



# Jaarverslag 2013



**Driestar educatief**

# Jaarverslag 2013



**Driestar educatief**

# Inhoudsopgave

Woord vooraf .....	5
Bericht van de raad van toezicht .....	6
Algemeen.....	6
Samenstelling en kerncommissies .....	6
Verslag over 2013.....	6
Tot slot.....	7
Organogram Driestar educatief 2013 .....	8
Hoofdstuk 1 Organisatie, strategie en beleid, governance .....	9
Organisatieprofiel.....	9
Strategisch beleidsplan 2012-2015.....	10
Driestar educatief op weg naar 2020 .....	10
Identiteit: Brongerichte benadering .....	11
Kennisontwikkeling (innovatie), lectoraten en valorisatie.....	11
Internationalisering .....	12
ICT.....	12
Governance.....	12
College van bestuur en raad van toezicht .....	12
Medezeggenschapsraad .....	13
Kwaliteitszorg .....	14
Klachten .....	14
Vertrouwenspersonen en individuele begeleiders.....	14
Horizontale verantwoording en dialoog .....	15
Continuïteitsparagraaf .....	16
Balans.....	17
Raming van baten en lasten .....	17
Overige rapportages .....	19
Samenwerkingsverbanden .....	19
Bestuurs- en brancheorganisaties .....	19
Andere hogescholen .....	19
Internationaal .....	20
Bezinning en toerusting .....	20
Prestatieafspraken, Centre of Expertise.....	21
Hoofdstuk 2 Leraarschap, leiderschap en vorming/opvoeding.....	23
Leraarschap .....	23
Identiteit .....	23
Innovatie .....	23
ICT .....	25
Internationalisering.....	26
Overige activiteiten binnen het kerngebied leraarschap .....	27
Leiderschap .....	28
Identiteit .....	28
Innovatie .....	28
ICT .....	29
Internationalisering.....	29
Vorming/opvoeding .....	29
Identiteit .....	29
Innovatie .....	30
Internationalisering.....	31
Hoofdstuk 3 Highlights activiteiten Hogeschool, lectoraten, Onderwijsadvies .....	32
Hogeschool .....	32
Pabo .....	33
Lvo .....	34
Hbo-pedagogiek .....	35
Master-opleidingen .....	35

Master Leren en innoveren.....	35
Master Special Educational Needs .....	36
Master Educational Leadership .....	36
Lectoraten.....	36
Lectoraat Engels.....	36
Lectoraat Christelijk leraarschap.....	36
Lectoraat Passend leraarschap .....	37
Lectoraat Nieuwe media in vorming en onderwijs.....	38
Onderwijsadvies.....	39
Managementadvies .....	39
Onderwijsadvies en Leerlingenzorg primair onderwijs.....	39
Onderwijsadvies en Leerlingenzorg voortgezet onderwijs .....	40
Hoofdstuk 4 Randvoorwaarden: Facilitair bedrijf, personeel, financiën, Marketing & Communicatie ...	42
Facilitair bedrijf.....	42
Huisvesting .....	42
ICT .....	43
Archivering .....	43
Duurzaamheid.....	43
Studenttevredenheid.....	43
Personeel .....	45
Identiteit .....	45
Internationalisering.....	45
Innovatie/kennisontwikkeling .....	45
Aanpak werkdruk.....	45
Driestar werk- en leergemeenschap .....	45
Professionalisering .....	46
Wijzigingen in organisatie .....	46
Arbeidsmarktcommunicatie.....	47
Prestatieafspraken docent kwaliteit .....	47
Personeelsbeleid.....	47
Beoordelen en belonen .....	47
Personeel 2013 in cijfers.....	47
Financiën .....	51
Financieel beleid.....	51
Financieel resultaat.....	51
Balans.....	52
Vermogen en liquiditeit.....	53
Kasstroomoverzicht.....	53
Profileringsfonds.....	53
Beleggingsbeleid.....	53
Rechtmatigheid ('Notitie helderheid').....	54
Marketing & Communicatie.....	55
Resultaten 2013 .....	55
Bijlage 1 Hogeschool in cijfers.....	56
Studentinstroom en studierendement (1 oktober 2013) .....	57
Studenttevredenheid .....	64
Bijlage 2 Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht in 2013 .....	66
Samenstelling en nevenfuncties college van bestuur.....	66
Bezoldiging .....	66
Samenstelling raad van toezicht.....	66
Opgave honorering toezichthouders 2013 .....	68
Bijlage 3 Overzicht bachelor- en masteropleidingen Driestar hogeschool + post-hbo .....	69
Bachelor .....	69
Master .....	69
Post-hbo .....	69

## Woord vooraf

A.D. 2013 was het tweede jaar van ons strategisch beleidsplan 'Talent in ontwikkeling'. Ook in dit jaar stonden we voor het realiseren van onze missie: het inspireren, vormen en ondersteunen van (aankomende) leraren, leidinggevendenden van scholen en opvoeders om goed onderwijs, goede leiding en goede opvoeding te geven, in reformatorische en protestants-christelijke zin.

We zijn op de helft gekomen van de vierjaarscyclus. Een cyclus waarin we ervoor gekozen hebben onze drie kerngebieden leraarschap, leiderschap en vorming/opvoeding uit te bouwen met behulp van de vier i's: identiteit, internationalisering, innovatie en ICT.

We merken dat deze keuze focus aanbrengt in onze activiteiten en ons profiel verder verscherpt. Daarmee hebben we dit jaar een belangrijke stap gezet in het behalen van de met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gesloten prestatieafspraken. We zijn ervan overtuigd dat we verder moeten kijken dan de looptijd van ons strategisch beleidsplan. Daarom hebben we in het verslagjaar een project ingericht rondom de vraag waar Driestar educatief voor staat in de wereld van 2020.

De resultaten die door de inspanningen van onze medewerkers in 2013 zijn behaald, kunt u teruglezen in dit jaarverslag. Van het afronden van het prachtige nieuwbouwproject, de vele inspirerende colleges die werden gegeven, tot het bieden van deskundig onderwijsadvies aan tevreden klanten. En nog veel meer. Het college van bestuur dankt iedereen van harte voor de inzet en het vele werk dat is verzet. Als christelijke organisatie doen we ons werk in afhankelijkheid van God. Hem komt de eer toe voor datgene waartoe Hij ons in staat stelde.

In 2013 vonden ook gebeurtenissen plaats die ons stilzetten. De docenten Johan de Jong en Henk van Gils ontvielen ons door plotseling overlijden. Beiden namen op hun eigen wijze onder collega's en studenten een bijzondere plaats in. Het gemis is groot, vooral in hun gezinnen. We gedenken hen, in dankbaarheid aan God voor wie ze waren en wat ze voor en in onze instelling gedaan hebben.

*Gouda, maart 2014*

*College van bestuur*

*Drs. L.N. (Rens) Rottier, voorzitter*

*Drs. R.W. (Robert) Zoutendijk*

# Bericht van de raad van toezicht

## Algemeen

De raad van toezicht (rvt) heeft de taak toezicht te houden op het beleid van het college van bestuur (cvb) en op de algemene gang van zaken binnen de instelling. Daaronder valt het bewaken van de doelstelling en grondslag. De raad verzorgt dit interne toezicht volgens de principes van de binnen de Vereniging Hogescholen vastgestelde Branchecode Governance. Deze zijn verwerkt in de statuten en in het bestuursreglement.

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

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

## Samenstelling en kerncommissies

De raad van toezicht bestond in 2013 uit zeven leden. Een overzicht van de samenstelling van de raad van toezicht, inclusief hoofd- en nevenfuncties en vergoeding is te vinden in bijlage 2.

De leden van de raad van toezicht zijn onafhankelijk. De raad kent een auditcommissie (drs. P.M. van den Dorpel en ing. J.L. Pieper) om de besluitvorming op financieel terrein voor te bereiden, en een remuneratiecommissie (drs. P.J. Vergunst en mr. A. Weggeman). De auditcommissie heeft drie keer vergaderd over jaarrekening, begroting en financiële ontwikkelingen op langere termijn. De remuneratiecommissie heeft in haar vergaderingen gesproken over het functioneren en de vergoeding van het college van bestuur. In juni is een functioneringsgesprek gevoerd met het lid van het college van bestuur, drs. R.W. Zoutendijk. In december is een functioneringsgesprek gevoerd met de voorzitter, drs. L.N. Rottier.

## Verslag over 2013

De raad van toezicht is in 2013 vijfmaal plenair bijeengevoerd in het bijzijn van het college van bestuur. In iedere vergadering is de raad door middel van rapportages van het college van bestuur geïnformeerd over ontwikkelingen in en rond Driestar educatief. In zijn decembervergadering heeft de raad van toezicht het functioneren van de raad geëvalueerd, in aanwezigheid van organisatieadviseur dr. H. Klifman. Deze scholing door de heer Klifman en zijn gepresenteerde bevindingen zullen door de raad van toezicht worden meegenomen bij de uitoefening van zijn taak.

In 2013 zijn de volgende toezichtkaders gehanteerd ten behoeve van de uitoefening van de toezichthoudende rol: identiteit, personeelsbeleid, opleiding en kennisontwikkeling, onderwijs- en managementadvies, strategisch beleid.

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

- identiteit: presentatie vakgroep Godsdienst over de plaats van het vak Godsdienst in het pabo-curriculum, opstellen identiteitsdocument voor internationaal gebruik;
- personeelsbeleid: sociaal jaarverslag, werkdruk, werving gekwalificeerd personeel;
- opleiding en kennisontwikkeling: presentatie lectoraat Engels, herziening pabo-curriculum, samenwerking met scholen in programma Opleidingsschool, visitatie master Leren en Innoveren, vervulling vacature lector Passend leraarschap, herstructurering expertiseteams, studenteninstroom;
- onderwijs- en managementadvies: ontwikkeling digitale methodes voortgezet onderwijs, overname orthopedagogen door voortgezet onderwijs, ontwikkeling TalentenTuin in samenwerking met prof. dr. Van der Sluis, verlenging ISO-certificaat, marktwerking;
- strategisch beleid: Driestar educatief in de wereld van 2020, contacten met de achterban, internationalisering, bekostiging lerarenopleiding godsdienst, omgevingsanalyse, risicomanagement;

- financiën: jaarrekening, begroting, financiële ontwikkelingen op langere termijn.

Andere belangrijke gespreksonderwerpen waren dit jaar: wijzigingen Branchecode Governance, jaarverslag 2012, communicatiebeleid, evaluatie beleid Bijbelvertaling.

Vermeldenswaard is dat in 2013 in iedere vergadering als vast agendapunt terugkeerde: van buiten naar binnen. Hierbij stellen de toezichthouders zaken aan de orde waar zij in hun werkveld of netwerk tegenaan lopen en die van belang zijn voor Driestar educatief.

In het verslagjaar heeft tweemaal een overleg met de medezeggenschapsraad plaatsgevonden, deels in aanwezigheid van het college van bestuur. Daarbij is gesproken over de koers richting 2020, de relatie tussen rvt en cvb, de waardering van het vak Godsdienst door studenten en de onderlinge omgang tussen studenten.

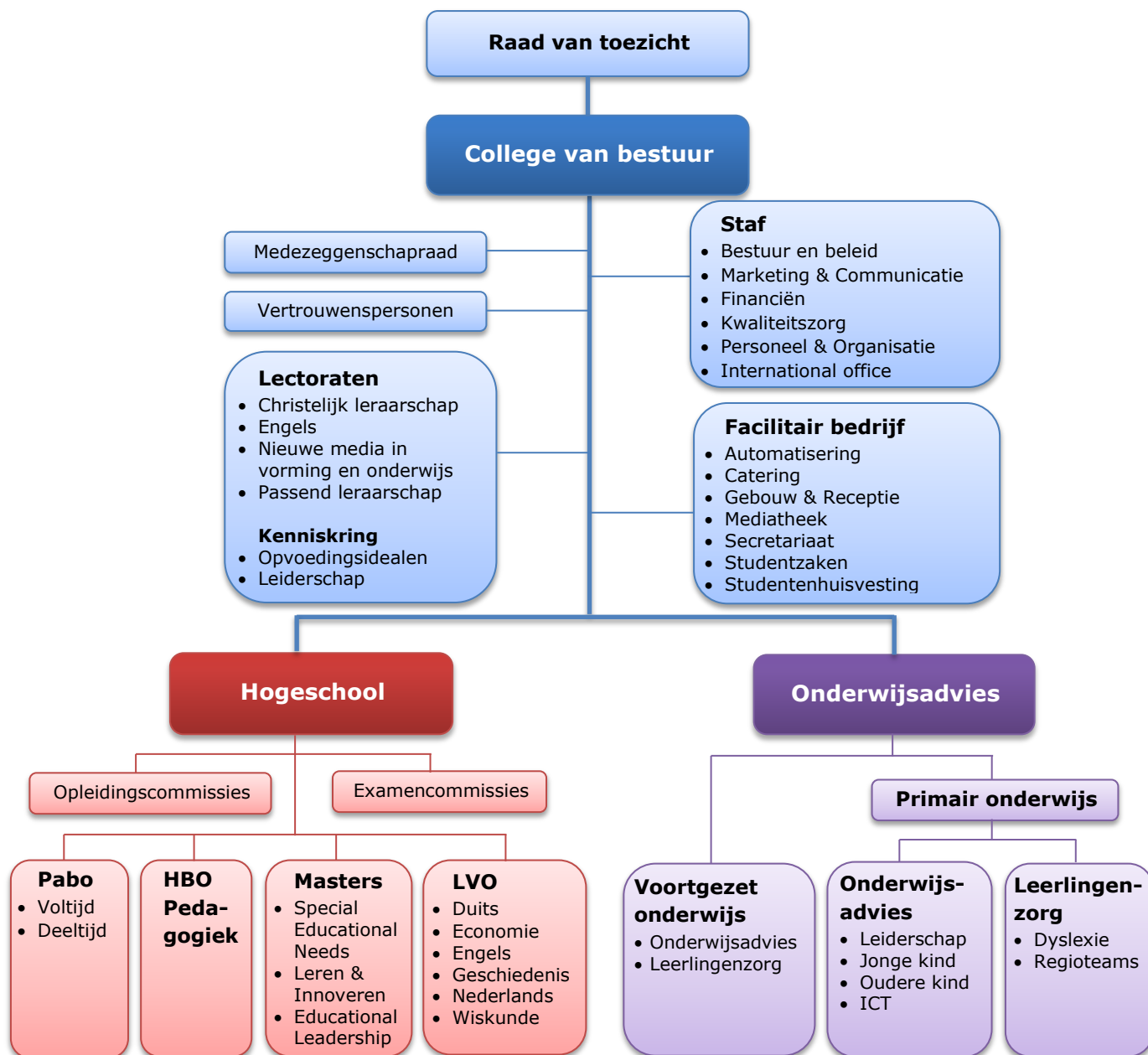
Verder hebben leden van de raad van toezicht geparticipeerd in de gehouden koersdagen in het kader van het beleid rondom Driestar educatief in de wereld van 2020. Ook was de raad vertegenwoordigd bij de vergaderingen van de Klankbordgroep strategisch beleid Driestar educatief.

### **Tot slot**

De raad ziet in dankbaarheid terug op 2013, in het besef dat ons in Driestar educatief door de Heere veel geschonken is. Wat onderscheidt ons? Wat is er aan ons toevertrouwd wat we niet ontvangen hebben? (1 Korinthe 4:7). Hij laat ons niet in Zijn zegen delen met het oog op ons prestige, onze resultaten en aantallen. De Heilige Geest leert om in genade te roemen, steeds meer. Een dankbare christen geeft wat hij ontving aan de Heere terug en beijvert zich tegelijk om dienstbaar te zijn voor het Koninkrijk van God. Christelijk onderwijs is daarin een geweldig instrument. Laten we de ander daarom als collega en medestudent zien staan én stimuleren, biddend om die genade en die zegen voor ons allen.

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

# Organogram Driestar educatief 2013





# Hoofdstuk 1

## Organisatie, strategie en beleid, governance

In dit hoofdstuk wordt beschreven uit welke onderdelen Driestar educatief bestaat, wat de hoofdpunten van het strategisch beleid zijn en hoe de governance is ingericht.

### Organisatieprofiel

Driestar educatief is een praktijkgericht kenniscentrum voor christelijk onderwijs en onderwijsadvies en bestaat uit de volgende onderdelen:

**Driestar hogeschool** is de naam voor alle activiteiten op het gebied van de opleidingen (pabo, masters, hbo-pedagogiek en opleidingen leraar voortgezet onderwijs, hierna: *Ivo*) en de lectoraten. In bijlage 3 is een opsomming te vinden van het hbo-onderwijsaanbod en de post-hbo-opleidingen.

Studenten die bij Driestar hogeschool hun opleiding tot leraar volgen, beschikken aan het einde van hun studie niet alleen over de bekwaamheden die nodig zijn voor goed onderwijs, op grond van de Wet op de Beroepen in het Onderwijs (BIO), 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. Een leraar die bij Driestar hogeschool is afgestudeerd, kan op het niveau van een startbekwame leraar gebruikmaken van uiteenlopende onderwijsconcepten en maakt daarbij verantwoorde keuzes in pedagogisch-didactisch opzicht. Deze beroepsgerichtheid binnen de opleidingen bereikt Driestar hogeschool 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 moeten vormen. Bij de diverse opleidingen staat het beroepsbeeld voor de christelijke leraar centraal, zoals verwoord in 'Essenties van christelijk leraarschap', wat Driestar educatief heeft opgesteld.

Binnen de *Ivo* en de pabo bestaat een opleidingsvariant waarbij een deel van de opleiding verzorgd wordt op zogenoemde opleidingsscholen. Dat wil zeggen dat toekomstige leraren een groot gedeelte van hun tijd op de werkplek worden opgeleid. Wanneer studenten van de voltijd- en deeltijdpabo voldoen aan bepaalde voorwaarden, kunnen ze bij het afstuderen het *Diploma Christelijk Basisonderwijs (DCBO)* ontvangen. Met dit diploma tonen studenten aan dat zij in staat zijn godsdienstige vorming te verzorgen en de identiteit van de school mee vorm kunnen geven en uitdragen. De Besturenraad verzorgt de visitatie en accreditatie van de hogescholen die het DCBO verstrekken.

De pedagogiekopleiding is gericht op het beroepsbeeld van de hbo-pedagoog. In de opleiding krijgen studenten elementen aangereikt waarmee zij voor zichzelf een referentiekader kunnen ontwikkelen van waaruit zij hun werk als hbo-pedagoog kunnen doen. De zorg- en hulpverlening moet doortrokken zijn van Christus: wat Christus deed voor, met en aan mensen, is een voorbeeld ter navolging voor mensen die Zijn Naam dragen.

**Driestar onderwijsadvies** is de naam voor alle activiteiten op het gebied van onderwijsadvies, leerlingenzorg en managementadvies. Driestar onderwijsadvies adviseert en begeleidt scholen en ondersteunt leerlingen met leer- en gedragsproblemen. Ook vallen hieronder alle activiteiten op het gebied van advies aan besturen, bestuursleden, directies en directeuren in het onderwijs én in zorg en welzijn. Het interim-management valt ook onder deze productnaam.

Binnen de afdeling wordt onderscheid gemaakt tussen onderwijsadvies en leerlingenzorg primair onderwijs en onderwijsadvies en leerlingenzorg voortgezet onderwijs. Deze onderdelen werken nauw samen.

*Onderwijsadvies primair onderwijs (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 in het onderwijsproces. Met ingang

van het cursusjaar 2013 – 2014 is de afdeling onderverdeeld in vier teams: Jonge Kind, Oudere Kind, ICT en Leiderschap. De activiteiten en het aanbod naar onze klanten van het team Leiderschap worden uitgevoerd onder de naam Driestar managementadvies. Een advies- of ondersteuningstraject wordt vormgegeven via de uitgangspunten verwoord in het door Driestar educatief uitgegeven boekje 'Pijlers van een lerende school' en in het in 2012 verschenen boek 'Onderwijs vraagt leiderschap!'

*Onderwijsadvies voortgezet onderwijs (vo)* richt zich op het voortgezet onderwijs en zet daarbij in op versterking van de zorgstructuur, ontwikkeling van leermiddelen, kwaliteitszorg, leiderschap, mentoraat, (project)management en professionele ontwikkeling van docenten.

Het onderdeel *Leerlingenzorg* levert een bijdrage aan de leerlingenzorg in scholen voor *primair en voortgezet onderwijs*. Doelstelling van de leerlingenzorg is vanuit een pedagogische aanpak stagnaties in onderwijs en opvoeding te voorkomen, te begeleiden of op te lossen. Leerlingenzorg primair onderwijs is sinds 1 augustus 2013 een zelfstandige eenheid binnen Onderwijsadvies en werkt in drie regionale teams vanuit Kapelle, Gouda en Barneveld en een team Dyslexie.

### **Strategisch beleidsplan 2012-2015**

Het strategisch beleidsplan 'Talent in ontwikkeling' bestrijkt de periode 2012-2015.

#### *Onze missie luidt als volgt:*

Driestar educatief inspireert, vormt en ondersteunt (aankomende) leraren, leidinggevend en van scholen en opvoeders om goed onderwijs, goede leiding en goede opvoeding te geven, in reformatorische en protestants-christelijke zin.

#### *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 en kerken ziet als belangrijke partners en hen ondersteunt bij de religieuze opvoeding;
- die een open houding heeft voor de (nationale en internationale) context waarin zij functioneert.

We profileren ons in deze beleidsplanperiode op de kerngebieden leraarschap (Driestar educatief draagt bij aan de verhoging van de kwaliteit van de leraar), leiderschap (Driestar educatief investeert in de kwaliteit van de leider) en vorming/opvoeding (Driestar educatief draagt bij aan de ontwikkeling van de school als vormingsinstituut). Binnen deze kerngebieden richten we de focus op identiteit, innovatie (kennisontwikkeling), internationalisering en ICT. Deze focus is leidend voor de keuzen die de komende jaren gemaakt worden. In hoofdstuk 2 staat beschreven hoe dit in 2013 is ingevuld.

De prestatieafspraken die zijn gesloten met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), zijn in lijn met dit profiel.

### **Driestar educatief op weg naar 2020**

In het verlengde van het strategisch beleidsplan liep in 2013 een project over de vraag waar we als Driestar educatief willen staan in 2020. Rondom dit thema heeft het cvb lunchgesprekken gevoerd met zo'n tachtig medewerkers, en zijn 'koersdagen' georganiseerd rondom voor ons belangrijke strategische thema's. Een koersdag kent twee onderdelen: input van binnen en van buiten de organisatie en het formuleren van koersuitspraken die richting geven aan ons beleid. In het verslagjaar zijn koersdagen gehouden over personeelsbeleid, doelgroep & aanbod en achterban. Daarnaast hebben interne werkgroepen koersuitspraken geformuleerd over kennisontwikkeling, partnerships, middelen en structuur. Iedere afdeling gaat aan deze koersuitspraken praktijken koppelen waarmee de uitspraken worden geïmplementeerd. Ook wordt een document geschreven over 'wie we willen zijn'. Dit vormt het hart van de toekomstvisie waarin staat wat de idealen van Driestar educatief zijn in 2020.

Begin 2014 zal dit project uitmonden in een supplement bij het strategisch beleidsplan. Dit supplement vormt de opmaat voor nieuwe beleidsplannen. Zodoende verwachten wij dat de overgang naar het nieuwe strategisch beleidsplan vloeiend verloopt en we goed voorbereid zijn op de wereld van 2020. Wat in ieder geval in het verslagjaar uit dit project duidelijk is geworden, is dat bij Driestar educatief richting het jaar 2020 de kennisontwikkeling over Leraarschap, Leiderschap en Vorming nog meer het hart van de organisatie zal zijn. Daarnaast zal naast de nationale context het internationale werkveld net zo belangrijk geworden zijn.

### **Identiteit: Brongerichte benadering**

Driestar educatief is een organisatie met een heldere, christelijke identiteit, die herkenbaar aanwezig is in de dagelijkse praktijk.

In de kennisoverdracht, de kennisontwikkeling, de professionalisering en het personeelsbeleid putten we voortdurend uit en laten we ons leiden door onze Bronnen: de Bijbel, de gereformeerde belijdenisgeschriften en de christelijke traditie. We noemen dit de 'Brongerichte benadering', die een belangrijk onderdeel van ons profiel vormt. Deze bronnen zijn referentiepunt voor ons denken en handelen. Aan die bronnen ontleen we kennis, richting en inspiratie. De Bijbel als het Woord van God heeft daarin het hoogste gezag. Dit bepaalt mede de keuzen die we maken.

De hieraan verbonden kernwaarden die Driestar educatief in 2013 heeft willen uitdragen, zijn:

- toewijding;
- betrouwbaarheid;
- wijsheid;
- bewogenheid;
- moed.

### **Kennisontwikkeling (innovatie), lectoraten en valorisatie**

In lijn met het strategisch beleidsplan en de prestatieafspraken, investeren we in kennisontwikkeling op de drie kerngebieden leraarschap, leiderschap en vorming/opvoeding. Om regie te voeren op alle activiteiten, is de manager kwaliteitszorg tevens benoemd tot kennismanager en is een kennisberaad ingesteld. In het kennisberaad wordt niet alleen beleidsmatig nagedacht over kennisontwikkeling binnen Driestar educatief, maar wordt ook gezorgd voor optimale verbinding en samenhang.

In 2013 heeft het cvb het IDE-Fonds ingericht. Uit dit fonds kunnen grote innovatieve projecten worden gefinancierd. In het verslagjaar is er nog geen beroep op gedaan.

Driestar educatief kent de volgende lectoraten:

- lectoraat Engels;
- lectoraat Christelijk leraarschap;
- lectoraat Passend leraarschap (in ontwikkeling);
- lectoraat Nieuwe media in vorming en onderwijs.

Ieder lectoraat kent een resonansgroep, die voldoet aan een door het cvb in het verslagjaar opgesteld kader over samenstelling en doel.

Daarnaast vindt kennisontwikkeling plaats binnen de kenniskring Opvoedingsidealen in de praktijk. Voor dit kerngebied, vorming en opvoeding, is besloten geen lector aan te trekken.

Ook bestaat binnen Driestar educatief een kenniskring Leiderschap, die zich richt op de relatie tussen leiderschap en identiteit. Deze kenniskring is nauw verbonden met de kenniskring van het lectoraat Leiderschap in het Onderwijs van Penta Nova, Academie voor Schoolleiderschap (samenwerkingsverband van de Marnix Academie, Gereformeerde Hogeschool, Christelijke Hogeschool Ede en Driestar educatief).

Twee keer per jaar vindt binnen onze instelling het zogenoemde promovendiberaad plaats, een ontmoeting van medewerkers die bezig zijn met een promotietraject. Tijdens deze bijeenkomsten worden ervaringen gedeeld en wordt kennisgenomen van elkaars onderzoeken.

Driestar educatief kent de Wetenschappelijke Adviesraad voor Kennisontwikkeling en Lectoraten (WAKL), waarvan externe wetenschappers deel uitmaken. Zij geven advies op het gebied van

kennisontwikkeling. In 2013 is gesproken over kennisontwikkeling in het algemeen en de stand van zaken van de lectoraten.

Kennisontwikkeling speelt een belangrijke rol bij de invulling van de strategische alliantie met de Gereformeerde Hogeschool in Zwolle en de Christelijke Hogeschool in Ede (ZEG). Identiteit is voor de drie hogescholen een belangrijk gegeven; ook in kennisontwikkeling.

De Vereniging Hogescholen heeft in 2013 een aantal werkset-indicatoren op het gebied van valorisatie vastgesteld. Iedere hogeschool dient hieruit een selectie te maken en daarover te rapporteren in jaarverslaglegging. Driestar educatief heeft ten behoeve van het jaarverslag een selectie gemaakt uit deze indicatoren en daaraan de opbrengsten in 2013 van de drie lectoraten gekoppeld.

Binnen de lectoraten kennen we één extern gefinancierde lector en vijftien extern gefinancierde onderzoekers. In 2013 zijn vanuit de lectoraten 43 publicaties verschenen en zijn 77 lezingen gehouden. Steeds meer studenten worden betrokken bij het onderzoek in de lectoraten. In 2013 waren dat er 25.

### **Internationalisering**

Driestar educatief wil internationaal uitgroeien tot een belangrijke partner voor christelijk leraarschap, identiteit en onderwijs, opvoeding en schoolleiderschap, en samen met andere instituten zich bezinnen op de vraag hoe de christelijke identiteit gestalte kan krijgen.

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

### **ICT**

Driestar educatief ontwikkelt en benut actief de mogelijkheden van ICT in opleiding en advisering.

Een interne, organisatiebrede regiegroep, inclusief het nieuwe lectoraat Nieuwe media in vorming en onderwijs, heeft vanaf september 2013 met wetenschappers en andere kennisinstituten de ontwikkelingen rond ICT in onderwijs en advisering bestudeerd. Daarbij is in ieder geval duidelijk geworden dat een onderwijsinstelling die wil werken aan een duurzame vervlechting van de kansen en mogelijkheden die ICT in de leeromgeving biedt, visie moet vormen en een integrale aanpak in combinatie met experimenten moet voorstaan.

### **Governance**

#### **College van bestuur en raad van toezicht**

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

De samenstelling en taakverdeling van het cvb per 31 december 2013 is als volgt:

- de heer drs. L.N. Rottier, voorzitter college van bestuur;  
portefeuille: pabo, hbo-pedagogiek, masters, identiteit, p&o, kwaliteitszorg, internationalisering en kennisontwikkeling.
- de heer drs. R.W. Zoutendijk, lid college van bestuur;  
portefeuille: opleidingen leraar voortgezet onderwijs, onderwijsadvies primair onderwijs en voortgezet onderwijs, leerlingenzorg, financiën, marketing & communicatie, facilitair bedrijf en ICT.

Het cvb overlegt tweewekelijks in de bestuursvergadering. 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. Deze vergaderingen worden door het cvb voorbereid met een afvaardiging vanuit de managers, het zogenoemde presidium. Leden van het presidium kunnen het cvb bij afwezigheid vervangen. De managers van de Hogeschool ontmoeten elkaar in het hogeschoolmanagementteam (hmt) en die van Onderwijsadvies in het bmt (begeleidingsmanagementteam). De

managers van de Hogeschool en van Onderwijsadvies voeren gezamenlijk overleg in het managementteam primair onderwijs (mt-po) en het managementteam voortgezet onderwijs (mt-vo). Daar worden de jaarbeleidsplannen op elkaar afgestemd.

De concept-jaarbeleidsplannen worden met het bestuur besproken en door het bestuur goedgekeurd. De managers hebben vervolgens drie keer per jaar een overleg met het bestuur over de viermaandsrapportages. Daarbij richten ze zich op vijf aspecten: inhoud, personeel, financiën, kwaliteit, en marketing & communicatie. Met deze informatie heeft het college van bestuur instrumenten in handen om te kunnen (be)sturen.

De raad van toezicht (rvt) ziet toe op een adequate besturing van Driestar educatief en op de algemene gang van zaken binnen de instelling, alsmede het bewaken van de grondslag. De rvt is in 2013 vijfmaal plenair bijeengekomen in bijzijn van het cvb. Zie het bericht van de raad van toezicht hierover.

*Zie voor de samenstelling en bezoldiging van het college van bestuur en de raad van toezicht bijlage 2.*

### **Medezeggenschapsraad**

De medezeggenschapsraad (mr) bestaat uit vijftien leden, van wie de helft gekozen wordt uit en door de personeelsgeleding en de andere helft uit en door de studentengeleding. Er zijn in 2013 negen nieuwe leden in de mr gekomen, van wie vijf vanuit het personeel en vier vanuit de studenten. Een aantal van hen heeft een korte cursus medezeggenschapsrecht gevolgd.

De mr is in 2013 vijfmaal bijeengekomen. De personeelsgeleding (pmr) is daarnaast vijf keer en de studentengeleding (smr) drie keer bijeengekomen in afzonderlijke vergaderingen.

De mr kent een financiële, een arbo- en een beleidscommissie, waarin bepaalde onderwerpen worden voorbereid. Een delegatie van de mr maakte deel uit van de bouwcommissie die in 2013 haar werkzaamheden heeft afgerond.

Het cvb was op de vergaderingen telkens (gedeeltelijk) aanwezig of vertegenwoordigd, voor toelichting of vragenbeantwoording, met uitzondering van twee vergaderingen van de personeelsgeleding. Voorafgaand aan de vergaderingen was er overleg tussen het cvb en de voorzitters van de raad of geleding.

De volgende onderwerpen zijn in dit verslagjaar aan de orde geweest en indien nodig van advies of instemming voorzien: secundaire arbeidsvoorwaarden, professionaliseringsplan, wijziging aansturing Onderwijsadvies en Managementadvies, evaluatie gebruik Herziene Statenvertaling, Driestar educatief als leef- en werkgemeenschap, diverse onderwijs- en examenregelingen, studentenstatuut, reglement Opleidingscommissie, (sociaal) jaarverslag 2012, jaarrekening 2012, begroting 2013, jaarbeleidsplan college van bestuur 2013, Notitie stand van zaken Internationalisering en de daaraan verbonden kosten, Memo Driestar educatief op weg naar 2020, Centre of Expertise Persoonlijk Meesterschap en kennisontwikkeling, digitalisering schoolboeken, opzet eind 2013 uit te voeren medewerker-tevredenheidsonderzoek en aanpak werkdruk. Indien nodig zijn bovenstaande onderwerpen van advies of instemming voorzien, waarbij de mr het belang van een heldere communicatie naar de medewerkers benadrukte.

Bij de in het kader van 'Driestar educatief op weg naar 2020' georganiseerde koersdagen was de pmr vertegenwoordigd, evenals bij het jaarlijkse overleg met de vakbonden. De mr heeft kennisgenomen van de verslagen van de opleidingscommissie pabo en lvo.

De studentengeleding heeft zich gebogen over het ICT-onderwijs, de invloed van nieuwe wet- en regelgeving op het onderwijs, de voor- en nadelen van digitalisering van schoolboeken, het toetsplan en de academische pabo. Om de mening van studenten in de achterban te peilen, werd soms een 'poll' uitgezet. Bij de vergaderingen van de smr is sinds het verslagjaar niet alleen het cvb, maar ook het management van de pabo aanwezig.

In 2013 heeft twee keer overleg met de rvt plaatsgevonden. Zie de bijdrage van de voorzitter van de rvt in dit document.

### **Kwaliteitszorg**

Om de kwaliteit van activiteiten zichtbaar te maken en te borgen, hanteert Driestar educatief een eigen, intern kwaliteitszorgsysteem. Volgens dit systeem worden regelmatig onderzoeken gedaan. De resultaten worden gerapporteerd en er worden verbeteracties opgezet. De Dienst Kwaliteitszorg (DKZ) ondersteunt medewerkers bij het doen van onderzoek, doet onderzoek op verzoek en neemt zelf initiatieven. In 2013 heeft DKZ de gebruikelijke jaarlijkse onderzoeken uitgevoerd:

- uitvoeren van de interne audit bij Driestar onderwijsadvies;
- ondersteunen van de externe audit bij Driestar onderwijsadvies (door Certiked ten behoeve van ISO 9001-certificering, zie pagina 39);
- uitvoeren van tevredenheidsonderzoeken onder klanten van Driestar onderwijsadvies;
- uitvoeren van onderzoek naar de tevredenheid van studenten over de modules;
- uitvoeren van onderzoek naar de tevredenheid van studenten over de toetsing;
- bijdrage leveren aan accreditatie van de leergang bewegingsonderwijs;
- uitvoeren van het medewerkertevredenheidsonderzoek.

Samen met de gegevens van het Cedeo-klanttevredenheidsonderzoek, de Nationale Studentenenquête en de HBO-Monitor leveren de uitkomsten van de bovengenoemde onderzoeken een goed beeld van de tevredenheid en de kwaliteit van de geleverde diensten en het gegeven onderwijs. Naast de jaarlijks terugkerende onderzoeken ontplooide DKZ de volgende activiteiten:

- voorbereiding en ondersteuning van de visitatie van de masteropleiding Leren en innoveren;
- voorbereiding van de interne audit van de lectoraten en het bezoek van de VKO (Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek);
- voorbereiding van de visitatie van de pabo en de lvo;
- onderzoek naar de kwaliteit van de eindwerken in de opleidingen van Driestar hogeschool.

Uit de hierboven weergegeven activiteiten blijkt dat DKZ niet alleen onderzoeken uitvoert, maar ook bijdraagt aan de processen (van audits en visitaties) die moeten leiden tot heraccreditatie van de opleidingen. Medewerkers van DKZ zijn contactpersoon tussen de opleidingen, de visiterende en beoordelende instelling (Certiked VBI) en de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Tevens vormen medewerkers van DKZ (soms samen met anderen) een panel dat een proefvisite of -audit uitvoert.

Naast onderzoek en begeleiding van accreditatietrajecten neemt DKZ soms deel aan een traject dat voortvloeit uit het onderzoek dat gedaan is. Zo heeft DKZ in 2013 een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van een nieuw toetsplan voor de opleidingen van Driestar hogeschool.

### **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 2013 zijn binnen de afdeling Onderwijsadvies vier klachten ontvangen. Deze zijn volgens de geldende procedure afgehandeld.

Er bestaat een aparte klachtenregeling en een interne klachtencommissie om eventuele klachten te behandelen die voortkomen uit onze werkzaamheden verricht binnen Onderwijszorg Nederland. In 2013 zijn geen klachten ontvangen.

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

### **Vertrouwenspersonen en individuele begeleiders**

Binnen Driestar educatief zijn in het kader van de klachtenregeling ongewenst gedrag twee medewerkers aangesteld als vertrouwenspersonen voor de hogeschool. In 2013 is een vacature

ontstaan voor de functie van vertrouwenspersoon bij Onderwijsadvies. Daarnaast is er een externe vertrouwenspersoon, dat wil zeggen: iemand die niet verbonden is aan Driestar educatief. De vertrouwenspersonen van de hogeschool hebben zich gepresenteerd tijdens de introductie van nieuwe studenten. Er is een brochure verspreid met daarin de route voor de student naar de vertrouwenspersoon, coördinator handicap en studie en de individuele begeleider.

De vertrouwenspersonen maken per cursusjaar een verslag van hun werkzaamheden. In 2013 zijn geen klachten ingediend op grond van de klachtenregeling ongewenst gedrag. Wél heeft een melding plaatsgevonden met betrekking tot ongewenst gedrag. De vertrouwenspersoon heeft hierover gesprekken gevoerd met betrokkenen. Deze melding heeft niet geleid tot een formele klacht.

De twee vertrouwenspersonen van Driestar educatief functioneren als extern vertrouwenspersoon voor de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) en zijn in het verslagjaar een aantal maal geraadpleegd. Ook heeft intervisie plaatsgevonden met collega's van de CHE.

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

### **Horizontale verantwoording en dialoog**

Hogescholen moeten aan de direct belanghebbenden (stakeholders) en aan de samenleving als geheel laten zien welke bijdrage aan de publieke taak is geleverd en hoe de publieke middelen zijn ingezet. Driestar educatief hecht veel belang aan het afleggen van verantwoording aan en het in dialoog zijn met haar omgeving.

In dit kader worden de volgende overleggen onderscheiden:

- Vier keer per jaar vindt overleg plaats met de jaargroepen van studenten onder leiding van het management van de pabo, in het zogenoemde klassenvertegenwoordigersoverleg. In het verslagjaar zijn onder andere de volgende onderwerpen aan de orde geweest: module-evaluatie, jaarevaluatie, voorzieningen, invulling weekopening, stages en introductieweek, opdrachten en tentamens. Daarnaast vindt per klas meerdere keren per jaar een evaluatie plaats.
- Driestar educatief kent drie opleidingscommissies (oc's) (pabo, master Leren en innoveren, en Ivo/hbo-pedagogiek). De oc Ivo/hbo-pedagogiek heeft zich in 2013 gebogen over de vernieuwing van het pedagogisch-didactisch programma, de plaats van identiteit bij intakegesprekken, inzien tentamens en maatwerktrajecten. De oc pabo heeft zich in 2013 gebogen over de academische pabo, evaluatie curriculum pabo1/2, ontwikkelingen rond ICT, Samen opleiden, toetsplan, en vernieuwing curriculum pabo 3/4. De oc voor de master Leren en innoveren heeft zich met name beziggehouden met de visitatie van de opleiding. Zij heeft de Onderwijs- en examenregeling geëvalueerd.
- In 2013 is de klankbordgroep Strategisch beleid Driestar educatief één keer bijeengewees. De klankbordgroep bestaat uit personen vanuit de achterban die betrokken zijn bij het onderwijs of jeugd- en jongerenwerk en bestuurders/directeuren van scholen uit het veld. Binnen dit gremium kunnen het cvb en de rvt over identitaire onderwerpen en strategische zaken van gedachten wisselen. Gesproken is over hoe we onze identiteit vasthouden en waar mogelijk versterken en tegelijkertijd een bredere groep studenten en klanten kunnen bedienen.
- Op structurele basis vindt overleg plaats met de resonansgroep hogeschool. Daarin zijn vertegenwoordigd bovenschoolse directeuren uit het primair onderwijs en rectoren uit het voortgezet onderwijs. De managers Onderwijsadvies zijn daarbij ook aanwezig. In 2013 is deze groep tweemaal bijeengewees. De lectoraten zijn gepresenteerd, evenals de master Leren en innoveren. Ook is van gedachten gewisseld over opbrengstgericht werken.
- In 2013 is de veldadviesgroep honoursprogramma, die wordt gevormd door de directeuren en mentoren van de basisscholen waar de honoursstudenten stage lopen, tweemaal bijeengewees. De afstemming tussen theorie en praktijk kwam aan de orde. Ook heeft de adviesgroep input gegeven over de actuele thema's die opgenomen zouden moeten worden in het curriculum. Deze input is betrokken bij de algehele herziening van het curriculum van pabo 3.

- Vanuit de Hogeschool en Onderwijsadvies zijn de medewerkers nauw betrokken op de ontwikkelingen in het veld. Ze zijn aanwezig bij de ontwikkelingen rondom Passend onderwijs en er vinden bezoeken plaats aan federaties en bovenschoolse directiekringen. Daarmee wordt het werkveld geconsulteerd en willen we aangeven dat de opleidingen van en voor de mensen in het werkveld zijn.
- In 2013 zijn voorbereidingen getroffen om te komen tot een herinrichting van de werkveldcommissie hbo-pedagogiek. Dit was noodzakelijk om de commissie aan te laten sluiten bij het nieuwe profiel van de opleiding: jeugd en gezin.
- Driestar onderwijsadvies kent voor zowel primair als voortgezet onderwijs een klankbordgroep samengesteld uit leraren en directieleden uit het veld. In 2013 is gesproken over de producten Betekenisvol Curriculum en Leerlijnen.
- In 2013 zijn werkgroepen gevormd waarin we met vertegenwoordigers van scholen en kerken, en theologen van gedachten wisselen over de thema's pedagogische en theologische antropologie en 'Doeners in de kerk'. Op deze terreinen wil Driestar educatief een gidsfunctie vervullen.
- Driestar educatief is aanwezig bij het DORVO (directeurenoverleg van het reformatorisch voortgezet onderwijs), waaronder het arbeidsvoorwaarden- en personeelsbeleidoverleg.
- Driestar onderwijsadvies en Driestar managementadvies houden op structurele basis persoonlijk contact met de klanten.
- De managers pabo en Ivo maken deel uit van respectievelijk het LOBO (Landelijk Overleg Lerarenopleidingen Basisonderwijs) en ADEF (Algemeen Directeurenoverleg Educatieve Faculteiten), beide gelieerd aan de Vereniging Hogescholen.
- Met de gemeente Gouda zijn afspraken gemaakt die gerelateerd zijn aan de maatschappelijke betrokkenheid van ons instituut op de stad.
- In 2013 is wederom een beknopte nieuwsbrief voor kerkenraden uitgegeven. Deze is tweemaal verschenen en naar meer dan duizend kerkenraden uit onze achterban verstuurd.

### Continuïteitsparagraaf

Om iedere belanghebbende of belangstellende kennis te laten nemen van de wijze waarop het cvb omgaat met de financiële gevolgen van het gevoerde en te voeren beleid, dient met ingang van 2013 in het jaarverslag een continuïteitsparagraaf opgenomen te worden. In de jaarverslagen van Driestar educatief tot 2013 werd altijd al een toekomstvisie met betrekking tot het financiële beleid opgenomen, evenals overige rapportages die vanaf heden deel uitmaken van de continuïteitsparagraaf. Nu het ministerie van OCW een handreiking heeft gegeven voor het opstellen van deze paragraaf, wordt deze gevolgd, teneinde eenduidigheid in de verslaglegging te bevorderen.

In deze paragraaf worden de verwachte ontwikkelingen besproken op het gebied van personeel, financiën en studentenaantallen.

#### Kengetallen per 31 december 2013

	2013	2014	2015	2016
	werkelijk	begroot	begroot	begroot
Personele bezetting				
-Bestuur en management	11,7	11,7	11,7	11,7
-Onderwijzend personeel	61,1	62,6	61,3	60,6
-Onderwijsadviseurs en orthopedagogen	59,4	60,6	60,6	60,6
-Wetenschappelijk personeel (lectoraten)	1,6	2,2	2,2	2,2
-Overige medewerkers	54,2	54,0	53,7	53,7
Studenten	1.326	1.349	1.337	1.325

De personele bezetting vertoont naar verwachting de komende jaren in kwantitatieve zin een stabiele situatie.

De studentenaantallen zullen naar verwachting weinig fluctuatie vertonen.



## Balans

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

### Balans per 31 december 2013 (x € 1.000)

	2013	2014	2015	2016
	werkelijk	begroot	begroot	begroot
<b>Activa</b>				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	0	0	0	0
Materiële vaste activa	13.808	13.394	12.877	12.018
Financiële vaste activa	0	0	0	0
<b>Totaal vaste activa</b>	13.808	13.394	12.877	12.018
Vlottende activa	11.340	11.325	11.861	12.975
<b>Totaal activa</b>	25.148	24.719	24.738	24.993
<b>Passiva</b>				
Eigen vermogen				
Algemene reserve	15.076	14.975	14.919	15.008
Bestemmingsreserve publiek	0	0	0	0
Bestemmingsreserve privaat	4.198	4.357	4.454	4.642
Bestemmingsfonds publiek	0	0	0	0
Bestemmingsfonds privaat	0	0	0	0
Voorzieningen	358	687	665	643
Langlopende schulden	0	0	0	0
Kortlopende schulden	5.516	4.700	4.700	4.700
<b>Totaal passiva</b>	25.148	24.719	24.738	24.993

Uit deze balans blijkt dat de financiële positie stabiel is. Dit blijkt ook uit onderstaande kengetallen van solvabiliteit en liquiditeit.

De solvabiliteit en liquiditeit kunnen als volgt worden berekend:

	2013	2014	2015	2016
	werkelijk	begroot	begroot	begroot
Solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen)	0,77	0,78	0,78	0,79
Liquiditeit (current ratio)	2,08	2,41	2,52	2,76

## Raming van baten en lasten

De begroting 2014-2016 laat de volgende resultatenrekeningen zien:

## Resultaatrekening (x € 1.000)

	2013	2014	2015	2016
	werkelijk	begroot	begroot	begroot
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage	8.506	8.244	7.820	7.900
Collegegelden	2.166	2.317	2.353	2.309
Baten werk in opdracht van derden	7.751	7.405	7.618	7.698
Overige baten	1.805	1.835	1.850	1.883
<b>Totaal baten</b>	<b>20.228</b>	<b>19.801</b>	<b>19.641</b>	<b>19.790</b>
<b>Lasten</b>				
Personeelslasten	15.358	15.160	15.176	15.094
Afschrijvingen	1.067	1.095	1.129	1.109
Huisvestingslasten	1.313	1.203	1.147	1.147
Overige lasten	2.278	2.350	2.222	2.213
<b>Totaal lasten</b>	<b>20.016</b>	<b>19.808</b>	<b>19.674</b>	<b>19.563</b>
Saldo baten en lasten	212	-7	-33	227
Financiële baten en lasten	139	115	115	115
<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>351</b>	<b>108</b>	<b>82</b>	<b>342</b>
Vennootschapsbelasting	-16	-10	41	64
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>367</b>	<b>118</b>	<b>41</b>	<b>278</b>

De verwachte resultaten worden veroorzaakt door de volgende ontwikkelingen binnen de afdelingen:

### Hogeschool

In de begroting zijn bedragen opgenomen conform de prestatieafspraken. De verwachting is dat het totaal aantal studenten van de pabo-opleiding zal stabiliseren. Driestar educatief is voortdurend alert op het op peil houden van de studenteninstroom. In 2013 liep in dat kader een onderzoek naar toekomstscenario's met betrekking tot de pabo.

De eind 2013 toegekende subsidies voor onderwijsprojecten dragen positief bij aan de ontwikkeling van de opleidingen en aan de juiste verhouding tussen kosten en baten binnen de Hogeschool. De pabo-opleiding en Ivo-opleidingen worden geaccrediteerd in 2014.

### Onderwijsadvies

Gezien de economische ontwikkelingen en de aangekondigde bezuinigingen in het po en vo worden de risico's op de markt groter. Het is van belang deze ontwikkelingen intern en extern intensief te volgen en de ontwikkeling van het personeelsbestand zo veel mogelijk kwalitatief en kwantitatief hierop af te stemmen.

De afdeling Onderwijsadvies-vo zal zorg dragen voor het halen van de afgesproken omzettoelstellingen, en de formatie uitbreiden om een stevigere financiële basis te creëren.

### Facilitair bedrijf en Bestuur en staf

De kosten van het Facilitair bedrijf vertonen in 2014 weer een stabiel karakter. In 2013 waren de kosten hoger door eenmalige kosten in verband met ingebruikname van de nieuwbouw.

De kosten van Bestuur en staf stijgen. Dit wordt met name veroorzaakt door begrote kosten voor innovatieve projecten.

### Overige private activiteiten

Driestar educatief huurt 121 woningen van woningbouwcorporatie Mozaïek. Deze woningen worden verhuurd aan met name studenten van de hogeschool.

## **Overige rapportages**

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

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

### **Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden**

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

- daling van de studenteninstroom -> goede marketing, het ontwikkelen van de academische pabo, het aanscherpen van het profiel op het gebied van masters en het op hoog niveau houden van de bestaande opleidingen dragen bij aan het beheersen van dit risico.
- concurrentie op de markt voor Onderwijsadvies -> het leveren van hoogwaardige diensten, een betrouwbare partner zijn en relatiebeheer dragen eraan bij onze concurrentiepositie te handhaven.
- verschuiven van budgetten door andere verhoudingen in de sector als gevolg van transitie jeugdzorg (met name dyslexie) -> Driestar educatief volgt de ontwikkelingen nauwlettend en speelt hierop in door met relevante partijen contacten te onderhouden.
- niet voldoende blijven in de ontwikkeling van kwaliteit in het onderwijs en de dienstverlening -> Driestar educatief blijft investeren in professionalisering van het personeel en stelt intern budgetten beschikbaar voor innovatieve projecten.
- imago en afhankelijkheid van de achterban -> Driestar educatief investeert in een goede relatie met de achterban en wil die waar mogelijk versterken.

### **Rapportage toezichthoudend orgaan**

Deze rapportage is opgenomen in het Bericht van de raad van toezicht op pagina 6.

## **Samenwerkingsverbanden**

Driestar educatief werkt als zelfstandige organisatie nauw samen met partners ter realisering van haar missie. Hiermee bundelen we de krachten die organisaties hebben. Het doel van deze samenwerking is dat deze ten goede komt aan het (christelijk) onderwijs in binnen- of buitenland. Zie [www.driestar-educatief.nl/over-ons/organisatie](http://www.driestar-educatief.nl/over-ons/organisatie).

### **Bestuurs- en brancheorganisaties**

- We zijn aangesloten bij de Vereniging Hogescholen als werkgeversorganisatie voor de Hogeschool; voor Onderwijsadvies is de stichting aangesloten bij EDventure, de branchevereniging van adviesbureaus in Nederland. Daarbij zijn we lid van Onderwijszorg Nederland (ONL): een landelijke coöperatie van adviesbureaus van EDventure. ONL biedt gespecialiseerde zorg bij diagnose en behandeling van (ernstige) dyslexie bij kinderen.
- We zijn aangesloten bij twee besturenorganisaties, namelijk bij de Vereniging voor Gereformeerd Schoolonderwijs (VGS) te Ridderkerk en de Besturenraad te Woerden.

### **Andere hogescholen**

- We vormen een strategische alliantie (ZEG) met de Gereformeerde Hogeschool Zwolle en de Christelijke Hogeschool Ede. Deze alliantie richt zich op drie gebieden: kennisontwikkeling (lectoraten, kenniskringen en masteropleidingen), subsidieverwerving en promotie van de belangen van christelijk hoger onderwijs. De bestuurders van de drie hogescholen voeren hierover

regelmatig overleg. Gezamenlijk bieden we de master Leren en innoveren aan. In het verslagjaar is een gemeenschappelijke studiemiddag gehouden over 'Vorming als gedeeld ideaal', naar aanleiding van een in 2012 uitgevoerd onderzoek onder alumni naar hun waardering van de algemene vorming tijdens de opleiding. Ook vond een lectoratendag plaats.

- Onder de naam Penta Nova werkt Driestar educatief samen met de Marnix Academie, Christelijke Hogeschool Ede en Gereformeerde Hogeschool Zwolle. Vanuit dit samenwerkingsverband worden opleidingen voor schoolleiders aangeboden. In 2013 heeft InHolland dit samenwerkingsverband verlaten. Voor de master Sen werken we samen met de Hogeschool Utrecht.
- Gezamenlijk met Hogeschool de Kempel, Katholieke Pabo Zwolle, Gereformeerde Hogeschool, Marnix Academie en Iselinge Hogeschool is in het kader van de prestatieafspraken het Centre of Expertise 'Persoonlijk Meesterschap' ingericht. Dit expertisecentrum wil uitzoeken wat leraren anno 2020 nodig hebben om les te geven in scholen waar het gaat om waarden gedreven onderwijs in relatie tot opbrengstgericht onderwijs.

### **Internationaal**

- Driestar educatief heeft een strategische alliantie met de organisatie voor ontwikkelings-samenwerking Woord en Daad om structureel samen te werken op het terrein van onderwijs en ontwikkelingssamenwerking (Edu4Change). De trainingen van Edu4Change richten zich op didactiek, leiderschap, ouderbetrokkenheid en problemen bij kinderen.
- Met de stichtingen Hulp Oost-Europa en Ondersteuning Gereformeerd Onderwijs in Oost-Europa trekken we gezamenlijk op bij projecten in Oost-Europa.
- Samenwerking met instellingen buiten Nederland en andere internationale contacten nemen toe in aantal en intensiteit.

### **Bezinning en toerusting**

- VGS en RMU/GOLV: magazine De Reformatorische School (DRS), diverse seminars en stuurgroepen rondom de vrijheid van onderwijs;
- Panel Presentie: platform binnen de gereformeerde gezindte dat gericht is op het uitdragen van Bijbels genormeerde standpunten in de samenleving;
- Platform Waarden en Normen: stelt zich tot doel de participatie in het maatschappelijk debat te bevorderen vanuit christelijke waarden en normen, over relevante thema's met elkaar tot afstemming te komen en activiteiten te ontwikkelen;
- Jeugdbonden HGJB, HHJO, JBGG, LCJ: organiseren jeugdwerkdagen en bezinning over geloofsopvoeding;
- Refo500: binnen dit project wordt tot en met de 500<sup>e</sup> geboortedag van de Reformatie in 2017 op allerlei manieren aandacht gegeven aan de Reformatie ([www.refo500.nl](http://www.refo500.nl));
- Digibron: met verschillende partijen binnen de gereformeerde gezindte bouwen aan een digitaal archief;
- Studium Generale: Driestar educatief organiseert jaarlijks een Studium Generale-programma. In het verslagjaar gebeurde dat mede in samenwerking met EMG, Calvin College Goes en Protestants Nederland;
- Gouds Ouderfestival: in november is voor het eerst in samenwerking met de gemeente Gouda een Gouds Ouderfestival gehouden. Tijdens dit festival konden ouders workshops volgen over thema's die te maken hebben met de opvoeding van kinderen. In 2014 zullen we dit Ouderfestival weer organiseren.

Naast bovenstaande samenwerkingsverbanden heeft Driestar educatief overeenkomsten gesloten met diverse andere partners (culturele instellingen, gemeenten, uitgeverijen, scholen, educatieve organisaties). Bij de totstandkoming van overeenkomsten wordt de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het Hoger Onderwijs' in acht genomen. Alle samenwerkingsverbanden worden jaarlijks geëvalueerd. Dit maakt expliciet deel uit van het risicomanagement.

## Prestatieafspraken, Centre of Expertise

### Verantwoording

Op grond van het Besluit experiment prestatiebekostiging hoger onderwijs dient een hogeschool te rapporteren over de voortgang van de uitvoering van de prestatieafspraken. Deze verantwoording bestaat voor 2013 uit vier onderdelen:

- stand van zaken verplichte indicatoren (in jaarverslag, zie onderstaand);
- stand van zaken overige plannen (in jaarverslag, zie hoofdstukken 2 en 3);
- verantwoording realisatie plannen voor profilering en zwaartepuntvorming in het voorafgaande tijdvak ten behoeve van de midterm review (wordt opgenomen in een supplement bij dit jaarverslag);
- voortgang Centre of Expertise ten behoeve van de midterm review (vindt plaats door de penvoerder van het Centre of Expertise).

### Verplichte indicatoren

In onderstaande tabellen is de stand van zaken opgenomen op het gebied van rendement (pabo-voltijd), beperken uitval studenten (pabo-voltijd), deelname studenten aan excellentietrajecten (pabo-voltijd), docentkwaliteit, onderwijsintensiteit en indirecte kosten. De resultaten geven weer dat Driestar educatief goed op weg is naar het behalen van de voor eind 2015 afgesproken ambitie.

### Uitval

Indicator	Beginsituatie 2012	Stand van zaken 1 oktober 2012	Stand van zaken 1 oktober 2013	Ambitie 2015
Aandeel van het totaal aantal voltijdbachelorstudenten (eerstejaars ho) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven	Cohort 2010: 21,7%	23,8%	19,4%	Zonder gewijzigde omstandigheden is de uitval in het eerste jaar < 25%

### Rendement

Indicator	Beginsituatie 2012	Stand van zaken 1 oktober 2012	Stand van zaken 1 oktober 2013	Ambitie 2015
Aandeel van de voltijdbachelorstudenten dat zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijft (herschrijvers) en dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelordiploma haalt	Cohort 2006: 83%	88%	Cohort 2008: 87,7%	≥75%

### Kwaliteit/excellentie

Indicator	Beginsituatie 2012	Stand van zaken 31 december 2012	Stand van zaken 31 december 2013	Ambitie 2015
Deelname van studenten aan excellente programma's	2%	2%	2,9%	>4%
Deelname van studenten aan plusprogramma's	22,5% (gemiddelde laatste 2 jaren)	29%	34%	>22,5%

Het excellentieprogramma bestaat uit drie opties: het honoursprogramma, het behalen van het Cambridge Advanced Certificate of dubbelstudie. De laatste twee onderdelen zijn in 2013 gevalideerd door de Commissie van Leading Experts van het Sirius Programma. Hierdoor is de terugvaloptie (studentenoordeel over de opleiding in het algemeen) die we bij het sluiten van de prestatieafspraken hadden gekozen, mocht validering niet plaatsvinden, vervallen.

### Docentkwaliteit

Indicator	Beginsituatie 2012	Stand van zaken 31 december 2012	Stand van zaken 31 december 2013	Ambitie 2015
Aandeel van de docenten met een master/PhD	Totaal aandeel master/PhD - >73%	73%	78%	Totaal aandeel master/PhD >80%

### Onderwijsintensiteit

Indicator	Beginsituatie 2012	Stand van zaken 31 december 2012	Stand van zaken 31 december 2013	Ambitie 2015
Aandeel van de voltijdbacheloropleidingen met minder dan twaalf geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar	0%	0%	0%	0%

### Indirecte kosten

Indicator	Begin-situatie 2012	Stand van zaken 31 december 2012	Stand van zaken 31 december 2013	Ambitie 2015
Indirecte kosten verhouding OP/OOP	OP:OOP 1,6:1	1,6:1	1,64:1	OP:OOP 1,5:1

## Hoofdstuk 2

### Leraarschap, leiderschap en vorming/opvoeding

In het profiel van Driestar educatief zijn drie kerngebieden te onderscheiden: leraarschap, leiderschap en vorming/opvoeding. Op deze drie gebieden ontplooiën we onze activiteiten, waarbij onze focus is gericht op identiteit, innovatie (kennisontwikkeling), ICT en internationalisering. Wij noemen deze focuspunten ook wel: de vier i's.

In dit hoofdstuk wordt aangegeven hoe de drie verschillende kerngebieden in 2013 zijn versterkt vanuit deze vier i's en welke resultaten zijn geboekt.

#### Leraarschap

*Driestar educatief draagt bij aan de verhoging van de kwaliteit van de leraar.*

Hoe is in 2013 het kerngebied leraarschap versterkt vanuit de vier i's?

#### Identiteit

- *Lectoraat Christelijk leraarschap*  
Binnen het lectoraat Christelijk leraarschap is in 2013 nagedacht over wat christelijk leraarschap in deze tijd nu eigenlijk inhoudt. Zie het verslag van de activiteiten van dit lectoraat in hoofdstuk 3.
- *Toerustingsmodule*  
De toerustingsmodule op het gebied van identiteit voor alle medewerkers van Driestar educatief is in 2013 het tweede jaar ingegaan.
- *Promotietraject religieuze identiteitsontwikkeling*  
Twee medewerkers hebben in het verslagjaar verder onderzoek gedaan in het kader van een promotietraject rond religieuze identiteitsontwikkeling van moslimjongeren en orthodox-christelijke jongeren. Dit onderzoek vindt plaats in samenwerking met de Protestantse Theologische Universiteit en de Universiteit Utrecht. In het verslagjaar zijn alle data voor het onderzoek verzameld. Er is verder gewerkt aan artikelen. Door een van de medewerkers is een vertaling gemaakt van theorieën naar aanbod voor de afdeling Onderwijsadvies. Er zijn verschillende workshops gegeven op conferenties en bijeenkomsten (intern en extern). Daarnaast begeleidt één promovenda sinds najaar 2013 een vo-school bij een pilot rondom exploratie: verdere doordenking van toerusting en vorming in het voortgezet onderwijs.
- *Promotietraject religieuze tolerantie als opvoedingsdoel van leerkrachten*  
Een medewerker doet sinds juni 2013 promotieonderzoek naar de vraag hoe leerkrachten hun werk op een orthodox-christelijke school motiveren, en hoe zij religieuze tolerantie waarderen en hanteren als opvoedingsdoel. Dat heeft alles te maken met de plek van scholen met een specifieke levensovertuiging in een plurale samenleving, en de betekenis daarvan voor leerlingen. Driestar educatief werkt hierin samen met de Protestantse Theologische Universiteit (Onderzoekscentrum voor Jeugd, Kerk en Cultuur). Het onderzoek is gepresenteerd op een conferentie in Boston.

#### Innovatie

- *Visie op leren*  
Een van de thema's waar Driestar educatief zich mee bezighoudt, is het ontwikkelen van een visie op leren. Daartoe is in 2013 een document opgesteld, *Essenties van leren*. Daarin beschrijven we onze visie op het leren van professionals binnen Driestar educatief, mede gerelateerd aan onze identiteit.

- *Ontwikkeling academische pabo*  
 In het verslagjaar is een nieuwe studieroute ontwikkeld, die in het volgende collegejaar (2014-2015) zal starten: de academische pabo. De academische pabo is een combinatie van een hbo-opleiding tot leraar basisonderwijs en een universitair traject dat toegang verschaft tot een universitaire master.  
 In het lesprogramma van deze studieroute is meer aandacht voor wetenschappelijke inzichten en onderzoeksvaardigheden dan op de reguliere pabo. Met deze nieuwe studieroute wil de hogeschool studenten met een vwo-diploma of een havo-diploma met een hoog gemiddeld eindcijfer een extra uitdaging bieden. Voor deze studieroute is een samenwerking aangegaan met de Open Universiteit (OU). Het schakelprogramma van deze universiteit wordt geïntegreerd in het pabo-lesprogramma. Studenten volgen door deze aanpak hun lessen, inclusief de academische vakken, aan de hogeschool zelf. De lessen worden gegeven door een groep speciaal daarvoor geselecteerde docenten. Aan het einde van deze vier jaar zijn de studenten in het bezit van een hbo-bachelor (pabo-diploma) én het schakelprogramma van de Open Universiteit. Dit schakelprogramma geeft uiteindelijk toegang tot de master Onderwijs-wetenschappen.
- *Excellentie: honoursprogramma en verbreding*  
 Het honoursprogramma is een excellentietraject voor studenten uit pabo 3 en 4. In 2013 is het subsidieproject waarmee het honoursprogramma is ontwikkeld, afgerond. Bij het auditbezoek heeft de auditcommissie op alle punten de hoogste beoordeling gegeven. Inmiddels is dit programma een vast onderdeel van het pabo-keuze-curriculum geworden.  
 In het verslagjaar is voorts besloten het excellentieaanbod te gaan verbreden. De Sirius expertcommissie heeft in oktober het Cambridge Advanced Programme of het doen van een dubbelstudie in combinatie met zogenoemde meesterschapsbijeenkomsten (intervisie) gevalideerd. Daarmee gaat het aantal studenten dat deze programma's behaalt, ook meetellen bij de prestatieafspraken op het gebied van excellentie (zie hoofdstuk 1). De verbreding start in 2014.
- *Mentoraat/tutoraat pabo 1*  
 Teneinde uitval in de propedeuse van de pabo te beperken, is in het cursusjaar 2013-2014 een pilot gestart met de inzet van een mentor/tutor. Sommige klassen worden begeleid door een student uit het honoursprogramma, met een docent op de achtergrond. Andere klassen worden begeleid door een mentor (docent die de eerste twee perioden regelmatig lesgeeft). DKZ onderzoekt welke manier van begeleiden het hoogst wordt gewaardeerd.
- *Expertiseteam Pubers*  
 Het expertiseteam Pubers heeft verder gewerkt aan kennisontwikkeling rondom het thema Diversiteit en Passend onderwijs. In maart 2014 presenteert het team zijn werk op een symposium in Gouda: 'Diversiteit in de klas – wie maakt het verschil?' Daarnaast heeft het team opgedane kennis vertaald naar workshops en scholingen. In 2013 heeft het team op verschillende scholen workshops verzorgd.
- *Scholing*  
 Een aantal medewerkers van de Ivo heeft op het Congres voor Lerarenopleiders dat in 2013 in Groningen is gehouden, workshops verzorgd. Eén presentatie ging over de professionaliseringsroute die geleid heeft tot de publicatie van 'Vitale idealen, voorbeeldige praktijken' (een boek over grote pedagogen). Verder is een workshop verzorgd over het lectoraat Engels, over wiskunde en over de Engelstalige tutorgroepen in het pedagogisch-didactisch programma.  
 Daarnaast is binnen de Ivo scholing op het terrein van exemplarisch onderwijs afgerond met een presentatie van de ontwikkelde exemplaren. Er zijn masters behaald die verbeteringen in het curriculum tot gevolg hebben gehad (zoals een module vakvaardigheden, inzicht krijgen in begeleidingsgesprekken, aanpassingen in modules vakdidactiek). Promotieonderzoeken naar coaching van aanstaande leraren en de effectiviteit van grammaticaonderwijs vonden voortgang.



- *Expertisecentrum Passend onderwijs*  
Driestar educatief is een kenniscentrum voor Passend onderwijs. Daarom wordt gericht geïnvesteerd in kennisontwikkeling rondom dit thema. In 2013 is een expertiseteam Passend onderwijs ingericht, waarin experts vanuit de Hogeschool en Onderwijsadvies zitting hebben. Onder dit expertiseteam zijn zeven werkgroepen actief, die zich bezighouden met onderwerpen die het hart van Passend onderwijs raken, namelijk: excellente scholen, groepsdynamica, handelingsgericht werken, hoogbegaafdheid, intern begeleiders, ouderbetrokkenheid/ opvoedingsondersteuning, en speciaal basisonderwijs. Daarnaast is de kenniskring Passend leraarschap actief om wetenschappelijk onderzoek te vertalen naar de praktijk van alledag. De kenniskring heeft gewerkt aan een nauwe verbinding met het expertiseteam Passend onderwijs, om de kennis die ontwikkeld wordt, te gaan verbinden met de werkgroepen. Met die kennis willen we het onderwijsveld van dienst zijn bij het realiseren van Passend onderwijs, dat per 1 augustus 2014 voor alle scholen werkelijkheid wordt. In het verslagjaar is de Reformatorische Vereniging voor Passend Primair Onderwijs van start gegaan. Binnen de nieuwe vereniging gaan reformatorische scholen voor primair en speciaal onderwijs landelijk samen invulling geven aan de nieuwe wet Passend onderwijs. Driestar educatief adviseert hierbij.
- *Opbrengstgericht leren, meer dan presteren*  
In het afgelopen jaar is tijdens een goedbezocht symposium het boek 'Opbrengstgericht leren, meer dan presteren. Een integrale aanpak van OGW en HGW' gepresenteerd. In het onderwijsveld wordt gewerkt met beide concepten, soms los van elkaar. Dit boek, geschreven door medewerkers van Driestar educatief, geeft op praktische wijze weer wat een geïntegreerde aanpak van opbrengstgericht werken en handelingsgericht werken betekent op schoolniveau, groepsniveau en leerlingniveau.
- *Betekenisvol curriculum*  
Het traject Betekenisvol curriculum helpt leerkrachten om thematisch onderwijs in de groepen 3 tot en met 8 te arrangeren. Daardoor krijgen zij ruimte om in de inrichting van het onderwijs ontwikkeldoelen van kinderen meer centraal te stellen. Er wordt binnen de zaakvakken gewerkt aan de hand van zo veel als mogelijk geïntegreerde thema's, waarbij het methodisch werken meer en meer wordt losgelaten. De scholen houden echter wel zicht op de methodedoelen, kerndoelen en Cito-doelen. De methoden van rekenen en taal worden overigens wel intact gehouden. In het verslagjaar is het aantal thema's uitgebreid met input van docenten, dus een geïntegreerde aanpak van Hogeschool en Onderwijsadvies! Voor de combinaties 3-4, 5-6, 7-8 zijn zes geïntegreerde thema's beschikbaar.

## ICT

- *ICT en Driestar educatief*  
Vanuit de organisatiebrede regiegroep ICT is gestart met visieontwikkeling over de vraag of en op welke manier afstandslernen/online onderwijs een plek zou kunnen krijgen binnen Driestar educatief.
- *ICT en de pabo*  
Naar aanleiding van de in 2013 gehouden studiedag ICT is de pabo gestart met een pilot waarbij tablets worden ingezet in de vakgroepen Rekenen, Bewegingsonderwijs en Aardrijkskunde. Vanuit de docenten is een projectleider ICT aangesteld, die samen met de vakgroepen pilots gaat opzetten en begeleiden. Een andere docent draait mee in de kenniskring van het lectoraat Nieuwe media in vorming en onderwijs.
- *ICT en Ivo*  
Binnen de Ivo hebben docenten een scholing vervolgd, zodat ze meer toegerust zijn om ICT didactisch beter te kunnen inzetten en beoordelen, ook met hun studenten. Binnen diverse modules wordt geavanceerde ICT-toepassing gebruikt. In het vernieuwde pedagogisch-

didactisch programma zal in 2014-2015 een nieuwe module, 'Nieuwe media/ICT en leren', worden opgenomen.

- *ICT en Onderwijsadvies-po*

In samenwerking met twee andere samenwerkingsverbanden heeft het landelijke samenwerkingsverband Berséba de module *Kindkans* ontwikkeld. Dit biedt de mogelijkheid om binnen het (nieuwe) landelijke samenwerkingsverband het aanvragen van ondersteuning digitaal vorm te geven. Driestar educatief heeft in 2013 de taak gekregen om de acquisitie en implementatie van deze module te gaan verzorgen, evenals de doorontwikkeling. In 2013 is de module *Leerlijnen* tot stand gekomen: een digitaal systeem dat op een praktische en overzichtelijke manier de ontwikkeling van de leerlingen en de planning (op leerling-, groeps- en schoolniveau) registreert. De module is geschikt voor scholen die niet methodisch werken, maar met ontwikkelings- of leerlijnen binnen het (v)so, sbo en regulier onderwijs. Driestar educatief participeert in de ontwikkeling, de verkoop en de implementatie.

- *ICT en methodeontwikkeling*

Driestar educatief (het nieuwe lectoraat Nieuwe media in vorming en onderwijs) heeft in samenwerking met de zeven reformatorische scholen voor voortgezet onderwijs (DORVO-scholen) een visie ontwikkeld op ICT en methodeontwikkeling. In 2014 zal de eerste gezamenlijke praktische stap gezet worden.

## **Internationalisering**

- *Internationale minor*

In 2013 is voor de vierde keer de internationale minor 'Christian Education: crossing the borders' aangeboden. Studenten uit Burkina Faso, Ghana, Nepal en Roemenië dachten samen met onze Nederlandse studenten intensief na over essenties van christelijk onderwijs. Op hun beurt vertrokken onze studenten naar het buitenland om daar onderzoek te doen naar de wijze waarop christelijk onderwijs in het buitenland gestalte krijgt.

- *Erasmus+*

In 2014 start het nieuwe programma van de Europese Commissie, Erasmus+. In 2013 hebben we een nieuwe aanvraag voor de Erasmus Charter for Higher Education (ECHE) toegekend gekregen voor de volgende zeven jaar. Erasmus+ maakt gesubsidieerde uitwisseling binnen Europa tussen partneruniversiteiten mogelijk. Daardoor kunnen onze studenten voor een langere periode in het buitenland studeren en kunnen docenten gastlessen geven. In 2013 is deze Erasmusbeurs toegekend aan twee studenten (pabo), die een minor op een partneruniversiteit, Partium Christian University in Oradea, Roemenië, hebben gevolgd. In het kader van Erasmus vonden ook gastlessen plaats aan partneruniversiteiten en onze hogeschool.

- *Internationale bezoeken*

Er zijn internationale bezoeken geweest van en aan Partium Christian University. Er zijn twee keynote lezingen gehouden door Ivo-collega's op een jaarlijkse conferentie in Oradea.

Er is een tegenbezoek gebracht door een professor van Partium aan de vakgroep Engels. Ook hebben enkele docenten Duits van Partium Christian University een bezoek gebracht aan onze opleiding Duits. Dit heeft geleid tot plannen om in 2014 tot intensievere vormen van uitwisseling te komen.

Het lectoraat Engels heeft zijn internationale contacten versterkt en is aanwezig geweest op dé internationale conferentie op het gebied van taalverwerving, IATEFL Conference in Liverpool. Studenten van de pabo gingen naar Gambia in het kader van een samenwerkingstraject met de Rotary Gouda-Bloemendaal. Daarnaast ontvingen we bezoek uit China, Indonesië, Oekraïne en de USA.

- *Ghana – Gouda*  
Begin 2013 is het exchange programma dat we als hogeschool hebben met het Komenda College in Ghana, geëvalueerd en zijn mogelijkheden tot uitbreiding van het uitwisselingsprogramma (docent-/stafuitwisseling) verkend.  
In het verslagjaar heeft voor het tweede jaar een studenten- en docentenuitwisseling met het Komenda College plaatsgevonden.
- *Colloquium*  
In de internationale maand september verwelkomden we onze collega's van de North-West University uit Zuid-Afrika. Samen met hen organiseerden we een driedaagse conferentie. De lezingen en workshops waren gericht op de vraag hoe een toegevoegde waarde aan te brengen in de lespraktijk. Vanuit verschillende vakdisciplines werd ingegaan op verschillende thema's, zoals: religieuze ontwikkeling, didactiek en begeleiding van studenten/leerlingen.
- *Visiting professors*  
Met de universiteit van Leeds is een uitwisseling tot stand gekomen met visiting professors. Twee van onze collega's zijn aangesteld als visiting professors aan dezelfde universiteit.
- *Deelname conferentie in Liverpool*  
De collega's van het lectoraat Christelijk leraarschap namen deel aan de 'Christian Insights into Teaching and Learning Conference' in Liverpool.
- *Onderwijsadvies op Curaçao, Bonaire en Jakarta*  
De scholingen werden onder andere gegeven over de volgende onderwerpen: groepskaart, digitaal rapport, hulpplannen en methodetoetsen, ZIEN!, ontwikkelingsperspectief, ParnasSys voor het speciaal onderwijs, en leerlijnen.
- *Trainingen op locatie (Roemenië en China)*  
Twee onderwijsadviseurs hebben een vervolg gegeven aan de scholing in Tirgu Mures (Roemenië) aan leerkrachten voor de 'nulde' klas. Daarnaast is een training gegeven aan pabo-studenten in China.
- *Edu4Change*  
In het kader van dit samenwerkingsproject met Woord en Daad is in april 2013 in Freetown het rapport van het eerder uitgevoerde onderzoek naar taalontwikkeling en leesonderwijs gepresenteerd. Naar aanleiding hiervan zijn gesprekken gevoerd met potentiële donoren. In november heeft een vervolgreis plaatsgevonden om een interventie op het punt van Early Grade Reading te ontwerpen met partnerorganisaties. Dit in het kader van een financieringsaanvraag bij EU Aid.  
Verder zijn in Sierra Leone trainingen gegeven in het kader van Edu4change, waarbij door ons opgeleide lokale trainers werden ingezet. Dit betrof de trainingen 'The Art of teaching', 'Children in need' en 'Educational leadership'.  
Ten slotte is in Ethiopië een opzet gemaakt voor effectresearch. Hiervoor zijn twee medewerkers van Ethiopische partnerorganisaties in Nederland opgeleid.

### **Overige activiteiten binnen het kerngebied leraarschap**

- *Pedagogisch-didactisch programma*  
Binnen de Ivo is het pedagogisch-didactisch programma ingrijpend herzien. Er is een onderzoekslijn ingevoerd lopend van jaar 1 naar jaar 4, en de opdrachten zijn herzien: het aantal is verkleind en per stuk zijn ze iets groter geworden en gelijkgetrokken qua omvang. Ook zijn er keuzemogelijkheden aangebracht voor studenten.

- *Aanvraag bekostiging lerarenopleiding Godsdienst van de CGO*  
Ter versterking van het profiel van Driestar educatief is bekostiging aangevraagd voor de lerarenopleiding Godsdienst van Cursus Godsdienst Onderwijs, waarmee we reeds een samenwerkingsverband hebben. Het verzoek is afgewezen, evenals het daartegen ingediende bezwaarschrift. Inmiddels loopt een beroepsprocedure.
- *Toekomst masters*  
In 2013 is een plan opgesteld over toekomstscenario's voor de masters. Daarin wordt onderzocht op welke manier masters het profiel van Driestar educatief kunnen verscherpen. In 2014 vindt besluitvorming plaats.

## Leiderschap

<i>Driestar educatief draagt bij aan goed bestuur en leiderschap.</i>
---

Hoe is in 2013 het kerngebied leiderschap versterkt vanuit de vier i's?

### Identiteit

- *Kenniskring Leiderschap*  
Driestar educatief kent een kenniskring Leiderschap. Deze kenniskring richt zich op de relatie tussen leiderschap en christelijke identiteit en is gerelateerd aan de minor Young Management van pabo en Ivo en aan het team Leiderschap. In 2013 heeft deze kenniskring als aanjager gefungeerd van diverse kennisontwikkelingsactiviteiten op het gebied van leiderschap en identiteit. Er is een evaluatieonderzoek gedaan naar de effecten van de werkplaats voor leidinggevers en hierover is een promotie-dvd gepresenteerd.
- *Aanbod*  
Er zijn in het verslagjaar flinke stappen vooruitgezet rond het aanbod op het gebied van leidinggeven aan identiteit/identiteitsontwikkeling. Dit is gebeurd in samenspraak met het lectoraat Christelijk leraarschap. Er heeft literatuurstudie plaatsgevonden en er is een overzicht gemaakt van de verschillende aspecten van identiteit in de school waaraan leidinggeven moet worden. We hopen in 2014 te komen met een aanbod om scholen in 'vormgeving' van identiteit te ondersteunen.

### Innovatie

- *'Onderwijs vraagt leiderschap!'*  
In het verslagjaar verscheen de tweede druk van het boek 'Onderwijs vraagt leiderschap!', dat door medewerkers van Driestar educatief samen met prof. Mathieu Weggeman van de TU Eindhoven is geschreven. Het boek was op de Nationale Onderwijstentoonstelling en het VO-congres een 'beursknaller'. De inhoud van het boek is te typeren als de collectieve ambitie van Driestar managementadvies (team Leiderschap), waarop al het aanbod is gebaseerd. In 2013 hebben veel adviestrajecten plaatsgevonden. Daarnaast zijn rond dit boek regiobijeenkomsten en masterclasses Leiderschap & Governance georganiseerd.
- *Kenniskring Penta Nova*  
De aan Penta Nova verbonden kenniskring - onder leiding van lector dr. Meta Kruger - is in 2013 aan een nieuwe lectoraatsperiode begonnen en doet onderzoek naar leiderschap in het onderwijs. Een medewerker van Driestar educatief neemt deel aan deze kenniskring en heeft een bijdrage geleverd aan een uitgave van het lectoraat.
- *Managementopleidingen*  
Opleidingen als ManagementOntwikkelTraject 1 en 2, opleiding DPO, de master Educational

Leadership, al dan niet in samenwerking met Penta Nova, werden in 2013 georganiseerd en gingen van start.

## ICT

- *Ontwikkeling consultancymodel*  
In 2013 is een consultancymodel ontwikkeld, dat schoolleiders in het primair onderwijs helpt visie op ICT in het onderwijs te formuleren en te komen tot planmatige ontwikkeling van ICT.

## Internationalisering

- *Besturenreis Canada*  
Samen met de Vereniging voor Gereformeerd Schoolonderwijs (VGS) organiseerde Driestar educatief een studiereis naar Canada; verschillende scholen werden bezocht. Er is een uitgebreide verkenning gedaan naar mogelijke vormen van samenwerking.
- *Global Summit*  
In juni organiseerden we samen met de CHE en de GH een Global Summit voor bestuurders van christelijke hogescholen/universiteiten over de hele wereld. Er namen zo'n twintig bestuurders aan deel, uit Australië, Canada, Hongarije, Indonesië, Nigeria, Oeganda, VS en Zuid-Korea.  
Er werd gesproken over: identity development of students, maintaining institutional identity against government pressure, en identity development of staff members.
- *Edu4Change*  
In Sierra Leone werd een leiderschapstraining gegeven. Aan de (door)ontwikkeling hiervan is een bijdrage geleverd door Driestar managementadvies.

## Vorming/opvoeding

*Driestar educatief ondersteunt opvoeders.*

Hoe is in 2013 het kerngebied vorming/opvoeding versterkt vanuit de vier i's?

## Identiteit

- *Heterogeniteit studenten en marktverbreding*  
De heterogeniteit van de studentenpopulatie bij de Ivo neemt toe. Hoe we hier adequaat mee omgaan is onderwerp van voortdurende bezinning met onze lerarenopleiders.  
In de klantcontacten van de afdeling Onderwijsadvies zoeken we bewust naar een verbreding buiten het reformatorisch onderwijs. Hoe dit zich verhoudt tot onze identiteit, blijft een aandachtspunt.
- *Brede school*  
In antwoord op maatschappelijke vragen en veranderingen in het onderwijs- en jeugdbeleid, is sinds de jaren negentig in Nederland een groot aantal brede scholen ontstaan. In vrijwel elke gemeente zijn ze aanwezig. Ook binnen de achterban groeit de vraag naar een samenhangend aanbod van voorzieningen voor onderwijs, opvang en zorg en welzijn. Na de aanvankelijke terughoudendheid zijn ook in het christelijke en reformatorische onderwijsveld enkele brede scholen ontstaan. Wij zagen het als onze taak om de bezinning op dit punt binnen onze achterban te organiseren en in 2014 te komen tot een uitgave.

## Innovatie

- *Start lectoraat Nieuwe media in vorming en onderwijs*  
In 2013 is het lectoraat rond het gebruik van nieuwe media gestart. Het lectoraat richt zich op het onderzoeken van de invloed van nieuwe media op jongeren in onze doelgroepen, waarbij de aandacht specifiek zal uitgaan naar de effecten van sociale media. De benoemde lector, dr. ir. S.M. (Steef) de Bruijn, is tevens adjunct-hoofdredacteur van het Reformatorisch Dagblad. Het toenemend gebruik van sociale media roept nieuwe vragen op met betrekking tot de opvoeding van kinderen en jongeren, de gewetensvorming en de morele bezinning hierover. In het lectoraat zal onderzocht worden hoe nieuwe media een plaats kunnen hebben in het christelijk onderwijs.
- *Aanpassing pedagogisch-didactisch programma*  
In 2013 is het pedagogisch-didactisch programma bij de Ivo aangepast. Het onderwerp vorming komt daarin explicieter aan de orde, via opdrachten die direct gerelateerd zijn aan identiteit en levensbeschouwing.
- *ExpertisePunt Ouderbetrokkenheid (EPO)*  
Ouderbetrokkenheid is een van de belangrijkste pijlers van goed onderwijs. Het is een blijvend onderdeel van de integrale kwaliteitsaanpak van scholen in het primair en voortgezet onderwijs. In september 2012 is door zestien onderwijsbureaus een netwerk van regionale ExpertisePunten Ouderbetrokkenheid (EPO) gelanceerd. De onderwijsadviesbureaus zijn net als Driestar educatief aangesloten bij branchevereniging EDventure. Met de slogan 'landelijk dekkend, regionaal maatwerk' worden kwalitatief hoogwaardige producten en diensten ontwikkeld en aangeboden om partnerschap tussen ouders en scholen in opvoeding en onderwijs te bevorderen. Een voorbeeld is de Ouderscan, waardoor de school op een eenvoudige en snelle manier de ouderbetrokkenheid in kaart brengt, en eventueel een passend traject kan starten om de betrokkenheid te vergroten.
- *Transitie jeugdzorg*  
In het verslagjaar is veel tijd geïnvesteerd om samen met het LSWV Berséba, de christelijke zorgaanbieders, KOC en Driestar educatief te komen tot een optimale onderlinge samenwerking richting gemeenten en scholen in het kader van de komende transitie jeugdzorg. Daarnaast zijn contacten met diverse gemeenten gelegd om mee te denken in de hele beleidsontwikkeling richting de transitie jeugdzorg, wat een enorme stelselwijziging en transformatie is met veel impact voor gemeenten, de zorgaanbieders en de onderwijsadviesdiensten. Ook in 2014 zal dit thema de volle aandacht blijven vragen.
- *Versterken contacten met de kerkelijke achterban*  
Driestar educatief is al langere tijd kennis aan het ontwikkelen rond opvoeding, in de kenniskring Opvoedingsidealen in de praktijk, inclusief een passend aanbod voor scholen en kerken. We geloven dat het versterken van de driehoek gezin-school-kerk belangrijk is voor de toekomst, mede omdat het versterken van de eigen kracht in het gezin steeds meer het motto wordt in onze samenleving. De verzorgingssamenleving verandert in een participatiesamenleving. Driestar educatief wil hierop inspelen door naast het onderhouden van de goede contacten met de scholen, de contacten met de plaatselijke kerkelijke gemeenten te verstevigen en passend, gezamenlijk aanbod te ontwikkelen voor school en kerk. Een goed voorbeeld zijn de opvoedkringen die steeds meer in samenwerking met school-kerk worden georganiseerd door Driestar educatief.
- *Kenniskring Opvoedingsidealen in de praktijk*  
In 2012 is, nauw verbonden aan de opleiding hbo-pedagogiek en aan de werkgroep Opvoeding en ouderbetrokkenheid van Onderwijsadvies/Leerlingenzorg, de kenniskring 'Opvoedingsidealen in de praktijk' van start gegaan. De kenniskring heeft als doel om (beroeps)opvoeders te ondersteunen bij het in de praktijk brengen van opvoedingsidealen. In het projectplan zijn de volgende drie vraagstukken voor de kenniskring geformuleerd:

- 1) Welke opvoedingsidealen hebben opvoeders en in hoeverre zijn opvoeders zich daarvan bewust? Deze vraag is het eerste vraagstuk van de kenniskring (niveau van de opvoeders).
- 2) Het tweede vraagstuk is de manier waarop opvoeders aan hun opvoedingsidealen vorm (kunnen) geven in de eigen opvoedingspraktijk (niveau van het opvoedingsproces).
- 3) Een derde belangrijke vraagstuk is hoe de opvoeder ondersteund kan worden in het reflecteren op en vormgeven aan de opvoedingsidealen (niveau van het ondersteuningsproces).

Het afgelopen jaar heeft de kenniskring zich met name beziggehouden met het eerste vraagstuk. Er is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder opvoeders, waardoor meer kennis verkregen is van de opvoedingsidealen die opvoeders hebben en in hoeverre ze zich daar bewust van zijn. Mede aan de hand van dit kwantitatieve onderzoek worden twee kwalitatieve onderzoeken gestart: een onderzoek naar de herkomst en ontwikkeling van opvoedingsidealen en een onderzoek naar de inhoud van de opvoedingsidealen van ouders en hoe zij daar in de praktijk vorm aan geven.

Voorts zijn in het verslagjaar studenten hbo-pedagogiek begeleid bij het afstuderen en zijn bijdragen geleverd aan het curriculum voor de opleiding hbo-pedagogiek (advies afstudeerproject en werkplaats Opvoedingsondersteuning en werkplaats Karaktervorming) en voor de pabo (opvoedingsidealen van studenten). In juni 2013 zijn er ouderavonden gegeven, waarin opvoedingsidealen ook een rol speelden.

## **Internationalisering**

- *Edu4Change*

In het kader van Edu4Change (een onderwijsprogramma voor een aantal Afrikaanse landen dat we in samenwerking met Woord & Daad hebben opgezet), zijn in Afrika trainingen gegeven over hoe om te gaan met kinderen met problematieken: 'How to understand and support children in need'. Dr. J. Stolk (oud-docent van de VU) verzorgde een verdiepingscursus. Tijdens de cursussen werd gewerkt met lokale trainers. Bij een cursus worden ouders uitgenodigd, zodat de docenten kunnen oefenen in het voeren van oudergesprekken.

## **Hoofdstuk 3**

### **Highlights activiteiten Hogeschool, lectoraten, Onderwijsadvies**

#### **Hogeschool**

##### Handicap en studie

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

De Ivo en pabo hebben twee coördinatoren voor studie & functiebeperking. In 2013 zijn zes medewerkers gestart met de cursus 'Contextuele begeleiding van studenten met functiebeperkingen' voor studieloopbaanbegeleiders (slb'ers).

Begin 2013 maakten 79 pabo-studenten gebruik van deze vorm van begeleiding. Aan het einde van het verslagjaar waren dat er 89. Bij de Ivo hebben vijf studenten van deze faciliteit gebruikgemaakt.

Studenten waarderen deze voorzieningen. Dit komt tot uiting in de resultaten van de Nationale Studenten Enquête.

##### Alumnibeleid

In 2013 is een nieuwe alumni-coördinator benoemd. De volgende activiteiten zijn ontplooid: Alumni ontvangen na hun afstuderen een voucher waarmee zij gratis of met korting praktijkgerichte bijscholing kunnen volgen, gericht op primaire processen in de klas en ingroeien in het leraarschap. Alumni zijn ook welkom bij bijeenkomsten die bij Driestar educatief worden georganiseerd en kunnen daarvoor hun voucher inzetten. In 2013 hebben 244 oud-studenten deze voucher ontvangen, van wie er slechts 9 gebruik van hebben gemaakt. In 2014 willen we de inzetbaarheid van de voucher verlengen; gebleken is dat studenten in het eerste jaar van hun loopbaan nog niet veel behoefte hebben aan nascholing. Het contact met de oud-studenten is onderhouden via de Facebookgroep. Er zijn 178 leden in deze groep. De Facebookgroep wordt voornamelijk gebruikt voor het delen van vacatures. Daarnaast worden de alumni geattendeerd op bijeenkomsten en nascholingen die plaatsvinden.

##### Toetsplan en toetsberaad

Het toetsplan omvat de beleidsmatige en praktische informatie met betrekking tot de toetspraktijk voor alle opleidingen van Driestar educatief. Voor het studiejaar 2013-2014 is een nieuw toetsplan vastgesteld, dat meer aanwijzingen geeft voor de analyse en beoordeling van schriftelijke tentamens. Daarnaast is scholing aan alle vakgroepen aangeboden en is het toetsberaad ingericht, dat bestaat uit leden van het management, DKZ en studentzaken. In dit beraad worden vooral de praktische zaken rondom toetsing besproken.

##### Examencommissies

Driestar hogeschool kent vier examencommissies: pabo, Ivo, hbo-pedagogiek en master Leren en innoveren. De examencommissies hebben ieder een jaarverslag gemaakt.

Ook dit jaar stond de kwaliteitsverhoging en kwaliteitsborging van toetsen en werkstukken centraal. Er is een nieuw toetsplan opgesteld. Daarbij is door de Dienst Kwaliteitszorg een onderzoek naar afstudeerwerk gestart. Door het bezoeken van studiebijeenkomsten heeft deskundigheidsbevordering plaatsgevonden, met name op het gebied van toetsing.

De examencommissies van de pabo en Ivo zijn vertegenwoordigd in het Landelijk Overleg Examencommissies Lerarenopleidingen.



## **Pabo**

### Studenttevredenheid

Uit interne evaluaties blijkt dat studenten grote waardering hebben voor de opleidingen (zie bijlage 1, Hogeschool in cijfers). Dit beeld wordt bevestigd door externe onderzoeken.

In de **Keuzegids HBO Voltijd 2014** worden de pabo's per regio besproken. De pabo van Driestar educatief staat wederom op de (gedeelde) eerste plaats van pabo's in het westen van het land. Bij het landelijk overzicht van kleine hogescholen is de pabo op de tweede plaats geëindigd. De keuzegids vermeldt: 'Het reformatorische Driestar biedt veel contacturen. Wellicht is dat de reden voor de goede rendementcijfers?' De Keuzegids HBO Voltijd 2014 is uitgegeven door het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI), zie [www.keuzegids.org](http://www.keuzegids.org).

De deeltijd-pabo staat in de **Keuzegids Deeltijd & dual 2013** op een vijfde plaats, evenals het jaar daarvoor, met de toevoeging: 'Hier delen studenten nog steeds veel complimenten uit.'

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

Driestar educatief heeft meegedaan aan de **Nationale Studenten Enquête 2013**. Dat is een groot landelijk onderzoek onder 650.000 studenten van 69 instellingen. Ruim een derde van alle studenten heeft hieraan deelgenomen. Van onze hogeschool hebben 527 studenten meegedaan. Op veel onderdelen scoren we significant hoger dan het landelijk gemiddelde. Dit betreft bijvoorbeeld de inhoudelijke deskundigheid van de docenten, de studiefaciliteiten en het niveau van de opleiding.

### Studentenvereniging Semper Fidelis

In het verslagjaar heeft een aantal studenten een nieuwe studentenvereniging opgericht: 'Semper fidelis'. De vereniging is niet alleen gericht op studenten van de pabo, maar wil ook landelijk christelijke studenten werven.

### Project toetsing pabo

In 2013 is met het Hoornbeek College en de Christelijke Hogeschool Ede verder gewerkt aan een project op het gebied van digitaal toetsen en toetsgestuurd leren, waarvoor we subsidie van SURF hebben ontvangen. Het doel van het project is het verhogen van het studiesucces van de mbo-studenten van de opleiding Onderwijsassistent die doorstromen naar de hbo-opleiding Leraar basisonderwijs. Het heeft een looptijd tot 28 februari 2014 en is in de afrondende fase gekomen. Er is een doorgaande leerlijn met bijbehorende toetsen van mbo naar hbo ontwikkeld voor de kernvakken rekenen en Nederlands. Voor Engels is een implementatievoorstel geschreven. Door de betrokken lectoraten van de Christelijke Hogeschool Ede en Driestar educatief is kennis ontwikkeld over toetsgestuurd leren in het mbo en hbo. De uitgave 'Is alles van waarde meetbaar?' wordt begin 2014 gepubliceerd.

### Kennisbasis en herziening curriculum

Het curriculum van pabo 1 tot en met 4 is vernieuwd. In het cursusjaar 2013-2014 wordt het toegepast en waar nodig bijgesteld, waarna het herzieningsproject volledig zal zijn afgerond. In de herziening heeft de kennisbasis een plek gekregen binnen ons opleidingsconcept. Ten opzichte van het oude curriculum wordt met name de aandacht voor conceptueel en metacognitief denken groter, waarbij ook het rapport van de commissie-Meijerink, 'Een goede basis', is meegenomen. Voor pabo 3 is een speciale module ontwikkeld genaamd 'Leraar 2020', waarin aandacht wordt besteed aan thema's als: excellente school, ouderbetrokkenheid en opvoedingsondersteuning. Ook is in het nieuwe curriculum de aandacht zichtbaar voor de vier focuspunten van Driestar educatief: identiteit, internationalisering, ICT en innovatie (onderzoek doen, conceptueel denken).

### Samen opleiden

In het collegejaar 2013-2014 was er een grote groei van de aanmeldingen voor de studieroute Samen opleiden (SAM). Daarbij volgen studenten bij de opleidingsschool het pedagogisch-didactische deel van hun opleiding, terwijl het vaktheoretische deel wordt gedaan bij Driestar educatief. Het was door deze groei van belang het concept Samen opleiden uit te breiden. In het najaar van 2013 is daarom

bij het ministerie van OCW een innovatieve subsidieaanvraag ingediend op grond van de Regeling versterking samenwerking lerarenopleidingen en scholen 2013-2016. Deze aanvraag had betrekking op twee projecten. Project één is een uitbreiding en verdieping van de huidige samenwerking met de SAM-scholen. In project twee wordt onderzoek gedaan op de volgende vijf thema's: ouderbetrokkenheid, omgaan met verschillen, pesten, opbrengstgericht werken en de startende leraar. Voor de eerste vier thema's zijn plannen gemaakt voor het oprichten van leerkringen waar docenten, mentoren en studenten samen onderzoek doen. Voor de startende leraren zijn plannen gemaakt het werkplaats-concept uit te breiden. Omdat de aanvraag is gehonoreerd door het ministerie van OCW, kan uitvoering aan de plannen worden gegeven en kan de studieroute Samen opleiden verbeterd worden.

## **Lvo**

### Studenttevredenheid

In de Keuzegids Deeltijd 2013 zijn de deeltijdopleidingen beoordeeld door studenten. Onze hogeschool staat nu al een aantal jaar op de eerste plaats bij bijna alle lerarenopleidingen voor het voortgezet onderwijs (lvo), namelijk bij Nederlands, Duits, Engels, economie en geschiedenis. Het advies van de keuzegids luidt: 'Als enige krijgt de opleiding een compliment van de deskundigen. De studenten prijzen vooral de docenten, de loopbaanvoorbereiding en de communicatie. Zelfs het vaardighedenonderwijs is dik in orde. Houd wel rekening met een pittige opleiding, die het afstuderen niet gemakkelijk maakt.' Lvo wiskunde stond niet in de keuzegids, vanwege het geringe aantal studenten.

### Kennisbasis

Onze curricula voldoen aan de landelijke kennisbases en de landelijke digitale kennistoetsen. In de Onderwijs- en examenregeling (OER) is opgenomen dat de vakinhoudelijke en vakdidactische kennis waarover de startbekwame docent moet beschikken, is vastgelegd in de kennisbasis die landelijk is overeengekomen. Ook is de digitale kennistoets opgenomen in de OER. In september is deze voor het eerst afgenomen. De groep studenten die aan de voorwaarden voldoet, is nog klein. Dit zal langzamerhand veranderen.

### Opleidingsscholen

De lvo-opleidingen werken in twee verschillende verbanden samen met vo- en mbo-scholen, in het kader van 'Opleiden in de School'.

Er zijn twee geaccrediteerde opleidingsscholen, die in 2012 door het ministerie van OCW eveneens geaccrediteerd zijn voor de academische kop, waardoor twee academische opleidingsscholen ontstaan zijn.

In de Zeeuwse Academische Opleidingsschool (ZAOS) werken we samen met de Hogeschool Rotterdam, Fontys Tilburg en Zeeuwse vo- en mbo-scholen.

De Reformatorische Academische Opleidingsschool (RAOS) is het samenwerkingsverband met zes scholen voor reformatorisch voortgezet onderwijs. Beide academische opleidingsscholen werken met een jaarplan, waarin toegewerkt wordt naar doelen die aan het einde van de accreditatieperiode (2016) behaald moeten zijn.

In december ontvingen we bericht dat projectaanvragen van zowel de ZAOS als de RAOS voor enkele specifieke verbeteringen zijn gehonoreerd. Het gaat daarbij om versterking van algemene en thematische samenwerking van lerarenopleiding en scholen. Bij beide opleidingsscholen bestaat de totale subsidiestroom nu uit drie onderdelen: Opleiden in de School, de academische kop en deze nieuwe subsidie.

Met het Hoornbeek College, een school voor mbo, is een aanvraag gedaan om een opleidingsschool te starten. Het betreft algemene en thematische samenwerking tussen de lerarenopleiding en het mbo. Ook deze aanvraag is toegekend, waardoor er een nieuwe opleidingsschool van de grond komt, die eind 2016 operationeel moet zijn.

## **Hbo-pedagogiek**

### Nieuw uitstroomprofiel

Het cursusjaar 2013-2014 is het derde jaar van de nieuwe bekostigde opleiding. In het verslagjaar is een nieuw uitstroomprofiel toegevoegd aan de opleiding hbo-pedagogiek: jeugdzorgwerker. Dat is een verplicht profiel wanneer je in de jeugdzorg wilt werken. Vanuit het veld bleek ook dat hieraan behoefte was.

### Studenttevredenheid

De deeltijdopleiding pedagogiek staat in de **Keuzegids Deeltijd & duaal 2013** op een gedeelde derde plaats.

### Samenwerking intern en extern

In het verslagjaar is samenwerking tot stand gekomen met het Hoger Instituut voor Gezinswetenschappen in Brussel. Dat moet leiden tot gezamenlijk onderzoek doen, gastdocentschap en studentenuitwisseling. Ook is toenadering gezocht met de Hogeschool van Rotterdam en Hogeschool Zeeland ten behoeve van externe validering.

Kruisbestuiving tussen de afdeling Onderwijsadvies en de opleiding kwam in het verslagjaar duidelijk tot uiting toen tweedejaarsstudenten van onze opleiding in opdracht van collega's van Onderwijsadvies trainingen ontworpen voor leerkrachten of pedagogisch medewerkers. Rouwverwerking bij jonge kinderen, oudergesprekken en pesten zijn enkele van de onderwerpen. In het kader van de module 'Training ontwerpen' werkten de studenten aan een training van twee dagdelen, die de competenties van andere beroepsopvoeders zou vergroten. Er moest met de training verschil gemaakt worden, een verandering in denken of handelen teweeggebracht worden. Binnen de opleiding voerden de studenten een klein deel van de training zelf uit. Naast een uitgewerkt trainingsontwerp, beschreven ze ook de achtergrondliteratuur en de gemaakte keuzes bij het opzetten van de training.

## **Master-opleidingen**

### **Master Leren en innoveren**

Het curriculum van de master Leren en innoveren is met ingang van het collegejaar 2012-2013 grondig gereviseerd en ingericht in grotere gehelen. De twee jaar zijn ingericht in vier semesters, per semester is er een wisselende themalijn en als basis zijn er de tutoraatslijn en onderzoekslijn. Ook is de toetsing ingericht volgens de daarvoor geldende richtlijnen, waardoor een eenduidige, transparante en objectieve beoordeling is gewaarborgd.

Ook is door middel van pr de master Leren en innoveren op de kaart gezet bij de doelgroep. Hiervoor zijn allereerst de website en brochure verbeterd, waardoor de informatie voor geïnteresseerden op één plek te vinden is. Met het veld zijn er verkennende gesprekken gevoerd over het vormgeven van (driejarige) incompanytrajecten. Dit heeft met ingang van 2013-2014 geresulteerd in een incompanygroep in Zeeland.

Met de afdeling Kwaliteitszorg is de PDCA-cyclus onder de loep genomen en is bekeken hoe op een goede manier informatie verkregen kan worden die richting geeft voor te nemen beslissingen. Dit heeft geresulteerd in het aanpassen van de evaluatieformulieren en het instellen van evaluatielunchgesprekken die de studieleider elk semester met elke groep studenten voert. Ook zijn de examencommissie en opleidingscommissie aangevuld en geactiveerd. In het verslagjaar heeft de visitatie plaatsgevonden in het kader van de accreditatie van de master Leren en innoveren. Daartoe is eerst een zelfevaluatie opgesteld. Het rapport van de visitatiecommissie was positief en de accreditatieaanvraag ligt nu ter beoordeling bij de NVAO.

Na een jaar geen nieuw cohort studenten gehad te hebben, is de master Leren en innoveren in collegejaar 2012-2013 gestart met tien nieuwe eerstejaars. In 2013-2014 zijn 27 eerstejaarsstudenten begonnen met de master Leren en innoveren.

### **Master Special Educational Needs**

In het jaar 2013 hebben rond de master Sen de volgende ontwikkelingen plaatsgevonden: Op de locatie Gouda is wederom een eerstejaarsgroep gestart. In Zeeland is in samenwerking met Colon een eigen traject gestart, waarbij de leraren de masteropleiding over drie jaar verspreiden. In het eerste jaar worden drie thema's gegeven. Het volgende jaar schrijven de leraren zich in en maken dan pas gebruik van de lerarenbeurs.

In de regio Ede is een traject gestart waarbij leerkrachten één thema volgen van de master Sen. Dit project is opgestart in samenwerking met de kenniskring Passend leraarschap.

### **Master Educational Leadership**

De master Educational Leadership (MEL) wordt aangeboden onder de vlag van Penta Nova. Hierin participeren naast Driestar educatief de CHE te Ede, de GH te Zwolle en de Marnix Academie te Utrecht. Voor het eerst is naast de lesplaats Utrecht voor de MEL ook een lesplaats in Zeeland aangeboden. Eind 2013 is daar een groep studenten gestart.

## **Lectoraten**

Naast wat al over de lectoraten genoemd is in hoofdstuk 2 onder 'innovatie', vermelden we hier nog het volgende:

### **Lectoraat Engels**

#### Resultaten

Het lectoraat Engels is in de cursus 2013-2014 zijn vierde jaar ingegaan. Nadat in het eerste jaar uitgebreid onderzoek was gedaan naar de oorzaken van de achterstand bij Engels, is in het tweede jaar onderzocht welke interventies scholen zelf de afgelopen tien jaar hebben uitgevoerd. In het derde jaar is onderzoek verricht naar de wetenschappelijke stand van zaken als het gaat om effectieve verwerving van een tweede taal. Hierover is een rapport uitgebracht in september, getiteld 'het Voertuig'.

Met dat rapport hebben scholen een tool in handen om lespraktijken evidencebased te verbeteren.

#### Contacten beroepspraktijk

Daarnaast heeft de kenniskring bezoeken gebracht aan secties Engels en directies van de reformatische scholen, onder andere om zo de voeling met het onderwijs optimaal te houden. Met resonansgroepleden heeft afstemming plaatsgevonden, vooral bij het opzetten van onderzoek en het verwerken en presenteren van gegevens.

In maart 2013 is een workshop verzorgd tijdens het prestigieuze congres van IATEFL in Liverpool. Voor het congres in 2014 te Harrogate zijn drie bijdragen ingediend, die uit het grote aantal ingezonden bijdragen geselecteerd zijn voor plaatsing. Hoogtepunt in het verslagjaar was een studiedag in september voor docenten in het voortgezet onderwijs. Bijna tweehonderd docenten en leidinggevendenden namen kennis van onderzoeksresultaten en tegelijk vonden ze inspiratie in de uitwisseling van informatie.

#### Toekomst

Tevens is in het verband van de kenniskring en met de commissie Onderwijszaken van het DORVO nagedacht over de periode na augustus 2014, als het lectoraat Engels de periode van vier jaar afrondt. Dit heeft geleid tot het besluit dat het lectoraat niet een tweede periode zal ingaan. Er zal een kerngroep komen die de implementatie van de opbrengst van het lectoraat Engels in de scholen zal bevorderen. De lector zal hier als boegbeeld een belangrijke rol in vervullen.

### **Lectoraat Christelijk leraarschap**

#### Deelproject Idealen & Behoeften

In 2013 is het deelproject Idealen & Behoeften van de christelijke leraar afgerond. In dit onderzoek wordt duidelijk wat de percepties van christelijke leraren zijn met betrekking tot christelijk leraarschap en hoe deze zich verhouden tot de integratie geloof en vakinhoud en tot hun professionalisering. Uit

dit onderzoek komen aanknopingspunten naar voren voor vervolgonderzoeken, -activiteiten en producten van het lectoraat voor de jaren 2014 en 2015.

#### Deelproject Christian Education Worldwide

Tegelijkertijd kan dit onderzoek gekoppeld worden aan het deelproject Christian Education Worldwide. In dit project is een model ontwikkeld om christelijk onderwijs in een specifiek land of een specifieke regio in kaart te brengen. Op die manier kunnen ondersteunende organisaties als Driestar educatief of Woord en Daad beter inspelen op de concrete situatie.

#### Aanbod lectoraat

Dat het lectoraat in staat is in te spelen op de behoeften van het veld, blijkt ook uit de aanvragen voor workshops, lezingen en studiedagen over de rol van identiteit, kindbeeld, en dergelijke. In 2013 waren er verschillende scholen, verspreid over het land, zowel po als vo, die ingingen op het aanbod van de website. De signalering van deze behoefte heeft zich vertaald in een aanbod van een model om met scholen (directies, teams) in gesprek te gaan over de verschillende aspecten van de identiteit van die betreffende school.

#### Betrokkenheid studenten

Een goede ontwikkeling is het betrekken van pabo-studenten bij het onderzoek van het lectoraat. Hoewel de afstudeer-onderzoeken van deze honoursstudenten nog lopen, lijkt het lectoraat in staat te zijn studenten bij het werk te betrekken. Dit betreft niet alleen de pabo, maar ook studenten van de universiteit Utrecht en Leiden die in het kader van hun studie een onderzoeksonderwerp zoeken.

#### Opbrengstgericht leren, meer dan presteren

Een belangrijke opbrengst in 2013 was de presentatie van het boek 'Opbrengstgericht leren, meer dan presteren. Een integrale aanpak van OGW en HGW' (Muynck, A. de, Both, D.D & Visser-Vogel, E., 2013). Gezien de reacties op het boek wordt aangesloten bij de behoefte aan een levensbeschouwelijke reflectie op verschillende onderwijsvernieuwingen.

#### Overige deelonderzoeken

Allerlei andere deelonderzoeken werden in 2013 voortgezet. Het onderzoek naar de vraag hoe een leidinggevende in het pop-gesprek kan sturen op identiteit, was aan het einde van het jaar bijna afgerond. Het deelproject 'Venster op de hemel' over de identiteit in de schoolvakken kwam goed op gang en kan naar verwachting in 2014 afgerond worden. De ontwikkeling van de pedagogische canon is het langstlopende deelproject van het lectoraat Christelijk leraarschap (tot eind 2015). De pedagogische canon bestaat uit een twintigtal hoofdstukken ('vensters') over evenzoveel historische pedagogen. In 2013 werden de eerste vensters geschreven.

Ook buiten Driestar educatief was het lectoraat actief. Te denken valt aan de lectorendag van verschillende hogescholen, die in Gouda werd gehouden. Belangrijk is ook de deelname in het CEPM-project, waarin een aantal hogescholen samenwerkt om te komen tot een expertisecentrum Persoonlijk Meesterschap.

### **Lectoraat Passend leraarschap**

#### Lectoraatsplan

In 2012 is het lectoraat Passend leraarschap gestart. De werving van een lector heeft helaas nog niet geleid tot een benoeming. Sinds september 2012 is wél de kenniskring actief. In het verslagjaar is het lectoraatsplan door het college van bestuur goedgekeurd. Om in de leemte van een lector te voorzien, wordt de kenniskring bij het opzetten en uitvoeren van onderzoeksprojecten sinds 2013 ondersteund door een methodologe.

#### Doel

Passend onderwijs is een uiterst belangrijk thema voor het onderwijs. Er is behoefte aan praktijkgerichte onderzoeken die direct iets opleveren voor de leraar voor de klas. Leraren wensen handvatten te krijgen om de toenemende diversiteit binnen het onderwijs het hoofd te kunnen bieden.

Het lectoraat wil de kennis in kaart brengen van de succesbepalende persoonlijke kwaliteiten van de leraar om met diversiteit in de klas om te gaan, alsmede de impact van (na)scholing op die kwaliteiten.

De vertaalslag van de kennis die ontwikkeld wordt richting de praktijk, vindt plaats via het expertiseteam Passend onderwijs, dat goed in staat is om de kennis naar de praktijk te brengen.

### Resultaten

- In het verslagjaar is een literatuurstudie gedaan, waarin de weg naar Passend onderwijs wordt beschreven. Dit zal uitmonden in een publicatie.
- Met het lectoraat Christelijk leraarschap wordt gewerkt aan een organisatiebrede visie op Passend onderwijs.
- Met het expertiseteam Passend onderwijs is een gezamenlijk communicatieplan opgesteld, waarbij ook afstemming plaatsgevonden heeft met het reformatorisch samenwerkingsverband voor primair onderwijs Berséba.
- Er zijn onderzoeksvoorstellen opgezet, over de interventies binnen een cultuur van een school en het pedagogisch en didactisch repertoire van de (s)bo-leraar.
- Het Atelier passend leraarschap is ingericht. Doel van dit atelier is om betrokkenen bij het onderwijs voor te bereiden op de komst van het Passend onderwijs. Vijftien leerkrachten en twee ib'ers hebben dit atelier gevolgd. De deelnemers volgen in de morgen een module uit de opleiding master Sen. In het middagprogramma wordt gewerkt aan de persoonlijke ontwikkeling door onder andere intervisie.
- Ten slotte hebben leden van de kenniskring diverse artikelen gepubliceerd en lezingen gehouden.

## **Lectoraat Nieuwe media in vorming en onderwijs**

### Doel en opdrachten

Begin 2013 is het lectoraat Nieuwe media in vorming en onderwijs van start gegaan met het aanstellen van een lector en projectleider en het formeren van een kenniskring. Het lectoraat wil een bijdrage leveren aan het verantwoord en verstandig omgaan met nieuwe media. De aandacht richt zich op drie terreinen: leraarschap, vorming en leiderschap. Centrale vraag daarbij is steeds: wat is een verantwoorde plaats voor nieuwe media?

Voor de drie terreinen waar het lectoraat zich mee bezighoudt, gelden verschillende opdrachten:

- leraarschap: inzicht krijgen in de invloed van nieuwe media op het onderwijsleerproces: op de didactiek, op de over te dragen stof, op de leerling, op de leraar en op hun pedagogische relatie;
- vorming: handvatten bieden aan onderwijsgeevenden, opvoeders, ambtsdragers en ouders voor goede keuzes op het vlak van mediaopvoeding;
- leiderschap: inzicht krijgen in factoren die bepalend zijn voor de positie van gezagsdragers in het nieuwe medialandschap.

Een vierde thema dat ook aandacht zal krijgen binnen het lectoraat, is visievorming. Wat is een verantwoorde en verstandige plaats voor nieuwe media? Hoe kunnen we tot een duurzame visie komen die 'geldig' blijft als er steeds nieuwe media ontstaan?

### Deelonderzoeken en activiteiten

Aansluitend op deze terreinen zijn deelonderzoeken geformuleerd, waarvan een aantal gestart is rond de zomer van 2013, onder andere:

- onderzoek naar mediagebruik onder 3500 reformatorische jongeren en hun ouders (po en vo). Doel hiervan is onder meer onderzoek naar de relatie tussen de opvoedstijl van ouders en de attitude ten aanzien van mediagebruik bij hun kinderen.
- visievorming ten aanzien van digitale methodeontwikkeling in het voortgezet onderwijs. Naar aanleiding hiervan is inmiddels aan bestuurders van vo-scholen een routekaart gepresenteerd voor de implementatie van digitale leermiddelen.
- motivatietraject onder ruim 160 vmbo 4-scholieren op het Van Lodenstein College, in samenwerking met studenten van de Christelijke Hogeschool Ede. Doel van het project is om deze

leerlingen in de eindexamenklas te helpen verstandig om te gaan met hun beschikbare tijd, door ze bewust te maken van hun gedrag op sociale media.

Daarnaast zijn er verschillende publicaties namens het lectoraat verschenen in de media. Er zijn bovendien workshops verzorgd en lezingen gehouden, onder andere op middelbare scholen en ambtsdragersbijeenkomsten, op het jaarlijkse congres van de Vereniging tot Bevordering van de Studie der Pedagogiek en tijdens een conferentie van voorgangers in Kazachstan (op uitnodiging van Stichting Friedensstimme).

#### Lectorale rede

Begin oktober is de lector na het uitspreken van zijn lectorale rede 'Luisteren naar een sprekende spiegel' geïnstalleerd en is het lectoraat officieel van start gegaan. Ruim 160 aanwezigen waren hier getuige van. We kijken terug op een inspirerende bijeenkomst en een mooie aftrap van het lectoraat.

## Onderwijsadvies

#### Certificering: ISO 9001, Cedeo en keurmerk EDventure

Driestar onderwijsadvies is in 2013 in het bezit gebleven van het ISO-kwaliteitscertificaat 9001. Het beoordelend team sprak het vertrouwen uit in het goed functioneren van het kwaliteitsmanagementsysteem. Driestar onderwijsadvies heeft in het verslagjaar wederom de Cedeo-erkenning ontvangen. Cedeo is een onafhankelijke keuringsinstantie die de klanttevredenheid van dienstverleners in Nederland meet. Deze erkenning wordt uitsluitend verleend aan organisaties waarvan is gebleken dat minimaal 80% van de opdrachtgevers tevreden tot zeer tevreden is over de kwaliteit van de onderwijsbegeleiding en adviestrajecten en de performance van het bureau. Het tevredenheidspercentage bedroeg 96,9%.

Beide certificaten tezamen geven het recht om het keurmerk Onderwijsadvies van de brancheorganisatie EDventure te voeren ([www.keurmerkonderwijsadvies.nl](http://www.keurmerkonderwijsadvies.nl)).

### **Klanttevredenheid begeleidingstrajecten Onderwijsadvies (gemeten tot 1 november 2013)**

	2012	2013	Doelstelling
Klanttevredenheid	4,4,	4,4	4,0

### **Managementadvies**

#### Zorg vraagt leiderschap

We verrichten nu omvangrijk werk in vier zorginstellingen rond het thema leiderschap. Er heeft een symposium plaatsgevonden: 'Presentie in de Zorg'. De onderlinge betrokkenheid op elkaar is groot, wat ertoe geleid heeft dat het boek 'Onderwijs vraagt leiderschap' een vervolg krijgt onder de titel 'Zorg vraagt leiderschap'. Dit komt uit in 2014.

### **Onderwijsadvies en Leerlingenzorg primair onderwijs**

#### Symposium hoogbegaafdheid

Op 20 november 2013 hebben we een symposium gehouden over 'Passend onderwijs en hoogbegaafdheid'. Het thema sluit aan bij wat er leeft in het veld, gezien de belangstelling van zo'n 150 deelnemers. Hiermee hebben we het streven naar talentstimulering door Driestar educatief in de schijnwerpers gezet.

#### Regionale startbijeenkomst ExpertisePunt Ouderbetrokkenheid

Op 7 oktober 2013 is samen met KOC en Marant de regionale startbijeenkomst ExpertisePunt Ouderbetrokkenheid in Arnhem georganiseerd. Het thema was 'Succesvol partnerschap tussen school

en ouders bij Passend onderwijs.' De hoofdspreker, Emiel van Doorn, hield een inspirerende lezing, onder de titel 'Er zitten altijd gaatjes in het plafond'. Na de lezing werden de workshops met passende thema's drukbezocht. Het vervolg is onder andere de zogenaamde peer reviews, oftewel collegiale consultaties: besturen, directies, leraren, medezeggenschapsraden en ouders kunnen know how en ervaringen onderling uitwisselen.

#### PanasSys, ZIEN!-po

In 2013 heeft weer een uitbreiding plaatsgevonden van het aantal scholen dat is gaan werken met het leerlingvolgsysteem ParnasSys: eind 2013 waren 4700 scholen met dit systeem aan het werk (eind 2012: 4200). Dit betekent dat ruim de helft van de basisscholen in Nederland het systeem ParnasSys gebruikt. Het programma ZIEN!-po wordt inmiddels op bijna 2429 scholen gebruikt (begin 2013: 2000). De afdeling Onderwijsadvies-po draagt zorg voor de scholing van ParnasSys en ZIEN!.

#### **Klanttevredenheid Onderwijsadvies-po (gemeten tot 1 november 2013)**

	2012	2013	Doelstelling
Geplande consultaties	4,8	4,8	4,0
Psychologisch onderzoek	4,5	4,6	4,0

#### **Onderwijsadvies en Leerlingenzorg voortgezet onderwijs**

##### Methodeontwikkeling

Bronwijzer havo-vwo wordt conform de methodeontwikkeling nieuwe stijl uitgerold. Dit betekent dat wij overeenkomsten sluiten met afzonderlijke scholen in plaats van facturering via het DORVO. De digitale leeromgeving is in ontwikkeling. Deze zal rond de zomer van 2014 operationeel zijn. Hierin worden leerlingen persoonlijk gevolgd en krijgen zij direct feedback met betrekking tot resultaten. Het gaat om een online-leeromgeving in een Content Management System (CMS), waarmee ook op Android gewerkt kan worden.

Het afgelopen jaar is gewerkt aan Daarom Muziek deel 2. Deze methode wordt opgeleverd in 2014 en zal ook een digitale toepassing kennen. Alle ontwikkelde methoden worden ondersteund door een website.

##### Referentieniveaus taal

Op het gebied van de referentieniveaus taal zijn in het verslagjaar verschillende onderdelen uit het begeleidingsaanbod uitgevoerd. Scholen zijn geholpen met de vertaalslag van de referentieniveaus naar de lespraktijk. Vooral de door Driestar educatief ontwikkelde toolkit verleent daarbij goede diensten. Deze geeft docenten bruikbare handvatten voor het bepalen van de beheersingsniveaus bij de beoordeling van opdrachten. Tegelijk krijgen ze ervaring in de afstemming en opwaardering van de opdrachten, zodat leerlingen naar een hoger niveau leren reiken.

Daarnaast heeft in het kader van de referentieniveaus een ontmoeting plaatsgevonden tussen de vakgroepen Nederlands van het Hoornbeek College en het Wartburg College, wat moet leiden tot een betere afstemming op elkaars programma's. Deze bijeenkomst is door Driestar educatief begeleid.

##### Pedagogisch vakmanschap

Diverse vo-scholen hebben in het verslagjaar een orthopedagoog of psycholoog in dienst genomen. De afdeling Onderwijsadvies-vo – Leerlingenzorg heeft in verband hiermee het nieuwe aanbod 'Pedagogisch vakmanschap' ontwikkeld. Dit aanbod voorziet in de behoeften van deze groep professionals door hun een platform te bieden voor intervisie, scholing en consultatie. Na de start van één groep in 2013 (onder leiding van een orthopedagoog van Driestar educatief), is de verwachting in 2014 uit te kunnen breiden naar meerdere groepen.



### Regiobijeenkomsten 'Onderwijs vraagt leiderschap!' in het voortgezet onderwijs

Driestar onderwijsadvies heeft in het verslagjaar een aantal regiobijeenkomsten georganiseerd gericht op managementteams over de volle breedte van het voortgezet onderwijs. Aan de hand van een gastlezing door een van de auteurs van 'Onderwijs vraagt leiderschap!' en interactieve workshops voor de aanwezigen is gewerkt aan bewustwording van gedrag in leiderschap in onderwijs.

Daarnaast geeft Driestar educatief aan vertegenwoordigers van het ministerie van OCW een podium om met de aanwezigen van gedachten te wisselen over de 'Lerarenagenda 2020'. Door deze twee informatielijnen samen te brengen, draagt Driestar educatief bij aan het denken en doen in het voortgezet onderwijs.

## Hoofdstuk 4

# Randvoorwaarden: Facilitair bedrijf, personeel, financiën, Marketing & Communicatie

Om de strategische doelen te bereiken, moeten de randvoorwaarden in orde zijn. In de hoofdstuk worden de resultaten uit 2013 beschreven.

### Facilitair bedrijf

#### Huisvesting

##### *Oplevering nieuwbouw*

In 2013 zijn diverse projecten die de huisvesting van Driestar educatief betroffen, opgeleverd. Zo is de uitbreiding van de huisvesting in Gouda en de bouw van nieuwe studentenhuisvesting (in samenwerking met de gemeente Gouda en Mozaïek Wonen) afgerond. Op 21 juni vond de verhuizing plaats van de afdeling Onderwijsadvies uit Ridderkerk naar Gouda en konden nieuwe faciliteiten in gebruik worden genomen, waaronder een nieuwe en uitgebreide mediatheek.

##### *Officiële opening*

In september vond de officiële opening van de nieuwbouw plaats door de wethouder Onderwijs van de gemeente Gouda, Marion Suijker. De dag erna was er open huis, waarbij belangstellenden een kijkje konden nemen in het nieuwe (en oude) gebouw.

##### *Reünie, verhuizing en sloop oude internaat*

Zaterdag 1 juni kwamen 750 (oud-)bewoners naar Gouda voor een reünie en om afscheid te nemen van hun kamer in het internaat. Om de geschiedenis van dit gebouw voor de komende generatie levend te houden, is samen met de Erdee Media Groep een glossy met de naam 'Zevenhoog' uitgegeven. Verschillende oud-bewoners vormden de redactie. In de herfstvakantie vond de verhuizing van 150 studenten plaats van het oude internaat naar de nieuwe studentenhuisvesting. Ook de internationale studenten zullen hier hun verblijf hebben als zij voor kortere of langer periode in Gouda verblijven.

##### *Interne verbouwing*

In 2013 vond een interne verbouwing plaats: de bibliotheek kreeg een nieuwe inrichting qua meubilair, vloerafwerking en kleurstelling.

##### *Locatie Barneveld*

Naast de locatie in Gouda, heeft Driestar educatief ten behoeve van de onderwijsadviseurs en als faciliteit voor het houden van symposia ook een locatie in Kapelle en Barneveld. In het verslagjaar is de huurovereenkomst voor de locatie Barneveld met vijf jaar verlengd.

##### *Verhuur gebouw*

Het gebouw in Gouda gebruiken we niet alleen voor Driestar educatief-activiteiten. Ook andere organisaties maken gebruik van onze faciliteiten en parkeergelegenheid. In het afgelopen jaar werden er diverse conferenties en studiedagen van organisaties in de zorg en het onderwijs gehouden. Met de Cursus Godsdienst Onderwijs (CGO) maakten we afspraken voor wekelijks gebruik van onze ruimten.

#### Kosten huisvesting (x € 1.000)

	2013	2013	2012
	werkelijk	begroot	werkelijk
Kosten huisvesting	2.118*	1.726	1.522
% totale omzet	10,47	8,63	7,97

\* De kosten huisvesting zijn hoger dan begroot door ingebruikname nieuwbouw.

### Kosten mediatheek (x € 1.000)

	2013	2013	2012
	werkelijk	begroot	werkelijk
Kosten mediatheek	434	450	426
% totale omzet	2,14	2,25	2,23

### ICT

#### *Care4*

In 2013 is een nieuw registratiesysteem voor dyslexiebehandelingen geïmplementeerd. We doen dit in ONL-verband en kunnen zo de structurele groei in de dyslexiedienstverlening nog beter en efficiënter ondersteunen.

#### *Lync en Narrowcasting*

In 2013 is het gebruik van telefonie over internet via Microsoft Lync geïmplementeerd. In Gouda is in de algemene ruimten informatievoorziening via verschillende schermen geïnstalleerd, het zogenoemde narrowcasting.

### Kosten ICT (x € 1.000)

	2013	2013	2012
	werkelijk	begroot	werkelijk
Kosten ICT	920	1.050	988
% totale omzet	4,55	5,25	5,17

### Archivering

In 2013 zijn voorbereidingen getroffen om de archivering van Driestar educatief te stroomlijnen aan de hand van de archiveringslijst van de Vereniging Hogescholen. Dit zal in 2014 zijn beslag krijgen in een organisatiebreed project.

### Duurzaamheid

Op het gebied van duurzaamheid zijn in het verslagjaar de geplande voorzieningen, namelijk de Warmte Koude Installatie (WKO) en de zonneboilers op de studentenhuisvesting in gebruik genomen. Daarnaast wordt met collega's en studenten continu gewerkt aan een bewustwordingsproces. Voorbeeld daarvan is een initiatie op het gebied van gescheiden afvalinzameling.

### Kosten Facilitair bedrijf (x € 1.000)

	2013	2013	2012
	werkelijk	begroot	werkelijk
Kosten Facilitair bedrijf	4.252	4.215	4.043
% totale omzet	21,02	22,20	21,16

### Studenttevredenheid

2013 is zo een bijzonder jaar geworden. De bouwactiviteiten werden afgerond. En ondertussen was de winkel open. Studenten, bezoekers en collega's maken gebruik van al onze diensten. We zijn trots op

alle collega's van het Facilitair bedrijf die in deze periode extra inzet hebben geleverd en zo eraan hebben meegeholpen dat we opnieuw de hogeschool met de beste faciliteiten in Nederland zijn.

**Tevredenheid huisvesting Nationale Studenten Enquête (NSE)**

	NSE 2013	Landelijk gemiddelde
Tevredenheid studenten	4,0	3,0

## Personeel

In 2013 hebben op het gebied van personeelsbeleid de volgende ontwikkelingen plaatsgevonden:

### Identiteit

In het verslagjaar heeft de toerustingsmodule voor de tweede keer gedraaid. Medewerkers bestuderen daarin christelijke bronnen en de betekenis daarvan voor de praktijk van het werk.

### Internationalisering

In het kader van een van onze focuspunten, 'internationalisering', is het in het verslagjaar tot verdere samenwerking gekomen met onderwijsinstellingen buiten Nederland, ook in het kader van Erasmus. Dit leidt ertoe dat steeds meer medewerkers internationale ervaringen opdoen en de cursus Cambridge volgen om hun taalvaardigheid te vergroten. In het verslagjaar zijn zes collega's geslaagd voor Firts Certificate in English (FCE) en één collega voor Cambridge English Advanced (CAE)

In samenwerking met het international office is een nulmeting gemaakt van internationale activiteiten en de participatie van medewerkers daarbij. Deze nulmeting zal gebruikt worden om per afdeling vast te stellen hoeveel internationale activiteiten wenselijk zijn.

### Innovatie/kennisontwikkeling

#### 1. Expertiseteams/werkgroepen

Driestar educatief kent expertiseteams en werkgroepen. Een expertiseteam is georganiseerd rondom een vakinhoudelijk thema. Het doel van een expertiseteam is om de kennis van medewerkers uit verschillende afdelingen van de organisatie binnen één team samen te brengen, te delen en te ontwikkelen en zodoende de synergie tussen de verschillende afdelingen te vergroten. Zo bestaat er een expertiseteam Pubers. In 2013 is het expertiseteam Passend onderwijs van start gegaan. In het verslagjaar is een aantal expertiseteams omgezet naar een zogenoemde werkgroep. Een werkgroep is eveneens georganiseerd rondom één thema, maar bestaat uit medewerkers van één afdeling.

We hebben de volgende expertiseteams: ICT, Jonge Kind, Oudere Kind, Passend onderwijs, Pubers, Rekenen en Taal.

We hebben de volgende werkgroepen: Excellente scholen, Groepsdynamica, Handelingsgericht werken, Hoogbegaafdheid, Intern/ambulant begeleider, Ouderbetrokkenheid, Speciaal onderwijs en Werkplaatsen inclusief coaching.

#### 2. Promotietrajecten

Eén medewerker is gestart met een promotietraject in samenwerking met de PthU. In november 2013 is één promovendus gepromoveerd op het onderwerp exemplarisch leren. Aan het einde van 2013 hadden we negen promovendi. Aan één collega van deze negen is een promotiebeurs toegekend.

In 2013 is het overleg vervolgd met alle promovendi binnen onze instelling. Dit onder leiding van de kennismanager. Daarbij werden ervaringen uitgewisseld en werd kennisgenomen van elkaars onderzoeken.

### Aanpak werkdruk

Ter afronding van de aandachtspunten uit tevredenheidsonderzoeken uit voorgaande jaren is er in 2013 wederom in alle afdelingen aandacht besteed aan de aanpak van werkdruk. Uit het tevredenheidsonderzoek van november 2013 blijkt dat de werkdruk nog relatief hoog is. Ten opzichte van andere hogescholen scoren we significant beter op dit punt. Het bestuur stelt voor om in 2014 extern advies in te winnen over de aanpak van werkdruk. Op de overige aspecten van dit tevredenheidsonderzoek zal in 2014 worden teruggekomen.

### Driestar werk- en leergemeenschap

In de diverse teams is een notitie besproken rond de Driestar werk- en leergemeenschap. Deze notitie heeft als doel om na te denken over de werkwijzen van Driestar educatief-medewerkers en de betrokkenheid op elkaar. De conclusies uit deze besprekingen zijn dat (1) de identiteit samenbindend

werkt en we daar met elkaar op betrokken zijn; (2) Driestar educatief geen **leefgemeenschap** is. Het leven is meer dan het werk en het is goed om daar ook scheiding in aan te brengen; (3) Driestar educatief een vitale **meeleefgemeenschap** is, maar vooral op decentraal niveau, in je eigen team, in je eigen afdeling. Hoe je de werkgemeenschap beleeft en regelt, is vooral iets van decentraal niveau. Dat moet elk team, elke afdeling zelf uitvinden. De situaties zijn te verschillend om hier centrale afspraken over te maken.

### **Professionalisering**

In de cao is de verplichting opgenomen voor het maken van een professionaliseringsplan. Binnen Driestar educatief hebben we dan ook een dergelijk plan opgesteld. De nieuwe cao-afspraken betekenen voor ons geen breuk met het verleden, maar het doorgaan op de weg die we insloegen. Een belangrijk principe is dat professionalisering een onderdeel is van het functioneren als professional. De professional is verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling. Als instituut geven we richting aan de ontwikkeling van onze mensen en we bieden ruimte om te professionaliseren. Dit betekent dat plannen voor professionalisering onderdeel zijn van het gesprek tussen medewerker, leidinggevende en soms ook het team waarin de medewerker een plaats heeft.

Medewerkers volgen reeds diverse opleidingen en cursussen. Driestar educatief biedt haar personeel bijvoorbeeld de zogenoemde werkplaats aan. Een werkplaats is een tweejarige, intensieve leerroute waarin medewerkers op basis van een actieplan hun kwaliteiten en vaardigheden verder ontwikkelen, met behulp van coaching on the job, intervisie en leerbijeenkomsten. In het verslagjaar is één nieuwe werkplaats gestart voor onderwijsadviseurs/orthopedagogen. Voorafgaand aan deze werkplaats heeft een 'Talent Lab' plaatsgevonden. Daarin wordt voor de deelnemer helder wat zijn talenten zijn en hoe deze zich verhouden tot zijn functie binnen de organisatie. In het verslagjaar is een start gemaakt met een nieuw Talent Lab. In 2014 zal een nieuwe werkplaats gestart worden voor docenten en onderwijsadviseurs.

In het verslagjaar is een samenwerking gestart met prof. dr. Lidewey van der Sluis rond Talententuin. Talententuin is een krachtig, organisatiebreed ontwikkelingstraject met de interventiekracht van individuele coaching. Een organisatie is een tuin waar medewerkers kunnen groeien en bloeien. In de volle breedte. Een bloeiende tuin bestaat uit mensen die tot hun recht komen doordat zij op de plek staan waar zij kunnen functioneren en floreren. Driestar educatief zet zich in voor de persoonlijke ontwikkeling van professionals in het onderwijs en daarbuiten. Van der Sluis is als hoogleraar verbonden aan de Nyenrode Business Universiteit en de North-West University in Zuid-Afrika.

Ten slotte is een vervolg gegeven aan de nieuwe wijze van relatiebeheer met de klanten van de afdeling Onderwijsadvies. De groep relatiebeheerders is door middel van vier scholings- en intervisiedagen bekwaamder geworden in de uitvoering van deze taak.

### **Wijzigingen in organisatie**

In het verslagjaar is gestart met een pilot rond thuisbasisteams in de afdelingen Onderwijsadvies-po en Leerlingenzorg. Het onderwijsadviesteam is opgedeeld in vier kernteams, te weten Jonge kind, Oudere kind, ICT en Leiderschap. Het team Leerlingenzorg is opgedeeld in drie regioteams, te weten Zeeland, Gouda en Barneveld. De afdeling Managementadvies is opgegaan in Onderwijsadvies-po; de activiteiten worden grotendeels uitgevoerd door het team Leiderschap. Extern blijven we de naam Managementadvies voeren.

Daarnaast is door de afdelingen Financiën en P&O een onderzoek gedaan naar het opstarten van een tweede entiteit in verband met de toename van het aantal projectbenoemingen. Hierbij zijn externen ingeschakeld om ons van advies te voorzien. Naar aanleiding van dit onderzoek heeft het college van bestuur besloten om vooralsnog geen tweede entiteit te starten.

In het verslagjaar is een aantal van onze orthopedagogen voortgezet onderwijs in dienst genomen bij scholen voor voortgezet onderwijs. Deze scholen wilden deze diensten in eigen beheer hebben.

## Arbeidsmarktcommunicatie

In mei 2013 is een trainee voor arbeidsmarktcommunicatie gestart. Zij heeft als opdracht gekregen om onze organisatie te 'branden' als goede werkgever en aandacht te besteden aan onze huidige wervingsmethoden.

## Prestatieafspraken docent kwaliteit

De met het ministerie van OCW gesloten prestatieafspraken zien ook op docentkwaliteit. Onze ambitie is dat eind 2015 meer dan 80% van de pabo-docenten een master of PhD heeft behaald en daar stemmen we ons beleid ook op af. De stand van zaken eind 2013 is dat 78% van deze docenten hieraan voldoet (nulmeting was 73%).

## Personeelsbeleid

In het verslagjaar is een zogenoemde koersdag rond personeelsbeleid georganiseerd. We hebben hierbij met betrokkenheid van externe sprekers nagedacht over het personeelsbeleid in 2020. Er zijn koersuitspraken geformuleerd die leidend worden voor het personeelsbeleid in de afdelingen. De verdere uitwerking per afdeling vindt in 2014 plaats.

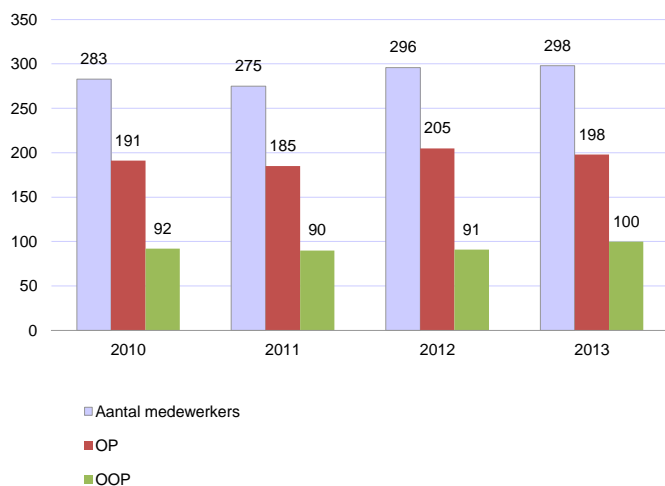
Het portaal (intra web) betreffende personeelsbeleid is geüpdatet, documenten zijn herzien en voor alle medewerkers is inzichtelijk gemaakt waar ze beleidsdocumenten, kaders, afspraken en regelingen kunnen vinden.

## Beoordelen en belonen

In 2013 zijn door alle afdelingen functioneringsgesprekken gevoerd. Binnen Driestar educatief wordt gewerkt met een tweejarige cyclus van afwisselend beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken.

## Personeel 2013 in cijfers

### Personeel (aantal)



	Mannen		Vrouwen	
OP	86	(28,9%)	112	(37,6%)
OOP	32	(10,7%)	68	(22,8%)
Totaal	<b>118</b>	<b>(39,6%)</b>	<b>180</b>	<b>(60,4%)</b>

## Personeel (fte)



	Mannen		Vrouwen	
OP	57,4	(30,5%)	62,5	(33,3%)
OOP	27,2	(14,5%)	40,8	(21,7%)
Totaal	<b>84,6</b>	(45,0%)	<b>103,3</b>	(55,0%)

### Toelichting:

Uit bovenstaande tabellen blijkt dat het aantal medewerkers in 2013 iets gestegen is, waarbij het aantal fte is gedaald. Ten opzichte van 2012 is het aantal mannen in fte gedaald en het aantal vrouwen in fte gestegen. Onder OP wordt verstaan onderwijzend personeel, onderwijsadviseurs en orthopedagogen. Onder OOP wordt verstaan onderwijsondersteunend personeel, inclusief de managers en lectoren.

### Fte

Afdelingscategorie	Fte
Pabo	50,11
Hbo-pedagogiek	1,59
Lectoraten en masters	2,10
Lvo	16,07
Leerlingenzorg	27,30
Onderwijsadvies-po	30,45
Onderwijsadvies-vo	10
Facilitair bedrijf	30,84
Staf	18,85
Studentenhuisvesting	0,63

### Verdeling fulltime - parttime

	Man	Vrouw	Totaal	%
< 0,3	26	27	53	17,8
0,3 – 0,5	10	49	59	19,8
0,5 – 0,7	8	36	44	14,8
0,7 – 1	74	68	142	47,6
Totaal	118	180	298	100



**Toelichting:**

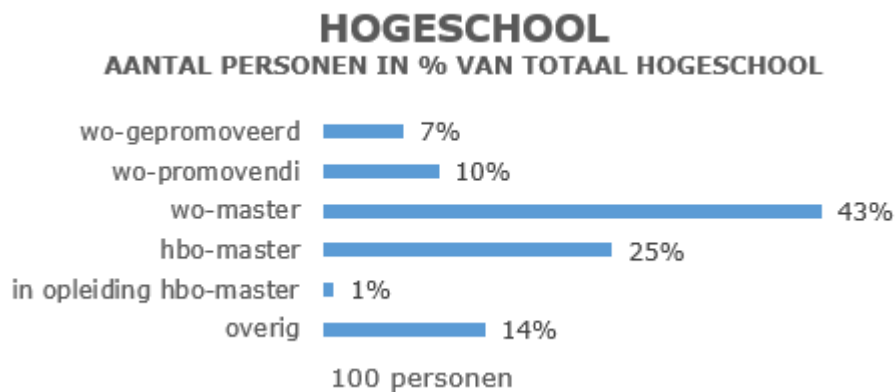
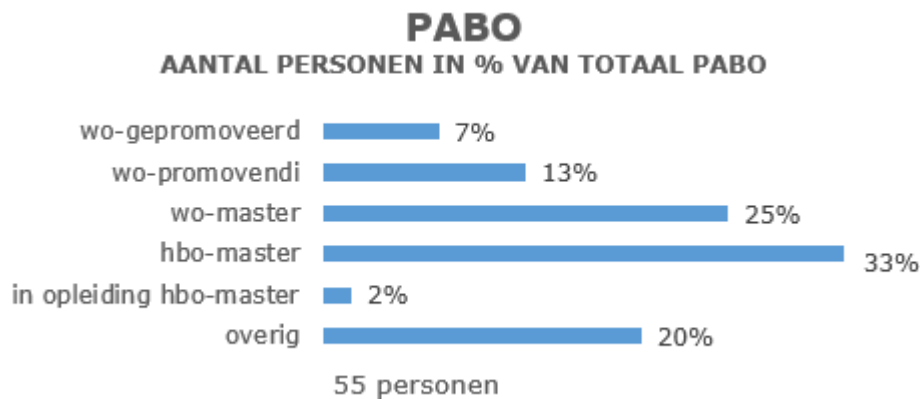
De verhouding tussen fulltimers en parttimers is niet relevant gewijzigd.

**Verzuim personeel**

Totaal	2012	2013	Doelstelling	Landelijk hbo (2012)
	4,23%	3,8% (4,6% inclusief zwangerschapsverlof)	< 4%	4,13%

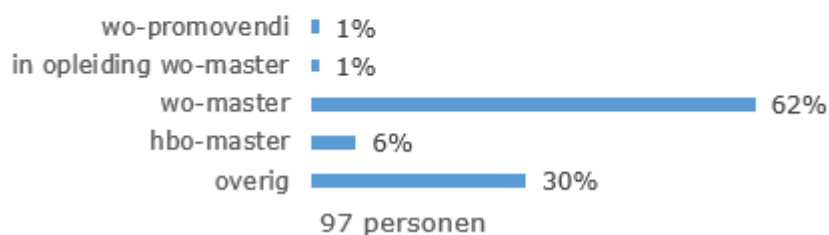
**Toelichting:**

De doelstelling met betrekking tot het ziekteverzuim binnen Driestar educatief is in 2013 weer behaald en ten opzichte van 2012 zijn we erin geslaagd om het verzuim terug te dringen. Op de verschillende locaties van Driestar educatief wordt gewerkt met afzonderlijke arbo-commissies, omdat arbo-beleid mede samenhangt met de huisvesting. In 2013 hebben deze commissies zich met name gericht op de thema's duurzaamheid en clean desk policy.

**Kennis- en opleidingsniveau**

## ONDERWIJSADVIES EN LEERLINGENZORG

AANTAL PERSONEN IN % VAN TOTAAL  
ONDERWIJSADVIES EN LEERLINGENZORG



### Toelichting:

Ook het faciliteren van promotieonderzoek en het behalen van masters heeft in 2013 vruchten afgeworpen. Aan het begin van het verslagjaar waren tien medewerkers bezig met promotieonderzoek. In het verslagjaar is één collega gestopt, één collega gepromoveerd en één collega gestart. Van twee andere trajecten vindt de afronding naar verwachting in 2014 plaats, en in 2015 zullen nog eens twee trajecten worden afgerond. De andere vijf trajecten zullen vermoedelijk in 2017/2018 afgerond worden.

Zes collega's zijn bezig met hun masteropleiding, sommige met hun tweede master. In het verslagjaar heeft één collega van de pabo met succes zijn master behaald.

Van de zes collega's die nog bezig zijn, zijn er drie van de pabo en drie van de Ivo. Daarnaast heeft in 2013 één medewerker van Onderwijsadvies-po haar opleiding tot GZ-psycholoog afgerond. Twee medewerkers (één van Onderwijsadvies-vo en één van Onderwijsadvies-po) zijn doorgestroomd naar het tweede jaar van respectievelijk de opleiding tot GZ-psycholoog en de opleiding orthopedagoog. Eén medewerker van de afdeling Onderwijsadvies-po is gestart met de opleiding voor schoolpsycholoog.

## Financiën

### Financieel beleid

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

### Financieel resultaat

#### Resultaat 2013 (x € 1.000)

	2013	2013	2012
	werkelijk	begroot	werkelijk
Rijksbijdrage	8.506	8.314	7.942
Collegegelden	2.166	2.205	2.107
Baten werk in opdracht van derden	7.751	7.968	7.652
Overige baten	1.805	1.524	1.405
<b>Totaal baten</b>	<b>20.228</b>	<b>20.011</b>	<b>19.106</b>
Personeelslasten	15.358	15.536	14.887
Afschrijvingen	1.067	1.017	845
Huisvestingslasten	1.313	1.056	983
Overige lasten	2.278	2.435	2.345
<b>Totaal lasten</b>	<b>20.016</b>	<b>20.044</b>	<b>19.060</b>
Saldo baten en lasten	212	-33	46
Financiële baten en lasten	139	150	280
<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>351</b>	<b>117</b>	<b>326</b>
Vennootschapsbelasting	-16	9	97
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>367</b>	<b>108</b>	<b>229</b>

#### Rentabiliteit (resultaat in percentage van omzet)

	2013	2013	2012
	werkelijk	begroot	werkelijk
Rentabiliteit	2%	1%	1%

#### Resultaten per 31 december 2013

##### (per resultaatverantwoordelijke eenheid x €1.000)

	2013	2013	2012
	werkelijk	begroot	werkelijk
Hogeschool	1.080	116	170
Onderwijsadvies	-78	36	333
Overige private activiteiten	-307	-44	-40
Facilitair bedrijf en Bestuur & staf	-328	0	-234
Resultaat na belasting	367	108	229

Het financieel resultaat over 2013 is € 259.000 hoger dan begroot. Dit hogere resultaat wordt veroorzaakt door lagere personele lasten (€ 177.000), hogere overige opbrengsten en lagere overige lasten.

Bij de Hogeschool dragen de hogere rijksbijdrage en hogere overige opbrengsten, lagere personele lasten en een lagere doorbelasting van kosten van ondersteunende afdelingen bij aan een hoger financieel resultaat dan begroot.

In 2013 is de omzet ten opzichte van 2012 gedaald bij Onderwijsadvies. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door investeringen in professionalisering en niet-vervulde vacatures.

Het verlies bij de overige private activiteiten wordt voornamelijk veroorzaakt door eenmalige afschrijvingskosten, overige lasten en vorming van een voorziening voor de sloopkosten van het internaat.

De operationele kosten van Facilitair bedrijf en Bestuur & staf zijn lager dan begroot doordat projecten niet zijn doorgestaan. Kosten van nieuwbouw zijn voor € 328.000 ten laste van het resultaat 2013 gebracht.

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

Kosten van het project Spoorzone (€ 328.000) zijn niet doorberekend aan de afdelingen, maar direct ten laste van het resultaat gebracht.

## Balans

### Balans per 31 december 2013 (x € 1.000)

	2013	2012
	werkelijk	werkelijk
Materiële vaste activa	13.808	11.442
Voorraden	78	72
Onderhandenwerk	476	0
Vorderingen	2.974	2.891
Liquide middelen	7.812	9.482
<b>Totaal activa</b>	<b>25.148</b>	<b>23.887</b>
Eigen vermogen	19.274	18.906
Voorzieningen	358	395
Kortlopende schulden	5.516	4.586
<b>Totaal passiva</b>	<b>25.148</b>	<b>23.887</b>

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

Het eigen vermogen stijgt door een toevoeging van het resultaat met € 367.000 en bedraagt € 19.273.000.

## Vermogen en liquiditeit

### Vermogenspositie en liquiditeitspositie (current ratio)

	2013	2012
	werkelijk	werkelijk
Solvabiliteit	0,77	0,79
Liquiditeit	2,08	2,71

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.

## Kasstroomoverzicht

De mutatie liquide middelen is als volgt:

### Kasstroomoverzicht (x € 1.000)

	2013	2012
	werkelijk	werkelijk
Saldo 1 januari	9.482	13.413
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.296	873
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.966	-4.804
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
<b>Saldo 31 december</b>	<b>7.812</b>	<b>9.482</b>

De post liquide middelen is gedaald met € 1.670.000.

## Profileringsfonds

Er kunnen zich situaties voordoen waarbij een student niet tijdig de opleiding kan afronden, of waarin om andere redenen financiële ondersteuning nodig is. Iedere instelling kent daarom op grond van artikel 7.51 Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek een Profileringsfonds. In 2013 is geen beroep gedaan op dit fonds.

### Opgave aantallen studenten en vergoedingen Profileringsfonds 2013

Aantal EER-studenten dat in 2013 een tegemoetkoming heeft ontvangen uit het Profileringsfonds	Subtotaal van de in 2013 aan EER-studenten verstrekte vergoedingen uit het Profileringsfonds (x € 1.000)	Aantal niet-EER-studenten dat in 2013 een tegemoetkoming heeft ontvangen uit het Profileringsfonds	Subtotaal van de in 2013 aan niet-EER-studenten verstrekte vergoedingen uit het Profileringsfonds (x € 1.000)	Grand totaal van de in 2013 verstrekte vergoedingen uit het Profileringsfonds (x € 1.000)
Geen EER-studenten	€ 0	Geen niet-EER-studenten	€ 0	€ 0

## Beleggingsbeleid

In 2013 is gehandeld binnen het treasury statuut en binnen de richtlijnen belenen en beleggen. Driestar educatief heeft geen beleggingen of beleningen afgesloten. Gezien de bouwplannen zijn de liquide middelen beschikbaar gehouden op spaarrekeningen bij de bank.

### **Rechtmatigheid ('Notitie helderheid')**

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

- Geldstromen

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

- Opleiding medewerkers hogeschool

Op 1 oktober 2013 waren vier medewerkers van de hogeschool ingeschreven als student.

- Rijksbijdrage en private activiteiten

De Hogeschool besteedt de rijksbijdrage aan het onderwijs en de ondersteuning van het onderwijs aan de Hogeschool. De middelen uit de rijksbijdrage worden niet aangewend voor private activiteiten. De Hogeschool verzorgt als kennisinstituut contractactiviteiten waarbij interne docenten betrokken zijn. Deze activiteiten zijn in 2013 kostenneutraal uitgevoerd. Dit geldt ook voor de inzet van personeel bij de samenwerking met andere partners binnen het hoger onderwijs.

- Uitbesteding

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

- Maatwerktrajecten

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

## Marketing & Communicatie

### Resultaten 2013

De afdeling Marketing & Communicatie levert een bijdrage aan de profilering van Driestar educatief, adviseert medewerkers hoe ze hun afdeling kunnen positioneren, hoe ze producten kunnen verkopen, enzovoorts.

Driestar educatief heeft een groot aanbod van diensten en producten. Om studenten en klanten duidelijk te maken wat Driestar educatief te bieden heeft, zijn in het verslagjaar diverse acties ondernomen. In september 2013 zijn we met een themajaarkalender gestart. Elke maand komt er een specifiek thema, bijvoorbeeld opvoeding, leiderschap, identiteit, aan de orde, waaraan we zowel intern als extern op allerlei manieren aandacht geven.

Daarnaast is het merkenbeleid geëvalueerd. We hebben geconstateerd dat de merken (educatief, Hogeschool, Onderwijsadvies, Managementadvies) tot op heden niet naar tevredenheid fungeerden, onder andere doordat Driestar educatief te weinig profiel had. Hier is een verbeterslag in aangebracht, waarbij ook - met ingang van 2014 - de huisstijl is geüpgraded.

Ten slotte is er in samenwerking met collega's een corporate story geschreven. Deze gaat als leidraad dienen in de communicatie, waardoor we werken aan een eenduidig en helder profiel van Driestar educatief.

Onze zichtbaarheid in de sociale media is in 2013 sterk uitgebreid. Dat is te danken aan de benoeming van een expert digitale communicatie. Social media wordt onder andere ingezet in de studentenwerving en het delen van kennis over onderwijsthema's. Daarnaast is een project gestart om de website te vernieuwen.

Omdat de instroom van de jongens voor de pabo beter kan, hebben we met studenten, collega's en externen gebrainstormd over wat we hieraan kunnen doen. We hebben hierbij gesproken over het gehele traject van werving tot en met afronding studie. Daarbij hebben we diverse landelijke onderzoeken over 'Mannen voor de klas' meegenomen, alsmede de uitkomst van een mannenmeeting onder de huidige jongens op de pabo.

Er is een aantal aanbevelingen gedaan op het gebied van werving, klassenindeling, curriculum, stage, begeleiding en specifieke mannenactiviteiten. De groep 'Men Only' heeft zich voor het eerst gepresenteerd op de open dag van de hogeschool in maart.

## Bijlage 1

### Hogeschool in cijfers

#### Driestar hogeschool in 2013 in één oogopslag

##### *Aantal studenten*

Hogeschool	1326
Pabo	784
Lvo	400
Hbo-pedagogiek	107
Master Leren en innoveren	35

##### *Rendement*

Pabo bachelor	84%
Pabo propedeuse	70%
Lvo bachelor	58%
Lvo propedeuse	47%
Pedagogiek bachelor	81%
Pedagogiek propedeuse	58%



## Studentinstroom en studierendement (1 oktober 2013)

### Aantal studenten

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hogeschool	1426	1328	1367	1436	1414	1327	<b>1326</b>
Voltijd	890	811	763	787	772	724	696
Deeltijd	471	445	455	483	477	446	470
Duaal	65	72	149	166	165	157	160
Pabo	1033	938	901	904	879	815	<b>784</b>
Voltijd	890	811	763	787	772	724	696
Deeltijd	139	125	93	77	69	65	62
Duaal	4	2	45	40	38	26	26
Lvo	393	390	454	519	392*	387	<b>400</b>
Deeltijd	332	320	350	393	265	256	266
Duaal	61	70	104	126	127	131	134
Master L&I	-	-	12	13	5	10	<b>35</b>
Deeltijd	-	-	12	13	5	10	35
Pedagogiek	-	-	-	-	138	115	<b>107</b>
Deeltijd	-	-	-	-	138	115	107

\*Daling lvo hangt samen met het met ingang van 2011 apart vermelden van hbo-pedagogiek.

#### Toelichting:

Onder lvo verstaan tot 2011 verstaan de opleidingen: Duits, economie, Engels, geschiedenis, Nederlands, wiskunde en hbo-pedagogiek. Sinds 1 september 2011 is hbo-pedagogiek bekostigd en wordt deze opleiding apart vermeld in het overzicht.

Het aantal studenten is als volgt over deze opleidingen verdeeld:

	2012 totaal	2012 deeltijd	2012 duaal	2013 totaal	2013 deeltijd	2013 duaal
Lvo	<b>387</b>	<b>256</b>	<b>131</b>	<b>400</b>	<b>266</b>	<b>134</b>
Duits	38	30	8	45	34	11
Economie	58	43	15	53	37	16
Engels	123	85	38	127	85	42
Geschiedenis	48	24	24	44	20	24
Nederlands	73	44	29	76	49	27
Wiskunde	47	30	17	55	41	14
Hbo-pedagogiek	115			107		

**Aantal studenten: leeftijd**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hogeschool	1328	1367	1436	1414	1327	<b>1326</b>
< 20	563	563	584	565	490	420
20-24	510	505	540	521	502	545
25-29	96	91	107	112	105	105
30-39	159	208	205	216	103	107
40 >					127	149
Pabo (totaal)	938	901	904	879	815	<b>784</b>
< 20	497	479	484	487	430	363
20-24	386	371	380	348	340	381
25-29	29	19	21	24	21	19
30-39	26	32	19	20	17	13
40 >					7	8
Pabo (voltijd)					724	<b>696</b>
< 20					425	361
20-24					296	330
25-29					3	5
30-39					0	0
40 >					0	0
Pabo (deeltijd)					65	<b>62</b>
< 20					1	0
20-24					25	29
25-29					16	12
30-40					16	13
> 40					7	8
Pabo (duaal)					26	<b>26</b>
< 20					4	2
20-24					19	22
25-29					2	2
30-40					1	0
> 40					0	0

Lvo (totaal)	390	454	519	392*	<b>387</b>	<b>400</b>
< 20	66	84	100	59	52	49
20-24	124	134	160	123	119	125
25-29	67	72	82	66	60	62
30-39	133	164	177	144	68	70
> 40					88	94
Lvo (deeltijd)					<b>256</b>	<b>266</b>
< 20					10	8
20-24					37	43
25-29					54	52
30-39					68	70
> 40					87	93
Lvo (duaal)					<b>131</b>	<b>134</b>
< 20					42	41
20-24					82	82
25-29					6	10
30-39					0	0
> 40					1	1
Master L&I		12	13	5	<b>10</b>	<b>35</b>
20-24					1	2
25-29			4	3	1	3
30-39		12	9	2	3	9
> 40					5	21
Pedagogiek				138	<b>115</b>	<b>107</b>
<20				19	8	8
20-24				50	42	37
25-29				19	23	21
30-39				50	15	15
> 40					27	26

\*Daling lvo hangt samen met het met ingang van 2011 apart vermelden van hbo-pedagogiek.

**Aantal studenten: vooropleiding**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hogeschool	1328	1367	1436	1414	1327	<b>1326</b>
Havo	681	673	727	718	714	655
Mbo	300	321	333	346	194	165
Vwo	135	152	188	200	179	127
Ho	120	155	128	123	109	212
Overig	92	66	60	27	131	167
<b>Pabo (totaal)</b>	<b>938</b>	<b>901</b>	<b>904</b>	<b>879</b>	<b>815</b>	<b>784</b>
Havo	565	535	557	544	534	497
Mbo	219	229	229	220	129	103
Vwo	87	74	85	90	85	72
Ho	30	30	12	18	14	47
Overig	37	33	21	7	53	65
<b>Pabo (voltijd)</b>					<b>724</b>	<b>696</b>
Havo					512	483
Mbo					86	71
Vwo					78	67
Ho					5	27
Overig					43	48
<b>Pabo (deeltijd)</b>					<b>65</b>	<b>62</b>
Havo					18	10
Mbo					25	16
Vwo					6	4
Ho					9	17
Overig					7	15
<b>Pabo (duaal)</b>					<b>26</b>	<b>26</b>
Havo					4	4
Mbo					18	16
Vwo					1	1
Ho					0	3
Overig					3	2
<b>Lvo (totaal)</b>	<b>390</b>	<b>454</b>	<b>519</b>	<b>392</b>	<b>387</b>	<b>400</b>
Havo	116	138	170	135	141	136
Mbo	81	92	104	75	35	34
Vwo	48	78	103	85	71	41

Ho	90	113	103	83	81	110
Overig	55	33	39	14	59	79
Lvo (deeltijd)					256	<b>266</b>
Havo					62	48
Mbo					23	24
Vwo					40	21
Ho					80	103
Overig					51	70
Lvo (duaal)					131	<b>134</b>
Havo					79	88
Mbo					12	10
Vwo					31	20
Ho					1	7
Overig					8	9
Master L&I		12	13	5	10	<b>35</b>
Havo		12	13	2	8	1
Mbo						1
Ho				3	0	30
Vwo					1	1
Overig					1	2
Hbo-pedagogiek	-	-	-	138	115	<b>107</b>
Havo				37	31	21
Mbo				51	30	27
Vwo				25	22	13
Ho				19	14	25
Overig				6	18	21

**Instream: voltijd, deeltijd, duaal (1 oktober 2013)**

	2009	2010	2011	2012	2013
Hogeschool	433	406	380	356	<b>377</b>
Voltijd	234	222	227	215	190
Deeltijd	143	136	117	106	145
Duaal	56	48	36	35	42
Pabo	272	261	260	239	<b>219</b>
Voltijd	234	222	227	215	190
Deeltijd	24	28	19	21	24
Duaal	14	11	14	3	5
Lvo	149	141	82	86	<b>109</b>
Deeltijd	107	104	60	54	72
Duaal	42	37	22	32	37
Master L&I	12	4	0	10	<b>27</b>
Deeltijd	12	4	0	10	27
Hbo- pedagogiek			38	21	<b>22</b>
Deeltijd			38	21	22

**Instream: vooropleiding**

	2009	2010	2011	2012	2013
Hogeschool	433	406	380	<b>356</b>	<b>377</b>
Havo	198	196	199	196	176
Mbo	111	93	99	27	37
Vwo	56	74	46	40	44
Ho	58	28	31	32	59
Overig	10	15	5	61	61
Pabo	272	261	260	<b>239</b>	<b>219</b>
Havo	147	151	155	159	128
Mbo	83	64	69	12	23
Vwo	28	40	27	24	32
Ho	12	2	7	5	7
Overig	2	4	2	39	29
Lvo	149	141	82	<b>86</b>	<b>109</b>
Havo	51	45	32	31	42

Mbo	28	29	15	8	9
Vwo	28	34	13	12	12
Ho	34	22	20	18	23
Overig	8	11	2	17	23
Master L&I	12	4	0	<b>10</b>	<b>27</b>
Vwo				1	1
Ho				8	25
Overig				1	1
Hbo-pedagogiek	12	4	38	<b>21</b>	<b>22</b>
Havo			12	6	5
Mbo			15	7	5
Vwo			6	3	0
Ho			4	1	4
Overig			1	4	8

### Studierendement pabo

	2008	2009	2010	2011	2012	<b>2013</b>
Rendement hoofdfase	75%	76%	75%	67%	87%	84%
Rendement propedeuse	67%	71%	78%	84%	70%	70%

### Studierendement Ivo

			2010	2011	2012	<b>2013</b>
Rendement hoofdfase			30%	41%	62%	58%
Rendement propedeuse			74%	62%	59%	47%

### Studierendement hbo-pedagogiek

						<b>2013</b>
Rendement hoofdfase						81%
Rendement propedeuse						58%

**Toelichting:**

1. rendementgegevens per 31 augustus 2013, in % van instroom;
2. rendement hoofdfase: % studenten, opleiding behaald binnen 5 jaar;
3. rendement propedeuse: % studenten, propedeuse behaald binnen 2 jaar.

**Bachelorrendement pabo-voltijd (prestatieafspraken)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Rendement bachelor		87%	84%	83%	88%	87,8%

**Toelichting:**

Met OCW is een prestatieafpraak gemaakt over het rendement pabo-voltijd in 2015 (zie ook hoofdstuk 1). Daarbij wordt de volgende definitie gebruikt: het aandeel van de voltijdbachelorstudenten dat zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijft (herschrijvers) en dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelordiploma haalt. (Bron: 1 cijfer ho)

**Bindend afwijzend studieadvies (BAS)**

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Aantal BAS pabo	14	9	22	19	7
Aantal BAS Ivo	1	10	14	10	10
Aantal BAS Hbo-pedagogiek					0

**Studenttevredenheid****Nationale Studenten Enquête (NSE) 2013**

	NSE 2011	NSE 2012	NSE 2013	Landelijk gemiddelde 2013
Inhoud	3,77	3,75	3,7	3,5
Vorbereiding beroepsloopbaan	3,97	3,99	4,04	3,59
Docenten	3,98	4,02	3,91	3,51
Informatievoorziening	3,85	3,83	3,6	3,15
Studiefaciliteiten	4,09	4,05	3,97	3,32



**Interne onderzoeken: studenttevredenheid pabo-voltijd en -deeltijd**

	2010	2011	2012	2013	Doelstelling
Karakter van de hogeschool	4,1	4,1	4,1	4,1	3,5
Inhoud van de opleiding	3,8	3,9	3,8	3,8	3,5
Aandacht beroepspraktijk	3,8	3,8	3,7	3,9	3,5
Studielast	3,5	3,5	3,5	3,4	3,5
Minor		4,1	3,7	3,8	3,5

**Interne onderzoeken: studenttevredenheid Ivo**

	2010	2011	2012	2013	Doelstelling
Karakter van de hogeschool	4,0	4,0	4,1	4,0	3,5
Inhoud van de opleiding	3,4	3,5	3,8	3,7	3,5
Studielast	3,7	3,7	3,5	3,4	3,5
Minor		3,9	-	3,5	3,5
De uitvoering van het opleidingsprogramma	3,5	3,7	3,8	3,7	3,5
De uitvoering van het pedagogisch-didactisch programma	3,0	3,5	3,4	3,2	3,5

**Interne onderzoeken: studenttevredenheid hbo-pedagogiek**

	2010	2011	2012	2013	Doelstelling
Karakter van de hogeschool	4,3	4,2	4,1	4,1	3,5
Inhoud van de opleiding	3,8	3,7	3,7	3,8	3,5
Aandacht Beroepspraktijk	3,3	-	-	-	3,5
Studielast		3,7	3,4	3,4	3,5
De uitvoering van het opleidingsprogramma	3,6	3,6	3,7	3,6	3,5

## Bijlage 2

### Samenstelling en bezoldiging college van bestuur en raad van toezicht in 2013

#### Samenstelling en nevenfuncties college van bestuur

- drs. L.N. Rottier
- lid raad van toezicht Stichting Red een Kind (onbezoldigd)
- voorzitter bestuur Stichting Steunfonds Christelijk Onderwijs (onbezoldigd)
- drs. R.W. Zoutendijk
- bestuurslid van de vereniging EDventure, de brancheorganisatie voor onderwijsadviesbureaus (bezoldigd)
- lid raad van toezicht Besturenraad (bezoldigd)

#### Bezoldiging

Naam	Drs. L.N. Rottier		Drs. R.W. Zoutendijk	
Functie	voorzitter		lid	
Dienstverband	1,0 fte		1,0 fte	
Periode	1 januari – 31 december		1 januari – 31 december	
	2013	2012	2013	2012
Brutojaarsalaris en bijtelling auto	126.773	125.354	118.734	116.210
Belaste onkostenvergoeding	0	0	0	0
Pensioenpremie	21.608	19.376	19.131	17.248
Totaal	148.381	144.730	137.865	133.458
Declaraties*	3.011	1.241	1.225	230

\*De leden van het college van bestuur ontvangen geen vaste onkostenvergoeding, maar declareren de werkelijke kosten.

#### Kosten Bestuur & staf (x € 1.000)

	2013	2013	2012
	werkelijk	begroot	werkelijk
Kosten Bestuur & staf	1.661	1.686	1.601
% totale omzet	8,21	8,43	8,38

#### Samenstelling raad van toezicht

De samenstelling van de raad van toezicht was in 2013 als volgt:

- Drs. P.J. Vergunst (1960), voorzitter vanaf 1 januari 2010  
beroep: algemeen secretaris Gereformeerde Bond  
kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland (Gereformeerde Bond)  
overige nevenfuncties: geen  
datum aftreden: 31-12-2017  
tjdstip eerste benoeming: 01-01-2007. Op 13-12-2012 herbenoemd t/m 31-12-2017.  
profiel: opvoeding en onderwijs, identiteit
- Ds. G. Clements (1955)  
beroep: predikant  
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten

overige nevenfuncties: docent bij de Stichting Cursus Godsdienst Onderwijs Gereformeerde Gemeenten te Gouda (hbo) en aan de Theologische School van de Gereformeerde Gemeenten  
datum aftreden: 31-12-2015

tijdstip eerste benoeming: 01-01-2007. Op 16-12-2010 herbenoemd t/m 31-12-2015.

profiel: opvoeding en onderwijs, identiteit

- Dr. A. Goudriaan (1969)  
beroep: universitair docent aan de Faculteit der Godgeleerdheid aan de Vrije Universiteit te Amsterdam  
kerkgenootschap: Protestantse Kerk in Nederland (Gereformeerde Bond)  
overige nevenfuncties: lid bestuur stichting Guido de Brès, lid wetenschappelijke adviesraad Driestar educatief  
datum aftreden: 31-12-2016  
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2007. Op 14-12-2011 herbenoemd t/m 31-12-2016.  
profiel: opvoeding en onderwijs
- Ing. J.L. Pieper (1958)  
beroep: manager Projects & Operation Support Evides Waterbedrijf  
kerkgenootschap: Hersteld Hervormde Kerk  
overige nevenfuncties: lid raad van toezicht Calvin College  
datum aftreden: 31-12-2014  
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2009  
profiel: financiën en bedrijfsleven
- Mr. A. Weggeman (1968)  
beroep: directeur directie Wetgeving van de Raad van State  
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten in Nederland  
overige nevenfuncties: lid gemeenteraad Capelle aan den IJssel, lid raad van toezicht van de Stichting tot het Verzorgen van Verstandelijk Gehandicapten (De Schutse), voorzitter van de commissie van beroep en van de commissie van geschillen van de Vereniging tot Bevordering van Schoolonderwijs op gereformeerde grondslag (VBSO), lid van de klachtencommissie van het Van Lodenstein College, Amersfoort  
datum aftreden: 31-12-2014  
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2010  
profiel: bestuurlijk en overheid
- Drs. P.M. van den Dorpel (1966)  
beroep: CEO BioTech Venture  
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten  
overige nevenfuncties: vicevoorzitter bestuur basisschool  
datum aftreden: 31-12-2015  
tijdstip eerste benoeming: 01-01-2011  
profiel: financiën
- Dr. A. Bout (1960)  
beroep: CEO Bioceros  
kerkgenootschap: Gereformeerde Gemeenten  
overige nevenfuncties: geen  
datum aftreden: 31-12-2016  
tijdstip eerste benoeming: 01-03-2012  
profiel: bedrijfsleven

## Opgave honorering toezichthouders 2013

Naam	Rol in de raad van toezicht			Honorering	Tijdvak
	vz	commissie	lid		
ds. G. Clements			x	3.400	01-01-2013 tot 31-12-2013
drs. P.M. van den Dorpel		x	x	3.400	01-01-2013 tot 31-12-2013
dr. A. Goudriaan			x	3.400	01-01-2013 tot 31-12-2013
dr. A. Bout			x	3.400	01-01-2013 tot 31-12-2013
ing. J.L. Pieper		x	x	3.400	01-01-2013 tot 31-12-2013
drs. P.J. Vergunst	x	x		4.900	01-01-2013 tot 31-12-2013
mr. A. Weggeman		x	x	3.400	01-01-2013 tot 31-12-2013
Totaal honorering rvt				25.300	

De totale vergoedingen aan de raad van toezicht bedroegen in 2013: € 25.300 (voorzitter € 4.900, lid € 3.400).

## Bijlage 3

### Overzicht bachelor- en masteropleidingen Driestar hogeschool + post-hbo

#### Bachelor

	Voltijd	Deeltijd	Duaal
<b>Educatie</b>			
Leraar basisonderwijs	▪	▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs algemene economie (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs Duits (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs Engels (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs geschiedenis (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs Nederlands (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs wiskunde (tweede graad)		▪	▪
Leraar voortgezet onderwijs geschiedenis (tweede graad)		▪	▪
<b>Gedrag en maatschappij</b>			
Pedagogiek		▪	

#### Master

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

#### Post-hbo

- Post-hbo-opleiding Taalcoördinator
- Post-hbo-opleiding Rekencoördinator
- Post-hbo-opleiding Supervisor en coach
- Post-hbo-opleiding Vakleerkracht bewegingsonderwijs
- Post-hbo-opleiding Vakspecialist muziek
- Post-hbo-opleiding School Video Interactie Begeleider (SVIB)
- Opleiding voor bouwcoördinatoren (Management Ontwikkeltraject 1)
- Management Ontwikkeltraject 2
- Post-hbo-opleiding Basisvaardigheden onderwijsmanagement
- Post-hbo-opleiding Directeur primair onderwijs



## **Driestar educatief**

Burg. Jamessingel 2 Postbus 368 2800 AJ Gouda  
T 0182-540333 info@driestar-educatief.nl

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

*Driestar educatief is een praktijkgericht kenniscentrum dat een inspirerende bijdrage levert aan het christelijk onderwijs in binnen- en buitenland. Dat doen wij met opleidingen, diensten en producten van **Driestar hogeschool**, **Driestar onderwijsadvies** en **Driestar managementadvies**.*