



Driestar *educatief*

JAARVERSLAG 2006

Voor vitaal christelijk onderwijs

Inhoud

Voorwoord	3
-----------	---

ORGANISATIE

Hoofdstuk 1	Strategie en beleid	4
Hoofdstuk 2	Governance	10
Hoofdstuk 3	Personeel	14
Hoofdstuk 4	Voorzieningen	20
Hoofdstuk 5	Financiën	26

RESULTATEN

Hoofdstuk 6	Hogeschool	32
Hoofdstuk 7	Onderwijsadvies	40
Hoofdstuk 8	Hulpverlening	46

BIJLAGEN

Bijlage 1	Samenstelling en bezoldiging bestuur en directie	53
Bijlage 2	Overzicht opleidingen hogeschool <i>Driestar educatief</i>	55

Voorwoord

Met veel genoegen presenteer ik u het jaarverslag 2006 van *Driestar educatief*.

Driestar educatief wil als een betrouwbare partner bijdragen aan vitaal reformatorisch en protestants-christelijk onderwijs. Ons ideaal is dat kinderen en jongeren christelijk onderwijs ontvangen op scholen met een goede kwaliteit en een positief pedagogisch klimaat. Leraren zijn er persoonlijk betrokken op de christelijke identiteit, creëren inspirerende leeromgevingen en geven waar nodig extra zorg aan leerlingen en hun ouders. De school heeft een professionele leiding en bestuur.

We leveren onze bijdrage aan dat ideaal door:

- het ontwikkelen van kennis over onderwijs, opvoeding en identiteit;
- het opleiden en professionaliseren van christelijke leraren en pedagogen;
- het begeleiden en adviseren van scholen, hun bestuurders en leiders;
- het ondersteunen van de zorg voor leerlingen in de onderwijs- en opvoedingssituaties;
- het adviseren van ouders, kerkenraden en jeugdbonden over opvoedingssituaties.

Hierbij werken we nauw samen met het onderwijsveld en onze bredere achterban.

In dit jaarverslag leggen we verantwoording af over het gevoerde beleid in 2006, zoals vastgelegd in de Hoofdlijnennotitie 2006-2007 en de begroting 2006. Bovendien wordt in dit verslag verantwoording afgelegd over de uitvoering van het Strategisch beleidsplan 2005-2008. Omdat we binnen *Driestar educatief* gebruik maken van het INK-model, is in het jaarverslag de indeling van dit model aangehouden. De ondersteunende processen worden beschreven in het eerste deel (*Organisatie*, hoofdstukken 1-5). De resultaatgebieden worden beschreven in het tweede deel (*Resultaat*, hoofdstukken 6-8).

2006 was een intensief jaar. Zonder de inzet van onze medewerkers waren onze activiteiten niet geslaagd. Hen wil ik op deze plaats dan ook speciaal bedanken. Onze gezamenlijke dank gaat uit naar de Heere God, Die de mogelijkheden en de kracht gaf om ons werk te verrichten. Van Hem mogen we het ook in de toekomst verwachten.

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

The background is a blurred, artistic composition. It features two men in suits standing in the middle ground, slightly out of focus. The scene is filled with vibrant, abstract shapes in shades of green, blue, red, and yellow, creating a sense of movement and depth. A red line and a yellow sphere are visible in the foreground, adding to the abstract aesthetic.

1. STRATEGIE EN BELEID

Gezamenlijke drive voor goed christelijk onderwijs

Het is twee jaar na de fusie tussen hogeschool de Driestar en de onderwijsorganisaties BGS en DGS. In dit interview een korte evaluatie met Rens Rottier, bestuurder van de nieuwe organisatie. Wat dreef de fusiepartners, wat wilden ze bereiken en waar staat Driestar educatief nu?



Het strategisch beleidsplan 2005-2008 start met een overzicht van de motieven voor de fusie. Bovenaan staat het ideële motief: de instellingen worden gedreven door kwalitatief goed christelijk onderwijs op reformatorische grondslag. "Dat is onverminderd actueel", reageert Rottier. "Dat blijkt denk ik wel uit onze producten en ons optreden. Ik zie in alle afdelingen een enorme betrokkenheid op dat ideaal. Maar ik merk ook dat de invalshoeken soms verschillen. Begeleiders zitten dicht op de praktijk en proberen aan te sluiten bij de behoeften van scholen, terwijl opleiders met studenten vaak hoger willen insteken." Die twee culturen kunnen elkaar aanvullen en verrijken, maar Rottier ziet ze in de praktijk ook regelmatig botsen. "Dat had ik niet zo voorzien. Ik had verwacht dat de organisaties eenvoudiger op elkaar zouden passen. Maar we komen hier wel doorheen, juist door de gezamenlijke motivatie voor het christelijk onderwijs. Ik wil daar vanuit mijn positie aan bijdragen door de verschillen te verwoorden en bespreekbaar te maken."

Organisatieprofiel

Driestar educatief is een christelijk kenniscentrum voor onderwijs, opleiding en begeleiding. De organisatie bestaat uit drie afdelingen: hogeschool, hulpverlening en onderwijsadvies. *Driestar educatief* heeft een christelijke identiteit, die duidelijk herkenbaar is. Deze identiteit vormt een integraal onderdeel van de pedagogische, onderwijskundige en organisatorische aspecten van de instelling, de opleidingen en de ontwikkelde producten.

Missie

- *Driestar educatief* levert vanuit haar identiteit op relevante, inspirerende en professionele wijze een bijdrage aan het protestants-christelijk en reformatorisch onderwijs door de ontwikkeling van kennis over onderwijs en opvoeding.
- Met een totaalaanbod van opleiding, onderwijsadvies en hulpverlening wil *Driestar educatief* deze toepassingsgerichte kennis ten dienste stellen van (toekomstige) leraren en scholen, maar ook van kerkelijke gemeenten en gezinnen in haar achterban.
- Voor de instelling en haar medewerkers zijn de Bijbel, als het gezaghebbende Woord van God, en de belijdenisgeschriften van de Reformatie in woord en daad leidend.

Visie

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

Professionalisering

Een tweede belangrijk motief om de krachten te bundelen betrof de professionalisering. Omdat opleiding en begeleiding elkaar versterken, zouden ze samen verder kunnen professionaliseren en een beter product kunnen leveren aan de klant. Rottier: "De professionalisering staat de laatste tijd pas écht op de agenda. Na de fusie moesten we veel energie steken in de afstemming van systemen en structuren. Deze zijn nu goed op orde, zodat we meer aandacht kunnen geven aan de inhoudelijke ontwikkeling van Driestar educatief en het gedrag van mensen. Ik denk dat we daarmee dichterbij de kern komen." Een belangrijke stap die de organisatie nu maakt, is dat het denken in bestaande structuren – hogeschool, onderwijsadvies, hulpverlening – wordt omgebogen naar een denken vanuit inhouden. Wie wil de organisatie zijn, wat wil ze voor het veld betekenen en op welke terreinen wil zij zich verder ontwikkelen?

Kennisgebieden

Rottier beantwoordt die vragen aan de hand van het model op deze pagina. De onderlegger van het plaatje bestaat uit de leerling, ouders en scholen. "Alles wat we doen is in de eerste plaats gericht op de leerling; op mooi en goed christelijk onderwijs voor kinderen, dat hen raakt en iets meegeeft waar ze heel hun leven profijt van hebben," aldus Rottier. "De ouders hebben de eerste verantwoordelijkheid in de opvoeding. Daarom willen we ook betrokken zijn op ouders. En we zijn er voor de scholen, om hen te ondersteunen in de taak waar ze voor staan." De vier kleinere cirkels vertellen wát de organisatie wil bieden: kennis en producten rond christelijk leraarschap, inspirerende leeromgevingen, bestuur en management en opvoeding en zorg. Op deze terreinen willen organisatie en medewerkers zich stevig doorontwikkelen. Inmiddels ligt daarvoor ▶

Strategische koersbepaling

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



Kenniscentrum voor christelijk onderwijs

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

Van aanbodsturing naar vraaggerichtheid

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

een ambitieus professionaliseringsplan klaar.

Continuïteit

Voor BGS en DGS speelden in de fusiemotieven ook de vraagfinanciering en de daarmee gepaard gaande marktwerking een belangrijke rol. De samenwerking met de hogeschool zou een krachtiger profilering temidden van de concurrentie mogelijk maken. Deze redenering is volgens Rottier heel sterk gebleken. "De verwachte vraaguitval heeft zich bij ons in 2006 niet voorgedaan. Dat ligt aan de trouw van onze scholen, maar ik denk dat ook de grotere ontwikkelcapaciteit en de beschikbaarheid van nieuwe producten en concepten eraan bijgedragen hebben. Het in 2006 gepresenteerde *Essenties voor christelijk leraarschap* is bijvoorbeeld niet alleen waardevol voor de hogeschool, maar ook in de begeleiding." Ook resultaten van intern en extern onderzoek geven steun aan de gedachte dat *Driestar educatief* op dit moment sterker is dan de oude organisaties voorheen.

Doelgroep

Door de stelselwijziging kunnen scholen vrijer kiezen waar ze hun begeleiding inkopen. Andersom betekent het dat begeleidingsdiensten meer scholen kunnen gaan bedienen. De fusie geeft de begeleiders van *Driestar educatief* het voordeel dat ze eenvoudig een bredere doelgroep kunnen bereiken. Hoewel het marketingbeleid nog beter op deze uitbreiding moet worden afgestemd, is het aantal opdrachten van buiten de vanouds aangesloten scholen reeds gestegen. Die grotere markt was een van de motieven voor het samengaan, maar tegelijk een spannend as- ►

Innovatief toegepast onderzoek

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

Persoonlijke aandacht en maatwerk

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

Hoge klant- en studenttevredenheid

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

Oog voor duurzaamheid

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

pect ervan. Rottier: "Onze doelgroep omvat zowel de reformatorische scholen als het behoudende deel van de protestants-christelijke scholen. We waren er beducht voor dat sommige scholen zich in deze breedte minder zouden herkennen. Van een enkele school horen we dat inderdaad. Maar veel andere scholen beoordelen onze identiteit nu juist iets positiever dan vóór de fusie. Daar zijn we blij mee. De identiteit van onze organisatie en van onze opleidingen en producten verdienen steeds onze volle aandacht."

Transparantie

In het laatste punt uit het rijtje van motieven, het bevorderen van transparantie, moet de organisatie volgens Rottier de komende tijd nog investeren, vooral intern. Medewerkers hebben goed zicht op de eigen taken en verantwoordelijkheden, maar minder op de besluitvormingsprocessen en ontwikkelingen organisatiebreed. "Dat heeft alles te maken met goede communicatie. Leidinggevend en vervullen daarin een cruciale rol. We zijn soms geneigd te snel in de uitvoering te gaan, zonder plannen en visies eerst goed te delen. Dan moet je later weer terug omdat je elkaar niet goed begrepen hebt. Dat is een leertraject; we werken er hard aan om daar verbetering in aan te brengen. Naar buiten toe heb ik al wel de indruk dat we in onze communicatie gegroeid zijn, dat we aanwezig zijn, luisteren naar klanten en met interessante dingen bezig zijn. We zien dat bijvoorbeeld terug in de goede respons op symposia en de belangstelling voor nieuwe producten en diensten." ◀

organisatorische ontwikkelingen bezien we vanuit het perspectief van Bijbels rentmeesterschap. We ontwikkelen hierin een eigen koers: gericht op duurzaamheid en kwaliteit, vanuit onze eigen identiteit.

Beleidsontwikkelingen en continuïteitsrisico's

De beleidsomgeving van het hoger onderwijs en de onderwijsbegeleiding is sterk aan verandering onderhevig. Er zijn verschillende continuïteitsrisico's te herkennen. *Driestar educatief* probeert als volgt op deze risico's in te spelen:

1. Nieuwe bekostigingsstelsels

- a. In het hoger onderwijs wordt naar verwachting in 2008 een nieuw bekostigingsstelsel ingevoerd. Het is nog onduidelijk op welke manier het nieuwe kabinet deze invoering gestalte zal geven. Desondanks heeft *Driestar educatief* in 2006 zowel budgettair als organisatorisch (inrichting studenten- en financiële administratie) de eerste voorbereidingen getroffen. Omdat de instroom van studenten de afgelopen jaren fors is toegenomen, zullen de negatieve gevolgen van het nieuwe bekostigingsstelsel voor de organisatie vermoedelijk geen negatieve gevolgen hebben.
- b. Flankerend aan de lumpsumbekostiging in het primair onderwijs wordt voor de onderwijsbegeleidingsdiensten de komende jaren de omslag gemaakt naar volledige vraagfinanciering. Deze stelselwijziging zal naar verwachting van invloed zijn op de vraagstelling van scholen. *Driestar educatief* probeert op de verwachte vraaguitval vooruit te lopen door de doelgroep te verbreden met het protestants-christelijk, evangelisch en gereformeerd onderwijs (mits passend bij de eigen identiteit) en pro-actief in te spelen op ontwikkelingen in de markt. Daarnaast wordt de dienstverlening uitgebreid naar opvoedingsondersteuning in kerk en samenleving.

2. Businessplan lerarenopleidingen

In 2005 heeft de minister van OCW samen met de HBO-raad een beleidsagenda geformuleerd voor de lerarenopleidingen. Hoofddoelstelling van deze agenda is de bevordering en de borging van de kwaliteit van de lerarenopleidingen. Bij de uitvoering van de agenda zal *Driestar educatief* vasthouden aan haar strategische uitgangspunten van duurzaamheid en kwaliteit. Voor een doelmatige uitvoering van de agenda zal de aansluiting bij de beroepspraktijk van groot belang zijn.

3. Nieuwe sectorwet hoger onderwijs

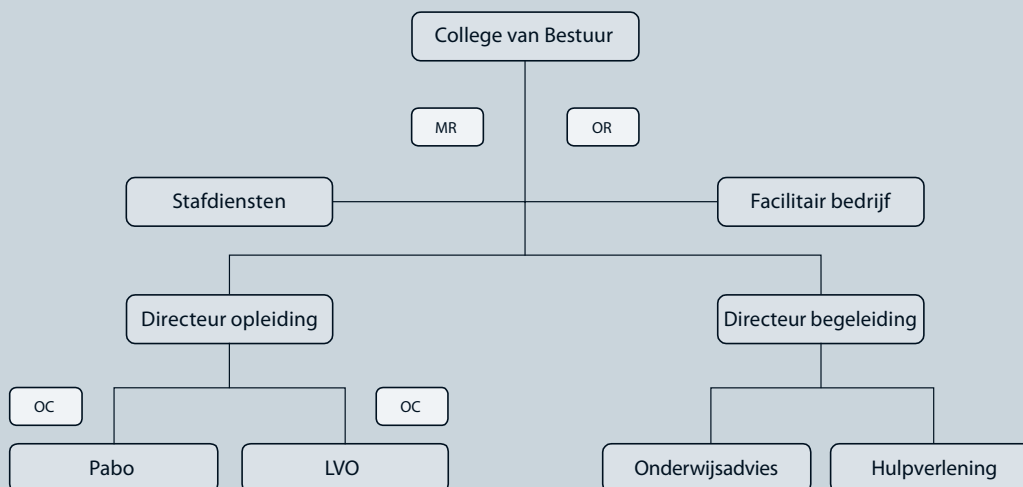
Vanwege de 'controversieel verklaring' door de Eerste Kamer van het voorstel voor een nieuwe HO-sectorwet (WHOO) zijn de gevolgen hiervan voor het hoger onderwijs nog onduidelijk. *Driestar educatief* houdt in het organisatiebeleid rekening met (toekomstige) gevolgen van de nieuwe wet voor de inrichting en de accreditatie van de opleidingen, en voor de vormgeving van de medezeggenschap.

4. Governance

In de aanloop naar de nieuwe sectorwet hebben de hogescholen gezamenlijk een branchecode governance opgesteld. Een van de eisen van deze code is een strikte scheiding van toezicht en bestuur, zowel formeel als in de praktijk. Omdat *Driestar educatief* tot in 2006 werkte met een bestuur en een directie (en dus, althans formeel, geen toezicht-houdend orgaan kende), zijn in 2006 voorbereidingen getroffen voor de aanpassing van de bestuurlijke inrichting aan de nieuwe eisen. *Driestar educatief* kent sinds 1 januari 2007 een Raad van Toezicht en een College van Bestuur.

Organogram

■ Schematisch overzicht van de organisatie





2. GOVERNANCE

Good governance binnen Driestar educatief

Met de fusie waaruit Driestar educatief is ontstaan, zijn nieuwe kansen gecreëerd om de opleidingen en begeleiding verder te ontwikkelen en in te kleuren vanuit een duidelijke christelijke identiteit. Dat goed oppakken, vraagt om een goede doordenking, aansturing en afstemming met het werkveld. Daarom is in het verslagjaar een nieuw bestuursmodel voorbereid. Sinds 1 januari 2007 kent Driestar educatief een College van Bestuur en een Raad van Toezicht.

De keuze voor het nieuwe model is ook ingegeven door het maatschappelijk debat over corporate governance: wat is goed ondernemingsbestuur, waar blijkt het uit, wat is ervoor nodig om het te realiseren? In andere maatschappelijke sectoren speelde de discussie al langer. Ontwikkelingen als schaalvergroting, deregulering, het verleggen van financieringsstromen en financiële risicobeheersing brachten het ook op de agenda van de onderwijsinstellingen en het Ministerie van OCW. In 2006 hebben de hogescholen hun principes van 'good governance' vastgelegd in een eigen branchecode. De kern daarvan is een dialoog met de omgeving en een strikte scheiding van bestuur en toezicht.

Werkveld

Driestar educatief hecht van oudsher veel waarde aan een goede wisselwerking met haar werkveld. "We hebben er niet zonder reden voor gekozen om bij de fusie het begrip Driestar in onze naam te behouden. Dit staat symbool voor de band tussen school, ouders en kerk, ingebed in ►

Horizontale verantwoording

Voor Driestar educatief is het afleggen van verantwoording aan de omgeving een belangrijke strategische doelstelling. Eén van de manieren waarop deze wederzijdse 'horizontale verantwoording' plaatsvindt, is door het intensief betrekken van belanghebbenden bij de ontwikkeling van het opleidings- en productaanbod, en bij de (strategische) koersbepaling van de organisatie. Voorbeelden van deze werkwijze zijn de verschillende resonansgroepen die betrokken zijn geweest bij de beschrijving van het beroepsbeeld van de christelijke leraar, en de klankbordgroepen die vanuit de beroepspraktijk een adviesrol hadden bij de vernieuwing van de opleidingen en producten.

Bestuur en toezicht

Het bestuur en toezicht van Driestar educatief was in 2006 in handen van het bestuur van de stichting Driestar educatief. Per 1 januari 2007 is het bestuur van Driestar educatief overgegaan naar een College van Bestuur. Een Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Driestar educatief. Bij de vervulling van hun taken richten het College van Bestuur en de Raad van Toezicht zich naar het belang van de instelling, en naar de bepalingen uit de Branchecode governance. In 2006 zijn de bepalingen met betrekking tot de bevoegdheden van College van Bestuur en Raad van Toezicht gevolgd binnen het tot dan toe gehanteerde concept van 'toezichthoudend bestuur'. Vanaf 1 januari 2007 is de bestuursstructuur herzien, en zijn de reglementen volledig in lijn gebracht met de branchecode. Relevante informatie is conform de richtlijnen gepubliceerd op de website (www.driestar-educatief.nl/algemeen > organisatie > corporate governance)

Bericht van het bestuur

Het instellingsbestuur is in 2006 zesmaal plenair bijeengewees, in bijzijn van de directie. Tijdens deze vergaderingen kwamen naast de jaarrekening, de begroting en de managementrapportages van de afdelingen hogeschool, hulpverlening en onderwijsadvies onder meer de volgende onderwerpen aan de orde:

- gevolgen van de branchecode governance en de WHOO voor de bestuurlijke inrichting van Driestar educatief;
- bestuurlijke samenwerking met andere instellingen;
- inrichting van een instellingsbrede adviesraad;
- wenselijkheid van en mogelijkheden voor regionalisering;
- strategische positionering in toekomstige huisvestingsplannen Gouda.

de breedte van de maatschappij”, aldus Rottier, sinds 1 januari 2007 bestuurder van de organisatie. Meer nog dan in het verleden wil Driestar educatief de dialoog met het werkveld feitelijk invulling geven. Dat gebeurt bijvoorbeeld door belanghebbenden te betrekken bij de vormgeving van haar opleidingen en diensten. Daarnaast wil de organisatie de ontwikkelde kennis graag aan anderen ter beschikking stellen. De achterban is vertegenwoordigd in de Raad van Toezicht, waarin zij erop toeziet dat de activiteiten van Driestar educatief passen in de externe ontwikkelingen en geënt zijn op de bedoelingen van de oprichters van het instituut.

Dienstbaar

De overgang naar het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is vrij soepel verlopen. “In de afgelopen jaren zaten we informeel al dicht het nieuwe model aan. Het schept duidelijkheid dat de verantwoordelijkheden van directie, bestuur en toezichthouder nu ook formeel gescheiden zijn.” Rottier heeft er goed over nagedacht hoe hij zijn nieuwe rol als bestuurder wil invullen. “Een begrip dat voor mij centraal staat, is dienstbaarheid. Als bestuurder wil ik dienstbaar zijn aan onze medewerkers, omdat ik besef dat het werk alleen gaat lukken als zij geïnspireerd blijven. Ik wil dienstbaar zijn aan de Raad van Toezicht als toezichthouder en vertegenwoordiger van de achterban. En ik wil dienstbaar zijn aan jongeren en scholen, omdat ik het ontzettend belangrijk vind dat jonge leraren gevormd worden vanuit een authentiek Bijbels denken en leven, en dat kinderen onderwijs ontvangen op kwalitatief goede scholen. Om daaraan te kunnen bijdragen, moeten we blijven werken aan de kwaliteit van onze eigen organisatie. Voor de kinderen op onze scholen is het beste niet goed genoeg. Dat moet ons drijven om ons werk goed te doen.” ◀

Het bestuur vergaderde eenmaal met het bestuur van VGS, de besturenorganisatie voor het reformatorisch onderwijs. Op 31 december 2006 had het bestuur tien leden.

Per 1 januari 2007 is het bestuur van de stichting Driestar educatief overgegaan naar een College van Bestuur, bestaande uit drs. L.N. (Rens) Rottier. Het tot dan toe functionerend bestuur heeft collectief ontslag genomen. De volgende vijf leden van het bestuur hebben plaats genomen in de Raad van Toezicht:

- Drs. G. Honkoop, voorzitter van de Raad van Bestuur van Eleos
- Ing. D. Boers, lid van de Raad van Bestuur van Volker Wessels
- Drs. G. Boonzaaijer, registeraccountant
- Ds. G. Clements, predikant Gereformeerde Gemeente te Gouda
- Dr. H. Paul, plaatsvervangend inspecteur-generaal bij het ministerie van VROM

Per 31 december 2006 is met dank afscheid genomen van de volgende bestuursleden:

- Drs. D.A. Janssen, locatiedirecteur Calvin College Krabbendijke
- Ds. P. Molenaar, predikant Hervormde gemeente Dordrecht
- W. Pijffers, senior consultant Atrivé
- Ir. J. van der Steeg, architect Arcadis Architecten BNA
- T.A. Stoop, wethouder Hendrik-Ido-Ambacht

Zie voor de samenstelling en bezoldiging van Raad van Toezicht en het College van Bestuur blz. 53

Medezeggenschap

De medezeggenschapsstructuur van Driestar educatief kent een medezeggenschapsraad voor de hogeschool en een ondernemingsraad voor de afdelingen hulpverlening en onderwijsadvies. De MR is samengesteld uit vertegenwoordigers van de opleidingen (pabo en LVO) en het ondersteunend personeel. De OR vertegenwoordigt het personeel dat valt onder de CAO-OBd (onderwijsadviseurs en hulpverleners). In 2006 was de algemeen directeur op de vergaderingen van beide raden telkens (kort) aanwezig of vertegenwoordigd. Voorafgaand aan de vergaderingen was er overleg tussen de algemeen directeur en de voorzitters. Vanaf 1 januari 2007 vindt dit overleg plaats met het College van Bestuur.

Bestuurlijke samenwerking

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

Internationalisering

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

Formele samenwerkingsovereenkomsten

Onderstaande samenwerkingsovereenkomsten zijn uitgewerkt in onderwijsprogramma's waarin de uitwisseling van docenten en studenten en het delen van kennis centraal staat:

- Nord-West Universiteit in Potchefstroom (Zuid-Afrika)
- Eötvös Loránd Universiteit te Boedapest (Hongarije)
- Gaspar Károly Universiteit te Boedapest (Hongarije)
- Pädagogische Hochschule te Heidelberg (Duitsland)
- Pädagogische Hochschule Basel-Landschaft te Liestal (Zwitserland)
- Lerarenopleiding Tirgu Mures (Roemenië)

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

Samenwerking op opleidingsniveau

De opleidingen voor leraar voortgezet onderwijs (LVO) van *Driestar educatief* werkten in 2006 samen met Hogeschool Utrecht (Instituut Archimedes) voor een aantal studierichtingen, om zo een breed scala aan opleidingen aan het werkveld te kunnen aanbieden. De kern van de opleiding, het vakdeel, wordt verzorgd door de HU, waar de studenten ook ingeschreven zijn. Het pedagogisch-didactisch programma (waarin onze eigen identiteit duidelijk tot uitdrukking komt) wordt door hogeschool *Driestar educatief* verzorgd. Een soortgelijke constructie met INHOLLAND en Windesheim is per 1 september 2006 beëindigd.

Samenwerking met educatieve en culturele instellingen

Driestar educatief werkt op basis van samenwerkingsovereenkomsten samen met MBO-onderwijsinstellingen ter bevordering van de doorstroming in de beroepskolom, en met partners voor commerciële trajecten (culturele instellingen, gemeenten, uitgeverijen, scholen, educatieve organisaties). Bij deze overeenkomsten zijn de bepalingen van de Notitie Helderheid in acht genomen.

Bestuurlijke betrokkenheid

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



3. PERSONEEL

Kennis is de toekomst

Goed personeelsbeleid is in een instituut als Driestar educatief van groot belang. Blijvend professionaliseren en het delen van kennis zijn nodig om de kwaliteiten van de medewerkers zo goed mogelijk tot hun recht te laten komen. Thea de Mots, manager Personeel & Organisatie, verduidelijkt de aandachtspunten uit het personeelsbeleid in het afgelopen jaar.



“Qua professionalisering en scholing maakt Driestar educatief een sterke ontwikkeling door. Eerst bestond alleen een standaard scholingsaanbod. Medewerkers werden niet uitgedaagd om hun scholing vanuit de eigen behoeften in te vullen. Nu kunnen medewerkers hun professionalisering invullen door bijvoorbeeld een verdiepingstraject te volgen of door leren van en met elkaar in expertgroepen. Ook kunnen ze zich specialiseren door een aanvullende bachelor- of masteropleiding te volgen in hun eigen vakgebied. Kennis is de toekomst”, aldus De Mots. Bij individuele trajecten worden duidelijke afspraken gemaakt en wordt gekeken wat deze voor consequenties hebben voor de inzet van de medewerker in de organisatie. De medewerkers krijgen tien procent van hun tijd voor hun professionalisering. Leidinggevend maken de slag om de vraag naar kennis en professionalisering op te roepen.

Personeelsbeleid

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

Samenvatting gerealiseerd doelstellingen

- In 2006 is in vrijwel alle onderdelen van de organisatie de invoering van competentie management voorbereid, op basis van generieke rolprofielen. In vervolg op het functiewaarderingstraject binnen de hogeschool (2005) zijn in 2006 ook de functies van de onderwijsadviseurs beschreven en gewaardeerd.
- Eind 2006 is de laatste hand gelegd aan een eigen systeem van beoordelen en belonen.
- In 2006 is een start gemaakt met het opstellen van een meerjarenformatieplan.
- Binnen *Driestar educatief* is de professionalisering van medewerkers gebundeld in expertgroepen rond verschillende rollen en medewerkersprofielen. In 2006 hebben twee groepen een organisatiebreed professionaliseringstraject ingericht. De eerste voorbereidingen zijn getroffen voor een voortzetting van deze leergemeenschappen in de vorm van ‘werkplaatsen’ rond een expertrol.
- Iedere medewerker heeft 10% van zijn tijd beschikbaar voor professionalisering. Dit wordt gefaciliteerd en gestimuleerd, maar nog niet alle medewerkers maken hiervan gebruik. Omdat *Driestar educatief* veel belang hecht aan kwaliteit en een lerende organisatie wil zijn, zal professionalisering in 2007 meer dan voorheen de drijvende motor worden voor personeelsbeleid. De rol van leergemeenschappen is hierin cruciaal.
- In de verschillende gebouwen en kantoren van *Driestar educatief* wordt gewerkt met afzonderlijke arbocommissies, omdat arbobeleid samenhangt met huisvesting. In 2007 worden alle organisatieonderdelen ondergebracht bij één arbo-



Talent

In december 2006 is aan Driestar educatief opnieuw een subsidie toegekend voor een promotieonderzoek van een hogeschoolmedewerker. Dit gebeurt ook in het kader van de kennisverdieping. Nieuw benoemden gaan altijd een inwerktraject in, dat na verloop van tijd wordt afgesloten met een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. De Mots: "Een aantal scholingen is tijdens deze periode verplicht, zoals een opleiding hbo didactiek voor een beginnend docent, of de cursus In de startblokken voor een onderwijsadviseur. Binnen Driestar educatief is er ook een eerste aanzet gemaakt om jong talent te verbinden met het instituut door middel van een groeitraject."

Beoordelen en belonen

2006 is het jaar geweest waarbij het instrument voor beoordelen en belonen is ontwikkeld als stimulans voor organisatie en medewerkers. Bij dit instrument hoort een tweejarige gesprekkencyclus, waarbij in het eerste jaar een functioneringsgesprek plaatsvindt en in het tweede jaar een beoordelingsgesprek. De combinatie van deze gesprekken met een plannings- of coachingsgesprek is ook mogelijk, om ontwikkelingspunten te bepalen. Dit instrument is ontwikkeld in samenwerking met de Christelijke Hogeschool Ede, de Gereformeerde Hogeschool in Zwolle en externe ondersteuning. Samen is gekozen voor één formulier waarop alle gesprekken worden verwerkt. Leidinggevenden trainen zich hiervoor op het ontwikkelen van inlevingsvermogen en het voeren van goede gesprekken om reflectie op het werk te bevorderen.



dienst. In 2006 heeft een risicoinventarisatie en -evaluatie plaatsgevonden voor de afdelingen onderwijsadvies en hulpverlening; in 2007 zal een dergelijke evaluatie plaatsvinden voor de hogeschool.

Medewerkertevredenheid

In 2006 heeft *Driestar educatief* binnen alle afdelingen en opleidingen een medewerkertevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers van *Driestar educatief* zich verbonden voelen aan de identiteit van de instelling. Er is een bovengemiddelde betrokkenheid op de inhoud van hun werk en de onderlinge collegialiteit is groot. Wel zijn er bij de scores op het gebied van werkplezier en het zich thuis voelen in de organisatie opvallende verschillen waar te nemen tussen de verschillende afdelingen en opleidingen. Een belangrijk ontwikkelpunt is het elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden.

De rol van het management en directie, de wijze van besluitvorming en de interne communicatie worden minder positief beoordeeld. Dit is deels te verklaren uit de veranderingen in het management en de besluitvormingsprocessen die de laatste twee jaar zijn doorgevoerd. In 2006 is daarom een verbeterproject rond interne en externe communicatie gestart, waarbij met name de rol van het middenmanagement cruciaal zal zijn. Daarnaast wordt op verschillende niveaus intensief gewerkt aan de vorming van een professionele (d.i. een op professionals gerichte) cultuur. In 2007 is deze vorm van professionalisering een speerpunt in het personeelsbeleid.

Terugblikkend geven medewerkers aan dat de fusie positief heeft uitgepakt op de gezamenlijke kennisontwikkeling, de mogelijkheden voor de eigen loopbaanontwikkeling en de continuïteit van de organisatie. Gezien het forse fusietraject stemmen deze uitslagen tot tevredenheid.

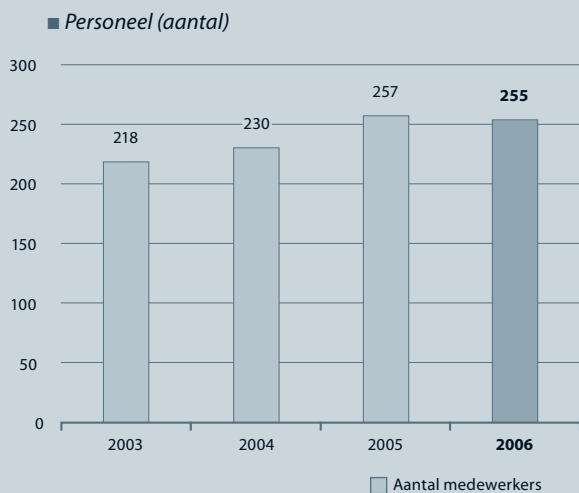
CAO HBO

Aangezien Driestar educatief werkte met twee CAO's, is een onderzoek uitgevoerd of ook de inhoudelijke medewerkers van de afdeling Begeleiding binnen CAO HBO zouden passen. Bij de gemaakte vergelijking zijn op een aantal punten verschillen geconstateerd. De Mots: "Het uitgangspunt bij de vergelijking was dat een medewerker er niet financieel op achteruit mocht gaan. Bovendien moest blijken of de CAO HBO genoeg marktgericht zou zijn omdat dit voor onderwijsadviseurs een steeds grotere rol gaat spelen. De uiteindelijke besluitvorming vindt plaats in 2007."

Communicatie

Terugkijkend op 2006 vindt De Mots dat Driestar educatief met de goede dingen bezig is: "We zoeken steeds verder naar de mogelijkheden voor kennisontwikkeling en professionalisering. Het project 'Leren doe je samen' is daar een mooi voorbeeld van. Daarnaast is het instrument voor beoordelen en belonen ontwikkeld. Een aandachtspunt is nog de zorgvuldige implementatie van het instrument." Daarnaast is opbouw van heldere structuren binnen de organisatie doorgevoerd door het benoemen van managers voor de pabo en onderwijsadvies. Dit hangt samen met het nieuwe bestuursmodel met een College van Bestuur en Raad van Toezicht. Communicatie bij het doorvoeren van de nieuwe structuren zal heel belangrijk zijn. "Driestar educatief communiceert veel, maar dit willen wij in de komende periode van veranderingen nog meer aandacht geven", sluit De Mots af. ◀

Personeel in cijfers



	Mannen	Vrouwen
Aantal	139	116
%	54,5 %	45,5 %

Effectief leeftijdsbeleid: duo-leren

Met subsidie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid loopt binnen Driestar educatief een vernieuwend project op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid en duo-leren. De organisatie hoopt met de kennis uit het project een beleidsinstrument te ontwikkelen dat zowel binnen het eigen instituut als in het scholenveld kan bijdragen aan de motivatie van jongere en oudere medewerkers. Teun Sterk, staffunctionaris Personeel & Organisatie, geeft nadere uitleg.

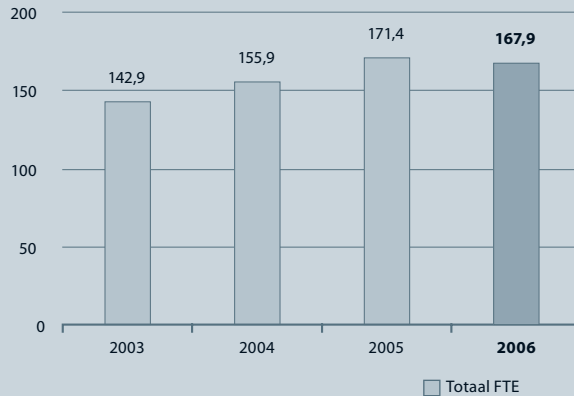


In het project, dat de naam Leren doe je samen kreeg, wordt beleid ontwikkeld voor duo-leren als vorm van kennismangement. De nadruk ligt daarbij op de wederkerigheid tussen ouderen en jongeren. Sterk: "We willen nagaan of het gebruik van elkaars kennis en vaardigheden een bijdrage levert aan de arbeidsparticipatie van jongere en met name oudere medewerkers. Daarom willen we in een proeftraject zicht krijgen op de competenties van oudere en jongere onderwijsadviseurs en docenten die nodig zijn om van elkaar te leren. Duo-leren heeft als hoofddoel medewerkers langer aan het arbeidsproces deel te laten nemen."

Wederzijds

Voor het project is de hypothese ontwikkeld dat jongeren en ouderen die samenwerken elkaar wederzijds kunnen inspireren. Ouderen kunnen ►

■ Personeel (FTE)



	Mannen	Vrouwen
FTE	100,97	66,97
%	60,1 %	39,9 %

hun ervaring en verworvenheden delen met jongeren, waardoor de jongeren inspiratie opdoen voor hun eigen functioneren. Jongeren kunnen, op hun beurt, de ouderen helpen de drempels te overwinnen bij nieuwe ICT-toepassingen of het omschakelen naar een klantgerichte werkwijze. Ook aspecten van werkhouding en randvoorwaarden komen dan aan de orde.

Pilot

In het project wordt een pilot uitgevoerd met vier of vijf duo's die elk bestaan uit een medewerker jonger dan 30 jaar en een collega die ouder is dan 50 jaar. De duo's gaan in de praktijk toetsen of de hypothese juist is en onder welke condities deze het best functioneert. Sterk: "Op basis van de ervaringen wordt vervolgens gekeken of er een structureel beleidsinstrument gemaakt kan worden voor de hele organisatie. Als we tot een kloppend en praktisch werkbaar instrument kunnen komen, willen we dit later ook als begeleidingsproduct beschikbaar stellen voor het primair en voortgezet onderwijs."

Inspiratie en gelijkwaardigheid

Uit literatuurstudie bleek dat de aanpak van Driestar educatief nog onontgonnen terrein is. Andere organisaties zijn wel met vergelijkbare projecten bezig, maar vrijwel altijd vanuit het meester-gezel perspectief. Sterk licht toe: "Wij denken dat de meester-gezel-relatie er vaak toch wel is. Het doel van Driestar educatief is de jongere zich niet 'de leerling' te laten voelen, maar juist de wederkerigheid te bevorderen. Dat levert inspiratie op. Gelijkwaardigheid voorop." ◀

■ Leeftijdsopbouw personeel

	Man	Vrouw	Totaal	%
< 25	3	9	12	4,7 %
25 - 34	17	52	69	27 %
35 - 44	41	27	68	26,7 %
45 - 54	57	21	78	30,6 %
55 - 59	18	7	25	9,8 %
60 >	3	0	3	1,2 %
Totaal	139	116	255	100 %

■ Verzuim personeel

	2006	Doelstelling
Lang verzuim	3,15 %	4 %
Kort verzuim	1,44 %	--

Toelichting

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

A man in a dark suit and light trousers stands on the left side of the frame, looking towards the right. He has his hands in his pockets. The background is a vibrant, abstract composition of blue, pink, and orange hues, with a glowing blue path that leads from the man's feet towards the right side of the image. The overall atmosphere is futuristic and dynamic.

4. VOORZIENINGEN

Kennis in bedrijf

De dienst facilitair bedrijf ondersteunt de ontwikkeling van Driestar educatief als kenniscentrum. Het samenbrengen van medewerkers en het bevorderen van de kenniscirculatie is het hoofddoel. Kees Codée, manager facilitair bedrijf, licht toe welke ontwikkelingen in 2006 hebben plaatsgevonden.



De gemeente Gouda heeft zich voorgenomen om in samenwerking met Driestar educatief een breed onderwijspark op te zetten waarin ook onderwijsorganisaties voor primair onderwijs en voortgezet onderwijs participeren. Op zoek van de gemeente Gouda is Driestar educatief al twee jaar bezig om te bezien of de instelling deel kan uitmaken van een toekomstig onderwijspark, onderdeel van een breed project rondom het centraal station genaamd 'Spoorzone'. Codée: "We nemen met het Driestar College en de Johannes Calvijn school, eveneens gegadigden voor het plan, allerhande opties door. Aangezien de intentie is om onze locatie Ridderkerk op termijn over te plaatsen naar Gouda, willen we dat gedeelte van ons instituut ook in het onderwijspark integreren. Mogelijke realisatie staat gepland voor de periode 2010-2012." Momenteel wordt het programma van eisen geschreven. Toekomstvisie speelt hierbij een belangrijke rol, om voldoende zicht te hebben welke functies en omvang passend zouden zijn. Ook de groei van het aantal studenten is hierbij een punt van aandacht, evenals het optimaal faciliteren van de functies van kenniscentrum. ▶

Huisvesting

Driestar educatief participeert in een project van de gemeente Gouda voor de herinrichting van het centrum van Gouda (Nexity). Er wordt aangesloten bij plannen van de gemeente om in de Spoorzone een onderwijspark te vestigen. Voor de komende jaren biedt dit de gelegenheid voor het ontwerpen van een optimale leeromgeving passend bij het strategisch beleid van Driestar educatief. De komende jaren worden de plannen verder voorbereid en zal definitieve besluitvorming plaatsvinden. Meer informatie op www.goudagroeit.nl.

In 2006 heeft een strategische verkenning plaatsgevonden naar het toekomstige gebruik van de regiokantoren in het licht van de doelmatigheid en de bedrijfsvoering.

■ Kosten huisvesting (x €1.000)

	2006	2006	2007
	Werkelijk	Begroot	Begroot
Kosten huisvesting	1.321	1.299	1.069
% totale omzet	8,53 %	8,74 %	6,80 %

Facilitair bedrijf

De servicediensten zijn binnen Driestar educatief ondergebracht in het facilitair bedrijf. Het facilitair bedrijf bestaat uit vijf units, die ondersteuning bieden aan de verschillende afdelingen. Veel aandacht is besteed aan de vergroting van de klantgerichtheid en verbetering van de onderlinge afstemming van de diensten. In 2006 is het meten van de klanttevredenheid van de diverse units integraal onderdeel geworden van de kwaliteitscyclus.

■ Kosten facilitair bedrijf (x € 1.000)

	2006	2006	2007
	Werkelijk	Begroot	Begroot
Kosten facilitair bedrijf	832	966	1.039
% totale omzet	5,37 %	6,50 %	6,61 %

Integreren

Huisvesting voor studenten speelt voor Spoorzone ook mee. Het huidige internaat uit de jaren '60 zal op termijn worden gesloopt. Voor de nieuwbouw van een nieuwe studentenflat direct bij de hogeschool bestaat al een intentieovereenkomst met woningbouwvereniging Mozaïek. Driestar educatief zal in de toekomst gaan optreden als verhuurder van de studentenflat. Het ideaalbeeld is dat de studentenhuisvesting en de hogeschool worden geïntegreerd. Daarnaast zullen de bibliotheek en de OnderwijsWerkPlaats als speerpunt van het kenniscentrum beneden in het gebouw een plaats krijgen, zodat iedere bezoeker aan de locatie Gouda eenvoudig toegang heeft tot deze kennis en faciliteiten", legt Codée uit. Het nieuwe gebouw zal ook meer gaan dienen als congrescentrum naast de activiteiten voor de hogeschool voor presentaties en studiedagen. Hiermee gepaard komen minimaal 76 extra parkeerplaatsen op eigen terrein, waardoor het totaal op bijna 170 parkeerplaatsen komt. Zo-doende voldoet Driestar educatief ruimschoots aan de parkeernorm die de gemeente Gouda stelt.

Bibliotheek

In 2006 is het oude bibliotheekstelsel vervangen door Vubis. Dit is een web-based standaardpakket dat medewerkers en studenten ook vanuit thuis kunnen raadplegen. Door middel van abonnementsconstructies wil Driestar educatief ook scholen, ouders en kerkelijke gemeenten gebruik laten maken van de faciliteiten. De collectie van de bibliotheek zal ook wetenschappelijke literatuur bieden over de lectoraten Onderwijs en identiteit en Exemplarisch onderwijs. Daarnaast is materiaal over management en leiderschap binnen de christelijke identiteit een speer- ▶

ICT

De processen op het gebied van financiën, projecten, relaties, P&O en logistiek zijn binnen *Driestar educatief* volledig geïntegreerd in een (webbased) bedrijfsinformatiesysteem. In 2006 zijn de volgende projecten afgerond of voorbereid:

- Instellingsbrede SharePoint-portaal: wordt sinds 2006 gebruikt als (1) communicatieplatform voor medewerkers, (2) samenwerkingsplatform voor kennisdeling en projecten, zowel voor interne als voor externe projecten, en (3) documentbeersysteem voor beleidsdocumenten.
- Voorbereiding implementatie elektronische leeromgeving (ELO): de softwareapplicatie Trajectplanner zal gebruikt worden als communicatiemiddel, en als cijfer-, tentamen- en stageprogramma. Tevens zal Trajectplanner worden ingezet voor een effectieve inschrijving van de studenten en het volgen van de voortgang gedurende de studie tot en met de diplomering.(voorbereiding getroffen voor invoering van Studielink).
- Voor het digitaal toetsen is een geheel nieuw systeem ingevoerd (QMP) en tevens is voor de toetsen van Nederlands en rekenen een Cito implementatie uitgevoerd.

■ Kosten ICT (x € 1.000)

	2006	2006	2007
	Werkelijk	Begroot	Begroot
Kosten ICT	1.155	1.315	1.023
% totale omzet	7,45 %	8,85 %	6,51 %

punt. "Driestar educatief zal zich met de samenstelling van de collectie onderscheiden. Bovendien wordt een hoge mate van self-service functionaliteit geboden; gebruikers kunnen materialen zelf beheren en verlengen."

Hogeschool

Studenten krijgen steeds meer te maken met digitale toetsen binnen het onderwijs. Met name de vakgebieden muziek, Nederlands, rekenen, godsdienst en beeldende vorming maken gebruik van de nieuwe mogelijkheden. Codée: "De overheid stelt eisen voor reken- en taaltoetsen. Met digitale toets hulpmiddelen kunnen studenten zich nu nog beter voorbereiden. Als noviteit is bij Driestar educatief ingevoerd dat bij digitaal toetsen geen andere applicaties gelijktijdig meer opgestart kunnen worden. Zo is bijvoorbeeld de calculatorfunctie niet meer bruikbaar bij het afnemen van een rekentoets. Dit voldoet helemaal aan de verordeningen van het ministerie. Het systeem kan multiple choice toetsen aan, maar ook 'aanwijsvragen' die bij beeldende vorming heel functioneel zijn. Driestar educatief loopt hiermee voorop en andere scholen kijken hier dan ook met bewondering naar." Ook wordt hard gewerkt aan de invoering van Trajectplanner, een studentenvolgsysteem en studenteninformatiesysteem, dat het onderwijsproces op de hogeschool van inschrijving tot en met diplomering ondersteunt.

Portaal

Voor de medewerkers van Driestar educatief is het intranet vervangen door het portaal. Het portaal is het medium voor nieuwtjes en wetenswaardigheden. Samenwerkingsprojecten tussen collega's intern en extern worden met het portaal digitaal ondersteund. Bij een recent ont- ▶

Mediatheek

In 2006 zijn de bibliotheken op de verschillende vestingen volledig geïntegreerd en op elkaar afgestemd. In samenhang hiermee is een nieuw digitaal bibliotheekstelsel ingevoerd (Vubis). In 2006 is fors geïnvesteerd in de collectie-uitbreiding voor nieuwe opleidingen en het lectoraat.

■ Kosten mediatheek (x € 1.000)

	2006	2006	2007
	Werkelijk	Begroot	Begroot
Kosten mediatheek	374	414	398
% totale omzet	2,41 %	2,78 %	2,53 %



wikkelde muziekmethode waren collega's uit het hele land betrokken. Met behulp van het portaal is de methode gezamenlijk vormgegeven en werd de aanwezige kennis gedeeld. De kenniskring van het lectoraat 'Onderwijs en identiteit' maakt eveneens intensief gebruik voor het delen van de opbrengsten van onderzoek en het voeren van discussies passend binnen de onderzoeksopdracht.

Voldoening

Op diverse projecten kijkt Codée met voldoening terug: "Het slepende parkeerprobleem is uiteindelijk door een ludieke actie met wielklemmen opgelost. Tot mijn verwondering kreeg Driestar educatief hier zelfs landelijke media aandacht mee. Daarnaast heeft het opstellen van het programma van eisen voor het project Spoorzone het afgelopen jaar veel aandacht gevraagd, maar dit is nu wel helemaal naar wens. Met het organiseren en cateren van congressen is ook succes geboekt. Zo werd onder andere de landelijke kennisbasis voor de tweedegraads lerarenopleidingen gepresenteerd in de aula van de hogeschool. Driestar educatief presenteert zich dus daadwerkelijk meer en meer als kenniscentrum voor het onderwijsveld." ◀

Kwaliteitszorg en tevredenheid

Wat is kwaliteit? Antwoord: als mensen tevreden zijn over wat wij doen. De dienst kwaliteitszorg heeft binnen Driestar educatief de taak om het kwaliteitsproces te bewaken en tevens een adviserende rol te spelen. Nico Broer is manager kwaliteitszorg en geeft een blik achter de schermen.

Binnen kwaliteitszorg speelt meten een belangrijke rol, maar: wat meten we eigenlijk? Broer: "Wij willen graag weten hoe tevreden medewerkers, studenten en klanten zijn over Driestar educatief. Bij de medewerkers willen we onder andere inzicht krijgen in hun tevredenheid over ons instituut, het functioneren van ondersteunende diensten en de werk-omstandigheden. Onze tweede doelgroep bestaat uit de studenten van de hogeschool. De mening die zij geven over hun opleiding, de faciliteiten, hun stages en de werkweken, geeft ons richting bij het verbeteren van de opleiding. Daarnaast meten we de tevredenheid bij de basisscholen en de scholen voor voortgezet onderwijs over de door Driestar educatief geleverde diensten en producten."



Spanningsveld

Tot nu toe wordt veel gewerkt met papieren vragenlijsten. Hierin komt langzamerhand verandering. Broer: "In toenemende mate werkt Driestar ▶

educatief met online enquêtes. Daarnaast dient zich alweer een nieuwe methodiek aan: de interne audit. Momenteel zijn we de mogelijkheden van dit nieuwe instrument aan het inventariseren." Een sterke systematiek maakt altijd deel uit van het kwaliteitsproces. Zo wordt er standaard doorgepraat over de uitslagen van de enquêtes met een vertegenwoordiging van de groep die deze heeft ingevuld. Dit geeft de uiteindelijke meerwaarde van het proces. Op deze manier kan er een gedegen rapport worden gemaakt en kan de opdrachtgever, momenteel voornamelijk het management en de directie, het uiteindelijk in ontvangst nemen. De dienst kwaliteitszorg brengt zelf geen veranderingen teweeg in directe zin, maar het is de opdrachtgever die aan de conclusies van het rapport een vervolg moet geven. Bereidheid tot het doorvoeren van verbeteringen is bij een vervolgotraject een vereiste en tevens dienen voldoende mogelijkheden aanwezig te zijn om die tot stand te laten komen. "Het spanningsveld tussen wat je wilt en wat werkelijk kan, speelt hierbij een rol", aldus Broer.

Maatstaf

Kwaliteit blijft echter een relatief begrip. Mensen kunnen met meer of minder genoegen nemen. Broer legt de lat behoorlijk hoog: "Wij vinden de tevredenheid pas voldoende als het gemiddelde op een vijfpuntsschaal hoger ligt dan 3,5. Als mensen vier of vijf aankruisen, zijn wij pas echt tevreden. Bij gemiddeldes lager dan 3,5 is er een duidelijke indicatie dat er iets niet in orde is. Daar moet dan op zijn minst over doorgepraat worden."

Accreditatie

In 2006 zijn er volgens Broer een aantal belangrijke ontwikkelingen geweest. "De accreditatie voor de lerarenopleidingen van de hogeschool staan weer op de planning voor eind 2008. Het belang van kwaliteitszorg komt bij die accreditatie duidelijk naar voren." Als de eigen kwaliteitszorg in orde is, wekt dat vertrouwen en zal er minder zwaar getoetst worden omdat de organisatie zelf al beschikt over corrigerende mechanismen. Vandaar dat er in het bestuurscharter van de HBO-raad een stevige paragraaf kwaliteitszorg zit, met daarin ijkpunten voor het kwaliteitsstelsel. Kwaliteitszorg speelt ook bij het proces van certificering voor de afdelingen onderwijsadvies en hulpverlening een ondersteunende rol.

Integrale kwaliteitszorg

Broer constateert ook dat kwaliteitszorg binnen Driestar educatief steeds meer onder de aandacht komt. Het samenwerken met zijn opdrachtgevers ziet hij ook als een positief punt. Korte lijnen en eenduidige beslissingen maken dat het werken plezierig gaat. Ook is hij hoopvol met betrekking tot het kwaliteitszorgstelsel: "We zijn nu bezig met uitbouwen van het systeem van integrale kwaliteitszorg voor heel Driestar educatief. Daarbij streven we naar een hecht samenhangend systeem voor alle afdelingen van onze organisatie."

Vermarkten

Langzamerhand krijgt de dienst kwaliteitszorg steeds meer te maken met externe opdrachtgevers. Een voorbeeld van een externe opdracht is het vooronderzoek bij de ontwikkeling van de minor Jong Management. Dit project werd uitgevoerd in opdracht van Octaaf, de schoolleidersopleiding voor het christelijk onderwijs. Door het flankerende onderzoek van de dienst kwaliteitszorg konden verscheidene hogescholen kennis nemen van de projectresultaten. Voor de toekomst vormt het vermarkten van kennis van de dienst kwaliteitszorg, naar aanleiding van voorgaande resultaten, een mooi strategisch doel. ◀

A small white figurine of a woman with long hair, wearing a white dress, stands on a large spool of orange thread. The spool is positioned diagonally across the frame. The background is a vibrant, blurred mix of purple, blue, and red. The text '5. FINANCIËN' is overlaid on the right side of the image.

5. FINANCIËN

De klant centraal

Financiële sturing van een instituut als Driestar educatief vraagt om een goede planning- en controlcyclus. Het bedrijfsinformatiesysteem (BIS) verbindt de diverse afdelingen op boekhoudkundig gebied, waardoor een goed totaalbeeld ontstaat. Ton Voorwinden, manager financiën, en Dirk de Knegt, financieel administrateur, geven een kijkje in de boeken.



Het financiële plaatje van de hogeschool wordt sterk gekleurd door de rijksbijdragen. Subsidies van het Rijk worden bepaald aan de hand van de studentenaantallen en onderwijsrendementen van twee jaar geleden. De situatie pakt gunstig uit, omdat bij hogeschool Driestar educatief studenten veelal in vier jaar hun diploma halen.

Stelselwijziging

"Bij de afdeling begeleiding is het veel spannender om de instroom van financiële middelen te borgen dan bij de hogeschool", aldus De Knegt. Vanaf 1 augustus 2006 is de vraagfinanciering schoolbegeleiding ingevoerd, wat inhoudt dat per 1 augustus 2006 de helft en per 1 januari ►

Financieel beleid

Het financieel beleid zoals geïmplementeerd in 2005 is verder doorgevoerd in 2006. Dit betekent dat de planning- en controlcyclus en de (financiële) verantwoordelijkheden van de resultaatverantwoordelijke eenheden geoptimaliseerd zijn. In 2006 is een aanvang gemaakt met meerjarenbeleid gericht op de beheersing van de personele lasten en is een analyse gemaakt van de kosten van ondersteunend personeel. Er is een meerjarenbegroting opgesteld voor de jaren 2007-2009.

Financieel resultaat

■ Resultaat 2006 (X €1.000)

	2006	2006	2007
	werkelijk	begroot	begroot
Rijksbijdrage	7.057	6.783	7.753
Collegegelden	1.919	1.893	1.928
Contractactiviteiten	5.153	5.300	5.318
Overige opbrengsten	1.361	879	718
Totaal opbrengsten	15.490	14.855	15.717
Personele lasten	10.849	11.147	11.634
Afschrijvingen	1.159	1.217	919
Overige instellingslasten	2.536	2.503	2.418
Totaal lasten	14.544	14.867	14.971
Saldo baten en lasten	946	-12	746
Financiële baten en lasten	74	21	110
Resultaat	1.020	9	856

2008 alle rijksmiddelen voor schoolbegeleiding beschikbaar komen voor de schoolbesturen. De bestedingsvrijheid wordt hierdoor voor de scholen vergroot, zodat de scholen in toenemende mate zelf kunnen bepalen bij welke begeleidingsdienst de subsidie wordt besteed en op welk moment. Maar er zijn nog meer veranderingen volgens De Knecht: "Vroeger werkten we met urenbudgetten, nu gaat alles met budgetten in euro's. We houden scholen bovendien goed op de hoogte van hun subsidie en opdrachten, wat de scholen als helder en duidelijk ervaren. BIS speelt in dit informatieproces een grote rol. Belasting over de toegevoegde waarde (btw) komt door de marktwerking ook opeens om de hoek kijken. Klanten kunnen hiervan nadeel ondervinden, omdat de btw voor hen meestal niet aftrekbaar is."

Begroting

Voor de afdeling begeleiding is bij het opstellen van de begroting 2006 rekening gehouden met een licht positief resultaat, maar het resultaat is gunstiger uitgevallen. Voorwinden geeft een toelichting: "Dit heeft onder andere te maken met een betere aansturing op declarabiliteit, kostenbesparing en een aanpassing in de tariefstructuur per 1 augustus 2006." Aan de andere kant maken de vele kleine opdrachten het echter wel lastig om het beoogde resultaat te halen. "Grote opdrachten zijn efficiënter; dit komt alleen al door de in verhouding veel gunstiger uitvallende reistijd."

Sturen

Vanwege de goede resultaten uit het verleden, ziet de financiële positie er gezond uit. Bij de afdeling begeleiding is het wel veel inspannender geworden om op de resultaten te sturen. De inzet van freelancers geeft momenteel de mogelijkheid om variaties bij de vraagkant op te vangen.

	2006	2006	2007
	werkelijk	begroot	begroot
Rentabiliteit	6,58 %	0,06 %	5,45 %

■ Resultaat per 31 december 2006 (x €1.000)

	2006	2006	2007
	werkelijk	begroot	begroot
Hogeschool	812	140	867
Onderwijsadvies en hulpverlening	239	36	181
Overige private activiteiten	-31	-167	-192
Resultaat	1.020	9	856

Het resultaat van de hogeschool is hoger dan begroot door hogere rijksbijdrage, meer contractactiviteiten en lagere kosten. Het resultaat van onderwijsadvies en hulpverlening is hoger door verbetering van het saldo van omzet en personele lasten en door lagere kosten. De overige private activiteiten vertonen een minder groot negatief resultaat door eenmalig hogere opbrengsten bij de onbekostigde opleidingen.

Begroting 2007

De begroting 2007 vertoont een positief verwacht resultaat van € 856.000. Voor de hogeschool is een positief resultaat begroot van € 867.000 en voor begeleiding van € 181.000. De overige private activiteiten vertonen een tekort van € 192.000 waarvan € 85.000 is bestemd voor methodeontwikkeling. Voor de methodeontwikkeling is een bestemmingsreserve gevormd.

Een belangrijke ontwikkeling in 2007 en 2008 is de stelselwijziging in de subsidiering van de afdeling begeleiding. Voor de hogeschool blijft de instroom van studenten en de rendementen van de opleiding cruciaal.

Voorwinden: "We hebben nu beter dan voorheen inzicht in de declarabiliteit van medewerkers. Ook de verantwoordelijkheden zijn nu helderder vastgelegd. Managers moeten echter wel groeien in het financieel aansturen van hun afdeling."

Kosten

Aan het project Spoorzone zit uiteraard ook een financiële component. Een helder kostenplaatje en de mogelijkheden van financiering zullen een belangrijke rol spelen bij de uiteindelijke besluitvorming. Daarnaast vraagt het investeren in kennis veel middelen, maar Driestar educatief maakt bewust de keuze om haar positie als kenniscentrum uit te bouwen. Sturen op personeelslasten is lastig omdat dit veelal vaste kosten zijn vanwege de lage mobiliteit van het personeel. Een dienstverlener als Driestar educatief typeert zich daarnaast door een relatief groot aandeel personele lasten ten opzichte van de omzet.

Adviseren

Voor nu en de toekomst zien Voorwinden en De Knegt zowel goede resultaten als aandachtspunten: "Eerst is het administratieve proces goed opgebouwd. Rapporteren, en vooral adviseren, houdt in dat wij meer voor onze interne en externe belanghebbenden kunnen betekenen. Managers ondersteunen en bewuster maken dankzij de gegevens uit BIS, zorgt duidelijk voor een betere sturing. De cyclus van planning en control zal verder worden uitgebouwd door het ontwikkelen van prestatie-indicatoren, zodat snel een accuraat beeld van de organisatie kan worden gevormd waardoor managers hun beleid kunnen afstemmen. ◀

Balans

■ Balans per 31 december 2006 (X €1.000)

	2006	2006	2007
	werkelijk	begroot	begroot
Materiële vaste activa	8.452	8.461	7.803
Financiële vaste activa	1.817	1.820	1.820
Voorraden	69	100	100
Vorderingen	2.593	2.400	2.100
Liquide middelen	3.224	2.100	4.013
Totaal activa	16.155	14.881	15.836
Eigen vermogen	11.249	10.548	11.404
Voorzieningen	852	681	780
Langlopende schulden	53	52	52
Kortlopende schulden	4.001	3.600	3.600
Totaal passiva	16.155	14.881	15.836

Vermogen en liquiditeit

■ Vermogenspositie en liquiditeitspositie (current ratio)

	2006	2006	2007
	werkelijk	begroot	begroot
Solvabiliteit	0,70	0,71	0,72
Liquiditeit	1,47	1,28	1,73

Beleggingsbeleid

In 2006 zijn obligaties verkocht en afgelost. Er zijn obligaties aangekocht ter waarde van € 1.500.000. De aankopen hebben plaatsgevonden binnen de gestelde kaders van het treasurystatuut. De effecten betreffen obligatieleningen met een beurswaarde per 31 december 2006 van € 1.746.000. De resterende looptijd varieert van 2 tot 4 jaar. Hierbij is rekening gehouden met de bouwplannen voor de periode 2010-2012.

Doelmatigheid

Uit de jaarrekening en de bijbehorende accountantsverklaring blijkt dat er een doelmatige en rechtmatige inzet van publieke middelen is geweest in 2006.

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'.

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

Letter of representation

De jaarrekening van 2006 bevat een *Letter of representation*, waarin het instellingsbestuur van *Driestar educatief* verklaart:

- dat ten behoeve van de accountantsverklaring, bedoeld in artikel 2.9, derde lid, van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, alle bij hem bekende informatie is verstrekt aan de instellingsaccountant, en



- dat het instellingsbestuur niet betrokken is geweest bij onregelmatigheden. Hieronder wordt in elk geval verstaan handelen dat in strijd is met wet- en regelgeving of andere gedragingen, die erop gericht zijn de hoogte van de rijksbijdrage van de instelling op oneigenlijke manier te beïnvloeden (bijv. door bepaalde groepen studenten ten onrechte mee te tellen).



6. HOGESCHOOL

De dingen die er echt toe doen

Gevraagd naar twee belangrijke resultaten in 2006, noemt Bert Kalkman, directeur opleiding, de tevredenheid van studenten over het vernieuwde curriculum en de essenties van christelijk leraarschap. “We hebben de afgelopen jaren hard gewerkt aan het curriculum. De uitslag van de evaluatie onder studenten is de mooiste beloning die we daarvoor kunnen krijgen. De essenties van christelijk leraarschap zijn belangrijk binnen de opleidingen, maar ook door de scholen heel positief ontvangen. Ik ben er blij mee hoe we er organisatiebreed het christelijk en reformatorisch onderwijs mee kunnen dienen.”



De eindtermen van de opleiding zijn nu gegroepeerd rond drie leerlijnen en een studie-stagebegeleidingslijn, licht Kalkman het vernieuwde curriculum toe. Binnen leerlijn 2 en de begeleidingslijn ontwikkelt de student kennis, vaardigheden en bekwaamheden die direct op de beroepspraktijk gericht zijn. Deze hebben zoveel mogelijk een relatie met de competenties die momenteel binnen de beroepsgroep gehanteerd worden en kunnen in concreet gedrag zichtbaar worden. Binnen leerlijn 1 gaat het vooral om de persoonlijke ontwikkeling van de student als christenleerkracht in rapport met de tijd. Dat wil zeggen dat hij de tijd(geest) leert begrijpen en zich daartoe als christelijke leraar weet te verhouden. Leerlijn 3 is volledig gericht op vakinhouden en didactiek. Vakconcepten zijn daarbij mede richtinggevend. Binnen de studie- en stagebegeleidingslijn vindt reflectie plaats op elementen uit de drie leerlijnen. Boven- ▶

Visie en beroepskwalificaties

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

Samenvatting gerealiseerde strategische doelstellingen

- In de Keuzegids HO komt de opleiding pabo van *Driestar educatief* opnieuw als topper uit de bus. In 2005 nog op de vierde plaats met een 7,4, in de meting van 2006 zelfs op nummer 3 met een rapportcijfer van 7,49. Dit betekent dat de interne doelstelling (7,5) bijna bereikt is. De opleiding scoort vooral hoog op samenhang, voorbereiding op loopbaan, studeerbaarheid en kwaliteit van docenten, faciliteiten en gebouwen.
- De opleiding Pedagogiek van *Driestar educatief* staat op nummer 2 met een rapportcijfer van 7,27. Deze opleiding scoort vooral hoog op kwaliteit van docenten, faciliteiten en gebouwen. De LVO is niet opgenomen in de Keuzegids.
- *Driestar educatief* heeft samen met een groot aantal scholen uit het vo en het po een onderwijsvisie geformuleerd onder de titel 'Essenties van christelijk leraarschap'. Deze onderwijsvisie is breed in het onderwijsveld en binnen de eigen opleidingen geïntroduceerd. Met succes, zoals onder meer bleek uit de enthousiaste reacties op de conferentie rond dit thema, en de nascholingstrajecten op scholen in het vo en po.
- In 2006 is een aantal nieuwe minoren gestart binnen pabo en LVO.



dien leert de student samenwerken in een team en wordt zijn omgevingsbewustzijn gestimuleerd.

Centrale thema's

In deze curriculumopbouw is er een directe relatie tussen de eigen, christelijke pedagogiek en de praktijk van de beroepsvorming. Er staan zeven thema's centraal: relatie, gezag, uniciteit, verantwoordelijkheid, leeromgeving, ontwikkeling en organisatie. Rond deze thema's zijn pedagogisch-didactische ateliers ontworpen die de pedagogische grondlijnen verkennen, deze benoemen en daarna praktisch toepassen door middel van vakdidactische dossiers. Studenten doen in deze ateliers pedagogische kennis op en volgen daarnaast trainingen die hen helpen om de vaardigheden te ontwikkelen die tot de essentie van het thema behoren. Deze vaardigheden zijn relevant voor de stage die erop volgt en komen overeen met de competenties die gevraagd worden van een goede leraar basisonderwijs. Het pedagogisch-didactisch programma van de Ivo sluit nauw bij aan bij dat van de pabo. "In elke opleiding klinkt dezelfde opleidingsvisie door. Ze typeert onze hogeschool. Daarnaast heeft het praktische voordelen. Pabo-studenten kunnen met vrijstellingen doorstromen naar de Ivo, of hun studie combineren met een vak op de Ivo."

Beroepsbeeld

In september 2006 presenteerde Driestar educatief het boekje "Essenties van christelijk leraarschap, beroepsbeeld van de christelijke leraar" aan het onderwijsveld. Inmiddels is het gedachtegoed geïmplementeerd binnen de opleidingen. Nieuw afgestudeerde leraren zullen dieper nagedacht hebben over de pit van het christelijk leraarschap dan vroeger het geval was. "Deze tijd vraagt daar om", meent Kalkman. "Je moet ►

Voorbereiding op accreditatie

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

Vernieuwing van het curriculum

- Pabo 1-2: vernieuwd curriculum geïmplementeerd
- Pabo 3-4: vernieuwd curriculum is ontwikkeld, pilot voor leerjaar 3 van start; implementatie in beide leerjaren vanaf 2007
- Pabo 2 deeltijd: vernieuwd curriculum geïmplementeerd
- LVO 2: vernieuwd curriculum geïmplementeerd
- LVO 2-3: vernieuwd curriculum is ontwikkeld; implementatie vanaf 2007
- LVO 4: ontwikkeling vernieuwd curriculum in gang gezet

Inzichtelijk maken van samenhang in curriculum

In een overzichtsboekje is per opleiding de relatie tussen onderwijsdoelen, modules en beroepspraktijk inzichtelijk gemaakt voor docenten, studenten en werkveld.

Borging HBO-niveau

Door het definiëren en toetsen van kritische situaties is binnen de opleidingen geëxpliciteerd aan welke vereisten de student moet voldoen in verschillende fasen van de opleiding. Op deze wijze zijn persoonlijke ontwikkeling, begeleiding en beoordeling evenwichtig op elkaar afgestemd. De kritische situaties hebben enerzijds een duidelijke bedding in de opleidingsvisie met bijbehorende inhoudelijke keuzen, anderzijds bieden ze de studenten direct perspectief op de SBL bekwaamheidseisen.

Verbetering kwaliteit toetsingsbeleid

Binnen de opleidingen is een kaderstellend toetsingsplan geformuleerd. Dit bevat het toetsingsbeleid, een definitie voor de verschillende toetsvormen en criteria voor de beoordeling van toetsen.

De reglementen van de opleidingen zijn in lijn met het toetsplan geactualiseerd.

steeds meer kunnen legitimeren waar je voor staat en wat je doet. Een helder beroepsbeeld maakt leraren sterker in het beoordelen van nieuwe ontwikkelingen, zorgt ervoor dat ze minder snel ontworteld raken. Bovendien geeft het boekje hen een talig handvat om diepere gevoelens naar boven te halen en te verwoorden." Scholen hebben behoefte aan leraren die op deze wijze gevormd zijn, meent Kalkman. "Dat blijkt wel uit het aantal exemplaren dat we inmiddels van het boekje verkocht hebben en de vragen om begeleidingstrajecten in de scholen. Scholen zijn het zat om achter hypes aan te lopen. Ze willen het weer hebben over de dingen die er echt toe doen.

Wederkerigheid

Zowel bij de vernieuwing van het curriculum als bij het ontwikkelen van het beroepsbeeld heeft Driestar educatief veel gehad aan de input en de reacties van het veld. Kalkman: "Tussen Driestar educatief en het scholenveld bestaat een relatie die wederkerig is. De synergie tussen de kennis van de opleiding en die van de scholen versterkt de kwaliteit van de opleiding. In het verslagjaar hebben we ons ingespannen om de klant nog beter te leren kennen en ons beleid onder de aandacht te brengen. De komende tijd willen we op deze weg voortgaan." Een bijzonder aandachtspunt uit het afgelopen jaar noemt Kalkman nog de samenwerking met de opleidingsscholen in het voortgezet onderwijs. Hij is er trots op hoe deze gedifferentieerd, maar kwalitatief verantwoord verder kon worden uitgewerkt. ◀

Verbetering kwaliteit stagebegeleiding

Uit kwaliteitsonderzoek is gebleken dat de stagebegeleiding nog niet in alle opleidingen tot hoge tevredenheidsscores leidt. Daarom zijn in 2006 (additionele) middelen en professionaliseringstijd vrijgemaakt voor een intensief verbetertraject, waarin met name aandacht was voor de professionalisering van de betrokken docenten.

■ **Studenttevredenheid hogeschool**

	2002	2003	2004	2005	2006	Doelstelling
Studenttevredenheid	7,6	7,6	7,6	7,4	7,5	7,5

	2006
Inhoud onderwijs	7,2
Keuzeruimte onderwijsprogramma	7,2
Samenhang onderwijsprogramma	7,7
Werkvormen	7,2
Vorbereiding op loopbaan	7,6
Docenten	7,6
Communicatie	6,8
Studeerbaarheid onderwijsprogramma	7,8

■ **Studenttevredenheid curriculum pabo**

	2006	Doelstelling
Studenttevredenheid opleidingscurriculum pabo (voltijd)	7,6	8,0
Studenttevredenheid opleidingscurriculum pabo (deeltijd)	7,7	8,0
Studenttevredenheid vernieuwd curriculum pabo 1 (propedeuse)	7,3	7,5
Studenttevredenheid vernieuwd curriculum pabo 2 (pilot)	7,8	7,5

■ *Studenttevredenheid curriculum LVO*

	2006	Doelstelling
Studenttevredenheid opleidingscurriculum LVO (deeltijd)	7,6	8,0
Studenttevredenheid pedagogisch-didactisch programma pabo	7,6	8,0

■ *Aantal studenten*

	2006	2005	2004	2003	2002
Hogeschool	1527	1490	1352	1336	1080
Voltijd	956	948	923	915	927
Deeltijd	488	460	429	421	153
Duaal	83	82	-	-	-
Pabo	1139	1132	1079	1094	1080
Voltijd	956	948	923	915	927
Deeltijd	163	154	156	179	153
Duaal	20	30	-	-	-
LVO	388	358	273	242	-
Deeltijd	325	306	273	242	-
Duaal	63	52	-	-	-

Toelichting

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



■ Aantal studenten: vooropleiding

	2006	2005
Hogeschool	1527	1490
Havo	783	761
MBO	379	332
VWO	162	168
HO	111	151
Overig	92	78
Pabo	1139	1132
Havo	668	663
MBO	304	268
VWO	109	124
HO	20	35
Overig	38	42
LVO	388	358
Havo	115	98
MBO	75	64
VWO	53	44
HO	91	116
Overig	54	36

■ Aantal studenten: leeftijd

	2006	2005
Hogeschool	1527	1490
< 20	660	672
20-24	563	524
25-29	119	121
30 >	185	173
Pabo	1139	1132
< 20	592	621
20-24	457	412
25-29	39	46
30 >	51	53
LVO	388	358
< 20	68	51
20-24	106	112
25-29	80	75
30 >	134	120

■ Instroom studenten: voltijd, deeltijd, duaal

	2006	2005	2004	2003	2002
Hogeschool	432	447	418	454	284
Voltijd	267	307	268	265	215
Deeltijd	139	122	115	169	48
Duaal	26	18	35	20	21
Pabo	306	344	312	327	284
Voltijd	267	307	268	265	215
Deeltijd	30	37	30	53	48
Duaal	9	0	14	9	21
LVO	126	103	106	127	-
Deeltijd	109	85	85	116	-
Duaal	17	18	21	11	-

■ Instroom studenten: vooropleiding

	2006	2005	2004	2003	2002
Hogeschool	432	447	418	454	284
Havo	200	216	209	210	158
MBO	131	116	106	96	63
VWO	46	42	52	57	42
HO	24	58	37	57	9
Overig	31	15	14	34	12
Pabo	306	344	312	327	284
Havo	159	187	174	178	158
MBO	105	99	82	79	63
VWO	29	33	39	44	42
HO	4	16	11	13	9
Overig	9	9	6	13	12
LVO	126	103	106	127	-
Havo	41	29	35	32	-
MBO	26	17	24	17	-
VWO	17	9	13	13	-
HO	20	42	26	44	-
Overig	22	6	8	21	-

■ Studierendement

	2006	2005	2004	2003
Rendement hoofdfase	71 %	79 %	84 %	74 %
Rendement propedeuse	65 %	63 %	79 %	76 %

Toelichting

1. Rendementgegevens per 31 augustus 2006, in % van instroom
2. Rendement hoofdfase: % studenten, opleiding behaald binnen 5 jaar
3. Propedeuserendement: % studenten, propedeuse behaald binnen 2 jaar

■ Bindend afwijzend studieadvies (BAS)

	2006
Aantal BAS pabo	6
Aantal BAS LVO	0

Studentenwerving

In 2006 heeft *Driestar educatief* de aanwezigheid op studiebeurzen en voorlichtingsavonden op scholen voor voortgezet onderwijs geïntensiveerd. Uit evaluatie blijkt dat het aanbieden van open dagen, meeloopdagen en voorlichtingsavonden op de hogeschool zelf studenten het meest aanspreekt. Daarom investeert *Driestar educatief* ook in deze vorm van

studentenwerving, door middel van het aanbieden van workshops en gastcolleges: zo ervaren studenten op welke manier het onderwijs op de hogeschool wordt gegeven én of de studie echt bij hen past.

Lectoraat Onderwijs en identiteit

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





7. ONDERWIJSADVIES

Voortdurende ontwikkeling van de dienstverlening

De omzet van de afdeling onderwijsadvies vertoonde het afgelopen jaar opnieuw een stijging. Ondanks de stelselwijziging. Sombere landelijke scenario's gingen uit van een vraaguitval van maar liefst dertig procent. Scholen zouden hun geld gaan 'oppotten' of gemakkelijk overstappen naar een andere dienstverlener. "Wij vermoedden al dat de uitval ons niet in dezelfde mate zou raken", aldus Jan Voorthuyzen, directeur Begeleiding. "Onze scholen nemen hun ontwikkeling serieus. Uit onderzoek bleek bovendien dat ze meer dan gemiddeld trouw zijn aan hun begeleidingsdienst. We hebben onze inspanningen daarom gericht op stabilisering van de omzet. We zijn er heel blij mee dat we dat ruimschoots konden waarmaken."



Een deel van de omzetgroei zat opnieuw in het werk voor bestuur en management. Veel vraag was er in het verslagjaar bijvoorbeeld naar het aanbod rond bestuursvernieuwing en het opstellen van het schoolplan. Goed bestuur en management behoren tot de speerpunten van Driestar educatief. Samen met scholen en met verwante organisaties werkt ze dan ook aan voortdurende verbetering en uitbreiding van producten en diensten. Een voorbeeld is het project Beleidsvoerend vermogen. "Dit project is vooral bedoeld om de éénpitters in het werkveld te versterken", legt Voorthuyzen uit. "De eisen aan scholen nemen toe. Veel scholen hebben daarom gezocht naar bovenschoolse samenwerking. Maar je ziet sommige constructen ook weer uiteen vallen. Andere scholen hebben van meet af aan de voorkeur gegeven aan ▶

Visie en uitgangspunten

De afdeling onderwijsadvies maakt in de dienstverlening gebruik van een schoolontwikkelingsmodel waarin drie fasen worden onderscheiden: de beheerde school, de probleemgeoriënteerde school en de lerende school.

Kenmerk van de *beheerde school* is dat ontwikkeling plaatsvindt onder invloed van externe factoren, bijvoorbeeld vanwege aanmerkingen van de inspecteur of veroudering van een methode. Op deze scholen wordt in de dienstverlening vooral aandacht besteed aan organisatie. Sturing vindt plaats van bovenaf, en het schoolteam is daar over het algemeen tevreden mee.

In de *probleemgeoriënteerde school* komt ontwikkeling tot stand omdat het team zelf knelpunten ervaart. Het team merkt bijvoorbeeld dat bepaalde leerlingen niet voldoende profiteren van het onderwijs. Op deze scholen is het van belang dat de medewerkers in professioneel opzicht steeds meer op elkaar betrokken raken.

De *lerende school* ten slotte ontwikkelt zich omdat er binnen het team een duidelijke visie is en er een helder schoolconcept wordt gehanteerd. Het beheer in deze scholen is goed ontwikkeld en er worden knelpunten gesignaleerd en opgelost. In de dienstverlening wordt het team ondersteund in de realisering van de visie.

In de praktijk is het onderscheid tussen de fasen uiteraard minder strikt dan hier geschetst. Desondanks blijkt het model een goed hulpmiddel om zicht te krijgen op de situatie van scholen. Bij de inrichting van een advies- of ondersteuningstraject wordt gebruik gemaakt van dit schoolontwikkelingsmodel.



zelfstandigheid. Samen met VGS en een aantal pilotscholen zoeken we naar normen voor het beleidsmatig functioneren en naar de ondersteuning die kleinere zelfstandige scholen nodig hebben om aan de norm te voldoen.”

Leidraad

Een tweede nieuwe ontwikkeling binnen het kennisgebied bestuur en management, betreft de aandacht voor christen zijn en leidinggeven. Onder de naam Leidraad organiseerde Driestar educatief samen met de RMU inmiddels twee goedbezochte seminars over dit onderwerp, voor leidinggevend en uit het onderwijs en uit de achterban van de RMU. Andere voorbeelden van gezamenlijke activiteiten zijn bijvoorbeeld inspiratiegroepen voor leidinggevend en de inrichting van een website met nieuws, opinie en achtergronden, www.leidraadvandaag.nl. Driestar educatief is tevens gestart met de ontwikkeling van een opleidingsmodule Leiderschap en identiteit voor leidinggevend in het onderwijs.

Betekenisvol curriculum

Ook op het terrein van de leeromgeving zijn scholen met veel vernieuwingen bezig. De onderwijsadviseurs van Driestar educatief begeleiden hen onder andere op het gebied van ontwikkelingsgericht onderwijs, thematisch werken en pov. Scholen raken enthousiast voor deze concepten, maar lopen op een gegeven moment tegen de vraag aan hoe ze de vernieuwingen moeten inpassen in het curriculum, zonder dat ze een te zware belasting vormen. Driestar educatief is daarom in het verslagjaar het project Betekenisvol curriculum gestart. “Scholen beginnen aan het nieuwe, maar houden ook het oude nog vast”, constateert Voorthuizen. “Dat begrijp ik wel: ze willen voorkomen dat ze onbedoeld gaten la- ▶

Samenvatting gerealiseerde strategische doelstellingen

- De verwachte vraaguitval is tot nu toe uitgebleven.
- Er wordt een analyse gemaakt van toekomstige marktontwikkelingen; deze is gereed in 2007.
- De tariefstelling is vereenvoudigd (één vast tarief voor Bestuur & Management, één tarief voor alle overige units).
- Afgewezen offertes zijn systematisch geanalyseerd en waar nodig zijn daaruit consequenties voor het beleid getrokken.
- De beleidsdoelstellingen van de units zijn voor ten minste 80% gerealiseerd.
- In 2006 heeft een interne reorganisatie plaatsgevonden. De oorspronkelijke unitstructuur is vervangen door een meer vraaggerichte en flexibele organisatiestructuur.
- In 2006 zijn voorbereidingen getroffen voor een nieuw marketingbeleid, gedefinieerd op basis van marktdifferentiatie, en aansluitend bij de nieuwe organisatiestructuur.
- ISO-9001: de educatieve dienstverlening van Driestar educatief is in 2006 opnieuw ISO-9001-gecertificeerd. De beoordelende instantie Certiked gaf aan vooral tevreden te zijn over het hoge niveau van kwaliteitsmanagement en over de manier waarop Driestar educatief klanten en medewerkers hierin betreft.

ten vallen in het leerstofaanbod. Maar het is natuurlijk niet naast elkaar vol te houden. Het risico is dat vernieuwingen daardoor klein blijven of weer losgelaten worden. In het project leggen we oud en nieuw naast elkaar en naast de kerndoelen. We geven precies aan wat uit het oude curriculum kan vervallen, zodat er ruimte komt voor de nieuwe concepten.”

Exemplarisch onderwijs

Driestar educatief hecht sterk aan conceptueel onderwijs dat past bij de identiteit. Het onlangs toegekende lectoraat en het expertisecentrum Exemplarisch onderwijs dat momenteel wordt ingericht, geven extra mogelijkheden voor de doorontwikkeling van het concept Onderwijskunst. “Ik verwacht dat onze organisatie het christelijk en reformatorisch onderwijs daarmee op een goede manier kan inspireren en kan helpen om de eigen identiteit wezenlijk vorm te geven. We zijn als onderwijsadviseurs naast de hogeschool dan ook nauw betrokken bij het project. Maar we blijven ook kennis ontwikkelen en aanbieden over andere concepten die binnen onze scholen passen. Zij moeten het onderwijs immers kunnen vormgeven op een manier die bij hun school en hun ontwikkelingsstadium past.

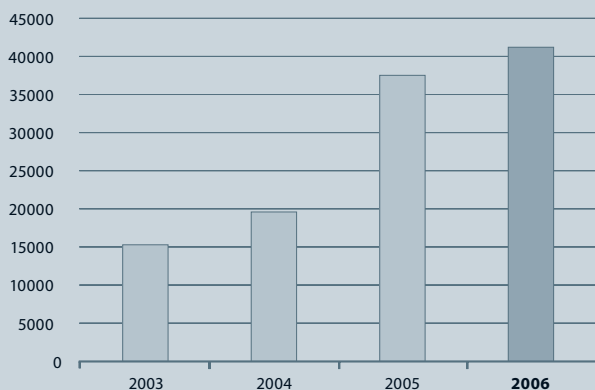
ZIEN!

Ook op het adviesterrein opvoeding en zorg zijn er nieuwe ontwikkelingen te melden. Voorthuyzen heeft veel verwachtingen van het pedagogisch expertsysteem ZIEN!, een nieuwe module die Driestar educatief ontwikkelde bij het leerlingvolgsysteem ParnasSys. Gedragsproblemen onder leerlingen nemen onmiskenbaar toe, door prikkels vanuit de maatschappij, moeilijke gezinssituaties, enzovoort. Omdat het huidige on- ▶

Resultaten

De omzet in uren van de afdeling onderwijsadvies is de afgelopen jaren sterk gegroeid: van 15226 uur in 2002 tot 41412 uur in het 2006.

■ Uren afdeling onderwijsadvies



derwijs meer zelfstandigheid van leerlingen vraagt, vallen zaken als gebrek aan motivatie, afhankelijk gedrag en gebrekkige concentratie ook eerder op. ZIEN! biedt de leerkracht zicht op de hulpvraag die achter het gedrag zit, geeft achtergrondinformatie en gerichte handelingsadviezen. Voorthuizen: "Ik vind de formule perfect gekozen: leraren zijn geen maatschappelijk werkers of therapeuten, maar kunnen in de dagelijkse praktijk veel bijdragen aan de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen. ZIEN! ondersteunt ze daarbij." De komende tijd wil Driestar educatief ZIEN! verder uitbouwen. Gedacht wordt aan handvatten voor de afstemming van het pedagogisch handelen op school en thuis.

Voortgezet onderwijs

In het voortgezet onderwijs heeft Driestar educatief vooral veel werk verzet op het terrein van methodeontwikkeling in opdracht van het Directie-overleg Reformatorisch Voortgezet Onderwijs (DORVO). Zo is deel 2 opgeleverd van Taalpunt NL, de herziene uitgave van Fundamenteaal, en is de ontwikkeling van deel 3 ter hand genomen. Verder wordt gewerkt aan de herziening van de geschiedenis methode Bronwijzer, aan een nieuwe methode voor muziek en aan een eigen methode voor literatuur. "Wij hopen naar de toekomst toe onze rol in de onderlinge samenwerking tussen de scholen en hun gezamenlijke visieontwikkeling te kunnen behouden. Mooi vind ik dat we op dit moment ook een breder samenwerkingsproject mogen leiden, genaamd Just Care, waarin een aantal evangelische, gereformeerde, protestant-christelijke en reformatorische scholen samen met de hulporganisaties Woord en Daad, Tear en ZOA lesmateriaal ontwikkelen over armoede. Zie daarvoor ook www.justcare.nl. Daarnaast zien we onze betrokkenheid bij de beleidsontwikkeling van individuele scholen groeien. Wat we nog graag zouden versterken, is onze ondersteuning van het pedagogisch-didactisch programma van de scholen in de vorm van nascholing aan docenten." ◀

■ Klanttevredenheid onderwijsadvies

	2002	2003	2004	2005	2006	Doelstelling
Klanttevredenheid	8,5	8,6	8,4	8,6	8,2	8,0

	2006
Bereiken van de gestelde doelen	7,8
Afstemmen van uitvoering op de vraag van de school	8,5
Omgaan tussentijdse vragen van school	8,3
Aandacht geven aan implementatie in school	7,7
Advies geven voor relevant vervolgtraject	7,6
Ondersteunen van leraren bij hun ontwikkeling	8,0
De voorbereiding van het traject	8,2
De presentatie door de adviseur	8,4
De vormgeving van het materiaal	7,8
Samenwerking met verantwoordelijken in school	8,7
Betrokkenheid bij de schoolontwikkeling	8,2
Het nakomen van afspraken	8,7
De geboden nazorg	8,3



A conceptual illustration of a person standing on a stylized map. The map features a large blue area, a red area, and a purple area. A white path winds through the map, and a yellow sphere is positioned on the blue area. A blue sphere is on the right side of the map. The person is standing on the left side of the map, looking at the map. The background is a gradient of purple and red.

8. HULPVERLENING

Bezinning op de kwaliteit en de betaalbaarheid

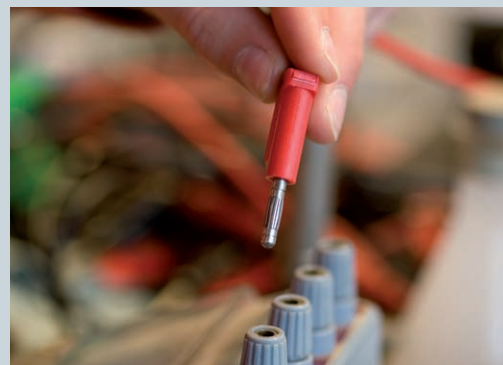
Driestar educatief heeft in het afgelopen jaar stevig nagedacht over de toekomst van de hulpverlening. Jaap Braaksma, manager hulpverlening, merkt dat er een groeiende vraag om ondersteuning is op de scholen. "Dat is niet verwonderlijk. Ook in onze achterban nemen de opvoedingsproblemen fors toe. En er wordt steeds meer verwacht van de scholen. Zo vragen kinderen met een rugzakje om extra zorg en voorzieningen. Voor de toekomst staan nog meer ingrijpende veranderingen op stapel in de wettelijke kaders. In het kader van Passend Onderwijs moeten scholen straks alle aangemelde leerlingen een plaats kunnen bieden, op de eigen school of in het netwerk."



In het verslagjaar startte Driestar educatief enkele projecten met de samenwerkingsverbanden WSNS in het primair onderwijs en met de scholen in het voortgezet onderwijs. Centrale vraag daarin is hoe de leerlingenzorg van goede kwaliteit en tegelijk betaalbaar kan blijven. Naast de groeiende en complexer wordende zorgvraag, is ook de recente btw-plicht van Driestar educatief aanleiding voor deze bezinning. Zeker voor de grote vo-scholen, die vele uren begeleiding inkopen, betekent de btw een forse kostenstijging. De projectgroepen doordenken verschillende opties. Is er een kostenbesparing mogelijk binnen de huidige begeleiding via Driestar educatief? Of kunnen samenwerkingsverbanden en/of vo-scholen beter zelf orthopedagogen in dienst nemen? Welke rol kan Driestar educatief dan spelen in zaken als ▶

Visie en uitgangspunten

De hulpverlening van *Driestar educatief* is gericht op het optimaliseren van opvoedings- en onderwijsprocessen binnen het primair en voortgezet onderwijs. Doelstelling van de hulpverlening is vanuit een pedagogische aanpak stagnaties in onderwijs en opvoeding te voorkomen, te begeleiden of op te lossen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte hulpverlening. Directe hulpverlening is gericht op de leerling zelf. Het gaat dan om leerlingen die dreigen te stagneren in hun schoolloopbaan of persoonlijkheidsontwikkeling. De hulp die wordt geboden, vindt plaats in samenhang met het opvoedings- en onderwijsproces van ouders/opvoeders en docenten (contextueel). Daarnaast biedt *Driestar educatief* indirecte hulpverlening. De begeleiding richt zich daarbij niet in de eerste plaats op de leerling, maar op de leraren en opvoeders. In de hulpverlening wordt gebruik gemaakt van curatieve en preventieve middelen. Eén van de doelstellingen van het Strategisch beleidsplan 2005-2008 is dat de hulpverlening binnen vijf jaar van overwegend preventieve aard is.



Samenvatting gerealiseerde strategische doelstellingen

- De afdeling hulpverlening heeft nieuwe afspraken gemaakt met klanten over de besteding van begeleidingsgelden voor de bovenschoolse (PCL-gestuurde) hulpverlening. De bestaande zorgstructuur is in stand gebleven. Per regio is een gezamenlijk budget gevormd voor onderzoeken.
- Er zijn in 2006 intensieve onderhandelingsgesprekken gevoerd met de samenwerkingsverbanden en de scholen voor speciaal onderwijs. Inzet van de gesprekken was dat wat we afspreken goed moet zijn voor de leerlingen, betaalbaar moet zijn voor de klant en kostendekkend voor *Driestar educatief*.

de kwaliteitszorg en deskundigheidbevordering? De projectgroepen hopen voor de zomervakantie tot adviezen te komen.

Handelingsgerichte procediagnostiek

Behalve de structuurvragen stond bij Driestar educatief ook de inhoudelijke ontwikkeling van de hulpverlening nadrukkelijk op de agenda. "Wij willen het onderwijsveld graag helpen met (nieuwe) kennis en diensten. Een van onze speerpunten is dat er meer tijd moet komen voor advies en begeleiding van leerkrachten en minder ingezet moet worden op onderzoek", aldus Braaksma. Hij verwacht veel van de invoering van handelingsgerichte procesdiagnostiek (hgpd). Bij deze methode brengt de hulpverlener samen met de leerkracht en de intern begeleider de probleembeleving rond een leerling systematisch in kaart. Hierbij wordt niet alleen naar de kenmerken van het kind gekeken, maar ook naar de specifieke onderwijsleersituatie. De leerkracht krijgt praktische adviezen hoe hij "morgen" op een goede manier met de leerling kan werken. Lopende het traject worden zijn handelen en het functioneren van de leerling steeds geëvalueerd. Zo nodig wordt de aanpak bijgesteld. Er is dus sprake van een cyclisch proces. Omdat deze werkwijze de leerkracht sterker maakt in het omgaan met soortgelijke problemen, heeft ze tevens een preventieve werking. Nieuw is dat door de dossieropbouw een deel van de diagnostiek kan vervallen. Op dit moment wordt voor bijvoorbeeld de indicatie voor het speciaal onderwijs nog een psychologisch onderzoek gedaan, maar bij een goede dossiervorming kan dat beperkt worden tot onduidelijke of grenssituaties.

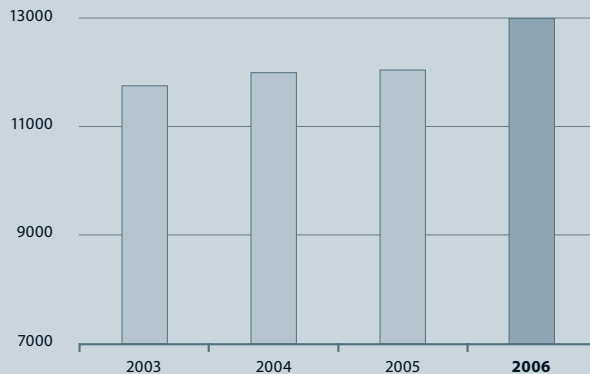


Resultaten

De omzet van de afdeling hulpverlening is de afgelopen jaren sterk gegroeid: van 11185 uur in 2002 tot ruim 18931 uur in 2006.

Resultaten primair onderwijs

■ Uren afdeling hulpverlening primair onderwijs



Financieringsstructuur

Braaksma: "Op deze manier kunnen scholen met dezelfde inzet van onze orthopedagogen veel meer leerlingen helpen. De wens om de slag te maken naar een werkwijze als handelingsgerichte procesdiagnostiek leefde bij ons al langer. In eerste instantie zochten we naar een uitbouw van ons concept van consultatieve leerlingbegeleiding in combinatie met handelingsgerichte diagnostiek. Maar we liepen aan tegen de structuur van de financiering. Onderzoeken worden namelijk bekostigd via een solidariteitspool en consultaties door de scholen afzonderlijk. Op het moment dat een school voor meer consultaties kiest, krijgt ze dus een hogere rekening." Hierin lijkt nu een kentering te komen. In het verslagjaar is op verzoek van de samenwerkingsverbanden het concept van handelingsgerichte procesdiagnostiek gepresenteerd. Dit vond veel bijval. Op dit moment maken de samenwerkingsverbanden plannen om de structuur ten gunste van deze nieuwe aanpak aan te passen. Braaksma verwacht dat het enkele jaren in beslag zal nemen om de methode goed in te voeren. Driestar educatief wil er de komende tijd de eigen medewerking verder op scholen. Daarnaast wil ze bijdragen aan de beleidsvorming van de scholen in de samenwerkingsverbanden en de professionalisering van ib'ers en leerkrachten. De afdeling hulpverlening gaat tevens het gesprek aan met de lerarenopleiding binnen Driestar educatief over de toerusting van nieuwe leerkrachten.

Diagnoses

Een andere nieuwe dienst waarop de afdeling zich heeft voorbereid, is het diagnosticeren van psychische stoornissen volgens het classificatiesysteem DSM IV. Hoewel de gz-psychologen van Driestar educatief daarvoor zijn gecertificeerd, is dit onderzoek tot nu toe niet aangeboden. ►

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

	2003	2004	2005	2006
Consultaties	6502	6406	6406	6667
Geplande consultaties	5051 (78 %)	5179 (81 %)	6000 (94 %)	6424 (96 %)
Ongeplande consultaties	1451 (22 %)	1227 (19 %)	406 (6 %)	243 (4 %)
Onderzoeken	5254	5624	5667	5622

Toelichting

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

■ Klanttevredenheid consultaties primair onderwijs

	2003	2004	2005	2006	Doelstelling
Klanttevredenheid scholen	8,8	8,9	8,6	8,3	8,0
Het maken van afspraken over de taakverdeling					8,5
Het aansluiten bij de vraag van de school					8,5
Het omgaan met nieuwe vragen tijdens het werk					8,3
Het inzicht geven in de leerlingproblematiek					8,3
Het geven van relevante adviezen					8,1
Het geven van relevante handelingssuggesties					7,9
Het hulp bieden bij het nemen van beslissingen					8,4
Het praktisch ondersteunen van leraren/IB-ers					8,2

“Dergelijke diagnoses moet je niet te snel stellen, omdat ze kinderen onnodig kunnen stigmatiseren”, legt Braaksma uit. “Maar hoewel we om die reden terughoudend blijven, bij de aanvraag van een rugzakje kun je er niet altijd omheen. In de jeugdpsychiatrie zijn er soms lange wachtlijsten voor deze diagnostiek. Driestar educatief kan met haar nieuwe aanbod dan het proces versnellen, zodat er eerder voorzieningen beschikbaar komen om het onderwijsproces af te stemmen op de leerling.”

Ketenzorg

Ook goede samenwerking en afstemming tussen onderwijs en jeugdzorg wordt steeds belangrijker. Afgelopen jaar heeft Driestar educatief daarom samen met Eleos, SGJ, GPC en KOC in een werkgroep Ketenzorg een heldere communicatieroute ontworpen vanaf de vraag in de onderwijssituatie tot het bereiken van de instelling voor gereformeerde jeugdzorg. Deze route is vastgelegd in een schema, voorzien van een pre-ambule met afspraken tussen de verschillende partijen. De opzet is op een landelijke conferentie besproken en vervolgens toegelicht aan alle samenwerkingsverbanden en vo-scholen. De bedoeling is dat hij in april definitief wordt vastgesteld. De werkgroep Ketenzorg wordt opgeheven. In plaats daarvan komt er een platform Onderwijs en Jeugdzorg, waarin ook Driestar educatief zitting heeft. ◀

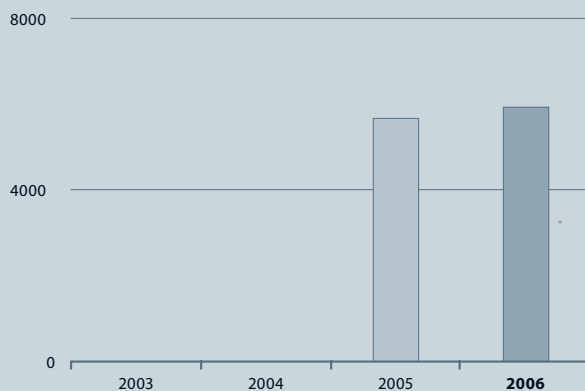
■ Klanttevredenheid psychologisch en pedagogisch-didactisch onderzoeken primair onderwijs

	2003	2004	2005	2006	Doelstelling
Klanttevredenheid scholen	8,9	9,0	9,0	8,5	8,0
Klanttevredenheid ouders	8,5	8,5	8,4	8,7	8,0

	School	Ouder/opvoeder
Het formuleren van de leerlingproblematiek	8,4	8,5
Het verwerken van de gespreksinformatie	8,4	8,7
Het inzicht geven in de leerlingproblematiek	8,5	9,0
Het aangeven van perspectief voor de leerling	8,3	8,3
Geven van handelingssuggesties (school/ouders)	8,1	8,4
Het betrekken van school bij verdere zorg	8,4	8,5
De helderheid van de onderzoeksprocedure	8,3	8,8
De gespreksleiding door de orthopedagoog	8,9	9,0
De sfeer tijdens de gesprekken	9,1	8,8
De aandacht voor argumenten van school/ouders	8,7	8,7
De helderheid van het verslag	8,6	9,2
De mondelinge toelichting bij het verslag	8,7	9,2
De tijdsduur van het hele traject	8,0	8,0
De geboden nazorg na het onderzoek	8,2	8,4

Resultaten voortgezet onderwijs

■ Uren afdeling hulpverlening voortgezet onderwijs



Toelichting

Het totaal aantal uren van de hulpverlening in het vo is in 2005 voor het eerst gemeten.

■ Omvang begeleiding voortgezet onderwijs, in aantallen

	2006
Consultaties	658
Leerlingen in begeleiding	360
Contactmomenten met leerlingen	1375
Contactmomenten met ouders	841
Aantal verwijzingen	106

■ Klanttevredenheid hulpverlening voortgezet onderwijs

	2003	2004	2005	2006	Doelstelling
Klanttevredenheid scholen	8,5	8,4	8,4	8,5	8,0
Ondersteuning leerling				8,5	
Ondersteuning overige betrokkenen op school				8,4	
Probleemverheldering				8,8	
Bereikbaarheid orthopedagoog/psycholoog				8,6	
Duidelijkheid over begeleidingstraject				8,4	
Nakomen van afspraken				8,7	
Inzicht geven in problematiek				8,1	
Betrekken van ouders in hulpverlening				8,4	
Bijdrage aan beleid m.b.t. zorgstructuur				8,3	

■ Aard problematiek voortgezet onderwijs

	2006
Leren	47
School	81
Psychiatrisch	66
Sociaal emotioneel	86
Gezin	64
Gezondheid	11

A surreal, colorful scene. In the center, a man in a white shirt and brown trousers is walking towards the left. To his right, a man in a dark suit is walking towards the right. The background is a vibrant purple surface with a large, irregular blue shape. A white, wavy line runs across the scene. There are several colored spheres: a blue one on the left, a yellow one on the right, and a red one near the center. The overall atmosphere is dreamlike and abstract.

Bijlagen

Bijlage 1

Samenstelling en bezoldiging bestuur en directie

Samenstelling College van Bestuur

Vanaf 1 januari 2007 wordt het instellingsbestuur van *Driestar educatief* gevormd door het College van Bestuur:

- Drs. L. N. (Rens) Rottier.

De directie bestaat uit drs. B. (Bert) Kalkman (directeur opleiding) en J.F. (Jan) Voorthuizen (directeur begeleiding).

Samenstelling Raad van Toezicht

Vanaf 1 januari 2007 is de samenstelling van de Raad van Toezicht als volgt:

- Drs. G. Honkoop, voorzitter van de Raad van Bestuur van Eleos (voorzitter van de Raad van Toezicht, Gereformeerde Gemeente);
- Ing. D. Boers, lid van de Raad van Bestuur van Volker Wessels (Hersteld Hervormde Kerk);
- Drs. G. Boonzaaijer, registeraccountant (Oud Gereformeerde Gemeente);
- Ds. G. Clements, predikant (Gereformeerde Gemeente);
- Dr. A. Goudriaan, wetenschappelijk onderzoeker Faculteit der Wijsbegeerte aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (PKN – Gereformeerde Bond);
- Dr. H. Paul, plaatsvervangend inspecteur-generaal bij het ministerie van VROM (Gereformeerde Gemeente);
- Drs. P.J. Vergunst, algemeen secretaris van de Gereformeerde Bond (PKN – Gereformeerde Bond).

Bezoldiging directie 2006

- Het totaal aan loonkosten van de drie directieleden bedroeg in 2006 € 292.118. De totale loonkosten van de algemeen directeur bedroegen in 2006 € 105.470. De totale onkostenvergoeding voor het bestuur bedroeg in 2006 € 7.260.

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

	2006	2006	2007
	<i>Werkelijk</i>	<i>Begroot</i>	<i>Begroot</i>
Kosten directie en staf	1.236	1.339	1.225
% totale omzet	7,98 %	9,01 %	7,79 %



Bijlage 2

Overzicht bacheloropleidingen

■ Sector educatie

	Voltijd	Deeltijd	Duaal
Leraar basisonderwijs	•	•	•
Leraar voortgezet onderwijs algemene economie (tweede graad)		•	•
Leraar voortgezet onderwijs Duits (tweede graad)		•	•
Leraar voortgezet onderwijs Engels (tweede graad)		•	•
Leraar voortgezet onderwijs geschiedenis (eerste graad)		•	
Leraar voortgezet onderwijs geschiedenis (tweede graad)		•	•
Leraar voortgezet onderwijs Nederlands (tweede graad)		•	•
Leraar voortgezet onderwijs wiskunde (tweede graad)		•	•
Leraar voortgezet onderwijs geschiedenis (tweede graad)		•	•

■ Sector gedrag en maatschappij

	Voltijd	Deeltijd	Duaal
Pedagogiek		•	

