

Gids op een
levenslange
ontwikkelingsreis



Instellingsplan
2023-2026



Driestar educatief

Inhoudsopgave

Inleiding	3	Beloven en Bewegen	14	Kunnen	20
Gids voor een leven lang leren	4	Van beloftes naar doelstellingen	15	Een werkbare aanpak	21
➔ Koers en kaders	5	➔ Wendbaar en weerbaar	15	➔ Aansturing	21
➔ Onze koers uitgewerkt in het beroepsprofiel	5	➔ Doelgroepen	15	➔ Kaders en rapportage	21
➔ Zijn, zien, beloven, bewegen en kunnen	5	➔ Beloftes en doelstellingen	16	➔ Financiën	22
		• <i>Belofte 1: Leven lang ontwikkelen en de individuele professional (studenten, professionals)</i>		➔ Personeel	22
		• <i>Belofte 2: Leven lang ontwikkelen en de scholen</i>		➔ Cultuur en gedrag	22
		• <i>Belofte 3: Dienstbaar aan de christelijke achterban en omgeving (kerken, gezinnen en organisaties)</i>		➔ Conclusie	23
		• <i>Belofte 4: Samenwerken met partners (scholen en andere instellingen)</i>			
		• <i>Belofte 5: Inspirerende werkomgeving en goed werkgeverschap (collega's)</i>			
Zijn	7	➔ Onze beloften en doelstellingen in de praktijk	17	Bronvermelding	25
Van kweekschool tot kernwaarden	8	• De student		Bijlagen	26
➔ Corporate story	8	• Zittende leraar		➔ Bijlage 1: Trends	26
➔ Opnieuw beschreven missie	8	• Pedagoog			
➔ Onze missie	9	• Schoolleider			
➔ Kernwaarden	9				
Zien	10				
Van trend tot keuzes	11				
➔ Trends	11				
➔ Van trends naar kansen & bedreigingen	12				
• Voorbeelden van kansen					
• Voorbeelden van bedreigingen					
• Trends afgezet tegen kansen en bedreigingen: een resumé					
➔ Beweging die we willen maken	12				

Inleiding

Gids voor een leven lang leren



Gids voor een leven lang leren

→ Gids voor een leven lang leren	4
→ Koers en kaders	5
→ Onze koers uitgewerkt in het beroepsprofiel	5
→ Zijn, zien, beloven, bewegen en kunnen	5

Met een aanstekelijke liefde voor ontwikkeling wil Driestar educatief een gids zijn voor onderwijs- en opvoedingsprofessionals en hun organisaties. We willen daarbij in hen en bij onszelf de kracht van het leren, de leer-*kracht*, aanwakkeren. Hierbij voelen we ons gedreven door onze missie om voor het christelijk-reformatorisch onderwijs van betekenis te zijn. Hoe we deze rol van gids vormgeven, welke doelen we daarbij hebben en hoe we die willen bereiken lees je in dit instellingsplan voor de periode 2023 – 2026.

Onderwijs- en opvoedingsprofessionals maken als het ware een reis tijdens hun loopbaan. Ze starten als student aan de reis van leven lang ontwikkelen. De belangrijkste beweging die wij voor hen en onze omgeving willen maken, is dat we onszelf en onze middelen, kennis en ervaring integraal inzetten voor die levenslange ontwikkelingsreis. Wij hebben als gids de opdracht om ze de weg te wijzen. We hebben het verlangen dat kinderen en jongeren tot hun bestemming komen, hier op aarde, maar bovenal in het perspectief van de eeuwigheid.

Een gids is iemand die soms volgt, soms bij de hand neemt, maar ook op het juiste moment weet los te laten nadat hij de weg heeft gewezen. Deze gids heeft het “geheel” van Driestar educatief in zijn rugzak. Om dat te realiseren gaan we zelf ook op reis; niet meer zozeer de afzonderlijke onderdelen van Driestar educatief staan straks voorop, maar het geheel.

Onze belangrijkste belofte naar iedereen die bij ons studeert, voor wie we werken en met wie we werken, is dat we er zijn voor jouw groei, op welk moment in je loopbaan of in welke organisatiefase je ook zit. We wakkeren jouw leer-kracht aan! Wij zijn ook zelf een lerende organisatie, gericht op de ontwikkeling en het leven lang leren van onze medewerkers.

Driestar educatief is een Gouds instituut. We voelen ons verbonden met Gouda. We willen daarom graag ook hier van betekenis zijn.

We presenteren dit plan in afhankelijkheid van onze God. Immers: ‘Zo de Heere het huis niet bouwt, tevergeefs arbeiden deszelfs bouwlieden daaraan’ (Psalm 127:1).



Rens Rottier en Robert Zoutendijk

College van bestuur Driestar educatief

Koers en kaders

In de komende planperiode hopen we onze tachtigste verjaardag te vieren. We hebben een respectabele leeftijd en een rijke historie van goed christelijk onderwijs, goed onderzoek en goede onderwijsbegeleiding. Die willen we koesteren, bewaren en vitaal houden. Dit doen we door wendbaar te zijn en ons steeds af te vragen welke antwoorden nodig zijn op de vragen van nu. Onze grondslag, Gods Woord en de gereformeerde belijdenisgeschriften, geeft ons hierin weerbaarheid en koersvastheid.

Bij Driestar educatief werken we aan het aanwakkeren van leer-kracht vanuit onze christelijke identiteit. Het gezaghebbende en heilzame Woord van God is leidend in alle facetten van ons werk.

Als organisatie maken we plannen. We beseffen ook dat we leven in een gebroken en onvoorspelbare wereld. Onze toekomst is in Gods hand. We doen ons werk in vertrouwen op en in afhankelijkheid van Hem. Daardoor durven we ambities te hebben en het maakt ons ook ootmoedig. We bidden dat God onze plannen zegent en ons gezondheid en leer-kracht geeft om deze uit te voeren.

Dit instellingsplan gaat over de stichting Driestar educatief met de onderdelen Driestar hogeschool, Driestar onderwijsadvies, het onderzoekscentrum en de ondersteunende afdelingen. Naast deze afdelingen is Driestar educatief ook eigenaar van CPS bv en Gouwe Academie bv. CPS en Gouwe Academie hebben ieder hun eigen strategisch beleid en koersplannen.

Onze koers uitgewerkt in het beroepsprofiel

Vanuit onze identiteit ontwikkelden we een nieuw beroepsprofiel. Dit profiel geeft de student koers en kader. Het beroepsprofiel is geformuleerd op expertniveau en helpt de student zich te ontwikkelen tot startende leraar. Daarnaast dient het als spiegel voor de al zittende leraar op drie lagen: het zijn (de professionele en persoonlijke identiteit), de kennis, en het handelen (de beroepstaken). Daarmee voorziet dit model in een doorgaande leerlijn die gedurende de gehele loopbaan met de onderwijsprofessional meegaat, en is het een sturend model binnen opleiden en begeleiden van onderwijsprofessionals.

Zijn, zien, beloven, bewegen en kunnen

Zijn, zien, beloven, bewegen en kunnen. Dit zijn de stations die we passeren op de route naar het nieuwe instellingsplan. In de volgende hoofdstukken wordt ieder van deze onderdelen verder uitgewerkt. Zie voor een visualisatie de routekaart (figuur 1).



Figuur 1



Instellingsplan 2023-2026

'Zijn' gaat over onze missie, visie, kernwaarden en corporate story. Oftewel: het verhaal van Driestar educatief. We stellen vast wie we als Driestar educatief (willen) zijn en wat we willen betekenen voor onze omgeving.

Bij 'Zien' kijken we naar de verschillende trends in de maatschappij en beroepscontext waarop we kunnen en moeten reageren.

We spreken in het hoofdstuk 'Beloven' en 'Bewegen' de beloftes uit. Dat doen we op basis van wie we zijn en wat we zien. We stellen concrete doelen om deze beloftes waar te maken.

Tot slot: 'Kunnen.' Wat is er nodig om de beweging(en) op gang te brengen?

We hebben ervoor gekozen alleen de beweging te verwoorden die we in de instellingsplanperiode willen maken. Veel van wat we nu al doen in binnen- en buitenland, gaat uiteraard ook onverminderd door. We blijven hard werken aan het op orde brengen en houden van de basis. Dat doen we met toewijding en daarin willen we betrouwbaar blijven.

Zijn

Van kweekschool tot kernwaarden



Van kweekschool tot kernwaarden

→ Corporate story	8
→ Opnieuw beschreven missie	8
→ Onze missie	9
→ Kernwaarden	9

Corporate story

Stel je eens voor: pabostudenten die les krijgen vanaf een zolderkamer aan de Zeeuwse kust. Zo verging het de eerste kwekelingen, nu pabostudenten. Daarmee begon het verhaal van Driestar educatief. Op 5 september 1944 startte Piet Kuijt op een zolder in Krabbendijke een christelijke kweekschool. Het was de basis voor het instituut dat Driestar educatief nu is. Kuijt werd gedreven door het ideaal om kinderen en jongeren te onderwijzen en te vormen. We zijn in al ons werk afhankelijk van de Heere. Alleen door de genade van Jezus Christus kunnen we een helder licht verspreiden en harten van mensen raken. Dat verlangen van Kuijt is nog steeds ons verlangen.

In 1954, na de watersnoodramp, verhuist De Driestar naar Gouda. De kweekschool wordt een pabo en breidt zich uit met voortgezet onderwijs en lerarenopleidingen. In 2005 fuseert Hogeschool De Driestar met twee onderwijsadviesdiensten. Samen worden zij Driestar educatief.

Het verhaal van Driestar educatief duurt nog steeds voort. Bij Driestar educatief willen we een gids en reisgenoot zijn (zie visualisatie figuur 2). We trekken samen op en brengen werelden samen. Die van onderwijs en opvoeding, van geloof en pedagogiek, en van ouders, leerlingen en leraren. Zo dragen we bij aan de vorming en opvoeding van nieuwe generaties. Jongeren en ouderen die toegerust hun plek innemen in de maatschappij; vanuit de wetenschap dat het leven meer is dan alleen dat wat meetbaar is.



Figuur 2. We zijn als pelgrim op weg. Maar niet alleen. Als gids met anderen onderweg. Ieder zijn rugzak gevuld met Wijsheid, Bewogenheid en Moed. Een rugzak die voller wordt, maar soms eerst leger. Als wereldburger onderweg. Langs diepten en op hoogten met vergezichten. Door Betrouwbaarheid en Toewijding onderling verbonden. Een éénheid met verschillen. Verbonden door de rode draad van Gods Openbaring. Om zo op weg een gids te zijn. Als volgeling.

Opnieuw beschreven missie

Deze tijd stelt ons voor nieuwe vragen over de manier waarop we ons verhouden tot de samenleving van vandaag. Denk bijvoorbeeld aan de discussie over vrijheid van onderwijs. Met collega's uit het werkveld (leraren, beleidsmakers en andere onderwijsprofessionals) en met collega's binnen de eigen organisatie hebben we daarom nagedacht over onze missie: datgene wat ons drijft om ons werk te doen.

Op basis daarvan hebben we onze missie opnieuw beschreven, zonder af te wijken van onze identiteit en grondslag en van het doel waartoe

Driestar educatief in 1944 is opgericht: het vormen en opleiden van christelijke leraren.

Ons verlangen hierbij is dat we ons onderwijs en onze manier van werken baseren op onze christelijke identiteit. Dit is een “hoog” verlangen, dat we ontleen aan de Bijbelse opdracht. Tegelijkertijd voelen we bescheidenheid in het kunnen realiseren ervan.

We geven de missie hieronder samengevat weer¹.

Onze missie

Driestar educatief levert een bijdrage aan goed en inspirerend christelijk onderwijs. Vanuit onze bron, de Bijbel, zien we het als onze opdracht om, samen met het werkveld, christelijke professionals te vormen, op te leiden en toe te rusten. Daarmee dienen we de opbouw van de samenleving en het Koninkrijk van God.

Deze opdracht houdt in dat we leraren en pedagogen opleiden, en jeugdigen, pedagogen, leraren, leiders en scholen adviseren en begeleiden bij hun ontwikkeling. Praktijkgericht onderzoek helpt ons hierbij: het voedt ons doen, ons denken en onze innovatie.

In ons denken en handelen staat de Bijbel, Gods Woord, centraal. Daarbij zijn we verworteld in de rijke gereformeerde traditie en belijdenissen. Het is ons verlangen dat iedereen met en voor wie wij werken, God dient en in Jezus Christus gelooft.

1. Dit Instellingsplan is een onderdeel van een reeks documenten die gezamenlijk het DNA van Driestar educatief verwoorden. Zo kennen we bijvoorbeeld ook een document “Naar de kern” waarin de uitgebreide beschrijving van onze missie, kernwaarden en corporate story is te lezen.

Kernwaarden

Het verhaal van Driestar educatief leidt samen met de missie tot onze kernwaarden. Daaraan zijn we herkenbaar en daarop zijn we aanspreekbaar. Ze geven richting én inspireren, juist door de onderbouwing vanuit de christelijke identiteit.

We onderscheiden de volgende kernwaarden:

- **Toewijding.** Wij leven niet vanuit onszelf, we zijn niet autonoom, maar we leven vanuit God, we zijn *heteronoom*: alle dingen zijn ‘uit God en tot God’. We werken vanuit roepingsbesef en tonen rentmeesterschap.
- **Betrouwbaarheid.** We gaan op een betrouwbare manier om met onze naasten. Voor Driestar educatief betekent dat iedereen met of voor wie wij werken. We dragen verantwoordelijkheid, spreken elkaar daarop aan en komen onze afspraken na.
- **Wijsheid.** Wij zoeken naar kennis over de wereld, naar God en naar onze naasten. Dit is een vorm van liefde. ‘God liefhebben met ons verstand.’ De schepping weerspiegelt ook in haar gebrokenheid nog veel van de grootheid en wijsheid van God. We streven daarom naar wijsheid, blijven leren en beoefenen ons vak op een goede manier.
- **Bewogenheid.** Omdat God liefde is, is Hij ook ‘met ons lot bewogen’. Alleen vanuit die liefde kunnen we bewogen zijn met onze medemens. We maken verbinding met de ander, werken in harmonie samen en zijn omgevingsbewust.
- **Moed.** Er is moed nodig om niet voor onszelf te leven, maar om ons ten dienste te stellen van God en van de medemens. We durven het verschil te maken en ons eigen geluid te laten horen. We hebben ondernemingszin, zijn innovatief en bieden onze meerwaarde.

Zien

Van trend tot keuzes



→ Trends	11
→ Van trends naar kansen & bedreigingen	12
→ Beweging die we willen maken	12

Van trend tot keuzes

Trends

Welke trends zien we, welke kansen en bedreigingen vormen ze en welke keuzes maken we op basis daarvan? Er zijn verschillende trends van belang voor het instellingsplan. We richten ons op die trends waarvan we verwachten dat ze doorzetten en grote impact² hebben. De overige trends vind je in bijlage 1. Jaarlijks actualiseren we deze trendanalyse en bepalen we opnieuw de impact voor ons onderwijs, advisering en onderzoek. Een visuele weergave van de trends is te zien in figuur 3.

Trend 1: Nooit af.

Snelle technologische ontwikkelingen vragen om producten en diensten die voortdurend meebewegen en dus “nooit af” zijn (Aslander & Witteveen, 2016).

Trend 2: Individualisering.

Er is een sterke roep om keuzevrijheid en zelfbeschikking en een afname van betrokkenheid bij traditionele instituties (Van Beekhoff, 2020).

Trend 3: Leven lang ontwikkelen.

Een langere levensverwachting en deelname aan de arbeidsmarkt vraagt om een leven lang ontwikkelen, gefaciliteerd door bij- en naschooling en een flexibel opleidingsaanbod.



Figuur 3 is een visuele weergave van het Zien en de trends.

Trend 4: Blended en hybride leren.

De mengvorm van fysiek onderwijs en op ICT gebaseerde onderwijsactiviteiten, tools en lesmaterialen neem toe (Surf, 2021).

Trend 5: De kwaliteitslat steeds hoger.

De vereisten die bijvoorbeeld de Inspectie van het Onderwijs in het inspectiekader stelt voor producten en diensten in het onderwijs zijn hoog.

Trend 6: Samenwerken is het nieuwe organiseren.

Bedrijven organiseren zich meer en meer in samenwerkingsnetwerken om gezamenlijk producten en diensten aan te bieden.

2. Een deel van deze trends is ontleend aan bijdragen van sprekers:
 Pitch Fred van Lieburg <https://www.youtube.com/watch?v=GRH73BRBgfw>
 Pitch Henk Hagoort <https://www.youtube.com/watch?v=FPqmkvJ3Mgs>
 Pitch Steef de Bruin <https://www.youtube.com/watch?v=ZiO-eHuWQ60>
 Pitch Pedro de Bruyckere: <https://www.youtube.com/watch?v=-RaMqW0pex4>

Trend 7: Personalisering in het onderwijs.

Voor iedere student wordt onderwijs op maat normaal, waardoor het onderwijs meer vraaggericht wordt.

Trend 8: Demografische krimp.

We merken aan stabiliserende studentenaantallen en moeilijker te vervullen vacatures dat er krimp is in de achterban van Driestar educatief.

Trend 9: Integrale veiligheid en cybersecurity.

Instellingen voor hoger onderwijs in Nederland worden vaker geconfronteerd met bedreigingen, zowel fysiek als via digitale weg.

Van trends naar kansen & bedreigingen

Deze trends hebben invloed op ons werk. Welke kansen en bedreigingen vormen ze voor onze organisatie? We bekijken de trends in het licht van de sterktes en zwaktes van Driestar educatief.

Voorbeelden van kansen

De trend **leven lang ontwikkelen** biedt veel mogelijkheden en dat geldt ook voor **personaliseren in het onderwijs**. Driestar educatief kan leraren gedurende de gehele loopbaan opleiden en begeleiden, passend bij de professionele ontwikkeling. Naast bovenstaande is, op basis van de gevoerde gesprekken met het werkveld, **platformisering** een kans om mensen uit verschillende doelgroepen bij elkaar te brengen via een (eventueel digitaal) platform. Zo kunnen ze elkaar ontmoeten en kennis en ervaring uitwisselen. Dat kan bijvoorbeeld rond thema's als samen opleiden, persoonsvorming, of andere thema's waar wij onze kennis en ervaring aan het onderlinge gesprek kunnen toevoegen. Denk bijvoorbeeld aan een holistische benadering (met kerk, gezin en school), waarbij verschillende partijen worden samengebracht.

De toenemende **samenwerking tussen onderwijsorganisaties** geeft ons diverse kansen om aan te haken met ons unieke profiel en daarmee ons aanbod aan opleidingen te continueren. Dit is een antwoord op de soms beperkte schaalgrootte van Driestar educatief.

Voorbeelden van bedreigingen

De trend **individualisering** leidt tot minder klantloyaliteit. Daarnaast moeten we als organisatie wendbaar en proactief inspelen op de omgeving die 'nooit af' is.

Trends afgezet tegen kansen en bedreigingen: een resumé

De interne analyse van Driestar educatief levert het volgende beeld op. Sterk is onze duidelijke identiteit en verbinding met de achterban. We hebben gemotiveerd personeel dat zeer verbonden is aan onze missie. Daarnaast hebben we met de combinatie support, onderwijsadvies, hogeschool en onderzoekscentrum en de verbinding met het werkveld alles in huis om een leven lang leren te faciliteren. Tegelijkertijd zien we ook de kwetsbaarheid van onze kleine organisatie en de daardoor beperkte slagkracht.

Beweging die we willen maken

Uit de trends, de kansen en bedreigingen en onze sterktes en zwaktes leiden we onze keuzes af voor de beweging die we in de komende jaren willen maken.

Concreet kiezen we voor:

- opleidingen die gebaseerd zijn op ons expliciet christelijke beroepsprofiel. We bieden deze opleidingen aan in een mix van on-campus onderwijs in Gouda en praktijkgericht onderwijs op decentrale locaties, samen met het werkveld. We werken samen met andere onderwijsinstututen en -sectoren waar het onze



Instellingsplan 2023-2026

beroepsopleidingen versterkt. Wij kunnen ook bijdragen aan de collega-instellingen.

- In de begeleiding van scholen, schoolleiders, leraren en leerlingen voelen we ons verbonden met het christelijk-reformatorisch onderwijs. Daarnaast zijn we er voor alle scholen die met ons willen samenwerken. We doen dat landelijk en op locatie. We werken daarbij met strategische samenwerkingsverbanden binnen de sector onderwijs en met andere educatieve partners.

Beloven en Bewegen

Van beloftes naar doelstellingen



Van beloftes naar doelstellingen

→ Wendbaar en weerbaar	15
→ Doelgroepen	15
→ Beloftes en doelstellingen	16
→ Onze beloften en doelstellingen in de praktijk	17

We kiezen bewust voor het woord “beloven”. Een belofte is niet vrijblijvend. We zien het eerder als een roeping. We verplichten onszelf daarmee om ons in te spannen om onze beloftes te realiseren.

We hebben nog niet gerealiseerd wat we beloven. We trekken hier de hele planperiode voor uit. Daarbij zijn de begrippen wendbaarheid en weerbaarheid belangrijk.

Wendbaar en weerbaar

In ons aanbod van opleidingen, advisering en begeleiding sluiten we aan op de eerder beschreven trends waarin we een kanteling van tijdperken zien. Die raken onszelf en onze achterban en vragen om een wendbare en weerbare organisatie.

De missie van Driestar educatief blijft de kern en de bron van ons bestaan en is onopgeefbaar. Dit bedoelen we met weerbaar. We houden vast aan onze missie, de bedoeling van onze organisatie. De manier waarop deze missie gestalte krijgt is toegespitst op de tijd waarin we leven en mede afhankelijk van ontwikkelingen in de omgeving. Dat bedoelen we met wendbaar: bijstellen waar dat nodig is als (proactieve) respons op de veranderingen. Dat vereist scherp inzicht in wat tijdloos en onopgeefbaar is en wat tijdbetrokken is en doorlopend verandert. Niet wendbaar zijn zorgt voor betekenis verliezen.

We zien dat we meer wendbaarheid nodig hebben in hoe we ons binnen Driestar educatief organiseren. In de periode van dit instellingsplan werken we hieraan door extra aandacht te geven aan ons gedrag dat deze wendbaarheid versterkt en nemen we belemmeringen voor wendbaarheid zoveel mogelijk weg. We willen groeien in wijsheid, om te zien wat er moet veranderen. Daarnaast vergt wendbaarheid een vergroting van de vaardigheid om te veranderen en bovendien de moed om dit ook daadwerkelijk te doen.

Doelgroepen

Omdat we meer afdelingsoverstijgend aan doelstellingen willen werken, beschrijven we deze per doelgroep en niet per afdeling. De doelstellingen geven jaarlijks richting bij het opstellen van jaarbeleidsplannen en projectmatige activiteiten. Aan het eind van de planperiode evalueren we of onze beloftes zijn ingelost.

In dit instellingsplan richten we ons op de volgende groepen:

- studenten;
- professionals in de beroepen leraar, leider, pedagoog;
- organisaties waar deze professionals werken en hun leerlingen;
- kerken, gezinnen en organisaties waar onze identiteit bij aansluit;
- professionele samenwerkingspartners in onderwijs, onderzoek en ondersteuning;
- onze collega's.

Beloftes en doelstellingen

Hieronder formuleren we de verschillende beloftes en de daarbij passende doelstellingen.

Belofte 1: Leven lang ontwikkelen en de individuele professional (studenten, professionals)

1. Driestar educatief belooft aan studenten, (gevorderde) leraren, schoolleiders en pedagogen om vanuit de Bijbel en christelijke bronnen en traditie een gids te zijn tijdens hun hele professionele loopbaan. Die loopbaan zien we als een reis waarop studenten en professionals gaandeweg groeien in hun professionele ontwikkeling en persoonlijke vorming. Op alle etappes van deze reis zijn we aanwezig met relevant en kwalitatief goed onderwijs en relevante en goede opleidingen, begeleiding en kennis, zodat je een goede professional wordt, bent en blijft en daarmee een belangrijke bijdrage levert aan de samenleving.
2. Wij beloven dat het samen leren op de campus in Gouda meerwaarde biedt voor alle doelgroepen.

Belofte 2: Leven lang ontwikkelen en de scholen

1. Driestar educatief belooft als gids scholen in hun doorgaande ontwikkeling van educatieve leer- en leefgemeenschappen te ondersteunen met praktijkgerichte kennis en dienstverlening. Zo kunnen scholen boeiende en bloeiende gemeenschappen worden, zijn en blijven.



2. Het opleiden van nieuwe leraren en leiders tot bevoegde professionals doen we via "Samen Opleiden", zodat scholen doorlopend nieuw talent in huis krijgen.
3. We beloven te werken vanuit actuele en beproefde kennis. We sluiten aan bij de ontwikkeling van de school en de leerling zelf, vanuit de combinatie Onderwijs en Zorg.

Belofte 3: Dienstbaar aan de christelijke achterban en omgeving (kerken, gezinnen en organisaties)

1. *Driestar educatief belooft vanuit verbondenheid met haar achterban, voor het christelijk-reformatorisch onderwijs, de kerken en de gezinnen van betekenis te zijn.*
2. *We beloven een gids te zijn door ontwikkelingen in onderwijs en vorming te duiden vanuit christelijk perspectief en met praktijkgerichte kennis, producten en ervaring onze achterban en omgeving te dienen.*
3. *We beloven voor de achterban een platform en ontmoetingsplaats te zijn.*

Belofte 4: Samenwerken met partners (scholen en andere instellingen)

1. *Driestar educatief belooft aan iedereen voor wie we gids zijn, de beste kwaliteit te leveren. We kunnen en willen dit niet altijd volledig op eigen kracht doen en daarom werken we samen met partners.*
2. *We beloven aan onze partners (in onderwijs, opvoeding, jeugdhulp, kennisontwikkeling) onze eigenheid en identiteit in te brengen en actief bij te dragen aan de doelen van onze relaties.*
3. *Wij beloven samen met het werkveld blijvend expertise, professionalisering en praktische handvatten te ontwikkelen.*

Belofte 5: Inspirerende werkomgeving en goed werkgeverschap (collega's)

1. *Driestar educatief belooft haar personeel dat zij hen aan zich verbindt, door een goede sfeer en een goed werkklimaat te stimuleren. Hierbij zijn werkaanbod en capaciteit in balans, is er een ruim aanbod van professionalisering, interne en externe samenwerking en innovatiemogelijkheden.*

2. *Wij beloven dat Driestar educatief kennisboekbeelden aan zich bindt, die bijdragen aan de continuïteit van onze inspirerende expertrol.*
3. *We beloven dat we het werk van docenten, onderwijsadviseurs, onderzoekers en support-collega's ondersteunen met goed werkende ICT en efficiënte administratieve processen.*

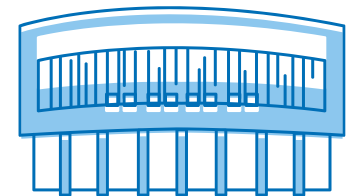
Onze beloften en doelstellingen in de praktijk

Bovenstaande doelstellingen worden verder concreet gemaakt in de jaarplannen van de afdelingen. Deze zijn georganiseerd langs drie programmaliijnen. In de jaarplannen staat beschreven aan welke projecten wordt gewerkt, met welke intensiteit en om welke reden. Daar wordt ook structureel de verbinding gelegd met het strategisch beleid zoals dat geformuleerd is in dit instellingsplan.

Toch willen we ook in dit instellingsplan al een idee schetsen van hoe de beleidsvorming bijdraagt aan concreet gedrag. Daarom lees je nu de verhalen van een student, zittende leraar, pedagoog en een schoolleider. Zo krijg je een beeld van wat zij van de beloften en doelstellingen gaan merken. Deze beschrijvingen zijn ter illustratie.

De student

Als student kom je binnen in een frisse, ruime, en moderne omgeving: Driestar hogeschool. Er zijn op de verschillende verdiepingen allerlei mogelijkheden om elkaar te ontmoeten of om gezamenlijk te studeren.





Naast een mooie omgeving is Driestar hogeschool ook een sociaal veilige omgeving. Dat betekent dat iedereen van harte welkom is op onze hogeschool. Voel jij je als student toch

niet helemaal prettig door een situatie thuis, de voortgang van je studie of binnen de hogeschool, dan zijn er altijd vertrouwenspersonen bij wie je je verhaal kunt doen. Zij zoeken met je naar passende oplossingen voor waar jij mee zit.

Naast onze fysieke locatie in Gouda werk je voor een deel ook vanuit huis. Denk bijvoorbeeld aan de colleges en werkgroepen die je op een hybride manier volgt: een deel van de colleges volg je online en is bedoeld om jouw kennis te verdiepen.



Tijdens de leergemeenschappen ben je op de hogeschool en leer je de kennis toepassen in de praktijk.

Daarnaast werk je aan je persoonlijke ontwikkeling en leerdoelen, om zo volgens het beroepsprofiel te werken aan jouw ontwikkeling als professional.



Zittende leraar

Als leraar klap je midden in het jaar je laptop open en zie je in je drukke agenda dat er vandaag een onderwijsadviseur van Driestar educatief langskomt. Samen ga je met het team rondom het thema jonge kind aan de slag. Heel handig dat Driestar educatief een loketfunctie heeft; je klopt aan als school en Driestar educatief zorgt dat de geschikte professional je ondersteunt bij jouw vraag. Als de vraag overstijgend is aan één vakgebied, dan kan altijd een andere professional aansluiten.

In dit geval wil je als coördinator onderbouw al jaren werken aan het vormingsproces van de allerkleinsten. Je loopt er tegenaan dat het voor de leerkrachten moeilijk is om “out of the box” te denken, los van de bestaande werkvormen en structuren. De onderwijsadviseur die hier eerder was, hielp om expliciet de koppeling met het beroepsprofiel te maken. Fijn om inzichtelijk te krijgen op welke fronten het onderbouwteam nog stappen kan en wil maken.

Vandaag spreek je met de onderwijsadviseur over hoe je het groepsproces kunt monitoren en faciliteren. De onderwijsadviseur heeft een stagiair meegenomen, die het komende schooljaar bij jou op school stageloopt. Zo leert de school de stagiair vast kennen en kan de stagiair nieuwe input delen vanuit het beroepsprofiel. De onderwijsadviseur is zo de verbindende schakel tussen het veld, Driestar hogeschool en het onderwijsadvieswerk. De werkwijze van de onderwijsadviseur is gebaseerd op het principe van “evidence informed”, waarbij de onderwijsadviseur zich voedt door kennis en onderzoeken die het onderzoekscentrum uitvoerde.

Pedagoog

Als (startend) pedagoog ben je voornamelijk in de avonden op de hogeschool in Gouda. Je deelt enthousiast je ervaringen van de



Instellingsplan 2023-2026

werkdag met je medestudenten, gaat in gesprek over complexere casussen en volgt waardevolle intervisie, gefaciliteerd door de docent. Je merkt dat je docent boven de stof staat en zélf ook met deze materie te maken heeft. Je komt echt een stapje verder! Aan de hand van het beroepsprofiel wordt steeds inzichtelijker hoe jij vervolgstappen kunt maken op basis van de startbekwaamheid als hbo-pedagoog. De opdrachten die je krijgt, helpen je om toe te werken naar die startbekwaamheid. Het gaat daarbij niet alleen om het halen van leeruitkomsten, maar ook om persoonlijke groei. Je wordt een stevige professional, die makkelijk de koppeling tussen theorie en praktijk maakt en er ook naar handelt.

Later, als je afgestudeerd bent, bezoek je nog regelmatig lezingen of workshops die worden gehouden over jeugdigen. Zo deel je jouw eigen ervaringen, doe je de nieuwste kennis op en verbreed je je horizon in het dynamische werkveld van de pedagoog.

Schoolleider

Als schoolleider kijk je aan het einde van het schooljaar terug op je loopbaan tot nu toe. Eerst als startende leerkracht voor de klas, daarna mt-lid van de bovenbouw en vervolgens maakte je de stap naar schoolleider. De opleiding die je volgde bij Driestar educatief hielp je om de juiste stappen te maken. Zo ben je je bewust van je eigen leiderschapsstijl en de daarbij horende kwaliteiten. Je weet welke taken je goed en wat minder goed liggen. En belangrijker nog, je kunt omgaan met verschillen en discussies binnen het team. Je doet iedereen daarbij recht, passend bij zijn of haar kwaliteiten. Dat betekent niet dat je uitgeleerd bent. Ieder jaar bezoek je de schoolleidersdagen en denk je na over thema's in de samenleving waar jouw school middenin staat. Zo houd je jezelf scherp en onderzoek je of de ambities, missie, doelstellingen van de organisatie bijsturing nodig hebben.

Kunnen

Een werkbare aanpak



Een werkbare aanpak

→ Aansturing	21
→ Kaders en rapportage	21
→ Financiën	22
→ Personeel	22
→ Cultuur en gedrag	22
→ Conclusie	23

Waarmaken van de beloften kan alleen met betrokken medewerkers die de juiste randvoorwaarden hebben om het werk te doen. Daarom zijn de beloften en doelstellingen mede in samenspraak met de collega's opgesteld en besteden we veel aandacht aan een realistische uitwerking met een passende fasering bij de beschikbare tijd en middelen vanuit de afdelingen en de teams. In dit hoofdstuk schetsen we in hoofdlijnen welke randvoorwaarden en middelen we nodig hebben om onze doelstellingen te realiseren.

Aansturing

We werken zowel procesmatig als inhoudelijk met een integrale aanpak, waarbij de verantwoordelijkheid bij de verschillende afdelingen ligt. Dat betekent dat we onze beloften onderbrengen in drie programmalijnen om onderlinge samenhang te benutten.

1. Gids (belofte 1 en 2) en waar relevant elementen van samenwerken (belofte 4) en support (belofte 5) terugkomen.
2. Achterban (belofte 3)
3. Inspirerende werkomgeving voor ons personeel (belofte 5).

Iedere programmalijn heeft een programma-eigenaar. Deze is inhoudelijk verantwoordelijk voor de uitvoering van de projecten.

We organiseren in het najaar van 2022 ontwerpdays. De betreffende teams en afdelingen gaan dan zelf aan de slag om de programma's gestalte te geven. Bij hen ligt namelijk uiteindelijk het zwaartepunt van de uitvoering van de projecten.

In het begin van deze instellingsplanperiode richten we opnieuw onze sturing in, waarmee we het efficiëntst kunnen werken aan onze gestelde beloften en doelen, gericht op het verbeteren we onze uitvoeringskracht. We willen beter worden in het daadwerkelijk realiseren van onze beloften en doelen. Dit doen we door:

- binnen de organisatie dezelfde hoofdlijnen in het beleid voor ogen te houden;
- allemaal dezelfde prioriteit in deze hoofdlijnen te kiezen;
- vooraf te zorgen dat de randvoorwaarden in orde zijn, zoals capaciteit en ondersteunende middelen.

We realiseren ons dat we de wijze waarop we ons werk doen hierop moeten aanpassen. We investeren daarbij in professionele ondersteuning.

Kaders en rapportage

Het instellingsplan is een kader voor de afdelingen. Zelf maken zij de vertaling naar meer concrete doelstellingen en/of projecten. Het instrument daarvoor is de jaarlijkse kaderbrief inclusief de concrete financiële kaders. In de jaarbeleidsplannen laten de afdelingen zien hoe zij bijdragen aan de beloften en doelstellingen.

In de planning- en controlcyclus rapporteren de afdelingen op hun eigen prestaties. De programma-eigenaren rapporteren op de voortgang van de drie programma's aan het college van bestuur.

Jaarlijks evalueren we de voortgang van het instellingsplan in het bestuursverslag. Ook actualiseren we jaarlijks de trends en de confrontatiematrixen.

We faciliteren de opzet en inrichting van de programmalijnen. Deze komen terug in de viermaandelijke monitoring, gebaseerd op de rapportages van de programma's.

Financiën

De projecten worden gefinancierd vanuit de beschikbare gelden van de afdelingen. De afdelingen begroten in hun eigen jaarplan de inzet en kosten voor de projecten in de programmalijnen. Daarnaast is per kalenderjaar €500.000 beschikbaar voor innovatie en de belofte 5 over de inspirerende werkomgeving en goed werkgeverschap.

Personeel

Voor de realisatie van het instellingsplan zijn voldoende en gekwalificeerde medewerkers nodig. We voeren een actief beleid om deze medewerkers te behouden en te werven. Het personele aspect sluit aan op de vijfde belofte van goed werkgeverschap, waarbij we zoeken naar een balans tussen de hoeveelheid werk en de beschikbare personeelscapaciteit.

Cultuur en gedrag

Bij Driestar educatief werken we samen. Dit geldt voor zowel de ontwikkeling en uitvoering van de programma's van Driestar hogeschool als de producten en diensten van Driestar onderwijsadvies, uiteraard ondersteund door de supportafdelingen.

Dit samenwerken betekent soms een nieuwe manier van werken. Om snel in te spelen op trends en ontwikkelingen en om de samenwerking tussen de hogeschool en onderwijsadvies goed te kunnen faciliteren is een flexibele organisatie nodig. Dat geldt zowel voor de docenten en onderwijsadviseurs/orthopedagogen als de medewerkers van de afdeling Support.

Samen werken we in een cultuur:

- die zich kenmerkt door 'samen-gedrag', we werken samen over grenzen van teams en afdelingen heen;
- waarin iedere collega die bijdraagt aan een proces of project vanaf het begin betrokken wordt.

We werken dus aan een cultuur die wendbaarheid stimuleert en faciliteert en die vernieuwingen de ruimte geeft. Cultuur laat zich niet direct beïnvloeden. Als organisatie spannen we ons in om de intensieve interne samenwerking te bevorderen, ten dienste van onze studenten en klanten. Met elke interventie die we doen, zetten we een stap in de goede richting. We kiezen voor interventies die direct aansluiten bij de bestaande processen en veranderen zo al lerend onze manier van werken.



Conclusie

Samenwerking is onmisbaar om de beloften uit dit instellingsplan te realiseren. Van docent tot receptionist en van onderwijsadviseur tot ICT'er. Iedereen is nodig om onze missie waar te maken. We overstijgen daarmee het denken in afdelingen, ten dienste van onze studenten en klanten.

Dit vraagt flexibiliteit van onze organisatie en iedereen die er werkt. Daarom moeten werknemers gefaciliteerd worden met middelen, tijd en voldoende schouders om het werk over te verdelen.

We willen een lerende organisatie zijn, waarin we in jou en in elkaar het vuur van de leer-kracht aanwakkeren. Door samen te leren en deze inzichten toe te passen in het werk komen we in beweging en werken we dagelijks aan onze missie.

Bronvermelding & Bijlagen



Bronvermelding

- Aslander, M., & Witteveen, E. (2016) *Nooit af*. Amsterdam: Business Contact
- Kelly, B.; McCormack, M.; Reeves, J.; Brooks, D. C.; O'Brien, J. (2021) *EDUCAUSE Horizon Report: Information Security Edition*. EDUCAUSE: Boulder, CO: USA.
- Surf (2021). *Kernbegrippen online en blended onderwijs*. Verkregen via <https://www.surf.nl/kennisdossier-online-en-blended-onderwijs/kernbegrippen-online-en-blended-onderwijs?dst=n2232>
- Van Beekhoff, C., Boland, C., Van Duijne, F., Kniesmeijer, T., Kragtwijk, B., De Roo, M., Roothart, ... Witmer, M.L. (2020). *Trendrede*. Verkregen via <https://www.trendrede.com/wp-content/uploads/2021/10/trendrede-2020.pdf>

Bijlage 1: Trends

Als we om ons heen kijken, in de directe en meer indirecte omgeving van Driestar educatief zien we een aantal trends die een prominente(re) invloed krijgen op ons werk. Een visuele weergave van het 'Zien' is weergegeven in figuur 4. We noemen hieronder beknopt de trends die we signaleren³. In tegenstelling tot de lopende tekst in het instellingsplan, worden hier alle 18 trends genoemd. Ieder van deze trends is geplot op de verwachte mate van waarschijnlijkheid en de verwachte impact. Dat leidt tot onderstaande tabel.

De eerste negen trends kennen een hoge mate van verwachte zekerheid en impact. In de toelichting hieronder worden zij eerst toegelicht, voordat de negen trends met een lagere mate van zekerheid of impact worden beschreven.

Impact Hoog	16	9	2
	6	7	3
Impact Laag	15	1	4
	14	5	8
	11	13	10
	12	17	18
	Trend is nog onzeker		Trend is zeker

3. Een deel van deze trends is ontleend aan bijdragen van sprekers:
 Pitch Fred van Lieburg <https://www.youtube.com/watch?v=GRH73BRBgfW>
 Pitch Henk Hagoot <https://www.youtube.com/watch?v=FPqmkvJ3Mgs>
 Pitch Steef de Bruin <https://www.youtube.com/watch?v=ZiO-eHuWQ60>
 Pitch Pedro de Bruyckere: <https://www.youtube.com/watch?v=-RaMqwOpex4>

Trend 1: Nooit af.

De acceleratie van de technologische ontwikkelingen zorgt ervoor dat we ons afvragen of we leven in een tijdperk vol veranderingen of in een verandering van tijdperk. De voortdurende veranderingen zorgen ervoor dat producten en diensten voortdurend in beweging zijn. Dit leidt tot ‘Nooit af’. (Aslander & Witteveen, 2016).

Trend 2: Individualisering.

Individualisering is te koppelen aan thema's als keuzevrijheid, zelfbeschikking. Verbanden tussen individu en verschillende groepen en invloed van traditionele instituties zijn onderhevig aan de trend van individualisering. Denk bijvoorbeeld aan de sterke toename van eenpersoonshuishoudens (zelfbeschikking) en de afname van kerkelijke betrokkenheid (traditionele instituties). We worden steeds meer “vrijgevochten individuen die onderdeel zijn van zelfgekozen gemeenschappen” (Van Beekhoff, 2020).

Trend 3: Leven lang ontwikkelen.

Door de toegenomen levensverwachting werken mensen gemiddeld genomen langer en daarmee zijn ze voor een langere periode actief op de arbeidsmarkt. Samen met de voortdurende verandering in de arbeidsmarkt zorgt dit ervoor dat veel mensen gedurende hun loopbaan meerdere banen in verschillende sectoren hebben/krijgen. Langer op de veranderende arbeidsmarkt actief blijven vraagt om bij- en nascholing, en daarmee om bijvoorbeeld flexibel aanbod van opleidingen. Daarnaast zijn er andere ontwikkelingen die een leven lang ontwikkelen aanjagen: denk aan experimenten met edubadges en gebruik van learning analytics en artificial intelligence (zie ook trends 10 en 11).



Figuur 4

Trend 4: Blended en hybride leren.

In toenemende mate is er sprake van een mengvorm van fysiek onderwijs en op ICT gebaseerde onderwijsactiviteiten, tools en lesmaterialen (Surf, 2021). Deze ontwikkeling is in de coronaperiode alleen nog maar meer op de voorgrond gekomen, hoewel het nog onduidelijk is wat de ideale verhouding is tussen fysiek en online onderwijs.

Trend 5: De kwaliteitslat steeds hoger.

De eisen die gesteld worden aan producten en diensten, zeker in het onderwijs, zijn hoog. Er wordt hoge kwaliteit gevraagd vanuit bijvoorbeeld de inspectie in het inspectiekader. Denk aan thema's over schoolkwaliteit voor de nieuwe schoolplanperiode of de invulling van de burgerschapswet.

Trend 6: Samenwerken is het nieuwe organiseren.

Bedrijven organiseren zich in toenemende mate in samenwerkingsnetwerken om gezamenlijk producten en diensten aan te bieden. Dit zien we bijvoorbeeld terug in de oprichting van RAL/RAP-regio's voor de aanpak van het lerarentekort, netwerken rondom Samen Opleiden en Professionaliseren en de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie (ELA).

Trend 7: Personalisering in het onderwijs.

Voor iedere student wordt onderwijs op maat normaal. Onderwijs wordt steeds meer vraaggericht en niet aanbodgestuurd. De opkomst van technologie in het onderwijs is hierbij faciliterend (zie ook trend 10).

Trend 8: Demografische krimp.

De demografische krimp is ook zichtbaar in de oorspronkelijke achterban van Driestar educatief. We zien dat terug in zich stabiliserende studentenaantallen en moeilijker te vervullen vacatures.

Trend 9: Integrale veiligheid en cybersecurity.

Instellingen voor hoger onderwijs in Nederland worden steeds meer geconfronteerd met bedreiging van buiten (en soms van binnen), zowel fysiek als via digitale weg. De veiligheidsvraagstukken vragen steeds meer om een integrale benadering en behoeven veel aandacht.

Trend 10: Artificial intelligence en Data literacy, toenemende dominantie van ICT in het onderwijs.

Door technische ontwikkelingen is het mogelijk om meer datagestuurd te werken. Door data-analyse kan gewerkt worden aan bijvoorbeeld gepersonaliseerd leren, verbetering van toetsing en minder werkdruk voor docenten. Het is hierbij cruciaal dat onderwijsprofessionals in staat zijn om deze data goed te doorgronden en hieraan de juiste conclusies verbinden.

Trend 11: Microcredentials en edubadges.

Naast traditionele onderwijsaanbieders worden door nieuwe onderwijsaanbieders ook kleinere (online) onderwijseenheden aangeboden. Denk bijvoorbeeld aan online modules als concurrent voor een specifiek vak, of aan Massive Open Online Courses (MOOC), waarmee een minor online wordt verstrekt. Als deze cursussen succesvol worden afgerond, wordt een microcredential of edubadge verstrekt. In de komende jaren zal het aantal verstrekte microcredentials en edubadges sterk toenemen (Educause, 2021). Daarnaast kunnen studenten meer en makkelijker delen van hun onderwijsprogramma bij andere hbo- en wo-instellingen volgen.

Trend 12: Platformisering door EdTech-bedrijven.

Gemeenschappen vormen zich rond mensen op een platform met min of meer gelijkdenkenden, die zichzelf versterken in hun opvattingen. Mensen zijn "lid" van meerdere, soms toevallige, gemeenschappen. Dit gebeurt voor kortere of langere tijd.

Trend 13: Meer vraag naar conceptgestuurd werken en uniciteit.

Deze trend zien we opkomen bij het verkennen van oplossingen bij steeds complexere beroepssituaties.

Trend 14: Ontzuiling en opkomst platforms in de oorspronkelijke achterban.

De vanouds sterk georganiseerde reformatorische zuil is steeds minder een eenduidige en herkenbare bevolkingsgroep. Steeds meer vinden groepen orthodoxe christenen elkaar in "gelegenheidscoalities" met wisselende samenstelling. We noemen dat platforms. Mensen kunnen actief zijn in meerdere platforms. Een platform is dan een groep gelijkgezinden op één thema, die in hun communicatie naar binnen en buiten worden ondersteund door digitalemediaplatforms.



Instellingsplan 2023-2026

Trend 15: Behoeftte aan gemeenschap en identiteit.

Dit is een contratrend ten opzichte van individualisering en secularisering. We merken dat onze achterban behoefte heeft om gezamenlijk op te trekken en aan zingeving op basis van de christelijk-reformatorische traditie.

Trend 16: Regionalisering.

In tegenstelling tot globalisering, zien we dat steeds meer (overheids) beleid rond geografische regio's en regiospecifiek wordt ingevuld. De regio is de nieuwe organisatie-eenheid, waarbij er veel druk is om in een geografische regio tot samenwerking om complexe maatschappelijke en economische vraagstukken op te lossen.

Trend 17: Duurzaamheid.

Onder andere via de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen is er in de samenleving steeds meer aandacht voor het op duurzame wijze omgaan met hulpbronnen en omgeving (milieu).

Trend 18: Burgerschap.

Zeker in het onderwijs is de aandacht voor burgerschap sterk groeiend, vanuit het idee dat scholen een heel belangrijke rol hebben in het aanleren van burgerschapsvaardigheden. Dit idee beïnvloedt de curricula van (opleidings)scholen.

Contact

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

