

# Jaarverslag 2011

## Inhoudsopgave

1. Voorwoord .....	3
2. Missie en kernwaarden van de KPZ .....	4
3. Goed Onderwijs, goed bestuur .....	4
4. Inrichting van het instituut en het onderwijs .....	5
5. Organisatiestructuur .....	6
6. Ambities en doelstellingen .....	8
7. KPZ en haar levensbeschouwelijke identiteit .....	9
8. Onderwijskundige resultaten .....	10
9. Studenttevredenheid .....	13
10. Afstuderen in de praktijk .....	14
11. Internationalisering .....	15
12. Praktijkgericht onderzoek, lectoraat en KPZ Onderzoekscentrum .....	17
13. Kwaliteitszorg .....	19
14. Samenwerkingsverbanden .....	21
15. Expertisegroep .....	23
16. Medewerkersbeleid .....	24
18. Ondersteunende processen .....	30
19. Huisvesting .....	32
20. Middelen en financieel beleid .....	33
21. Verslag Raad van Toezicht .....	37
22. Verslag Medezeggenschapsraad .....	39
23. Accountantsverklaring .....	40
Bijlage A: Samenstelling RvT en MR .....	41
Bijlage B: Financiële kengetallen .....	42
Bijlage C: Publicaties 2011 .....	43

## 1. Voorwoord

Katholieke Pabo Zwolle is een hoogwaardige, kleinschalige monosectorale hogeschool, die reeds vele jaren doelgericht en planmatig investeert in haar onderwijskwaliteit. De KPZ is de laatste vier jaar met een hoge studentenwaardering in de Keuzegids hbo (zowel voltijd als deeltijd) genoemd als beste pabo en de laatste drie jaar ook als beste kleine hogeschool van Nederland. Het Centrum voor Ontwikkeling biedt erkende post-hbo- en mastersopleidingen aan, die eveneens op een hoge waardering van deelnemers kan rekenen. Een resultaat waar we trots op zijn, dat getuigt van aanhoudend bewezen kwaliteit, maar ook een resultaat waar we dag in dag uit met ons hele team hard aan moeten blijven werken.

Wij zijn een topschool en dat willen we blijven ook. Het in 2011 vastgestelde strategisch beleidsplan: 'Op weg naar 2020, vernieuwen op basis van traditie' beschrijft onze uitdagingen en ambities, die meer kwalitatief dan kwantitatief van aard zijn. De KPZ is niet alleen uitzonderlijk in haar resultaten, maar ook in haar opvattingen over kwaliteit. Niet de controle en beheersing (het moeten), maar de eigen verantwoordelijkheid en het duurzaam ontwikkelen van onze organisatie (het willen) staan centraal. Kwaliteitssystemen en prestatieafspraken geven ons houvast en structuur en vormen de spreekwoordelijke 'stok achter de deur' om systematisch aandacht aan kwaliteit te blijven besteden, meer niet. Wij huldigen de opvatting dat je kwaliteit kunt borgen in systemen en afspraken, maar moet verankeren in mensen.

We vertrouwen op ons vakmanschap, onze teamgeest, de samenwerking met het veld en onze partners. De KPZ wil leraren met een 'plus' opleiden. Leraren met kennis van zaken (specialist in het vak) en hart voor onderwijs en zich ontwikkelende kinderen (pedagoog met passie). Leraren met een open onderzoekende blik naar de wereld (reflectief onderzoeker), die het onderwijs van morgen vorm kunnen geven (overtuigend innovator).

In het voorliggende jaarverslag zijn de belangrijkste resultaten en activiteiten van 2011 samengevat.

drs. J.W. Heijmans, voorzitter College van Bestuur

## 2. Missie en kernwaarden van de KPZ

In 2011 is het nieuwe strategisch beleidsplan 2011-2016, 'Op weg naar 2020, vernieuwen op basis van tradities', vastgesteld. De missie, kernwaarden, visie en ambities vormen de basis voor de strategische koers van de KPZ voor de periode 2012-2016, het vernieuwde curriculum en de accreditatie in 2015. De missie en kernwaarden zijn tot stand gekomen in dialoog met alle KPZ-medewerkers en getoetst bij het werkveld. De hernieuwde missie van de Katholieke PABO in Zwolle luidt:

Vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid en een open katholieke identiteit<sup>1</sup>:

- leidt de KPZ op tot het bachelorsdiploma leraar basisonderwijs;
- verzorgt de KPZ hoogwaardige opleidingen, trainings-, advies- en begeleidings-activiteiten voor leraren, middenkader en schoolleiders in het primair onderwijs;
- werkt de KPZ in waarde(n)volle verbindingen samen met medewerkers, scholen en andere partners, met als doel duurzame ontwikkeling van scholen en professionals die werken met 0 tot 14-jarigen;
- draagt de KPZ met praktijkgericht onderzoek bij aan het verbeteren en innoveren van het onderwijs en het leraarsvak;
- vervult de KPZ een gidsfunctie voor vernieuwende concepten;
- is de KPZ een aantrekkelijke werkgever gericht op de ontwikkeling van haar medewerkers.

Naast de missie zijn de kernwaarden voor medewerkers en studenten vastgesteld. Vanuit een brede oriëntatie en discussie zijn de nieuwe kernwaarden 'persoonlijk', 'uitzonderlijk', 'ontwikkeland' en 'verbindend' ontstaan. Deze kernwaarden zijn leidend voor ons handelen en samenwerken, zowel binnen de opleiding als in samenwerking met het werkveld.

## 3. Goed Onderwijs, goed bestuur

Het is de opdracht van de voorzitter van het College van Bestuur om de huidige sterke positie van de zelfstandige KPZ als lerarenopleiding in samenspraak met het werkveld verder uit te bouwen en te verbreden tot een (regionaal) centrum voor opleiding, kennisontwikkeling en innovatie in het primair onderwijs. De opdracht van de voorzitter van het College van Bestuur bestrijkt de gebieden bestuurlijk, onderwijs, bedrijfsvoering, positionering en identiteit. De opdracht zal als richtlijn dienen voor het te voeren beleid door de voorzitter van het College van Bestuur en het managementteam. Het managementteam bestaat uit drie opleidingsmanagers, een manager bedrijfsvoering en een manager Centrum voor Ontwikkeling.

De KPZ wil transparant zijn in haar ambities en doelstellingen en deze verantwoorden in het jaarverslag. Het jaarverslag voldoet aan de eisen van het ministerie, DUO, inspectie en de HBO-raad, de zogenaamde verticale verantwoording. Daarnaast is het jaarverslag een verantwoording naar bestuur, medezeggenschapsraad en medewerkers, de horizontale verantwoording.

Tevens is het een interne evaluatie, waarbij leer- en verbeterpunten worden verzameld. Tot slot is het jaarverslag een presentatie naar direct verbonden partners in het werkveld, de expertisegroep en samenwerkingspartners als Interactum, Magistrum en de VKLO. Het jaarverslag is gebaseerd op het INK kwaliteitszorgsysteem. In het jaarverslag staan de onderwijskundige resultaten, financiële resultaten, de waardering van studenten, werkveld en medewerkers centraal.

---

<sup>1</sup> Strategisch beleidsplan 'Vernieuwen op basis van traditie' 2012-2016

## **4. Inrichting van het instituut en het onderwijs**

### **4.1. Grondslag**

Aan het leren op de KPZ ligt ten grondslag een gemeenschappelijke visie op: vernieuwende onderwijsconcept(en), leren in verschillende contexten, ontwerpgericht (praktijk) onderzoek en de levensbeschouwelijke identiteit. De KPZ ziet zichzelf als een kleinschalige, mono-sectorale leergemeenschappen en wil voorspelbaar en transparant zijn. Het beroepsbeeld van de KPZ wordt in de kern uitgedrukt in haar opvatting over professionele identiteit:

Van een professionele identiteit is sprake indien de student aan het eind van zijn opleiding de te beheersen competenties kan aantonen in een gegeven situatie en die kan verbinden met zijn overtuigingen, persoonskenmerken en diepere drijfveren.

Aan de ontwikkeling van een professional ligt ten grondslag de relatie tussen 'ik', 'wij' en de 'relevante taak', in een betekenisvolle context (relevant in relatie tot de professionele ontwikkeling en de context). Voor de consequenties en de verdere uitwerkingen van deze opvatting kan verwezen worden naar het Opleidingskader.

### **4.2. Beroepsgericht karakter**

In het studiejaar 2010-2011 heeft de student gewerkt aan de integratie en de verbinding tussen de vereiste competenties, het gedrag enerzijds en zijn overtuigingen, zelfbeeld, persoonskenmerken en diepere drijfveren anderzijds. Gedurende zijn opleiding is er een opbouw in bewustwording en complexiteit. Dat gebeurt in verschillende contexten: de jaargroep klas, de leergroep op een opleidingsschool, de stageklas, de studie- of stageplek in het buitenland of buiten de eigen regio.

Ook in 2011 kent het curriculum een sterk beroepsgericht karakter. In 2011 heeft het faseteam funderend het competentieprofiel voor de eerstejaars studenten aangescherpt. Het draagvlak voor dit nieuwe competentieprofiel is groot. Studenten werken er inmiddels mee. Scholing, bezinnings- en ontmoetingsdagen zijn gericht op één of meerdere lagen van het model van professionele identiteit. Een student in de voltijd opleiding besteedt ongeveer 900 uur aan het curriculum, stage, toetsing en begeleiding. Een student in de deeltijdopleiding besteedt per jaar ongeveer 550 (vierjarige opleiding) tot 600 uur (tweejarige opleiding) aan verplichte activiteiten binnen een collegejaar.

### **4.3. Inrichting opleiding**

Het huidige curriculum is verdeeld in twee fasen: de funderende en profilerende fase. De KPZ kent twee gelijkwaardige organiserende, ordenende principes: de doorgaande (horizontale) leerlijnen, waaronder de kennisbases binnen een discipline, onder verantwoordelijkheid van secties en de doorgaande (verticale) leerlijnen en samenhang binnen een semester, onder verantwoordelijkheid van een fase-team.

In de faseteams staat de samenhang tussen doelen, vakinhoudelijk kennis en kunde en praktijkleren centraal. De kwaliteit en doorontwikkeling van de vakken geschiedt in de secties. De opleiding is verdeeld in 10 secties waarbinnen de vakinhoudelijke afstemming en ontwikkeling plaatsvindt. De secties en faseteams worden geleid door sectievoorzitters en de faseteams, die op hun beurt aangestuurd worden door een van de opleidingsmanagers.

## 5. Organisatiestructuur

De organisatie van Katholieke Pabo Zwolle is een collectieve verantwoordelijkheid van de voorzitter College van Bestuur, managementteam (MT), de lector en het kernteam onderwijs. Het MT is verantwoordelijk voor de aansturing van de opleiding en Centrum voor Ontwikkeling. De aansturing van de lector is de verantwoordelijkheid van de voorzitter van het College van Bestuur. Naast de directe aansturing van het instituut is er een regiegroep kwaliteitsbeleid geformeerd. Het MT bestaat uit vijf leden en geeft leiding aan verschillende organisatieonderdelen. MT-leden Opleiding geven leiding aan de docenten verdeeld over de verschillende secties in de funderende en profilerende fase in de deeltijd- en voltijdopleiding. De MT-leden Centrum voor Ontwikkeling geven leiding aan de docenten/trainers binnen de post-hbo opleidingen, masters, training- en begeleidingstrajecten.

### Opleiding

Het managementteam Opleiding bestaat uit drie leden. Het MT is verantwoordelijk voor de strategie, kwaliteit en resultaten van de opleiding. De strategie, beoogde kwaliteit en resultaten zijn vastgelegd in het opleidingskader. De MT leden zijn verantwoordelijk voor de aansturing van de funderende- en profilerende fase in de voltijd- en deeltijdopleiding.

### Kernteam onderwijs

Het kernteam onderwijs is belast met het ontwerp, verbetering, vernieuwing en de realisatie van de opleidingen. Het laat zich hierbij leiden door het opleidingskader. Het kernteam bestaat uit zeven leden aangevuld met drie MT-leden Opleiding en de lector. Het kernteam onderwijs wordt voorgezeten door het MT-lid dat verantwoordelijk is voor curriculumontwikkeling en accreditatie.

### Centrum voor Ontwikkeling

In het Centrum voor Ontwikkeling vinden alle activiteiten plaats op het gebied van opleidingen (trainingen, begeleidingstrajecten, post-hbo en master opleidingen) en schoolontwikkeling voor leraren, middenkader en schoolleiders. De MT leden zijn verantwoordelijk voor de strategie, kwaliteit en resultaten van het centrum. De strategie, beoogde kwaliteit en resultaten zijn vastgelegd in het Ondernemingsplan KPZ Centrum voor Ontwikkeling 2012-2016.

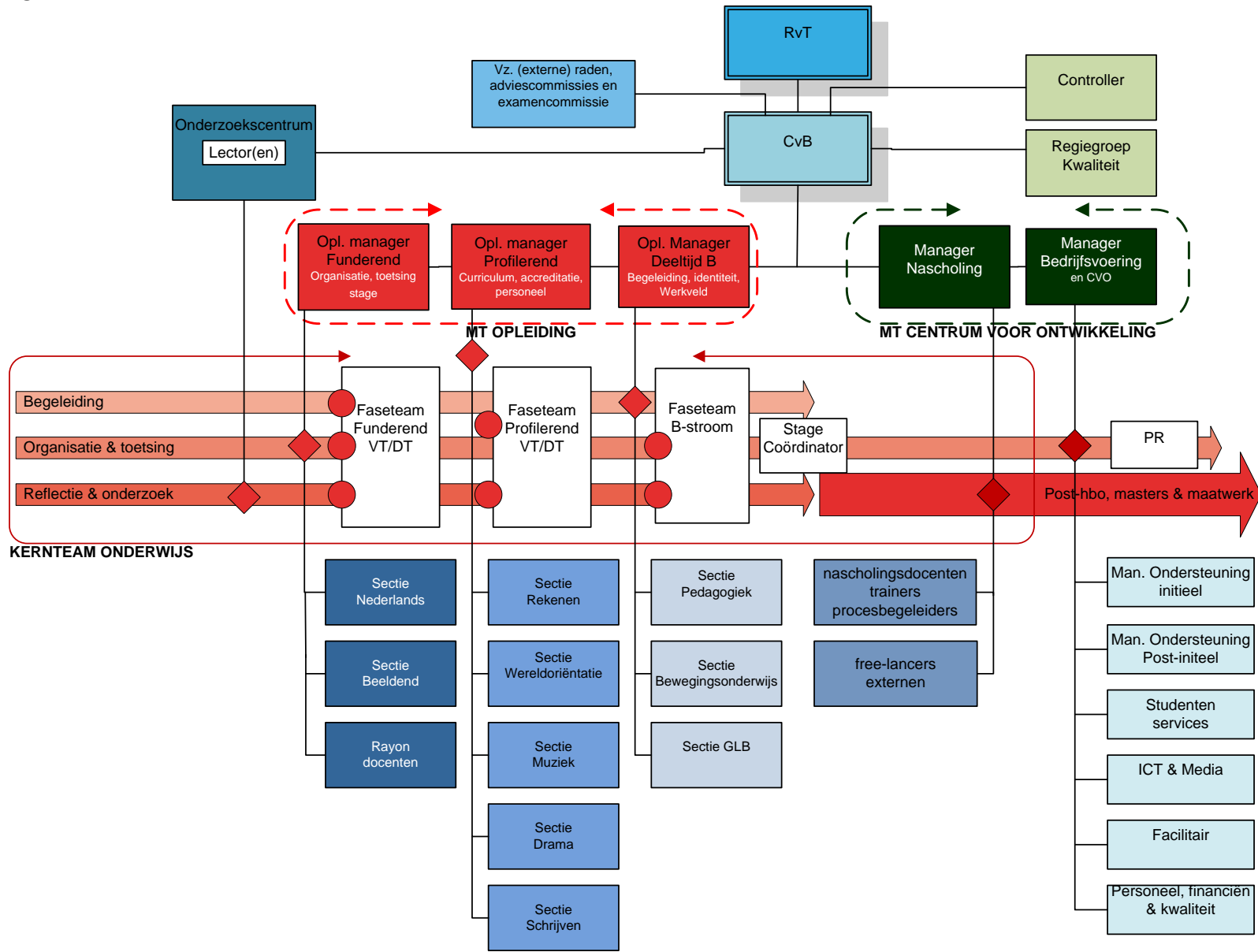
### KPZ Onderzoekscentrum

Het onderzoekscentrum wordt geleid door de lector met een voor 4 jaar overeengekomen onderzoeksopdracht. De lector wordt ondersteund door meerdere kenniskringen. De lector werkt nauw samen met het lectorencollectief van het Interactum Onderzoekscentrum. Resultaten uit het Onderzoekscentrum en lectoraat worden geïmplementeerd in de Opleiding en in het Centrum voor Ontwikkeling. In het vierjarenplan KPZ Onderzoekscentrum is de positionering van het KPZ Onderzoekscentrum, het profiel van de lector en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden nader uitgewerkt.

### Regiegroep kwaliteitszorg

De regiegroep kwaliteitszorg bestaat uit de voorzitter van het College van Bestuur, controller, MT-lid met als verantwoordelijkheid de profilerende fase, curriculumontwikkeling en accreditatie, manager bedrijfsvoering en Centrum voor Ontwikkeling. De docent heeft een aanstelling van 0,2 fte voor kwaliteitszorg. De regiegroep is verantwoordelijk voor het organiseren van het kwaliteitssysteem, het toetsen van de voortgang en zorgdragen voor een kwaliteitscultuur binnen de KPZ.

# Organisatiestructuur Katholieke Pabo Zwolle



## 6. Ambities en doelstellingen

Katholieke Pabo Zwolle is een sterke zelfstandige mono sectorale lerarenopleiding en een sociaal-professionele leergemeenschap. De KPZ heeft zich in de afgelopen jaren een duidelijk positie verworven dankzij een duidelijke profilering. In de keuzegids voor Hoger Beroepsonderwijs is de KPZ in 2011 wederom door studenten gekozen tot beste lerarenopleiding en hbo instelling in Nederland. Dit geldt zowel voor de voltijd- als deeltijd opleiding. Het instituut zal zich met een duidelijk herkenbaar profiel blijven focussen op het opleiden van uitstekende basisschoolleraars. De ambitie is om structureel tot de vijf beste lerarenopleidingen van Nederland te behoren. Het leer- en leefklimaat van de KPZ wordt bepaald door de kernwaarden: persoonlijk, uitzonderlijk, ontwikkelend en verbindend. Studenten, cursisten, medewerkers en andere betrokkenen worden gekend en erkend in hun eigenheid om vanuit hoge verwachtingen en ambities voortdurend te leren en in ontwikkeling te zijn om als gemeenschap in open verbinding met de maatschappij bij te dragen aan betere ontwikkelingskansen van kinderen.

Onze ambities zijn uitgewerkt in vier centrale thema's. Onderstaand zijn deze centrale thema's beschreven, waarbij onze ambitie op het gebied van onderzoek nader is uitgewerkt.

- de KPZ wil een hoogwaardige en innovatieve bachelor opleiding leraar basisonderwijs zijn met een herkenbaar eigen gezicht;
- de KPZ wil vanuit haar emancipatorische traditie bijdragen aan betere ontwikkelingskansen voor kinderen. Daarom wil de KPZ een partner voor schoolbesturen zijn bij het (verder) professionaliseren van leraren, middenmanagement en schoolleiders en de schoolontwikkeling van haar scholen;
- de KPZ doet onderzoek en genereert theoretisch onderbouwde en praktisch toepasbare kennis om zo bij te dragen aan de ontwikkeling, verbetering en vernieuwing van de beroepspraktijk;
- de KPZ wil een aantrekkelijke en goede werkgever zijn door uitstekende voorzieningen en concurrerende arbeidsvoorwaarden waarin medewerkers zich uitgedaagd, gesteund en gefaciliteerd voelen om hun passie te leven en elkaar te inspireren tot ontwikkeling.

Dit willen wij bereiken door een eigenzinnige visie, persoonlijke aandacht, uitzonderlijke resultaten in waarde(n)volle verbinding tussen studenten, werkveld en medewerkers. De focus van het instituut is gericht op de lerarenopleiding, praktijkgericht onderzoek en het realiseren van een onderwijskenniscentrum (voor de regio) op het gebied van leren en gerichte post-hbo en masteropleidingen, nascholingsprogramma's en begeleidingstrajecten voor scholen en besturen. De KPZ streeft naar een continue uitwisseling van kennis en ervaringen met het werkveld door verschillende vormen van stage, werkplekleren en een op maat programma van nascholing, post-hbo en masters.

De KPZ wil deze onderwijskundige ambities waarmaken met gemotiveerde en gedreven medewerkers. Dit vraagt om ruimte om jezelf te ontplooien en met plezier te werken binnen een nieuwsgierige en leergierige omgeving.

Stevige ambities en doelstellingen kunnen alleen gerealiseerd worden met een solide financiering. De KPZ voert een gedegen financieel beleid. Als zelfstandige lerarenopleiding is het wenselijk voldoende financieel weerstandsvermogen te hebben om risico's en fluctuaties op te vangen. Tevens moet er voldoende financiering zijn om het eigen gebouw doelmatig te onderhouden en in de toekomst aan te passen aan moderne onderwijskundige inzichten. Daarnaast zal er in de komende jaren bewust en gericht geïnvesteerd worden in het structureel verbeteren van de lerarenopleiding en de leer- en werkomgeving. De snelle ontwikkelingen in de ICT en op het gebied van nieuwe media, maken investeringen in de infrastructuur noodzakelijk.



## 7. KPZ en haar levensbeschouwelijke identiteit

De KPZ geeft op verschillende wijzen gestalte aan haar levensbeschouwelijke identiteit:

- door de school te beleven als een gemeenschap, waarvan het geheel meer is dan de som der individuele delen;
- door lief en leed met elkaar te delen, te vieren en te gedenken;
- door te geloven in de oogst van menslievendheid en menswaardigheid;
- door elk mensenkind te zien als een uniek schepsel;
- door bewust te streven naar gemeenschapszin en gemeenschapsvorming via sociale, culturele en religieuze activiteiten en vieringen;
- door als gemeenschap zich te bezinnen op de betekenis van Bijbelverhalen;
- door de behoeften van 'ik' in overeenstemming te brengen met die van 'wij' en deze in verband te brengen met een maatschappelijk relevante, zingevende opdracht;
- door een actieve rol te spelen in de VKLO (Vereniging van Katholieke Lerarenopleidingen) en het IKO (Instituut van het Katholiek Onderwijs, van de Radbouduniversiteit Nijmegen);
- door naar binnen en naar buiten de katholieke identiteit op een eigentijdse wijze in het hier en nu te construeren, spiegelend aan de bronnen van de christelijke traditie, maar niet daarin gevangen, en in het licht van academische theorievorming.

## 8. Onderwijskundige resultaten

Een van de pijlers van de kwaliteit van de KPZ is stabiliteit. Vanaf 2005 is sprake van een numerus fixus, waardoor het totale aantal studenten zich stabiliseert rond de 650. De toelating is gebaseerd op loting waarbij de KPZ geen specifieke toelatingseisen hanteert. Voor de deeltijd is er geen sprake van een numerus fixus. Conform de WHW wordt sinds 2007 een bindend studieadvies gegeven op basis van een landelijke reken- en taaltoets.

### 8.1 Instroom

De instroom op 1 oktober 2011 was voor de voltijd 182. De inschrijvingen voor de deeltijd 4- en 2 jarig was lager dan de laatste jaren, namelijk 28.

Instroom	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Voltijd	148	162	158	186	165	182
Deeltijd	65	54	48	56	68	28
Totaal	213	216	206	242	233	210

### 8.2 Aantal inschrijvingen

Het totaal aantal studenten op 1 oktober 2011 was 651, waarvan 540 voltijd.

Instroom	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Voltijd	520	528	496	507	522	540
Deeltijd	170	141	135	135	141	111
Totaal	690	669	631	642	663	651

### 8.3 Aantal aanmeldingen Voltijd

Het aantal aanmeldingen is in 2011 is gedaald ten opzichte van 2010, van 245 naar 222 studenten. Door de verhoging van de numerus fixus naar 185 in plaats van 165 is 83% van het aantal aangemelde studenten ook daadwerkelijk toegelaten.

Instroom	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Voltijd	201	185	182	214	245	222
% instroom	73,6%	87,6%	86,8%	86,9%	67,3%	83%

### 8.4 Vooropleiding instroom Voltijdstudenten in %

De KPZ streeft naar heterogene groepen studenten met haar visie op leren van verschillen. Tot op heden is er geen sprake van specifieke werving of selectie van groepen studenten. In de afgelopen jaren is het aantal mbo-studenten sterk toegenomen en het aantal havo-studenten afgenomen. Het afgelopen jaar is het aantal vwo-studenten met drie procent teruggelopen.

Instroom in %	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Mbo	44	45	42	52	50	48
Havo	45	46	50	43	42	48
Vwo	9	6	5	4	7	4
overig	2	3	3	1	1	0

### 8.5 Verdeling geslacht Voltijd in %

Het aantal jongens is sterk toegenomen. In 2011/2012 is het aantal jongens in het eerste jaar 43.

Instroom in %	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Jongens	-	-	15	14	15	24
Meisjes	-	-	85	86	85	76

## 8.6 Aantal uitvallers Voltijdopleiding

Het aantal uitvallers nam in de periode 05/06 - 08/09 toe, voornamelijk in het propedeusejaar. In 2009/2010 is deze uitval sterk teruggedrongen. De uitval in het eerste jaar is meer dan gehalveerd. De uitval na het tweede jaar was minimaal. Landelijk was de uitval de afgelopen 5 jaar 18,7% in het eerste jaar. Het gemiddelde bij de KPZ was de afgelopen 5 jaar 19,4%. Dit wordt met name veroorzaakt door het hoge uitvalpercentage in 07/08 en 08/09.

Uitvallers V	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11
> 4 jr	2	2	5	9	3	0
> 3jr	2	2	3	2	2	8
>2jr	2	6	3	2	3	5
>1jr	17	13	12	11	9	14
In 1 <sup>ste</sup> jr	16	23	42	51	24	47
Totaal	39	46	65	75	41	74

In de afgelopen drie jaar had het grootste aantal uitvallers een mbo-vooropleiding. Het aantal uitvallers met een vwo-diploma is minimaal. In 2008/2009 had meer dan 50% van de uitvallers de havo als vooropleiding. Het aantal uitvallers per geslacht was tot 2008/2009 evenredig. In 2010/2011 was het aantal uitvallers onder de jongens minimaal.

## 8.7 Aantal uitvallers Deeltijd opleiding

Het vroegtijdig verlaten van de opleiding bij de deeltijdstudenten is de afgelopen drie jaar redelijk stabiel. Waarbij wel opvalt dat in 2010/2011 24 studenten van de 68 inschrijvingen binnen een jaar de opleiding weer verlaten.

Uitvallers V	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11
> 4 jr	2	3		3	2	2
> 3jr	5	3		1	1	1
>2jr	4	3	5	1	2	1
>1jr	1	11	1	7	3	4
In 1 <sup>ste</sup> jr	14	22	16	13	17	24
Totaal	26	42	22	25	25	32

## 8.8. Studiesucces

Uitval percentage eerstejaars							
Jaar	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Gemiddeld
Aantal eerste jaars	143	128	150	138	169	140	148
Perc. Uitval in %	11,2%	18,8%	28,7%	34,8%	14,2%	27,9%	21,7%
Aantal uitvallers	16	24	43	48	24	39	32
Landelijk	25,80%	32,10%	32,40%	29,40%	31,20%	31,70%	28,2%

Kiezen voor het vak van leraar basisonderwijs is een 'wilsbesluit'. In ons opleidingsconcept staat de ontwikkeling van een rijke professionele identiteit voorop. Het gaat daarbij niet alleen om het ontwikkelen van vakkennis, maar ook over de ontwikkeling van opvattingen over het 'goede', het 'ware' en het 'schone'. Een leraar basisonderwijs is immers een rolmodel. Dat betekent dat wij eisen stellen aan de studiemotivatie van studenten en hechten aan de kernfuncties van de P-fase (oriëntatie, selectie en verwijzing). Wij selecteren in de P-fase 'streng' om studenten zo snel mogelijk duidelijkheid te bieden over de geschiktheid voor het vak van leraar basisonderwijs. De uitval in het eerste jaar is derhalve hoog, het studierendement (n+1) evenwel ook. De uitval in het eerste jaar was in de periode 2003 t/m 2010 landelijk 28,2%. De KPZ scoort in deze periode gemiddeld 21,7%. Dit ondanks het feit dat de KPZ een instroom van ruim 50% mbo studenten heeft. Vanuit onze emancipatorische opdracht vragen we aandacht voor 'maatschappelijk rendement'. Uitval is duur en leidt tot verspilling van maatschappelijk talent. De KPZ wil uitdrukkelijk ook in de toekomst mbo'ers een opstap kunnen bieden naar hoger onderwijs. We blijven daarom systematisch investeren in het begeleiden van studie- en stagekeuzes en specifieke doelgroepen (mbo, mannelijke studenten).

Door het relatief klein aantal studenten dient de KPZ rekening te houden met grotere fluctuaties. Daarnaast verwachten we dat door de invoering van de verplichte entreetoetsen Mens & Wereld (2012) en de uitvoering van voorgestelde maatregelen uit 'Een Goede Basis, advies van de Commissie Kennisbasis Pabo', dat de uitval tot 2015 zeker op het huidige niveau zal blijven en wellicht zelfs nog iets zal toenemen. Het voortgezet onderwijs is nu immers pas begonnen aan haar inhaalslag en het wetgevingstraject aanscherping vooropleidingseisen voor mbo-instroom zal pas op zijn vroegst vanaf het cohort 2014-2015 in werking treden.

## 8.8 Aantal afgestudeerden

Het aantal afgestudeerden in vier jaar ligt bij de voltijdopleiding de afgelopen 2 jaar op ongeveer 70%. Bij de deeltijd was dat afgelopen jaar 76% ten opzichte van gemiddeld 58% in de twee voorgaande jaren.

Studiejaar	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11
Voltijd	88	102	119	106	111	90
Deeltijd	48	49	35	36	41	35
Totaal	136	151	154	142	152	125

## 8.9 Aantal afgestudeerden

Na gebleken geschiktheid voor het vak in de P-fase, staan het 'persoonlijk' karakter van de begeleiding, hoge docentkwaliteit en het uitstekende voorzieningenniveau al jarenlang garant voor een hoog rendement. Het bachelor rendement was in de periode 2003 t/m 2006 gemiddeld 81,5% bij de KPZ, landelijk was dit 74,7%. Door het relatief klein aantal studenten dient de KPZ rekening te houden met grotere fluctuaties. De ambitie is om in 2016 het bachelorrendement tenminste te handhaven op 80%. De KPZ wil in ieder geval hoger scoren dan het landelijke gemiddelde (74,7%) Deze ondergrens zal ieder jaar opnieuw worden vastgesteld op basis van actuele landelijke cijfers.

Percentage rendement	(Bron Prestatie-indicatoren 1 Cijfer HO)				
Jaar	2003	2004	2005	2006	Gemiddeld
Aantal herinschrijvers	116	143	127	104	123
Perc. diploma's	80,2%	76,2%	85,0%	84,6%	81,5%
Landelijk	77,0%	75,3%	74,1%	72,2%	74,7%

## 9. Studenttevredenheid

De KPZ doet jaarlijks mee aan de Nationale Studentenenquête (NSE) en eenmaal per anderhalf jaar vindt er een uitgebreid kwaliteitsonderzoek onder studenten en docenten plaats: het Integron-onderzoek. Daarnaast worden de studentenbeoordelingen die docenten krijgen, meegewogen bij het aanstellen van docenten in vaste dienst.

In 2011 hebben 336 (46,2%) van de studenten deelgenomen aan het Nationale Studenten Enquête. De gemiddelde waardering van studenten was een 4,1 (1 is zeer ontevreden en 5 zeer tevreden). Met deze score wordt de KPZ in vergelijking met alle andere pabo's in Nederland als beste beoordeeld. Opvallend hoog scoren ondersteunende diensten, informatievoorziening, studiefaciliteiten, studierooster en voorbereiding beroepsloopbaan. Op acht hoofdcategorieën van de 15 landelijke normen wordt boven onze eigen norm van 4 gescoord. Op zeven hoofdcategorieën wordt onder de norm gescoord, de studielast en de studentenhuisvesting scoren hierbij het laagste. Op de categorieën inhoud, wetenschappelijke vaardigheden, toetsing en beoordeling ligt de beoordeling net iets onder onze norm. De wetenschappelijke vaardigheden scoren ruim boven het landelijke gemiddelde, waarbij studenten voornamelijk tevreden zijn over het doen van zelfstandig praktijkgericht onderzoek in tegenstelling tot het schrijven van wetenschappelijke artikelen en ontwikkelen van theorieën.

Alle thema's waar de KPZ rechtstreeks invloed op heeft zien wij graag beoordeeld met een  $\geq 4.0$ . Wij leiden leraren met een plus op, dus gewoon goed is voor ons niet goed genoeg. Als ondergrens willen we dan ook significant, ten minste 0.2, hoger scoren dan het landelijk gemiddelde (nu 3.8). Op de thema's 'voorbereiding beroepsloopbaan', 'docenten' en 'studiefaciliteiten' ligt die ondergrens voor ons zelfs op 4.0. Op de themascore 'studielast' scoren we stevast op of onder het landelijk gemiddelde. De lat ligt hoog bij de KPZ. Omdat onze hogeschool haar aanwas voor ongeveer 50% uit het mbo krijgt, is dit een verklaarbare score. In het kader van het handhaven van ons ambitieuze studieklimaat willen we hier niet teveel concessies aan doen.

Uit dit onderzoek zijn onder andere de volgende verbeterpunten geformuleerd: spreiding van de studielast over het jaar, aansluiting ECTS en de daadwerkelijke studielast en betaalbare huisvesting. Andere verbeterpunten zijn het tijdig bekend maken van resultaten en beoordelingen, sportvoorzieningen en mogelijkheden voor het beïnvloeden van de eigen inhoudelijke opleiding, studietempo en specialisatie. Met name op betrokkenheid, informatievoorziening, voorbereiding beroepsloopbaan, en studiebegeleiding is waardering gedaald ten opzichte van het vorige jaar.

thema	NSE landelijk gemiddelde 2011 (verschil met 2010)	NSE 2010 KPZ	NSE 2011 KPZ	Verschil KPZ met 2010
Inhoud	3,48 (+0.02)	4.07	3.98	-0.09
Algemene vaardigheden	3.71 (-0.01)	4.28	4.14	-0.14
Wetenschappelijke vaardigheden	3.48 (+0.27)	3.78	3.85	+0.07
Vorbereiding beroepsloopbaan	3.52 (-0.14)	4.60	4.28	-0.32
Docenten	3.53 (-0.09)	4.31	4.15	-0.16
Informatievoorziening	3.28 (+0.02)	4.12	3.91	-0.19
Studiefaciliteiten	3.37 (+0.03)	4.42	4.32	-0.10
Informatiepunt	3.54 (+0.03)	4.47	4.36	-0.11
Toetsing en beoordeling	3.25 (+0.04)	4.00	3.81	-0.10
Studierooster	3.18 (+0.06)	4.29	4.14	-0.15
Studielast	3.28 (+0.01)	3.39	3.30	-0.09
Studiebegeleiding	3.52 (+0.03)	4.34	4.15	-0.19
Studieomgeving	3.70 (+0.00)	4.18	4.13	-0.05
Huisvesting	2.97 (+0.04)	3.50	3.24	-0.26
Betrokkenheid	3.08 (+ 0.05)	4.10	3.84	-0.26

## 10. Afstuderen in de praktijk

In de laatste fase van de opleiding laten studenten zien of zij start bekwaam zijn voor het beroep van leerkracht. De KPZ kent een aantal afstudeervarianten m.b.t. de praktische beroepsvoorbereiding:

- de werkplekscholen;
- de opleidingsscholen;
- academische opleidingsscholen.

De ontwikkeling en uitvoering van deze afstudeervarianten komt tot stand in samenwerking met de scholen en de schoolbesturen, vertegenwoordigd in de 'Expertisegroep'. Het werkplekleren is al jarenlang een succesformule van de KPZ en haar werkveld. In december 2011 is de subsidie toegekend voor het vervoltraject 'Academische Opleidingsschool Catent/ KPZ' (2012- 2015/2016. Voor de trajecten 'Academische Opleidingsschool MIJNPLEIN/KPZ' en 'Academische Opleidingsschool Educatief Partnerschap Zwolle / KPZ' zijn in 2011 aanvragen ingediend voor accreditering en subsidietoekenning.

### 10.1 Werkplekscholen

De vierdejaars- (voltijd)student heeft de feitelijke, niet de juridische, verantwoordelijkheid voor een groep kinderen gedurende twee dagen per week. Dit werkplekleren is contractueel vastgelegd in een leerovereenkomst tussen de student, de basisschool en de KPZ. Uitgangspunt is de voortdurende wisselwerking tussen de theorie, de praktijk(ervaringen) en de persoonlijke, professionele ontwikkeling. De student wordt daarbij ondersteund door daartoe speciaal opgeleide basisschool- leerkrachten, KPZ- stagebegeleiders, vakdocenten en supervisors. Alle werkplekstudenten doen een vorm van praktijkgericht onderzoek in het vierde jaar. In de jaren daarvoor wordt hiernaar toegewerkt (zie de onderzoekslijn).

### 10.2 Opleidingsscholen

Naast de reguliere werkplekscholen (WPO-scholen) kunnen studenten afstuderen aan één van de opleidingsscholen. Specifiek aan deze opleidingsscholen is dat alle studenten, van alle leerjaren, begeleid worden door 'opleiders in de school'. Samen met de student kijken zij verder dan het waarneembare gedrag en zoeken zij naar achterliggende mentale modellen, scripts, drijfveren en ontwikkelkansen. Op de werkvloer wordt de student in zijn performance begeleid en beoordeeld door de basisschoolmentor en de KPZ-rayondocent. De studenten van de verschillende leerjaren vormen samen een leergroep, waarvan het samen leren ten goede komt aan individuele en gezamenlijke doelen en aan de schoolgemeenschap als geheel. Het is de (op)gave van de 'opleider in de school' om alle stagiaires tot een team te smeden. De KPZ-rayondocent is daarbij zijn 'maatje'. De 'opleiders in de school' hebben in 2011 scholing gevolgd (op en door de KPZ).

### 10.3 Academische opleidingsscholen

Tot slot kunnen studenten van de KPZ afstuderen aan de academische opleidingsscholen. Tijdens de stage doet de student een vorm van praktijkgericht onderzoek: ontwerpgericht onderzoek. De student levert hierbij een bijdrage aan de schoolontwikkeling van een specifieke academische opleidingsschool en werkt aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs als geheel. Wat betreft de nieuwe academische opleidingsscholen heeft dit laatste – in overleg met de betrokken scholen - betrekking op de domeinen rekenen, taal en vernieuwende onderwijsconcepten. Wat de academische opleidingsscholen van het eerste uur betreft (Catent/KPZ), richt het object van onderzoek zich op een focus binnen de eigen schoolontwikkeling: zie daarvoor het 'Handboek (Academische) Opleidingsschool Catent/KPZ'.

Het lectoraat van de KPZ heeft hierbij een inhoudelijke voortrekkersrol op het gebied van praktijkgericht onderzoek. In het samenwerkingsverband met het schoolbestuur Catent wordt ook opgetrokken met ROC Landstede. Op de academische opleidingsscholen van Catent/KPZ/Landstede werkten in 2011 MBO-leerlingen, KPZ-studenten en leerkrachten op een unieke manier samen in leer- en onderzoeksgroepen. Beleid, doelen, inhoud en vormgeving van (academische) opleidingsscholen worden jaarlijks vastgesteld door de Expertisegroep (leiderschap, beleid en strategie), een daarvan afgeleide stuurgroep (management van processen, kwaliteitszorg), in de projectraad van het samenwerkingsverband Catent/KPZ/Landstede (beleid en strategie), in het structureel en incidenteel directeurenoverleg (opleidingsscholen).

## **11. Internationalisering**

### **11.1 Doelstelling KPZ**

De ontwikkeling van studenten en medewerkers krijgt mede vorm door in andere situaties en culturen ervaring en inzichten op te doen. De KPZ hecht grote waarde aan het leren in andere contexten, zowel in de Nederlandse praktijk als internationaal. Studenten kunnen in het derde jaar kiezen voor drie maanden stage of vijf maanden studie in het buitenland, in een andere leef- en werkomgeving. Hierdoor krijgen studenten andere inzichten en beroepservaringen. Het uiteindelijke doel is om minimaal 50% van de studenten stage te laten lopen of een studie te laten volgen in het buitenland of in de Engelstalige International Minor. In 2011 was dit percentage 38%. Door het gezamenlijk met de Interactum-partners inrichten en onderhouden van 'loketten' voor bepaalde gebieden in het buitenland zoals Suriname, Zuid-Afrika en de Nederlandse Caraïben willen wij duurzame relaties opbouwen en onderhouden met internationale universiteiten en hogescholen. In 2011 heeft de internationalisering een extra impuls gekregen. Samengevat: er is hard gewerkt aan de kwaliteitsverbetering van de internationalisering gericht op het bevorderen van studentmobiliteit, internationale oriëntatie, kenniscirculatie en ruimte voor het uitbouwen van internationale kennis en ervaring binnen de KPZ.

De docent en stafmobiliteit is in 2011 fors toegenomen van 6 naar 12. De ambities van de KPZ ligt op 16 mobiliteiten voor staf en /of docent naar onze internationale partnerinstituten per jaar.

Naast het organiseren en stimuleren van de internationale stages, docent en staf mobiliteit is in 2011 geïnvesteerd in bestaande relaties en het creëren van nieuwe partnerschappen. Er bestaan nu structurele relaties met onderwijsinstellingen in Zweden, België, Oostenrijk, Suriname en Nepal. In 2011 zijn nieuwe relaties in Noorwegen, Spanje, Portugal, Turkije en Canada gerealiseerd.

### **11.2 Extended Charter**

Vanaf 2009 is de KPZ erkend door de Europese Commissie via het Erasmusagentschap in Brussel 'Leven Lang Leren'. Dit zogenaamde Extended Charter ontvangt een instituut als aan verschillende kwaliteitsvoorwaarden is voldaan. Hierdoor is stage en studie mogelijk via een subsidieprogramma. In 2010 is de kwaliteit van de ondersteunende processen sterk verbeterd. Hiermee voldoet de KPZ aan de nieuwe normen van het Nederlands Agentschap van het Europese Erasmusprogramma, de NUFFIC. De KPZ wordt nu in het buitenland erkend als University of Professional Teacher Training op BA niveau. Voordeel van deze internationale erkenning is, dat er een financiële bijdrage aan verbonden is voor docentenmobiliteit, projectvoorbereiding en -uitvoering.

### **11.3 Internationale minor**

In 2011 is voor de derde maal de Internationale Minor gestart. Na een inhoudelijke evaluatie is het programma voor het derde jaar verder doorontwikkeld. Als voorbereiding op het derde jaar zijn in het programma vernieuwende onderwijsconcepten, cultuureducatie en onderzoek verder uitgebouwd. In februari 2011 zijn 19 buitenlandse studenten gestart samen met drie KPZ-studenten aan de minor, in februari 2012 zijn dit er 23 uit het buitenland en één KPZ-student.

### **11.4 Monitoring Internationalisering (MINT)**

In 2011 is afwijkend aan 2010 het programma MINT van het Nationaal agentschap NUFFIC niet gebruikt en toegepast vanwege de voorbereiding werkprocessen voor internationalisering richting website zoals aanvragen, stappenplannen, om de deelname aan de mobiliteitsprogramma's voor student-, docent- en stafmobiliteit.

### **11.5 International mobiliteit:**

Het aantal studenten dat heeft deelgenomen aan een internationale stage is in de afgelopen jaren sterk gestegen. In 2011/2012 waren dit in totaal 45. De toename is vooral binnen de Europese Unie, in totaal 26. De stages vonden plaats in de Verenigde Staten, Australië, Curaçao, Gambia, Nepal, Suriname, Uganda, Zambia, Aruba, Bonaire, Turkije, Oostenrijk, Spanje en België.

Het aantal studenten dat een internationale studie volgt aan een hogeschool of universiteit blijft achter bij de ambitie. De ambitie is om even veel studenten in het buitenland op te leiden als de eigen internationale minor. Het afgelopen jaar hebben 23 studenten deelgenomen aan Internationale Minor van de KPZ, ten opzichte van 3 studenten van de KPZ die in het buitenland studeerden. Voor de Internationale Minor ontvangt de KPZ geen bekostiging.

De mobiliteit van stafmedewerkers en management is de afgelopen twee jaren sterk toegenomen. In 2010/2011 hebben er 8 internationale werkbezoeken plaatsgevonden. De verwachting is dat deze ontwikkeling zich in 2011/2012 doorzet. Ook het aantal docenten met internationale uitwisselingsprojecten is toegenomen. In 2011/2012 waren dit er zeven. De verwachting is dat dit minimaal stabiel blijft.

Inmiddels heeft de KPZ met 29 Hogescholen en Universiteiten in 14 verschillende landen overeenkomsten voor studie mogelijkheden en stageplaatsen.



## 12. Praktijkgericht onderzoek, lectoraat en KPZ Onderzoekscentrum

Onderzoek krijgt een steeds belangrijker plaats binnen het hoger onderwijs en binnen de KPZ. Onderzoek heeft een duidelijke lijn in het curriculum en is geïntegreerd in het onderwijsprogramma. De KPZ heeft een eigen lectoraat 'Reflectie en Retorica'. In 2011 is de voorbereiding gestart om door te groeien van lectoraat naar het KPZ Onderzoekscentrum. Begin 2012 zal het kader van het KPZ Onderzoekscentrum worden afgerond, inclusief de nieuwe opdracht voor een nieuwe periode van het lectoraat. Het doel van het KPZ Onderzoekscentrum is om meerjarenbeleid op het gebied van onderzoek te ontwikkelen en zorg te dragen voor de uitvoering daarvan. De onderzoeksprogrammering is gekoppeld aan de opleiding tot leraar basisonderwijs en meer specifiek aan de domeinen taal, rekenen & wiskunde en vernieuwende (onderwijs)concepten en draagt bij aan de ontwikkeling van contractactiviteiten, post-hbo opleidingen en masters. De lector is verantwoordelijk voor de uitvoering van de vier functies van onderzoek binnen de KPZ:

- kennisontwikkeling en kennisdeling;
- bijdragen aan curriculumvernieuwing, ontwikkeling van contractactiviteiten, post-hbo opleidingen, masters;
- inspireren, mobiliseren, motiveren en professionaliseren van medewerkers;
- disseminatie van (de ontwikkelde) kennis naar de beroepspraktijk en maatschappij.

De vier functies van het onderzoekscentrum worden vertaald naar indicatoren op vier domeinen, te weten: Onderzoek & wetenschap, Beroepspraktijk & maatschappij, Onderwijs & scholing en de organisatorische randvoorwaarden. De resultaten over de evaluatieperiode zijn terug te vinden in het Zelfevaluatierapport BKO. Een uitwerking van deze domeinen voor de periode 2012 – 2016 is uitgewerkt in het Kader KPZ Onderzoekscentrum. In 2011 is de onderzoeks- en reflectielijn binnen het nieuwe curriculum vastgesteld en geïmplementeerd.

Daarnaast is de lector verantwoordelijk voor het ontwikkelen en implementeren van de onderzoeks- en reflectielijn in het curriculum. In 2011 zijn de eerstejaars gestart met verschillende onderzoeksdagen, inclusief de voorbereidende colleges. De opdracht voor het lectoraat 'Reflectie en Retorica' is om onderzoek te doen naar mogelijkheden en methoden ter versterking van de professionele identiteit van studenten en docenten door verbetering van retorische taalvaardigheid en het vermogen tot zelfreflectie. Binnen deze opdracht zijn drie onderzoeksprojecten gestart, namelijk:

- onderzoek naar de kennis van pabotaal en het taalbewustzijn van studenten;
- onderzoek naar de kwaliteit van reflectieverslagen van studenten;
- onderzoek naar de taalvaardigheid van leerlingen na interventies door het vertellen, verzinnen en schrijven van verhalen.

In 2011 zijn verschillende resultaten behaald. In het onderzoek naar pabotaal is gerapporteerd over de ontwikkeling en gebruik van de pabotaal door studenten en docenten. De resultaten van dit onderzoek worden gebruikt bij het door ontwikkelen van het vernieuwde curriculum en de vertaling van de kennisbases door de verschillende secties.

Het onderzoek naar reflectieverslagen heeft in 2011 geleid tot het didactiekboek *Ev'n prakkerzer'n*. Dit boek wordt vanaf 2011 gebruikt in het lesprogramma. De tussentijdse resultaten en opbrengsten worden gebruikt in het bespreken van de kwaliteit van reflectieverslagen van studenten en in verschillende bijeenkomsten gericht op professionalisering van studenten en docenten.

Het project verhalen vertellen, verzinnen en schrijven is afgerond. Voor dit project is een didactiek ontwikkeld voor de groepen 5, 6 en 7 om te onderzoeken of door deze aanpak de taalvaardigheid van leerlingen toeneemt. In 2011 is er in samenwerking met de universiteit Twente een subsidieaanvraag gedaan om deze didactiek verder in de praktijk te ontwikkelen. Na een uitstekende beoordeling is deze aanvraag helaas niet gehonoreerd.

In 2011 is gestart met de voorbereiding voor drie subsidie aanvragen, deze worden allemaal afgerond in het voorjaar van 2012. Deze aanvragen zullen door de KPZ worden uitgevoerd in samenwerking met het Expertise Centrum Nederlands en de Universiteit Twente. Daarnaast zijn er gesprekken gaande met de Rabobank om een innovatietraject te starten op het gebied van rekenen en wiskunde voor de basisscholen in de regio Zwolle. Dit zal vallen onder het maatschappelijk dividend van de Rabobank.

In 2011 is een keuze gemaakt voor ontwerpgericht onderzoek als de meest passende vorm van praktijkgericht onderzoek voor studenten, docenten en het werkveld. Het onderzoek kan plaatsvinden op drie niveaus: je eigen ontwikkeling, schoolontwikkeling of ontwikkeling van de beroepsgroep. Hierbij gaat het dus om onderzoeksvragen en resultaten op klasniveau (micro), bouw- of schoolniveau (meso) en onderzoek naar de ontwikkeling van het beroep van leraar (macro). De onderzoeksvragen zijn verbonden aan praktijkervaring. Dit krijgt mede vorm door binnen academische basisscholen de theoretische lijn en praktijkervaring te combineren, onder begeleiding van leerkrachten binnen de school en een docent van de KPZ. De onderzoeksvragen concentreren zich momenteel op taal, rekenen en vernieuwende onderwijsconcepten .

Naast de vier lopende projecten zijn in 2011 verschillende subsidietrajecten afgerond, hierbij gaat het om 'Opbrengstgericht Werken', 'Toetsing van de kennisbasis Nederlands', 'Krachtig meesterschap', 'Voorbeeldige Didactiek' en 'Nederlands voor de pabo'. De resultaten van onderzoek en diverse projecten worden gepubliceerd en gepresenteerd, zowel in de regio, bijvoorbeeld naar de expertisegroep, als op landelijke platforms, waaronder de PO-raad, het Expertisecentrum Nederlands, op een congres van de Taalunie, het Veloncongres, etc. Ook zijn de verschillende resultaten in Veerkracht van de KPZ.

## **12.2. Publicaties**

Naast de afronding van het didactiekboek *Ev'n prakkerzer'n* zijn dertien artikelen gepubliceerd. Deze publicaties hebben plaatsgevonden in verschillende vaktijdschriften en in *Veerkracht*. Ook is in 2011 het eerste internationale artikel verschenen. In bijlage c is een overzicht gegeven van de verschillende publicaties.

## **12.3. Professionalisering**

In 2011 is er tevens nadrukkelijk aandacht geweest voor de professionalisering. Zowel van docenten als van het werkveld. Naast de bestaande opleidingen voor begeleiders op afstand en de begeleiders van de academische opleidingsscholen is de opleiding voor de onderzoek coördinatoren verbonden aan de academische opleidingsscholen gestart. In totaal zijn dit 15 deelnemers.

## 13. Kwaliteitszorg

Binnen de KPZ is het managementteam verantwoordelijk voor de kwaliteit van de opleiding, Centrum voor Ontwikkeling en het werkklimaat. De voorzitter van het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het KPZ Onderzoekscentrum. Bij de uitvoering van de systematiek van het kwaliteitssysteem zijn verschillende functionarissen betrokken. Allereerst heeft de voorzitter van het CvB kwaliteitszorg in portefeuille. Hij heeft maandelijks op het gebied van kwaliteit afstemming met de regiegroep kwaliteit. De taak van de regiegroep kwaliteit is om kwaliteitszorg binnen de hogeschool te coördineren en uit te voeren. De regiegroep kwaliteitszorg bestaat uit de voorzitter van het College van Bestuur, controller, MT-lid met als verantwoordelijkheid de profilerende fase, curriculumontwikkeling en accreditatie, manager bedrijfsvoering en Centrum voor Ontwikkeling en een docent met als taak kwaliteitszorg.

In 2011 heeft de regie het visiedocument 'Kwaliteitsbeleid binnen de Katholieke Pabo Zwolle' opgesteld. Binnen de KPZ zijn we het er in ieder geval over eens dat kwaliteit allesomvattend is en te maken heeft met:

- alle *processen* binnen onze organisatie;
- *opvattingen* en *verwachtingen* van mensen (kwaliteitsbewustzijn);
- *waardering* binnen en buiten onze organisatie op basis van een (impliciete) norm.

Kwaliteitsuitspraken zijn sociale constructen, die voortdurend (opnieuw) geconstrueerd en bevestigd moeten worden. Deze dialoog draagt de ontwikkeling van onze organisatie. Aan de ene kant moeten we de goede dingen doen, de kwaliteit leveren die maatschappelijk van ons verwacht wordt. We hebben het dan over :

- De HET kwaliteit: vereiste kwaliteit conform wet- en regelgeving (accreditatie)
- De ZIJ kwaliteit: verwachte kwaliteit door studenten, scholen en klanten (waardering en tevredenheid)

Aan de andere willen we de dingen ook goed doen, ons stempel drukken en de kwaliteit leveren die wij noodzakelijk vinden voor het onderwijs van morgen. Opnieuw hebben we het dan over twee kwaliteitsniveaus:

- De WIJ kwaliteit: kwaliteit(en) waarmee KPZ zich onderscheidt (onze opvattingen en normen)
- De IK kwaliteit: kwaliteit die iedere medewerker wil leveren (mijn bekwaamheid)

Niet de controle en beheersing (het moeten), maar de eigen verantwoordelijkheid en het duurzaam ontwikkelen van onze organisatie (het willen) staan centraal.

Begin 2012 zal deze worden afgerond waarna het nieuwe kwaliteitsbeleid en systeem zal worden geïmplementeerd.

### 13.1 Onderzoeksvragen in 2011

Naast het structureel uitvoeren van kwaliteitsonderzoek en het borgen van de kwaliteit zijn er diverse kwaliteitsonderzoeken uitgevoerd in 2011. Zo is bijvoorbeeld in 2011 onderzoek gedaan naar Deeltijdopleiding, waarbij specifiek gekeken is naar de tweejarige opleiding. De resultaten van het onderzoek worden gebruikt om het profiel van de deeltijd student te beschrijven, de deeltijd-docent en de hernieuwde inrichting van het curriculum van de deeltijd-opleidingen.

Ook heeft er een onderzoek plaatsgevonden naar de rol van de begeleiding en tutoraat. Deze resultaten zijn gebruikt voor het ontwerp van de begeleidingslijn binnen het curriculum. Naast de bovenstaande onderzoeken heeft er een evaluatie plaatsgevonden van de internationale minor, een exit-poll onder de geslaagde studenten van de KPZ en een onderzoek naar de academische opleidingsscholen.

### **13.2. Onderzoek academische opleidingsscholen.**

In maart 2011 heeft er een evaluatie plaatsgevonden op de academische opleidingsscholen. Deze evaluatie is uitgevoerd middels een vergelijkbare audit. De centrale evaluatievraag luidde als volgt: 'Leidt praktijkgericht onderzoek tot kwaliteitsverbetering van het onderwijs aan deze school en voor de kinderen binnen deze school?' Aan de audit hebben 6 academische opleidingsscholen deelgenomen, naast de individuele rapportages per school is een samenvattende analyse en een verbeterplan opgesteld. Vier van de zes scholen melden dat het onderzoek tot concrete onderwijsverbeteringen leidt. Opvallend is dat de meeste uitgevoerde onderzoeken zich richten op het meer betrekken van de kinderen bij het onderwijs en op meervoudige intelligentie. Op een aantal scholen is duidelijk sprake van onderzoeken die steeds voortbouwen op het vorige onderzoek. Hierdoor komt een 'lerende organisatie' in beeld. De mening van de ouders wordt door de scholen belangrijk gevonden. Sommige scholen besteden zorg aan het informeren van de ouders over het onderzoek. Bij twee scholen merken de ouders bij hun kinderen het effect van de onderwijsverbetering. Inmiddels is de accreditatie voor het vervolg van de academische opleidingsscholen aangevraagd en gehonoreerd. De verwachting is dat het aantal academische opleidingsscholen in de periode 2012-2016 zich uit zal breiden naar 15 en 25 scholen.

### **13.3 Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek en Validatie Kwaliteit op Onderzoek**

In 2009 heeft Interactum de intentie uitgesproken om gezamenlijk op te trekken in het kader van het 'Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek' (BKO), waarbij overeen is gekomen om de lectoraten in dezelfde periode in 2012 te laten visiteren. In oktober 2011 heeft een onafhankelijke externe commissie de kwaliteit en resultaten van het onderzoek en het lectoraat Reflectie en Retorica beoordeeld. De externe commissie heeft een uitstekende beoordeling uitgesproken met een aantal zeer waardevolle verbeterpunten.

De verbeterpunten en de eigen kritische zelfreflectie hebben in december 2011 geleid tot het 'Kader KPZ Onderzoekscentrum', waarin de beleidslijn en verbeterplan voor 2012-2016 is beschreven.

Naast de BKO zal op 5 april 2012 de Validatie Kwaliteit op Onderzoek plaatsvinden door een externe audit commissie van de HBO-raad. In 2011 is er hard gewerkt aan dit validatierapport om de kwaliteitszorg op onderzoek aan te tonen.

## **14. Samenwerkingsverbanden**

### **14.1 Interactum**

Interactum is een samenwerkingsverband van vijf monosectorale pabo's. Het samenwerkingsverband bestaat uit De Kempel Helmond, De Marnix Academie Utrecht, IPABO Amsterdam, Iselinge Hogeschool Doetinchem en de KPZ. De scholen werken samen op de terreinen: ontwikkeling van het curriculum -zowel de ontwikkeling als implementatie van de kennisbasis als specialisaties, kwaliteitszorg, ICT en internationalisering. De samenwerking krijgt vorm op vier verschillende terreinen. Ten eerste bestuurlijk. Hierbij wordt een gezamenlijke inhoudelijke agenda bepaald en onderhoudt men contacten met relevante landelijke netwerken.

Ten tweede de managementgroep. Dit platform geeft sturing aan de verschillende onderwijsinhoudelijke projecten. Ten derde het onderzoekcentrum, waarin getracht wordt de verschillende initiatieven op het gebied van onderzoek en lectoraten beter te verbinden. En tot slot op het gebied van diverse onderwijsondersteunende beleidsterreinen als kwaliteitszorg, ICT, P&O, financieel beleid en bedrijfsvoering. Daarnaast ontwikkelen en onderhouden verschillende vertegenwoordigers van Interactum een gezamenlijk internationaal netwerk. Ook onderhoudt Interactum-Nederland intensieve contacten met haar Vlaamse zusterorganisatie. De samenwerking en uitwisseling met de Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende mag intensief genoemd worden. Een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met dit instituut is in voorbereiding.

### **14.2 Magistrum**

De KPZ is partner in Magistrum. Magistrum is een opleidingsinstituut gericht op de ontwikkeling en professionalisering van middenmanagement en schoolleiders in het basisonderwijs. Binnen Magistrum is in 2011 gewerkt aan het herijken van het zogenaamde Magistrumhuis. Vanaf 2012/2013 zal dit leiden tot de nieuwe schoolleidersopleidingen en opleiding Directeur Integraal Kindcentrum. Door de toetreding van Hogeschool Windesheim als aanbieder van Magistrumopleidingen is de positie van de KPZ als enige aanbieder van Magistrumopleidingen in de regio veranderd. In haar heroriëntatie bezint de KPZ zich ook op haar positie in dit samenwerkingsverband. Vanaf 2011/2012 voert de KPZ ook de middenmanagement opleidingen in de regio Utrecht. Bestuurlijk participeert de voorzitter van het CvB van de KPZ in het Magistrumbestuur. Voor de KPZ is de manager Centrum voor Ontwikkeling vertegenwoordiger in het management van Magistrum.

### **14.3 Vereniging van Katholieke Lerarenopleidingen (VKLO)**

De KPZ maakt deel uit van de VKLO. Deze vereniging behartigt de identiteitsontwikkeling en de belangen van de katholieke lerarenopleidingen in Nederland en onderhoudt nauwe banden met katholieke besturen en koepelorganisaties. In 2010 en 2011 is onder auspiciën van de VKLO een collegiale audit uitgevoerd naar de levensbeschouwelijke aspecten van onze hogeschool. De resultaten worden meegenomen in het nieuwe strategisch beleidsplan. Daarnaast heeft de VKLO het voortouw genomen om een eigen kennisbasis godsdienst/levensbeschouwing te ontwerpen. Een docente van de KPZ participeert in dit ontwerpsteam. De voorzitter van het CvB maakt als penningmeester deel uit van het dagelijks bestuur van de VKLO.

### **14.4 Andere Kennis- en samenwerkingspartners**

In het kader van haar strategische heroriëntatie heeft de KPZ zich georiënteerd op mogelijke nieuwe kennis- en samenwerkingspartners. De KPZ is in gesprek met het Freudenthalinstituut en het Expertisecentrum Nederlands over samenwerking en partnerschap. De eerste gezamenlijke activiteiten op het gebied van reken- en taalonderwijs en het uitwisselen van kennis, kunde en praktijkervaringen zijn inmiddels gestart. In 2012 zullen deze activiteiten verder worden vormgegeven.

Op het gebied van nascholing, post-hbo, masters en schoolbegeleiding werkt de KPZ samen met 'LinQue Consult' en 'De Activiteit'. De samenwerking met 'LinQue Consult' is gericht op is verder professionaliseren van procesbegeleiding en training. De samenwerking met 'De Activiteit' is gericht op de doorontwikkeling van Ontwikkelingsgericht Onderwijs en het gezamenlijk aanbieden van opleidingen. In 2012 zullen deze samenwerkingsverbanden verder vorm krijgen.

#### **14.5 Brancheorganisaties**

De KPZ hecht een groot belang aan de verbinding met de branche-organisaties HBO- en PO-raad. Naast het participeren binnen deze organisaties neemt de KPZ ook het initiatief om haar gebouw als ontmoetings- en ontwikkelingscentrum beschikbaar te stellen. In 2010 is de organisatie van een bijeenkomst voor de regio noord-en midden Nederland van de PO-raad binnen de KPZ voorbereid, die in februari 2011 heeft plaatsgevonden.

Tevens heeft er in 2011 een 'mannendag' voor leraren in het basisonderwijs plaatsgevonden. De KPZ is een van de initiatiefnemers voor dit project in samenwerking met de PO-raad. Tot slot heeft er begin 2011 een bezoek plaatsgevonden door het directie van leraren van het Ministerie van OcW. Deze contacten en voorbereiden zijn in 2011 gestart.

Naast de brancheorganisatie onderhoudt de KPZ ook nauwe contacten met de 'Nederlandse Daltonvereniging', de 'Nederlandse Jenaplanvereniging' en met de 'OGO-Academie'.

#### **14.6 Gemeente en onderwijsinstellingen Zwolle**

In 2011 heeft de samenwerking met andere onderwijsinstellingen in Zwolle en de gemeente een extra impuls gekregen. Inmiddels is er een structurele samenwerking ontstaan onder de noemer van de Zwolse8, een samenwerkingsverband van de vier hogescholen en vier mbo instellingen in samenwerking met de gemeente Zwolle. Naast de samenwerking met Deltion, Landstede en de Gereformeerde Hogeschool worden er afspraken gemaakt over de aantrekkelijkheid en het onderwijsklimaat in Zwolle. De werkagenda van de Zwolse8 is gericht op de volgende drie thema's:

- bruisende studentenstad;
- goed en goedkoop wonen voor studenten en starters;
- ondernemendheid, innovatie en creativiteit.

## 15. Expertisegroep

De KPZ ziet zichzelf als opleidings- en onderwijscentrum dat in nauwe verbinding met het werkveld werkt aan het verbeteren van de lerarenopleiding en nascholingsprogramma's. Vanouds heeft de KPZ een sterke uitwisseling en verbinding met schoolbesturen voor primair onderwijs in de regio. Dit zijn ook de besturen waar veel van de studenten stage lopen en waar uiteindelijk ook een deel van de studenten aan het werk gaat als leerkracht. Het doel van de expertisegroep is om samen trajecten op te zetten voor de opleiding en begeleiding van aankomende en zittende leerkrachten, individueel en in teamverband. Een ander doel is om in gezamenlijkheid in te spelen op nieuwe maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen.

De expertisegroep bestaat uit de volgende besturen uit de regio:

- Aves, Basisonderwijs Noordoostpolder
- Catent, Katholiek-Christelijk onderwijs Zwolle
- Leerplein055, Openbaar onderwijs Apeldoorn
- OOZ en regio, Openbaar Onderwijs Zwolle
- St. Proo, Openbaar onderwijs Noord-Veluwe
- Quo Vadis, Rooms Katholieke basisschool Deventer
- Mijnplein, Christelijk onderwijs Salland
- SKOFV, Katholiek onderwijs Flevoland-Veluwe

In 2011 is de Stichting OPKOP, openbaar onderwijs Steenwijkerland/Zwartewaterland nieuw toegetreden tot de expertisegroep.

Namens de KPZ zitten de voorzitter College van Bestuur, opleidingsmanager, met als portefeuille Academische Opleidingsscholen en de manager Centrum voor Ontwikkeling bij het overleg met de expertisegroep.

In 2011 zijn activiteiten ontplooid gericht op het doordenken van (strategische) beleidsplannen, van het Pabo-curriculum en opleidingsdoelen van de KPZ, opleiden in de school, visiedocumenten, het beleid van OCW, levenslang leren, het functiehuis, begeleidings- en beoordelingssystematieken, de toekomstige werkgelegenheid. Daarnaast organiseert de expertisegroep jaarlijks een congres voor leraren en schoolleiders. Doel daarvan is: kenniscirculatie en kenniscreatie.

## 16. Medewerkersbeleid

De kern van het medewerkersbeleid bestaat uit een sterke verbinding met de kernwaarden gebaseerd op wederzijds vertrouwen tussen studenten en medewerkers, tussen medewerkers onderling en tussen de leiding en medewerkers. Van medewerkers mag worden verwacht dat zij optimaal presteren in een open werksfeer en dialoog. Optimaal presteren is alleen mogelijk als er voldoende (professionele) ruimte is voor verantwoordelijkheid en ontwikkeling; zelfstandig, binnen een team en binnen het gehele instituut.

De uitstekende kwaliteit van onze opleiding wordt voor het grootste deel bepaald door onze docenten. Het is in onze ogen niet alleen het opleidingsniveau wat bepalend is, maar vooral hun studentbetrokkenheid, inhoudelijk deskundigheid en pedagogisch didactische kwaliteiten. Daarnaast zijn onze docenten sterk beroeps- en praktijkgericht. Meer dan 80% was zelf werkzaam in het primair onderwijs.

De KPZ heeft ook een maatschappelijke opdracht om met praktijkgericht onderzoek bij te dragen aan de verbetering en innovatie van de beroepspraktijk. Het 'Kader KPZ Onderzoekscentrum' legitimeert en positioneert het praktijkgericht onderzoek binnen onze hogeschool. Ten aanzien van de verbetering van de docentkwaliteit worden daarin de volgende maatregelen beschreven<sup>2</sup>:

- scholing voor docenten in reflectie- (funderende fase) en onderzoeksvaardigheid (profielerende fase);
- verplichte academische masterbevoegdheid voor alle docenten, die onderzoek begeleiden in de profilerende fase;
- formatieve uitbreiding van het aantal kenniskringleden dat participeert in onderzoek;
- actief promotiebeleid.

Er zijn 43 docenten in dienst bij de KPZ. Vier docenten werken uitsluitend in het Centrum voor Ontwikkeling. Van de 40 opleidingsdocenten is momenteel 67,5% in het bezit van een master kwalificatie<sup>3</sup>. In haar wervingsbeleid stelt KPZ sinds 2010 aan nieuwe docenten de 'master' eis. Het professionaliseringsbeleid van de KPZ geeft zittende docenten de gelegenheid het master niveau te behalen. Dit moet ertoe leiden dat wij in 2016 en in 2020 respectievelijk 80% en 90% van onze docenten een master niveau heeft.

### 16.1 Samenstelling

Door de numerus fixus is het aantal medewerkers redelijk stabiel. Met het oog op de invoering van de kennisbases en centrale toetsing is er in 2011 bewust voor gekozen om de secties Taal, Rekenen en Onderwijskunde uit te breiden. Ook heeft er uitbreiding plaatsgevonden binnen het Centrum voor Ontwikkeling in verband met de toename van de activiteiten. In 2011 was de verhouding tussen docerend en niet docerend personeel 63/37%. In 2011 zijn 7 medewerkers uit dienst getreden en 12 nieuwe medewerkers in dienst getreden, waarvan 7 docenten.

In aantal	31 dec 2010			31 dec 2011		
Bezetting	Docenten	OOP	Totaal	Docenten	OOP	Totaal
Mannen	15	7	22	17	9	26
Vrouwen	25	17	42	26	17	43
Totaal	40	24	64	43	26	69

In fte	31 dec 2010			31 dec 2011		
Bezetting	Docenten	OOP	Totaal	Docenten	OOP	Totaal
Mannen	13.05	7	20.05	13,95	9	22.95
Vrouwen	20.40	14.04	34.45	20,85	13.75	34.60
Totaal	33,45	21.05	54.50	34.80	22.75	57.55

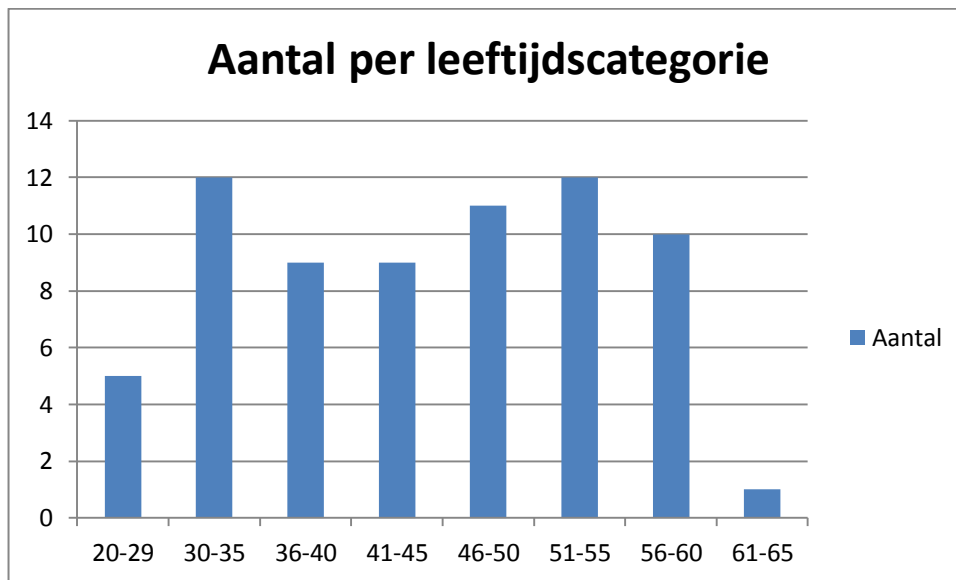
<sup>2</sup> zie paragraaf 7.3.2. en 7.4.1. uit 'Kader KPZ Onderzoekscentrum'.

<sup>3</sup> 3 docenten hebben hun Phd en 24 docenten hebben een master.



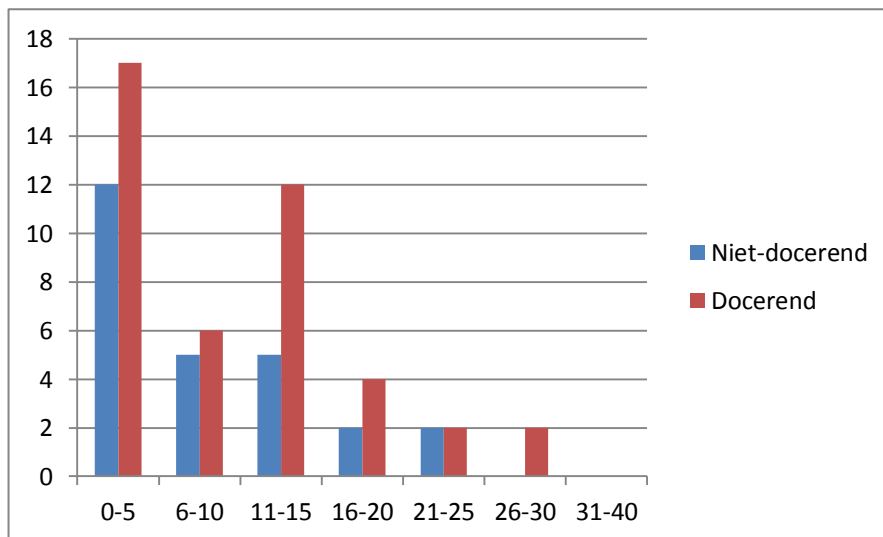
## 16.2 Leeftijdsopbouw

De gemiddelde leeftijd van al het personeel op de KPZ is 44,92 jaar. De KPZ heeft een mooie samenstelling van het personeelsbestand.



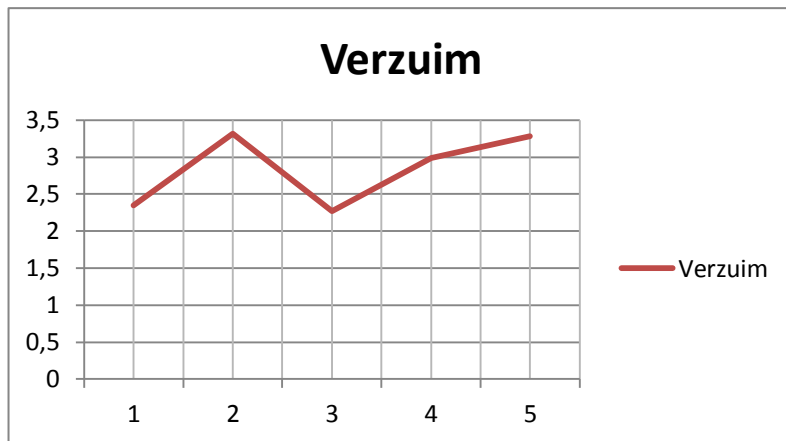
## 16.3 Dienstjaren bij de KPZ

Medewerkers bij de KPZ zijn loyaal aan de werkgever. Veel docenten en onderwijsondersteunend personeel werken al jaren met ziel en zaligheid voor de hogeschool. Toch is de grootste groep medewerkers minder dan 10 jaar verbonden aan het instituut.



## 16.4 Ziekteverzuim

Het gemiddelde ziekteverzuim ligt onder het landelijke gemiddelde. In 2011 is het verzuim wel gestegen naar 3,28%. Het ziekteverzuim concentreerde zich in het eerste kwartaal van 2011. Het beleid van de KPZ is er op gericht het verzuim onder de drie procent te houden.



### 16.5 Medewerkers tevredenheidonderzoek (MTO)

In januari 2011 is het onderzoek uitgevoerd. In februari zijn de resultaten door het onderzoeksbureau teruggekoppeld in een uitgebreide rapportage. In de functioneringsgesprekken zal conform de nieuwe CAO expliciet aandacht worden besteed aan specifieke aspecten van de werkdruk, zoals deze uit het MTO naar voren zijn gekomen. Daarna zijn de conclusies breed besproken binnen de verschillende teams en vertaald in beleid. Dit heeft onder meer geleid tot een wijziging van het taakbeleid en uitbreiding van een aantal secties. In 2012 zal gestart worden met het actualiseren van het medewerkersbeleidsplan. Over de prioritering vindt overleg met de MR plaats.

### 16.6. Functiebouwwerk

De KPZ kent een platte en flexibele organisatiestructuur. Naast de functies van voorzitter College van Bestuur, management lid en lector kennen wij de functie van hogeschooldocent. De hogeschool docenten zijn werkzaam binnen twee van de drie doelstellingen van de hogeschool: opleiding, onderzoek of ontwikkeling. Hieraan zijn geen specifieke functies verbonden. Gekozen is om als hogeschool enerzijds flexibel te zijn en anderzijds de professionele ruimte van docenten in de toekomst niet te beperken. Wel is het zo dat docenten kiezen voor een langere periode (vier tot acht jaar) zich te richten op twee van de drie disciplines. De keuze om docenten zich te laten verbinden aan twee van drie disciplines geeft een duidelijke verbinding tussen opleiden, onderzoek en ontwikkeling. Hierbij streeft de KPZ naar een natuurlijke verbinding door gezamenlijk te leren en te ontwikkelen. Docenten verbonden aan het KPZ Onderzoekcentrum kunnen verschillende rollen bekleden: die van onderzoeker, lid van een kenniskringen, begeleider van studenten of als opleiders voor de begeleiders op de scholen en onderzoekscoördinatoren. Hierdoor ontstaat er volledige verwevenheid van onderzoeksvaardigheden binnen de cultuur en personeelssamenstelling van de KPZ.

### 16.7 Functiemix en Convenant Leerkracht

In 2008 is het 'Convenant Leerkracht' en de functiemix ingevoerd in het HBO, met als doel het stimuleren van loopbaanontwikkeling binnen het hoger onderwijs. De KPZ ontvangt jaarlijks een vergoeding van € 53.000 voor de uitvoering van dit convenant. In mei 2009 is de afspraak gemaakt met de vakbonden dat voor 2013 5,3 fte docenten bevorderd worden van schaal 11 naar schaal 12. Het aantal docenten in schaal 13 is met 1 fte gestegen. Hiermee voldoet de KPZ aan de richtlijnen van het convenant en aan de besteding van de convenantgelden.

Schaal	2008		Mutaties		2011		Aantal fte's functieschaal	Aantal fte's salaris	Gevolgen werkgeverslast
	Aantal fte functie schaal	Aantal fte salarisschaal	Erbij	Eraf	Netto				
9									
10	1,30	1,30		1.3	-1.3				73.644 -
11	28,33	6,15		0.25	-0.25	32.2	5.9		16.812 -
12	3,00	25,03	10.05	6.78	3,27	4	28.3		253.266
13	1,00	1,00	1,80	0.8	1		2		84.950
<b>Totaal</b>	<b>33,00</b>	<b>33,00</b>				<b>36.2</b>	<b>36.2</b>		<b>247.738 +</b>

## 16.8 Jaartaakbeleid

In 2011 is het jaartaakbeleid enigszins aangepast. In maart voeren de opleidingsmanagers individuele gesprekken met de docenten over de jaartaak voor het volgende collegejaar. Naast de individuele gesprekken worden de jaartaken ook binnen de sectie besproken en wordt de verhouding tussen de opleiding, onderzoek en centrum voor ontwikkeling besproken. In 2011 is er in het kader van de discussie over de zogenaamde professionele ruimte van de leraar, 80 uur per fte als innovatietijd bestempeld. Deze tijd is door een docent naar eigen inzicht in te zetten voor curriculumontwikkeling, projecten ter versteviging van de samenwerking tussen KPZ en haar partners in het werkveld of ten behoeve van (internationale) bijdragen aan de ontwikkeling van het vak.

## 16.9. Professionele ruimte, professionalisering en Promotiebeleid

In het taakbeleid van de KPZ is 80 uur per jaar aan individuele vrije professionele ruimte voor innovatie en kennisontwikkeling. Binnen het taakbeleid onderscheiden wij:

1. Professionalisering	60 uur
2. Innovatie uren	80 uur
3. Scholing algemeen	80 uur
4. Vergaderactiviteiten Algemeen	40 uur
5. Algemene Hogeschoolactiviteiten	40 uur
6. Totaal	300 uur / 1659 = 18%

De uren voor professionalisering en innovatie uren behoren tot de extra professionele ruimte. Deze is individueel en door docenten zelf in te vullen. De scholing algemeen, vergaderactiviteiten en algemene hogeschoolactiviteiten worden geroosterd vanuit de totale opleiding of vanuit de sectie en worden vooraf in de jaarplanning vastgelegd. Innovatieprojecten, interne projecten en individuele opleidingstrajecten behoren niet tot de algemene taken maar worden jaarlijks besproken en vastgesteld binnen de jaartaken, zowel binnen de secties en individueel.

## 16.10 Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Jaarlijks worden met alle medewerkers functioneringsgesprekken gevoerd door de verantwoordelijke leidinggevendenden. In de gesprekken staan ontwikkeling van de medewerker als mens en als professional centraal, daarnaast staat de onderlinge samenwerking binnen het team, het instituut en de relatie tussen medewerker en leidinggevende hoog op de agenda. In de gesprekken is tevens aandacht voor de thema's: professionele ontwikkeling, perspectief en ruimte, werkdruk, arbeidsomstandigheden en voorwaarden. Uiteraard is er altijd een evaluatie van de jaartaak, de lessentaak, algemene taken, deskundigheidsbevordering en aanvullende taken.

## 16.11 Opleidingen en professionalisering

In 2010 hebben bijna alle docenten deelgenomen aan verschillende opleidingen en trainingen. In totaal zijn meer dan 20 verschillende opleidingen en trainingen gevolgd. Het niet docerend personeel heeft aan tien verschillende opleidingen deelgenomen. Voor de docenten heeft een collectieve professionalisering plaatsgevonden op het gebied van toetsing en beoordeling. Ook Engels was een speerpunt. Voor het niet-docerend personeel is gestart met cursussen op het gebied van Sharepoint en Alluris.

## 16.12 ARBO-beleid

Eind 2010 en begin 2011 hebben alle medewerkers mee kunnen doen aan het , Preventief Medisch Onderzoek (PMO). Daarnaast is in 2010 de Risico inventarisatie en evaluatie (RI&E) opgesteld, waarbij de aandachtspunten zijn vastgelegd voor het verbeteren van het beleid op het gebied van arbeidsomstandigheden.

Op 1 januari 2012 is er een nieuw ARBO contract gesloten met Achmea. Naast dit nieuwe contract is er een vernieuwd verzuimbeleid en –protocol beschreven en geïmplementeerd.

## **17. Centrum voor Ontwikkeling, nascholing, post-hbo en masters**

De KPZ ziet voor zichzelf een belangrijke functie binnen het werkveld om opleidingen, cursussen, trainingen en begeleidingstrajecten uit te voeren. Dit om studenten, leerkrachten, middenmanagement en schoolleiders te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling, zowel vakinhoudelijk als in de persoonlijke ontwikkeling. De dienstverlening richt zich op verschillende doelgroepen binnen het werkveld.

In 2011 is het ondernemingsplan van het Centrum voor Ontwikkeling vastgesteld. Naast het verzorgen van de verschillende post-hbo-opleidingen, masters, schoolleidersopleidingen is de ambitie om meer vraaggerichte opleidingsprogramma's voor besturen en scholen te ontwikkelen en uit te voeren. In 2011 is de voorbereiding hiervoor gestart. Inmiddels is het eerste opleidingsprogramma voor een bestuur gestart. Dit vierjarige traject zal leiden tot een opleidingsprogramma voor 200 LB leerkrachten.

Naast de opleidingsprogramma's is in 2011 gestart met maatwerk opleidingen op het gebied van taal, rekenen & wiskunde en vernieuwende onderwijsconcepten. Inmiddels zijn er eind 2011 meer dan tien opleidingstrajecten opgestart.

### **17.1 Nascholing, post-hbo, masters en begeleiding**

De activiteiten rondom nascholing, post-hbo, masters en begeleidingstrajecten worden aangestuurd door de managers Centrum voor Ontwikkeling. De omvang van het Centrum voor Ontwikkeling is bijna 6 fte. Het management en de docenten krijgen ondersteuning van de twee managementondersteuners. Als flexibele inzet wordt veel gebruik gemaakt van een aantal freelancers, ongeveer 2,5 fte per jaar.

### **17.2 Doorontwikkeling aanbod**

In 2011 is de nascholingsbrochure herschreven en aangepast, vanaf begin 2012 is de gehele website aangepast met alle opleidingen, trainingen en begeleidingstrajecten. Een aantal hoogwaardige stelselopleidingen gericht op taal- en rekenen, schoolleidersopleidingen en post-hbo-opleidingen zijn goed ontvangen en goed bezet. In 2011 is gestart met de voorbereiding van een eerste eigen post-hbo-opleiding 'Coaching van Vernieuwing'. Eind mei 2012 zal de registratie worden ingediend, waarbij de verwachting is dat de eerste groep leraren in september 2012 zal starten met de opleiding.

Daarnaast is de leergang bewegingsonderwijs zeer goed bezet geweest in 2011. De leergang kent nu een vaste evaluatie, die jaarlijks ingediend moet worden bij het Centrum Post-Initiële opleidingen Nederland om de registratie te kunnen continueren.

### **17.3 Doorontwikkeling masters**

Vanuit Interactum en Magistrum worden twee Masters aangeboden, namelijk Leren en Innoveren en Master Educational Leadership. De KPZ kiest voorlopig de lijn om zelfstandig geen masters te ontwikkelen en uit te zetten maar zoveel mogelijk in samenwerking met andere partners in-company voor onze partner schoolbesturen uit te voeren.

### **17.4. Ontwikkeling bij besturen**

Toch is te constateren dat de investeringen in professionalisering door schoolbesturen minder prioriteit heeft. Minder leerlingen en beperkte financiële mogelijkheden beperken besturen om stevig in te zetten op professionalisering. In 2011 is de KPZ gestart met de voorbereiding van het project 4SlagLeren<sup>2</sup>. Dit project gaat uit van een combinatie tussen professionalisering van leraren in het werkveld en vervanging van deze uren door startende leerkrachten afgestudeerd bij de KPZ. Ondanks veel positieve reacties is er nog geen besluit genomen om met dit project te starten. De KPZ blijft initiatief nemen voor dit project om in 2012 of 2013 te kunnen starten.

## **17.5 Kijken naar Kinderen**

### **Hoe leren kinderen en hoe oefen je daar als leerkracht invloed op uit?**

Die vraag is cruciaal voor leerkrachten, ib-ers en onderwijsbegeleiders als zij de kwaliteit van het onderwijs willen verbeteren. Natuurlijk is het belangrijk vakinhoudelijk voldoende onderlegd te zijn, de leerlijnen en de leer methode te kennen en didactisch de juiste methoden te hanteren, maar in de basis draait alles om de vraag hoe kinderen de hen aangeboden stof oppikken en zich eigen maken en hoe je dat als leerkracht kunt beïnvloeden. Het project Kijken naar Kinderen werd geboren in de praktijk. Bij de implementatie van de materialen van het project Speciaal Rekenen merkte de projectleider (indertijd namens het Freudenthal Instituut verantwoordelijk voor de implementatie van Speciaal Rekenen) dat veel leerkrachten het moeilijk vonden te bepalen wanneer zij welke materialen moeten inzetten.

De kern van het project Kijken naar Kinderen is om te leren kijken naar lerende kinderen en daar het leerkrachtgedrag op aanpassen. In 2011 heeft het project Kijken naar Kinderen een hoge vlucht genomen. Naast dat er vijf nieuwsbrieven voor het werkveld zijn gemaakt zijn er verschillende opleidingstrajecten gestart voor scholen, leraren en opleiders. Daarnaast is er steeds meer aandacht voor de werkwijze binnen de opleiding en worden de opbrengsten van dit innovatieproject gebruikt in het curriculum voor de lessen rekenen en wiskunde en in de post-hbo-opleiding Rekencoördinator. Begin 2012 is gestart de resultaten te verbreden binnen de opleiding.

### **17.6. KPZ Wenke Daltonconsultants**

In 2011 is het aanbod en het klantenbestand van KPZ Wenke Daltonconsultants verder uitgebreid. De diverse docenten van de KPZ in intensieve samenwerking met de kring van ongeveer 8 freelancedocenten en trainers actief geweest om de naam en de kwaliteit landelijk aan te bieden. Deze activiteiten zijn beschreven in de nascholingsbrochure KPZ Wenke Dalton en gepubliceerd op de nieuwe website. Tevens is veel intern werk verzet om de opleidingen en materialen te standaardiseren en kwalitatief te verbeteren. Tevens is in 2011 de dienstverlening naar schoolleiders in het Daltononderwijs doorontwikkeld met diverse vormen van managementdagen. De opleiding voor coördinatoren en directeuren zijn in 2011 ontwikkeld en worden begin 2012 gecertificeerd. Daarnaast is ook de eerste opleiding voor pedagogisch medewerker opgezet. In 2011 heeft de integratie van de bureaus Nascholing en KPZ Wenke Daltonconsultants haar definitieve vorm gekregen.

## 18. Ondersteunende processen

### 18.1 Inrichting ondersteunende teams

In 2010 is een start gemaakt met de inrichting van de verschillende ondersteunende teams. In 2011 zijn deze verder ontwikkeld en zijn hieruit de volgende teams ontstaan:

1. facilitaire zaken
2. financiën/personeel/kwaliteitszorg
3. ICT & media
4. managementondersteuning Centrum voor Ontwikkeling
5. managementondersteuning onderwijs
6. studentservices

Per team is een inventarisatie opgesteld van de belangrijkste processen en werkzaamheden. In 2012 zal aan de hand van de definitief samengestelde teams alle functies en processen opnieuw integraal en in samenhang worden beschreven.

### 18.2 ICT & media

Aan de hand van de opgestelde roadmap ICT is de richting en besluitvorming van het ICT & mediabeleid aangepast. Dit heeft tot gevolg gehad dat er een coördinator ICT & media is aangesteld. Daarnaast is er voor het ondersteunen van de diverse processen software aangeschaft. In 2011 zijn de volgende projecten opgestart en/of vervolgd:

- Sharepoint, optimalisering van de informatievoorziening voor studenten en medewerkers ;
- Alluris, vervanging van het huidige studentinformatiesysteem B&E;
- Synergy t.b.v. de ondersteuning in de processen van centrum voor ontwikkeling;
- IFR portal, digitalisering van de inkoopfacturen.

Het team ICT & Media bestaat uit twee coördinatoren en drie medewerkers. Een van de coördinatoren heeft de taak de vertaling te maken van de onderwijskunde ICT competenties naar de inrichting en gebruik binnen de opleiding. In 2011 zijn hierover de gesprekken gestart. Inmiddels is er een beschrijving van de gewenste ICT competenties voor de toekomstige leraar. Dit heeft geleid tot een notitie 'Leraar 2020'. De gevolgen hiervan worden in het komende jaar verwerkt in het curriculum en verschillende activiteiten. Een van de belangrijkste ontwikkelingen hierbinnen is dat in het voorjaar 2012 alle docenten een eigen laptop krijgen en waarbij het draadloze netwerk binnen de KPZ volledig is aangepast.

In 2011 is besloten de volledige hosting van de systemen uit te besteden. Hiervoor is een nieuw contract getekend. Hier staat tegenover dat het beheer van netwerken zelf meer gedaan gaat worden. In het 2011 en begin 2012 is er veel aandacht besteed aan de professionalisering van het team ICT en Media. Dit heeft de gewenste effecten, waardoor steeds meer werkzaamheden zelf uitgevoerd kunnen worden.

Naast de bovenstaande werkzaamheden is in 2011 gestart met de voorbereiding van de nieuwe Surfnet-verbinding. Deze nieuwe netwerkverbinding past binnen de randvoorwaarden van 'leraar 2020'. Naast een snellere, veilige en effectieve verbinding biedt deze Surfnetverbinding nieuwe mogelijkheden als hbo-instelling voor het gebruikmaken van kennisbanken en nieuwe informatiestromen, zowel voor studenten als docenten.

Tot slot is eind 2011 de gehele telefooncentrale vervangen. Ook hierdoor ontstaan weer nieuwe mogelijkheden op het gebied van moderne en eigentijdse communicatie.

### 18.3 Mediatheek

De mediatheek maakt met haar automatiseringssysteem deel uit van het netwerk van de Overijsselse Bibliotheek Dienst. Veel studenten zijn bekend met dit systeem omdat het ook in hun Openbare Bibliotheek gebruikt wordt.

Om nieuwe studenten wegwijs te maken in de mediatheek kregen zij aan het begin van het studiejaar een inleiding in mediatheekgebruik. Het aantal uitlending was in 2011:

	<b>Techniek</b> (camera's, laptops, koptelefoons, etc.)	<b>Media</b> (boeken, spellen, posters, dvd's, etc.)	<b>Totaal</b>
2010	6.003	34.015	40.018
2011	2.753	32.459	35.212
Vershil	3.250	1.556	4.806
Vershil in %	- 54,1 %	- 4,6 %	- 12 %

Opvallend in 2011 is de halvering van de uitleencijfers voor apparatuur. De uitlending van media (vooral boeken) is 'slechts' met 4,6 % gedaald.

*De collectie bestond in 2011 uit:*

	Collectieomvang op 31 december	Toegevoegde materialen	Afgeschreven materialen
2010	24.585	1456	1287
2011	23.704	1316	2197

De totale collectie is met 881 exemplaren afgenomen.

In 2011 zijn de volgende activiteiten gerealiseerd:

- de conversie van Bicat naar het nieuwe Bibliotheekstelsel WISE;
- toegang tot de databanken Krantenbank en Science Direct;
- het plaatsen van een zelfbedieningsbalie binnen de mediatheek;
- het realiseren van de studentenbalie; frontoffice voor alle vragen over studentenadministratie, financiën, organisatie, het halen en brengen van formulieren, etc.

## 19. Huisvesting

Het gebouw van de KPZ is goed onderhouden en heeft karakter. Door de inrichting van het gebouw wordt gestreefd naar een open sfeer en een krachtige leer- en werkomgeving. Het gebouw uit 1952 is na uitbreidingen in 1998, 2008 en 2010 een eigentijdse, kleinschalige hogeschool. De KPZ beschikt nu over zestien algemene theorielokalen, vijf specifieke lokalen, twee collegezalen, achttien medewerkerskantoren, twee grote studieruimten, achttien kleinere studieruimten, vijf vergaderruimten, een mediatheek en aula. De huisvesting wordt met ongeveer 70 medewerkers en ruim 650 studenten goed benut.

Het groot onderhoud van de school is gebaseerd op een meerjaren onderhoudsplanning. Op basis van deze planning wordt de voorziening vastgesteld voor de jaarlijkse financiering. In 2011 waren de kosten voor de huisvesting hoger dan in 2010. Deze stijging was niet direct verbonden aan het onderhoud, maar voornamelijk aan de energielasten en onderzoeken naar de verwarming in de nieuwbouw van 2010.

### 19.1 Klimaatbeheersing en energielasten

Het authentieke gebouw van de KPZ heeft een uitstekende uitstraling, toch is de klimaatbeheersing en energiebeheer lastig door de verschillende uitbreidingen van het gebouw. In 2011 heeft er een onderzoek plaats gevonden om de klimaat- en energiebeheersing verder te optimaliseren. In 2012 worden cv-installaties vervangen, zal de ventilatie van de oudbouw worden aangepast en wordt er zonnepanelen aan de oudbouw geplaatst.

### 19.2 Voorbereidingen aanpassingen in het gebouw

In 2011 zijn er noodzakelijke aanpassingen gedaan aan de kleed- en doucheruimte (legionella preventie) en is de toegankelijkheid voor mindervaliden verbeterd. In 2011 is tevens onderzoek gedaan om een aantal faciliteiten te moderniseren. De eisen en wensen zijn geïnventariseerd en hieruit zijn drie fasen gedefinieerd om het gebouw weer helemaal aan te passen aan deze tijd en het onderwijs van morgen.

1. Mediatheek en studentservicebalie, vormen straks het sociale en academische hart van de school.
2. Aanpassen entree aan de voorzijde, personele en financiële administratie, receptie en conciërge.
3. Aanpassen van de inrichting van aula en medewerkerskamer.

Fase 1 zal uitgevoerd worden in 2012, de overige fasen zullen in de jaren daarna aan de orde komen. De plannen worden begin 2012 geconcretiseerd om in het tweede kwartaal 2012 hiermee een start te kunnen gaan maken.



## 20. Middelen en financieel beleid

### 20.1. Risicomanagement en financieel beleid

De strategie van de KPZ is te typeren als analyzer. Wij zullen als school de ontwikkelingen volgen, maar gezien onze omvang willen wij niet voortdurend innoveren en vernieuwen. Het past ook bij onze filosofie van 'Vernieuwen op basis van traditie'. Toch is er wel een essentiële koerswijziging. De afgelopen jaren is de typering van 'defender' gevoerd. Deze strategie is niet meer passend voor de externe en interne ontwikkelingen en het huidige onzekere tijdsgewricht. Zowel inhoudelijk onderwijskundig, als op het gebied van personeelsontwikkeling, ICT en faciliteiten in het gebouw is het noodzakelijk te blijven vernieuwen en gericht te investeren. Dit geldt ook voor het Centrum voor ontwikkeling met investeringen in personeelsomvang en -ontwikkeling, ontwikkeling van post-hbo-opleidingen, masters en maatwerkprogramma's. De te voeren 'analyzer' strategie is dan wellicht wel risiconutraal en zal een gemiddeld weerstandsvermogen vragen. Zij vraagt wel om een gedegen investeringsprogramma op het gebied van inhoud, personeelsontwikkeling, ICT, gebouwen en innovatieve projecten.

Voor de komende beleidsperiode 2012-2016 kan hierbij geïnvesteerd worden in het gebouw, ICT & Media, innovatieprojecten, promotietrajecten, kwaliteit en Centrum voor Ontwikkeling. Hierbij is ervan uitgegaan dat de jaarlijkse exploitatierekening van de opleiding een nul-begroting heeft en de winst van het Centrum voor ontwikkeling tussen de 5 en 10% bedraagt

### 20.2 Bekostiging

De bekostiging in 2011 is gebaseerd op:

- aantal studenten dat is ingeschreven bij geaccrediteerde bachelor opleiding;
- aantal bachelor graden dat aan studenten is verleend, en;
- een instelling specifieke onderwijsopslag.

Hierbij tellen alleen studenten mee die binnen de nominale studieduur studeren en nog geen graad hebben behaald. Hiermee wil de overheid haar financiële verantwoordelijkheid voor het volgend van hoger onderwijs nader afbakenen. De rijksbijdrage 2011 is gebaseerd op het aantal ingeschreven studenten per 1 oktober 2009 en het aantal afgestudeerden van het studiejaar 2008-2009.

In totaal waren er op 1 oktober 2009 642 studenten ingeschreven. Hiervan werden 584 studenten bekostigd. 58 studenten werden niet bekostigd met de volgende redenen:

- 1 extraneus;
- 2 geen opleiding van eerste inschrijving;
- 11 bachelor graad behaald in zorg en/of onderwijs;
- 44 toegestane aantal bekostigde jaren verbruikt.

Van de afgestudeerde studenten werden van de 142 afgestudeerden, 4 studenten niet bekostigd met als reden dat al eerder een bachelor graad behaald is in zorg en of onderwijs. Het aantal langstudeerders op de KPZ is 12 (2010/2011), in vergelijking met het landelijke gemiddelde is dit heel laag.

### 20.3 Financieel Resultaat en analyse 2011

In 2011 is het eindresultaat behaald van € 45.102,- negatief ten opzichte van een positieve begroting van € 50.420,- In grote lijnen kan gesteld worden dat het verschil tussen de begroting en het eindresultaat is te verklaren door:

- Incidentele stijging personele kosten i.v.m. vervangingen door o.a. ziekteverzuim, inhuur externe stagebegeleiders
- Kosten PR/studentenwerving i.v.m. nieuwe huisstijl
- Kosten ICT door o.a. outsourcing projecten

### 20.3.1 Baten

De rijksbijdrage in 2011 was lager dan begroot. Dit werd veroorzaakt door een herberekening van het ministerie. Het totale budget is opnieuw verdeeld. Een aantal hoge scholen hebben meer ontvangen en wij minder. Daarnaast hebben wij een eerste korting ontvangen voor de langstudeerders en heeft er geen compensatie plaats gevonden voor de inflatie. De afname van de opbrengst aan collegegelden ontstaat door wijzigingen in de WHW. Iedere student heeft nu de mogelijkheid om zich per maand uit te schrijven met recht op restitutie van het collegegeld.

De totale opbrengst van baten i.o.v. derden (centrum voor ontwikkeling) is € 10.000 hoger t.o.v. de begroting. De extra opbrengst ontstaat o.a. door de extra cursus van Magistrum in Utrecht. In totaal is de opbrengst € 32.000 meer dan in 2010.

De overige baten zijn gestegen t.o.v. de begroting 2011. Dit wordt veroorzaakt door o.a. de vrijval van de reserves vanuit Interactum Lectoraat door stopzetting hiervan. Een groot deel van de overige baten bestaan uit subsidietrajecten:

Krchtig meesterschap	7.548,00
Werken aan Kwaliteit	15.375,00
Academische school	50.104,50
Opbrengst gericht werken	11.667,00
Opleiden in school	70.000,00
Totaal	154.694,50

Baten	2011 Realisatie	2011 Begroting	2010 Realisatie	2010 Begroting	2009 Realisatie	2009 Begroting
1.1. Rijksbijdrage	4.397.739	4.399.048	4.480.191	4.291.644	4.368.693	4.077.823
1.2. Overige bijdragen	-	-	-	-	-	-
1.3. College en cursusgelden	970.212	984.372	934.246	935.335	881.988	894.950
1.4. Baten werk derden	742.134	730.000	710.305	720.000	870.670	742.000
1.5. Overige baten	373.879	316.500	337.929	337.500	324.756	243.000
<b>Totaal baten</b>	<b>6.483.964</b>	<b>6.429.920</b>	<b>6.462.671</b>	<b>6.284.479</b>	<b>6.446.107</b>	<b>5.957.773</b>

### 20.3.2 Lasten

De totale post personele lasten is gestegen met € 170.000. De lonen en salarissen zijn € 70.000 hoger dan begroot. Dit is ontstaan door o.a. vervangingen door ziekteverzuim en betalingen van WW vergoedingen aan medewerkers waarvan het contract niet is verlengd. De kosten van de overige personele lasten zijn gestegen door inhuur van externe medewerkers voor begeleiding in de stage, supervisie en financiën. De daling van de afschrijvingen is ontstaan doordat er minder geïnvesteerd is op ICT en gekozen is voor outsourcing i.p.v. investering in nieuwe servers. De huisvestingslasten zijn gestegen. Dit wordt veroorzaakt door de onderzoeken die zijn gedaan naar de verwarming van de nieuwbouw. Dit zijn eenmalige kosten geweest. Daarnaast is de afrekening van het gas van 2010, eind 2011 ontvangen, waardoor er een nabetaling moest plaats vinden van € 23.000.

De overige instellingslasten zijn gestegen met € 130.000. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door eenmalige aanschaffingen en inhuur van diensten op het gebied van ICT. In 2011 is er een start gemaakt met de implementatie van o.a. Sharepoint, Alluris en Synergy. Daarnaast vindt er een stuk outsourcing plaats van data/services. Tevens is er een SURFinternet verbinden aangeschaft om de betrouwbaarheid van onze geoutsourcete diensten te kunnen waarborgen.

Lasten	2011 Realisatie	2011 Begroting	2010 Realisatie	2010 Begroting	2009 Realisatie	2009 Begroting
4.1. Personele lasten	4.522.395	4.351.000	4.282.824	4.182.540	3.956.260	3.813.500
4.2. Afschrijvingen	489.505	552.000	558.490	545.000	595.056	500.000
4.3. Huisvestingslasten	405.948	342.000	320.640	299.000	283.007	296.000
4.4. Overige instellingslasten	1.360.827	1.234.500	1.464.522	1.392.500	1.481.739	1.448.000
<b>Totaal lasten</b>	<b>6.778.673</b>	<b>6.479.500</b>	<b>6.626.473</b>	<b>6.419.040</b>	<b>6.316.060</b>	<b>6.057.500</b>

### 20.3.3 Exploitatieresultaat

Het resultaat voor financiële baten en lasten is € 294.709 negatief. De overschrijding is bijna in zijn geheel toe te rekenen aan incidentele kosten. In 2011 zijn de eerste acties gezet op de stijging van de energielasten en externe inhuur van personeel in 2012 zal dit verder uitgevoerd moeten worden. Het eindresultaat is € 33.178 negatief. Dit resultaat moet verdeeld worden over de reserves. Hiervan zal € 26.261, ten lasten gaan van de reserve innovatieprojecten i.v.m. het project Kijken naar Kinderen. Het overige deel, € 6.917, zal ten lasten gaan van de algemene reserve. De financiële baten en lasten zijn € 160.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door de het resultaat op deelnemingen. De KPZ is mede eigenaar van SON opleidingen BV. In eerdere jaarrekeningen is de waarde van deze aandelen niet meegenomen, waardoor de waarde in 2011 is zijn geheel is opgenomen in het resultaat. Deze BV wil de samenwerking met ons opzeggen. Tot op heden zijn wij nog in onderhandeling over de prijsstelling.

Resultaat	2011 Realisatie	2011 Begroting	2010 Realisatie	2010 Begroting	2009 Realisatie	2009 Begroting
Saldo baten en lasten	294.709-	49.580-	163.802-	134.561-	130.045	99.727-
Financiële baten en lasten	103968	100.000	133.193	175.000	153.901	200.000
Resultaat deelneming	145.641					
Netto resultaat	45.102-	50.420	30.611-	40.439	283.946	100.273

### 20.4 Balanspositie

De algemene reserve bestaat grotendeels uit middelen die uit publieke activiteiten zijn verkregen, waarbij een gedeelte van de reserve een private herkomst heeft. In 2010 heeft er een herverdeling van de reserves plaatsgevonden, waarbij de volgende verdeling is aangebracht:

- algemene reserve: egaliseringsreserve en weerstandscapaciteit;
- gebouwen;
- innovatieprojecten;
- promotietrajecten: promoveren medewerkers;
- kwaliteit en kwaliteitsverbetering.

Balanspositie	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
<b>Vaste Activa</b>			
1.1. Immateriële vaste activa	141.487	226.939	300.000
1.2. Materiële vaste activa	6.090.181	6.313.726	6.290.785
1.3. Financiële vaste activa	889.766	1.907.813	3.063.957
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>7.121.434</b>	<b>8.448.478</b>	<b>9.654.743</b>
<b>Vlottende activa</b>			
1.4. Voorraden	-		
1.5. Vorderingen	421.424	412.312	433.634
1.6. Effecten	-		1.601.945
1.7. Liquide middelen	4.157.623	3.001.653	862.834
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>4.579.047</b>	<b>3.413.965</b>	<b>2.898.413</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>11.700.480</b>	<b>11.862.443</b>	<b>12.553.155</b>

Balanspositie	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
<b>Eigen vermogen</b>			
1.1. Eigen vermogen	10.036.238	10.081.340	10.111.951
1.2. Voorzieningen	442.459	457.749	430.406
1.3. Langlopende schulden	49.580	49.580	49.580
1.4. Kortlopende schulden	1.172.198	1.273.772	1.961.221
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>11.700.480</b>	<b>11.862.443</b>	<b>12.553.155</b>

Er is gekozen om de huidige voorzieningen in stand te houden. De voorziening 'groot onderhoud' loopt tot 2016. Per jaar wordt bekeken wat hiervan de huidige status is en welke investeringen voor het komende jaar worden verwacht. In 2011 heeft de onttrekking aan deze voorziening betrekking op divers schilderwerk en vernieuwing van de vloerbedekking. In 2012 zal naast standaard onderhoud o.a. de cv-installatie vervangen worden.

## 20.5 Kengetallen 2006-2011

De solvabiliteit (Eigen Vermogen / Balanstotaal \* 100%) van de KPZ ligt op 85,79. Dit houdt in dat de KPZ in staat is haar financiële verplichting na te komen.

Quick ratio (Vorderingen + Liquide Middelen / Kortlopende Schulden), is t.o.v. van 2010 gestegen. Dit wordt veroorzaakt door de stijging van liquide middelen i.v.m. de vrijval van effecten (obligaties). Deze effecten zijn bewust niet herbelegd, omdat het verwachte resultaat hierop onvoldoende is.

De rentabiliteit (Resultaat / Omzet \* 100%) is in 2011 negatief, dat wordt veroorzaakt door het negatieve resultaat in 2011.

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Quick ratio	3,91	2,68	1,48	2,14	2,46	9,88
Solvabiliteit	85,78	84,98	80,55	86,29	82,74	87,58
Rentabiliteit	-0,70	-0,47	4,40	-3,99	5,61	9,87

## 20.6 Treasury-beleid en verslag

De KPZ conformeert zich aan de richtlijnen voor beleggen en belenen. De toetsing vindt plaats door de auditcommissie van de Raad van Toezicht. In 2011 is het treasury-beleid geëvalueerd en is er een nieuw treasury statuut opgesteld i.o. met een financiële instelling en de accountant.

In 2011 heeft er een risico-inventarisatie plaats gevonden en aan de hand hiervan is het risicomanagement opgesteld. Op basis van dit onderzoek en het strategisch beleidsplan is vastgesteld wat de bufferfunctie dient te zijn en wat noodzakelijk is aan financiering en investeringen.

## 21. Verslag Raad van Toezicht

### Inleiding

Eind 2010 heeft een statutenwijziging plaatsgevonden waarbij de bestuurlijke structuur van het instituut is aangepast. Sindsdien wordt de instelling bestuurd door het College van Bestuur met als de Raad als toezichthoudend orgaan. De Raad verstaat zich als transparant, onafhankelijk en deskundig orgaan met als hoofdtak het toezicht houden op de naleving van wettelijke verplichtingen en de omgang met de branchecode door het College van Bestuur. Naar aanleiding van de eerste evaluatie werd besloten het functioneren van de Raad begin 2012 te evalueren en verder te professionaliseren tijdens een retraite.

### Governance en werkwijze Raad van Toezicht

Bij de aanstelling van de voorzitter van het CvB heeft de Raad nadere afspraken gemaakt over de werkwijze en onderlinge samenwerking. Deze afspraken hebben een geldigheidsduur over de periode van het functiecontract tot de zomer 2014. Een daaraan gekoppeld mijlpalendocument is daarvoor als leidraad vastgesteld. De Raad is in haar vergaderingen uitgebreider in kunnen gaan op (te maken) strategische keuzes en prestaties van de organisatie. Een nadere analyse heeft uitgewezen dat opleiding en de private activiteiten niet worden gesplitst en onderdeel blijven van de stichting.

Op basis daarvan heeft de CvB het document 'Op weg naar 2020' gepresenteerd waarin de missie en kernwaarden van onze instelling zijn geherformuleerd en het lange termijn beleid 2011-2016 is opgenomen. In vervolg hierop wordt begin 2012 een meerjarenbegroting vastgesteld.

Om meer grip te hebben op alle activiteiten is een risicomanagement rapportage en een minimum weerstandsvermogen vastgesteld. Vervolgens werd o.m. in het kader van het vermogensbeheer een treasury-statuut opgesteld. Het beleidsdocument betrekking hebbend op het onderdeel onderwijscentrum werd goedgekeurd.

De Raad vergaderde het afgelopen jaar 6x over de aan de orde zijnde zaken. Ook werd regelmatig vergaderd door de ingestelde commissies en is overleg geweest met de Medezeggenschapsraad. Ook hebben leden van de Raad diverse thema bijeenkomsten bijgewoond. In 2011 is de Raad lid geworden van de Vereniging van Toezichthouders Onderwijs Instellingen (VTOI).

De leden van de Raad hebben, zoals tevens vastgelegd in de profielschets voor haar leden, op geen enkele wijze belang bij de instelling. De namen van de leden van de Raad worden vermeld op de website van de instelling en in het jaarverslag.

### Samenstelling Raad van Toezicht

Vanaf 1 december 2010 is de Raad, die bestaat uit vijf personen, in functie. Voor de bijzondere terreinen van benoeming en remuneratie van de voorzitter van het CvB, financiële zaken en identiteit zijn afzonderlijke commissies in het leven geroepen om de Raad te adviseren.

In de loop van de tijd zijn drie vacatures in de Raad ontstaan die alle konden worden ingevuld. De selectie vond plaats op basis van een door de Raad opgestelde profielschets. Per 1 januari 2011 werden benoemd mevrouw E. Roetgerink en de heer P. Verleg en in de vacature, ontstaan door het aftreden ultimo 2011 van de voorzitter van de Raad mevrouw A. Wachter-van Veen, werd per 1 januari 2012 mevrouw A. Kil-Albersen benoemd.

De Raad heeft in het voorjaar 2011 afscheid genomen van haar leden Mevrouw L. Oud Ammerveld en de heer F. Broekhoff.

### Relatie met medezeggenschap

Volgens de statuten van de stichting wordt een lid van de Raad benoemd op voordracht van Medezeggenschapsraad, een persoon die in het bijzonder het vertrouwen geniet van de medezeggenschap. Per 1 januari 2011 is de heer P. Verleg na voordracht benoemd als lid van de Raad.

De Raad heeft enkele malen formeel en informeel overleg gehad met de Medezeggenschapsraad. Het nieuwe medezeggenschapsreglement dat, in verband met der statutenwijziging noodzakelijk was, is nog niet door de MR opgeleverd waardoor het nog niet door de Raad kon worden besproken en vastgesteld.

### **Huisvesting**

Om het gebouw op basis van de nieuw gevormde inzichten efficiënter te kunnen benutten zijn plannen ontwikkeld om enkele aanpassingen te verrichten. In de eerste fase zal de mediatheek onderhanden worden genomen en worden samengevoegd met de studenten-services. Ook zal op de begane grond een ontmoetingsruimte worden gerealiseerd. Het onderzoekscentrum, de ICT en nieuwe media zullen op de verdieping een plaats vinden. In vervolgfases zullen de aanpassingen aan de voorzijde van het gebouw (o.m. entree, receptie en conciërge en de administraties) en aula met medewerkerskamer onder handen worden genomen. De financiële kaders waarbinnen deze verbouwing zal worden gerealiseerd werden globaal gepresenteerd.

De gedetailleerde plannen zullen ter goedkeuring aan de Raad worden voorgelegd.

### **Auditcommissie**

In de Auditcommissie zijn benoemd de heren P. Eijkholt en R. Berndsen. De Auditcommissie is in 2011 viermaal bijeen geweest. Een drietal keer zijn de interne kwartaalcijfers en de financiële ontwikkelingen aan de orde geweest. Ook zijn de bovenvermelde risicomanagement rapportage en het treasury- statuut intensief doorgenomen. In april zijn de jaarcijfers 2010 met de accountantsverklaring en de interim accountantsrapportage 2010 uitgebreid aan de orde geweest in een bespreking met de externe accountant. De jaarrekening en toelichting konden met positief advies naar de Raad worden doorgeleid. In november besprak de commissie het beleidsplan van het Centrum voor Ontwikkeling met haar financiële opzet en de begroting 2011.

### **Remuneratiecommissie**

In deze commissie werden benoemd de voorzitter mevr. A. Wachter-van Veen en de heer P. Verleg. In 2011 vond dit overleg tweemaal plaats.

Belangrijke onderwerpen die in de Remuneratiecommissie aan de orde zijn geweest zijn de jaargesprekken met de voorzitter van het CvB. In deze gesprekken is aandacht geweest voor de teamvorming en de prestaties, op basis van de functieopdracht.

### **Identiteitscommissie**

In de identiteitscommissie werden benoemd de voorzitter mevr. A. Wachter-van Veen en mevr. E. Roetgerink. De levensbeschouwelijke identiteit en hoe de instelling hier gestalte aan geeft is een keer per jaar hoofdonderwerp van bespreking.

In het verslagjaar werd de KPZ gevisiteerd door de VKO. De uitslag van dit onderzoek wordt begin 2012 verwacht. De commissie werd van over inhoud en voortgang geïnformeerd.

## 22. Verslag Medezeggenschapsraad

De MR bestaat uit 8 leden waarvan de helft studenten. In principe wordt gezamenlijk vergaderd maar dit jaar is vanuit organisatorische en inhoudelijke redenen ook gekozen voor deels gescheiden vergaderingen. Onderwerpen die het personeelsgedeelte van de KPZ betroffen werden alleen met de MR personeelsgeleding besproken.

De studentengeleding heeft het contact met de achterban geformaliseerd in 4 jaarlijkse bijeenkomsten die telkens op de tweede woensdagmiddag van de lesweken plaatsvinden. Hiervoor werden de klassevertegenwoordigers van alle voltijd en deeltijd groepen uitgenodigd. De leiding en agendering van deze bijeenkomsten berust bij de MR studentgeleding. Terugkoppeling naar de gehele MR vond plaats in de reguliere vergaderingen. Naar het CvB is schriftelijk teruggekoppeld. Deelnemers aan dit overleg hebben ook geparticipeerd in een zogeheten 'klankbordgroep'. Zo hebben ze feedback gegeven op de plannen rond verbouwing en inrichting van het kennislandschap.

Voor de MR is het belangrijk dat de organisatie transparant is in handelen en het nemen van besluiten. Dit verhoogt draagvlak en betrokkenheid. Ons inziens belangrijke voorwaarden voor welslagen van nieuwe ontwikkelingen en een positieve arbeidssatisfactie. Afgelopen jaar is de communicatie omtrent de veranderingsprocessen in onze organisatie een punt van aandacht en zorg geweest. De MR vond in het CvB een constructieve gesprekspartner hierin.

De MR heeft ook een controlerende taak. In dit kader is instemming gegeven aan de volgende stukken:

- jaarverslag 2010;
- begroting 2012;
- financieel jaarverslag 2010;
- wisseling ARBO dienst;
- wijziging onderwijs examenreglement;
- risicomangement;
- strategisch beleidsplan;
- ondernemingsplan Centrum voor Ontwikkeling;
- documenten Sociale veiligheid;
- reglement identiteit.

Bij de wijziging van het examenreglement heeft de MR geadviseerd om zorg te dragen voor een uniforme beoordeling van het praktijkgedeelte van de WPO stage. Hier is namelijk een 'Goed' vereist voor het verkrijgen van de Cum Laude. De studentgeleding gaf aan dat het geven van deze hoge waardering binnen het onderwijs in Nederland vanuit subjectieve criteria slechts weinig gegeven wordt. Hierop heeft de KPZ actie ondernomen om dit te voorkomen.

De MR is ook zoekende naar haar positie in de nieuwe organisatievorm. Voorheen bestuur-directie, nu RvT-CvB. Dit vraagt om een nieuw MR-reglement. Er is een start gemaakt met de contouren hiervoor. In 2012 moet dit gerealiseerd zijn.

De samenstelling van de medezeggenschapsraad wordt genoemd onder bijlage A

## 23. Accountantsverklaring



## ***Bijlage A: Samenstelling RvT en MR***

### Samenstelling Raad van Toezicht op 31-12-2011

Voorzitter      Mevr. A. Wachter  
Leden            Hr. R. Berndsen  
                    Hr. P. Eijkholt  
                    Hr. P. Verleg  
                    Mevr. E. Roetgerink

### Samenstelling medezeggenschapsraad op 31-12-2011

Voorzitter      Dick Vermeer  
Leden            Harrie Poulssen  
                    Martin Savelkoel  
                    Marijke Holwerda  
                    Rob Sieljes  
                    Marrit Meursing  
                    Nelissa Memelink  
                    Marjolein Knol

## Bijlage B: Financiële kengetallen

	2007			2008			2009			2010			2011		
	€	t.o.v. studenten	% van totaal	€	€	t.o.v. studenten	% van totaal	€	€	t.o.v. studenten	% van totaal	€	€	t.o.v. studenten	% van totaal
<i>Opbrengsten</i>															
Rijksbijdrage	4.207.106	6.289	74	3.926.599	4.207.106	6.289	74	3.926.599	4.207.106	6.289	74	3.926.599	4.397.739	6.797	68
Collegegelden	926.363	1.385	16	897.773	926.363	1.385	16	897.773	926.363	1.385	16	897.773	970.212	1.500	15
Baten i.o.v. derden	247.092	369	4	617.501	247.092	369	4	617.501	247.092	369	4	617.501	742.134	1.147	11
Overige baten	282.821	423	5	302.883	282.821	423	5	302.883	282.821	423	5	302.883	373.879	578	6
<b>Totaal</b>	<b>5.663.382</b>	<b>8.465</b>	<b>100</b>	<b>5.744.756</b>	<b>5.663.382</b>	<b>8.465</b>	<b>100</b>	<b>5.744.756</b>	<b>5.663.382</b>	<b>8.465</b>	<b>100</b>	<b>5.744.756</b>	<b>6.483.964</b>	<b>10.022</b>	<b>100</b>
<i>Lasten</i>															
Personeelslasten	3.626.689	5.421	66	4.010.488	3.626.689	5.421	66	4.010.488	3.626.689	5.421	66	4.010.488	4.522.395	6.990	67
Afschrijvingen	410.383	613	8	589.032	410.383	613	8	589.032	410.383	613	8	589.032	489.505	757	7
Huisvesting		0	0	275.874		0	0	275.874		0	0	275.874	405.948	627	6
Overig	1.426.006	2.132	26	1.402.546	1.426.006	2.132	26	1.402.546	1.426.006	2.132	26	1.402.546	1.360.827	2.103	20
<b>Totaal</b>	<b>5.463.078</b>	<b>8.166</b>	<b>100</b>	<b>6.277.940</b>	<b>5.463.078</b>	<b>8.166</b>	<b>100</b>	<b>6.277.940</b>	<b>5.463.078</b>	<b>8.166</b>	<b>100</b>	<b>6.277.940</b>	<b>6.778.675</b>	<b>10.477</b>	<b>100</b>

## ***Bijlage C: Publicaties 2011***

- Pauw, I. & Jongstra, W. (2011). Narratief ontwerpgericht onderzoek voor het verbeteren van het onderwijs en het vergroten van eigen inzichten in het onderwijs op de basisschool. *Veerkracht* 8/2, 26-27.
- Schaufeli, A. & Pauw, I. (2011). Excellente taalleraren in de maak. *Velon congres 2011*, 14 en 15 maart 2011, Noordwijkerhout.
- Pauw, I. & Jongstra, W. (2011). Narratief ontwerpgericht onderzoek: het eigen verhaal als startpunt voor onderzoek. *Velon congres 2011*, 14 en 15 maart 2011, Noordwijkerhout.
- Bouwhuis, B. & Pauw, I. (2011). Vertelleraren aan het woord. *Vertel eens* 6/1, 28-30.
- Bouwhuis, B. (2011). Zo ziet een schrijver er in het echt uit. Hans Hagen houdt op de KPZ een lezing voor basisschoolleerlingen. *Veerkracht* 8/2, 21-23.
- Lint, P. van, Remmers, M. & Pauw, I. (2011). Reflecteren, hoe moeilijk kan dat nou helemaal zijn? *Veerkracht* 8/3, 4-7.
- Pauw, I. (2011). Het verhaal van de vleesetenderegenboogdinosaurius. Samen een boek schrijven in groep 1 van De Marke. *Veerkracht* 8/3, 12-14.
- Bouwhuis, B. & Pauw, I. (2011). De stiefmoeder van Elina. Sprookjes schrijven in groep 7 in het kader van het verhalenproject van het lectoraat Reflectie en Retorica. *Veerkracht* 8/3, 26-27.
- Bouwhuis, B. & Pauw, I. (2011). Er was eens...Sprookjes schrijven in groep 7 in het kader van het verhalenproject. *Vertel eens* 6/2, 28-30.
- Pauw, I. & Hein, P.H. van der, Writing narrative reflections in Teacher Education. Paper *IAIMTE*, Hildesheim, 15-17 June 2011.
- Leeuw, B. van der, Hauwe, J. van den, Moonen, E., Pauw, I. & Schaufeli, A. (2011). *bijVoorbeeld. Exemplarische opleidingsdidactiek voor taalonderwijs op de basisschool*. Bussum: Coutinho.
- Hoevenberg, J. & Pauw, I. (2011). Betere leesresultaten op De Phoenix door opbrengstgericht te gaan werken. *Veerkracht* 9/1, p. 14-16.
- Pauw, I. & Wilhelm, P. (2011). Onderzoek naar de effecten van reflectie op het leraarsgedrag in de klas. *Veerkracht* 9/1, p. 26-27.
- Pauw, I. & Lint, P. van. (2011). *Ev'n prakkezer'n. Handleiding voor narratieve reflectie*. Zwolle: KPZ.