

# **Investeren in relatie**

Beleidsplan 2009-2012

**marnix** academie

**P.c. hogeschool** Lerarenopleiding basisonderwijs  
Postbus 85002 3508 AA Utrecht Vogelsanglaan 1 Telefoon 030 275 34 00  
Fax 030 271 13 24 [marnix.academie@hsmarnix.nl](mailto:marnix.academie@hsmarnix.nl) [www.hsmarnix.nl](http://www.hsmarnix.nl)



## Inhoud

<b>1. Voorwoord</b>	<b>6</b>
<b>2. Samenvatting</b>	<b>8</b>
2.1. Karakteristiek van de Marnix Academie	8
2.2. Omgevingsverkenning	8
2.3. Strategie en beleid	9
2.4. Ambities 2012	9
<b>3. De Marnix Academie in beeld</b>	<b>12</b>
3.1. Algemene karakteristiek	12
3.2. Missie	12
<b>4. Omgevingsverkenning</b>	<b>14</b>
4.1. Beroepenveld	14
4.2. Studenten bacheloropleiding Leraar basisonderwijs	16
4.3. Het hoger onderwijs en de lerarenopleidingen	17
4.4. Maatschappelijke ontwikkelingen	19
<b>5. Strategie en beleid</b>	<b>21</b>
5.1. Perspectief 2012	21
5.2. Keuzes voor de periode 2009-2012	21
5.3. Risicoanalyse	23
<b>6. Doelen en acties 2009-2012</b>	<b>27</b>
6.1. Bacheloropleiding Leraar basisonderwijs	27
6.2. Masteropleidingen	28
6.3. Postinitiële opleidingen en dienstverlening	29
6.4. Kennisontwikkeling en praktijkonderzoek	30
6.5. Ondersteuning en kwaliteitszorg	31
6.6. Flankerend personeelsbeleid	32
<b>7. Bijlage: consultatieoverzicht</b>	<b>33</b>



*'We maken verleden en toekomst ondergeschikt aan het heden waarin we onze plannen opstellen. Maar het kenmerk van het verleden is dat het geleidelijk vervaagt en van de toekomst dat zij op ons toekomt, dat zij ons verrast, dat zij ons iets doet toekomen wat we nu nog niet hebben. Om aan de toekomst recht te doen, zullen we niet alles moeten vastleggen.(...) En om aan het verleden recht te doen, zullen we het zijn tijd moeten geven.'*

Paul van Tongeren

## 1. Voorwoord

'Om aan de toekomst recht te doen, zullen we niet alles moeten vastleggen.' Tegen deze achtergrond is een beleidsplan voor de komende jaren een hachelijke onderneming: de toekomst verbergt voor ons immers nog tal van verrassingen. Tegelijkertijd is er voor een organisatie als de Marnix Academie de noodzaak om een richting aan te geven in de voortdurend veranderende omstandigheden, doelen te stellen die de moeite waard zijn en een ideaal te benoemen dat vorm kan geven aan de toekomst. Dat is in de kern de functie van dit beleidsplan, dat tevens het wettelijke instellingsplan vormt. Dit plan heeft zowel intern als extern een breed draagvlak verworven<sup>1</sup>. Voor de consultatie van externe belanghebbenden hebben er besprekingen plaats gevonden in de veldadviesraad van de Marnix Academie en de stuurgroep van het project Partners in opleiding en ontwikkeling.

In de koers sluit het plan aan bij ontwikkelingen die al eerder in gang waren gezet vanuit *Bouwen aan kwaliteit*, het beleidsplan voor de jaren 2005-2008. Langs deze lijnen is er continuïteit met het verleden. Nu de belangrijkste ambities van dat plan daadwerkelijk zijn gerealiseerd, kunnen er weer nieuwe ambities voor de toekomst worden geformuleerd. Verrassend in de periode 2005-2008 was de grote belangstelling in het scholenveld voor het partnerschap met de hogeschool, aansluitend aan het project Opleiden in de school. Ook de ontwikkeling en de accreditatie van de master Leren & Innoveren leverde een nieuwe impuls voor het profiel van de Marnix Academie. Beide nieuwe ontwikkelingen krijgen een vervolg in de komende jaren, de eerste in de versterking van de relatie met het beroepenveld, de tweede in de verdere vormgeving van beroepsgerichte masteropleidingen. Het plan geeft de ambities weer van de Marnix Academie voor de periode 2009-2012. De belangrijkste ontwikkelingen in de omgeving van de hogeschool zijn daarbij gewogen tegen de achtergrond van de missie. Een belangrijke opgave voor de komende jaren is het herwinnen van het maatschappelijk vertrouwen in de kwaliteit van de lerarenopleidingen. We beseffen dat we dat niet alleen kunnen, maar zullen er actief aan bijdragen vanuit onze eigen positie. Ook de Marnix Academie heeft op dit gebied nog een slag te maken, al staat zij landelijk bekend als een goede hogeschool. Het thema *Bouwen aan kwaliteit* zal in de komende jaren daarom een vervolg krijgen in de ambitie om te excelleren. Een gespecialiseerde hogeschool moet er immers in slagen om op haar gebied tot de top te behoren!

Die ambitie zal worden uitgewerkt vanuit de eigen kwaliteitsopvattingen van de Marnix Academie. Centraal daarin staat het besef dat kwaliteit geen abstracte theoretische norm is, maar de uitdrukking van een ervaren relatie op alle niveaus waarop de hogeschool zich beweegt: de relatie tussen docent en student in de opleiding, tussen de hogeschool en het beroepenveld, evenals in de relatie met andere kennisinstellingen en de samenleving, vertegenwoordigd door de overheid. *Investeren in relatie* vormt dan ook de basis van alle geformuleerde ambities voor de periode 2009-2012.

---

<sup>1</sup> Het overzicht van de consultaties is opgenomen op pagina 33.

Investeren in relatie is daarbij niet alleen een middel om tot kwaliteitsverbetering te komen, maar vooral ook een doel in zichzelf en richt zich zo op wezenlijke verbinding met de ander. Die verbinding zal ertoe leiden dat studenten, cursisten, scholen en andere betrokkenen zich tot de hogeschool verhouden als echte 'partners in opleiding en ontwikkeling' en vormt de basis voor een instelling die zich kwalitatief en inhoudelijk onderscheidt in het landelijke aanbod.

Graag danken we allen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van het plan.

Het College van Bestuur,

Barbara de Kort  
Karel Aardse

## 2. Samenvatting

### 2.1. Karakteristiek van de Marnix Academie

De Marnix Academie is een gespecialiseerde hogeschool die zich richt op het ondersteunen van scholen in het protestants-christelijk onderwijs bij opleiding en ontwikkeling. Daartoe verzorgt zij lerarenopleidingen op bachelor- en masterniveau, biedt zij mogelijkheden voor voortgaande professionalisering van onderwijsgeevenden, directies en schoolbesturen en levert zij diensten aan scholen via advisering, ondersteuning en praktijkgericht onderzoek. De hogeschool werkt vanuit een kwaliteitskader dat gekenmerkt wordt door de begrippen *bekwaam, betrokken en bevlogen*. Het motto 'Investeren in relatie' geeft de richting aan voor de periode 2009-2012 en is zowel middel als doel: een middel om tot kwaliteitsverbetering te komen en een doel in zichzelf, gericht op wezenlijke verbinding met de ander. Die verbinding zal ertoe leiden dat studenten, cursisten, scholen en andere betrokkenen zich tot de hogeschool verhouden als echte 'partners in opleiding en ontwikkeling'.

### 2.2. Omgevingsverkenning

De relevante omgevingsfactoren voor de hogeschool zijn direct gerelateerd aan de specifieke onderwijsarbeidsmarkt, die zowel kwantitatieve als kwalitatieve problemen kent. In de komende jaren dreigen er nieuwe lerarentekorten, zij het sterker in het voortgezet onderwijs dan in het primair onderwijs. Ook wordt er een tekort aan schoolleiders verwacht. De te verwachten tekorten en het negatieve imago van het lerarenberoep hebben geleid tot een ingrijpend advies van de Commissie Leraren onder voorzitterschap van Alexander Rinnooy Kan, grotendeels overgenomen door het ministerie van OCW in het 'Actieplan LeerKracht van Nederland'. Uitgangspunt van het actieplan is de versterking van de positie van de leraar door bevordering van het eigenaarschap voor het onderwijs.

De zorg over de kwaliteit van het onderwijs heeft geleid tot specifieke doelstellingen bij de basale leergebieden rekenen en taal door de gehele beroepskolom, zoals voorgesteld door de Commissie Meijerink. Andere relevante inhoudelijke ontwikkelingen zijn 'passend onderwijs' voor alle kinderen en de verbreding van de aandacht voor de directe omgeving van het onderwijs (brede school, buitenschoolse opvang en voorschoolse educatie). Ook de schoolorganisatie is aan veranderingen onderhevig. Een toenemend aantal scholen experimenteert met teamonderwijs op maat (TOM), hetgeen zal leiden tot verdergaande functiedifferentiatie in de school.

De lerarenopleidingen zullen in de komende jaren nieuw maatschappelijk vertrouwen moeten verwerven. Dit zal allereerst moeten gebeuren vanuit de zorg voor voldoende ondersteuning en uitdaging voor de gedifferentieerde instroom in de opleiding. Daarnaast zal de opleiding moeten aansluiten bij landelijke beleidsagenda's voor het hoger onderwijs en de lerarenopleidingen. Sleutelbegrippen in de agenda van OCW voor het hoger onderwijs zijn het bevorderen van kwaliteit en excellentie in het onderwijs, het verminderen van uitval van studenten in de bachelorfase, de aandacht voor docenten, het studiesucces van allochtone studenten, de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepenveld en de internationale positie van het hoger onderwijs. Het kabinet streeft verder naar één nieuw geïntegreerd wetsvoorstel voor bekostiging en besturing van hoger onderwijs en onderzoek.

De plannen voor de lerarenopleidingen werden door OCW uitgewerkt in een afzonderlijke kwaliteitsagenda onder de titel *Krachtig meesterschap*. Deze agenda bevat drie hoofdthema's:

- versterking van de kwaliteit van de hbo-lerarenopleidingen;
- meer academici voor de klas;
- meer variëteit in opleiding en beroep.

Het eerste thema betreft de uitwerking van de kennisbasis van de opleidingen en de bijbehorende landelijke transparantie door gezamenlijke eindtermen en toetsing. Het tweede thema is erop gericht de bijdrage vanuit de universiteiten aan het onderwijs te vergroten. Het derde thema vraagt aandacht voor de ontwikkelingen in de scholen, aansluitend bij het convenant over het Actieplan LeerKracht.

Voor een geprofileerde instelling als de Marnix Academie zijn niet alleen de ontwikkelingen in de onderwijssector van belang. Ook algemene maatschappelijke ontwikkelingen zijn van belang met het oog op de identiteit. Geconstateerd kan worden dat de samenleving – mede ten gevolge van de kredietcrisis – toe is aan verdieping en zingeving. Dit komt tot uiting in de zoektocht naar gemeenschappelijke waarden en verantwoordelijkheden, in de aandacht voor burgerschap (maatschappelijke stages in het onderwijs) en duurzame ontwikkeling. Daarbij speelt de menselijke maat een belangrijke rol en wordt kleinschaligheid weer belangrijk.

### 2.3. Strategie en beleid

Ook voor de periode 2009-2012 gaat de Marnix Academie uit van een zelfstandige positie als gespecialiseerde hogeschool. Hoogwaardige expertise en kwaliteit enerzijds en spreiding in het portfolio anderzijds zijn bepalend voor het voortbestaan. Het palet van diensten zal naast de lerarenopleiding voor het basisonderwijs (bachelor) worden verbreed met een groeiende omvang van masteropleidingen, voortgezette professionalisering van zittende leraren en kennisontwikkeling door (lectoraats)onderzoek. In de strategie voor de toekomst staan de volgende profielkenmerken centraal:

- herkenbare profilering in levensbeschouwelijke identiteit, beroepsbeeld en opleidingsdidactiek, geïnspireerd vanuit de christelijke traditie;
- intensieve relaties met het beroepenveld vanuit het partnerschap in opleiding en ontwikkeling;
- hoge kwaliteit en toegevoegde waarde op alle niveaus van opleidingen (bachelors en masters) en dienstverlening;
- ondersteunende kennisontwikkeling op de gebieden van leren en opvoeden, opleiden en ontwikkelen;
- allianties met andere kennisinstellingen als middel om kwaliteit toe te voegen.

Risico's voor het zelfstandig voortbestaan liggen bij de wijziging van de bekostiging die ongunstig lijkt uit te pakken voor de kleinere instellingen, bij verdere terugloop van de studentenaantallen, een geïsoleerde positie van de hogeschool en wijzigingen in het binaire stelsel. Met de geformuleerde ambities is er een voldoende robuuste strategie om de risico's te kunnen opvangen.

### 2.4. Ambities 2012

#### 2.4.1. Bacheloropleiding

Het opleidingsprogramma voldoet niet alleen aan de eisen van landelijk erkende basiskwaliteit, maar is ook echt aantrekkelijk en uitdagend voor studenten met verschillende achtergronden. Studenten met een mbo-achtergrond vinden er voldoende ondersteuning om het vereiste niveau te halen en getalenteerde studenten worden in de gelegenheid gesteld om een bijzonder traject te volgen met doorstroming naar masteropleidingen (Sirius-programma). Ook andere instroomgroepen kunnen van een interessant doorstroomperspectief profiteren via de minorprogramma's (tweedegraadsopleiding, master SEN, bewegingsonderwijs, master management). In de landelijke tevredenheidspeilingen behoort de Marnix Academie tot de excellente opleidingen in de top-5. De instroom van studenten is

vanaf 2009 gestabiliseerd op circa 1200 studenten. Het streven is niet direct gericht op groei van de studentenaantallen, maar op verbetering van kwaliteit. Het rendement voldoet aan de hbo-ambitie, zoals overeengekomen in de meerjarenafspraken tussen de HBO-raad en de minister van OCW: maximaal 30% uitval in de fase van de propedeuse en een resultaat van 90% in de postpropedeuse.

#### 2.4.2. *Masteropleidingen*

In 2012 heeft de Marnix Academie haar positie in de bachelor-masterstructuur versterkt door uitbouw van de masteropleidingen en de deelnemersaantallen. De hogeschool verzorgt op eigen locatie tenminste drie masters: Special Educational Needs, Leren & Innoveren en Instructional Leadership. Voor de laatste opleiding heeft de Marnix Academie net als bij Leren & Innoveren in samenwerking met andere partners een eigen licentie verworven. Streefnorm voor de studentenaantallen in de verschillende masteropleidingen is 200 à 250 studenten per jaar. Studenten die hun kennisniveau willen verhogen, kunnen optimaal profiteren van dit aanbod via doorstroomprogramma's.

#### 2.4.3. *Postinitiële opleidingen en dienstverlening*

De sterke positie van het MOC is geborgd en uitgebouwd met specifieke diensten. Behoud van kwaliteit en waardering door het veld staat voorop. De omzetambitie voor 2012 bedraagt 25% van het geheel aan baten van de Marnix Academie (over 2007 zou dat bijna 3 miljoen euro zijn). In het partnerschap met de scholen wordt de expertise van het MOC vanzelfsprekend ingezet. Er is een goede interne afstemming en uitwisseling met de medewerkers van de initiële opleiding die ook als adviseur voor de scholen kunnen worden ingezet. Ook de onderzoeksprogramma's van de lectoren vormen een bron van kennis die doorwerkt in de dienstverlening. De groei van de omzet wordt gevolgd door een verdere ontwikkeling van de organisatie.

#### 2.4.4. *Kennisontwikkeling en praktijkonderzoek*

In 2012 zijn de lectoraten en kenniskringen organisch verweven in de organisatie van de hogeschool. Er is systematisch kennismanagement ontwikkeld om de resultaten in de organisatie te borgen. Er zijn beleidsbeslissingen genomen over het vervolg van de lopende lectoraten, die over hun resultaten hebben gepubliceerd, zowel in toegankelijke media voor het scholenveld, als in wetenschappelijke media. Nieuwe lectoraten worden niet meer uitsluitend vanuit de positionering en het budget van de hogeschool ontwikkeld. Vanuit het beroepenveld (bij voorkeur vanuit het partnerschap) worden onderzoeksvragen gesteld, die leiden tot de instelling van tenminste twee nieuwe lectoraten die in cofinanciering worden bekostigd. Met afzonderlijke schoolteams zijn er vanuit het partnerschap kennisleergemeenschappen gevormd ten behoeve van de schoolontwikkeling, waaraan leraren in de school, studenten en opleidingsdocenten vanuit een reguliere structuur deelnemen, mogelijk ondersteund door lectoraatsonderzoek en voortgezette professionalisering vanuit het MOC. In 2012 participeert tenminste 50% van de partnerscholen in dergelijke leergemeenschappen.

#### 2.4.5. *Ondersteuning en kwaliteitszorg*

De ondersteunende diensten vormen een samenhangend geheel waarin de kwaliteit van de processen is geborgd en waarvan delen in een shared-servicecentrum zijn ondergebracht. De bedrijfsprocessen worden door ICT ondersteund en er is een functionerend managementinformatiesysteem (Business Intelligence) dat de planning- en controlcyclus inhoudelijk voedt. Er is integratie tot stand gebracht tussen de digitale leeromgeving en de

mediatheekvoorziening en een portal faciliteert de toegang voor studenten en medewerkers tot de elektronische omgeving die ook draadloos bereikbaar is.

De hogeschool hanteert een kwaliteitsmanagementsysteem dat aansluit bij nieuwe ontwikkelingen in het INK-model en dat recht doet aan de opvatting van kwaliteit als een verbindingsvraagstuk.

#### 2.4.6. *Flankerend personeelsbeleid*

Het personeelsbeleidsplan is geactualiseerd aan de hand van de strategische doelen voor de periode 2009-2012 en het landelijke beleid in hbo-verband. Kernpunten hierin zijn: focus op 'investeren in relatie' bij alle medewerkers, de transitie naar het nieuwe portfolio van de hogeschool ('de pabo voorbij'), nadere uitwerking van de functiemix met het oog op de uitvoering van het beleid, ondersteuning bij rolverschuivingen en taakdifferentiatie, deskundigheidsbevordering bij de advies- en onderzoeksfunctie en promotiebeleid. Het personeel is aan het eind van de beleidsperiode voldoende toegerust om de verschillende beroepsrollen van docent, coach/begeleider, beoordelaar (assessor), relatiebeheerder, adviseur en onderzoeker uit te voeren in relatie tot het overeengekomen takenpakket. Tenminste 90% van het onderwijsgevend personeel beschikt over een vooropleiding op masterniveau (voorheen: eerstegraads niveau). Het aantal gepromoveerde medewerkers is verdubbeld van drie naar zes.

### 3. De Marnix Academie in beeld

#### 3.1. Algemene karakteristiek

De Marnix Academie is een gespecialiseerde hogeschool die zich richt op de opleiding en voortgezette professionalisering van leraren en de ondersteuning van scholen in hun ontwikkeling. De hogeschool behoort met circa 150 medewerkers tot de kleinere hbo-instellingen in Nederland, maar heeft met circa 1200 studenten een grote lerarenopleiding voor het basisonderwijs. De hogeschool wordt in stand gehouden door de Stichting Protestants-christelijk Hoger Beroepsonderwijs Utrecht. De Marnix Academie bestaat sinds 1984, maar de ontstaansgeschiedenis van het protestants-christelijke opleidingsonderwijs gaat terug tot de negentiende eeuw. De hogeschool is in haar huidige vorm ontstaan uit een fusie van de opleiding voor kleuterleidsters Marnixkweekschool (waarvan de geschiedenis teruggaat tot 1854), de Hervormde Pedagogische Academie 'Jan van Nassau' (opgericht in 1914) en de Christelijke Pedagogische Academie 'Rehoboth' (opgericht in 1924).

De hogeschool verzorgt het volgende opleidings- en ondersteuningsaanbod:

- de initiële bacheloropleiding Leraar basisonderwijs met de varianten voltijd en deeltijd;
- de masteropleidingen Special Educational Needs in voltijd en deeltijd (in samenwerking met Hogeschool Windesheim) en Leren & Innoveren (vanaf het cursusjaar 2009-2010);
- voortgezette professionalisering in specifieke leergangen (zoals de opleiding voor schoolleiders en de landelijke leergang bewegingsonderwijs) en kortere gerichte cursussen;
- advisering en ondersteuning van scholen en besturen;
- praktijkgericht onderzoek door lectoren en kenniskringen in drie domeinen: collectieve leerprocessen, identiteitsontwikkeling en interactie & taalbeleid.

Het Marnix Onderwijscentrum verzorgt de activiteiten die niet voor een directe rijksbijdrage in aanmerking komen en door de deelnemers en opdrachtgevers worden bekostigd.

#### 3.2. Missie

De kerntaak van de Marnix Academie is het ondersteunen van scholen in het protestants-christelijk onderwijs bij opleiding en ontwikkeling. Daartoe verzorgt zij lerarenopleidingen op bachelor- en masterniveau, biedt zij mogelijkheden voor voortgaande professionalisering van onderwijsgeevenden, directies en schoolbesturen en levert zij diensten aan scholen via advisering, ondersteuning en praktijkgericht onderzoek. De hogeschool is een open christelijke instelling die samenhang beoogt te realiseren tussen levensbeschouwelijke, pedagogische en onderwijskundige uitgangspunten. Deze samenhang komt onder meer tot uiting in het specifieke keurmerk voor duurzame ontwikkeling.

De Marnix Academie kan verder worden gekarakteriseerd vanuit de sleutelbegrippen *bekwaam, betrokken en bevlogen*.

##### 3.2.1. Bekwaam

De Marnix Academie richt zich op de toerusting van de studenten voor modern onderwijs dat zich blijvend vernieuwt en dat inspeelt op de veranderingen in de samenleving. Dat houdt in dat studenten aan het eind van de opleiding competent zijn om kwalitatief hoogwaardig onderwijs te verzorgen en zich blijven ontwikkelen in hun 'persoonlijk meesterschap' vanuit eigen verantwoordelijkheid voor het leerproces. Tevens zijn zij in staat een professionele bijdrage te leveren aan de schoolontwikkeling.

Dit uitgangspunt geldt ook volledig voor de medewerkers van de hogeschool. Op organisatieniveau is dit begrip uitgewerkt in de ambitie om als kennisinstelling te functioneren ten behoeve van de ontwikkeling van leraren en scholen.

### 3.2.2. *Betrokken*

Kwalitatief hoogwaardig onderwijs kenmerkt zich door betrokkenheid bij de leerling en zijn omgeving. De Marnix Academie verwacht van haar studenten dat zij vorm geven aan verantwoord pedagogisch handelen, waardoor kinderen zich optimaal kunnen ontplooiën. Van medewerkers wordt verwacht dat zij klantgericht inspelen op signalen en leervragen vanuit studenten, cursisten en het beroepenveld. De academie geeft op organisatieniveau vorm aan betrokkenheid door een lerende organisatie te zijn die aansluit bij de dagelijkse onderwijspraktijk, bij de ontwikkelingen in het onderwijs en in de samenleving. Essentieel daarbij is het partnerschap met scholen bij het opleiden van aankomende en zittende leraren en bij de inhoudelijke schoolontwikkeling.

### 3.2.3. *Bevlogen*

In de lijn van de protestants-christelijke traditie wil de Marnix Academie geïnspireerde en inspirerende leraren opleiden die vorm geven aan 'waardenvol' onderwijs. Inspirerend handelen ontspringt niet vanzelf aan wat je weet, maar met name aan *wie je bent* in een betrokken en bewogen ontmoeting met kinderen. De academie verwacht van haar studenten dat zij hun handelen verantwoorden vanuit hun persoonlijke normatieve kader. De medewerkers van de opleiding begeleiden de studenten in deze ontwikkeling en dragen zorg voor een stimulerende en uitdagende leer- en werkomgeving. Op organisatieniveau krijgt deze waarde onder meer vorm in bijzondere kenmerken zoals de aandacht voor christelijk geïnspireerd onderwijs, voor duurzame ontwikkeling en voor dienstverlening aan de scholen.

## 4. Omgevingsverkenning

### 4.1. Beroepenveld

#### 4.1.1. *Lerarentekort*

Het algemeen verspreide beeld van een lerarentekort geldt momenteel niet voor het primair onderwijs. Voor afgestudeerden is het al enige jaren lastig om een baan te vinden en een toenemend aantal alumni studeert door om de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Dit beeld van een overschot wordt bevestigd in berichten over sterke terugloop van leerlingenaantallen in scholen in bepaalde regio's (onder andere Limburg). Voor de komende jaren wordt niettemin de verwachting uitgesproken dat de arbeidsmarkt onder druk komt te staan door de uitstroom van de babyboomgeneratie. Deze druk op de arbeidsmarkt treft vooral het voortgezet onderwijs. In het primair onderwijs verwacht het ministerie van OCW voor 2011 een tekort van 2400 leraren. Reeds nu is er sprake van een duidelijke stijging van de openstaande vacatures. Met name de vier grote steden zullen het eerst hinder gaan ondervinden van de tekorten. Voor schoolleiders loopt het tekort op tot bijna 5%<sup>2</sup>. Vanuit het werkveld van de Marnix Academie wordt aangegeven dat het moeilijk is om voor de sector van het speciaal basisonderwijs geschikte leraren te vinden. Specifieke aandachtspunten zijn verder de feminisering van het onderwijs, het gebrek aan geschikte leraren voor groep 7 en 8 en de onvoldoende afspiegeling van minderheidsgroepen. Op grond van de aanhoudend verminderde instroom in de lerarenopleidingen voor het basisonderwijs en de hogere uitvalcijfers ten gevolge van een scherpere selectie moet er echter rekening worden gehouden met een sterkere afname van het aantal gediplomeerden dan geraamd. De verwachting is dan ook dat de raming van OCW te rooskleurig is.

Op grond van dit beeld mag verondersteld worden dat de te verwachten vraag op de arbeidsmarkt zal leiden tot vernieuwde belangstelling voor de opleiding. Ook zal er vraag zijn vanuit de scholen om aandacht te besteden aan de gesignaleerde knelpunten.

#### 4.1.2. *De positie van de leraar*

De te verwachten tekorten en het negatieve imago van het lerarenberoep hebben geleid tot een ingrijpend advies van de Commissie Leraren onder voorzitterschap van Alexander Rinnooy Kan. Dit advies is grotendeels door het ministerie van OCW overgenomen in het Actieplan *Leerkracht van Nederland*<sup>3</sup>. Uitgangspunt van het actieplan is de versterking van de positie van de leraar door bevordering van het eigenaarschap voor het onderwijs. Deze keuze moet gezien worden tegen de achtergrond van kritiek op de rol van bestuurders en managers die de professional in het onderwijs onvoldoende ruimte zouden bieden. De versterking van de positie van de leraar is van groot belang; de betere beloning en bevordering van studiezin bieden kansen voor de opleidingen. De werkwijze van de lectoraten aan de Marnix Academie wordt hierin bevestigd: bij de pilotscholen staat immers de verantwoordelijkheid van de leraar voor de onderwijsinhoudelijke ontwikkeling centraal. Ook het aanbod aan hbo-masters wordt kansrijk in een klimaat waarin studiezin wordt beloond.

---

<sup>2</sup> Ministerie van OCW, *Nota Werken in het onderwijs 2009*, Den Haag, september 2008, p.37-44.

<sup>3</sup> Ministerie van OCW, *Actieplan Leerkracht van Nederland; beleidsreactie op het advies van de Commissie Leraren*, Den Haag, 2007.

De Marnix Academie acht het daarbij van belang om de rol van alle actoren in het systeem op waarde te schatten en herkent een toenemende professionaliteit bij de schoolbesturen en schoolleiders met wie wordt samengewerkt in het project Partnerschap in opleiding en ontwikkeling (vervolgproject van Opleiden in de school). Het tegen elkaar uitspelen van bestuurders/managers enerzijds en leraren anderzijds vormt echter geen vruchtbare voedingsbodem voor professionele ontwikkeling in de school<sup>4</sup>.

#### 4.1.3. *Inhoudelijke ontwikkelingen*

In de kwaliteitsagenda voor het primair onderwijs *Scholen voor morgen*<sup>5</sup> wordt het accent voor de komende jaren gelegd op doelstellingen voor de leergebieden rekenen en taal: vastlegging van het eindniveau, reductie van taalachterstanden van achterstandsleerlingen en aantoonbare verbetering van de gemiddelde leerprestaties in 2011. Deze doelstellingen zijn ingegeven door zorg over de kwaliteit van het onderwijs op deze basale domeinen. Die zorg is niet alleen van toepassing op het basisonderwijs, maar op alle sectoren in de onderwijskolom. Tegen deze achtergrond heeft een expertgroep (de commissie Meijerink) advies uitgebracht over het hanteren van referentieniveaus in de verschillende onderwijssectoren<sup>6</sup>. In het besef dat er in het verleden veel politieke wensen over het (basis)onderwijs zijn uitgestort, zegt het ministerie toe zich terughoudend op te stellen bij het formuleren van andere opdrachten voor het basisonderwijs.

Die andere opdrachten blijven er overigens wel! Specifieke aandachtspunten voor de opleiding liggen er verder op de volgende punten:

- Een majeure opdracht die de komende jaren veel van de scholen zal vergen, is de ontwikkeling van 'Passend onderwijs', waardoor meer zorgleerlingen in het reguliere onderwijs kunnen worden opgevangen. Deze ontwikkeling vraagt een verdere organisatorische ontwikkeling en versterking van de competenties van aankomende en zittende leraren.
- Ook het verschil tussen witte en zwarte scholen blijft aandacht vragen. De concentratie van problemen in een groot aantal scholen op het gebied van integratie in de Nederlandse samenleving en leerachterstanden vraagt specifieke expertise in de betreffende scholen.
- In een groot aantal scholen nemen we een verbreding van de taakstelling waar in de ontwikkeling van de brede school en de verbinding met de buitenschoolse opvang en de voorschoolse educatie.

Ook de schoolorganisatie is aan veranderingen onderhevig. Een toenemend aantal scholen experimenteert met teamonderwijs op maat (TOM) en zoekt naar wegen om de beschikbare expertise zo goed mogelijk in te zetten. Het Actieplan LeerKracht ondersteunt deze ontwikkeling en zal een versnelling teweeg brengen bij verdergaande functiedifferentiatie in de school. De opleiding zal hierbij moeten aansluiten door de verdere vormgeving van uitstroomprofielen, de differentiatie voor het jongere en oudere kind en het aanbod voor voortgezette professionalisering, waaronder masteropleidingen met het oog op vormgeving van de LB-functie.

---

<sup>4</sup> Zie: Pieter Hettema en Leo Lenssen, *Van wie is het onderwijs; de veranderende rol van leraar, manager en minister*, Amsterdam, 2007.

<sup>5</sup> Ministerie van OCW, *Scholen voor morgen; kwaliteitsagenda primair onderwijs*, Den Haag, 2007.

<sup>6</sup> Expertgroep Doorlopende Leerlijnen Taal en Rekenen, *Over de drempels met taal en rekenen*, Enschede, 2008.

## 4.2. Studenten bacheloropleiding Leraar basisonderwijs

### 4.2.1. *Gedifferentieerde instroom*

De Marnix Academie kent verschillende instroomprofielen voor de bacheloropleiding in voltijd en deeltijd. De instroom van 2007 kende de volgende karakteristiek: havo (46,5%), vwo (6%), mbo (30,7%) en overig (16,8%). De laatste groep bestaat in meerderheid uit afgestudeerden uit het hbo of WO die instromen in de deeltijdopleiding. Deze groep werkt volgens een eigen opleidingsdidactiek die aansluit bij educatie voor volwassenen. Hoewel deze opleiding de afgelopen jaren in aantal is teruggelopen, blijven de kenmerken redelijk constant en is er een goed aanbod ontwikkeld tot tevredenheid van de studenten<sup>7</sup>.

Voor de voltijdopleiding geldt de route via het havo-diploma nog steeds als belangrijkste vooropleiding, waardoor dit niveau het belangrijkste ijkpunt blijft. Opmerkelijk is de groei van de mbo-instroom in de afgelopen jaren. Deze werd voornamelijk veroorzaakt door onderwijsassistenten die geen werk konden vinden en zo genoodzaakt waren om in te stromen in de lerarenopleiding basisonderwijs. Bij de invoering van de landelijke toetsen voor rekenen en taal ondervonden zij de meeste afwijzingen met een negatief bindend studieadvies. In de omgang met deze instroomgroep doet zich in de komende jaren het dilemma tussen participatie en kwaliteit voor. Waar de overheid verhoging van de participatie in het hoger onderwijs nastreeft, kan er eigenlijk alleen onder deze groep winst worden behaald. Hiervoor is een gemeenschappelijke inspanning van mbo en hbo noodzakelijk.

De instroom vanuit het vwo vormt een verrijking voor het basisonderwijs en zou in de opleiding verder gestimuleerd moeten worden, bijvoorbeeld in een gericht programma voor excellente studenten. Uit evaluaties blijkt dat deze groep onvoldoende uitdaging vindt in de bestaande opleiding.

### 4.2.2. *Algemene kenmerken*

Bij de voltijdopleiding valt in algemene zin vast te stellen dat de pabo's er niet in slagen toptalenten uit de vooropleiding aan te trekken. Ongetwijfeld hangt dit samen met de beeldvorming over onderwijs en het beroep, maar de opleiding slaagt er ook niet in om talenten te binden door voldoende uitdaging.

Het beleidsplan *Bouwen aan kwaliteit* ging uit van de noodzaak tot zelfsturing vanwege de invoering van het studiehuis. De insteek van het vernieuwde opleidingsprogramma op dit punt bleek echter te hoog gegrepen. Het verwachte effect is uitgebleven en de studenten vroegen meer structuur en leiding dan verwacht werd.

De verwachtingen ten aanzien van de rol van de informatietechnologie in de jongerencultuur werden bevestigd. Opmerkelijk daarbij is dat de studenten *high tech* en *high touch* combineren<sup>8</sup> en niet van het onderwijs verwachten dat het de jongerencultuur imiteert. Het gebruik van informatiesystemen dient echter wel op natuurlijke wijze te verlopen. Het gebruiksgemak staat daarbij centraal.

---

<sup>7</sup> Choice-onderzoek, najaar 2007.

<sup>8</sup> Bosch, J., I. Groen, *Generatie Einstein; slimmer, sneller en socialer: communiceren met jongeren van de 21<sup>ste</sup> eeuw*, Communicatiebureau Keesie, 2006.

Een nieuwe waarneming is het uitstellen van verantwoordelijkheden. Aspecten van dit verschijnsel zijn: intuïtieve studiekeuze, een grote betrokkenheid van ouders bij de studiekeuze en tijdens de opleiding, doorstuderen en reizen na de studie, geen behoefte aan binding via een leerarbeidsovereenkomst.

Overige aandachtspunten zijn:

- De Marnix Academie kent een instroom van 2% niet-westerse allochtonen en weerspiegelt daarmee in onvoldoende mate de pluriforme Nederlandse samenleving.
- Het percentage vrouwen in de opleiding is 82,9%; het percentage mannen 17,1%.

#### 4.3. Het hoger onderwijs en de lerarenopleidingen

##### 4.3.1. *Het hoger onderwijs*

De ambities van de overheid staan beschreven in de strategische agenda voor het hoger onderwijs-, onderzoek- en wetenschapsbeleid<sup>9</sup>. De achtergrond van de strategische agenda wordt gevormd door de opvatting dat de EU-landen hun kennis- en innovatiepotentieel een nieuw elan moeten geven om welvaart en welzijn verder te vergroten. Thema's voor het hoger onderwijs zijn:

- het bevorderen van kwaliteit en excellentie in het onderwijs;
- het verminderen van uitval van studenten in de bachelorfase;
- de aandacht voor docenten;
- het studiesucces van allochtone studenten;
- de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepenveld;
- de internationale positie van het hoger onderwijs.

De sturing door de overheid verloopt via meerjarenafspraken en het opstellen van indicatoren, waaraan extra geldstromen zullen worden gekoppeld. Aangegeven wordt dat de overheid explicieter dan tot nu toe het geval is invulling moet geven aan haar stelselverantwoordelijkheid. Het kabinet streeft naar één nieuw geïntegreerd wetsvoorstel voor bekostiging en besturing van hoger onderwijs en onderzoek. Trefwoorden daarbij zijn: kwaliteit en prestaties, kleinschaligheid binnen de instellingen en meer invloed van de student. Het nieuwe stelsel van bekostiging dat vanaf het begrotingsjaar 2010 budgettair neutraal zal worden ingevoerd, zal beduidend minder dan nu gebaseerd zijn op diplomabekostiging en gaat uit van het aantal ingeschreven studenten (60% van het onderwijsdeel), het aantal behaalde bachelor- en mastergraden (20% van het onderwijsdeel) en een instellingsspecifieke onderwijsopslag (20% van het onderwijsdeel).

Andere aangekondigde veranderingen zijn een betere rechtsbescherming voor de student en een wijziging van het accreditatiestelsel dat zich meer zal toespitsen op onderwijs- en vakinhoud. Ook is de onderzoekstaak van het hbo in de conceptwetgeving opgenomen, waardoor de lectoraten in de toekomst duurzaam verankerd zijn.

De Marnix Academie kan zich vinden in het streven naar kwaliteitsverbetering en een sterkere verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepenveld. De bekostiging van professionele masters is een ontwikkeling die positief zal uitwerken op de versterking van het profiel van de leraar. Er valt

---

<sup>9</sup> Ministerie van OCW, *Het hoogste goed; strategische agenda voor het hoger onderwijs-, onderzoek- en wetenschapbeleid*, Den Haag, 2007.

echter wel een dilemma te constateren in de ambitie naar meer studiesucces voor studenten (50% reductie van de uitval in de bachelorfase per 2014) en de kwaliteitseisen voor de lerarenopleidingen (zie: 5.2). De Marnix Academie onderschrijft in dit verband de rendementsafspraken met OCW voor de toekomst: maximale uitval in het eerste jaar 30% en 90% resultaat voor de postpropedeuse.

Een specifiek aandachtspunt voor de lerarenopleidingen in het algemeen is de internationale positie van het hoger onderwijs. De internationale mobiliteit van deze studenten blijft, zowel in Nederland als in het buitenland, achter bij andere sectoren.

Los van de kwaliteitsagenda van OCW moet geconstateerd worden dat het competentiegericht opleiden, dat inmiddels gemeengoed is geworden in het hbo, maatschappelijk ter discussie staat. Dat geldt ook voor de sociaal-constructivistische opvattingen over leren. Deze discussie is echter te veel gevoed vanuit recente ontsparingen in de onderwijspraktijk en nostalgische onderwijsopvattingen in de publieke opinie, waarmee het doel van de onderwijsvernieuwingen in het gedrang dreigt te komen, namelijk de vormgeving van goed onderwijs voor leerlingen in de 21<sup>ste</sup> eeuw. Het is zaak dat het debat over kennis en leren in dit verband goed wordt gevoerd en dat er *evidence based* kan worden opgeleid vanuit maatschappelijk vertrouwen. Recent onderzoek wijst uit, dat competentiegericht opleiden tot diepgaand leren kan leiden, als er voldoende feed-forward en feedback wordt gegeven op studieprestaties van de lerenden<sup>10</sup>. Voor de Marnix Academie ligt er de uitdaging om dat te realiseren en bijvoorbeeld sterker aan te zetten in studiebegeleiding en – coaching.

#### 4.3.2. *Lerarenopleidingen*

Voor de lerarenopleidingen geldt verscherpte aandacht van de overheid die verder gaat dan de strategische agenda voor het hoger onderwijs. Deze is ingegeven door het standpunt van de Commissie Leraren dat de kwaliteit van de opleidingen omhoog moet. In een specifieke paragraaf over de lerarenopleidingen wordt in het Actieplan LeerKracht van Nederland aangegeven dat OCW het onderzoek naar de afspraken over kwaliteitsverbetering uit de gezamenlijke beleidsagenda niet afwacht en tot de volgende maatregelen heeft besloten<sup>11</sup>:

- het ontwikkelen van een gezamenlijke kennisbasis, voor de pabo's te beginnen met de vakken rekenen en taal;
- het opstellen van gezamenlijke operationele eindtermen;
- een gezamenlijk examen / gezamenlijke toetsen.

De uitwerking dient uiterlijk in 2009 aan de staatssecretaris te worden voorgelegd. De HBO-raad heeft de voorgenomen acties vanuit de lerarenopleidingen vastgelegd in de nota *Meesterschap*<sup>12</sup> die ingaat op de plannen. Een landelijk examen wordt hierin niet voorgestaan.

De plannen voor de lerarenopleidingen werden door OCW vervolgens uitgewerkt in een afzonderlijke kwaliteitsagenda onder de titel *Krachtig meesterschap*<sup>13</sup>. De uitwerking bevat drie hoofdthema's:

<sup>10</sup> Zie bijvoorbeeld Gijbels, D., Segers, M. en Struyf, E.: *Constructivist learning environments and the (im)possibility to change students' perceptions of assessments demands and approaches to learning*. Instructional Science 36 (2008), 431-443.

<sup>11</sup> *Actieplan Leerkracht van Nederland*, p.18.

<sup>12</sup> HBO-raad, *Meesterschap. Interne nota*, Den Haag, juni 2008.

versterking van de kwaliteit van de HBO-lerarenopleidingen, meer academici voor de klas en meer variëteit in opleiding en beroep. Het eerste thema bevestigt de voornemens voor uitwerking van de kennisbasis van de opleidingen en de bijbehorende landelijke transparantie door gezamenlijke eindtermen en toetsing/examinering. Het tweede thema is erop gericht de bijdrage vanuit de universiteiten aan het onderwijs te vergroten. Slechts 2% van de wo-studenten kiest namelijk voor een loopbaan in het onderwijs, terwijl dat in het hbo circa 20% is!

Het derde thema vraagt aandacht voor de ontwikkelingen in de scholen, aansluitend bij het convenant over het Actieplan LeerKracht. De scholen zullen moeten werken aan functiedifferentiatie en gericht scholingsbeleid. Voor opleidingsscholen zal een landelijk keurmerk worden ingevoerd dat door de NVAO zal worden getoetst.

Naast de inhoudelijke interventie in het programma van de opleidingen heeft de staatssecretaris aan de NVAO gevraagd een verscherpt toezicht te voeren, zodat de kwaliteit van de lerarenopleiding ondubbelzinnig kan worden vastgesteld.

De aanhoudende kwaliteitsdiscussie leidt ook tot bezinning op de spanning die er in de lerarenopleidingen bestaat tussen de breedte en de diepte van het onderwijs. De commissie *Doorlopende leerlijnen voor taal en rekenen* (de commissie Meijerink) pleit terecht voor een verdergaande differentiatie in de opleiding en erkenning van een beperkte bekwaamheid in een domein met behoud van de algemene bevoegdheid.

Nieuwe stelsel doorbrekende initiatieven doen zich voor bij de plannen voor een 'academische pabo', die de bevordering van instroom vanuit het vwo beogen. Het initiatief van de Universiteit Utrecht en de Hogeschool Utrecht combineert de pabo met een bachelor onderwijskunde. Andere voorbeelden zijn er in Twente (Saxion Hogeschool en Universiteit Twente) en Groningen (Stenden Hogeschool en de Rijksuniversiteit Groningen). Hoewel het zeer de vraag is of de afgestudeerden van deze opleidingen ook daadwerkelijk kiezen voor het beroep van leraar basisonderwijs, zal de Marnix Academie niettemin een antwoord moeten formuleren op deze ontwikkeling door een aanbod voor talentvolle studenten, al dan niet in samenwerking met universitaire instellingen. In de kwaliteitsagenda voor de lerarenopleidingen geeft de staatssecretaris aan dat het initiatief voor academische pabo's, c.q. excellentie door de overheid zal worden ondersteund.

#### 4.4. Maatschappelijke ontwikkelingen

Bij de analyse van maatschappelijke ontwikkelingen die voor de Marnix Academie van belang zijn, letten we vooral op die aspecten die met de missie en het functioneren van de instelling zijn verbonden.

Hoewel het consumentisme ook in het onderwijs nog steeds goed zichtbaar is, lijkt de samenleving toch het individu 'voorbij' te zijn. Dit komt tot uiting in de zoektocht naar gemeenschappelijke waarden en verantwoordelijkheden, in de aandacht voor burgerschap (maatschappelijke stages in het onderwijs) en duurzame ontwikkeling. Daarbij speelt de menselijke maat een belangrijke rol en wordt kleinschaligheid weer belangrijk. Die menselijke maat blijkt ook uit de aandacht voor persoonlijke emotie in de omgang tussen mensen en in de *human interest* in de media.

---

<sup>13</sup> Ministerie van OCW: *Krachtig meesterschap, Kwaliteitsagenda voor het opleiden van leraren 2008-2011*, Den Haag, september 2008.

Tegen deze achtergrond blijkt er ook weer een nieuwe hang naar zingevingsvragen, zij het niet (meer) volledig gekoppeld aan de traditionele kerkelijke structuren. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid<sup>14</sup> heeft in een onderzoek vastgesteld dat bij een groot deel van de bevolking de behoefte leeft aan transcendentie, maar die is niet meer exclusief verbonden met gevestigde religies. In die zin wordt een expliciet christelijke signatuur steeds minder relevant voor ouders die kiezen voor het christelijk onderwijs. 'Het is kwaliteit waar ouders voor kiezen, en die ligt in het bijzonder onderwijs besloten in een signatuur die garandeert dat dieper over het leven wordt nagedacht.'<sup>15</sup> Voor de Marnix Academie geldt dat zij zich vanuit haar traditie meer uitgesproken mag profileren op dit punt.

Ook het integratiedebat blijft een belangrijk thema voor een pedagogische instelling. Het is voor de onderwijsprestaties van kinderen van belang dat zij in veiligheid kunnen opgroeien. Een samenleving die grote groepen minderheden stigmatiseert, brengt de integratie van hen in gevaar.

---

<sup>14</sup> Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid, *Geloven in het publieke domein. Verkenningen van een dubbele transformatie*, Amsterdam, 2006.

<sup>15</sup> Spangenberg, F., (Motivaction), *SBM*, jaargang 2007.

## 5. Strategie en beleid

### 5.1. Perspectief 2012

Hoe ziet de Marnix Academie er in 2012 uit? De visie op de toekomst is geen droombeeld, maar een uitwerking van ontwikkelingen die we wenselijk en mogelijk achten. Dit beleidsplan gaat ook voor de toekomst uit van een zelfstandige, gespecialiseerde hogeschool die als kennisinstelling een ondersteunende functie vervult voor het protestants-christelijk onderwijs. De Marnix Academie beschouwt deze positie als een sterkte die het mogelijk maakt om hoogwaardige expertise en kwaliteit te ontwikkelen. Een gespecialiseerde instelling moet immers topkwaliteit kunnen leveren, omdat zij zich volledig kan richten op het domein van de specialisatie. In de erkenning van deze positie door de verschillende belanghebbenden bij de hogeschool ligt het verdere bestaansrecht voor de toekomst.

De hogeschool zal in 2012 niet meer worden gedomineerd door de lerarenopleiding voor het basisonderwijs. In die zin is de Marnix Academie 'de pabo voorbij'. Het palet zal aanmerkelijk worden verbreed door de groeiende omvang van masteropleidingen, voortgezette professionalisering van zittende leraren en kennisontwikkeling door (lectoraats)onderzoek. De samenwerking met scholen en schoolbesturen zal verder zijn geïntensiveerd, mogelijk in de vorm van experimenten vanuit het concept 'bedrijfsopleiding'.

In de strategie voor de toekomst staan de volgende profielkenmerken centraal:

- herkenbare profilering in levensbeschouwelijke identiteit, beroepsbeeld en opleidingsdidactiek, geïnspireerd vanuit de christelijke traditie;
- intensieve relaties met het beroepenveld vanuit het partnerschap in opleiding en ontwikkeling;
- hoge kwaliteit en toegevoegde waarde op alle niveaus van opleidingen (bachelors en masters) en dienstverlening;
- ondersteunende kennisontwikkeling op de gebieden van leren en opvoeden, opleiden en ontwikkelen;
- allianties met andere kennisinstellingen als middel om kwaliteit toe te voegen.

### 5.2. Keuzes voor de periode 2009-2012

Wat moeten we doen om het toekomstperspectief te realiseren? Voor de beantwoording van deze vraag brengen we de ontwikkelingen uit de omgevingsverkenning in verband met de verschillende belanghebbenden bij de Marnix Academie. Het gaat hier om de volgende doelgroepen: studenten van de bacheloropleiding Leraar basisonderwijs (voltijd en deeltijd), leraren in de scholen (studenten en cursisten in postinitiële trajecten, waaronder masteropleidingen), directies en besturen, overheid en maatschappij. Overkoepelend bij alle acties is de versterking van de relatie met deze doelgroepen (investeren in relatie!) en de ambitie om een excellente hogeschool te zijn

### 5.2.1. *Studenten bacheloropleiding Leraar basisonderwijs*

Het te verwachten tekort op de arbeidsmarkt zal naar verwachting in 2010 leiden tot ombuiging van de dalende instroom, ofschoon het onderwijs zal moeten blijven concurreren met andere sectoren. Een en ander betekent dat het arbeidsmarktperspectief voor instromende studenten weer aantrekkelijk wordt. De Marnix Academie zal de instroom in de opleiding stimuleren door verscherping van het identiteitsprofiel, door verbetering van de zogenaamde kleine kwaliteit en door differentiatie die de opleiding meer uitdagend maakt voor getalenteerde studenten en mogelijk ook meer mannen zal aantrekken. Verruiming van de doelgroep zal plaatsvinden in de deeltijdopleiding door de ontwikkeling van een propedeuseprogramma voor studenten die niet voldoen aan de huidige instroomeisen voor hoger opgeleiden.

De aandacht voor de zogenaamde kleine kwaliteit is essentieel voor deze doelgroep; het gaat hier om de organisatie van het onderwijs, de roostering, de realisering van contacturen, de tijdigheid van informatie, bekendmaking van cijfers en de bereikbaarheid van docenten. Investeren in relatie is hierbij van groot belang; studenten zijn immers partners in een ontwikkelproces. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn: betrokkenheid realiseren in de relatie tussen docenten en studenten en tussen studenten onderling en de communicatie over verwachtingen en verbeteracties.

In het dilemma 'kwantiteit-kwaliteit' kiest de Marnix Academie voor kwaliteit: het hbo-niveau zal blijvend moeten worden geborgd. In het besef dat ook de doorstroming vanuit het mbo gegarandeerd zal moeten blijven, zal de Marnix Academie initiatieven ontwikkelen om de kwaliteit van de instroom te verhogen.

Het vernieuwde opleidingsprogramma vormt een goede basis voor de komende jaren. Het zal verder moeten worden doorontwikkeld op inhouden: de landelijke eisen voor de kennisbasis (onder meer de doorlopende leerlijnen voor rekenen en taal) en de behoefte vanuit de scholen (onder meer passend onderwijs). Daarnaast zal verder moeten worden ingespeeld op de vraag bij studenten naar meer diepgang. De ontwikkeling van een specifiek traject voor getalenteerde studenten die meer uitdaging wensen ('honours-programma') is van belang tegen de achtergrond van de ontwikkeling van 'academische' pabo's. Ter versterking van het academische niveau en de inbreng van onderzoekskwaliteit zullen er nadere verbindingen worden aangegaan met universitaire instellingen. Het uitstroomprofiel voor dit opleidingstraject mag echter niet tweeslachtig zijn en zal gericht moeten zijn op het werk in het primair onderwijs. Doorstroming naar wo-masters wordt niet uitgesloten, maar vanuit de behoefte van het onderwijsveld is de verbinding met hbo-masters een logischer route.

### 5.2.2. *Leraren in de scholen*

Het Actieplan LeerKracht van Nederland biedt zittende leraren in de scholen kansen voor verdere doorgroei in hun ontwikkeling. De Marnix Academie speelt hier op in door de verdere ontwikkeling en uitbouw van (hbo-)masteropleidingen en overige postinitiële opleidingen en trainingen. De recent ontwikkelde master Leren & Innoveren moet nog een plaats veroveren bij deze doelgroep. Verder zal in de komende jaren de opleiding voor schoolleiders worden omgevormd tot een masteropleiding. In deze projecten wordt samengewerkt met andere kennispartners (Interactum en de christelijke hogescholen).

Het Marnix Onderwijscentrum dat de postinitiële trajecten verzorgt, kan door het landelijk beleid en door deelname aan het partnerschap met de scholen nieuwe impulsen krijgen. Onderzocht zal worden of een aparte rechtspersoon bij verdere groei van de omzet noodzakelijk is.

### 5.2.3. *Directies en besturen*

Voor directies en schoolbesturen is er een meerzijdig belang: de toelevering van voldoende en kwalitatief goed opgeleide leraren, het aanbod van postinitiële activiteiten en de toegevoegde waarde van de hogeschool als kennispartner. Het project Partnerschap in opleiding en ontwikkeling heeft als doel het wederzijdse belang op deze gebieden samen te brengen. Dit project zal in de komende jaren verder worden uitgebouwd op punten als het kwaliteitskeurmerk voor partnerscholen en de kennisdeling door de vorming van kennisleergemeenschappen. Het MOC zal aansluiting zoeken bij dit project om tegemoet te kunnen komen aan de vraag naar voortgezette professionalisering. Tevens zal worden verkend of het eigenaarschap kan worden versterkt vanuit het concept van de bedrijfsopleiding, waarbij de accreditatie van de Marnix Academie garant staat voor het civiel effect. In dit concept zijn de deelnemende schoolbesturen ook verantwoordelijk voor de werving van studenten en de aanstelling van de afgestudeerden.

### 5.2.4. *Overheid en maatschappij*

De toegevoegde waarde van de Marnix Academie ligt besloten in haar missie en de betekenis van de hogeschool voor het segment van het christelijk onderwijs in de initiële en voortgezette opleiding van leraren. Vanuit het beroepsbeeld wordt een specifieke inkleuring gegeven aan het opleidingsprogramma, dat er ook daadwerkelijk toe leidt dat de afgestudeerden zich bewust zijn van hun maatschappelijke rol. De aandacht voor duurzame ontwikkeling maakt daarvan onderdeel uit.

De verdere ontwikkeling als kennisinstelling maakt eveneens deel uit van de maatschappelijke positie van de hogeschool. In de nieuwe wetgeving is de onderzoekstaak van het hbo geborgd. De Marnix Academie zal het lectoraatsonderzoek blijven voortzetten en de keuze van de speerpunten afstemmen op wat voor het beroepenveld relevant is.

Speciale aandacht zal moeten worden besteed aan de eisen die door de overheid aan de lerarenopleidingen worden gesteld ter borging van de kwaliteit, met name bij de vormgeving van de kennisbasis.

## 5.3. Risicoanalyse

In hoeverre is de Marnix Academie in staat zich op eigen kracht door te ontwikkelen naar de ambities voor 2012? De omgevingsverkenning toont aan dat het speelveld verandert, maar dit leidt niet tot fundamentele bedreigingen voor het voortbestaan. Sterker, kleinschaligheid in het onderwijs wordt door de overheid gestimuleerd in het licht van de 'menselijke maat'. Dit zou moeten leiden tot stimulansen voor het behoud van de kleinere instellingen. Wijzigingen met consequenties voor de hogeschool komen voort uit nieuwe wetgeving voor het hoger onderwijs, de nieuwe bekostigings-systeematiek en de regie van OCW op de kwaliteit van de lerarenopleidingen. Deze consequenties kunnen door de hogeschool echter zelfstandig worden opgepakt.

### 5.3.1. *Toekomstscenario's*

Binnen de Marnix Academie en in Interactumverband zijn scenarioverkenningen gedaan, waarin rekening is gehouden met onzekerheden op gebieden als bekostiging en regie door de overheid, met name op het gebied van de lerarenopleidingen en het binaire stelsel voor het hoger onderwijs in Nederland.

Het te verwachten scenario voor de periode 2009-2012 kan als volgt worden gekarakteriseerd:

*Het binaire stelsel in het hoger onderwijs blijft vooralsnog gehandhaafd, maar de overheid stuurt zwaarder op inhouden. In extreme vorm leidt dit scenario tot een landelijk curriculum voor de lerarenopleidingen. Het rapport Dijsselbloem zal ertoe leiden dat de overheid zich niet met het 'Hoe' bemoeit, maar wel met het 'Wat', al lijkt het onderscheid moeilijk vol te houden. De maatregelen voor de lerarenopleidingen en de behoefte vanuit de overheid om extra regie uit te oefenen (ingezet met het bestuurscharter) maken duidelijk dat de sector op dit scenario afstevent. De documenten van OCW spreken in ieder geval over een landelijke kennisbasis, gemeenschappelijke toetsing en landelijke examens. Het bestaan van de Marnix Academie staat niet op het spel, wel de vrijheid om het curriculum vanuit eigen beroepsbeeld en profilering vorm te geven. De keuze voor partnerschap met de scholen zal evenmin belemmerd worden, maar de landelijke eisen zullen prevaleren boven de regionale en lokale behoefte van de scholen.*

### 5.3.2. Risico's

#### Nieuw bekostigingssysteem

Voor het begrotingsjaar 2010 is een nieuw bekostigingssysteem voor het hoger onderwijs aangekondigd. De Marnix Academie loopt het risico van verminderde inkomsten uit de rijksbijdrage door de huidige gunstige onderwijsvraagfactor. Deze is gebaseerd op diplomabekostiging, die in het nieuwe systeem in geringere mate zal worden gehanteerd. Van de zijde van het ministerie is aangegeven dat eventuele schommelingen in de bekostiging, via de zogenaamde vaste voet, zullen worden opgevangen. De ontwikkeling op dit punt zal kritisch worden gevolgd met doorrekening van de effecten. De eerste berekeningen zien er ongunstig uit voor de kleinere instellingen.

#### Terugloop studentenaantallen

Het belangrijkste actuele risico voor het voortbestaan schuilt in verdere terugloop van de studentenaantallen in de opleiding Leraar basisonderwijs. Momenteel loopt de instroom voor het derde achtereenvolgende jaar terug. Die terugloop heeft een bredere achtergrond (het overschot in het PO en het slechte imago van het onderwijs) en is ook een landelijke trend. De huidige terugloop leidt in 2009 en 2010 tot inkrimping van de formatie, die naar verwachting met natuurlijk verloop kan worden opgevangen. Bij verdere terugloop is dat niet meer zeker en staat ook de basisvoorziening van de ondersteuning op het spel. Geringere studentenaantallen maken het geheel van overhead en ondersteunende diensten procentueel duurder. Dit risico kan worden ondervangen door de volgende acties:

- verbetering van het marktaandeel door versterking van de kwaliteit en het imago;
- spreiding in het dienstenpalet via masters en postinitiële activiteiten;
- samenwerking en outsourcing op het gebied van de ondersteunende diensten in het DIM-verband (Domstad, IPABO en Marnix Academie).

#### Geïsoleerde positie

Doorontwikkeling vanuit eigen kracht en profiel betekent niet dat de Marnix Academie zich alleen kan redden. Belangrijke doelen voor de toekomst kunnen slechts in samenwerking met andere kennisinstellingen worden gerealiseerd. Dit geldt met name voor het aanbod aan masteropleidingen.

De master Special Educational Needs wordt aangeboden in een samenwerkingsverband met de Christelijke Hogeschool Windesheim, de master Leren & Innoveren in samenwerking met Interactum en NIVOZ en de nieuw te ontwikkelen master voor schoolmanagement in het verband van christelijke hogescholen die momenteel de postinitiële opleiding voor schoolleiders verzorgen.

Op landelijk niveau blijft de Educatieve Federatie Interactum van belang voor de Marnix Academie als het platform van de zelfstandige, gespecialiseerde hogescholen voor het primair onderwijs. Vanuit deze verbinding vindt gezamenlijke belangenbehartiging plaats en wordt er uitvoering gegeven aan gezamenlijke projecten.

In de regio zal er afstemming en – waar noodzakelijk – samenwerking worden gerealiseerd met de verschillende opleidingen: met de Hogeschool Utrecht en Hogeschool Domstad in verband met de Utrechtse Onderwijsagenda en het regionale platform 'Partners in Onderwijs', met de Christelijke Hogeschool Ede vanwege de activiteiten op het gebied van opleiden in de school.

Ook het partnerschap met de scholen is essentieel voor de ontwikkelingen in de toekomst. In die zin heeft de Marnix Academie kenmerken van een netwerkorganisatie die zich bewust moet zijn van haar positie in de onderwijsketen.

#### Opheffing van het binaire stelsel

De roep om academisch opgeleide leraren, de initiatieven voor een 'academische' pabo en de situatie in de meeste Europese landen kunnen leiden tot een nieuwe discussie over het binaire stelsel. In België heeft dit geleid tot zogenaamde associaties, waardoor de hogescholen met de universiteiten zijn verbonden. De hogescholen kunnen daar geen masteropleidingen aanbieden; die zijn voorbehouden aan de universiteiten. In een situatie van 'toezicht op afstand' vanuit de overheid zal er vrijheid bestaan in de keuze van partners en is er sprake van samenwerking met behoud van eigenheid. Bij direct overheidsingrijpen zullen de kleinere instellingen een onderdeel van een grotere universiteit gaan vormen. Er zal dan sprake zijn van academische bachelor- en masteropleidingen voor het lerarenberoep. In zo'n toekomstscenario staat het voortbestaan van de Marnix Academie op het spel. Een dergelijke ontwikkeling is vanwege de verre gaande consequenties in de periode 2009-2012 overigens niet te verwachten, maar het enthousiasme van OCW en de pers over de 'academische' pabo is echter wel een belangrijk signaal. Het gevaar bestaat dat de reguliere pabo's als tweederangs opleidingen worden beschouwd. In de komende beleidsperiode zal de Marnix Academie een eigen variant op de 'academische' lerarenopleiding ontwikkelen en daarbij samenwerking zoeken met universiteiten. In eerste instantie zal aansluiting worden gezocht bij de Vrije Universiteit in Amsterdam, de Universiteit van Utrecht en de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht. Ook internationale partners (b.v. de Universiteit van Roskilde, Denemarken) kunnen bijdragen aan het thema 'Investeren in relatie' met de universitaire wereld.

#### 5.3.3. Conclusie

De strategische keuze voor de periode 2009-2012 is voldoende robuust om de gesignaleerde risico's op te vangen:

- Herkenbare profilering en excellente kwaliteit zullen blijvende instroom garanderen.
- Spreiding in het portfolio van de hogeschool (bachelor- en masteropleidingen, postinitiële activiteiten en toegepast onderzoek) leidt tot spreiding van financiële risico's.

- Het partnerschap met het scholenveld garandeert duurzame relaties, wederzijds belang en borging van de kwaliteit vanuit het perspectief van het beroepenveld; de Marnix Academie garandeert omgekeerd voor de scholen de borging van het hbo-niveau.
- Uitwerking van de onderzoekstaak van de hogeschool en strategische allianties met andere instellingen voor hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs zorgt voor versterking van de positie van de Marnix Academie in het stelsel van het hoger onderwijs.
- De vormgeving van een opleidingstraject voor getalenteerde (excellente) studenten in de verbinding met de beschikbare masteropleidingen levert een antwoord vanuit het hbo op de initiatieven voor 'academische' pabo's.

## 6. Doelen en acties 2009-2012

### 6.1. Bacheloropleiding Leraar basisonderwijs

#### 6.1.1. *Stand van zaken 2008*

In de beleidsperiode 2005-2008 is een volledig vernieuwd opleidingsprogramma gerealiseerd met een major-minorstructuur. Het programma is gebaseerd op het herziene beroepsbeeld en sluit aan bij actuele opvattingen over leren en competentiegericht opleiden. De opleiding voldoet aan de eisen van basiskwaliteit, zoals geformuleerd in het kader voor accreditatie. Het is echter nog niet gelukt hoog te scoren op tevredenheidsonderzoeken onder studenten en afgestudeerden. Ook is het moeilijk talentvolle studenten aan te trekken en vast te houden. De kritiek uit maatschappij en politiek over de kwaliteit en het kennisniveau van leraren is ook voor de Marnix Academie een punt van zorg.

#### 6.1.2. *Ambitie 2012*

Het opleidingsprogramma voldoet niet alleen aan de eisen van landelijk erkende basiskwaliteit, maar is ook echt aantrekkelijk en uitdagend voor studenten met verschillende achtergronden. Studenten met een mbo-achtergrond vinden er voldoende ondersteuning om het vereiste niveau te halen en getalenteerde studenten worden in de gelegenheid gesteld om een bijzonder traject te volgen met doorstroming naar masteropleidingen (Sirius-programma). Ook andere instroomgroepen kunnen van een interessant doorstroomperspectief profiteren via de minorprogramma's (tweedegraadsopleiding, master SEN, bewegingsonderwijs, master management). In de landelijke tevredenheidsspeilingen behoort de Marnix Academie tot de excellente opleidingen in de top-5. De instroom van studenten is vanaf 2009 gestabiliseerd op circa 1200 studenten. Het streven is niet direct gericht op groei van de studentenaantallen, maar op verbetering van kwaliteit. Het rendement voldoet aan de hbo-ambitie, zoals overeengekomen in de meerjarenafspraken tussen de HBO-raad en de minister van OCW: maximaal 30% uitval in de fase van de propedeuse en een resultaat van 90% in de post-propedeuse.

#### 6.1.3. *Acties:*

- doorvertaling van 'investeren in relatie' voor de studenten van de bacheloropleiding; kwaliteitsverbetering op de doorwerking in inhoud, structuur en cultuur; versterking van de betrokkenheid van studenten onderling door gemeenschappelijke activiteiten;
- uitwerking van profileringskenmerken op het gebied van de levensbeschouwelijke identiteit en de sleutelbegrippen bekwaam, betrokken en bevlogen; herbezinning op de wijze waarop de denominatieve eindtermen voor het Diploma Christelijk Basisonderwijs (DCBO) worden gerealiseerd;
- nadere kwaliteitsdoelen stellen, met ambities voor tevredenheidsonderzoeken en rendementen;
- implementatie van de landelijke afspraken rond 'Krachtig meesterschap' over de kennisbasis en de bijbehorende toetsing; nadere uitwerking van differentiatie voor het jongere en oudere kind in de minorfase (mogelijk ook verdergaand conform het advies van de Onderwijsraad na landelijke besluitvorming);
- doorontwikkeling van de visie op competentiegericht en vraaggestuurd opleiden vanuit actueel onderzoek; realisering van vraagsturing in het opleidingsprogramma in een geleidelijk proces, waarbij begeleiding en coaching van essentieel belang zijn;
- uitdagend onderwijs verder vorm geven in een programma voor excellente studenten (mogelijk met gebruikmaking van een Sirius-subsidie) en door het verder uitwerken van doorstroomminors naar de tweedegraads opleiding en naar eigen masteropleidingen;

- verbreding deeltijd door ontwikkeling van een propedeuseprogramma dat toelating tot de huidige (versnelde) opleiding mogelijk maakt;
- vergroting instroom en beperking uitval: versterking van de werving, betere intake, afspraken met partnerscholen over stages in het PO voor VO-leerlingen, ontwikkeling van een voorbereidingsprogramma voor mbo'ers voor de poort, bijvoorbeeld in de vorm van een *summercourse*, rendementsverbetering tijdens de opleiding door effectievere studieloopbaanbegeleiding, ontwikkeling van diversiteitsbeleid voor studenten van allochtone afkomst (registratie / begeleiding en matching stageplaats) en voor mannen (samenvoeging in groepen / plaatsingsbeleid bij mentoren), cursussen voor ouders als marketingstrategie;
- onderzoek naar het imago en de marktpositie van de Marnix Academie in de regio Midden-Nederland; verkenning van het concept 'bedrijfsopleiding' als optie voor grote schoolbesturen in de periferie van het bereik van de Marnix Academie;
- versterking van verbindingen met het voortgezet onderwijs en het mbo via de PO/VO-minor;
- ontwikkeling van uitstroomprofielen ter versterking van de samenhang in de minorfase;
- inhoudelijke versterking van het programma op de thema's: passend onderwijs, werken op multiculturele scholen, de positie van de school in de wijk (brede school);
- blijvende borging van duurzame ontwikkeling in het opleidingsprogramma door realisering van het niveau Aishe 3;
- doorontwikkeling van het beleid voor internationalisering: vergroting internationale mobiliteit (inzet vouchers ter stimulering), uitbreiding van internationale Engelstalige minors, zodat buitenlandse studenten tenminste een jaar kunnen inschrijven;
- doorontwikkeling van de elektronische leeromgeving in het perspectief van *blended learning*.

## 6.2. Masteropleidingen

### 6.2.1. Stand van zaken 2008

De Marnix Academie biedt vanuit een samenwerkingsverband met de Christelijke Hogeschool Windesheim de masteropleiding Special Educational Needs aan. De opleiding op de locatie wordt verzorgd vanuit het Marnix Onderwijscentrum, dat als uitvoeringsorganisatie opereert. Via Octaaf is er ook een landelijke masteropleiding (Master Leadership in Education) ontwikkeld voor bovenschoolse managers door de samenwerkende opleidingen voor schoolleiders. De licenties voor deze opleidingen berusten bij Windesheim. In 2008 werd de Marnix Academie geaccrediteerd voor de master *Leren & Innoveren* die in het samenwerkingsverband van Interactum is ontwikkeld. De opleiding kan in september 2009 van start gaan.

### 6.2.2. Ambitie 2012

In 2012 heeft de Marnix Academie haar positie in de bachelor-masterstructuur versterkt door uitbouw van de masteropleidingen en de deelnemersaantallen. De hogeschool verzorgt op eigen locatie tenminste drie masters: Special Educational Needs, Leren & Innoveren en Instructional Leadership. Voor de laatste opleiding heeft de Marnix Academie net als bij Leren & Innoveren in samenwerking met andere partners een eigen licentie verworven. Streefnorm voor de studentenaantallen in de verschillende masteropleidingen is 200 à 250 studenten per jaar. Studenten die hun kennisniveau willen verhogen, kunnen optimaal profiteren van dit aanbod via doorstroomprogramma's.

### 6.2.3. Acties:

- plan voor 'investeren in relatie' met studenten, opdrachtgevers en kennispartners;
- versterking van de positie van de bestaande master Special Educational Needs (licentie Windesheim) vanuit het MOC; groei in de studentenaantallen naar tenminste honderd studenten per jaar;
- doorontwikkeling van de master Leren & Innoveren: uitwerking van het tweede jaar en bevordering van de instroom naar tenminste vijftig studenten per jaar;
- doorontwikkeling van de opleiding voor schoolleiders in Octaafverband tot een onbekostigde master Instructional Leadership met een eigen licentie voor de Marnix Academie; bevordering van de instroom op de locatie tot vijftig studenten per jaar; verkenning van de mogelijkheden tot bekostiging in verband met de tekortproblematiek;
- regeling van doorstroomtrajecten (minors) voor de drie trajecten met mogelijk traineeships in de beroepspraktijk die EVC's kunnen opleveren;

### 6.3. Postinitiële opleidingen en dienstverlening

#### 6.3.1. Stand van zaken 2008

In de periode 2005-2008 heeft het Marnix Onderwijscentrum een spectaculaire groei doorgemaakt en kon er een verdubbeling van de omzet worden gerealiseerd (resultaat 2007: € 1.761.000,-). Het MOC heeft een groeiende naamsbekendheid in het werkveld en scoort hoog in de waardering bij het tevredenheidsonderzoek onder de afnemende scholen.

#### 6.3.2. Ambitie 2012

De sterke positie van het MOC is geborgd en uitgebouwd met specifieke diensten. Behoud van kwaliteit en waardering door het veld staat voorop. De omzetambitie voor 2012 bedraagt 25% van het geheel aan baten van de Marnix Academie (over 2007 zou dat bijna 3 miljoen euro zijn). In het partnerschap met de scholen wordt de expertise van het MOC vanzelfsprekend ingezet. Er is een goede interne afstemming en uitwisseling met de medewerkers van de initiële opleiding die ook als adviseur voor de scholen kunnen worden ingezet. Ook de onderzoeksprogramma's van de lectoren vormen een bron van kennis die doorwerkt in de dienstverlening. De groei van de omzet wordt gevolgd door een verdere ontwikkeling van de organisatie.

#### 6.3.3. Acties:

- 'investeren in relatie' door onderzoek naar de opleidingsbehoefte in scholen en door participatie in het project Partnerschap in opleiding en ontwikkeling;
- consolidatie en uitbouw van de huidige omzet door ontwikkeling van nieuwe diensten en de uitbouw van maatwerktrajecten;
- onderzoek naar de noodzaak van een zelfstandige rechtspersoon tegen de achtergrond van de groeiende omzet en werkgelegenheid;
- versterking van de kwaliteit door uitwerking van het kwaliteitszorgsysteem en versterking van de relatie met scholen;
- verruiming perspectief van opleidingsdocenten in de initiële opleiding door inzet in de marktgerichte activiteiten.

## 6.4. Kennisontwikkeling en praktijkonderzoek

### 6.4.1. *Stand van zaken 2008*

In de periode 2005-2008 zijn er drie lectoraten met bijbehorende kenniskringen ontwikkeld: Kantelende Kennis, Dynamische identiteitsontwikkeling en Interactie en taalbeleid in multiculturele scholen. Alle lectoraten verrichten op hun domein praktijkgericht onderzoek in pilotscholen en dragen bij aan de curriculumontwikkeling van de bacheloropleiding en de master Leren & Innoveren. De bijdrage aan de groei van de contractactiviteiten is nog wisselend. Er heeft een verkenning plaatsgevonden op het gebied van kennisdeling, maar er is nog geen sprake van systematisch kennismanagement. De bekostiging vindt plaats vanuit het onderzoeksbudget (rijksbijdrage) en vanuit de Stichting Steunfonds. Tot op heden heeft de hogeschool zelf de onderzoeksthema's bepaald, na overleg met het beroepenveld.

### 6.4.2. *Ambitie 2012*

In 2012 zijn de lectoraten en kenniskringen organisch verweven in de organisatie van de hogeschool. Er is systematisch kennismanagement ontwikkeld om de resultaten in de organisatie te borgen. Er zijn beleidsbeslissingen genomen over het vervolg van de lopende lectoraten, die over hun resultaten hebben gepubliceerd, zowel in toegankelijke media voor het scholenveld, als in wetenschappelijke media. Nieuwe lectoraten worden niet meer uitsluitend vanuit de positionering en het budget van de hogeschool ontwikkeld. Vanuit het beroepenveld (bij voorkeur vanuit het partnerschap) worden onderzoeksvragen gesteld, die leiden tot de instelling van tenminste twee nieuwe lectoraten die in co-financiering worden bekostigd. Met afzonderlijke schoolteams zijn er vanuit het partnerschap kennisleergemeenschappen gevormd ten behoeve van de schoolontwikkeling, waaraan leraren in de school, studenten en opleidingsdocenten vanuit een reguliere structuur deelnemen, mogelijk ondersteund door lectoraatsonderzoek en voortgezette professionalisering vanuit het MOC. In 2012 participeert tenminste 50% van de partnerscholen in dergelijke leergemeenschappen.

### 6.4.3. *Acties:*

- 'investeren in relatie' door vergroting van de betrokkenheid van het scholenveld bij de onderzoeksopdrachten, de participatie in kenniskringen en bij de instelling van nieuwe lectoraten;
- ontwikkeling van kennismanagement: interne en externe kennisdeling en inbedding van de lectoraten in de organisatie; doorwerking van het lectoraatsonderzoek in opleidings- en nascholingsactiviteiten;
- voortzetting van het beleid voor het lectoraat Kantelende Kennis tot 2010: uitvoering van het locatieprogramma voor de Marnix Academie, publicatie van de resultaten en afsluiting van het programma in 2010-2011, inbedding van de expertise (onder meer in de master) en ontwikkeling van beleid voor een nieuw lectoraat (bijvoorbeeld in de domeinen leren/ontwikkelen of de pedagogische opdracht);
- verlenging van het lectoraat Dynamische identiteitsontwikkeling 2008-2012 in verband met missie en profilering; versterking van de positie met het oog op de profilering en het imago van de Marnix Academie op het thema identiteit;
- voortzetting van het lectoraat Interactie en taalbeleid in multiculturele scholen (looptijd 2007-2011), uitbreiding van het aantal partnerscholen en integratie in curricula en contractactiviteiten, verwerven van nieuwe onderzoeksopdrachten;

- oriëntatie op nieuwe lectoraten met bekostiging door werkveld of lokale overheden (opties: passend onderwijs / schoolmanagement / rekenen-wiskunde / wetenschap en techniek;
- doorontwikkeling van het partnerschap met scholen via kennisleergemeenschappen; promotieonderzoek naar het innovatieve effect van het partnerschap in de scholen.

## 6.5. Ondersteuning en kwaliteitszorg

### 6.5.1. *Stand van zaken 2008*

De ondersteunende diensten hebben in de afgelopen jaren een belangrijke kwaliteitslag gemaakt in de verdere professionalisering en dienstverlening. De beleidsplanning heeft voor alle afdelingen een uitwerking gekregen in de planning- en controlcyclus. Het gebouw is volledig gerenoveerd en de ICT-ondersteuning staat op een hoog peil. Het kwaliteitszorgsysteem voldoet aan externe eisen, waaronder die van de NVAO. Uit de tevredenheidsonderzoeken onder de studenten blijkt dat deze de voorzieningen en de dienstverlening door de betreffende medewerkers hoog waarderen. Verdere borging van de ondersteunende processen en onderlinge afstemming is gewenst, evenals een uitwerking van risicomanagement. Een kleinere hogeschool als de Marnix Academie blijft kwetsbaar op het punt van de ondersteuning en zal deze kunnen opheffen door *shared services* (bijvoorbeeld in Interactum-verband) of *outsourcing*.

### 6.5.2. *Perspectief 2012*

De ondersteunende diensten vormen een samenhangend geheel waarin de kwaliteit van de processen is geborgd en waarvan delen in een shared-servicecentrum zijn ondergebracht. De bedrijfsprocessen worden door ICT ondersteund en er is een functionerend managementinformatiesysteem (Business Intelligence) dat de planning- en controlcyclus inhoudelijk voedt. Er is integratie tot stand gebracht tussen de digitale leeromgeving en de mediatheekvoorziening en een portal faciliteert de toegang voor studenten en medewerkers tot de elektronische omgeving die ook draadloos bereikbaar is.

De hogeschool hanteert een kwaliteitsmanagementsysteem dat aansluit bij nieuwe ontwikkelingen in het INK-model en dat recht doet aan de opvatting van kwaliteit als een verbindingsvraagstuk.

### 6.5.3. *Acties:*

- plan voor 'investeren in relatie' met interne en externe klanten; versterking van klantgericht werken;
- herziening van de organisatiestructuur en de vorming van een centrum voor shared services op nader te bepalen onderdelen;
- herinrichting van de ondersteuning: van een pabo naar een kennisinstelling (onder meer door het werken met andere doelgroepen);
- organisatie van een 'front office' voor de facilitaire dienst (in combinatie met de ICT-dienst) en de vormgeving van een diensten- en productencatalogus;
- uitwerking van risicomanagement;
- verbetering van de planning- en controlcyclus met een effectief werkend managementinformatiesysteem;
- facilitering van de elektronische leeromgeving en verdere automatisering van ondersteunende processen;

- herpositionering van de mediatheek in het digitale tijdperk en integratie met de digitale leeromgeving;
- doorontwikkeling van het kwaliteitsmanagementsysteem op basis van het thema 'investeren in relatie' en aanpassing van het systeem aan de vernieuwde eisen voor accreditatie;
- verwerving van het kwaliteitskeurmerk Aishe 3 voor Duurzaam Hoger Onderwijs;
- opstellen van een plan voor werving en profilering; profilering van de communicatie-uitingen en verdere uitwerking van digitale communicatie;
- versterking van de interne communicatie tussen het onderwijs en de ondersteunende diensten.

## 6.6. Flankerend personeelsbeleid

### 6.6.1. *Stand van zaken 2008*

Het personeelsbeleidsplan is conform de planning uitgewerkt, wat inhoudt dat de hogeschool beschikt over actuele functiebeschrijvingen en –waarderingen, een werkend systeem voor beoordelen en belonen en gericht doelgroepenbeleid. De strategische ambities van de Marnix Academie worden ondersteund via een jaarlijks op te stellen plan voor deskundigheidsbevordering, zowel gemeenschappelijk als individueel. Hiertoe wordt 10% van de jaartaak ingezet. Met het oog op praktijkgericht onderzoek zijn er acht medewerkers voor tenminste 0,2 fte ingezet in kenniskringen. Twee medewerkers zijn gefaciliteerd voor promotieonderzoek.

### 6.6.2. *Ambitie 2012*

Het personeelsbeleidsplan is geactualiseerd aan de hand van de strategische doelen voor de periode 2009-2012 en het landelijke beleid in hbo-verband. Kernpunten hierin zijn: focus op 'investeren in relatie' bij alle medewerkers, de transitie naar het nieuwe portfolio van de hogeschool ('de pabo voorbij'), nadere uitwerking van de functiemix met het oog op de uitvoering van het beleid, ondersteuning bij rolverschuivingen en taakdifferentiatie, deskundigheidsbevordering bij de advies- en onderzoeksfunctie en promotiebeleid. Het personeel is aan het eind van de beleidsperiode voldoende toegerust om de verschillende beroepsrollen van docent, coach/begeleider, beoordelaar (assessor), relatiebeheerder, adviseur en onderzoeker uit te voeren in relatie tot het overeengekomen takenpakket. Tenminste 90% van het onderwijsgevend personeel beschikt over een vooropleiding op masterniveau (voorheen: eerstegraads niveau). Het aantal gepromoveerde medewerkers is verdubbeld van drie naar zes.

### 6.6.3. *Acties:*

- plan voor focus op 'investeren in relatie' en kwaliteitsverbetering voor alle medewerkers;
- aanpassing van de functiemix vanuit eigen doelstellingen in relatie tot de middelen uit het Actieplan LeerKracht;
- ondersteuning en deskundigheidsbevordering bij rolverschuivingen en taakdifferentiaties in de bacheloropleiding;
- jaarlijkse planning van collectieve deskundigheidsbevordering;
- inrichting van een opleidings- en ondersteuningsstructuur ten behoeve van de masteropleidingen;
- ontwikkeling van de adviesfunctie van opleidingsdocenten ten behoeve van marktgerichte activiteiten; versterking van de focus op partnerschappen, imago van de hogeschool en marktpositie;
- versterking van de onderzoeksvaardigheden van het personeel en stimulering van kennisdeling;

## 7. Bijlage: consultatieoverzicht

<i>Overleg</i>	<i>Datum</i>	<i>Aard van de bespreking</i>
Managementoverleg	03/09/08	vaststelling concept
Dienstenoverleg	18/09/08	id.
Veldadviesraad	24/09/08	advies
Raad van Toezicht	06/10/08	id.
Personeelsbijeenkomst	10/10/08	id.
Stuurgroep partnerschap	11/11/08	id.
CvB	27/11/08	vaststelling tekst (voorgenomen besluit)
MR	12/12/08	instemming
Raad van Toezicht	15/12/08	goedkeuring