

Jaarverslag 2020



marnix academie



marnix academie

Lerarenopleiding basisonderwijs

Vogelsanglaan 1 Utrecht | Postbus 85002 3508 AA Utrecht

030 275 34 00 | marnix.academie@hsmarnix.nl | www.marnixacademie.nl

Inhoud

Vooraf 4

Bestuursverslag 5

1. Over de Marnix Academie	6
2. Samenwerkingsverbanden	8
3. Onderwijsaanbod	12
4. Kwaliteitsafspraken	20
5. Voortgezette professionalisering, advisering en ondersteuning	32
6. Onderzoek en Innovatie	33
7. Wereldburgerschap	40
8. Kwaliteitszorg	42
9. Personeel	43
10. Bedrijfsvoering	44

11. Continuïteit, meerjarenperspectief, risico's en kansen	46
12. Governance	54
13. Verslag Raad van Toezicht	60
14. Het jaar in cijfers	66

Jaarrekening 67

15. Balans per 31 december 2020	68
16. Staat van baten en lasten over 2020	69
17. Kasstroomoverzicht over 2020	70

Colofon 71

Vooraf

Als interim College van Bestuur kijken we terug op een bijzonder jaar. In de eerste plaats omdat vanaf maart door de pandemie heel veel anders werd in het onderwijs. Voor studenten, docenten en medewerkers. Het vroeg om een groot aanpassingsvermogen. We kijken dan ook met trots terug op de flexibiliteit van allen om met deze ingrijpende veranderingen om te gaan.

Studenten konden veel minder en de laatste maand zelfs helemaal niet meer op de Marnix Academie komen. Ze waren genoodzaakt veel lessen vanachter de thuiscomputer bij te wonen. Docenten moesten van de ene op de andere dag online lessen verzorgen en medewerkers moesten hun werk thuis uitvoeren. We hebben iedereen zo goed mogelijk ondersteund door studenten gewijzigde maar stabiele roosters aan te bieden, thuiswerkvoorzieningen voor docenten en medewerkers ter beschikking te stellen en lokalen aan te passen aan het hybride lesgeven. Het

behoeft geen toelichting dat naast de materiële gevolgen toch vooral ook de immateriële gevolgen voor eenieder zwaar waren.

En ondanks al deze ontwikkelingen zagen we kans om het onderwijs op een kwalitatieve wijze te verzorgen en veel verschillende routes naar het leraarschap aan te bieden, waar ook veel geïnteresseerden zich voor aanmeldde. Dit konden we waarmaken mede dankzij de betrokken samenwerking met onze gecertificeerde partnerscholen. We doorliepen met goed gevolg accreditatietrajecten en bereidden een geheel nieuw onderwijsprogramma van de pabo voor. Hierdoor zijn we klaar voor een frisse start van komend jaar.

We kijken met gepaste trots terug op een veelbewogen 2020 en met mooie verwachtingen naar de toekomst.

Ron de Bakker en Henny Morshuis

College van bestuur a.i. Marnix Academie

Bestuursverslag



01

Over de Marnix Academie

De Marnix Academie richt zich als gespecialiseerde hogeschool op het opleiden en verder professionaliseren van leraren basisonderwijs. De hogeschool verzorgt een bacheloropleiding in de varianten voltijd en deeltijd. Daarnaast biedt de Marnix Academie de driejarige opleiding 'research en design in het onderwijs'. Studenten leren met deze opleiding niet alleen hoe zij een goede leraar worden maar leren ook onderzoek doen en onderwijs ontwerpen.

De Marnix Academie biedt drie tweejarige master-opleidingen op hbo-niveau aan, in samenwerking met andere hogescholen. Bij het Marnix Onderwijscentrum (MOC) kunnen niet alleen leraren maar ook schoolleiders, -teams en -bestuurders zichzelf verder professionaliseren en ontwikkelen. Daarvoor biedt

het MOC maatwerk met haar opleidings- en adviesaanbod, dat zowel geschikt is voor individuen als voor groepen.

De Marnix Academie hecht ook belang aan het behouden en vernieuwen van kwalitatief goed onderwijs. Daarvoor voert de hogeschool onderzoek uit, in samenwerking met basisscholen, andere hogescholen en universiteiten. Het onderzoek wordt uitgevoerd in diverse vormen: door lectoraten en promovendi, in losse onderzoeksprojecten en in leerwerkgemeenschappen. Al het onderzoek wordt aangeboden door het Marnix Innovatiecentrum (MIC).

1.1 Missie

De Marnix Academie wil een bijdrage leveren aan kwalitatief goed onderwijs door leraren op te leiden en voortgaand te professionaliseren tot bekwame, betrokken en bevlogen onderwijsprofessionals. Dergelijk onderwijs draagt bij aan een samenleving waarin mensen in verbinding staan met zichzelf, de ander en het andere en mee vorm willen geven aan een samenleving gebaseerd op gelijke kansen voor iedereen.

1.2 Visie

Een bekwame leraar beheerst zijn vak en ontwikkelt zich continu vanuit een visie op leren. Dit geldt voor zowel de docent op de Marnix Academie als voor de student in de basisschool. We creëren een rijke onderwijsomgeving waarin lef, een onderzoekende houding en innovatief denken en handelen van zowel de docent als de student worden gestimuleerd.

We leiden studenten op tot professionals die kinderen de wereld - en hun mogelijke bijdragen daaraan - laten ontdekken en hen in staat stellen zich te ontwikkelen tot sociale en zelfbewuste wereldburgers die mee vorm willen geven aan een duurzame samenleving. Een betrokken leraar geeft vorm aan pedagogisch handelen vanuit een pedagogische relatie, gericht op de optimale ontplooiing en ontwikkeling van leerlingen.

Betrokkenheid richt zich ook op de context (ouders, school en samenleving) en is gerelateerd aan wereldburgerschap en duurzame ontwikkeling. Een bevlogen leraar wil 'waardenvol' en inspirerend onderwijs vormgeven. Inspirerend handelen komt voort uit geïnspireerd worden door

bronnen, door anderen en door de Ander. De Marnix Academie wil zorgdragen voor een inspirerende, stimulerende en uitdagende leer- en werkomgeving.

Een bekwame, betrokken en bevlogen leraar heeft lef. Het is een leraar die:

- Weet waarvoor hij staat (persoonlijke drijfveren, kernwaarden en inspiratiebronnen) en die zich daarin kan ontwikkelen en vernieuwen
- Aan professioneel handelen richting kan geven en zich daarin weet te ontwikkelen en vernieuwen door dialoog, (zelf)reflectie en feedback
- Met hart en ziel wil werken aan een samenleving die gelijke kansen biedt aan iedereen



02

Samenwerkings- verbanden

De Marnix Academie is een zelfstandige hogeschool. Voor de uitvoering van haar taken werkt zij samen met onderwijsinstellingen zoals basisscholen en andere hogescholen. En met andere partners in de onderwijsketen.

2.1 Basisonderwijs

Een goede opleiding tot leraar basisonderwijs vraagt om samenwerking tussen de hogeschool en de basisschool. Samen met 32 schoolbesturen in Midden-Nederland vormt de Marnix Academie dan ook het partnerschap 'partners in opleiding en ontwikkeling' (POO). Daarin wordt samen met basisscholen gewerkt aan het professioneel opleiden van studenten en aan onderwijsontwikkeling. Omdat in het afgelopen jaar de coronacrisis begon zijn zaken anders gelopen dan in voorgaande jaren.

Partnerscholenmarkt

Jaarlijks organiseert het partnerschap een 'partnerscholenmarkt'. Studenten en scholen maken dan kennis met elkaar voor het vormgeven van een stage in het nieuwe schooljaar. Afgelopen jaar werd de partnerscholenmarkt digitaal vormgegeven. De evaluatie hiervan was positief en ervaringen worden meegenomen voor de komende jaren.

Online onderwijs

Studenten zijn op verschillende manieren betrokken geweest bij het online onderwijs en de opvang van kinderen op partnerscholen. Zo hebben zij op veel scholen een waardevolle bijdrage geleverd.

Bekwaamheidseisen

Schoolopleiders en mentoren werken op de partnerscholen aan het invoeren van bekwaamheidseisen. Deze gaan de bestaande competenties vervangen. De bekwaamheidseisen bieden de studenten meer ruimte om vorm te geven aan hun eigen ontwikkeling. Bij het werken met de bekwaamheidseisen staat de dialoog centraal. Er zijn daarvoor dialoogkaarten ontwikkeld die worden gebruikt in de praktijk.

Instituutsopleider

Vanuit de Marnix Academie is een nieuwe rol ingevoerd: de instituutsopleider. De instituutsopleider heeft contact met zes partnerscholen en is daarmee een antwoord op de vraag vanuit de praktijk naar meer contact met de Marnix Academie. Ook is het een antwoord op de vraag vanuit de Marnix Academie zelf om voor alle docenten invulling te geven aan verbinding met de praktijk. De instituutsopleider zorgt voor de verbinding tussen het leren op de opleiding en het leren in de praktijk.

Uitbreiding partnerschap

Het partnerschap is uitgebreid met tien scholen die op grond van hun geografische ligging en/of onderwijskundig concept een aanvulling zijn op de bestaande scholen binnen het partnerschap.

Coördinator

Het partnerschap heeft een coördinator aangenomen die samen met de coördinatoren praktijkleren en partnerschap voor drie dagdelen per week taken gaat oppakken. Dit bevestigt de gelijkwaardigheid in het samen opleiden.

Stuurgroep en voorzitter

Er is meer behoefte aan onderlinge verbinding tussen de schoolbesturen in het partnerschap. Het partnerschap denkt dan ook na over een andere invulling van de bijeenkomsten van de stuurgroep. Door vertrek van de huidige voorzitter zoekt het partnerschap ook een nieuwe voorzitter voor de stuurgroep.

Ontwikkeling nieuw curriculum

Voor de bacheloropleiding van de Marnix Academie wordt een nieuw curriculum ontworpen. Het partnerschap is op allerlei manieren betrokken bij de ontwikkeling daarvan. Ook is het partnerschap betrokken bij de kwaliteitsafspraken van de Marnix Academie zoals het project 'leerrijke verbindingen'. In dit project wordt gewerkt aan gezamenlijke professionalisering op het gebied van de koppeling tussen praktijk en theorie.

2.2 Hogescholen

De Marnix Academie werkt onder de naam 'Radiant lerarenopleidingen' samen met acht lerarenopleidingen basisonderwijs. Het is een samenwerking in coöperatief verband. Deelnemers zijn Hogeschool de Kempel (Helmond), Iselinge Hogeschool

(Doetinchem), iPabo (Amsterdam en Alkmaar), Katholieke Pabo Zwolle, Thomas More (Rotterdam), Hogeschool Viaa (Zwolle), Christelijke Hogeschool Ede en Driestar Hogeschool (Gouda).

Het gemeenschappelijk kenmerk van deze negen instellingen is dat ze de persoonsvorming van de student van groot belang vinden. Zeker voor een leraar is het van belang om zich bewust te zijn van de overtuiging van waaruit hij of zij lesgeeft. Dit gegeven wordt samengevat met de term 'persoonlijk meesterschap'.

De instellingen werken samen op het gebied van onderwijs, onderzoek en ondersteunende diensten. Samen bieden zij drie masteropleidingen aan en werken zij aan de voorbereiding van de visitatie van de bachelor. Om samen onderzoek te ontwikkelen en uit te voeren binnen het thema persoonlijk meesterschap werd in 2020 een gezamenlijke subsidieaanvraag voorbereid met de titel 'Waardengedreven handelen bij complexe beroepssituaties in de klas in een context van diversiteit'.

Op het gebied van onderwijs en informatie- en communicatietechnologie (ict) nemen de instellingen samen deel aan een project binnen de versnellingsagenda van 'SURF'. SURF is een coöperatieve vereniging van Nederlandse onderwijs- en onderzoeksinstituten die samenwerken op het gebied van digitale diensten. Op internationaal gebied bemensen de Radiant-instellingen samen loketten van de Antillen, Suriname en Nepal. Op het gebied van ondersteunende diensten is samen een ander studenteninformatiesysteem aangeschaft en ingevoerd.

2.3 Utrechtse Onderwijsagenda

Samen met andere onderwijsinstellingen in de stad Utrecht neemt de Marnix Academie deel aan de 'Utrechtse onderwijsagenda'. De instellingen zijn:

- Instellingen voor de kinderopvang
- Drie instellingen primair onderwijs (po):
 1. Stichting Protestants Christelijk Onderwijs Utrecht (PCOU),
 2. Stichting Protestants Onderwijs Utrecht en
 3. Katholieke Scholenstichting Utrecht (KSU)

- Twee instellingen middelbaar beroeps- onderwijs (mbo): ROC Midden Nederland en MBO Utrecht
- Twee instellingen hoger beroepsonderwijs (hbo): Hogeschool Utrecht (HU) en Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU)
- Twee instellingen wetenschappelijk onderwijs (wo): Universiteit Utrecht en Universiteit voor Humanistiek

Samen met de wethouder onderwijs en andere vertegenwoordigers van de gemeente Utrecht formuleren zij een agenda voor meerdere jaren voor het onderwijs en geven daar uitvoering aan. Door de coronacrisis lag het afgelopen jaar de nadruk op:

- Het samen formuleren van acties als antwoord op de door het kabinet uitgevaardigde noodmaatregelen
- Het formuleren van maatregelen om achterstanden in te lopen
- Het uitvoeren van extra activiteiten zoals de zomerschool

In 2020 tekenden de Vereniging Hogescholen en de Vereniging van Universiteiten een bestuurs- akkoord met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Een van de onderwerpen is het vormen van regionale allianties om tegemoet te komen aan de urgente vraag naar voldoende, goed opgeleide leraren. De samenwerking tussen hbo- en wo-lerarenopleidingen wordt hiermee geïntensiveerd. In Utrecht heeft deze samenwerking vorm gekregen in 'Utrecht leert onderwijs alliantie'. De Marnix Academie geeft samen met de Utrechtse hogescholen en universiteiten vorm aan deze alliantie.

2.4 Penta Nova

Samen met zes andere hogescholen werkt de Marnix Academie in het samenwerkingsverband Penta Nova, Academie voor Schoolleiderschap. Penta Nova biedt kwalitatief hoogwaardige opleidingen voor leidinggevend en (aankomende) schoolleiders uit het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. De hogescholen waarmee wordt samengewerkt zijn: Christelijke Hogeschool Ede, Driestar Hogeschool, Hogeschool Viaa, Hogeschool Inholland en Hogeschool Leiden.

Sinds 1 januari 2021 neemt ook Hogeschool de Kempel deel aan het samenwerkingsverband. Daarmee is Penta Nova ook vertegenwoordigd in het zuiden van het land.

In totaal ontvingen ruim 300 leidinggevend in september en oktober hun diploma voor de opleiding middenmanagement, schoolleider basis- bekwaam of vakbekwaam en de master educational management. Ondanks de pandemie zijn dit jaar evenveel groepen gestart als in voorgaande jaren. Ook werden meerdere her-registratietrajecten uitgevoerd, bedoeld voor schoolleiders die zich willen her-registreren bij het schoolleidersregister.

Dr. Inge Andersen is lector leiderschap in het onderwijs bij Penta Nova. Samen met de associate lector dr. Lisette Uiterwijk en de kenniskring van het lectoraat doet zij onderzoek naar waardengericht leiderschap in het onderwijs.



03

Onderwijsaanbod

In het studiejaar 2020/2021 is gestart met zes nieuw teams: vier voltijdteams en twee deeltijdteams. Ieder team wordt aangestuurd door een teamleider. De teamleiders van de deeltijdteams sturen naast het deeltijdonderwijs ook het zij-instroomonderwijs, de driejarige pabo en de academische pabo aan.

3.1 Bacheloropleiding

De instroom van de bachelor voltijd pabo is in 2020 flink toegenomen ten opzichte van een jaar eerder. Ook landelijk is de instroom van studenten toegenomen ten opzichte van 2019. In totaal zijn 384 eerstejaars voltijdstudenten gestart in het jaar 2019/2020. Daarvan kozen 17 studenten voor de driejarige pabo. In de bacheloropleiding deeltijd pabo zijn 211 studenten gestart met hun studie.

Tabel 1

Instroom op 1 oktober van een jaar

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Voltijd	236	284	267	303	297	384
Deeltijd	95	110	145	164	192	211
Totaal	331	394	412	467	467	595

Tabel 2

Totaal aantal ingeschreven studenten op 1 oktober van een jaar

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Voltijd	1019	1001	996	962	975	1086
Deeltijd	272	281	309	341	408	491
Totaal	1.291	1.282	1.305	1.303	1.303	1.577

Curriculumvernieuwing

Het curriculum van de bachelor voltijd wordt vernieuwd onder de projectnaam 'A2020'.

De ambitie is om via het proces binnen A2020 een curriculum te bouwen met de volgende kenmerken:

- Ruimte voor de lerende persoon
- Samenhang in eigentijdse programma's en evaluatievormen
- Studenten halen door hoge betrokkenheid het beste uit zichzelf

We leiden leraren op die hun professionele identiteit ontwikkelen in relatie tot de wereld om zich heen. Het curriculum daagt uit tot sociaal ondernemen voor een innovatieve praktijk in een duurzame samenleving. Om vorm te geven aan deze ambitie was de doelstelling voor het eerste projectjaar (2018/2019) gericht op de ontwikkeling van een gezamenlijke visie op het opleiden van studenten. Dit projectjaar is afgesloten met een verantwoording van de koers in de vorm van een opleidingsvisie.

De doelstelling voor het tweede projectjaar (2019/2020) was als volgt: 'De vernieuwde propedeutische opleidingsfase wordt ontwikkeld vanuit een gedeelde visie en onderzoekend en innoverend in de praktijk gebracht. Hierbij is via beroepstaken in het bijzonder vormgegeven aan een curriculum-ontwerp vanuit de 'whole task approach'. En toetsing gebaseerd op een feedbackcultuur. In diverse ontwikkelsessies is gewerkt aan de realisatie van de doelstelling, samen met:

- **Propedeutische ontwikkelteams:** ontwikkelaars van vier grote onderwijs-eenheden in de propedeutische fase
- **De raad van 11:** vertegenwoordigers van vak- en expertisegroepen
- De procesgroep van A2020

Daarnaast is bij diverse stakeholders telkens feedback opgehaald en verwerkt.

Op diverse gebieden zoals docentprofessionalisering, samen opleiden met het werkveld, onderzoekend vermogen en formatieve feedback wordt gewerkt binnen de kwaliteitsafspraken van de Marnix Academie. Voor het derde projectjaar (2020/2021) is een concrete planning opgesteld onder de naam

'verzilveren A2020'. De planning is uitvoerig doorgenomen in aanwezigheid van het management van de opleiding, collega's die betrokken bij de kwaliteitsafspraken, de teamleiders en het Marnix Innovatiecentrum.

De aanwezige personen gaven instemming voor de basis van het plan, dat de volgende inhoudelijke concrete doelstellingen heeft:

- Het vernieuwde curriculum is ontwikkeld:
 1. De propedeutische fase is klaar voor uitvoering op studentniveau
 2. De doorgaande lijnen voor het gehele curriculum zijn ontwikkeld
- Instituutsopleiders, schoolopleiders en mentoren zijn startklaar voor de vernieuwde propedeutische fase
- Faciliteiten zijn op orde voor de start van de vernieuwde propedeutische fase, zowel in het gebouw als de digitale leeromgeving.

Op het moment van schrijven is het eerste deel van de planning afgerond. De periode voor het kerstreces kreeg het thema 'een basisontwerp dat vertrouwen geeft' mee. Het ontwikkelproces in de

propedeutische fase kreeg contouren in termen van leeruitkomsten, beoordelingscriteria en studiegidsteksten. Er is verder gebouwd aan de doorgaande lijnen in het totale curriculum, de inzet van personeel en faciliteiten.

Op de afsluitende studiedag zijn beelden gedeeld en besproken rond het werken in een onderwijs-eenheid.

3.2 Driejarige pabo

In 2019 is de driejarige pabo gestart, als opvolger van de academische pabo. De driejarige pabo is bedoeld voor studenten met vwo denkniveau. De opleiding bouwt verder op de academische pabo. De academische pabo wordt uitgefaseerd. Binnen de driejarige pabo wordt onder andere gewerkt in research en design ateliers. In het jaar 2020/2021 zijn 17 studenten gestart. Het tweede jaar van de driejarige pabo heeft 24 studenten. In de academische pabo zitten 14 studenten in de fase 'werkplek bekwaam' en 12 studenten in de fase 'start bekwaam'.

Opleidingsteam

Meegroeien met toekomstige ontwikkelingen in de wensen van student en onderwijsaanbod vraagt om een toekomstbestendig organisatie-model. Daarbij is het de vraag of de huidige werkwijze van het opleidingsteam wenselijk is en voldoende aansluit bij het gewenste organisatie-model. Er wordt gewerkt aan een nieuwe teamindeling waarin verbinding en eigenaarschap de basis vormen. Met betrokkenen zijn gesprekken gevoerd om te zoeken naar een goede balans tussen wenselijkheid en redelijkheid. De uitkomsten hebben geleid tot de vaststelling dat de driejarige pabo wenselijk en strategisch betekenisvol is om verder te laten uitgroeien.

Antwoord is gegeven op de volgende vragen:

- Hoe verhoudt de toekomst van de driejarige pabo zich tot de landelijke strategische agenda en dan in het bijzonder tot het onderwerp flexibilisering?
- Hoe verhoudt de werkwijze van de driejarige pabo zich tot de curriculumvernieuwing van de bacheloropleiding voltijd? Het gaat dan met name over research- en designateliers.

Als wordt besloten dat de driejarige pabo past binnen de onderwijsvisie betekent dit dat antwoord nodig is op de volgende vragen:

- Wat is de ondergrens voor het aantal studenten dat nodig is om een stabiele levensvatbare opleiding aan te bieden? Wat vraagt dit aan inzet op het gebied van marketing?
- Wat betekent een extra teamleider voor de teamontwikkeling die al in gang is gezet?
- Wat zijn de gevolgen voor het huisvestingsbeleid?

De antwoorden op deze vragen zijn beschreven in een memo en besproken in het management-overleg van de Marnix Academie. In 2021 wordt gewerkt aan een vervolg.

3.3 Leren in de praktijk

Door de coronacrisis loopt ook het leren in de praktijk en de samenwerking daarvoor met het partnerschap, anders. Zo is de jaarlijkse partnerscholenmarkt dit jaar digitaal vormgegeven.

Het evenement is goed geëvalueerd en we nemen de ervaringen mee in de komende jaren.

Studenten zijn op verschillende manieren betrokken geweest bij het online onderwijs en opvang van kinderen op de basisscholen van het partnerschap. Op veel scholen hebben zij een waardevolle bijdrage geleverd.

Schoolopleiders en mentoren zijn op de partnerscholen bezig met het invoeren van bekwaamheidseisen. Deze gaan de competenties vervangen. De bekwaamheidseisen bieden studenten meer ruimte om vorm te geven aan hun eigen ontwikkeling. Bij het werken met de bekwaamheidseisen staat de dialoog centraal. Daarvoor zijn dialoogkaarten ontwikkeld die worden gebruikt in de praktijk.

Vanuit de Marnix Academie is een nieuwe rol ingevoerd: de instituutsopleider. De instituutsopleider heeft contact met zes partnerscholen en is daarmee een antwoord op de vraag vanuit het veld naar meer contact met de Marnix en op de vraag vanuit de Marnix om al onze docenten een relatie te laten hebben met het veld. De instituutsopleider zorgt voor de verbinding tussen het leren op de opleiding en het leren in de praktijk.

Verder is het partnerschap uitgebreid met tien scholen die op grond van hun geografische ligging en/of onderwijskundig concept een aanvulling zijn voor ons partnerschap.

Om het proces van stageplaatsing, begeleiding en beoordeling van het leren in de praktijk te monitoren is een nieuw systeem ontwikkeld: 'On stage'. Alle betrokkenen hebben toegang tot dit systeem. Er is een coördinator uit het veld aangenomen voor drie dagdelen per week. Deze persoon gaat samen met de coördinatoren praktijkleren en partnerschap de taken oppakken die binnen het partnerschap liggen. Hiermee wordt de gelijkwaardigheid in het samen opleiden bevestigd.

Op dit moment wordt nagedacht over een andere invulling van de bijeenkomsten van de stuurgroep partners in opleiding en ontwikkeling waardoor meer betrokkenheid en onderlinge verbinding tussen de partnerbesturen kan ontstaan. Door vertrek van de huidige voorzitter wordt een nieuwe voorzitter (uit het veld) gezocht.

Het partnerschap is op allerlei manieren betrokken bij de ontwikkeling van het nieuwe curriculum van de bachelor voltijd en de kwaliteitsafspraken van de Marnix Academie, met name bij de pilot leerrijke verbindingen. In samenwerking met het veld wordt in dit project gewerkt aan gezamenlijke professionalisering op het gebied van de koppeling tussen praktijk en theorie.

3.4 Projecten

Pilot bekwaamheidseisen

Sinds 2017 zijn de bekwaamheidseisen voor onderwijspersoneel van kracht, geformuleerd door de Onderwijscoöperatie. Voordat deze bekwaamheidseisen zijn overgenomen in ons curriculum zijn ze eerst in een Marnix-vorm gegoten. Zo is bijvoorbeeld de bekwaamheid 'professionele identiteit' toegevoegd en is van sommige bekwaamheidseisen de formulering aangepast. Zodat deze beter aansluiten bij het type leerkracht dat de Marnix Academie graag opleidt en aflevert.

De aangepaste bekwaamheidseisen worden nu gezien als de eindtermen van de bacheloropleiding.

Daarnaast hebben de eisen een plaats gekregen in het geschiktheids- en bekwaamheidsonderzoek van het zij-instroomtraject. Op dit moment zijn de bekwaamheidseisen leidend voor onderwijs en toetsing van de propedeutische fase in de bachelor voltijd, de volledige bachelor deeltijd en de volledige driejarige pabo. De pilotgroep die vorig jaar in de propedeutische fase van de bachelor voltijd met de bekwaamheidseisen werkte, doet dit nu ook in het tweede studiejaar. In studiejaar 2021/2022 gaan we wellicht in de volledige bachelor werken met bekwaamheidseisen. De basisscholen van het partnerschap zijn in ieder geval zover dat zij bij het begeleiden en beoordelen van studenten in de praktijk de bekwaamheidseisen en de bijbehorende dialoogkaarten als uitgangspunt nemen.

Bij de implementatie van de bekwaamheidseisen lag het accent in eerste instantie vooral op het praktijkleren. De stap die dit jaar wordt gezet, beweegt zich ook in de richting van de opleiding. In de toetsen, studieobjecten en de lessen verwerken docenten de 'taal van de bekwaamheidseisen'. In het project A2020 worden de bekwaamheidseisen als uitgangspunt genomen bij het formuleren van beroepstaken en leeruitkomsten. Zo streven we

ernaar het leren in de praktijk en het leren op de opleiding gezamenlijk te richten op dezelfde leerdoelen en eindtermen.

Werkgroep ICT en Onderwijs

De werkgroep ICT en Onderwijs bestond al binnen het project A2020. Door de coronacrisis heeft deze werkgroep een extra opdracht gekregen: het begeleiden van docenten in online lesgeven en onderwijs ontwerpen. In juni en oktober 2020 zijn vragenlijsten verstuurd over dit onderwerp en heeft de werkgroep naar aanleiding van de uitkomsten workshops ontwikkeld en aangeboden. De werkgroep is ook aanspreekpunt voor vragen over online- en hybride onderwijs. Het gaat dan om de inzet van tools en didactiek.

Teamontwikkeling

In het studiejaar 2020/2021 is gestart met een leiderschapstraject dat in het voorjaar van 2020 is voorbereid. Dit traject past binnen de organisatie-ontwikkeling. Daarbij was het uitgangspunt om de eigenaren - team en leidinggevend - voldoende ruimte te geven om het traject goed te laten werken. De vormgeving van samenhangende teams gebeurde in een zorgvuldig voorbereid traject,

zowel binnen het team van de teamleider als binnen het team van de opleidingsmanager en de teamleiders. Het traject is door de opleidingsmanager zelf ontworpen, samen met een externe partij.

De uitgangspunten daarbij waren:

- Streven naar eigenaarschap daar waar het hoort
- We leven voor vanuit hetgeen we gezamenlijk ontwikkelen in het teamleiderstraject
- We leren door in de eigen teams

De betrokken medewerkers hebben een ontwikkel-assessment doorlopen. Daarbij zijn vaardigheden, talenten en mogelijkheden onderzocht. Na ieder assessment volgde een evaluatie en vervolgens een vertaling in een persoonlijk ontwikkelplan.

In juni 2020 kwamen teamleiders en opleidingsmanager voor de eerste keer bij elkaar. Daarna gedurende het studiejaar 2020/2021 elke maand, tijdens een bijeenkomst van één dag. Twee keer is een bijeenkomst van twee dagen georganiseerd. De bijeenkomsten waren op een externe locatie. Iedere bijeenkomst had een programma dat voorafgaand werd rondgestuurd. Alle deelnemers

bereidden zich goed voor. De opleidingsmanager was soms deelnemer aan het programma en soms begeleider. Een belangrijk uitgangspunt was 'we doen het met elkaar en we ontwikkelen ook met elkaar'. Het programma ontwikkelde zich dan ook gaandeweg. Het traject wordt in 2021 voortgezet.

Diversiteit en inclusie

De Marnix Academie wil graag zorgdragen voor meer diversiteit en inclusie, zowel in- als extern. Daarvoor is een kerngroep in het leven geroepen. Deelnemers zijn de organisatieonderdelen communicatie, personeelszaken, onderwijscentrum en de opleiding bachelor voltijd. Ook het partnerschap is deelnemer. Lector diversiteitsvraagstukken Machteld de Jong adviseert de kerngroep.

Het thema diversiteit en inclusie stond in 2020 stevig op de agenda. Ambitie is het 'diversiteits-sensitief' opleiden van studenten en onderwijs-professionals. Zodat zij van betekenis kunnen zijn voor alle leerlingen in onze samenleving. Deze ambitie hangt samen met de ambitie een hogeschool te zijn waar studenten én medewerkers met verschillende achtergronden zich thuis voelen. Ontwikkelingen die de kerngroep in gang heeft

gezet zijn: een meer inclusief wervings- en aanname-beleid voor studenten en medewerkers, een vraagbaakfunctie over inclusie en een continue dialoog met alle betrokkenen.

3.5 Uitval in de opleidingen

Door een verandering van de taken van teamleiders is het inventariseren en analyseren van uitvalcijfers dit jaar niet op tijd gestart. Daardoor is nog geen analyse op detailniveau gemaakt. De uitvalpercentages zijn:

De uitval in het studiejaar 2019/2020 is in het eerste jaar van de voltijd bachelor 17%. De uitval onder voltijdstudenten met havo als vooropleiding is voor zowel vrouwelijke als mannelijke studenten procentueel net iets meer dan de uitval onder studenten met een mbo- of vwo- achtergrond. De uitval bij de bachelor deeltijd is 19%. Verhoudingsgewijs zijn ruim twee keer zoveel mannelijke als vrouwelijke studenten gestopt, zowel binnen de bachelor voltijd als deeltijd.

De coronacrisis vertekent het beeld. Voor studiejaar 2019/2020 is het bindend studieadvies uitgesteld en zijn ook de regels voor toelating tot een volgende fase aangepast. Waarschijnlijk is aan het einde van studiejaar 2020/2021 de totale uitval duidelijk. Studenten hebben nu immers toestemming om langer over voorgaande fasen te doen. Dit geldt voor zowel de bachelor deeltijd als voltijd.

3.6 Toetsing

Kwaliteit

De kwaliteit van de toetsen wordt gecontroleerd door een toetscommissie. In de tweede helft van het studiejaar 2019/2020 moesten als gevolg van de sluiting van de praktijkscholen en het gebouw van de Marnix Academie, sommige toetsen worden aangepast. De toetscommissie heeft in het bijzonder toegezien op de kwaliteit van de aangepaste toetsen. Bij het vaststellen van richtlijnen daarvoor heeft de voorzitter van de toetscommissie het management geadviseerd en collega's van het samenwerkingsverband Radiant geraadpleegd.

Tabel 3

Uitval per studiejaar bachelor **voltijd** (1e jaar)

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Totaal aantal studenten	390	236	284	267	304	296
Uitval studenten	133	55	62	75	89	50
Uitval studenten (%)	34,1	23,3	21,8	28,0	29,0	17,0

Tabel 4

Uitval per studiejaar bachelor **deeltijd** (1e jaar)

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Totaal aantal studenten	68	98	145	161	194
Uitval studenten	12	18	43	20	36
Uitval studenten (%)	17,6	18,4	29,7	12,4	18,6

Coronamaatregelen

Het gezamenlijk standpunt is dat de student zo min mogelijk studievertraging mag oplopen als gevolg van de coronamaatregelen en dat doelen niet gewijzigd mogen worden. Tentamens zijn inhoudelijk niet aangepast, ook niet de wijze van afname. Voor de mondelinge tentamens is alleen de afname gewijzigd van offline naar online. Studenten die niet de mogelijkheid hadden om tentamens online af te nemen kregen de mogelijkheid om naar de Marnix Academie te komen. De commissie heeft examinatoren ondersteund door het schrijven van richtlijnen bij het online afnemen van toetsen.

Aanpassingen criteria

Enkele toetsen die vallen onder de categorie 'inleververplichtingen' zijn inhoudelijk wel aangepast. Om studievertraging te voorkomen door de sluiting van de praktijk scholen moesten wel aanpassingen gedaan worden in bepaalde beoordelingscriteria. Studenten werden in eerste instantie door hun docenten zoveel mogelijk gestimuleerd om online met de leerlingen bepaalde doelen aan te tonen en/of bepaalde doelen aan te tonen met leerlingen die wel naar de Marnix

Academie konden komen. Met behoud van doelen zijn criteria die expliciet verwezen naar het handelen van de studenten in de klas met de leerlingen, aangepast.

De leden van de toetscommissie hebben docenten ondersteund. Ook hebben de voorzitter en een lid van de toetscommissie een kalibreersessie van het praktijkonderzoek bijgewoond.

Project A2020

De toetscommissie heeft een pro-actieve bijdrage geleverd aan het toetskader voor A2020.

Bekwaamheden leraar basisonderwijs

Leden van de toetscommissie hebben een actieve bijdrage geleverd aan de implementatie van de bekwaamheden leraar basisonderwijs.

Keuzevrijheid in toetsing

Er is meer aandacht voor het leerproces van de student (formatief evalueren). Met name in de wb- en sb-fase lukt het docenten steeds beter om aan te sluiten en grip te krijgen op het leerproces van de student. Er is sprake van 'constructive alignment': aanpassingen in doelen en toetsen

werken door in het onderwijs. Zo zijn in meerdere toetsen persoonlijke leerdoelen van de student opgenomen. Studenten tonen in de toets aan wat ze met de feedback hebben gedaan en bepaalde deelttoetsen worden formatief ingezet. In de bb-fase voltijd hebben leden van de toetscommissie meegedacht over het programma creatieve kracht. Daarbij wordt meer holistisch en vakoverstijgend beoordeeld. Als gevolg van de coronamaatregelen is uiteindelijk teruggegrepen naar het meer behoudende (deels) originele document.

Nieuw tentamenprogramma

Het nieuwe tentamenprogramma 'Remindo' heeft een impuls gegeven aan de kwaliteit van de tentamenvragen en de cesuurbepaling. Een lid van de toetscommissie heeft de implementatie van het programma ondersteund.

3.7 Masteropleidingen

De Marnix Academie heeft in 2020 drie masteropleidingen aangeboden in verschillende samenwerkingsverbanden: Leren en Innoveren en Passend Meesterschap in Radiant verband en Educational Leadership in Penta Nova verband. Tegelijkertijd is in 2020 verder gewerkt aan het

ontwikkelen van twee nieuwe masteropleidingen: Onderwijs en Technologie in Radiant verband en Vitaliteit en Professionaliteit in samenwerking met het Utrechtse schoolbestuur PCOU.

Het aanbod aan masteropleidingen groeit. De Marnix Academie draagt bij aan het duurzaam, leven lang ontwikkelen van onderwijsprofessionals door samen met partners op te leiden en professionaliseren. Om dit op kwalitatief en innovatief hoog niveau te blijven doen is vanaf de zomer van 2020 stevig geïnvesteerd in de versterking van samenhang en samenwerking. Zowel in- als extern. Dit is uitgewerkt in het meerjarenplan 'Marnix masters 2021-2024'.

Master Leren en Innoveren

In 2020 volgden 71 studenten deze masteropleiding. In het najaar van 2020 is de opleiding gevisiteerd voor her-accreditatie. Het panel was positief over de doorgevoerde ontwikkelingen en de huidige stand van zaken op alle standaarden. In het verlengde hiervan heeft het panel de NVAO positief geadviseerd over de her-accreditatie van de opleiding. De master Leren en Innoveren wordt door de Marnix Academie in

Utrecht aangeboden in samenwerking met drie Radiant partners: Hogeschool de Kempel, Ipabo en Katholieke Pabo Zwolle.

Master Passend Meesterschap

In 2020 volgden 34 studenten deze masteropleiding. In januari 2020 heeft de visitatie in verband met de 'toets na drie jaar' plaats gevonden. Daarbij is positieve feedback ontvangen op standaard 10 en 11: het resultaat van een intensief ontwikkeltraject van het toets-bouwwerk. Verder is in 2020 is gestart met de herijking van de opleidingsvisie en de doorontwikkeling van een onderscheidend curriculum. Ook is eind 2020 de zoektocht naar een academic director gestart. De opleiding wordt door de Marnix Academie aangeboden in samenwerking met twee Radiant partners: Driestar Educatief en Thomas More Hogeschool.

Master Educational Leadership

In 2020 volgden 31 studenten de master Educational Leadership op de locaties Utrecht en Zwolle. Centraal in de opleiding staat de onderzoekende schoolleider die leiding kan geven aan een school met een onderzoeksmatige cultuur. In 2020 is door

de expertgroep een nieuw opleidingskader opgesteld op basis van nieuwe inzichten en onderzoek. De master Educational Leadership wordt aangeboden door samenwerkingsverband Penta Nova.

Master Onderwijs en Technologie

In het najaar van 2020 heeft de 'toets nieuwe opleiding' van de masteropleiding Onderwijs en Technologie plaats gevonden. Na de visitatie heeft het panel het NVAO bestuur positief geadviseerd over de accreditatie van de opleiding. De master Onderwijs en Technologie start bij voldoende aanmeldingen in september 2021 op drie leslocaties: Utrecht (Marnix Academie), Amsterdam (Ipabo) en Helmond (Hogeschool de Kempel).

Master Vitaliteit en Professionaliteit

In december 2020 is het informatiedossier voor de 'toets nieuwe opleiding' van de masteropleiding Vitaliteit en Professionaliteit ingediend bij de NVAO. De ambitie is de visitatie in het voorjaar van 2021 te doen, zodat ook deze master in september 2021 kan starten in Utrecht. De opleiding is ontwikkeld in een samenwerkingsverband met het Utrechtse schoolbestuur PCOU.

04

Kwaliteitsafspraken

In dit tweede studiejaar waarin wordt gewerkt aan de innovatieve projecten van de Kwaliteitsafspraken wordt voortgebouwd op en geprofiteerd van de activiteiten uit het eerste studiejaar. In totaal zijn er maar liefst 50 docenten betrokken bij de uitvoering van de Kwaliteitsafspraken. Daarnaast volgen ongeveer vijftien studenten als 'monitorgroep' de ontwikkelingen in de projecten van de Kwaliteitsafspraken op de voet. Samen wordt dan ook een hoop werk verricht!

Na een succesvolle toetsing door de NVAO (Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie) zijn de Kwaliteitsafspraken van de Marnix Academie in september 2019 van start gegaan. Inmiddels wordt dus al ruim een jaar gewerkt aan een serie innovatieve projecten, aansluitend bij de wensen

van onze studenten. In september 2020 zijn hier nog eens twee projecten toegevoegd die onder het thema onderwijsdifferentiatie uit het sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018 vallen: Het Schakelprogramma en het Talentprogramma.

Zie de volgende tabel voor een compleet overzicht van alle negen projecten van de Kwaliteitsafspraken, aansluitend bij de thema's uit het sectorakkoord. Elk project heeft een eigen projectleider. Elke projectleider stelt per studiejaar een voortgangsrapportage op. De programmamanager voert de regie over de negen projecten. De medezeggenschapsraad volgt de ontwikkelingen in de Kwaliteitsafspraken en laat zich informeren door de programmamanager en de monitorgroep. Het college van bestuur zorgt ervoor dat de raad van toezicht op de hoogte is van en betrokken blijft bij de voortgang van de Kwaliteitsafspraken.

Hierna wordt per thema de voortgang verantwoord. Daar waar een eventuele aanpassing of verrijking heeft plaatsgevonden op het oorspronkelijke plan, wordt deze keuze toegelicht.

Thema / project

1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs

Meer formatieve feedback

Leerlijn onderzoekend vermogen

2. Meer en betere begeleiding van studenten

Regie over eigen leren via videobeelden

Samen op Expeditie

3. Studiesucces

Leerrijke verbindingen

4. Onderwijsdifferentiatie

Schakelprogramma

Met lef werken aan talent

5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Faciliteiten

6. Verdere professionalisering

Werken aan een leercultuur

Thema 1.

Intensiever en kleinschaliger onderwijs

Meer formatieve feedback

Terugkijkend op het afgelopen studiejaar is op het gebied van docentprofessionalisering rond formatieve feedback een flinke slag geslagen. Vanuit het project 'Meer formatieve feedback' waren er waardevolle peerfeedbackmomenten en hebben studenten zichzelf feedback gegeven, voordat de docent gericht feedback gaf. Met het stimuleren van het formatief handelen van docenten is het doel dat studenten meer regie nemen over hun eigen leren. De evaluaties onder zowel studenten als docenten zijn positief. Onlangs is een studiemiddag aan formatieve feedback besteed, dat bovendien een prominente plek krijgt in het nieuwe curriculum.

Studiejaar

2019/2020

Doel

Professionalisering docenten, stimuleren feedbackgeletterdheid van studenten.

Activiteit

- Opzet en uitvoering professionaliseringstraject.

Betrokkenen

Projectleider, +/-15 docenten van de modules LeerKracht 1 en 2 (jaar 1)

Monitoring

- Vragenlijst onder studenten.
- Gesprekken met docenten.

Studiejaar

2020/2021 (actueel)

Doel

Professionalisering docenten, stimuleren feedbackgeletterdheid van studenten, inclusief opschaling.

Activiteit

- Opschaling professionaliseringstraject
- Professionalisering op studiedagen.

Betrokkenen

Projectleider, projectlid, +/-25 docenten
Creatieve Kracht (jaar 2)

Monitoring

- Vragenlijst onder studenten.
- Gesprekken met docenten
- Interviews met docenten.
- Groepsinterview onder studenten.

Leerlijn onderzoekend vermogen

In het afgelopen studiejaar heeft de projectgroep 'Leerlijn onderzoekend vermogen' de stand van zaken op het gebied van het onderzoekend vermogen binnen de bachelor voltijd in kaart gebracht. Daaruit blijkt dat onderzoekend vermogen een belangrijke en expliciete plek in het curriculum heeft, maar nog winst te behalen is in de afstemming tussen alle modules en de mate waarin onderzoek echt geïntegreerd is in beroepstaken. Om dit aan te pakken wordt op dit moment onder andere gewerkt aan een bijdrage aan de ontwikkeling van het nieuwe curriculum. Dit in de vorm van de leerlijn onderzoekend vermogen voor de propedeutische fase. Ook wordt geïnvesteerd in

verdere professionalisering van docenten in de vorm van kalibreersessies en workshops tijdens studiedagen. Het blijkt wenselijker om te werken aan de professionalisering van docenten in plaats van direct over te gaan op het inrichten van een feedbackloket.

Studiejaar

2019/2020

Doel

Ontwikkeling Leerlijn onderzoekend vermogen. Professionalisering van docenten op het gebied van het stimuleren van onderzoekend vermogen onder studenten.

Activiteit

- Analyse rol van onderzoek in huidig curriculum.
- Ontwikkeling visiestuk.
- Uitlijning curriculum jaar 1 propedeutische fase.
- Kalibreersessies begeleiders praktijkonderzoek.
- Presentatie op studiedag door projectleider.

Betrokkenen

Projectleider, 3 projectleden, +/-15 begeleiders praktijkonderzoek, lesgevend personeel.

Monitoring

- Interviews studenten.
- Voorleggen van (tussen)producten onder studenten van de monitorgroep, en ontwikkelaars A2020.

Studiejaar

2020/2021 (actueel)

Doel

Professionalisering van docenten op het gebied van het stimuleren van onderzoekend vermogen onder studenten
Uitvoeren van een pilot gericht op de integratie van het praktijkonderzoek in de profielopdrachten.
Invoering leerlijn Onderzoekend vermogen in de ontwikkeling van de propedeutische fase.

Activiteit

- Kalibreersessies met begeleiders praktijkonderzoek.
- Begeleiding van docenten van twee profielen

(laatste fase van de opleiding) t.a.v. integratie praktijkonderzoek.

- Mee-ontwikkelen curriculum propedeutische fase op het gebied van onderzoekend vermogen.
- Online round table voor docenten.

Betrokkenen

Projectleider, 3 projectleden, +/-15 begeleiders praktijkonderzoek, lesgevend personeel, ontwikkelaars A2020.

Monitoring

- Bespreking van visiestuk en leerlijn Onderzoekend vermogen met MIC en lesgevend personeel op studiedag najaar 2020.

Thema 2.

Meer en betere begeleiding van studenten

Regie over eigen leren via videobeelden

In het project 'Regie over eigen leren via video-beelden' zijn het afgelopen studiejaar studenten en docenten getraind op het gebied van het leren van je eigen handelen in de praktijk via video-beelden. Alle deeltijdstudenten hebben inmiddels ervaring met deze werkvorm opgedaan en ook een flinke groep docenten is enthousiast over het werken met videobeelden. Helaas konden vanwege de corona-situatie niet alle trainings-bijeenkomsten doorgaan. Die worden in het huidige studiejaar opgepakt. Naast de introductie van deze werkvorm in de deeltijdopleiding introduceren we deze ook bij alle eerstejaars voltijdstudenten in het huidige studiejaar. De werkvorm kan goed worden ingezet bij bestaande modules en bij andere lopende innovaties.

Ook gaan we door met de training van docenten. Ter ondersteuning is een website over de werkwijze ontwikkeld en is inmiddels een eerste 'whitepaper' over de werkvorm uitgebracht.

Binnen ons partnerschap is een samenwerking gestart met een schoolbestuur met als doel het opdoen van ervaring met een mentortraining rondom de werkvorm. Op basis van deze ervaringen kan de training breder worden uitgezet in het partnerschap.

Studiejaar

2019/2020

Doel

Ontwikkeling leerlijn leren van eigen beeldopnames van handelen in de praktijk voor studenten.
Professionalisering van docenten.

Activiteit

- Aanscherping leerlijn op basis van ervaringen in de deeltijd.
- Afstemming over ontwikkeling en inpassing in nieuw curriculum.
- Schrijven van een whitepaper.
- Ontwikkeling van een website Focus.

Betrokkenen

Projectleider, +/- 15 docenten, coördinator OB-fase, een partnerbestuur.

Monitoring

- Interviews en vragenlijsten onder studenten en docenten over ervaringen in de deeltijd.

Studiejaar

2020/2021 (actueel)

Doel

Invoering leerlijn.
Professionalisering van docenten.

Activiteit

- Docententraining
- Training Focus fase VTOB
- Publicatie whitepaper.
- Lancering (eerste versie) website.

Betrokkenen

Projectleider, projectlid, +/- 10 docenten werkzaam in de voltijd, alle studenten uit de OB-fase.

Monitoring

- Vragenlijst onder studenten.

Samen op Expeditie

Het eerste jaar van het project 'Samen op Expeditie' stond in het teken van het verkennen van de mogelijkheden om 'Lesson Study' in de opleiding van studenten op de partnerscholen in te bedden. Uit deze verkenningen zijn mooie producten ontstaan die we in het huidige jaar inzetten bij het verder uitbouwen van lesson study binnen de opleiding. Ook zijn we bezig om in het project Leerrijke verbindingen te verkennen hoe lesson study eerstejaarsstudenten kan ondersteunen om op basis van intensievere praktijkervaringen een bewuste keuze te maken voor het leraarsvak. Tot slot wordt gewerkt aan de ontwikkeling van scholingsmateriaal voor opleiders om zich (verder) te bekwamen in lesson study.

Studiejaar

2019/2020

Doel

Voorbereiding en creëren voorwaarden voor invoering lesson study.

Activiteit

- Twee pilots in partnerschap met studenten en leerkrachten.
- Ontwikkeling van een booklet en MALS model.
- Promotievideo met good practice lesson study.

Betrokkenen

Projectleider, projectleden, +/- 10 leerkrachten uit partnerschap, 2 projectleden, 4 studenten uit academische pabo.

Monitoring

- Interview met partners.

Studiejaar

2020/2021 (actueel)

Doel

Invoering lesson study in huidig curriculum.
Samen professionaliseren met het partnerschap rondom lesson study.

Activiteit

- Invoering in de vakken ZOOM en Wereldwijs (opschaling)
- Participatie in het project Leerrijke verbindingen.
- Afstemming project Onderzoekend vermogen en A2020 over invoering lesson study.

Betrokkenen

Projectleider, projectleden, 5 docenten en +/- 30 schoolopleiders, mentoren en BOC's samen professionaliseren.

Monitoring

- Vragenlijst onder studenten.
- Interviews met docenten en partners.

Thema 3.

Studiesucces

Leerrijke verbindingen

Vorig jaar is gestart met het vormgeven van een ervaringsgerichte route. Tijdens het afgelopen studiejaar is besloten om het uitgangspunt voor een aparte leerroute los te laten. Deze keuze is gemaakt in samenspraak met het management en met steun van studenten uit de monitorgroep. Er is voor gekozen om het meer centraal stellen van praktijkervaringen in de opleiding onderdeel te maken van de ontwikkeling van het nieuwe curriculum. Op deze manier kunnen alle studenten profiteren van een sterke verbinding tussen opleiding en praktijk.

In studiejaar 2020-2021 wordt een pilot uitgevoerd waarbij opleiders uit de praktijk nauw betrokken zijn. Het uitgangspunt van deze pilot is het verstevigen van de verbinding tussen student, praktijkleren en opleiding. Zoals dat ook centraal stond in het oorspronkelijke plan. Bij het ontwikkelen en uitvoeren van deze pilot wordt samengewerkt met de projectgroep A2020 en de ontwikkelteams. Omdat de naam 'Ervarings-gestuurde route' niet meer passend is bij de pilot gaan we verder onder de titel 'Leerrijke verbindingen'.

Studiejaar

2019/2020

Doel

Ontwikkeling opleidingsstructuur nieuwe leerroute is halverwege gestaakt. Dit vanwege het besluit het project in het nieuwe curriculum in te voeren.

Uitgangspunt: versterken verbinding opleiding en beter benutten praktijkervaringen van studenten.

Activiteit

- Inrichting pilot 'Leerrijke verbindingen' waarbij praktijkleren, leerkrachtvakken en studiecoaching in aangepaste vorm worden aangeboden (meer ruimte voor benutting praktijkervaringen), inclusief samenwerking met het partnerschap.

Betrokkenen

Partners uit kennisontwikkelgroep (+/- 15 scholen), studenten uit de pilotklas (+/-20) en docenten en projectleden, coördinator partnerschap.

Monitoring

- Gesprekken met studenten en opleidingsmanagement over wijziging in aanpak (leerroute als onderdeel van nieuw te ontwikkelen curriculum).

Studiejaar

2020/2021 (actueel)

Doel

Uitvoering pilot Leerrijke verbindingen.

Activiteit

- Uitvoering pilot.
- Studiedag in december aan dit project gewijd, inclusief online 'round tables' voor nadere kennismaking met onderdelen pilot.

Betrokkenen

Partners uit kennisontwikkelgroep (+/- 15 scholen), studenten uit de pilotklas (+/-20) en docenten en projectleden, coördinator partnerschap.

Monitoring

- Interviews met docenten en partners (schoolopleiders, mentoren, BOC's).
- Vragenlijst onder studenten.

Thema 4.

Onderwijsdifferentiatie

Schakelprogramma

Het project 'Schakelprogramma' is gestart bij aanvang van het huidige studiejaar. In dit project gaat het om het toegankelijk maken van de research- en designgroepen uit de driejarige pabo voor studenten die gestart zijn met de reguliere voltijd-opleiding. Groepsinterviews met stakeholders hebben het inzicht gegeven dat hiernaast ook behoefte is aan een schakelprogramma tussen de bachelor- en masteropleidingen. Dit wordt momenteel verder verkend, waarna het ontwerp-proces van start zal gaan.

Studiejaar

2020/2021 (actueel)

Doel

Ontwikkeling inhoud schakelprogramma inclusief logistiek. Een aanvulling op het beoogde programma is het 'schakelen' tussen bachelor- en masteropleidingen.

Activiteit

- Gesprekken met stakeholders: studenten, docenten, CvB over belang en inhoud van schakelprogramma.
- Keuze voor beter toegankelijk maken van r&d-groepen voor voltijdstudenten en het ontwikkelen van een schakelprogramma voor een soepele overgang naar de masters.
- Inrichting pilot voor studiejaar 2021-2022.

Betrokkenen

Projectleider, projectlid, opleidingsmanagement, studenten en docenten.

Monitoring

- Groepsinterview en individuele interviews.

Met lef werken aan talent

Ook het project 'Met lef werken aan talent' is bij aanvang van het huidige studiejaar gestart. Er wordt een talentprogramma ontwikkeld dat toegankelijk is voor iedere student. Studenten krijgen in de opleiding ieder studiejaar vrij te besteden studiepunten binnen de module 'Met lef werken aan talent'. In deze module leren studenten hun talenten te ontdekken, ontwikkelen en in de onderwijspraktijk in te zetten.

Studiejaar

2020/2021 (actueel)

Doel

Ontwikkeling inhoud talentprogramma inclusief inpassing in nieuw curriculum.

Activiteit

- Gesprekken met stakeholders: studenten, docenten, CvB over belang en inhoud van schakelprogramma.
- Literatuurstudie en inwinnen informatie bij andere hogescholen.
- Inrichting pilot voor studiejaar 2021-2022.

Betrokkenen

Projectleider, projectlid, opleidingsmanagement, studenten en docenten.

Monitoring

- Groepsinterview en individuele interviews.

Thema 5.

Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Faciliteiten

Een van de onderdelen van dit project betreft de invoering van een feedbacktool met het doel het stimuleren van regie over eigen leren van studenten. In samenwerking met de monitorgroep van de Kwaliteitsafspraken, de procesgroep van A2020 en de projectleider van het project 'Meer formatieve feedback' zijn gebruikerseisen opgesteld voor een nieuw in te voeren feedbacktool. De keuze is gevallen op de feedbacktool 'Scorion'. In dit studiejaar wordt hiermee geëxperimenteerd in de pilotgroep van het project Leerrijke verbindingen.

Met een flinke portie aan nieuwe ervaringen, zal de invoering van Scorion in het studiejaar 2021-2022 worden opgeschaald en onderdeel uitmaken van het nieuwe curriculum. Ook wordt vooronderzoek gedaan naar de meest passende app bij de nieuwe portal (intranet) van de Marnix Academie en het nieuw ingevoerde student-informatiesysteem 'Osiris'. Studentwensen zijn opgehaald in de monitorgroep. Met betrekking tot digitaal educatief materiaal is

contact gelegd met de organisatie Snappet om te onderzoeken of en hoe deze voor pabo-studenten toegankelijk kan worden gemaakt.

Investering

Aanschaf, inrichting en ingebruikneming van een feedbacktool ten behoeve van eigenaarschap studenten (en aansluitend bij programmatisch toetsen als uitgangspunt in het nieuwe curriculum).

Aansluiting bij thema

- Intensief en kleinschalig onderwijs
- Leerrijke verbindingen

Betrokkenen

Projectleider, projectleider en projectleden van Leerrijke verbindingen, Meer formatieve feedback, studenten uit pilotklas (+/-20), docenten en mentoren (uit partnerschap).

Monitoring

- Vragenlijst onder gebruikers in pilotklas.
- Projectgroepblad Leerrijke verbindingen haalt in zijn onderwijs in pilotklas feedback op m.b.t. Scorion, zodat gewenste wijzigingen direct doorgevoerd kunnen worden.

Investering

Inzet MIC-onderzoeker.

Aansluiting bij thema

- Studiesucces, gekoppeld aan project Leerrijke verbindingen

Betrokkenen

MIC-onderzoeker

Monitoring

- Er wordt onderzoek uitgevoerd naar de pilot Leerrijke verbindingen door een onderzoeker verbonden aan het MIC. Dit onderzoek zal vanaf halverwege 2021 worden geschaard onder het lectoraat Samen opleiden, waarmee de verbinding onderzoek, onderzoekend vermogen en de innovaties van de Kwaliteitsafspraken verstevigd wordt.

Investering

Aanschaf app toegang portal en relevante applicaties.

Aansluiting bij thema

- Algemeen

Betrokkenen

Projectleider

Monitoring

- Nog niet van toepassing, bij de keuze worden studenten geraadpleegd.

Thema 6.

Verdere professionalisering

Werken aan een leercultuur

In het project 'Werken aan een leercultuur' heeft in de eerste plaats een inventarisatie plaatsgevonden van het professionaliseringsaanbod binnen de Marnix Academie. De belangrijkste bevindingen zijn:

1. Het invoeren van het nieuwe curriculum gaat een beroep doen op nieuwe rollen en verdere professionalisering van de docent. Er zal meer teamwork verwacht worden. Een leercultuur met voldoende veiligheid om elkaar feedback geven en te kunnen ontvangen is daarin een belangrijke voorwaarde.
2. De veelheid aan interne professionaliseringsmogelijkheden vraagt om een beroepsprofiel van 'de Marnixdocent'. Het faciliteren van teamleren en de verdere ontwikkeling van het beroepsprofiel staan dan ook centraal in het studiejaar 2020-2021.

Studiejaar

2019/2020

Doel

Inventarisatie van professionaliseringsaanbod docenten, formeel en informeel.

Het ontwikkelen van een beroepsprofiel van 'de marnix docent' met indeling naar junior, medior en senior.

Activiteit

- Ontwikkeling van een beroepsprofiel
- Samenwerking met projectleiders
Kwaliteitsafspraken en ontwikkelaars A2020
t.b.v. een compleet professionaliseringsaanbod aansluitend bij het nieuwe curriculum.

Betrokkenen

Projectleider, teamleiders, opleidingsmanager, CvB, collega personeelszaken.

Monitoring

- Nog niet van toepassing.

Studiejaar

2020/2021 (actueel)

Doel

Invoering beroepsprofiel.

Stimuleren van het teamleren binnen de nieuw ingerichte teams van de bachelor.

Activiteit

- Organisatie studiedag rond organiseren en teamleren.
- Professionalisering teamleiders als onderdeel van een leiderschapstraject.

Betrokkenen

Projectleider, teamleiders, opleidingsmanager, CvB, collega personeelszaken.

Monitoring

- Evaluatie teambijeenkomst onder teamleiders en docenten (moet nog plaatsvinden).

Betrokkenheid medezeggenschapsraad

Na de goedkeuring van het plan van de Kwaliteitsafspraken is een studentenpanel samengesteld dat fungeert als monitorgroep. In deze groep zijn studenten uit zowel de medezeggenschapsraad vertegenwoordigd als studenten uit verschillende leerjaren van de pabo, aangevuld met een tweetal docenten. Deze groep komt ongeveer zes keer per jaar bijeen onder leiding van de programmamanager. In deze bijeenkomsten worden projectleiders uitgenodigd om de monitorgroep te informeren over de stand van zaken en krijgt de monitorgroep de gelegenheid om mee te denken met de projecten. Een drietal leden van de medezeggenschapsraad heeft een training gevolgd ten behoeve van de monitoring van de Kwaliteitsafspraken.

Een reactie namens de medezeggenschapsraad op de ontwikkelingen binnen de Kwaliteitsafspraken luidt: "Binnen het opstellen, maar ook bij de uitvoering van de Kwaliteitsafspraken worden studenten actief betrokken. Dit wordt door studenten als zeer prettig ervaren. Studenten geven aan hun visie en ideeën terug te zien in de uitvoering van de plannen. Binnen de monitorgroep worden studenten aangemoedigd om naast de monitoring ook deel

te nemen aan de uitvoering van de projecten van de Kwaliteitsafspraken. Hiervan wordt door verschillende studenten gebruikgemaakt."

Betrokkenheid raad van toezicht

De raad van toezicht hecht waarde aan een sterke betrokkenheid bij de Kwaliteitsafspraken. Van meet af aan is de raad geïnformeerd over het proces van het tot stand komen van de Kwaliteitsafspraken en de uitvoering van de negen innovatieve projecten. De kwaliteitsafspraken zijn dan ook frequent onderwerp op de vergaderagenda van de raad. De raad bespreekt de stand van zaken ook in de halfjaarlijkse ontmoetingen met de medezeggenschapsraad.

Financieel

De begroting en de meerjarenraming van de kwaliteitsafspraken zien er per studiejaar als volgt uit:

Tabel 5

Begroting en meerjarenraming kwaliteitsafspraken (per studiejaar)

	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Totaal inkomsten per studiejaar	376.351	422.730	654.011	906.126	1.037.679	1.170.159	407.272
Uitgaven							
Project Meer formatieve feedback	11.200	47.440	48.480	90.080	90.080	2.080	-
Project Vergroten van onderzoekend vermogen	24.321	55.360	74.560	63.520	63.520	4.160	-
Project Regie over eigen leren met videobeelden	-	8.960	52.240	52.240	52.240	52.240	-
Project Samen op expeditie	-	17.920	36.800	54.640	54.640	52.240	-
Project Ervaringsgestuurde leerweg	-	86.660	161.160	181.960	181.960	172.460	44.160
Project Talentprogramma Met lef werken aan talent	-	-	11.040	24.240	24.240	24.240	-
Project Schakelprogramma naar R&D leerweg	-	-	11.040	24.240	24.240	-	-
Ter ondersteuning van projecten	167.000	175.400	178.400	178.400	203.400	178.400	178.400
Werken aan een leercultuur	19.200	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	-
Projectmanagement	31.550	55.980	63.500	63.500	61.100	63.500	63.500
Stelposten	125.000	- 65.000	- 25.000	135.000	240.000	580.000	120.000
Totaal uitgaven per studiejaar	378.271	422.720	652.220	907.820	1.035.420	1.169.320	406.060
Verschil inkomsten - uitgaven	-1.920	10	1.791	- 1.694	2.259	839	1.212

Tabel 6
Realisatie kalenderjaar 2020

	2020 begroot	2020 realisatie	afwijking begroot -/- realisatie
Totaal inkomsten	499.824	483.604	- 16.220
Uitgaven			
Project Meer formatieve feedback	47.787	26.768	21.019
Project Vergroten van onderzoekend vermogen	61.760	34.595	27.165
Project Regie over eigen leren met videobeelden	23.387	13.100	10.287
Project Samen op expeditie	24.213	13.563	10.650
Project Ervaringsgestuurde leerweg	111.493	62.454	49.040
Project Talentprogramma Met lef werken aan talent	3.680	2.061	1.619
Project Schakelprogramma naar R&D leerweg	3.680	2.061	1.619
Ter ondersteuning van projecten	176.400	98.811	77.589
Werken aan een leercultuur	40.000	22.406	17.594
Projectmanagement	58.487	32.762	25.725
Stelposten	- 51.667	- 28.941	- 22.725
Totaal uitgaven per studiejaar	499.220	279.641	219.579
Verschil inkomsten - uitgaven	604	203.963	- 235.799

De gerealiseerde uitgaven van € 279.641 zijn procentueel over de verschillende projecten verdeeld. Het niet gerealiseerde bedrag over 2020 van € 235.799 blijft bestemd voor de kwaliteitsafspraken en wordt gereserveerd voor de volgende jaren.

Tot slot

De programmanager stelt - in samenwerking met de projectleiders van de verschillende kwaliteitsafspraken - met regelmaat een nieuwsbrief op waarin alle projecten en hun ontwikkelingen worden toegelicht. Deze brief is vrij toegankelijk en wordt gedeeld via de interne website van de Marnix Academie.

05

Voortgezette professionalisering, advisering en ondersteuning

Het Marnix Onderwijscentrum (MOC) is onderdeel van de Marnix Academie. Het is de afdeling die zich richt op het geven van advies, cursussen en opleidingen voor leraren en leidinggevend in het primair onderwijs.

Cursussen en opleidingen

Voor de ontwikkeling van leraren van startbekwaam naar vakbekwaam en naar expert werden vele cursussen aangeboden en zeventien postbachelor-opleidingen. Ten opzichte van vorig jaar is het aantal deelnemers met 16% gedaald. Oorzaak hiervan lijkt de onzekerheid bij deelnemers, veroorzaakt door de coronacrisis. Met name de deelname aan korte cursussen kende een grote terugval. Bij de post-bacheloropleidingen nam het aantal deelnemers aan de leergang

bewegingsonderwijs sterk af. In totaal waren er 594 studenten. Hiervan volgde 73% een opleidingstraject en 27% een kortlopende cursus. Er werden ook zes nieuwe trajecten ontwikkeld en aangeboden.

Scholingstraject zij-instroom

Wanneer iemand met een hbo- of wo-opleiding zonder relevante lesbevoegdheid, de overstap wil maken naar de functie van leraar kan hij of zij bij het MOC een assessment doen. In 2020 werden 84 assessments afgenomen. Daarvan ontvingen 69 kandidaten een geschiktheidsverklaring. Dat betekent dat zij direct als leraar aan de slag kunnen en ondertussen deelnemen aan het scholingstraject zij-instroom. Deze route naar het leraarschap levert een belangrijke bijdrage aan het oplossen van het lerarentekort. In totaal volgden 156 zij-instromers het opleidingstraject. Van hen ontvingen 57 studenten het getuigschrift en daarmee hun lesbevoegdheid.

Het is ook mogelijk een overstap te maken naar de functie van schoolleider. Voor dit traject bleek toenemende belangstelling te zijn. Gezien de oplopende tekorten aan schoolleiders is dit voor de praktijk een bijzonder relevant traject. In 2020 waren 23 kandidaten in opleiding.

Advies

Op basisscholen werden diverse adviestrajecten gestart, zoals Engels in het basisonderwijs, teamgericht werken, Lesson Study en individuele begeleiding van leraren en schoolleiders. In het kader van de subsidieregeling Regionale Aanpak Personeelstekorten (RAP) werden samen met partners een aantal maatwerktrajecten gestart, speciaal gericht op zij-instromers en starters in het onderwijs.

Tabel 7
Totaal aantal cursisten Marnix Onderwijscentrum

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Totaal aantal cursisten	900	1.062	833	835	1.055	708	594
Percentage v/h totaal dat deelneemt aan een opleidingstraject i.p.v een cursus (%)	68	69	63	57	51	58	73

06

Onderzoek en innovatie

6.1 Terugblik op 2020

Vormgeving en organisatie Marnix Innovatiecentrum

Het Marnix Innovatie Centrum (MIC) werkt vanuit een kernteam met lectoren en (coördinerend) onderzoekers. In 2020 is het MIC versterkt met de aanstelling van een manager, een vaste secretaresse en coördinerend onderzoekers. De bij het onderzoek betrokken docenten zijn werkzaam bij de bachelor, de master of het Marnix Onderwijs Centrum (MOC) en leveren als (senior) onderzoeker met name een bijdrage aan het onderzoek in de werkplaatsen en research & designgroepen. Ook studenten (met name van de driejarige pabo) nemen deel aan de onderzoeken. Aan het MIC zijn ook promovendi en een postdoc verbonden.

Om de onderzoeksactiviteiten en -resultaten toegankelijker te maken en te delen is het MIC eind 2020 gestart met het ontwikkelen van een digitaal

platform dat gericht is op het ontsluiten van onderzoeksresultaten en het bevorderen van de interactie tussen onderzoekers en docenten. De lancering van het digitale platform is eind 2021 gepland en is onderdeel van de website van de Marnix Academie.

Samen met de coördinator partnerschap en bestuurders van de partnerscholen is gewerkt aan de selectie van een lector 'samen opleiden en professionaliseren'. Lector Miranda Timmermans start per 1 mei 2021 en zal onderdeel uitmaken van het MIC.

Doelen uit het strategisch plan

In het strategisch plan van het MIC zijn de volgende doelen gesteld:

- Verder ontwikkelen van het Marnix Innovatiecentrum tot kenniswerkplaats, samen met en voor de onderwijspraktijk. Het ontwikkelen en dissemineren (actief verspreiden) van opgedane kennis en vaardigheden rond toekomstgericht onderwijs in de opleidingen staat daarbij centraal.
- Oppakken van de voortrekkersrol van de zichtlijn 'toekomstgericht onderwijs' van het onderzoeksprogramma van Radiant.

Belangrijkste resultaten en ontwikkelingen

Het MIC draagt bij aan de verbetering en vernieuwing van de onderwijspraktijk. Dat doet zij door het onderzoekend vermogen van studenten en docenten te stimuleren. Het MIC faciliteert en begeleidt daarnaast onderzoeksprojecten. Dit praktijkgerichte onderzoek doet het MIC in verbinding met de basisscholen uit het partnerschap. Het MIC geeft daarvoor inzicht in de huidige situatie en komt met onderbouwde verbetervoorstellen. Het MIC werkte in 2020 aan:

- Het profiel en de positie van het MIC
- Onderzoeksactiviteiten van onderzoekers, realisatie van het onderzoeksprogramma en uitvoering van onderzoek met partners
- Het ontwikkelen van onderzoekend innoveren in de praktijk, samen met het netwerk en de samenwerkingspartners
- Het verduurzamen van het onderzoekend vermogen en de onderzoeks-cultuur binnen de Marnix Academie

Specifiek is ingezet op:

- Het onderzoeksprogramma 'betekenisvol leren gericht op duurzame ontwikkeling'
- Voorbereiding van de visitatie in het kader van het 'brancheprotocol kwaliteitszorg onderzoek' (BKO)
- De vormgeving van het MIC

Onderzoeksprogramma

Op basis van een eerste concept is een kader voor onderzoek opgesteld. Daarin zijn beschreven:

- **Gezamenlijke uitgangspunten:** ontwikkelingsgericht, toekomstgericht en waardengericht
- **Kenmerken voor werkwijzen:** betekenisvol leren, onderzoekend handelen en gelijkwaardig samenwerken
- **Hoofdopbrengsten:** sterke opleiding, bruikbare kennisontwikkeling en duurzame innovatie

De focus is met name gericht op de thema's van de lectoraten, het onderzoeksprogramma van Radiant en de thema's vanuit de scholen die tot uiting komen in onderzoeksgroepen zoals 'research en design' en 'werkplaatsen onderwijsonderzoek'.

De lectoraten en de daaraan verbonden lectoren zijn:

- **Toekomstgericht onderwijs:**
lector dr. Stella van der Wal-Maris
- **Leren en innoveren:**
lector dr. Arienne van Staveren
- **Leiderschap in het onderwijs:**
lector Inge Andersen

6.2

Lectoraat toekomstgericht onderwijs

Het lectoraat toekomstgericht onderwijs richt zich op twee thema's: 'onderwijs en sociaal ondernemerschap' en 'onderwijs en leertechnologie'. Rondom beide thema's zijn onderzoeksgroepen ingericht, in respectievelijk 2019 en 2020. De onderzoeksgroepen verrichten praktijkgericht onderzoek. In nauwe samenwerking met studenten, docenten en het werkveld wordt kennis ontwikkeld en gedeeld. In de onderzoeksgroepen participeren medewerkers van de Marnix Academie en van andere hogescholen. De onderzoeksgroep 'onderwijs en leertechnologie' is in 2020 als laatste gestart.

Onderwijs en sociaal ondernemerschap

Deze onderzoeksgroep heeft in 2020 een theoretische verkenning afgerond naar het leren sociaal te ondernemen. Op basis van de verkenning is het construct 'leren sociaal te ondernemen' verder uitgewerkt. Twee nieuwe onderzoeken zijn gestart:

- **Een empirische verkenning:** 1. Naar het leren sociaal te ondernemen in het basisonderwijs. 2. Naar de invloed die het deelnemen door pabo-studenten aan 'Move projecten' heeft op hun eigen competenties ten aanzien van sociaal ondernemerschap en het verzorgen van onderwijs op dit gebied. In Move projecten krijgen kinderen en studenten samen het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid voor het bedenken en uitvoeren van hun eigen buurtproject.
- **Een nieuw onderzoek op dit gebied is in voorbereiding:** het samen met een of meer basisscholen identificeren van kritische factoren voor onderwijs op het gebied van leren sociaal te ondernemen.

De deelname binnen het project 'UKids' van het EU-programma Erasmus+ was in 2020 gericht op de afronding van het project. Onderwerp van dit project is de implementatie van 'social entrepreneurship education' in basisscholen. Concreet opgeleverde activiteiten zijn onder andere:

- Het artikel 'student teachers' learning about social entrepreneurship education - a Dutch pilot study in primary teacher education'
- De website 'ukids - youthstart - entrepreneurial challenges'
- De organisatie van een 'multiplier-event' en het leveren van een bijdrage op een aantal conferenties.

Vanuit de onderzoeksgroep wordt ook input en feedback gegeven voor de vernieuwing van het bachelor-onderwijs van de Marnix Academie. Verder zijn verschillende samenwerkingsverbanden aangegaan en heeft de lector de aansluiting bij het primair onderwijs-netwerk 'leren voor morgen' in gang gezet.

Onderwijs en leertechnologie

Deze onderzoeksgroep is dit jaar gestart. Een onderzoek naar 'computational thinking' wordt op dit moment uitgevoerd. Drie andere onderzoeken zijn in voorbereiding. Er zijn voorstellen voor bijdragen aan congressen ingediend: voor de 'onderwijs research dagen' (ORD) en de 'european association for practitioner research on improving learning' (EAPRIL). Binnen Radiant wordt kennis verspreid (onder andere op de Radiant-dag) en samenwerking gezocht (onder andere met de Radiantgroep binnen het hbo-samenwerkingsverband 'versnellingsplan onderwijsinnovatie met behulp van ict). Vanuit de onderzoeksgroep wordt ook mee vormgegeven aan de werkplaats onderwijsonderzoek 'samen de regie!'.

De lector participeert daarnaast in 'sprong voorwaarts', een netwerk dat zich richt op toekomst-gerichte innovaties in het onderwijs. De lector was als wetenschapper verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de nieuwe master 'onderwijs en technologie'. In oktober 2020 is deze master geaccrediteerd, in september 2021 start de eerste lichting studenten.

6.3 Lectoraat leren en innoveren

Het lectoraat leren en innoveren richt zich met haar onderzoekprogramma op het eigen maken van innovatie in de brede zin van het woord. Het laten landen van innovatie, duurzame borging en het ontwikkelen van een innovatieklimaat zijn daarin sleutelwoorden. Het lectoraat is direct verbonden aan de gelijknamige master leren en innoveren. In 2020 hebben de leden van de onderzoeksgroep een eerste verkenning gedaan op een deelthema binnen het lectoraat en hebben zij gewerkt aan een gezamenlijke publicatie die in 2021 zal verschijnen.

De samenwerking met Hogeschool Utrecht, Stenden Hogeschool en Fontys Hogescholen rondom het thema 'inclusief onderwijs in een meertalige context' is gestart. In het najaar van 2020 is binnen deze samenwerking en voor het werkveld een congres georganiseerd. Een derde project 'onderwijsambassadeurs' is gestart. Dit is een project waarin de stichting Protestants Christelijk Onderwijs Utrecht (PCOU) rondom het thema lerarentekort samenwerkt met de Marnix Academie. In de vorm van onderzoek, advies en begeleidde interview.

Daarnaast zijn verschillende artikelen gepubliceerd zoals een artikel voor het tijdschrift 'Opleiding en Ontwikkeling' en de website/het boek de 'Canon van het leren'. De verbinding met de master is nadrukkelijk gezocht in de vorm van rolinvulling: bijna alle leden van de onderzoeksgroep zijn als docent, tutor, begeleider of in een andere rol betrokken in de master.

De master leren en innoveren is geaccrediteerd. Maar, het jaar 2020 stond voor het merendeel in het teken van corona. Naast de belemmerende werking die dat (nog steeds) heeft op de uitvoering van onderzoek en de uitvoering van de master, zijn drie van de zeven deelnemers van de onderzoeksgroep langdurig ziek geweest (drie tot acht maanden) of zijn dat begin 2021 nog steeds. Ook bij het project onderwijsambassadeurs is de projectleider door corona en een andere ernstige aandoening een langere periode ziek geweest. Ondanks deze omstandigheden is het wel gelukt steeds voldoende draagkracht en continuïteit voor de projecten te organiseren.

6.4

Lectoraat leiderschap in het onderwijs

In dit lectoraat zijn onderzoekers op zoek naar inzichten en handvatten voor de vormgeving en versterking van waardengericht leiderschap. Dit gebeurt aan de hand van een in 2019 ontwikkeld referentiekader en is gekoppeld aan drie deelthema's: 'autonomie en verbondenheid', 'waarden zichtbaar maken in individueel en collectief handelen' en 'de verbinding tussen onderzoeksmatig en waardengericht leiderschap'. Twee van de onderzoekstrajecten betreffen promotietrajecten.

Het begin van de coronacrisis in het voorjaar van 2020 was aanleiding voor een extra onderzoek naar de rol van waarden in crisistijd. Het onderzoek is in samenwerking uitgevoerd door de leden van de onderzoeksgroep.

Op verzoek van het schoolleidersregister voortgezet onderwijs heeft de lector samen met collega-lectoren van Fontys Hogescholen en Hogeschool Windesheim onderzoek gedaan naar gewenste aanpassingen van de beroepsstandaard voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Het onderzoek startte in 2019, kreeg een vervolg in

2020 en lag aan de basis van de nieuwe beroepsstandaard voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs die in januari 2021 is verschenen.

Aansluitend bij onderzoek en internationale beroepsstandaarden heeft waardengericht werken daarin een duidelijke plek gekregen.

In het land zijn presentaties en workshops verzorgd voor schoolleiders en bestuurders. Alhoewel veel workshops, studiedagen en dergelijke door corona zijn verplaatst naar 2021 en 2022. Ook het opstarten van 'communities of practice', kleine groepen schoolleiders die onder begeleiding van het lectoraat hun waardengericht leiderschap onderzoeken en versterken, moest helaas uitgesteld worden. Enkele praktijkpublicaties rond het thema waardengericht leiderschap zijn wel verschenen. De onderzoeksgroep heeft bovendien gewerkt aan een boek over waardengericht leiderschap dat in het voorjaar van 2021 verschijnt bij uitgeverij Pica.

6.5 Onderzoeksprogramma Radiant

Het onderzoeksprogramma van Radiant bestaat uit drie zichtlijnen:

- Toekomstgericht onderwijs
- Socialiserende en persoonsvormende functies van het onderwijs
- Maatschappelijk urgente kwesties

De Marnix Academie is in samenwerking met Iselinge Hogeschool regisseur van de zichtlijn toekomstgericht onderwijs. Met de regisseurs van de andere twee zichtlijnen is regelmatig overleg en afstemming, onder leiding van de coördinator van de onderzoeksprogrammering van Radiant.

De pabo-opleidingen van Radiant die verbonden aan de zichtlijn toekomstgericht onderwijs, zijn in april 2019 gestart met het project 'student welfare through involvement and networked learning in primary teacher training'. In dit door het Nationaal Regieorgaan Onderwijsresearch (NRO) gefinancierde project wordt samengewerkt met de Open Universiteit. Vanaf september 2019 zijn vanuit de Marnix Academie de eerstejaarsstudenten van de driejarige pabo onderwerp van onderzoek.

De zichtlijn maatschappelijk urgente kwesties bevat een door het NRO gefinancierd onderzoek, met het thema 'gedrag en passend onderwijs'.

6.6

Onderzoeksgroepen research en development en werkplaats onderwijsresearch

De onderzoeksgroepen research en development en werkplaats onderwijsresearch kennen een diversiteit aan onderwerpen. Deze zijn in te delen in de volgende thema's:

- Inhoudelijke-, leerstof-, domein-, en vakinhoudelijke thema's
- Pedagogische thema's
- Didactische thema's
- Maatschappelijke thema's
- Algemene onderwijskundige thema's

In 2020 waren de volgende onderzoeksgroepen actief:

- **Acht research en development groepen:** dit zijn onderzoeksgroepen met een (senior) onderzoeker, één à twee docenten van de Marnix Academie met affiniteit voor het doen

van onderzoek, één of meer leerkrachten van een partnerschool en een aantal studenten van de driejarige pabo. Vier research en development groepen zijn afgerond in 2020, twee groepen lopen door vanuit 2019 en twee nieuwe groepen zijn in 2021 gestart.

- **Drie teams 'werkplaats onderwijsresearch Utrecht'**, waarvan één team is gestart in 2020. Onderzoekers van de Marnix Academie begeleiden de teams en studenten van de Marnix Academie nemen deel in ieder team. Elk team bestaat naast een onderzoeker en studenten van een hogeschool (in dit geval de Marnix Academie) uit één à twee leerkrachten van een basisschool en een leerkracht met een brugfunctie vanuit het bestuur van de betreffende school.
- **Vier onderzoeksgroepen 'Samen de regie! Gepersonaliseerd leren met ICT'**. Deze onderzoeksgroepen zijn verbonden aan het lectoraat 'Toekomstgericht onderwijs' en vinden plaats bij en met scholen uit het partnerschap. Twee van de onderzoeksgroepen worden begeleid door een onderzoeker van de Marnix Academie. De andere twee onderzoeksgroepen worden begeleid door respectievelijk

een onderzoeker van de Universiteit Utrecht en de Universiteit van Amsterdam. Studenten van de Marnix Academie (driejarige pabo) nemen deel aan alle vier de onderzoeken.

6.7 Overig onderzoek

Overig onderzoek:

- Promotieonderzoek
- Onderzoek in het kader van de kwaliteitsafspraken

Een medewerker van de Marnix Academie voert voor het derde jaar een door de Marnix Academie gefinancierd promotieonderzoek uit. Een andere medewerker diende eind 2020 een voorstel in voor een promotieonderzoek. Het MIC geeft, waar nodig en als gewenst, begeleiding.

Studenten van de Marnix Academie (driejarige pabo) nemen deel aan de promotieonderzoeken. Twee andere medewerkers van de Marnix Academie doen een eigen promotieonderzoek.

Binnen het project 'leerrijke verbindingen', onderdeel van de kwaliteitsafspraken van de Marnix Academie, wordt onder dezelfde titel een postdoctoraal onderzoek uitgevoerd.

Sinds het academisch jaar 2020-2021 worden drie keer per jaar intervisiemomenten georganiseerd. Ervaren promovendi en studenten die net zijn gepromoveerd ontmoeten elkaar en wisselen ervaringen uit, onder begeleiding van een medewerker van het MIC.

6.8 Onderzoekend vermogen

In een aparte werkgroep vindt in het kader van een van de kwaliteitsafspraken een uitwerking plaats van onderzoekend vermogen. Hierbij zijn docenten en een medewerker van het MIC betrokken.

6.9

Visitatie brancheprotocol kwaliteitszorg onderzoek

Als voorbereiding op een visitatie in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) is onder andere gezamenlijk gewerkt aan de versterking van het onderzoeksprogramma en een kritische reflectie ten aanzien van de standaarden van de BKO. Een van de onderdelen daarvan is een beschrijving van de impact van het onderzoek dat uitgevoerd wordt binnen de lectoraten en in andere onderzoeken. Het gaat om

de relevantie van het onderzoeksprogramma op het gebied van:

- De beroepspraktijk
- Onderwijs en professionalisering
- Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

In november 2020 was er een peer-review als voorbereiding op de visitatie in juni 2021.



07

Wereldburgerschap

De Marnix Academie is een UNESCO school met aandacht voor wereldburgerschap, interculturele communicatie, mensenrechten en duurzaamheid. Internationalisering is een van de middelen om dit te realiseren. Het afgelopen jaar zijn de meeste internationale processen tot stilstand gekomen. Studenten zijn teruggehaald uit het buitenland en onze internationale studenten zijn vroegtijdig vertrokken. In het tweede semester is alle inkomende- en uitgaande mobiliteit stilgelegd.

UNESCO

De UNESCO werkgroep van de Marnix Academie kwam regelmatig bijeen om te kijken hoe de genoemde thema's van de UNESCO gerealiseerd konden worden. Zo is actief beleid ontwikkeld op het terrein van diversiteit. Daarnaast wordt

nadrukkelijk gekeken hoe UNESCO doelen in het in ontwikkeling zijnde curriculum een plek kunnen krijgen. 'Sociaal ondernemerschap' is daarbij een belangrijk element. Ook is een activiteitenagenda in ontwikkeling, waarin zaken worden opgenomen rondom onder andere duurzaamheid en mensenrechten.

De dag van de duurzaamheid kreeg dit keer bescheiden aandacht. Studenten werden uitgedaagd om activiteiten te ontplooiën rondom aspecten van duurzaamheid. Bij het humanities programma hebben studenten een bijdrage geleverd aan de scheurkalender van de gemeente Utrecht. Het gaat hier om tips/ideeën om de Sustainable Development Goals (SDG's) concreet te maken. Landelijk participeert de Marnix Academie in de Sustainable Development Goals coalitie.

Internationalisering

In een multiculturele samenleving is het van groot belang dat leerkrachten skills ontwikkelen om met verschillen om te gaan. De Marnix Academie daagt daarom studenten uit zich internationaal te oriënteren. Naast de internationale aspecten in het curriculum biedt de academie studenten

verschillende mogelijkheden: deelname aan twee Engelstalige minoren, het internationale profiel 'crossing borders' en internationale themaweken. Daarnaast faciliteert de Marnix Academie langdurige studie- en/of stagemogelijkheden in het buitenland. Voor studie en/of stage binnen Europa is een nieuwe charter aangevraagd binnen het Erasmus programma. Na goedkeuring is de financiering veilig gesteld tot 2027.

Internationale studenten

De Marnix Academie heeft een bilaterale overeenkomst met 43 buitenlandse onderwijsinstellingen. De internationale studenten van die instellingen kunnen deelnemen aan de twee Engelstalige programma's op de Marnix Academie: de minor Humanities en het research en designprogramma Special Educational Needs.

In het tweede semester/voorjaar 2020 namen 20 studenten uit het buitenland deel aan de programma's. Onder andere uit Denemarken, Duitsland, Oostenrijk, Hongarije, Spanje, België en Ierland. In het eerste semester/herfst 2020 was er vanwege de coronacrisis geen mobiliteit.

Internationale themaweken

De internationale themaweken werden gedeeltelijk uitgevoerd in Bradford, Aarhus en Marrakesh. De overige weken werden in goed overleg geannuleerd: Kaunas, Zurich, Madrid, Krems (voltijd en deeltijd bachelor), Rethymnon en Kyoto.

Studentenmobiliteit

Van januari tot eind mei/juni verbleven 40 studenten (gedeeltelijk) in het buitenland: 17 voor stage en 23 voor studie. Bestemmingen waren onder andere Aruba, Curaçao, Denemarken, Engeland, IJsland, Kenia, Nepal, Noorwegen, Oeganda, Oostenrijk, Portugal, Spanje, Suriname, USA, Zuid-Afrika en Zweden. Vanaf maart 2020 werden bijna alle studenten uit het buitenland teruggehaald.

Een grote operatie die soms moeizaam verliep. Uiteindelijk kozen vijf studenten bewust om te blijven waar ze waren. In de herfst van 2020 was er geen mobiliteit in verband met de coronacrisis.

Docentenmobiliteit

Verschillende docenten van de Marnix Academie namen deel aan de eigen internationale weken. De coördinatoren internationalisering van de Radiant hogescholen moesten hun bezoek aan Suriname en de Nederlandse Antillen ook voortijdig afbreken. Sommige studenten hebben zij nog wel kunnen ondersteunen tijdens de evacuatie. De reguliere bezoeken in het kader van de versteviging en uitbreiding van de netwerken heeft de Marnix Academie moeten annuleren.

08

Kwaliteitszorg

Kwaliteitsbeleid

Het document 'Kwaliteitsbeleid Marnix Academie 2019-2021' is in het voorjaar van 2020 vastgesteld door het college van bestuur. Het kwaliteitsbeleid sluit aan op de missie, visie en beleidsthema's zoals geformuleerd in het strategisch plan van de Marnix Academie. Het kwaliteitsbeleid beschrijft de visie en uitgangspunten van het instellingsbrede kwaliteitsbeleid en heeft betrekking op het borgen van de kwaliteit van alle opleidingen, het onderzoek en ondersteunende activiteiten van de Marnix Academie.

Visitaties

Twee opleidingen zijn dit jaar gevisiteerd door een panel van de NVAO. Te weten de master Passend Meesterschap in het kader van de 'toets na 3 jaar' en de her-accreditatie van de master Leren en Innoveren. Bij de NVAO is voor drie opleidingen een 'toets nieuwe opleiding' ingediend: voor de masters Onderwijs en Technologie en Vitaliteit en Professionalisering en de opleiding associate degree Pedagogisch Educatief Professional (Ad PEP).

Peerreview

In het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) was er een peerreview bij het

Marnix Innovatie Centrum (MIC). Deze ontwikkelings-gerichte peerreview is ter voorbereiding op de visitatie in het voorjaar van 2021.

Evaluaties

Er vinden binnen de opleidingen diverse kwaliteits-onderzoeken plaats. De meeste onderwijs-evaluaties worden intern uitgevoerd en daarnaast wordt deelgenomen aan landelijke onderzoeken zoals de hbo-monitor. De resultaten naar aanleiding van de hbo-monitor laten zien dat voor zowel de bachelor voltijd als deeltijd de score op de stelling 'Ik ben (zeer) tevreden over de studie' boven het landelijk gemiddelde van alle pabo's ligt.

Tabel 8

Kwaliteitsonderzoek onder alumni (hbo-monitor)

Doelgroep/Onderzoek	Vraag/stelling	Oordeel
Alumni bachelor (Hbo-monitor 2019)	Ik ben (zeer) tevreden over de studie	67 % (voltijd) – landelijk 56 % 90 % (deeltijd) – landelijk 50 %

09

Personeel

Personeelsbestand

De personeelsstand op 31 december 2020 was 146,8 fte, ingevuld door 194 medewerkers. Ten opzichte van de stand van het voorgaande jaar betreft het aantal fte een toename van 6,46 %. Gedurende het jaar zijn 19 medewerkers uit dienst getreden. De vacatures die ontstonden als gevolg van deze uitstroom, maar zeker ook door toegenomen studentenaantallen, zijn met succes ingevuld. In totaal zijn 30 nieuwe medewerkers ingestroomd.

Verzuimcijfers

Het ziekteverzuimpercentage over 2020 bedroeg 3,9 %. Dit is 0,3 % hoger ten opzichte van 2019, waarin sprake was van relatief veel niet beïnvloedbaar langdurend verzuim. Het verzuimpercentage exclusief langdurig verzuim bedroeg 1,2 % over 2020. Dit percentage is 0,3 % gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar. Leidinggevenden, arbodienst en P&O voeren strakke regie op verzuim, ook preventief. Dit houdt in dat leidinggevenden in gesprek gaan en blijven over duurzame inzetbaarheid.

Tabel 9

Ziekteverzuim (%)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Totaal	8,4	5,0	4,3	6,4	3,9	3,6	3,9
Totaal, exclusief langdurig verzuim en zwangerschappen	1,7	1,6	1,6	1,8	1,5	1,5	1,2

10

Bedrijfsvoering

Het jaar 2020 stond in het teken van de coronacrisis. Facilitair heeft het gebouw corona-proof gemaakt. Zowel eenrichtingsverkeer is toegepast als de anderhalve meter. Hierdoor is de capaciteit van het gebouw gehalveerd. Zalen waar voorheen 30 personen konden plaatsnemen zijn nu slechts geschikt voor maximaal 15 personen. Studenten en medewerkers hebben zich vooraf moeten aanmelden om te monitoren dat er niet teveel gebruikers in het gebouw aanwezig waren.

Medewerkers moesten thuis werken en voor de thuiswerkplekken zijn voorzieningen beschikbaar gesteld. Ook kan gebruik worden gemaakt van een werkplekonderzoek op afstand. Dit laatste in samenwerking met de Arbo Unie. Indien nodig worden aanvullende middelen beschikbaar gesteld. Voor communicatie heeft de coronacrisis veel creativiteit gevraagd. Het werven van studenten gaat nu via online bijeenkomsten. Met een video krijgt de toekomstige student een rondgang door het gebouw.

In 2020 is een vervolg geweest op het strategisch huisvestingsplan. Een kleine opsomming:

- Op korte termijn is extra ruimte nodig om het onderwijs te kunnen inplannen. Voor nu en ook voor de komende 5 tot 7 jaar. Er moet een locatie worden gezocht.
- Het onderwijs is in ontwikkeling met de curriculumvernieuwing voorop. In september 2021 zal worden gestart met een nieuw curriculum in passende huisvesting.
- Het overige onderwijs is ook in transitie en zal zich steeds meer richten op toekomstgerichte onderwijsvormen, ook hier zal de ruimtevraag wijzigen de komende jaren, wat implicaties heeft op de huisvesting.

In de eerste fase, voor de coronacrisis, hebben we onderzoek gedaan naar hoe het onderwijs in de toekomst eruit ziet en welke ruimtelijke randvoorwaarden hieruit voortvloeien. Hieruit bleek dat de huidige locatie niet de ruimte biedt om dit te realiseren. Daarom wordt gestart met het opstellen van een strategisch huisvestingsplan met een visie voor de toekomst (10 tot 20 jaar). En wordt invulling gegeven aan de urgente locatiebehoefte. Deze bestaat uit het opschalen in extra vierkante

meters en het inpassen van de curriculumvernieuwing A2020. Doelstelling is om de extra vierkante meters en de aanpassingen van het huidige pand te realiseren voor de start van het nieuwe collegejaar 2021/2022. Deze situatie is mogelijk tijdelijk maar wel voor 5 tot 7 jaar.

Om dit voor elkaar te krijgen hebben we het vervolgproject opgedeeld in twee fases:

Fase 1

We zijn gestart met het samenstellen van een aantal teams: onderwijs, huisvesting en vastgoed. Het team onderwijs bestaat uit diverse mensen uit het onderwijs, roostering, management en 'de ruimdenkers'. Dit team werkt aan het verzamelen van informatie met als resultaat een richtinggevend advies voor het verdere huisvestingstraject voor de korte en lange termijn.

Team huisvesting bestaat uit de aannemer, installateur, management, gebouwbeheer en de ruimdenkers en draagt zorg voor een bundeling van de implicaties en kansen van de huidige locatie. De bijbehorende plannen zijn met name gericht op de zeer korte termijn, zodat de bouwkundige werkzaamheden kunnen worden gepland.

Team vastgoed bestaat uit management, de vastgoedmakelaar en de ruimdenkers. Dit team heeft de opdracht een selectieproces te doorlopen voor een extra locatie voor de komende 5 tot 7 jaar.

Fase 2

Deze fase zal zich richten op de bouwvoorbereiding en -uitvoering voor de huidige locatie (jaar 2021) en de ontwikkeling van het strategisch huisvestingsplan langere termijn.

Op dit moment zijn we nog volop in fase 1 en gaan we over naar fase 2.

De studentenadministratie is het afgelopen jaar druk geweest met de implementatie van het nieuwe studentinformatiesysteem OSIRIS. De bedoeling was eind 2020 live te gaan maar dat is niet gelukt. Uiteindelijk zijn we begin januari 2021 echt over gegaan. Het oude studentinformatiesysteem 'Trajectplanner' had twee modules: stage en inleverloket. Omdat OSIRIS dit niet heeft, zijn twee aparte systemen aangeschaft en gekoppeld aan OSIRIS. Beide systemen zijn in 2020 geïmplementeerd.

De financiële- en salarisadministratie heeft een implementatietraject opgestart voor een nieuw financieel softwarepakket, inclusief een verwerkings-systeem voor facturen. Beide systemen gaan begin 2021 live.



11

Continuïteit, meerjaren-perspectief, risico's en kansen

De Marnix Academie hanteert al jaren een interne norm van 25 studenten op 1,0 fte onderwijzend personeel in de bacheloropleiding. Daarnaast wordt gerekend met de verhouding 2,0 fte onderwijzend personeel op 1,0 fte ondersteunend personeel.

De studentprognoses voor de komende jaren zijn gebaseerd op de referentieraming van het Ministerie en een instellings-specifieke inschatting.

Tabel 10

Aantal studenten en personeel in fte bij aanvang van het collegejaar

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Studenten ingeschreven op 1 oktober	1.585	1.605	1.620	1.675	1.685	1.700
Onderwijzend personeel (OP)	103,6	112,4	113,4	117,3	118,0	119,0
Ondersteunend personeel (OBP)	34,7	36,1	36,5	37,7	37,9	38,3
CvB, management en staf	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
Totaal personeel in fte's	146,8	157,0	158,4	163,4	164,4	165,8

Tabel 11

Geprognosticeerde winst- en verliesrekening (x € 1.000)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Baten						
Rijksbijdragen	12.906	12.959	13.392	13.116	13.206	13.535
Collegegelden	2.493	2.855	3.019	3.169	3.285	3.425
Contractactiviteiten	3.420	3.140	3.150	3.150	3.150	3.150
Overige subsidies - niet OCV	136	485	450	450	450	400
Overige baten	465	495	389	401	422	456
Totaal baten	19.420	19.933	20.400	20.286	20.512	20.966
Lasten						
Personele lasten	14.151	14.484	14.773	14.958	15.141	15.331
Afschrijvingen	881	975	975	925	925	925
Huisvesting	758	1.022	1.050	1.050	1.075	1.150
Overige instellingslasten	3.585	3.402	3.453	3.258	3.338	3.418
Financiële lasten	26	-	-	-	-	-
Totaal lasten	19.401	19.883	20.251	20.191	20.479	20.823
Resultaat	19	50	149	95	34	143

Tabel 12

Budgetten kwaliteitsafspraken (x € 1.000)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Budget kwaliteitsafspraken	500	849	1.063	1.120	1.268	-

Tabel 13

Solvabiliteit op basis van het meerjarenperspectief 2010 - 2025 (x € 1.000)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Algemene reserve	5.680	5.730	5.879	5.974	6.008	6.151
Bestemmingsreserves	966	766	566	366	166	166
Totaal eigen vermogen	6.646	6.496	6.445	6.340	6.174	6.316
Voorzieningen	704	604	750	750	750	750
Eigen vermogen plus voorzieningen	7.350	7.100	7.195	7.090	6.924	7.066
Balanstotaal	16.015	14.719	14.269	14.194	13.769	13.750
Solvabiliteitsratio (%)	45,9	48,2	50,4	50,0	50,3	51,4
Debt ratio	54,1	51,8	49,6	50,0	49,7	48,6

Tabel 14
Geprognosticeerde balans 2021-2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activa						
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	4.350	5.250	5.150	5.000	4.750	4.750
	4.350	5.250	5.150	5.000	4.750	4.750
Vlottende activa						
- Vorderingen	1.065	669	619	694	519	500
- Liquide middelen	10.601	8.800	8.500	8.500	8.500	8.500
	11.666	9.469	9.119	9.194	9.019	9.000
Totaal activa	16.015	14.719	14.269	14.194	13.769	13.750
Passiva						
Eigen vermogen						
- Algemene reserve (Publiek)	6.646	5.730	5.879	5.974	6.008	6.151
- Bestemmingsreserve (Publiek)	-	766	566	366	166	166
Totaal eigen vermogen	6.646	6.496	6.445	6.340	6.174	6.316
Voorzieningen	704	604	750	750	750	750
Kortlopende schulden	8.666	7.619	7.074	7.104	6.845	6.684
Totaal passiva	16.015	14.719	14.269	14.194	13.769	13.750

Toelichting op de geprognosticeerde cijfers 2021 tot en met 2025

De Marnix Academie voert al jaren een conservatief financieel beleid, gericht op continuïteit en zelfstandigheid. Van financiering door derden zal slecht bij uitzondering gebruik gemaakt worden.

Een gedeelte van het eigen vermogen wordt daarom in liquide vorm aangehouden.

Door middel van de tussentijdse rapportages worden de begroting 2021 en de meerjarenraming 2022 – 2025 bewaakt. Elk jaar worden de uitgangspunten van de meerjarenraming opnieuw beoordeeld en, waar nodig, aangepast. Tussentijdse aanpassing van de begroting is niet toegestaan.

De cijfermatige onderbouwing van financiële cijfers wordt toegelicht in de meerjarenprognose 2022 – 2025, zoals opgenomen in de goedgekeurde begroting 2021.

De begrote baten en lasten zijn gerelateerd aan de verwachte studenten in-, door- en uitstroom. De verwachting is dat dit de komende jaren zal stijgen ten opzichte van 2020, met name bij de masteropleidingen en de Ad opleiding. De referentieraming van het Ministerie en de instellings-specifieke inschatting liggen hieraan ten grondslag.

De in de jaren 2017 – 2018 gevormde bestemmings-reserves voor onderzoek en ontwikkeling zullen in de komende vier jaren worden afgebouwd.

In het gebouw aan de Vogelsanglaan 1 te Utrecht zullen in de komende jaren geen grote investeringen meer plaatsvinden. Alleen het reguliere onderhoud, beschreven in het meerjaren onderhoudsplan, zal worden uitgevoerd. Op termijn zal nieuwe huisvesting worden betrokken, die voldoet aan alle milieu- en energie-eisen, die gelden voor onderwijs-instellingen.

Voor de komende jaren wordt extra onderwijsruimte extern gehuurd, in verband met de noodzaak om meer ruimte voor de studenten te realiseren en de verwachte groei in het aantal studenten en cursisten.

De begrote baten uit de rijksbijdragen zijn mede bepaald op de ontwikkelingen vanuit het Ministerie.

De kosten van personele inzet worden jaarlijks verhoogd met de verwachte procentuele toename van personeelskosten. De overige begrote kosten stijgen jaarlijks met de algemene prijsindex. Dit wordt jaarlijks beoordeeld en vastgesteld.

Met financiële baten en/of lasten wordt de komende jaren geen rekening gehouden.

Risicoparagraaf

1. Risicoprofiel van de organisatie

De Marnix Academie is een kleine zelfstandige mono-sectorale hogeschool. Vanwege de kleinschaligheid en het beperkte aantal opleidingen is de hogeschool kwetsbaar voor schommelingen in de studentenaantallen. Het risicoprofiel van de hogeschool is daarom afgestemd op de genoemde kwetsbaarheid. Dat vertaalt zich in de acceptatie van de gekende risico's en de mogelijke gevolgen daarvan. Voor deze gevolgen is een set van beheersmaatregelen geformuleerd, waarmee met name de financiële consequenties van de risico's

beheersbaar worden gemaakt. Activiteiten onder volledige onzekerheid worden daarom zoveel mogelijk vermeden. Het risicoprofiel van de hogeschool beweegt zich tussen risicomijdend en risiconeutraal.

Risico-analyse 2020

De belangrijkste aandachtspunten uit de risico analyse in 2020 zag er als volgt uit:

2. Risicoacceptatie

Op basis van de risico-inventarisatie en risico-analyse zijn de acceptatievoorwaarden van de mogelijke gevolgen in kaart gebracht. In alle gevallen blijkt dat de gevolgen van het mogelijk voordoen van de risico's geheel voor rekening van de hogeschool komt en dat er geen mogelijkheden zijn om de gevolgen op een derde partij, bijvoorbeeld een verzekeringsmaatschappij, af te wentelen.

Dit houdt in dat de hogeschool een weerstands-vermogen in stand moet houden, die groot genoeg is de mogelijke gevolgen in eigen beheer te kunnen oplossen.

Daarnaast is het dus van het allergrootste belang dat de beheersmaatregelen, die genomen worden, om de kans van voordoen van de genoemde risico's zo klein mogelijk te maken.

Tabel 15
Overzicht risico's en gevolgen

Risico	Risico inschatting Kans - gevolg	Mogelijke oplossingsrichting	Actie
1.1 Mono-sectorale karakter Hogeschool	Kleine kans – grote schade	Breed portfolio voor de doelgroep (specialisme)	Opleidings- management bachelor
4.2 Regelgeving tijdelijke werknemers belemmerend voor inzet van bekwame docenten	Kleine kans – grote schade	Goed werkgeverschap	CvB/ MO
5.2 (tijdelijk) wegvallen van het gebouw	Kleine kans – grote schade	Afspraken met gelijksoortige instellingen/ verhuurders van bedrijfspanden	CvB/ Facilitair manager
5.3 Omvang kleinere organisaties is een bottleneck (data-lekken, privacy, hackers)	Kleine kans – grote schade	Samenwerking zoeken binnen Radiant met name op het gebied van bedrijfsvoering	CvB/ MO
5.5 Kleinschaligheid staat voldoende deskundigheid bij complexe situaties in de weg	Kleine kans – grote schade	Samenwerking zoeken binnen Radiant	CvB/ MO
6.1 Grote afhankelijk van beleid Rijksbijdragen (politieke voorkeuren)	Kleine kans – grote schade	Lobby door Radiant	Radiant/ CvB

3. Risicomanagement

Net als in voorgaande jaren is er aan de hand van de handreiking Risicobeheersing van de Vereniging Hogescholen een beoordeling gemaakt of de risicogebieden en de benoemde risico's voor 2021 ook voor de Marnix Academie gelden.

De vijf hoofd risico's zijn:

- Onderwijs en onderzoek
- Bedrijfsvoering
- Compliance
- Personeel
- Omgeving

Bij onderwijs en onderzoek zijn de volgende risico's benoemd:

1. **Kwaliteit:** het risico dat de kwaliteit van het onderwijs of het onderzoek als onvoldoende wordt beoordeeld waardoor het bereiken van de doelstellingen van de hogeschool in gevaar komt.
2. **Innovatie:** Het risico dat de hogeschool over onvoldoende innoverend vermogen beschikt voor een duurzame aantrekkingskracht op nieuwe studenten.

Verwachte situatie 2021 Marnix Academie:

De kwaliteit van de opleidingen zijn grotendeels geborgd door de accreditaties. Periodiek onderzoek onder studenten en medewerkers tonen aan dat de Marnix Academie kwalitatief goede opleidingen aanbiedt met voldoende gekwalificeerde docenten. Er mag echter niet worden stilgezet. De kwaliteit van de opleidingen hebben voortdurende aandacht van alle geledingen. Het risico op kwaliteitsvermindering bij de opleidingen wordt wel onderkend en daarom wordt dit punt ieder jaar in de risico-analyse betrokken.

Bij de bedrijfsvoering zijn de volgende risico's benoemd:

1. **Strategie:** het risico dat de hogeschool onvoldoende in staat is om zijn langetermijndoelen vast te stellen, alsmede de daaruit volgende beslissingen over de inzet van mensen en middelen om deze doelen te bereiken.
2. **Sturing en beheersing:** het risico dat de AO/IB niet op orde is zodat er geen interne beheersing gewaarborgd kan worden.

3. **Kritische bedrijfsprocessen:** het risico dat de ondersteunende processen (HRM, Finance, ICT e.d.) niet effectief en niet efficiënt worden uitgevoerd.

Verwachte situatie 2021 Marnix Academie:

Door de uitbreiding van het aantal opleidingen, in 2021 gaan zowel de AD opleiding als de master onderwijs en technologie van start, zodat de hogeschool in de breedte groeit en minder afhankelijk wordt van het aantal studenten in de bachelor-opleidingen. De ICT systemen zijn aangepast aan de nieuwste stand van de techniek van de beveiliging. Daarmee wordt de hogeschool minder kwetsbaar voor invloeden van buitenaf.

Met het vastleggen en beschrijven van alle primaire processen maakt de hogeschool zich minder afhankelijk van de kennis van individuele medewerkers.

Door de periodieke interne audits is er een systeem ontstaan van permanent onderzoek naar de meest kritische processen binnen de hogeschool. De resultaten ervan worden breed gedeeld in de organisatie.

Door de toegenomen digitalisering van documenten en dossiers, met name bij de personeelsadministratie worden de gevolgen risico's op dit terrein sterk verminderd.

Bij personeel zijn de volgende risico's onderkend:

1. **Leiderschap en sturing:** Het risico dat het bestuur niet voldoende voor zijn taak is toegerust wat in de gehele organisatie (en de daaronder ressorterende opleidingen en diensten) zijn weerslag heeft. Hetzelfde risico geldt voor het management van individuele opleidingen en diensten.
2. **Competenties:** het risico dat de medewerkers niet over de juiste kennis en /of vaardigheden beschikken.
3. **Cultuur:** het risico dat de medewerkers zich niet houden aan algemeen geldende ethische normen en/of de doelstellingen van de organisatie.

Verwachte situatie 2021 Marnix Academie:

De Marnix Academie kent een goede structuur voor opleidingen en deskundigheidsbevordering. Omissies in de kennis en kundigheid van medewerkers worden vroegtijdig gesignaleerd.

De cultuur bij de Marnix Academie is open en direct. Ongewenste afwijkingen worden vroegtijdig gesignaleerd.

De risico's op personeelsgebied worden daarom laag ingeschat.

Bij compliance worden de volgende risico's onderkend:

1. **Wet- en regelgeving extern:** Het risico dat wet- en regelgeving niet of niet tijdig zijn verankerd in de bedrijfsprocessen of dat de medewerkers de geldende wet- en regelgeving niet of onvoldoende naleven.
2. **Branchecode:** het risico dat branchecodes niet of niet tijdig zijn verankerd in de bedrijfsprocessen of dat medewerkers de geldende wet- en regelgeving niet of onvoldoende naleven.
3. **Regelgeving intern:** het risico dat de medewerkers zich niet houden aan de interne regelingen en procedures.

Verwachte situatie 2021 Marnix Academie:

De wet- en regelgeving wordt bewaakt door de secretaris van het College van Bestuur. Wijzigingen worden tijdig gesignaleerd en uitgevoerd. Het blijft

een punt van aandacht, maar de risico's worden laag ingeschat.

Bij de omgeving worden de volgende risico's onderkend:

1. **Overheidsbeleid:** het risico dat de overheid onvoldoende middelen ter beschikking stelt om de ambities van de hogeschool te kunnen financieren.
2. **Demografie:** het risico dat de bevolkingssamenstelling zo wijzigt dat de kwantiteit of de kwaliteit van de instroom van studenten onvoldoende is voor de continuïteit van de hogeschool.
3. **Duurzaamheid:** het risico dat de hogeschool zijn bedrijfsvoering onvoldoende of niet tijdig richt naar maatschappelijke eisen met hoge kosten voor herstel of reputatieschade als gevolg.
4. **Technologie:** het risico dat de hogeschool aantrekkingskracht verliest voor studenten en onderzoekers als gevolg van sterk verouderde faciliteiten en voorzieningen.
5. **Imago:** het risico dat schade optreedt door incidenten en negatieve scores uit benchmarks tussen hogescholen.

4. In control statement

De interne beheersing van de hogeschool is op orde. Dit wordt bevestigd door de onafhankelijke instellingsaccountant en is vastgelegd in de management letter 2020. De controle op de interne beheersing is uitgevoerd door de onafhankelijke instellingsaccountant. De conclusies zijn besproken met het College van Bestuur en met de leden van de auditcommissie van de Raad van Toezicht.

Er zijn door de accountant wel punten van verbetering aangegeven, de belangrijkste daarvan zijn:

- Adequate beschrijving van de processen;
- Tijdsplanning en vastleggen van gemaakte afspraken;
- Beheersing van toegepaste ICT systemen;
- Fiscale risico's.

In het voorjaar van 2021 is begonnen met de beschrijving van de meest kritische processen. Dit proces zal voor de zomervakantie zijn afgerond. De hogeschool wordt hierbij ondersteund door externe deskundigen.

De migratie van de verschillende ICT software is eind maart 2021 zo goed als afgerond. De opleidingen voor de verschillende medewerkers om met de nieuwe systemen vertrouwd te raken zijn gaande.

12

Governance

College van bestuur

Het college van bestuur is belast met het besturen van de hogeschool. Het college van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht. Op haar eigen verzoek heeft de voorzitter van het college van bestuur Joke Snippe per 1 september 2020 afscheid genomen. De raad van toezicht heeft met ingang van 1 september 2020 een tweehoofdig interim college van bestuur ingesteld voor een periode van 1 jaar, bestaande uit Henny Morshuis, voorzitter en Ron de Bakker, lid.

De bezoldiging van de bestuurder(s) van de Marnix Academie is conform de Wet normering topinkomens en in het bijzonder de Regeling bezoldiging topfunctionarissen Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) sectoren. In de jaarrekening is een overzicht van de bezoldiging en overige vergoedingen van de bestuurders opgenomen conform het format van de Vereniging Hogescholen. De bestuurders zijn niet betrokken geweest bij transacties waarbij sprake kon zijn van (potentieel) tegenstrijdige belangen.

In tabel 16 zijn de portefeuille-verdeling en de nevenfuncties van de bestuurders opgenomen.

Horizontale dialoog

In het kader van de horizontale dialoog voert de Marnix Academie overleg met twee ‘klantgroepen’: de studenten en het beroepenveld.

Studenten

Met vertegenwoordigers van de studenten wordt gesproken over de uitwerking van het opleidingsprogramma en de inrichting van de leerwerkomgeving. Dit overleg vindt plaats met de studentenraad en in het zogeheten kwaliteitsoverleg.

Beroepenveld: bacheloropleiding

De Marnix Academie onderhoudt intensief contact met het beroepenveld. De bacheloropleiding wordt zoveel mogelijk vormgegeven in nauwe samenwerking met de partnerscholen die in het samenwerkingsverband met de Marnix Academie

Tabel 16

Portefeuilleverdeling en nevenfuncties college van bestuur

Naam	Functie
------	---------

Tot 1 september 2020

Mw. dr. J. Snippe MBA	Voorzitter
-----------------------	------------

Portefeuilles

Alle portefeuilles

Nevenfuncties

Lid van de Raad van Toezicht van SCO Delft (Stichting Christelijk Onderwijs Delft, Lid Raad van Toezicht van mbo Rijnland, Lid van de Adviesraad Beroepsonderwijs en Bedrijven van het Cito, Lid Raad van Toezicht van Studiekeuze123

Vanaf 1 september 2020

De heer drs. J.H. Morshuis	Voorzitter
----------------------------	------------

Portefeuilles

Landelijke externe vertegenwoordiging, onderwijs (bachelor), onderzoek en innovatie, kwaliteitszorg, internationalisering, diversiteit, duurzaamheid.

Nevenfuncties

Adviseur Rijnconsult bv, Henny Morshuis organisatieadvies en coaching, voorzitter bestuur stichting Validering Exameninstrumenten in het mbo

De heer drs. R.L.M. de Bakker	Lid
-------------------------------	-----

Portefeuilles

Lokale en regionale externe vertegenwoordiging, onderwijs (masters en Ad), private activiteiten, bedrijfsvoering, financiën, personeel.

zijn opgenomen. Op diverse niveaus wordt overleg gepleegd over de inhoud van de opleiding en de begeleiding en beoordeling van studenten.

Op bestuurlijk niveau vindt afstemming plaats in de stuurgroep van het partnerschap. Hierin participeren de voorzitters van de stichtingen die in het samenwerkingsverband deelnemen, de Partners in Opleiding en Ontwikkeling (POO). In 2020 zijn twee stuurgroep-bijeenkomsten geweest. De belangrijkste gespreksonderwerpen waren:

- Instellen lectoraat POO
- Stand van zaken 'Koersplan Partners in Opleiding en Ontwikkeling The Next Level'
- Opleider leerkrachtcoach
- Begroting POO 2020-2021
- Uitkomsten van de enquête leerkrachtcoach
- Evaluatie online onderwijs onder studenten, praktijkleren tijdens corona
- Pilot kwaliteitskader en peerreview

Daarnaast is ook een veldadviesraad aan de bacheloropleiding verbonden. Deze is in 2020 vier keer bij elkaar geweest. De belangrijkste onderwerpen waren:

- Onderzoeksprogramma Marnix Innovatie Centrum
- Kwaliteitsafspraken
- Integraal Kindcentrum (IKC) als leeromgeving voor de student, door Martijn Blokhuis
- Corona-crisis
- Jaarlijkse kwaliteitsrapportage bewegingsonderwijs
- Profileren van de Marnix Academie als specialistisch leerinstituut
- Diversiteit en inclusie in het partnerschap

Beroepenveld: masteropleidingen

De masteropleidingen kennen ook elk een veldadviesraad. In deze veldadviesraden bespreken de Marnix Academie en een aantal vertegenwoordigers van het beroepenveld de opleiding en de ontwikkelingen in het beroepenveld met als doel deze op elkaar af te stemmen.

Tabel 17
Samenstelling Veldadviesraad bacheloropleiding op 31 december 2020

Naam	Functie
Dhr. J. Vodegel	Clusterdirecteur Primair Onderwijs SCOPE scholengroep
Mw. J. van der Lee	Schoolleider basisschool Op de Groene Alm
Mw. E. Snabilie	BOC Stichting Fluenta
Dhr. M. Blokhuis	Clusterdirecteur PCOGV
Mw. D. Krajenbrink	Beleidsmedewerker Stichting PCOU

De veldadviesraad van de master Leren en Innoveren is een keer bijeen geweest. Belangrijke gespreks-onderwerpen waren:

- De rol van de schoolleider in onderwijsinnovatie in relatie tot de 'teacher leader'
- Versterken van schoolleider-betrokkenheid bij de master Leren en Innoveren
- Verbreding naar voorschoolse educatie/ kinderopvang en middelbaar beroepsonderwijs

De veldadviesraad van de master Educational Leadership is in 2020 twee keer bijeen geweest.

Belangrijke gespreksonderwerpen waren:

- Ontwikkelingen naar aanleiding van de nieuwe beroepsstandaard schoolleiders SRPO en SRVO
- Verdere integratie van de opleidingslijnen van de master Educational Leadership
- Het nieuwe opleidingskader Educational Leadership
- Waardegericht leiderschap
- Herprofilering en visietraject: de vijf pijlers van Penta Nova

De veldadviesraad van de master Passend Meesterschap is in 2020 twee keer bij elkaar geweest.

Belangrijke gespreksonderwerpen waren:

- Bespreken van de thematoetsing in periode 1 (eerstejaars) en periode 3 (tweedejaars)
- Visitatie: toets na drie jaar
- Landelijke ontwikkelingen op het domein van inclusie
- De masterthesis: in vervolg op het besproken 'onderzoeksvoorstel masterthesis'
- Herontwerp visie master Passend Meesterschap

Tabel 18

Samenstelling Veldadviesraad master Leren en Innoveren op 31 december 2020

Naam	Functie
Dhr. H. Wiggers	Eigenaar onderwijsadviesbureau
Dhr. F. Alkemade	Teamleider Pouwer College te Utrecht
Mw L. Haars	Directeur Het Kompas in Maarssen

Tabel 19

Samenstelling Veldadviesraad master Educational Leadership op 31 december 2020

Naam	Functie
Dhr. A. Leijenaar	Voorzitter college van bestuur CVO Zuid-West Fryslan
Dhr. C. Laenen	Voorzitter College van Bestuur UNICOZ Onderwijsgroep te Zoetermeer
Dhr. drs. J. Vogel	Voorzitter College van Bestuur CSG Liudger - Drachten, Voorzitter Fricolore
Mw. M. Woudstra	Afdelingsdirecteur Mediatechnologie en GLRXTRA Grafisch Lyceum Rotterdam

Medezeggenschapsraad

In de medezeggenschapsraad (MR) worden de belangen van de organisatie als geheel (vertegenwoordigd door het college van bestuur) besproken met de belangenvertegenwoordigers van medewerkers en studenten. Veel beleidsstukken worden voorgelegd aan de medezeggenschapsraad met het verzoek om instemming of advies, afhankelijk van het onderwerp.

Tabel 20

Samenstelling Veldadviesraad master Passend Meesterschap op 31 december 2020 2019

Naam	Functie
Mw. L. van Beuzekom-Verkuil	Directeur van basisschool Kleurrijk in Waddinxveen
Mw. A. van Vliet	Ambulant dienstverlener Koninklijke Auris Groep
Mw. J. Kraeima	RVKO te Rotterdam
Mw. K. de Jong	Directeur van een basisschool van KSU in Utrecht
Mw. A. Prins	PCOU te Utrecht

In 2020 is de MR elf keer samengekomen waarvan zes werkbijeenkomsten met alleen de leden van de MR en vijf vergaderingen met het college van bestuur (CvB). In 2020 is drie keer gesproken met de raad van toezicht (RvT) waarvan een keer in aanwezigheid van het CvB en twee keer zonder de aanwezigheid van het CvB.

Naast de jaarlijks terugkerende onderwerpen (zoals onderwijs- en examenregelingen, kaderbrief, begroting en jaarplanning) is in 2020 ook met het CvB gesproken over:

- De invulling van het coronabeleid en aanpassingen in de reiskostenregeling en thuiswerkvergoeding

- De invulling van het opleidingsmanagement en het zorgdragen voor rust in de organisatie
- Met de RvT is gesproken over de invulling van de procedure rondom de vacature van het CvB

De actualisatie van het medezeggenschapsreglement is in 2019 een aantal keer besproken. Op basis van de uitkomst van deze gesprekken zijn in 2020 de laatste aanpassingen verwerkt en heeft de MR hiermee ingestemd.

Tabel 21

Samenstelling medezeggenschapsraad in 2020

Medewerker	
Mevrouw M. Braak, voorzitter	tot 1 sept 2020
De heer D. Dobber	tot 1 sept 2020
Mevrouw J. van den Hengel, voorzitter (vanaf 1 sept 2020)	vanaf 1 feb 2020
Mevrouw R. den Houdijker	vanaf 1 sept 2020
De heer S. Meijer	
Mevrouw M. Staal	
Mevrouw J. Stunnenberg	vanaf 1 sept 2020

Studenten	
D. Jungslager, secretaris	tot 1 sept 2019
A. den Hartog	vanaf 1 sept 2020
J. in 't Hout, secretaris	vanaf 1 sept 2020
D. van der Kolk	vanaf 1 sept 2020
M. Mariën	vanaf 1 sept 2020
R. Mentink	vanaf 1 feb 2020
Y. de Wit	tot 1 sept 2019

Rechtsbescherming

Bij het loket Rechtsbescherming zijn in 2020 vijftien meldingen binnengekomen, die alle zijn doorgeleid aan het college van beroep voor de examens. Alle zaken konden in een overleg van de examencommissie met de betreffende student worden geschikt. De klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen heeft geen zaken behandeld. Er zijn geen meldingen ingediend in het kader van de Klokkenluidersregeling.

Financiële ondersteuning studenten

De Marnix Academie kent een regeling Financiële Ondersteuning Studenten, zoals bedoeld in art. 7.51 WHW. De hierin voorgeschreven procedure kent twee onderscheiden aanvragen. De eerste is die van de erkenning van de aanspraak op financiële ondersteuning, zodra de omstandigheden die daartoe zouden kunnen leiden zich voordoen. De tweede is het verzoek tot feitelijke toekenning van de ondersteuning. In 2020 is in één geval een verzoek tot erkenning toegewezen, waarna de ondersteuning direct werd toegekend en is in één geval op basis van een eerdere erkenning de ondersteuning toegekend. In beide gevallen betrof het zogenaamde 'overmachtssituaties'.

Navolging Notitie Helderheid in bekostiging

De notitie Helderheid in de bekostiging Hoger onderwijs en de aanvulling daarop omvat tien thema's en is bedoeld inzicht te geven in eventuele investeringen van publieke middelen in private activiteiten. De toepassing hiervan is dat de interne exploitatie-rekening van het Marnix Onderwijscentrum over 2020 is vastgesteld op door het CvB goedgekeurde grondslagen van interne verrekening. De interne grondslagen zijn in overeenstemming met de uitgangspunten van de genoemde notitie en worden jaarlijks geëvalueerd. In 2020 zijn er geen publieke middelen aangewend voor private activiteiten. De overige negen thema's zijn in 2020 niet van toepassing op de hogeschool.

Treasurybeleid

De treasurydoelstellingen van de Marnix Academie in termen van liquiditeit, solvabiliteit, financieringsstructuur en financiële doelstellingen zijn vastgelegd in het treasurystatuut.

In 2020 is het treasurystatuut aangepast aan de actuele stand van het reglement "beleggen, belenen en derivaten voor onderwijsinstellingen" van het ministerie van OCW.

Overzicht gedeclareerde onkosten bestuurders

In tabel 22 wordt een overzicht per bestuurder gegeven van de gedeclareerde onkosten in 2020.

Tabel 22

Onkostendeclaraties College van Bestuur

	Voorzitter CvB	Voorzitter CvB	Lid CvB	CvB gezamenlijk	Totaal
	1 januari - 31 augustus	1 september - 31 december	1 september - 31 december		
Representatie			747	747	747
Reiskosten binnenland	5.170	520	120	5.810	5.810
Reiskosten buitenland					
Overige kosten					
Totaal	5.170	520	867	6.557	6.557

13

Verslag raad van toezicht

De raad van toezicht bestaat uit zes leden die vanuit hun eigen maatschappelijke achtergrond een specifieke expertise inbrengen. Conform de 'Branchecode goed bestuur hogescholen' kunnen leden maximaal acht jaar deel uitmaken van de raad van toezicht. Zij worden benoemd voor een periode van drie jaar met de mogelijkheid van eenmaal verlenging met dezelfde termijn en eenmaal verlenging met twee jaar.

Aan het einde van het kalenderjaar 2019 is afscheid genomen van voorzitter Gerard Gerding en lid Aline Pastoor vanwege het aflopen van hun benoemingstermijnen. Zij zijn per 1 januari 2020 opgevolgd door Petrien Uniken Venema en Sylvia Pors, de laatste op voordracht van de medezeggenschapsraad. Per 1 september 2020 verliet Irma Krijtenburg als vicevoorzitter de raad van toezicht om persoonlijke redenen en werd Aukje Bergsma

lid van de raad. Vanaf 1 januari 2020 bekleedt Wim Janse het voorzitterschap en vanaf 1 september 2020 is Evert Vos vicevoorzitter.

De raad kent een auditcommissie met deelnemers Evert Vos (voorzitter) en Jeroen van Oort. De commissie kwam in 2020 drie keer bij elkaar. Bij elke vergadering zijn het college van bestuur en de controller aanwezig. Bij één vergadering was de instellingsaccountant van de hogeschool aanwezig. Van elke bijeenkomst is schriftelijk en mondeling verslag uitgebracht aan de raad van toezicht. Belangrijke onderwerpen waren het jaarverslag over 2019, de begroting voor 2021 en de meerjarenraming 2022-2024, de triaal-rapportages en de begrotingssystematiek.

Twee leden van de raad (Evert Vos en Petrien Uniken Venema) vormden de commissie die de werving en selectie heeft verzorgd voor het nieuwe raadslid. De secretaris van de raad, Annelies Baas, ondersteunde de commissie. Dit heeft geresulteerd in de benoeming van Aukje Bergsma.

In 2020 werden binnen de raad de taken van een renumeratiecommissie uitgeoefend door de vicevoorzitter en de voorzitter. Zij voerden een functioneringsgesprek met Joke Snippe, voorzitter van het college van bestuur. Nadat Joke bekend maakte per 1 september 2020 een functie elders te aanvaarden, hebben de voorzitter en de vicevoorzitter van de raad zorggedragen voor de invulling van de ontstane vacature. De secretaris van de raad ondersteunde dit proces. In nauw overleg met de medezeggenschapsraad en gesprekken met alle geledingen binnen de instelling, is gekozen voor het benoemen van een tweehoofdig interim-college van bestuur. Henny Morshuis (voorzitter) en Ron de Bakker (lid college van bestuur) zijn benoemd voor een periode van elf maanden.

Na positief advies van de medezeggenschapsraad heeft de raad besloten om het college van bestuur in de definitieve vorm uit te breiden tot twee leden. De raad heeft een wervings- en selectiecommissie benoemd bestaande uit Sylvia Pors (voorzitter) en Wim Janse, ondersteund door Annelies Baas. De raad heeft Erik Versteeg Search ingeschakeld voor advies met betrekking tot de

inrichting van het college van bestuur en om de werving en selectie te begeleiden. Het streven is dat het nieuwe college per 1 augustus 2021 haar werkzaamheden aanvangt. Alle stappen zijn in nauw overleg met de medezeggenschapsraad gedaan.

In de tabellen 23 en 24 staan de samenstelling van de raad van toezicht en de nevenfuncties van de leden.

In de Branchecode goed bestuur hogescholen en de Integriteitscode van de Marnix Academie zijn onafhankelijkheidscriteria opgenomen. In het verslagjaar is naar het oordeel van de raad van toezicht door zijn leden en (aan)verwanten in alle opzichten voldaan aan hetgeen hierover is bepaald in zowel de Branchecode als Integriteitscode.

Bezoldiging

De bezoldiging van de leden van de raad voldoet aan de Wet Normering Topinkomens en in het bijzonder de Regeling normering Topinkomens OCW-sectoren. Alle bedragen die aan de leden van de raad van toezicht zijn uitbetaald staan vermeld in de jaarrekening.

Tabel 23

Samenstelling Raad van Toezicht per 31 december 2020

Naam	Per	Aandachtsgebied	Functie
De heer drs. E. Vos (1956), vicevoorzitter vanaf september 2020, lid auditcommissie	2014 3 ^e termijn	Financiën/marketing	Interimmanager in het onderwijs
Mevrouw drs. H.T. Krijtenburg (1969), vicevoorzitter tot september 2020	2016 2 ^e termijn tot 1 september 2020	Onderwijs, jeugd	Manager lerarenopleiding Hogeschool Rotterdam
De heer drs. J.H. van Oort (1973), lid auditcommissie	2017 2 ^e termijn	Financiën en bedrijfseconomische vraagstukken	Eigenaar/bestuurder Jeroen van Oort Advies BV
De heer prof. dr. W. Janse (1956), voorzitter	2017 2 ^e termijn	Levensbeschouwelijke identiteit	Hoogleraar Religion and Public Policy, Vrije Universiteit Amsterdam
Mevrouw drs. S.J. (Sylvia) Pors (1969)	2020 1 ^e termijn	HRM-Arbeidsverhoudingen	Directeur HRM, STC-Group Rotterdam
Mevrouw dr. H.P. (Petrien) Uniken Venema (1958)	2020 1 ^e termijn	Onderzoek en innovatie	Zelfstandig interim-manager
Mevrouw drs. A.F.E. (Aukje) Bergsma (1967)	2020 1 ^e termijn	Onderwijs, in het bijzonder Primair Onderwijs	Lid college van bestuur Stichting Openbaar Primair Onderwijs Haarlemmermeer

Tabel 24
Raad van Toezicht: nevenfuncties per 31 december 2020

Naam	Nevenfuncties
De heer drs. E. Vos	Lid raad van toezicht Kinderspeelzalen Harderwijk
Mevrouw drs. H.T. Krijtenburg	-
De heer drs. J.H. van Oort	Lid referendumkamer gemeente Castricum Lid rekenkamer Groene Hart Penningmeester Stichting Fractieondersteuning ChristenUnie Utrecht Penningmeester Nederlandse Panfluitvereniging Lid Provinciale Staten Utrecht, fractie ChristenUnie
De heer prof. dr. W. Janse	Eigenaar Identity, Religion, and Society: Wim Janse Consultancy Voorzitter raad van toezicht Stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs Baarn/Soest Board member Stichting European Academy on Religion and Society (EARS) Lid dagelijks bestuur Stichting ter Bevordering van de Christelijke Pers in Nederland (dagblad Trouw) Voorzitter bestuur Stichting Let's Heal the Earth Right Now Foundation te Vogelenzang
Mevrouw drs. S.J. Pors	Lid raad van toezicht Onderwijsgroep Zuid Hollandse Waarden Lid adviesraad HRM, VNO-NCW Rotterdam Lid raad van commissarissen Rabobank IJsselmonde-Drechtsteden
Mevrouw dr. H.P. Uniken Venema	Lid maatschappelijke adviesraad Tilburg University School of Social and Behavioural Science
Mevrouw drs. A.F.E. Bergsma	-

Werkzaamheden

In 2020 vergaderde de raad van toezicht vijf keer met het college van bestuur. De vergaderingen vonden aanvankelijk plaats in het gebouw van de Marnix Academie maar vanwege de coronapandemie heeft de raad zich het digitale vergaderen eigen gemaakt. De raad is in iedere vergadering met rapportages van het college van bestuur geïnformeerd over ontwikkelingen in en rond de hogeschool.

De raad gaf haar goedkeuring aan onder andere de jaarrekening en het jaarverslag van 2019 en de begroting van 2021. Daarnaast heeft de raad een tweehoofdig interim college van bestuur benoemd en een profielschets opgesteld voor het per 1 augustus 2021 nieuw aan te stellen college van bestuur. In iedere vergadering werd over onderwijs en onderzoek (het primaire proces) gesproken. De vernieuwing van het bachelorcurriculum kreeg daarbij bijzondere aandacht. Belangrijke andere gespreksonderwerpen waren: de wijze waarop de instelling zich aanpast aan de corona-situatie, de organisatiestructuur, de stand van zaken van het strategisch beleidsplan 2018-2021, de voortgang van de Kwaliteitsafspraken en

de samenwerkingsplannen tussen de instellingen voor hoger onderwijs in de stad Utrecht (Utrechtse Onderwijs Alliantie). Daarnaast is de raad gestart met een onderzoek naar de wenselijkheid om naast de auditcommissie twee andere vaste commissies in te stellen: een renumeratiecommissie en een commissie onderwijs en onderzoek.

Iedere vergadering werd voorafgegaan door een kort vooroverleg in eigen kring en afgesloten met een evaluatieve terugblik op een van tevoren vastgesteld onderwerp van de vergadering. Dit in aanwezigheid van het college van bestuur. Doel van dit laatste was na te gaan of de raad bij de bespreking binnen zijn rol heeft gehandeld.

Bij de jaarlijkse zelfevaluatie is in het bijzonder aandacht gegeven aan de wijze waarop de raad inhoud heeft gegeven aan zijn rol als werkgever en als sparring partner van het college van bestuur. De leden van het interim-college van bestuur waren hierbij aanwezig. Bij de bespreking werden de bevindingen van de voormalige voorzitter van het college van bestuur betrokken. Naast de reguliere bijeenkomsten heeft de raad ook dit jaar een aparte bijeenkomst gehouden om te

overleggen over strategie en toekomstscenario's. Onderwerp was de profilering van de Marnix Academie en het profiel van het nieuwe college van bestuur.

De raad van toezicht heeft, voorbereid door de auditcommissie, in 2020 een nieuwe accountant aangesteld. De auditcommissie heeft samen met de voorzitter van het college van bestuur gesproken met de Onderwijsinspectie over het declaratie-reglement voor bestuurders van de Vereniging Hogescholen.

Als gevolg van de coronapandemie heeft de raad in 2020 tot zijn spijt geen werkbezoek aan de instelling kunnen brengen. De raad hoopt deze traditie in 2021 te kunnen voortzetten.

Een delegatie van de raad van toezicht spreekt jaarlijks tenminste twee keer met de medezeggenschapsraad. Per bijeenkomst wordt afgesproken of het college van bestuur daarbij aanwezig is. Gespreksonderwerpen in 2020 waren de coronasituatie en gevolgen voor de studenten en medewerkers, de procedure rond de werving en selectie van een nieuwe college van bestuur en

de samenwerking en afstemming tussen raad van toezicht en medezeggenschapsraad. Extra gesprekken hebben plaatsgevonden over de benoeming van het interim-college van bestuur.

De raad van toezicht ziet toe op de naleving van wet- en regelgeving, een rechtmatige verwerving van middelen en tevens het rechtmatig en doelmatig besteden hiervan.

Dit toezicht wordt uitgevoerd middels overleggen met de bestuurders, waarbij de inrichting van procedures ter borging van deze elementen worden geëvalueerd.

Eveneens wordt borging van dit toezicht gevraagd, waarbij ook derden de terugkoppeling geven op deze elementen. Onder meer kwaliteitstoetsingen en de uitkomsten van het jaarlijkse onderzoek van de instellingsaccountant zijn hulpmiddelen die de raad van toezicht inzet om goed zicht te houden op de naleving van de procedures.

Deskundigheidsbevordering

Ook in 2020 hebben de leden van de raad deskundigheidsbevorderingsactiviteiten gevolgd. Het betrof activiteiten op het gebied van toezicht (ook speciaal in coronatijd), strategie en

management. Van de verkregen informatie is verslag gedaan in de vergaderingen van de raad. Voor het eerst dit jaar heeft de raad van toezicht een professionaliseringsplan opgesteld, dat wordt gepubliceerd op de website van de Marnix Academie.

Reflectie en waardering

In het verslagjaar zagen bestuur, management, medewerkers, studenten(raad) en medezeggenschapsraad zich door de coronacrisis voor onverwachte en ondenkbare uitdagingen en moeilijkheden gesteld. De onvoorziene noodzaak tot benoeming van een interim- en een nieuw college van bestuur voegde zich daar nog bij. De raad van toezicht constateert met waardering dat de Marnix Academie snel, flexibel en doelgericht heeft gereageerd. De student bleef voorop staan: onderwijs, onderzoek, professionalisering en dienstverlening vonden onverminderd doorgang. Onder moeilijke omstandigheden is kwalitatief goed werk geleverd met creativiteit, moed en geduld. Dat ging niet zonder veel extra overleg en grote inspanning en was evenmin de oogst van elke dag. De betoonde inzet en de opbrengst daarvan - een stabiel verankerde en tegelijk

flexibele organisatie - verdienen de bewondering en de dank van de raad.

Wat in 2020 ten opzichte van voorafgaande jaren ongewijzigd bleef was de adequate wijze waarop het (interim-) college van bestuur en de in- en externe stakeholders de raad in staat stelden zijn taak als interne toezichthouder uit te oefenen, en wel door hem conform de Branchecode goed bestuur hogescholen - Vereniging Hogescholen, november 2019, III.1.6 gevraagd en ongevraagd afdoende van relevante informatie te voorzien. Onverlet de corona-gerelateerde bijzondere omstandigheden wist de raad zich tijdig en goed betrokken bij de implementatie van het strategisch beleidsplan 2018-2021 en bij de formulering van een nieuwe ontwikkelagenda, en kon hij zich een helder beeld vormen van de effectuering van missie en visie, kortweg van de realisering van de maatschappelijke opdracht van de Marnix Academie. In extra strategische overleggen vonden het interim-college van bestuur en de raad elkaar in het ontwerpen van een nieuw organisatie- en functieprofiel van het bestuur en in het initieel herijken van de externe profilering van de instelling.

Met genoeg merkte de raad opnieuw dat het 'met lef opleiden en voortgaand professionaliseren van bekwame, betrokken en bevlogen onderwijsprofessionals' door studenten en docenten - veel meer dan als een slogan - als een doorleefde werkelijkheid ervaren wordt.

De raad stelt met respect vast dat in het bijzondere verslagjaar de Marnix Academie onverminderd is blijven inzetten op duurzame kwaliteitsverbetering op alle fronten. De Marnix was (ook) in 2020 bestuurlijk solide, financieel gezond, maatschappelijk bewust, ondernemend, goed zichtbaar, voorspoedig in ontwikkeling en accreditatie van nieuwe masteropleidingen en een associate degree (Ad) opleiding en verwerving van nieuwe lectoren, proactief in het ontwikkelen van langetermijnperspectieven ook voor wat betreft duurzame huisvesting, en uiterst zorgvuldig in haar relatiebeheer. De Marnix Academie bleef een gewilde en geziene samenwerkingspartner in vele onderwijs- en onderzoekrelaties, zowel lokaal in het Utrechtse onderwijsoverleg en regionaal als landelijk en internationaal.



De raad van toezicht dankt het college van bestuur en in hem de Marnix Academie als geheel voor de vervulling van haar zo relevante maatschappelijke opdracht en spreekt zijn volle vertrouwen in bestuur en instelling uit voor de voortzetting daarvan in 2021.

14

Het jaar in cijfers

Tabel 25
Kerncijfers 2014 - 2020

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Financieel							
Totale baten	19.420	18.595	18.319	17.810	16.957	16.452	15.034
Totale lasten	19.401	18.721	17.179	16.442	16.592	16.298	14.897
Exploitatieresultaat	19	-126	1.140	1.368	366	164	136
Eigen vermogen	6.646	7.582	7.708	6.568	5.200	4.834	4.670
Voorzieningen	704	644	697	375	546	728	135
Totale vermogen	16.015	15.092	15.229	15.075	13.033	13.813	12.209
Solvabiliteitsratio (%)	45,9	54,5	55,2	46,1	44,1	40,3	39,4
Current ratio	1,35	1,46	1,40	1,10	1,12	0,95	0,53
Weerstandsvermogen (%)	41,5	50,2	50,6	43,6	39,9	35,0	38,3
Rijksbijdragen / totale baten (%)	66,5	65,4	67,2	60,7	66,3	61,3	61,0
Personele lasten / totale baten (%)	72,9	67,4	71,4	70,0	75,1	74,9	73,8
Materiële lasten / totale baten (%)	27,0	33,3	22,4	22,4	22,2	23,6	24,6
Totale lasten / aantal studenten	12.303	13.019	12.576	11.778	11.233	10.715	9.334
Personele lasten / aantal studenten	8.973	8.718	9.578	8.925	8.618	8.102	6.953
Materiële lasten / aantal studenten	3.329	4.300	2.998	2.853	2.552	2.552	2.314
Aantal studenten (bachelor)							
Totaal ingeschreven op 1 oktober	1.577	1.438	1.366	1.396	1.477	1.521	1.596
Personeel in dienst							
Opleidingspersoneel	103,6	98,7	92,5	71,0	75,5	75,4	80,4
Ondersteunend personeel	43,2	39,2	39,3	36,3	37,1	36,9	37,1
Totaal fte	146,8	137,9	130,8	107,3	112,6	112,3	117,5
Totaal aantal werknemers	194	188	176	141	148	151	155

Jaarrekening



15

Balans per 31 december 2020

Tabel 26

Balans per 31 december 2020 (na resultaatbestemming)

Activa	31 december 2020	31 december 2019
Materiële vaste activa		
Grond	482.000	482.000
Gebouw	3.185.602	3.879.864
Inventaris en IT	681.941	672.745
Totaal	4.349.543	5.034.609
Vlottende activa		
Debiteuren	528.804	440.417
Verbonden partijen	168.812	44.484
Overige vorderingen	367.460	306.272
Overlopende activa	-	-
	1.065.076	791.174
Liquide middelen	10.600.863	9.266.537
Totaal	11.665.940	10.057.711
Balanstotaal activa	16.015.483	15.092.320

Passiva	31 december 2020	31 december 2019
Eigen vermogen		
Algemene reserves (publiek)	5.680.322	5.661.735
Bestemmingsreserves (publiek)	965.761	965.761
Wettelijke reserves (publiek)	-	-
Totaal	6.646.083	6.627.496
Voorzieningen	703.849	644.482
Kortlopende schulden		
Crediteuren	748.329	789.413
Belastingen en premies	674.342	3.891
Pensioenen	172.731	155.281
Overige kortlopende schulden	3.535.398	3.234.959
Overlopende passiva	3.534.751	3.636.799
Totaal	8.665.551	7.820.342
Balanstotaal passiva	16.015.483	15.092.320

16

Staat van baten en lasten over 2020

Tabel 27

Exploitatie-overzicht per 31 december 2020

	2020	Begroting 2020	2019
Baten			
Rijksbijdragen OCenW	12.905.546	12.617.715	12.182.053
Collegegelden	2.493.493	2.461.574	2.372.198
Contractactiviteiten	3.419.640	3.389.000	3.341.258
Overige baten	600.981	836.658	699.855
Totaal baten	19.419.660	19.304.947	18.595.364
Lasten			
Personele lasten	14.151.165	13.206.067	12.537.025
Afschrijvingen	881.198	975.000	1.056.447
Huisvestingslasten	757.570	795.000	736.772
Overige instellingslasten	3.584.662	4.028.879	4.172.907
Totaal lasten	19.374.594	19.004.947	18.503.151
Saldo financiële baten en lasten	26.479	-	- 17
Totaal exploitatielasten	19.401.073	19.004.947	18.503.135
Resultaat boekjaar	18.587	300.000	92.230

Tabel 28

	2020	Begroting 2020	2019
Restant benutting / toerekening alg. reserve	18.587	300.000	92.230
Verdeling van het resultaat	18.587	300.000	92.230

17

Kasstroomoverzicht over 2020

Tabel 29
Kasstroomoverzicht 2020

	2020	2019
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Exploitatiesaldo	18.587	92.230
Gecorrigeerd voor:		
Afschrijvingen	881.198	1.056.447
Onttrekkingen voorzieningen	- 61.114	- 194.235
Dotatie/vrijval voorzieningen	120.480	141.532
	940.565	1.003.744
Saldo na aanpassing	959.152	1.095.974
Verandering in vlottende middelen		
Vorderingen	- 273.902	- 61.694
Schulden	850.459	- 175.947
	576.557	- 237.641
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.535.708	858.333
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.535.708	858.333
Investering materiële vaste activa	- 201.382	- 485.129
Mutatie liquide middelen en effecten	1.334.326	373.204
Beginstand liquide middelen	9.266.537	8.893.333
Mutatie liquide middelen	1.334.326	373.204
Eindstand liquide middelen	10.600.863	9.266.537

Colofon

Redactie

Marnix Academie,
Afdeling Communicatie

Fotografie

David Jagersma, Ivar Pel, Frank Hoyinck,
Martine Krekelaar, Marnix Academie
(afdeling Communicatie)

Vormgeving

Grafisch ontwerpbureau Invormatie

Uitgave

november 2021



marnix academie

Lerarenopleiding basisonderwijs

Vogelsanglaan 1 Utrecht | Postbus 85002 3508 AA Utrecht

030 275 34 00 | marnix.academie@hsmarnix.nl | www.marnixacademie.nl