

A group of diverse children, including boys and girls of various ethnicities, are playing on a blue metal playground structure. They are wearing winter jackets and are smiling or looking towards the camera. The background shows a brick wall and some greenery.

# Onderwijs voor de samenleving van nu en morgen

Strategische koers Marnix Academie 2022 - 2028



# Strategische koers 2022 - 2028

## Ons bestaansrecht

Waarom doen we wat we doen?

## Onderwijs voor de samenleving van nu en morgen

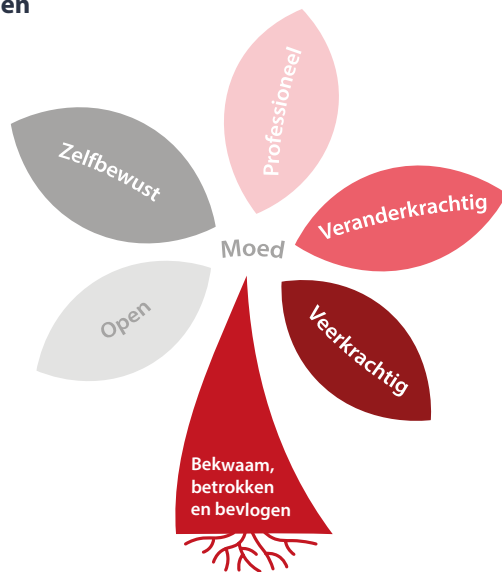
## Onze missie

Wat is onze opdracht?

*We zijn als hogeschool een open leergemeenschap voor en door bekwame, betrokken en bevlogen onderwijsprofessionals met moed. Zo bouwen we samen aan een rechtvaardige en duurzame samenleving.*

## Onze waarden

Wat vinden wij belangrijk? Hoe doen we ons werk?



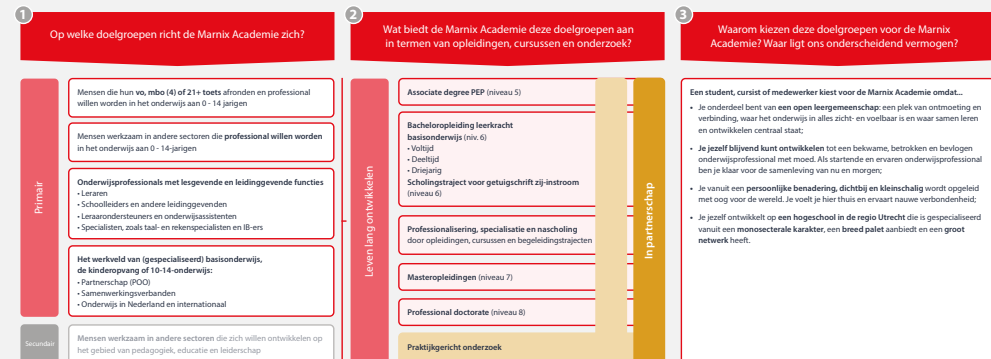
## In beweging

Welke beweging maken we in het kader van strategische keuzes?

- 1 We zijn een hogeschool waar we door de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de werkveld onze maatschappelijke opdracht waarmaken.
- 2 We bieden onderwijs in een flexibel ontwikkelpad, waarin opleidingsvarianten elkaar aanvullen en versterken en we over onze grenzen heen kijken.
- 3 We brengen focus aan in ons aanbod en hebben een duidelijke en herkenbare identiteit waarbij we samen een open leergemeenschap vormen voor en door bewaam, betrokken en bevlogen onderwijsprofessional met moed.

## Strategische keuzes

Wat doen we voor wie en waarom?



## Doelen

Wat willen we bereiken?

- 1 De Marnix Academie als een geheel is vanzelfsprekend in alles wat we doen; alle opleidingsvarianten, onderzoek en ondersteuning zijn **verbonden en versterken** elkaar.
- 2 In het vervullen van onze **opdracht is dialoog, verbinding en samenwerking** met het brede maatschappelijke veld het uitgangspunt.
- 3 Ons **partnerschap** zorgt voor een betekenisvolle verbinding met het brede werkveld met wie we samen onze maatschappelijke opdracht vervullen.
- 4 We bieden en ontwikkelen **flexibel onderwijs** dat (toekomstige) onderwijsprofessionals maximaal stimuleert en faciliteert om zich blijvend te ontwikkelen.

# Voorwoord

---

Het is met veel enthousiasme dat we onze nieuwe strategische koers 2022 - 2028 presenteren. Dit is het resultaat van een intensief proces dat we de afgelopen periode samen hebben doorlopen. Het was een proces dat gekenmerkt werd door brede betrokkenheid en een continue dialoog tussen alle geledingen binnen onze hogeschool. We hebben de afgelopen maanden samengewerkt met alle belanghebbenden om onze toekomstvisie te ontwikkelen, van studenten en docenten tot externe partners en experts uit het veld. We willen het kernteam en alle betrokkenen bedanken voor hun inzet en bijdrage aan dit proces. We zijn trots op het resultaat dat we samen hebben bereikt en dat past bij de Marnix Academie, waarbij persoonlijke betrokkenheid en professionaliteit samenkomen.

We hebben met elkaar gekeken naar de opgaven waar we voor staan en naar de ontwikkelingen die zich aftekenen in de samenleving breed en meer specifiek in het educatieve domein. Hieruit zijn de inhoudelijke uitkomsten voortgekomen die we in deze strategische koers richting geven. Deze richting en keuzes zullen ons de komende

jaren leiden en bepalen hoe we ons als Marnix Academie positioneren in een steeds veranderende wereld. Onze strategische koers biedt richting en duidelijkheid voor de toekomst. We hebben bewust gekozen voor een koers die ons in staat stelt om te blijven innoveren en ons te onderscheiden van andere instellingen. We willen ons blijven ontwikkelen en verbeteren, zodat we onze studenten de best mogelijke opleiding en begeleiding kunnen bieden.

We zijn trots op het proces dat we samen hebben doorlopen en de inhoudelijke uitkomsten die we hebben bereikt. Laten we de komende jaren met vertrouwen en ambitie werken aan de realisatie van onze missie. Samen zullen we de Marnix Academie versterken en ons blijven ontwikkelen als hogeschool en open leergemeenschap voor en door bekwame, betrokken en bevolgen onderwijsprofessionals met moed. Zo kunnen we invulling geven aan onze maatschappelijke opdracht om samen te werken aan goed onderwijs voor de samenleving van nu en morgen.

**Astrid Venes**  
**Roelant Reijmerink**



# Inleiding

---

**De strategische koers 2022 - 2028 Onderwijs voor de samenleving van nu en morgen beschrijft hoe de Marnix Academie de komende jaren haar maatschappelijke opdracht om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van kinderen vervult. Kinderen die de wereld en hun bijdrage daaraan ontdekken. Kinderen die in staat worden gesteld zichzelf te ontwikkelen en de samenleving mede vorm te geven.**

Dit doen we in een open leergemeenschap waar onderwijsprofessionals zich blijvend ontwikkelen. Samen en in verbinding werken we aan onderwijs voor de samenleving van nu en morgen. Zo bouwen we aan een rechtvaardige en duurzame samenleving.

De strategische koers is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk één bevat allereerst een beschrijving van waar de Marnix Academie voor staat. Vervolgens volgt in hoofdstuk twee een terugblik op de strategie 2018 - 2021 Met lef samenwerken aan toekomstgericht onderwijs. In hoofdstuk drie is de beweging opgenomen die we richting 2028 maken. Vervolgens zijn in hoofdstuk vier de strategische keuzes voor 2022 - 2028 beschreven. Tot slot zijn in hoofdstuk vijf de doelen en resultaten voor de komende jaren weergegeven.



# Inhoud

1. **Maatschappelijke opdracht, identiteit, bestaansrecht, missie en waarden** | Waar staan we voor? **6**
2. **Evaluatie** | Hoe kijken we terug? **11**
3. **Beweging** | Welke beweging maken we? **15**
4. **Strategische keuzes** | Welke keuzes maken we? **18**
5. **Doelen** | Welke doelen streven we na? **24**

# 01. Waar staan we voor?

# Maatschappelijke opdracht en identiteit

---

## Onze maatschappelijke opdracht

Onderwijs is essentieel voor de vorming van mensen, groepen en daarmee de samenleving als geheel. Het onderwijs is een plek waar kinderen, jongeren en volwassenen kennis en vaardigheden ontwikkelen om als wereldburger mee te bouwen aan de samenleving, waarbij ze zich vormen op persoonlijk, sociaal en cultureel vlak. Onderwijs vormt generaties en daarmee de samenleving van nu en van de toekomst.

Het samen opleiden en blijvend ontwikkelen van onderwijsprofessionals is onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Professionals die het onderwijs, voor de huidige en aankomende generaties vormen en voeden. Daarmee dragen we actief bij aan een meer rechtvaardige en duurzame wereld, waarin we nieuwe generaties vormen, ongelijkheid verminderen, diversiteit waarderen en inclusie bevorderen.

Het is onze opdracht om onze studenten te inspireren om vanuit hun eigen waarden en inspiratiebronnen te ontdekken wat er in hun omgeving aan verandering nodig is, kansen te zien en waarde te creëren. Voor het kind in de groep, de gemeenschap en de wereld waarin zij professional zijn.

## Onze identiteit

Als Marnix Academie staan we voor het blijvend ontwikkelen van onderwijsprofessionals, die zichzelf, de ander en de wereld leren kennen, onderzoeken en vormen. Voor ons als open leergemeenschap, hogeschool, kennisinstituut en als werkgever tellen bronverhalen over rechtvaardigheid, compassie en zorgzaamheid voor de wereld met alles en iedereen die daarin leeft.

Die oriëntatie maakt dat we fundamenteel en per definitie uitnodigend en waardierend zijn, in dialoog met een open houding en oprechte interesse. Daarmee is de Marnix Academie een plek waar studenten, medewerkers, partners en gasten zich thuis en gewaardeerd voelen, door ruimte voor ieders eigenheid.

Vanuit onze protestants-christelijke wortels doen we dit met een open blik en houding.

# Bestaansrecht en missie

---

**Ons bestaansrecht**  
Waarom doen we het?

**Onderwijs voor de samenleving**  
van nu en morgen

**Onze missie**  
Wat is onze opdracht?

We zijn als hogeschool een open leergemeenschap voor en door bekwame, betrokken en bevlogen onderwijsprofessionals met moed. Zo bouwen we samen aan een rechtvaardige en duurzame samenleving.

Voor de strategische koers van de Marnix Academie vormen ons bestaansrecht en onze missie de basis.

Ons bestaansrecht gaat het over 'waarom we doen wat we doen'. Met andere woorden, wat is onze bedoeling, onze *Why*? Bij de missie gaat het om 'wat ons te doen staat' en is daarmee de opdracht die uit ons bestaansrecht voortvloeit.

De strategische keuzes, doelen en resultaten in deze strategische koers sluiten naadloos aan op onze maatschappelijke opdracht, identiteit, bestaansrecht en missie. Immers, de strategische koers stelt ons in staat dit te realiseren.





# Betekenis geven aan bestaansrecht en missie

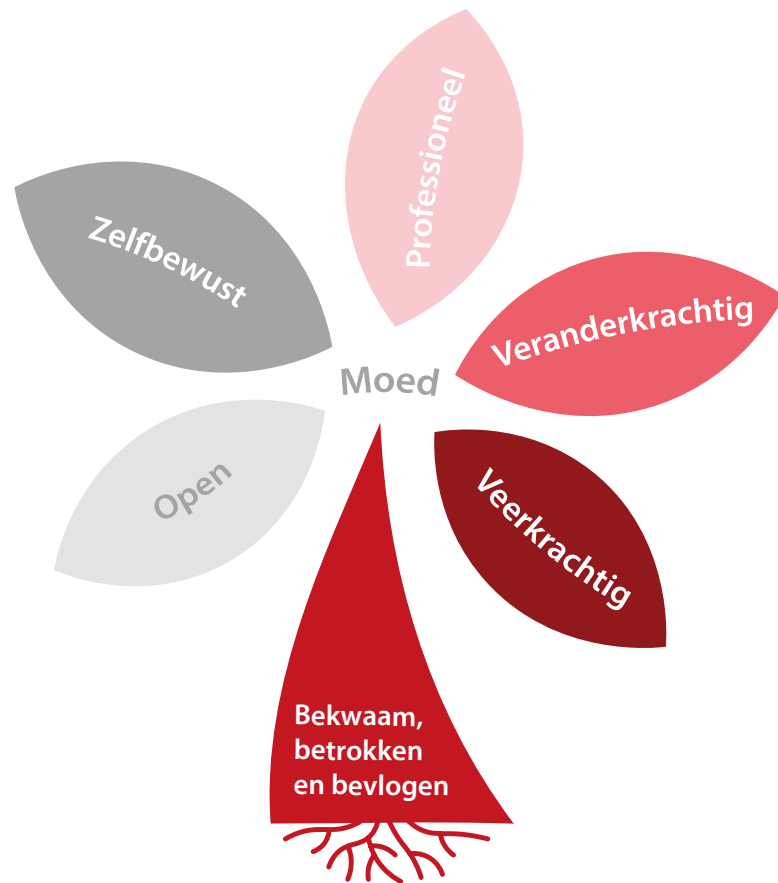
## Onderwijs voor de samenleving van nu en morgen

We zijn als hogeschool een open leergemeenschap voor en door bekwame, betrokken en bevlogen onderwijsprofessionals met moed. Zo bouwen we samen aan een rechtvaardige en duurzame samenleving.

- Onderwijs voor de samenleving van nu en morgen vormt de kern van ons bestaansrecht. Hiermee bedoelen we:
  - Onderwijs vormt de basis voor de ontwikkeling van huidige en volgende generaties, we werken over generaties heen
  - Onderwijsprofessionals ontwikkelen zich bij de Marnix Academie terwijl ze ook werkzaam zijn in de praktijk.
  - Onderwijsprofessionals kunnen zich bij de Marnix Academie blijvend ontwikkelen.
  - Onderwijsprofessionals ontwikkelen zich tot wereldburger en leveren een duurzame bijdrage aan onze maatschappij.
- In het ontwikkelen van het onderwijs voor de samenleving van nu en morgen staat de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld centraal. Vanuit deze verbinding leveren we een essentiële bijdrage aan de ontwikkeling van het kind.

- We zijn als hogeschool een open leergemeenschap voor al onze studenten en medewerkers; een plek van ontmoeting waar het onderwijs in alles zicht- en voelbaar is, alle onderwijsprofessionals meetellen, expertise wordt gedeeld en men op zoek gaat naar verschillende perspectieven dichtbij de Marnix Academie en het partnerschap en daarbuiten. Open betekent ook dat we fundamenteel en per definitie uitnodigend en waarderend zijn, in dialoog met een open houding oprechte interesse. Samen blijvend ontwikkelen staat binnen onze open leergemeenschap centraal waar we werken vanuit een persoonlijke benadering, dichtbij en kleinschalig, met oog voor de wereld.
- We zijn een thuis voor iedereen die zich wil ontwikkelen als bekwame, betrokken en bevlogen onderwijsprofessional met moed.
- We zijn continu met elkaar en de wereld om ons heen in dialoog en nemen iedereen serieus. Van startende tot ervaren onderwijsprofessionals, van docenten tot ondersteuning en het werkveld.
- We vormen een plek waar studenten, medewerkers, partners en gasten zich thuis en gewaardeerd voelen, door ruimte voor ieders eigenheid.
- Samen bouwen we aan een rechtvaardige en duurzame samenleving waar onderlinge verbinding cruciaal is. Met elkaar leveren we een bijdrage aan het realiseren van het onderwijs voor de samenleving van nu en morgen.
- De samenleving zien we niet alleen als lokale en regionale omgeving van de onderwijsprofessional, maar deze krijgt ook betekenis vanuit (inter)nationaal perspectief.

# De boom die kleur geeft aan onze waarden en identiteit



De boom symboliseert de ontwikkeling die de Marnix Academie doormaakt. De strategische koers bestendigt deze ontwikkeling. Bekwaam, betrokken en bevlogen blijven de waarden waarin we geloven als het gaat om het ontwikkelen van onderwijsprofessionals van nu en morgen. De bladeren van de boom staan voor de intrede van een nieuw seizoen, met waardering voor waar we vandaan komen. Dit tezamen stelt ons in staat om in verbinding met onszelf en anderen invulling te kunnen geven aan bekwaame, betrokken en bevlogen onderwijsprofessionals met moed.

## **OPEN**

Iemand die op een bewuste manier in het leven staat met respect voor anderen, omziend naar elkaar. Iemand die met nieuwsgierigheid en vanuit een open houding oog heeft voor de wereld.

## **ZELFBEWUST**

Iemand die zichzelf kent, zelfbewust is en zichzelf kan verhouden tot een ander. Iemand die inzicht heeft in de waarden die voor hem en anderen belangrijk zijn, en hoe die waarden in het dagelijkse leven invulling te geven.

## **PROFESSIEEEL**

Iemand die onderbouwd aan professioneel handelen richting kan geven en zich daarin weet te ontwikkelen en te vernieuwen in dialoog en door (zelf) reflectie en feedback.

## **VERANDERKRACHTIG**

Iemand die beschikt over de vaardigheden en moed om verandering teweeg te brengen, beweging te creëren. Iemand die toegerust is om niet alleen mee te gaan in de veranderingen maar ook samen deze mee vorm te geven voor het onderwijs van nu en morgen.

## **VEERKRACHTIG**

Iemand die weerbaar is, lastige situaties niet uit de weg gaat, de rust vindt om bewust stil te staan en kan omgaan met de complexiteit van de wereld.

## 02. Hoe kijken we terug?

# Evaluatie strategisch plan 2018 - 2021

In periode 2018 - 2021 werkte de Marnix Academie met het strategisch plan 'Met lef samenwerken aan toekomstgericht onderwijs' als richtinggevende basis. In dit plan vormden vijf beleidsthema's de basis voor onze verdere ontwikkeling en het realiseren van onze visie en missie\*. Hieronder volgt een beknopte weergave\*\* van de evaluatie van het strategisch plan 2018 - 2021 aan de hand van de vijf beleidsthema's.

1. **Persoonsvorming, duurzaamheid en (wereld)burgerschap**
2. **De Marnix Academie als oefenplaats**
3. **Duurzame samenwerking**
4. **Onderzoekend innoveren**
5. **Recht doen aan verschillen**

## **01. Persoonsvorming, duurzaamheid en (wereld)burgerschap**

- Persoonsvorming heeft een stevige plek gekregen binnen de diverse onderwijsprogramma's. Het nieuwe curriculum van de bachelor is hier een duidelijk voorbeeld van. Tegelijkertijd stond in de tijd van corona gerichte aandacht voor persoonsvorming onder druk.
- Het StudentSuccesCentrum (SSC) kreeg vanuit de NPO-gelden een flinke impuls. Binnen

het SSC is er aanbod om het welzijn van studenten te bevorderen/of een vertraging als gevolg van corona weg te werken.

- In de opleiding associate degree PEP is persoonsvorming een leerlijn die door de hele opleiding loopt. Studenten onderzoeken onder andere hun ontwikkeling van de eigen professionele identiteit en wat daarop van invloed is geweest.
- In 2021 werden de eerste contouren voor een nieuwe Post hbo-opleiding Wereldburgerschap uitgewerkt.
- Duurzaamheid stond hoog op de agenda. We leverden maximale inspanningen als het gaat om het milieu en voor ons allen een veilige en prettige werkomgeving te creëren. Daarnaast werden verschillende inspanningen geleverd om in 2030 klimaat- en energieneutraal te zijn. Zo is in 2020 een beperking van 545 ton CO2 gerealiseerd ten opzichte van het referentiejaar door de inkoop van groene elektriciteit en diverse andere maatregelen.

- We hebben studenten willen meegeven dat de wereld groter is dan de plek waarin zij opgroeien en daagden hen uit zich internationaal te oriënteren. De internationale ervaringen geven studenten de mogelijkheid zichzelf beter te leren kennen en een ander perspectief in te nemen.
- Als UNESCO-hogeschool was er in het onderwijs aandacht voor de UNESCO-doelen door te werken aan duurzaamheid en inclusie.
- De nieuw ontwikkelde post hbo-opleiding Specialist Nieuwkomers in het onderwijs heeft bijgedragen aan het voorbereiden van leraren om op en goede wijze kinderen uit andere landen in hun klas op te vangen en te begeleiden.
- In het lectoraat Toekomstgericht Onderwijs (april 2018 - april 2022) waren Onderwijs & Leerttechnologie en Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap de twee thema's. Het lectoraat is sinds april 2022 doorgegaan met de focus op Onderwijs & Sociaal Ondernemerschap. Dit droeg bij aan een verdere profilering als een

\* De visie en missie van het vorige strategisch plan zijn vervangen door het bestaansrecht en de missie.

\*\* In het separate document 'evaluatie strategisch plan 2018 - 2021' is de volledige evaluatie opgenomen.



hogeschool die bij haar medewerkers, haar studenten en leerlingen in het basisonderwijs maatschappelijke betrokkenheid wil aanwakkeren en omzetten in maatschappelijk handelen.

## **02. De Marnix Academie als oefenplaats**

- Docenten met onderzoekend vermogen gingen steeds meer op zoek naar innovatie in het onderwijs. Op die manier stimuleerden zij de nieuwsgierigheid en de creativiteit van studenten.
- Door de verschillen in opleiding en achtergrond van studenten is meer aandacht besteed aan het realiseren van maatwerk wat betreft opleidingsdidactiek en begeleiding, zodat onderwijs aansluit bij de ambities en talenten van de student.
- Vanuit de Kwaliteitsafspraken is met diverse projecten een bijdrage geleverd:
  1. Het project Onderzoekend vermogen heeft als doel het bevorderen van het onderzoekend vermogen van onze studenten. Onderzoekend vermogen is meer geïntegreerd in de verschillende onderwijseenheden en docenten zijn geprofessionaliseerd om dit vorm te geven in het curriculum en in het onderwijs op de leerpleinen. De opbrengsten van dit project zijn uitgewerkt in een boek dat in 2023 wordt gepubliceerd.
  2. Het project Talentontwikkeling heeft als het doel om de talenten van onze studenten zo goed mogelijk te benutten. Aan de hand van training werden studenten uitgedaagd om vanuit eigen (succes)ervaringen op het gebied van

talentontwikkeling de kinderen in de basisschool beter te kunnen begeleiden vanuit talent.

3. Vanuit het project Passende en goede onderwijsfaciliteiten zijn in samenwerking met de stuurgroep en werkgroep ICT verschillende educatieve ICT-middelen aangeschaft die bijdragen aan het benutten van informatietechnologie in het onderwijs en het bevorderen van activerend, blended onderwijs.
4. Het project Meer formatieve feedback bevorderde het meer regie over het eigen leren door studenten.
5. Door middel van internationalisation@home kregen studenten de ruimte om ondernemend en flexibel te zijn en kennis binnen en buiten de school uit te wisselen zodat innovatie mogelijk wordt.

## **03. Duurzame samenwerking**

- De relatie van alle opleidingen met het werkveld is versterkt door middel van een veldadviesraad en, in het geval van de masters, ook een wetenschappelijke adviesraad.
- Het partnerschap 'Partners in Opleiding en Ontwikkeling' (POO) met een brede kring aan opleidingscholen staat goed en stevig. De verschillende rollen (instituuropsouder, relatiebeheerder) dragen bij aan de verbinding tussen de praktijk en opleiding.
- Het project Leerrijke Verbindingen (Kwaliteitsafspraken) heeft bijgedragen aan het versterken van de verbinding tussen het leren

op de Marnix Academie en de praktijk. In het partnerschap zijn er Research & Designgroepen, werkplaatsen onderwijsonderzoek 'Gelijke onderwijskansen' en 'Samen de regie' gevormd. Ook dragen we met onderzoek bij aan het project Onderwijsambassadeurs.

- De samenwerking in de regio met alle onderwijsinstellingen en de kinderopvang werd belangrijker. Zo zijn we onderdeel gaan uitmaken van de Utrechtse Onderwijsagenda. Daarnaast werken we binnen de regionale Alliantie Utrecht Leert (Utrecht Leert) nauw samen met de andere lerarenopleidingen in de Utrecht Leert Opleiders Alliantie (ULO).
  - Er is meer vorm gegeven aan samenwerking binnen Radiant en met andere hogescholen en universiteiten op diverse inhoudelijke thema's. We bieden samen met Radiantpartners de masters Leren en Innoveren, Passend Meesterschap en Onderwijs en Technologie aan.
  - Met ander hogescholen wordt samengewerkt om post hbo-opleidingen te ontwikkelen. Afgelopen jaren werd de opleiding 'Specialist Hoogbegaafdheid & differentiatie' aan het portfolio toegevoegd.
  - In het kader van duurzame samenwerking is het aantal internationale partners uitgebreid naar 40. Bij internationalisering wordt ook de samenwerking gezocht met de Radiantpartners.
  - We werkten landelijk samen met alle hogescholen binnen de Vereniging Hogescholen en zijn actief binnen het VH netwerk van lerarenopleidingen

basisonderwijs (LOBO). Ook voor de contractactiviteiten werd nauw samengewerkt met andere hogescholen in het Landelijk Platform Nascholing Primair Onderwijs. Hier werden onder andere gezamenlijk een aantal Post hbo-opleidingen ontwikkeld en jaarlijks bijgesteld.

#### **04. Onderzoekend innoveren**

- De verbinding tussen onderwijs en onderzoek kreeg steeds meer vorm. Er zijn diverse onderzoeken geïnitieerd om het onderwijs te versterken. Voorbeelden hiervan zijn onder andere het onderzoek naar het studentenwelzijn en het onderzoek naar het samen opleiden binnen het lectoraat.
- Binnen het partnerschap is onderzoeken en experimenteren vanuit de driehoek student, Marnix Academie, partnerschool / partnerbestuur een punt van ontwikkeling.
- Het thema leiderschap kreeg een stevigere positie binnen het portfolio van de Marnix Academie. Bijvoorbeeld door het lectoraat Waardengericht Leiderschap (van Penta Nova).
- Het Marnix Innovatiecentrum (MIC) heeft zich doorontwikkeld waardoor steeds meer mensen binnen de Marnix Academie betrokken zijn bij onderzoek. Lectoren hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de curricula van de masters Leren & Innoveren en Onderwijs & Leerttechnologie. Hiervoor zijn onderzoeken uitgevoerd door studenten, medewerkers, leraren en onderzoekers.

- Steeds meer docenten vervulden de rol van (senior)onderzoekers in werkplaatsen onderzoek of lectoraatsgroepen. Een verbeterpunt is het vergroten van het totaal aantal betrokken (gekwalficeerde) docenten bij onderzoek.
- Vanuit de wens om duurzaam en flexibel inzetbaar te blijven is het van groter belang geworden dat medewerkers zich continu professionaliseren (zowel individueel als gezamenlijk, zoals bij de bachelor in de ontwikkelweken).
- Via het ICT lab, via activiteiten en onderzoek rond onderwijs- en leerttechnologie zijn mooie bijdragen geleverd aan het thema digitalisering. Ondanks de toename van digitale vaardigheden in coronatijd, is het een thema dat kan worden versterkt.

#### **05. Recht doen aan verschillen**

- Als hogeschool willen we recht doen aan verschillen in het aanbod met betrekking tot onderwijs, begeleiding en dienstverlening. In het portfolio en in het onderwijs sloten we aan bij de ambities, talenten en behoeften van de studenten. Zo is het aanbod uitgebreid met een Ad Pedagogisch Educatief Professional (PEP) in 2021 en is in de afgelopen periode een driejarige bachelorvariant ontwikkeld. Daarnaast is in het nieuwe bachelorcurriculum meer keuzeruimte, zijn verschillende routes naar het leraarschap en is er een diversiteit aan partnerscholen.
- Binnen het SSC aanbod beschikbaar geworden waardoor differentiatie op

inhoud en opleidingsniveau mogelijk is.

- Diverse projecten van de Kwaliteitsafspraken hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de minoren die studenten een breed scala aan specialisatiemogelijkheden bieden.
- Binnen Internationalisering wordt rekening gehouden met verschillen door verschillende beurzen (met Inclusie-ambities) vanuit Erasmus+ mogelijk te maken.
- Er hebben voor het onderwijs verbouwingen plaatsgevonden; zo zijn er leerpleinen ingericht en zijn er ruimtes die kleinschalige en digitale onderwijsvormen mogelijk maken waar experimenteren wordt gefaciliteerd.
- Flexibilisering staat in het hoge onderwijs hoog op de agenda. De Marnix Academie heeft het bestuursakkoord Flexibilisering ondertekend. Daarnaast neemt de Marnix Academie deel aan de landelijke pilot microcredentials binnen de masters. Het thema flexibilisering vraagt aandacht in het vervolg.
- Binnen de bedrijfsvoering is aandacht geweest voor het creëren van werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- De Kerngroep Inclusie startte met de opdracht om iedereen zich welkom te laten voelen binnen de Marnix Academie. De kerngroep is aanspreekpunt, bevordert in alle geledingen de dialoog over inclusie, en onderzoekt en adviseert hoe inclusie versterkt kan worden. Er is ook een loket Inclusie ingericht.

## 03. Welke beweging maken we?

# Beweging richting 2028

---

De strategische beweging die de Marnix Academie richting 2028 wilt inzetten, is samen te vatten in drie punten. Hiermee geven we invulling aan vier grote ontwikkelingen in het onderwijs om de grootste opgaven aan te pakken zoals het vergroten van de kanselijkheid en tegengaan van het lerarentekort.

1

We zijn een **hogeschool** waar we door de verbinding tussen **onderwijs, onderzoek** en de **werkveld** onze maatschappelijke opdracht waarmaken.

2

We bieden onderwijs in een **flexibel ontwikkelpad**, waarin opleidingsvarianten elkaar aanvullen en versterken en we over onze grenzen heen kijken.

3

We brengen **focus aan in ons aanbod** en hebben een **duidelijke en herkenbare identiteit** waarbij we samen een open leergemeenschap vormen voor en door bekwame, betrokken en bevlogen onderwijsprofessional met moed.





# Van beweging naar strategische keuzes

---

Het identificeren van de doelgroepen en het aanbod doen we toekomstgericht, waarbij we inspelen op een aantal ontwikkelingen die spelen of aanstaande zijn:

## A. Verbinding

Het onderwijs staat door onder meer het lerarentekort en de toenemende kansengelijkheid voor grote uitdagingen. Om tot oplossingen te komen zijn samenwerking en verbinding nodig. De scheiding tussen opleidingsniveaus en -vormen moet overbrugd worden. We anticiperen op de 'brede basis voor leraren': één pedagogisch-educatieve basis voor heel het leraarschap, met een modulaire opbouw waardoor onderwijsprofessionals flexibel zijn in hun ontwikkeling en inzet. Binnen de verbindende initiatieven, zoals Integrale Kindcentra en 10-14-onderwijs, willen we een voorloper zijn en de initiatieven ondersteunen. We kijken over de grenzen van de onderwijssector heen en we willen interprofessioneel leren stimuleren en faciliteren. We geloven dat we het onderwijs hierdoor versterken.

## B. Partnerschap en samenwerking

Het ontwikkelen van onderwijsprofessionals gedijt het beste in het samenspel tussen onderwijs, onderzoek en de werkveld. Samen opleiden is inmiddels een vanzelfsprekendheid. Hiermee doelen we op het Partnerschap in Opleiding en Ontwikkeling, maar niet dat alleen. We anticiperen in onze samenwerking op de verbreding van het werkveld (zie hierboven) en bouwen en benutten (internationale) netwerken. Samenwerking met het mbo en andere (leraren)opleidingen is daarin een vanzelfsprekendheid. Samen opleiden, professionaliseren, onderzoeken en leren is de basis voor de ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs.

## C. Leven lang ontwikkelen

Zoals in onze missie is aangegeven willen we een leergemeenschap zijn voor en door onderwijsprofessionals. We spelen in op de behoefte en noodzaak om onderwijsprofessionals blijvend te ontwikkelen, van starter tot zeer ervaren professional. Ook daarin anticiperen we op de brede lerarenbasis en ontkooking in het onderwijs (zie hiernaast). We willen de plek zijn waar we met ons aanbod voorzien in een flexibel ontwikkelpad. Specifiek richten we ons op niveau 5 t/m 8, waar de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld centraal staat. Alle opleidingsvarianten zijn hierbij van waarde.

## D. Flexibilisering

In de afstemming van ons aanbod op onze doelgroepen is flexibiliteit essentieel. We hebben ons gecommitteerd aan het Bestuursakkoord Flexibilisering. Om onderwijsprofessionals te blijven boeien en binden moet het volgen van opleidingen, cursussen of begeleidingstrajecten toegankelijk zijn en het aanbod zo veel als mogelijk aansluiten op de persoonlijke behoefte van de professional. Hierbij waarborgen we de kwaliteit. De ontwikkeling van flexibilisering van onze opleidingen en curricula is hard nodig om ons onderwijs toekomstbestendig te maken en in te spelen op het lerarentekort.

## 04. Welke keuzes maken we?

# Betekenis van strategische keuzes

---

Voortbouwend op ons bestaansrecht, onze missie en de beweging die we maken, is het de vraag waar we ons de komende jaren met hart en ziel voor willen inzetten. Oftewel, welke strategische keuzes vloeien hier uit voort. Het maken van strategische keuzes stelt ons in staat om focus aan te brengen. Dit doen we door onderstaande vragen in samenhang te beantwoorden:

- **WIE:** Op welke doelgroepen richt de Marnix Academie zich?
- **WAT:** Wat biedt de Marnix Academie deze doelgroepen aan?
- **WAAROM:** Waarom kiezen deze doelgroepen voor de Marnix Academie? Waar ligt ons onderscheidend vermogen?

Als het gaat om onze strategische keuzes maken we een onderscheid tussen primaire en secundaire activiteiten en doelgroepen. De primaire activiteiten en doelgroepen vertegenwoordigen het bestaansrecht van de Marnix Academie. Hier zetten we onze tijd, energie, mensen en middelen actief op in. We geven altijd prioriteit aan de verdere ontwikkeling van de primaire doelgroepen en activiteiten.

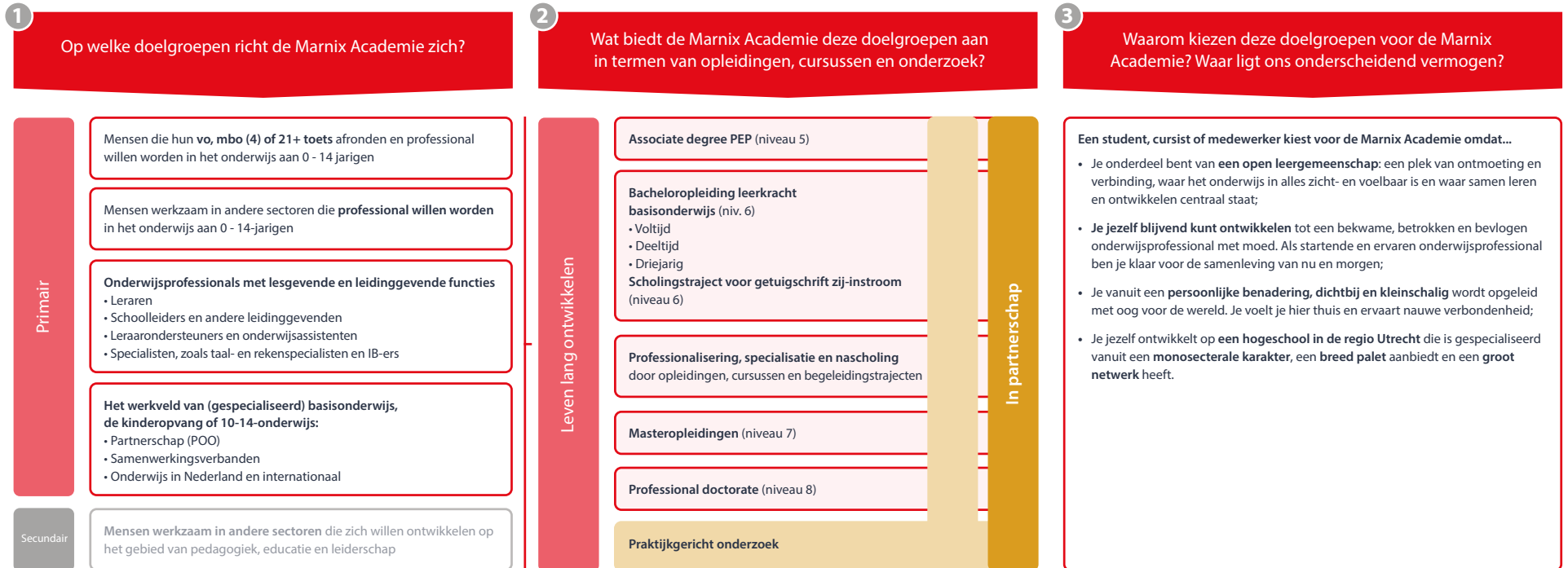
Dit betekent dat we de doelgroepen en activiteiten die hier niet onder vallen, in principe niet oppakken.

Doelgroepen en activiteiten die we zien als secundair krijgen aandacht als hier specifieke argumenten voor zijn. Bijvoorbeeld omdat ze ons primaire activiteiten tijdelijk versterken. Een voorbeeld hiervan is het aanbieden van cursussen die zijn ontwikkeld voor de primaire doelgroep, maar ook gevolgd kunnen worden door andere doelgroepen. De inzet op deze secundaire activiteiten mag echter nooit nadelig zijn voor de inzet op de primaire activiteiten. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren omdat zij een beroep doen op mensen en middelen die we willen inzetten voor onze primaire doelgroepen en activiteiten.

De strategische keuzes zorgen voor helderheid en daarmee voor rust en ruimte. Het vormt ons kompas voor de komende jaren. Desalniettemin worden deze keuzes periodiek getoetst aan de ontwikkelingen in onze interne en externe omgeving en indien nodig herijkt.



# Strategische keuzes 2022 - 2028: Wie, wat en waarom





# Definitie per doelgroep

	Definitie	Toelichting	
Primair	<b>Startende onderwijsprofessional</b>	Mensen die hun vo, mbo (4) of 21+ toets afronden en professional willen worden in het onderwijs aan 0 - 14-jarigen*.	Het onderwijs staat te springen om meer onderwijsprofessionals. Deze professionals komen voor een groot deel als 'starters' vanuit het VO en MBO (4), of het zijn studenten die na een X aantal jaren studie willen overstappen.
	<b>Zij-instromer</b>	Mensen die werkzaam zijn in andere sectoren of mensen die direct na het afronden van een andere studie professional willen worden in het (gespecialiseerd) basisonderwijs of de kinderopvang.	Startende onderwijsprofessionals kunnen ook vanuit andere sectoren of studierichtingen komen. Zij-instromers hebben een andere achtergrond qua studie en werk, willen onderwijsprofessional worden en zoeken daarvoor de juiste opleiding en passende route.
	<b>Ervaren onderwijsprofessional</b>	Onderwijsprofessionals met lesgevende en leidinggevende functies: Leraren; Schoolleiders en andere leidinggevendenden; Leraarondersteuners en onderwijsassistenten; Specialisten, zoals taal- en rekenspecialisten en IB-ers.	Om goed inzetbaar te blijven als onderwijsprofessional stimuleren we het blijvend ontwikkelen.
	<b>Werkveld</b>	Het werkveld van (gespecialiseerd) basisonderwijs, de kinderopvang of 10-14-onderwijs: Partnerschap (POO); Samenwerkingsverbanden; Onderwijs in Nederland en internationaal.	Met het werkveld bedoelen we in enge zin de partnerscholen in het POO en de onderwijspartners in de regio Utrecht. In ruime zin bedoelen we het onderwijs in de Nederlandse en de internationale context, waaraan we een directe en indirecte bijdrage willen leveren met ons opleidingsaanbod, onze expertise en ons onderzoek.
Secundair	<b>Overige onderwijsprofessionals</b>	Mensen werkzaam in andere sectoren die zich willen ontwikkelen op het gebied van pedagogiek, educatie en leiderschap.	Deze doelgroep is van harte welkom bij onze opleidingen, omdat het intersectoraal leren en ontwikkelen bevordert en de financiële draagkracht van de opleidingen vergroot. We ontwikkelen echter geen nieuwe opleidingen of diensten gericht op deze doelgroep.

\*(gespecialiseerd) (basis)onderwijs, de kinderopvang, het 10-14-onderwijs, het praktijkonderwijs.

# Definitie per aanbod | 1

Primair

	Definitie	Toelichting
<b>Associate degree PEP</b>	Een associate degree is een opleiding niveau 5 met een wettelijk erkend hbo-diploma, gericht op pedagogisch educatieve professionals.	Dit aanbod speelt in op behoefte tot professionalisering in de kinderopvang en de verbinding met het basisonderwijs. In de kinderopvang gaat het om een pedagogisch coach, pedagogisch (beleids)medewerker of senior pedagogisch medewerker. In het basisonderwijs is dit een leraarondersteuner.
<b>Bacheloropleiding leerkracht basisonderwijs</b>	Initiële bacheloropleiding tot leerkracht basisonderwijs op niveau 6. Dit kan in de varianten voltijd, deeltijd of driejarig.	Deze opleiding speelt met verschillende varianten in op de doelgroepen van mensen die hun vo, mbo, hbo of wo hebben afgerond en een onderwijsbevoegdheid voor het basisonderwijs willen krijgen.
<b>Scholingstraject getuigschrift zij-instroom</b>	Scholing ten behoeve van het behalen van een getuigschrift bekwaamheid (gelijkwaardig aan de bachelor).	Deze opleiding speelt in op de doelgroep die in het basisonderwijs wil werken en nu in andere sectoren werkzaam is, een hbo- of wo-opleiding heeft afgerond en voldoende maatschappelijke en beroepservaring heeft (zij-instromer in het beroep).
<b>Professionalisering</b>	Professionalisering, specialisatie en nascholing door post-hbo-opleidingen, cursussen en trainingen.	Dit aanbod speelt in op de doelgroep van onderwijsprofessionals die zich verder willen ontwikkelen, specialiseren en professionaliseren.
<b>Masteropleidingen</b>	Masteropleidingen voor verdere doorontwikkeling en specialisatie op het gebied van educatie, pedagogiek en leiderschap.	Deze opleidingen spelen in op onderwijsprofessionals en leidinggevenden die zich verder willen ontwikkelen.
<b>Professional doctorate</b>	Het professional doctorate (PD) is van gelijkwaardig niveau als een universitaire PhD maar heeft een ander karakter en een andere internationaal erkende titel (nieuw vanaf 2023).	Dit traject maakt een doorlopende leerlijn in de beroepskolom mogelijk: van associate degree (5) tot professional doctorate (8). Het doel is dat studenten in hun onderwijs de vruchten plukken van het onderzoek van PD-kandidaten naar de laatste ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Daarmee is de introductie van het PD ook een investering in de bredere aansluiting van het hbo op de arbeidsmarkt.

## Definitie per aanbod | 2

	Definitie	Toelichting
Primair	<b>Praktijkgericht onderzoek</b> Praktijkgericht onderzoek behelst het – in en met het werkveld – verkrijgen en toepassen van kennis om het onderwijs op de scholen en in onze opleidingen verder te verbeteren en vernieuwen. De rol van het praktijkgericht onderzoek is het aanbrengen van kennis, vaardigheden en gedragingen die studenten in staat stellen om onderzoekend, flexibel, adaptief en ontwerp gericht te handelen.	Praktijkgericht onderzoek draagt bij aan de ontwikkeling, verbetering en vernieuwing van de onderwijs- en opleidingspraktijken: Stimuleert onderzoekend vermogen van onderwijsprofessionals; Voedt de onderwijsontwikkeling en –vernieuwing van onze hogeschool; Draagt bij aan de vernieuwing van het werkveld; Levert een bijdrage aan de kennisontwikkeling ten behoeve van het brede onderwijsveld (nationaal en internationaal).  Voor de Marnix Academie gaat het hierbij om innoverend onderzoeken, gevoed en ondersteund door de lectoraten. Ook in alle opleidingen binnen de Marnix Academie vindt – vanuit het eigen ‘niveau’ - onderzoek plaats en wordt het onderzoekend vermogen van onderwijsprofessionals ontwikkeld.

## 05. Welke doelen streven we na?

# Doelen

---

De doelen geven weer waar we ons de komende jaren op richten als we de strategische koers in 2028 willen realiseren. De beweging en strategische keuzes, die zijn geconcretiseerd in de doelen en resultaten, sluiten naadloos aan op onze maatschappelijke opdracht en missie. Met deze doelen voorzien we als hogeschool een open leergemeenschap te zijn voor en door bekwame, betrokken en bevolgen onderwijsprofessionals met moed. Zo bouwen we samen aan een rechtvaardige en duurzame samenleving. Immers, de doelen stellen ons in staat dit te realiseren.

Rechts zijn de vier doelen\* weergegeven die op de volgende pagina's verder zijn uitgewerkt in concrete resultaten. Hoewel alle doelen de komende jaren aandacht vragen, verschilt de mate waarin per doel. Daarbij is de basis op orde als het gaat om interne processen en bedrijfsvoering randvoorwaardelijk in het realiseren van deze doelen. In het realiseren van de strategie wordt gericht gekeken naar de samenhang en onderlinge afhankelijkheden met lopende initiatieven.



De Marnix Academie als één geheel is vanzelfsprekend in alles wat we doen; alle opleidingsvarianten, onderzoek en ondersteuning zijn **verbonden en versterken** elkaar.



In het vervullen van onze opdracht is **dialogo, verbinding en samenwerking** met het brede maatschappelijke veld het uitgangspunt.



Ons partnerschap zorgt voor een betekenisvolle verbinding met het brede werkveld met wie we samen onze maatschappelijke opdracht vervullen.



We bieden en ontwikkelen flexibel onderwijs dat (toekomstige) onderwijsprofessionals maximaal stimuleert en faciliteert om zich blijvend te ontwikkelen.

\* De volgorde geeft niet het belang of omvang van de doelen en resultaten aan.



# Doelen en resultaten

Doel



De Marnix Academie als één geheel is vanzelfsprekend in alles wat we doen; alle opleidingsvarianten, onderzoek en ondersteuning zijn **verbonden en versterken** elkaar.



In het vervullen van onze opdracht is **dialogoog, verbinding en samenwerking** met het brede maatschappelijke veld het uitgangspunt.

Resultaten

A

We zijn een **open leergemeenschap** waar we vanuit verbinding (blijven) werken vanuit een **persoonlijke benadering, kleinschalig en dichtbij**, met oog voor de wereld.

A

In de stad en regio zijn we **initiatiefnemer, medeverantwoordelijke én verbinder** bij vraagstukken zoals het lerarentekort en kansengelijkheid.

B

We benutten de potentie van de verbinding tussen **onderwijs, onderzoek** en het **werkveld** en versterken daarmee ons aanbod en het werkveld.

B

Onze deelname aan **samenwerkingsverbanden** herijken en verbreden we, in lijn met onze identiteit, missie en strategische keuzes.

C

We **kennen en dragen** de strategische koers en keuzes die daarbinnen zijn gemaakt en geven, in dialoog, gezamenlijk betekenis aan de identiteit.

C

Door samenwerking met internationale partners in internationale netwerken en verbanden, ontwikkelen we het **internationaal perspectief** van zowel de uitgaande als inkomende onderwijsprofessionals.

D

We brengen continu **focus en samenhang** aan in het onderwijs en onderzoek, zodat wat we doen we goed doen, het waarde toevoegt voor onze doelgroepen, passend bij onze identiteit en kwaliteiten.

D

In onze samenwerking anticiperen we op de **verbreding van het werkveld** en bouwen aan relevante **netwerken**.

# Doelen en resultaten

Doel



Ons partnerschap zorgt voor een betekenisvolle verbinding met het brede werkveld met wie we samen onze maatschappelijke opdracht vervullen.



We bieden en ontwikkelen flexibel onderwijs dat (toekomstige) onderwijsprofessionals maximaal stimuleert en faciliteert om zich blijvend te ontwikkelen.

Resultaten

A

De wijze waarop we invulling geven aan **samen opleiden** is van hoge kwaliteit. Dit geldt voor onderwijs, onderzoek en professionalisering.

A

We bieden vanuit onze visie een **flexibel ontwikkelpad** waarmee we aansluiten op de behoeften van de maatschappij en persoonlijke en professionele behoeften van onderwijsprofessionals.

B

We voeren met partners continu de dialoog over (elkaars) **identiteit** en de maatschappelijke opdracht waar we samen voor staan.

B

Onze **medewerkers** geven actief invulling aan het flexibele ontwikkelpad.

C

We herijken en verbreden ons **partnerschap**, in lijn met onze identiteit, missie en strategische keuzes.

C

Onze **organisatie en systemen** zijn ingericht om het flexibele ontwikkelpad maximaal te faciliteren.

# marnix academie

---

Opleidings- en kennisinstituut voor professionals in het onderwijs

Vogelsanglaan 1 Utrecht | Postbus 85002 3508 AA Utrecht

030 275 34 00 | [marnix.academie@hsmarnix.nl](mailto:marnix.academie@hsmarnix.nl) | [www.marnixacademie.nl](http://www.marnixacademie.nl)