

3. Hier is het te doen – Over ons onderwijsbeleid

3.1. Visie op Onderwijs & Leren

Ons onderwijsbeleid staat niet op zichzelf, maar is de beleidsmatige en operationele vertaling van wat we in onze globale visie en strategie met de blik op 2030 beogen. Wat de uitbouw van Thomas More tot een duurzaam A-merk betekent voor ons onderwijs hebben we geëxpliciteerd in een visie op Onderwijs & Leren, die vormkreeg in een intensief co-creatietraject met studenten, medewerkers en werkveldpartners. Die visie steunt op vier essentiële pijlers:

1. Onze **studenten** groeien uit tot een **actieve partner in een bruisende community** waar leren van en met elkaar centraal staat. Waar iedereen in diens eigenheid gewaardeerd wordt. Waar studenten en medewerkers elkaar uitdagen om het beste uit zichzelf te halen en te groeien als persoon.
2. Onze **docenten** zijn gepassioneerde en betrokken experts, die hun **studenten empoweren** om hun leren in eigen handen te nemen. Ze **creëren responsieve en effectieve leeromgevingen** die de studenten **uitdagen** om hun talenten te ontwikkelen.
3. We leiden de **topprofessionals en de burgers van morgen** op. We prikkelen de studenten om zichzelf én de wereld te ontdekken. Levenslang leren, maatschappelijk engagement, ondernemerszin en professionaliteit dragen we hoog in het vaandel.
4. **Evidentie is het leidend principe** in ons onderwijs naar inhoud en onderwijskundige aanpak. We streven naar 'reflective practitioners' die in hun onderwijs en in hun leren een onderzoekende houding blijvend optimaliseren. Evidentie in de brede zin van het woord daagt de docent uit om doordachte keuzes te maken en helpt de student om kritisch in de wereld staan.

De visie op Onderwijs & Leren vormt een drieluik – in de zin dat ze op elkaar ingrijpen en elkaar wederzijds beïnvloeden – met de visies op:

- **Inclusie.** Onderwijs en leren krijgen immers maar vorm in een gemeenschap. En die is divers, want mensen – medewerkers en studenten – verschillen nu eenmaal, bv. op het gebied van etniciteit, functionele mogelijkheden, leeftijd, taal, religie, sociaal-economische status of seksuele oriëntatie. We creëren daarom een context waarin iedereen zich veilig, gerespecteerd en betrokken kan voelen. Dat betekent onder andere dat we bewust kiezen voor een design for all-aanpak: elk ontwerp (van een omgeving, van materialen, van methode) maken we toegankelijk voor iedereen. Dat doen we door proactief drempels weg te halen en etikettering in denken en handelen te vermijden. Als die aanpak onvoldoende blijkt, zoeken we naar redelijke oplossingen op maat, onder andere binnen onze uitgebreide werking rond studentenvoorzieningen.
- **Praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.** Dat onderzoek – in onze zeven toonaangevende expertisecentra – draagt bij aan de ontwikkeling van een professionele kenniscultuur en levert nieuwe inzichten voor de kennisdomeinen waarbinnen we actief zijn. Het voedt zo ook ons onderwijs: onze docenten zijn doorgaans zelf geen onderzoekers, en dat hoeft ook niet, maar we verwachten wel dat zij op de hoogte blijven van de laatste stand van het toegepast onderzoek binnen hun vakdomein en dat integreren in hun onderwijs.

Wat we nastreven op het vlak van ons onderwijs en het leren van onze studenten geldt mutadis mutandis ook voor ons onderwijsbeleid zelf. De visie op Onderwijs & Leren draagt m.a.w. de **kenmerken van het beleid** dat die visie realiseert al in zich. Het is een beleid dat:

- Tegemoet komt aan de **grote diversiteit aan doelgroepen** die wij 'bedienen' binnen onze TM-community – studenten in onze graduaats- en bacheloropleidingen, generatiestudenten en 'zij-instromers', pionierstudenten, internationale studenten, werkstudenten – **in al hun onderlinge verscheidenheid** en de individuele leer- en andere noden die daaruit voortkomen.
- Onderwijs en leren in de **kern van onze lerende organisatie** plaatst en alle **stakeholders actief en co-creatief** betreft, zowel in de ontwikkeling, als in de uitvoering ervan. Ook **partnerschappen met het werkveld** – als 'partners in education' – zijn daarvoor vanzelfsprekend.
- **De lat hoog** legt voor alle betrokkenen, met veel **individuele verantwoordelijkheid**, maar ook de **ondersteuning en begeleiding** biedt die nodig is om te kunnen springen.
- Zich expliciet richt op de **docenten** – individueel en in team – als cruciale schakel in het leerproces van studenten, waarbij niet enkel **vakkennis** belangrijk is, maar ook **pedagogisch-didactische visie en deskundigheid**. Docenten zijn vakexperten én leraren.
- Uitgesproken **praktijkgericht** is met een **professionele finaliteit**. Zowel **vakexpertise**, als **generieke en transfereerbare vaardigheden** 'voor het leven' zijn essentieel.
- Gebaseerd is op **toegepast onderwijsonderzoek** en de effectiviteit van acties opvolgt en bijstuurt aan de hand van **data** met het oog op voortdurende onderwijsverbetering.

3.2. Ondersteunde autonomie

3.2.1. De opleiding aan zet

In lijn met ons **decentrale beleidsmodel** leggen we de verantwoordelijkheid voor ons onderwijs, de kwaliteit en de resultaten (het gerealiseerd eindniveau) ervan diep in de organisatie, bij de units en de opleidingen. Aan die verantwoordelijkheid koppelen we **heldere verwachtingen**. We vragen dat elke opleiding:

- Een duidelijke opleidingsspecifieke visie heeft, ingepast in de visie op Onderwijs & Leren, en een helder profiel van de afgestudeerde.
- In nauwe samenwerking met de docenten, de studenten en het werkveld een toekomstgericht onderwijsconcept en curriculum vormgeeft, dat regelmatig aftoetst aan nieuwe inhoudelijke en onderwijskundige ontwikkelingen en indien nodig bijstuurt, zowel inhoudelijk, als didactisch.
- Een krachtige en uitdagende fysieke en digitale leeromgeving voor de studenten creëert.
- Steeds het noodzakelijke eindniveau voor ogen houdt, zodat wie afstudeert over de juiste competenties beschikt om duurzaam te kunnen functioneren op de arbeidsmarkt en in de samenleving.
- De leerprocessen van studenten in al hun verscheidenheid op een adequate manier zowel onderwijskundig, als technisch (o.a. digitaal) begeleidt en ondersteunt.
- Voortdurend de kwaliteit van de opleiding monitort en initiatieven voor onderwijsverbetering neemt.
- Synergie met andere opleidingen, zowel binnen, als buiten de unit, opzoekt en benut.

3.2.2. Kaders geven richting en houvast

Hogeschoolbrede kaders – gekoppeld aan een uitgebreid **instrumentarium en professionalisering** – **ondersteunen de opleidingen bij het opnemen van het eigenaarschap over hun onderwijs en onderwijskwaliteit**. Ze krijgen vorm in nauwe afstemming met de opleidingen, hun studenten en ook het werkveld. Bovendien zijn ze evidence-informed en onderbouwd door data, o.a. vanuit ons eigen dashboard.

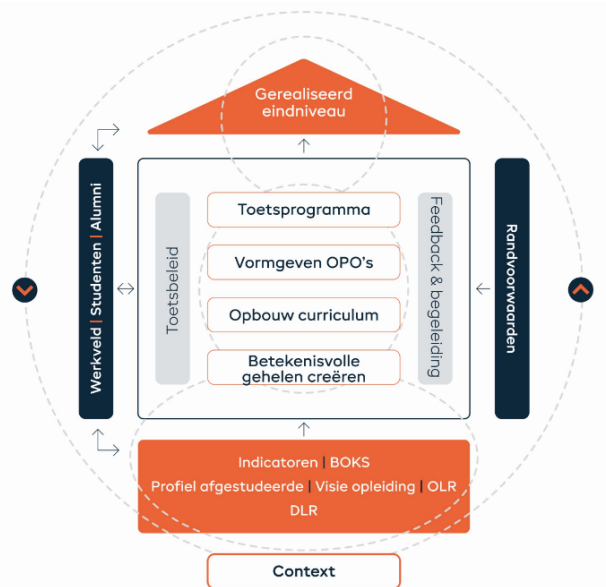
Deze kaders bieden de opleidingen een houvast, maar zijn tegelijk ook niet vrijblijvend. Ze zijn richtinggevend voor wat de hogeschool verwacht van kwaliteitsvolle opleidingen en daardoor ook een onderdeel van onze kwaliteitsbewaking (hoofdstuk 4), nooit sturend, wel responsabiliserend. De kaders zijn bovendien voortdurend in beweging, want onderwijsbeleid **krijgt continu vorm in de samen- en wisselwerking tussen alle betrokken stakeholders** en als antwoord op nieuwe ontwikkelingen op weg naar de realisatie van ons duurzame A-merk in 2030.

CURRICULUM- EN OPO-ONTWERP

Het kader voor curriculumontwerp maakt de verschillende **componenten waaruit een curriculum is opgebouwd en de onderlinge samenhang** tussen die componenten inzichtelijk, en schetst het cyclische proces dat onze opleidingen doorlopen bij het opbouwen of (verder) vormgeven van hun curriculum.

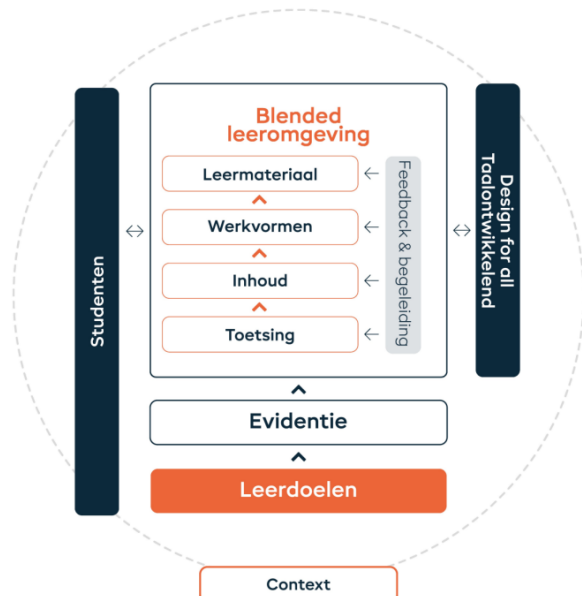
Het daagt onze opleidingen uit om binnen het ruimere kader van de visie op Onderwijs & Leren en samen met de belangrijkste stakeholders, waaronder uiteraard onze studenten en het werkveld, regelmatig bewust stil te staan bij:

- De **visie** op de opleiding, geënt op de **domein- en opleidings specifieke leerresultaten** die men wil realiseren, het **afstudeerprofiel** dat men voor ogen heeft, en de inhoudelijke en onderwijskundige leerweg die daarvoor nodig is.
- De vertaling van de leerresultaten in **gedragsindicatoren** en een **'body of knowledge & skills'**, beide uitgezet in **betekenisvolle gehelen** – opleidingsonderdelen (OPO), samengebracht in leerlijnen of trajecten met afgestemde **onderwijsleeractiviteiten, begeleiding en feedback** – doorheen de opleiding.
- Een **toetsbeleid en -programma** (cf. het kader voor toetsing).
- De **borging – 'garantstelling' – van het eindniveau**, d.w.z. de manier waarop de opleiding via bepaalde opleidingsonderdelen en/of opdrachten nagaat en verzekert dat wie afstudeert ook startbekwaam is.



Voor het (her)ontwerp van afzonderlijke opleidingsonderdelen kunnen onze docenten gebruikmaken van het **kader voor OPO-ontwerp** op basis van de backward design-methodiek (van leerdoel naar leeromgeving en -ondersteuning). We stimuleren hen om daarbij gebruik te maken van een doordachte 'blended' mix van online en fysieke, synchrone en asynchrone leeractiviteiten.

Voor onze graduaatsopleidingen ontwikkelden we het **instrumentarium voor werkplekleren** dat hen helpt bij de vormgeving van het leren op de werkvloer en de opvolging van de begeleiding door hun werkveldpartners.



TOETSING

Toetsing is een fundamenteel onderdeel van het leerproces van onze studenten en een essentiële bouwsteen voor onderwijskwaliteit. Uit eerdere opleidingsbeoordelingen bleek dat onze opleidingen doorgaans hun beoogde eindniveau op een deugdelijke manier realiseren, maar de onderwijskundige onderbouw niet steeds inzichtelijk kunnen maken. Bovendien bleek dat opleidingen met een toetsbeleid beter in staat zijn om de duurzaamheid van de eindtoetsing te garanderen. Die vaststellingen hebben geleid tot een gemeenschappelijk toetskader met **een geheel van maatregelen en voorzieningen om de toetskwaliteit in al onze opleidingen te verbeteren en verduurzamen**. Dat toetskader beschrijft:

- Onze **visie** op kwaliteitsvolle toetsing: bij Thomas More is de toetsing gericht op leerresultaten, kwaliteit en leren.



- De **governance en organisatie** van de kwaliteitsontwikkeling en -opvolging van de toetsing in onze hogeschool.
- De **acties** die we ondernemen om opleidingen te ondersteunen, met bijzondere aandacht voor de eindtoetsing. We ontwikkelden een **gevalideerde toolbox** met ondersteuningsmateriaal en inspirerende voorbeelden.

Het kader biedt opleidingen voldoende beleidsruimte om de toetsing gericht af te stemmen op de leerweg van de eigen studenten en de specifieke leeromgeving die daarvoor nodig is.

CANVAS CURSUSONTWERP

Alle opleidingen werken in dezelfde **digitale leeromgeving** Canvas. Die biedt een breed scala aan mogelijkheden om ons onderwijs digitaal te verrijken. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat docenten Canvas enkel gebruiken als een verzamelplek voor ondersteuningsmaterialen bij hun papieren syllabi, maar daarnaast ook de digitale 'blended' mogelijkheden doelgericht en adequaat – o.a. ook met aandacht voor structuur, navigatie, eenduidigheid – inzetten om studenten kwalitatief te begeleiden in het bereiken van de leerdoelen, incl. digitale feedback, begeleiding, toetsing en beoordeling. We bieden docenten daarvoor een **checklist voor cursusontwerp in Canvas** aan, die hen helpt bij het ontwerp en de didactische inzet van hun Canvascursussen.

We beschouwen Canvas als een belangrijke **katalysator voor de digitale transformatie van ons onderwijs**, voorbij de loutere digitalisering. De checklist is daarom meer dan enkel een afvinklijst, het is een **rotemap** die docenten aanmoedigt om steeds verder te gaan in de ontwikkeling van hun Canvascursus. Die inspanningen valoriseren we door **digitale badges** toe te kennen aan docenten die in hun ontwikkelproces een bepaald niveau hebben bereikt, van 'minimaal' tot 'platinum'. Dankzij de badging brengen we de stand van zaken voor onszelf bovendien ook zichtbaar in kaart.

We geloven dat het **'zilveren'** niveau haalbaar en wenselijk is voor ervaren docenten. Dat betekent dat zij digitale Canvastools zodanig inzetten dat hun Canvascursus een echte meerwaarde wordt voor het opleidingsonderdeel. Wie **'goud'** behaalt, gaat next level en zet de stap naar digitale transformatie door de meer complexe tools in Canvas te gebruiken en het OPO-ontwerp zodanig aan te passen dat de

mogelijkheden van de digitale leeromgeving benut worden. Wie ook nog eens nieuwigheden die zich aandienen oppikt en integreert, verdient een **'platinum'** badge.

DIDACTISCHE BEKWAAMHEID EN EDUCATIONAL LEADERSHIP

Om voldoende voeling te houden met wat in het werkveld gebeurt, trekken we steeds meer vakexperten aan, die meer dan voorheen ingezet worden voor kleinere, deeltijdse opdrachten en nog met een been in het werkveld staan. Die evolutie heeft impact op de samenstelling van meerdere van onze opleidingsteams. 'Kernteam's van docenten met een substantiële – vaak voltijdse – onderwijsopdracht, die doorgaans ook pedagogisch geschoold zijn, worden kleiner. Daarrond neemt het aantal docenten met kleinere, soms ook tijdelijke opdrachten, en zonder voorafgaandelijke pedagogische vorming toe. Met een traject **'didactische bekwaamheid'** komen we daaraan tegemoet. Docenten krijgen er gedurende twee academiejaren de basics mee om in hun eigen opleidingsonderdelen de hogeschoolbrede kaders rond OPO-(her)ontwerp, toetsing en Canvasgebruik te kunnen toepassen. We stellen vast dat wie deelneemt, daarna ook een belangrijke 'go-to' wordt in de eigen opleiding voor andere collega's die hun onderwijs willen versterken of hun didactische skills willen opfrissen.

Flankerend aan de didactische professionalisering van individuele docenten versterken we ook het onderwijskundig leiderschap van onze teams. In **educational leadership labs** brengen we opleidingsmanagers, opleidingscoördinatoren, leerlijncoördinatoren, lokale onderwijsondersteuners en andere medewerkers die teams aansturen op het vlak van onderwijs en/of kwaliteit bij elkaar om zich te verdiepen in aspecten van ons onderwijsbeleid en hoe ze die kunnen realiseren met hun opleidingsteam. Tegelijk bieden deze labs ook de mogelijkheid om peers te ontmoeten, te netwerken en te leren van elkaar over onderwijs en kwaliteit op opleidingsniveau.

3.2.3. De dienst Onderwijs als vliegwiel en draaischijf

Onze dienst Onderwijs maakt deel uit van de bol Innovatie & Internationalisering, daar waar – in de geest van de visie op Onderwijs & Leren – onderwijs, onderzoek, internationalisering, ondernemerschap en levenslang leren elkaar vinden en versterken.

De dienst werkt op **zeven taakdomeinen**:

1. Onderwijsontwikkeling: hogeschoolbrede kaders en de bijhorende ondersteuning uitwerken
2. Onderwijstechnologie: de digitale leeromgeving beheren en uitbouwen
3. Onderwijsprofessionalisering: vraag- en aanbodgestuurde vorming voorzien
4. Onderwijskwaliteit: kwaliteitskaders en -processen ontwikkelen en opvolgen
5. Onderwijsprojecten: innovatieve concepten proefdraaien in pilots en proeftuinen
6. Beleidsadvies- en voorbereiding: proactief interne en externe onderwijskundige en technologiekansen en valkuilen signaleren
7. Netwerken: intern synergie zoeken en stimuleren, extern expertise tanken en delen.

In onze netwerkorganisatie zijn **verbinding, dialoog en co-creatie** het handelsmerk van de dienst. Via een uitgebreide **ankerwerking** voelen de medewerkers van de dienst goed aan wat er leeft in de organisatie en kunnen zij gericht ondersteunen en begeleiden op maat van de specifieke noden die een opleiding of een unit ervaart. Onderwijsondersteuners in de opleidingen vinden elkaar in een **lerend netwerk**, medewerkers ontmoeten elkaar bijvoorbeeld tijdens lunch & learn-sessies, of nemen hun lespraktijk samen met anderen en vanuit een gemeenschappelijke leervraag onder de loep tijdens **lesson studies**.

Er bestaat een **nauwe wisselwerking en wederzijdse beïnvloeding tussen onderwijs- en kwaliteitsbeleid**:

- Het spreekt uiteraard voor zich dat via het onderwijsbeleid de noodzakelijke randvoorwaarden worden vervuld die kwaliteitsvol onderwijs – dat zich uiteindelijk toont in de duurzame inzetbaarheid van onze afgestudeerden – mogelijk maken. Dat uit zich zowel – en in de eerste plaats – in de kwaliteitscultuur

die ontstaat wanneer opleidingen worden uitgedaagd om hun onderwijs voortdurend in vraag te stellen en bij te sturen, als in de kaders en instrumenten die opleidingen richting geven en responsabiliseren.

- Onze kwaliteitszorg voedt en stuurt ook ons onderwijs: wat naar boven komt in kwaliteitsbeoordelingen als pijnpunten of noden nemen we mee in het onderwijsbeleid, bv. de nood aan een gemeenschappelijk kader rond zelfsturend leren of het belang van toetskwaliteit om het gerealiseerd eindniveau te meten.

Om die reden kiezen we er bewust voor om **onderwijs en kwaliteit in dezelfde dienst** Onderwijs onder te brengen, waarbij:

- Onderwijsmedewerkers onze opleidingen ondersteunen bij hun kwaliteitsontwikkeling
- Kwaliteitsmedewerkers de kwaliteitsprocessen monitoren als onderdeel van de opleidingsbeoordeling in eigen regie.

3.3. Een TM-diploma als golden ticket

In onze opleidingen leveren we steengoede vakexperten af, professionals die de noodzakelijke en verwachte domeinspecifieke kennis en vaardigheden hebben verworven om vlot te starten op de arbeidsmarkt. Toch geven we hen graag iets extra mee, iets dat hen onderscheidt van afgestudeerden aan andere hogescholen, iets dat hen écht voorsprong geeft, een diploma dat deuren opent, een golden ticket – afgeleverd door een A-merk – voor de arbeidsmarkt en de wereld van vandaag en morgen. Dat golden ticket is dé veruitwending van onze visie op Onderwijs & Leren, waarbij we de vier pijlers van die visie vervlechten in een gemeenschappelijk verhaal dat we samen hogeschoolbreed schrijven en uitdragen.

We bouwen onze curricula zodanig op dat we al onze **studenten opleiden tot toekomstbestendige professionals** die **geïnspireerd door de LEFV-waarden**, het DNA bij uitstek van Thomas More, zowel professioneel, als maatschappelijk **het verschil blijven maken, hun leren (en leven) in eigen handen nemen met het oog op levenslang leren en samenwerking voorbij de eigen discipline opzoeken**. We werken daarvoor aan drie Thomas More-brede leerresultaten:

- **Internationale betrokkenheid**
- **Ondernemend leiderschap**
- **Maatschappelijk engagement**.

Als vaste grond investeren we bovendien in **'zelfregulerend leren'** en andere toekomstgerichte generieke competenties (zoals bijvoorbeeld kritisch denken en samenwerken).

Deze leerresultaten krijgen vorm in al onze opleidingen, niet als voorgeplaveide – top-down opgelegde – leerpaden met een vast aantal studiepunten, maar wel ingebed in en gekleurd door het specifieke vakdomein van de opleiding.

Het kader komt gefaseerd tot stand om de draagkracht van opleidingsteams en ondersteunende diensten te bewaken, en voldoende tijd te kunnen nemen voor try-outs en pilots om daarna te verbreden.

- In een **eerste fase** (2022-2025) focussen we op zelfregulerend leren en internationale betrokkenheid.
- In een **tweede fase** (na 2025) komen ondernemend leiderschap en maatschappelijk engagement erbij. Tot die tijd kunnen we voortbouwen op een rijke traditie die er in de hogeschool bestaat op het vlak van **ondernemend onderwijs**, bijvoorbeeld via de **ondernemershub Startpunt Ondernemen**, en **service learning**, onder andere in het internationale samenwerkingsverband Uniservitate.



INTERNATIONALE BETROKKENHEID

We dagen onze studenten uit om de inzichten die zij opdoen tijdens hun opleiding steeds kritisch te benaderen, te verdiepen en verbreden door hen te laten **kennismaken met en leren van een veelheid aan internationale perspectieven** (andere kennissystemen, opvattingen, onderwijs- en onderzoeksmethoden, werkpraktijken). Bovendien bevorderen we door kwalitatieve interpersoonlijke en interculturele ontmoetingen hun **intercultureel begrip en zin voor internationale samenwerking**.

We werken daarbij volgens het **'Ontpop jezelf'-model**, van rups tot vlinder, dat zowel voor onze opleidingen, als studenten het continuüm aan mogelijkheden in beeld brengt om te groeien in internationale betrokkenheid.



Ons ruime internationale aanbod krijgt vorm in een **internationale community met partners binnen en buiten Europa, in lage- en hoge-inkomenslanden**. Het 'Ontpop jezelf'-model is richtinggevend bij het afsluiten van internationale samenwerkingsakkoorden, uiteraard steeds in afstemming met de visie van de partners. In sommige landen beperken we ons tot personeelsmobiliteit om sterke COIL-vakken uit te werken. Elders doen we bijvoorbeeld samen onderzoek, werken we multidisciplinair aan real-life uitdagingen van bedrijven en organisaties of focussen we op lange individuele mobiliteiten.

ZELFREGULEREND LEREN

Zelfregulerend leren is het **graduele proces waarbij studenten verantwoordelijkheid opnemen om hun leren in eigen handen te nemen en daarbij passende keuzes maken**. We beschouwen het als een essentiële vaardigheid – in onze opleidingen en op een levenslang lerende arbeidsmarkt – die we bij al onze studenten ontwikkelen. Dat doen we door:

- In onze curricula een heldere **leerlijn** 'zelfregulerend leren' in te bouwen.
- **Instrumenten** te ontwikkelen die opleidingen helpen hun beleid rond zelfregulerend leren in beeld te brengen en verwachtingen te rubriceren.
- **Wetenschappelijke inzichten** te ontsluiten en praktijkgericht te vertalen voor studenten en docenten. Ons expertisecentrum Onderwijs & Leren publiceerde een studeergids **'Studeren met succes'** waar studenten zelfstandig mee aan de slag kunnen. De handleiding voor docenten – aangevuld met een

digitale module met tips & tricks en praktijkvoorbeelden – biedt onze docenten inspiratie om effectieve (meta)cognitieve strategieën te integreren in hun opleidingsdidactiek.

3.4. Werken aan studiesucces

De aandacht voor zelfsturend leren binnen ‘golden ticket’ past binnen een breder plan van aanpak om het studiesucces van onze studenten te vergroten met **minder studievertraging en een lagere drop-out**. Vandaag behaalt iets meer dan de helft (52%) van wie bij ons start ook een diploma. Hoewel we daarmee niet onderdoen voor het Vlaamse gemiddelde, hoeft dat geen vaststaand feit te zijn: met een hogeschoolbreed offensief op meerdere fronten – waarvan zelfregulerend leren er een is – gaan we voor **meer succesvolle studenten**. Dat doen we niet door onze lat lager te leggen, wel door:

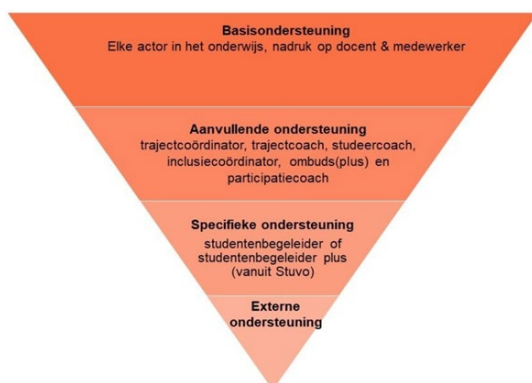
- Op een slimme manier data in te zetten (via **learning analytics**) om studenten te begeleiden en eventueel snel(ler) te heroriënteren
- Een **breed spectrum aan begeleiding en ondersteuning** te voorzien op maat van wat een student nodig heeft
- **Ondersteuning van opleidingen** met een afwijkende drop-out.

STUDIEKOMPAS

In het studiekompas brengen we de **data die we verzamelen over onze studenten**, zowel over hun profiel (bv. vooropleiding), als hun leerproces (bv. actief gebruik van de digitale leeromgeving Canvas) **bij elkaar en analyseren we ze met het oog op de predictie van drop-out**. Via een dashboard krijgen trajectcoaches in de opleidingen inzage in deze analyses, zodat zij datageïnformeerd hun studenten **gericht en meer gepersonaliseerd** kunnen **ondersteunen** en indien nodig advies kunnen geven over **heroriëntering**. We schreven samen met de studentenvertegenwoordigers een beleidskader, onder andere over welke informatie (niet) verwerkt wordt, hoe we omgaan met onze voorspellende analyses en wie (niet) over de (privacygevoelige) informatie mag beschikken.

De unit Mens & Welzijn werkt daarnaast in een pilot aan een complementair instrument (het **aanvangsscreeningsinstrument** – ASI), een vragenlijst die moduleerbare kenmerken in kaart brengt, zoals motivatie, faalangst en leerstrategie. Via deze vragenlijst worden bij aanvang van de studies (bij voorinschrijving of in de eerste dagen na inschrijving) de studenten met bepaalde kenmerken die indicatief zijn voor een lage kans op studiesucces geïdentificeerd. Deze studenten krijgen vervolgens een remediëringstraject (of indien nodig heroriëntering) aangeboden, waardoor hun kans op studiesucces verhoogt. De resultaten van dit instrument worden ieder academiejaar opnieuw verder genormeerd per opleiding, om zo goed mogelijk de determinanten van studiesucces per opleiding te differentiëren en studenten zo de meest effectieve remediëringstrajecten aan te bieden. In een volgende (pilot)fase zullen het studiekompas en ASI geïntegreerd worden om zo per student en per opleiding de best mogelijke voorspelling en versterking van studiesucces te realiseren.

ONDERSTEUNINGSCONTINUÛM



De begeleiding van studenten door trajectcoaches, onder andere op basis van het studiekompas, maakt deel uit van een **ruim arsenaal aan ondersteuning en begeleiding**, dat we aanbieden aan al onze studenten, en waarbij we de mate van zorg binnen een continuüm – **van brede basiszorg tot specifieke ondersteuning** – afstemmen op wat zij nodig hebben. Het uitgangspunt daarbij – vanuit een **design for all**-perspectief – is dat we zoveel mogelijk doen op een zo laagdrempelig mogelijke manier voor alle studenten. We zetten daarbij al belangrijke stappen op weg naar echt **inclusief onderwijs**.

Hoewel het concrete begeleidingsaanbod of de organisatie ervan afgestemd is op de eigenheid van elke opleiding – en dus ook kan verschillen – bewaken we op hogeschoolniveau een zekere uniformiteit door overal dezelfde benamingen te gebruiken voor medewerkers die in het ondersteuningscontinuüm betrokken zijn. We voorzien ook de nodige intervisie, lerende netwerken en vorming op maat voor de verschillende ondersteunende actoren (ombudsen, inclusiecoördinatoren, trajectcoördinatoren ...).

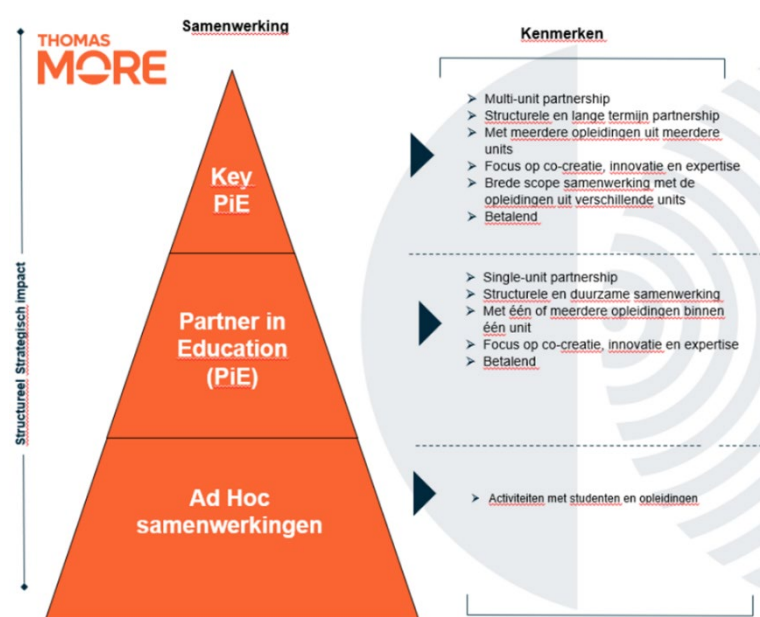
ONDERSTEUNING VAN OPLEIDINGEN

Het team Business intelligence analyseert de drop-out in onze opleidingen op basis van een **set van 14 indicatoren rond studiesucces** op het niveau van de hogeschool, de opleiding, het opleidingsonderdeel en de student. Opleidingen die het meest afwijken krijgen gerichte ondersteuning door een ad hoc – op maat samengestelde – taskforce, die gericht onderzoekt wat de **oorzaken voor het afwijkende studiesucces** kunnen zijn en voorstellen voor **interventies** doet, waarmee de opleiding aan de slag gaat. We blijven het studiesucces **monitoren en evalueren het resultaat**, zodra dat zichtbaar zou moeten zijn.

Op deze manier kunnen we gericht specifieke obstakels wegnemen die in vergelijking met andere (soortgelijke) opleidingen – ook op Vlaams niveau – doorstroom bemoeilijken. Het gaat dan bijvoorbeeld over onnodige volgtijdelijkheden, puntenverdelingen met ingebouwde slaagdrempels, tolerantiebeperingen en dergelijke.

3.5. Samen opleiden

Ons onderwijs heeft een uitgesproken professionele oriëntatie met een nadruk op **learning by doing**. Praktijk en samenwerking met het werkveld zijn cruciaal en een intensieve samenwerking met partners vanuit dat werkveld is dan ook vanzelfsprekend voor al onze opleidingen.



Onder de vlag van **Partners in Education (PiE)** gaan we daarnaast ook structurele samenwerkingen aan met toonaangevende bedrijven en organisaties met maatschappelijke impact. De focus ligt daarbij op co-creatie: onze partners werken substantieel mee aan de invulling van onze programma's, bijvoorbeeld via gastcolleges, de ontwikkeling van didactisch materiaal, trainingen voor docenten of de begeleiding van studenten.

Door onze partnerschappen blijven we mee met wat er op de arbeidsmarkt en in de samenleving beweegt en kunnen we ons onderwijsaanbod voortdurend actualiseren, verbeteren en

vernieuwen, terwijl we zelf ook het werkveld voeden, versterken, en inspireren.

Sinds 2022 sluiten we ook **key partnerships** af. Daarmee verdiepen we ons PiE-concept met betrokkenheid van meerdere opleidingen uit verschillende units en spelen we in op het toegenomen belang van interdisciplinaire samenwerking.

3.6. De blik vooruit

Ons onderwijs krijgt vorm in een snel veranderende wereld. We richten ons met ons onderwijsbeleid dan ook niet enkel op de realisatie van de visie op Onderwijs & Leren in het 'hier en nu', maar spelen ook in op nieuwe ontwikkelingen en anticiperen op toekomstige trends.

EEN OMVATTEND, DYNAMISCH EN COMPETITIEF ONDERWIJSAANBOD

We houden ons onderwijsaanbod bijdetijds, steeds met het vizier op toekomstige ontwikkelingen en mogelijkheden, in een proces van voortdurende afstemming en samenwerking met interne en externe stakeholders – waaronder het werkveld en (internationale) partners – van onze opleidingen, ons aanbod voor levenslang leren en ons praktijkgericht onderzoek.

Met een eigen **toetsingskader** bewaken we:

- De **maatschappelijke relevantie**: onze opleidingen sluiten aan bij en anticiperen op ontwikkelingen in het werkveld, in de samenleving en in het wetenschappelijke veld.
- De **leerladder**:
 - Onze opleidingen sluiten aan op het aanbod in het (vernieuwd) secundair onderwijs.
 - Ons aanbod aan graduat en bachelors is op elkaar afgestemd en doorstroom in beide richtingen faciliteren we via verkorte trajecten.
 - In onze bacheloropleidingen hebben we aandacht voor de doorstroom naar het masterniveau.
 - Ons aanbod is afgestemd op levenslang leren, via trajecten en via een aansluitend aanbod binnen Thomas More Continue.
- **Doelmatigheid**: we zetten financiële en personele middelen, expertise en infrastructuur zo efficiënt mogelijk in bij de inrichting en organisatie van een opleiding.
- **Internationalisering**: er zit een substantiële internationale dimensie in het curriculum of in de samenwerking met internationale partners.
- **Onderwijskwaliteit**: al onze opleidingen garanderen kwaliteit (hoofdstuk 4).

LEVENSLANG LEREN

De houdbaarheid van kwalificaties en beroepsgerichte competenties neemt snel af: levenslang blijven leren (LLL) wordt de norm. We hadden voor LLL al langer een mooi inhoudelijk aanbod dat aansluit bij wat ons werkveld en de samenleving vragen, maar schakelden ondertussen een versnelling hoger om levenslang leren duurzaam te integreren in onze werking, onder meer door:

- Een substantieel deel van ons basisaanbod ook toegankelijk te maken voor wie studeren combineert met werk en/of een gezin door een grote variatie aan **alternatieve studietrajecten**. We ontwikkelden daarvoor een ondersteunend kader voor onze opleidingen, met onder andere aandacht voor de specifieke ondersteuningsnoden van de studenten, het stimuleren van interactie en het belang van een fijne leercommunity om dit soort trajecten succesvol te doorlopen. We hebben ook sterk ingezet op verkorte trajecten, met daarbij speciale aandacht voor graduaatsstudenten die willen doorstromen naar een aansluitende bacheloropleiding.

In samenwerking met de partnerinstellingen van de Associatie KU Leuven piloteren we met trajecten in 100% **afstandsonderwijs**, waarbij we veel investeren in aangepast studiemateriaal, een flexibele examenregeling en de begeleiding van stages en skills-onderwijs op afstand.

Met de ontwikkeling van **micro-credentials** en een systeem van '**stapelbare**' credits spelen we in op vragen vanuit het werkveld naar kortere, gemodulariseerde studies met een meer op maat gesneden inhoud (customized learning) en deelstudies, losse cursussen of leerpakketten i.p.v. een volledige opleiding (debundling) vanuit wat zich als nood aandient in de loopbaanontwikkeling van medewerkers (problem-driven learning).

- Ons aanbod af te stemmen en te optimaliseren in overleg met partners binnen **een regionaal LLL-ecosysteem**, waarin we de rol van bruggebouwer spelen en van 'kennishub', waar we mensen inspireren en connecteren, en waar onze partners hun kennis, expertise en ambities kunnen delen. Partners in education worden zo partners in lifelong learning.

Binnen dat LLL-ecosysteem bouwen we ook onze **alumniwerking** op hogeschoolniveau verder uit. Met korte opleidingen, seminars, masterclasses, workshops, studie- en inspiratiedagen sporen we hen aan om te blijven leren en de band met 'hun' hogeschool langdurig te onderhouden.

- Onze **organisatie en bedrijfsvoering** op het vlak van levenslang leren verder te **professionaliseren**, bijvoorbeeld op het vlak van marketing en communicatie, prijszetting en IT-ondersteuning. Voor de ontsluiting van ons aanbod kunnen we gebruikmaken van het gemeenschappelijke platform en de 'brand' Continue van de Associatie KU Leuven.

DIGITALE TRANSFORMATIE VAN ONS ONDERWIJS

De digitale en technologische ontwikkelingen – ook in het onderwijs – gaan razendsnel. We blijven bij en benutten zo goed mogelijk de beschikbare mogelijkheden om ons onderwijs stapsgewijs – vaak in piloten en getrokken door pionierdocenten – digitaal te transformeren:

- Onze **Learning & Education Labs** vormen het kloppende hart van/voor onderwijsinnovatie en effectieve didactiek in onze hogeschool. De labs maken het mogelijk voor docenten om met nieuwe digitale tools te experimenteren in lessen en andere pioniers te ontmoeten tijdens workshops en inspiratiesessies.
- We investeren in state of the art **hybride klaslokalen** en -opstellingen, waarin studenten – ook levenslang leerders – lessen zowel fysiek, als online met de best mogelijke leerbeleving kunnen volgen. We professionaliseren, ondersteunen en begeleiden onze docenten ook bij het ontwerpen van lessen in die hybride lokalen.
- We versterken verder de **digitale skills** van alle medewerkers: we brengen hen van basic naar advanced gebruik en coachen hen in het transfereren van het advanced gebruik naar andere tools om hun digitale redzaamheid te verhogen.
- We voorzien toegankelijke en intuïtieve **kenniscлипstudio's** waar onze docenten zelfstandig kwaliteitsvolle kennisclips kunnen opnemen en editen. Daarnaast bieden we een autonome opnamestudio voor de digitalisering van vaardigheidsonderwijs aan.

We durven ons in het bijzonder een voorloper noemen op het vlak van het onderzoek naar en de integratie van **XR-technologie** (extended reality) in het onderwijs. We gebruiken XR als verzamelnaam voor **virtual, augmented en mixed reality**: het zijn technieken om aan **immersive learning** te doen. Immersive learning helpt studenten bij het visualiseren van de leerstof, biedt hen mogelijkheden om praktische vaardigheden in te oefenen met een 'right-to-fail safety' en wakkert interesse aan om met nieuwigheden aan de slag te gaan. De voorbije jaren hebben we hard gewerkt aan de ontsluiting van deze technologie, zowel in de hogeschool, als daarbuiten, binnen een lerend netwerk – we noemen het XR.net – dat het levenslicht zag binnen een Sandboxproject en waarin we:

- Goede praktijken i.v.m. XR-technologie delen
- Nieuwe XR-projecten in co-creatie met studenten uitwerken
- Op een efficiënte manier onze (kostbare) XR-infrastructuur en software beheren
- Onze expertise als (inter)nationaal expert in het gebruik van XR-technologie in onderwijs dissemineren.

Naar het voorbeeld van XR.net werken we op een soortgelijke manier om **artificial intelligence (AI)** – waar nu al een flink aantal early adopters inhoudelijk en didactisch mee aan de slag zijn – breder ingang te doen vinden en daarbij ook aan te haken bij wat daarrond gebeurt in regionale kennisfora. Op dit ogenblik brengen we vooral de meest essentiële tips & tricks bij elkaar om docenten te helpen AI op een verantwoorde manier te gebruiken of misbruik ervan, bijvoorbeeld bij onderzoeks- en schrijfopdrachten, te voorkomen of op te sporen.

TOEKOMSTBESTENDIGE ONDERWIJSINFRASTRUCTUUR

Ons patrimonium is zeer divers, en een behoorlijk deel ervan is eerder verouderd en beperkter in mogelijkheden. We werken daar hard aan, zowel via kleinere **jaarlijkse investeringsprojecten**, als grote **masterplannen** die in uitvoering (bv. Campus De Vest in Mechelen) of ontwikkeling zijn (bv. Campus Geel en Campus De Nayer). Daarbij zijn zowel de realisatie van onze visie op Onderwijs & Leren op korte termijn, als te verwachten technologische, digitale en onderwijskundige ontwikkelingen op de langere termijn richtinggevend voor beslissingen over architectuur en vormgeving, indeling, functionaliteiten en technieken. Wat nu in de steigers staat, letterlijk of conceptueel, kan op een robuuste manier de tand des tijds – toch minstens voor de komende 30 à 40 jaar – doorstaan, omdat we bewust en geïnformeerd rekening houden met:

- De toenemende diversificatie van ons onderwijs op het vlak van doelgroepen, afgestemde curricula en opleidingsdidactieken, stakeholders en partners, en de profilering van de hogeschool als brede, ook internationale, kennisinstelling en plek voor levenslang leren en ontwikkelen
- De transformatie van ons onderwijs door technologische en digitale mogelijkheden, bijvoorbeeld op het vlak van werkvormen (zoals simulatieonderwijs) en materialen (zoals extended reality), de plaats en de aard van het onderwijs (fysiek, op afstand, hybride, synchroon en asynchroon)
- De noodzaak van duurzaamheid
- Het belang van verbondenheid en community in het algemeen en voor het leerproces van studenten
- De impact van de werk- en leeromgeving op het welzijn van onze medewerkers en studenten, bijvoorbeeld door aandacht te hebben voor gezondheid, groen, sport en spel, en stilteplekken.

Op al onze campussen – ook die globaal aan een update toe zijn – zijn nu al mooie voorbeelden te zien van hoe de visie op Onderwijs & Leren zichtbaar wordt, bijvoorbeeld met open leerruimtes, mogelijkheden voor ontmoeting en informeel leren, experimenteerplekken... waar studenten ten volle actief en in verbinding aan de slag kunnen met de leerstof. Ondernemingszin en ondernemerschap – zo wezenlijk voor onze LEFV-cultuur – prikkelen we door leeromgevingen die aansluiten bij het werkveld (real-world work), interactie stimuleren en interdisciplinair werken aanmoedigen. Makerspaces zijn voorbeelden van dergelijke omgevingen waar dat principe sterk is doorgetrokken met veel ruimte voor creativiteit, ontwerp en engineering (en uiteraard leermiddelen als 3D-printers, robotica, XR-faciliteiten ...) om al doende met levensechte vraagstukken aan het werk te gaan.

3.7. Kritische reflectie

WE ZIJN FIER

- Ons onderwijsbeleid is sterk visiegedreven: de visie op Onderwijs & Leren geeft richting aan alles wat er binnen de hogeschool op alle niveaus aan onderwijsontwikkeling en -verbetering gebeurt om toekomstgericht toponderwijs voor gedreven, kritische en geëngageerde professionals te verzekeren. De realisatie ervan is bovendien meerlagig en multidisciplinair vervlochten met onder andere ons studentenbeleid, kwaliteitsbeleid, ICTS en infrastructuur, en komt 'tot leven' in de opleidingen zelf. Ons onderwijsbeleid heeft daardoor bij uitstek zijn plek in de doorsnedes van onze bollenstructuur met voortdurende betrokkenheid van medewerkers vanuit Opleidingen, Innovatie & Internationalisering, People & Community en onze Smart Services. Zo doen we, zowel inhoudelijk, als structureel recht aan de term 'kernproces'.
- We beseffen dat het eigenaarschap van onze opleidingen over hun onderwijs een grote verscheidenheid in de hand werkt. We beschouwen die diversiteit vooral als een rijkdom, waarvan de voordelen – met op kop de zuurstof en de energie die zo van onderuit in de organisatie ontstaan – de nadelen – bijvoorbeeld tempoverschillen tussen de opleidingen – ruimschoots overtreffen. De voortdurende wisselwerking tussen de opleidingen en de diensten, onder andere via de ankerwerking en co-creatieve interactie in allerlei op elkaar ingrijpende lerende netwerken, en het ruime ondersteunings- en professionaliseringsaanbod zorgen er bovendien voor dat:
 - hogeschoolbrede beleidskaders en -keuzes enerzijds snel opgepikt worden en met veel gedragenheid doorvertaald worden

- de diensten goed zicht houden op wat er leeft in de opleidingen, welke (ondersteunings)noden er zijn en hoe zij daar het beste op kunnen inspelen.
- We benoemen hier graag de essentiële rol die de leden van onze opleidingsteams spelen bij het dagelijks in de praktijk brengen van de visie op Onderwijs & Leren. Dat doen ze niet alleen door de vormgeving van hun eigen onderwijs, maar vooral ook door een actieve rol op te nemen als lid van onze lerende community, door open te staan voor feedback, zich inhoudelijk en onderwijskundig te professionaliseren, het werkveld op te zoeken en te betrekken ... kortom door zich niet terug te trekken binnen de muren van het eigen klaslokaal, maar zich met LEFV te engageren in en voor een groter geheel. De basiskwaliteit die zij elke dag opnieuw realiseren vormt het stevige fundament waarop onze strategie 2030 vormkrijgt.

WE BLIJVEN LEREN

- Op dit ogenblik zijn onze studenten over het algemeen nog te beperkt – of minstens niet systematisch – betrokken bij de totstandkoming van ons onderwijsbeleid, zowel centraal, als op het niveau van onze opleidingen. Onze studenten geven weliswaar regelmatig waardevolle feedback via allerlei bevestigingen en in overlegfora op alle niveaus van de organisatie, maar we merken dat zij daarbij vooral aandacht hebben voor andere aspecten van het hogeschool- en studentenleven of nog (te) vaak – en dat is natuurlijk begrijpelijk – particuliere feedback geven over specifieke opleidingsonderdelen of docenten, i.p.v. over bredere beleidsaspecten (bijvoorbeeld over toetsbeleid) of het onderwijskundige verhaal van hun opleiding. Met de participatieraden hebben we een nieuw overplatform geïntroduceerd dat daarin mogelijk een rol zal kunnen spelen. Alleszins zullen we op zoek gaan naar instrumenten om onze studenten ook voor het onderwijskundige luik van hun opleiding te enthousiasmeren en ook op dat vlak hun rol als actieve partner te spelen.
- De opleidingsmanagers spelen een sleutelrol in de implementatie van ons onderwijsbeleid. In hun functiebeschrijving – op het snijpunt van het centrale en decentrale niveau - komt veel verantwoordelijkheid samen. De noodzakelijke randvoorwaarden die nodig zijn om die verantwoordelijke rol ten volle te kunnen opnemen, zeker in kleinere opleidingen met weinig ondersteunende omkadering, maken we echter niet altijd waar. We voorzien weliswaar een breed assortiment aan ondersteuning en professionalisering, maar temidden van het operationele werk van alledag ontbreekt het onze opleidingsmanagers nog te vaak aan tijd om die mogelijkheden ook daadwerkelijk te benutten.
- Op dit ogenblik is het traject didactische bekwaamheid geen vast – of verplicht – onderdeel van het professioneel ontwikkelingsplan van onze docenten, laat staan van het formele loopbaanpad dat toeleidt naar een vaste aanstelling. Deelname aan (onderwijskundige) professionalisering hangt nog te veel af van de bereidheid van de individuele docent, de verwachtingen die daaromtrent in de eigen opleiding bestaan en de tijd en ruimte die ervoor beschikbaar zijn. Zoals we hierboven schreven, geloven we oprecht in de collectieve sterkte van ons docentenkorps, zonder evenwel het risico te ontkennen van te veel vrijblijvendheid op het vlak van onze didactische verwachtingen.