

5. Hier blijven we op koers – Over het beleidskompas

5.1. Focussen, borgen, leren

Met de ontwikkeling van het beleidskompas beschikken we sinds 2022-2023 over een **gebruiksvriendelijk en lean** instrument – in de vorm van een **digitaal platform** – waarmee onze opleidingen, units en diensten hun **werking en beleid in beeld brengen, updaten en ontsluiten voor de hele organisatie**. Dat doen ze **elk jaar** opnieuw tegen midden september wanneer een digitale foto genomen wordt die de basis vormt van een doorzoekbare database, die jaar na jaar groeit en zo een brede blik geeft op wat er in onze organisatie gebeurt en evolueert.

In de voorbije hoofdstukken hebben we het beleidskompas al meerdere keren voorgesteld, maar we vatten hier graag nog eens samen hoe het kompas – en de processen die ermee verbonden zijn – ons helpen om in onze grote organisatie met een sterke decentrale werking:

- Focus te houden op onze strategie
- Onze kwaliteit te borgen en onze kwaliteitscultuur te versterken
- Van elkaar te leren en samen te werken.

FOCUSSEN OP STRATEGIE

In het beleidskompas nemen onze units, opleidingen en diensten drie tot vijf – niet meer – **prioriteiten** op waar zij het komende academiejaar aan zullen werken vanuit de bredere gemeenschappelijke strategie 2030 en de visie op Onderwijs en Leren van de hogeschool. Die prioritering zorgt ervoor dat onze teams tijdens het academiejaar een heldere koers kunnen aanhouden. Ze beschrijven daarnaast ook **kansen en bedreigingen** die zich aftekenen.

Op basis van de geaggregeerde info die we uit het kompas kunnen ‘trekken’ krijgt de hogeschool centraal een goed zicht op wat er zich in de diepte van de organisatie afspeelt, welke keuzes onze teams maken en hoe die bijdragen aan de realisatie van wat de hogeschool voor het geheel beoogt, welke strategische doelen onderbelicht blijven, en met welke mogelijkheden en risico’s we rekenen moeten houden. De **managementsamenvatting** – inclusief een strategische en een risicoanalyse – is het **startpunt van een jaarlijkse beleids- en begrotingscyclus**, waarvan de uitkomst door onze teams opnieuw wordt meegenomen in een volgend beleidskompas. Het is die wisselwerking tussen het centrale en decentrale niveau – met het beleidskompas als scharnierpunt – die ervoor zorgt dat we de strategische ‘eenheid in verscheidenheid’ verzekeren en hogeschoolbreed op koers blijven richting 2030.

Om de **drie jaar** gaat de directie op basis van de informatie in het beleidskompas in **gesprek** met leidinggevenden om uit eerste hand te vernemen wat er leeft binnen onze units, opleidingen en diensten. Voor de leidinggevenden is dat een mooie gelegenheid om de directie rechtstreeks in te lichten over het reilen en zeilen in hun teams en in dialoog te gaan over strategische keuzes, verwezenlijkingen of struikelblokken.

KWALITEIT BORGEN EN VERSTERKEN

Het beleidskompas speelt een belangrijke rol in onze zorg voor kwaliteit. Het ontzorgt ten dele onze opleidingen, die in het beleidskompas een heldere structuur vinden om hun **onderwijs- en kwaliteitsaanpak** op basis van een **aantal essentiële basisstukken** en via een **gemeenschappelijke taal te expliciteren, te documenteren en op een uniforme manier te borgen en ontsluiten**. Eens ingevuld – en waar nodig geüpdatet – biedt het beleidskompas een volledig beeld van waar de opleiding voor staat en kan die informatie ook gebruikt worden als **informatiedossier** ter voorbereiding van een onderwijsspiegel.

Via de jaarlijkse update van het beleidskompas maken we de **groeispiraal** die onze opleidingen doormaken **zichtbaar** en daarmee ook **consulteerbaar** – en dus **transfereerbaar** – in de hele organisatie. We begeleiden de teams daar ook in: in een **jaarlijks gesprek met de onderwijsanker** bekijken we samen met de opleiding wat er op de plank ligt, welke ambities er leven, wat verdergezet of bijgestuurd kan worden, welke ondersteuningsnoden er zijn ... om de groeispiraal met het oog op duurzaam kwaliteitsvol onderwijs te blijven doormaken.

Het beleidskompas is bovendien niet alleen een praktisch instrument. Het is ook – en misschien zelfs in de eerste plaats – een **incentive om regelmatig stil te staan, terug te blikken en vooruit te kijken**, en daarbij ook stakeholders te betrekken, bijvoorbeeld om de jaarlijkse SOAR op te maken. Zo wordt een technisch platform ook een drijver voor een nog meer **doorleefde kwaliteitscultuur**.

LEREN EN SAMENWERKEN

Al onze medewerkers hebben vrij toegang tot het beleidskompas. Het beleidskompas is zo een heel laagdrempelige manier om te ontdekken wat er elders in de organisatie gebeurt, ideeën op te doen of uit te wisselen, en de juiste contactpersonen te leren kennen. Zo stimuleren we **kennisdeling en samenwerking**. Door van elkaar te leren en verder te bouwen op elkaars successen – of iets op te steken van wat minder goed loopt – versterken we elkaar én de hogeschool. We verminderen bovendien het risico dat we dubbel werk leveren, steeds opnieuw het warm water willen uitvinden of in dezelfde valkuilen trappen.

5.2. Kritische reflectie

WE ZIJN FIER

- We zijn erg tevreden over de eerste resultaten die we zien na de ingebruikname van het beleidskompas in 2022-2023. We merken dat het kompas onze opleidingen, units en diensten wel degelijk prikkelt en uitdaagt om binnen het globale raamwerk van onze strategie 2030 een beperkter aantal duidelijke keuzes te maken. Het heeft onze opleidingen er ook toe aangezet om meer continu stil te staan bij hun onderwijskundig kader, dat verder te verfijnen en te expliciteren. De algemene kwaliteit van de input en de rijkdom van de eerste high level analyse sterken ons in de overtuiging dat we met het kompas een krachtig instrument in handen hebben voor de opvolging en de borging – op alle niveaus in onze organisatie – van onze strategie, ons onderwijsbeleid en onze zorg voor kwaliteit.
- Het beleidskompas zorgt ervoor dat we als decentraal georiënteerde organisatie toch in controle kunnen blijven zonder dat we inbreken op de autonomie van onderuit die zo typisch is voor Thomas More en die we willen koesteren. We blijven het evenwicht tussen autonomie en sturing bewaken, maar houden de vinger aan de pols, responsabiliseren onze teams om kritisch naar zichzelf te (blijven) kijken en hun werking te borgen en te delen. Medewerkers waarderen de houvast die het instrument hen geeft om hun eigen beleid overzichtelijk te presenteren.
- Met het beleidskompas hebben we een bijkomende tool in handen om verder te groeien als lerende organisatie waar kennisdeling en feedback centraal staan. De gebruiksvriendelijkheid van het platform werkt dat ook in de hand: dankzij de gestructureerde opbouw kunnen onze leidinggevend en medewerkers gericht zoeken naar specifieke onderwerpen, projecten, realisaties, good practices ... door trefwoorden te gebruiken of filters toe te passen.

WE BLIJVEN LEREN

- Het beleidskompas is nog een pril instrument, dat al wel gekend, maar nog niet geheel doorleefd is in de organisatie en onze dagelijkse werking. We zijn ons ervan bewust dat het beleidskompas door sommigen te routinewijs zou kunnen worden gebruikt, als een mechanisch proces van inputten en updaten 'om in orde te zijn', zonder brede betrokkenheid van collega's, reflectie of strategisch inzicht.

Met flankerende gesprekscycli en de jaarlijkse managementrapportering zullen we dat echter snel op het spoor kunnen komen en gepast kunnen reageren.

- Via het beleidskompas wordt de grote diversiteit in onze organisatie zichtbaar. We hebben al eerder aangegeven dat we die vooral als een rijkdom beschouwen. Om het beleidskompas als een performant instrument voor opvolging en kennisdeling te kunnen gebruiken, zijn echter een aantal bijkomende gemeenschappelijke afspraken – kwaliteitsnormen – nodig, bijvoorbeeld over het gebruik van een gedeelde terminologie, de mate waarin teamleden betrokken worden, de algemene kwaliteit van de neerslag (bv. omvang, mate van detail, duidelijkheid...). We blijven werken aan de gebruiksvriendelijkheid van het beleidskompas en investeren in professionalisering om het kompas kwaliteitsvol in te vullen en te gebruiken.
- Het beleidskompas is een instrument in ontwikkeling. We bouwen het verder uit, inhoudelijk en technisch. We denken er bijvoorbeeld aan om het beleidskompas te verrijken met cijfers die rechtstreeks uit het dashboard gehaald worden, zodat alle informatie waarover we beschikken in één omgeving en in één oogopslag helder is, of om een koppeling te maken met de personeelsdatabank of het studentenportaal. Om interactie en feedback te stimuleren overwegen we om een mogelijkheid om op elkaar te reageren in te bouwen, vergelijkbaar met reacties op social media. Het beleidskompas is alleszins een work in progress, maar wel een waar we sterk in geloven.