

KRITISCHE REFLECTIE

Going for gold

Instellingsreview 2024-2025

Inhoud

VOORWOORD	4
1. HIER BEGINT HET – OVER WAT ONS DRIJFT	5
1.1. Onze waarden	5
1.2. Onze missie	5
1.3. Onze visie	6
1.4. Onze strategie	7
1.5. Kritische reflectie	8
2. HIER GEBEURT HET – OVER HOE WIJ WERKEN	11
2.1. Ons beleidsmodel: vertrouwen in autonomie	11
2.2. Onze organisatiestructuur: werken in de doorsnedes	13
2.3. Onze beleidscyclus: een vaste cadans	16
2.4. Onze aanpak: focus houden en bewaken	16
2.5. Kritische reflectie	17
3. HIER IS HET TE DOEN – OVER ONS ONDERWIJSBELEID	19
3.1. Visie op Onderwijs & Leren	19
3.2. Ondersteunde autonomie	20
3.2.1. De opleiding aan zet	20
3.2.2. Kaders geven richting en houvast	20
3.2.3. De dienst Onderwijs als vliegwiel en draaischijf	23
3.3. Een TM-diploma als golden ticket	24
3.4. Werken aan studiesucces	26
3.5. Samen opleiden	27
3.6. De blik vooruit	28
3.7. Kritische reflectie	30
4. HIER MAKEN WE HET WAAR – OVER ONZE ZORG VOOR KWALITEIT	32
4.1. Opleidingsbeoordeling in eigen regie	32
4.1.1. Een ontwikkelingsgerichte kwaliteitscultuur	32
4.1.2. Kaders en instrumenten	33
4.1.3. De onderwijsspiegel	34
4.1.4. Waardering en dialoog	36
4.2. De groeispiraal op hogeschoolniveau	37
4.3. Risicomanagement en interne audit	37
4.4. Kritische reflectie	38
5. HIER BLIJVEN WE OP KOERS – OVER HET BELEIDSKOMPAS	40
5.1. Focussen, borgen, leren	40
5.2. Kritische reflectie	41

THOMAS MORE

in vogelvlucht



Internationaal

14 Engelstalige opleidingen
Meer dan 100 nationaliteiten
500 Partnerscholen wereldwijd

1.500 studenten trekken jaarlijks naar het buitenland

600 buitenlandse studenten kiezen jaarlijks voor Thomas More



20.300 studenten

Waarvan 1.495 werkstudenten



Antwerpen · Geel · Lier
Mechelen · Turnhout
Sint-Katelijne-Waver
Vorselaar



Onderzoek

250 onderzoekers

7 expertise-centra
€16 mio omzet



2.300 collega's

1.563 VTE's



Professionalisering

450 navormingen (goed voor 5.600 uren)

41 post-graduat
3 banaba's

42 bachelors

19 graduat



29 trajecten voor werkstudenten

Alumni NPS score van +22

Onze waarden



LIP



ENTHOUSIASME



FOCUS



VERTROUWEN

ASSOCIATIE
KU LEUVEN

Voorwoord

#WeAreMore ... toen Thomas More in 2012 uit de startblokken schoot, drukte die hashtag vooral de hoop uit dat de nieuwe hogeschool meer zou zijn dan de som van het toenmalige Lessius en de Katholieke Hogeschool Kempen. Ruim een decennium later is dat geen ijdele hoop gebleken.

Letterlijk, want met meer dan 22.000 studenten en medewerkers is Thomas More de grootste hogeschool van Vlaanderen, een professionele kennisinstelling met internationale uitstraling waar onderwijs, onderzoek en levenslang leren elkaar vinden en versterken. Maar vooral ook figuurlijk ... want we zijn méér dan een school, méér dan een instelling. We zijn ...

- ... een lerende community van studenten en medewerkers, alumni en partners, een gemeenschap van straffe mensen die elkaar voortstuwten op weg naar verbetering en vernieuwing, die elkaar uitdagen en van elkaar leren
- ... een kennishub die mensen inspireert en connecteert om hun kennis, expertise en ambities te delen
- ... een plek waar een zot idee met lef en goesting, samenwerking over opleidingen, diensten, onderzoekscentra heen, en een goeie scheut ondernemingszin iets oplevert waar je blij van wordt.

In deze reflectie – op papier en via de website – brengen we onszelf in beeld, benoemen we waar we fier op zijn en waarin we blijven leren. We doen dat to the point, feitelijk en zonder franje... niet exhaustief, maar met focus op ons onderwijsbeleid en onze zorg voor kwaliteit, met veel (zelf)vertrouwen, waar nodig een portie lef en altijd met veel enthousiasme. De vele voorbeelden en getuigenissen op de website brengen de tekst tot leven. De bijlagen – vaak rechtstreeks via ons intranet en dashboard – maken hem nog concreter.

Ik ben trots op wat we samen realiseren ... studenten, medewerkers, partners ... op het verhaal dat we vandaag schrijven en waarmaken. En dat verhaal wordt gekleurd door ons Thomas More-DNA, door een bepaalde dynamiek waarmee we ons onderscheiden, een mix van enthousiasme en nabijheid gekoppeld aan innovatie en leergierigheid, een community spirit die ik enkel bij ons ervaar. Maar ik ben bevooroordeeld uiteraard ... aan de lezer om te ervaren en ontdekken wat #WeAreMore écht betekent.

Stijn Coenen
Algemeen directeur – december 2023

1. Hier begint het – Over wat ons drijft

1.1. Onze waarden

Onze missie, visie en strategie onderscheiden zich door de waarden die erin doorklinken: lef, enthousiasme, focus en vertrouwen. Al snel nadat die waarden in co-creatie werden vastgelegd in 2014 zijn ze het meest herkenbare en zichtbare 'cultuurelement' – we spreken zelf over onze **LEFV-cultuur** – van Thomas More geworden, breed gedragen en doorleefd, een houvast voor beleidskeuzes en -beslissingen op alle niveaus, en bovendien een belangrijke inspiratiebron en toetssteen, onder andere voor wat wij aan studenten meegeven en de partnerschappen die we afsluiten.

Lef en **enthousiasme** kenmerken ons het meest. We kiezen voor de durf om het anders te doen, de minder evidente keuzes te maken, grenzen te (laten) verleggen. En we plukken de vruchten van de energie, de bevologenheid, de ondernemingszin en innovatie die dat met zich meebrengt.

Vertrouwen is daarvoor de basis. We geloven in de expertise en de professionaliteit van onze leidinggevenden en medewerkers, de passie en het talent van onze docenten. Bij Thomas More moet je dat vertrouwen niet verdienen, maar krijg je het. Dat is geen vrijgeleide, wel een positieve stimulans om van onderuit mee te bouwen aan de kwaliteit van onze hogeschool.

Focus – op het beoogde resultaat, de langere termijn, met heldere keuzes, duidelijke prioriteiten en haalbare doelstellingen – blijft nodig. Lef en enthousiasme zorgen voor de flow in onze organisatie, zij brengen de dingen in beweging. Focus is de vaste bedding, zodat de boel niet overstromt.

1.2. Onze missie

Sinds het ontstaan van Thomas More in 2012 herinnert onze missie ons eraan waarom en waarvoor we doen wat we doen. Het is een korte tekst, maar hij gaat naar de kern van onze organisatie: we zijn **regionaal verankerd met de blik naar buiten en op de toekomst, werken doelgericht aan onze drieledige maatschappelijke opdracht, vormen mee de drijvende kracht in professionele netwerken, en zijn mensgericht, inclusief en waardegedreven.**

Thomas More is een Vlaamse hogeschool met internationale uitstraling.

In nauwe samenwerking met het werkveld bieden we onze studenten excellent professioneel hoger onderwijs, dat hen duurzaam voorbereidt op de arbeidsmarkt en de wereld van morgen. Ons onderwijs en praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek en onze dienstverlening zijn een motor voor regionale ontwikkeling en innovatie.

Gedreven door onze waarden zijn we een hogeschool die durft en inspireert, met een duidelijke visie en veel vertrouwen in onze studenten en medewerkers. Als katholieke dialogeschool koesteren we een gastvrije leef- en leergemeenschap en staan we open voor andere levensbeschouwingen.

Deze missie staat als het ware in steen gebeiteld, maar hoe we er concreet gestalte aan geven, evolueert. Anno 2024 is Thomas More uitgegroeid van een klassieke hogeschool voor 18-jarigen tot een veelzijdige **professionele kennisinstelling, ambitieus en toekomstgericht.** We bouwen aan een community van jong en oud(er) talent, waar levenslang geleerd wordt, waar onderwijs en onderzoek elkaar de hand reiken, waar studenten, medewerkers, alumni en partners elkaar ontmoeten, uitdagen en versterken binnen een innovatief ecosysteem op het snijvlak van theorie en praktijk.

1.3. Onze visie

Toen Thomas More uit de startblokken schoot, was de marsrichting – ingegeven door de op dat ogenblik minder gunstige financiële situatie van onze rechtsvoorgangers – duidelijk. Als ‘start-up’ moest de hogeschool zichzelf stevig op de kaart zetten, in het bijzonder bij generatiestudenten, en marktaandeel innemen. Die financiële noodzaak kleurde tijdens de eerste jaren sterk onze prioriteiten.

Sneller dan verwacht leverde die groeigerichte aanpak, vooral gedreven door lef en enthousiasme, resultaat op: al in 2018 namen we de koppositie in als grootste hogeschool van Vlaanderen. Dat gaf zuurstof om vooruit te kijken en nieuwe ambities te formuleren voor het volgende decennium.

De essentie van de nieuwe visie? **Tegen 2030 willen we er samen voor gaan om de hogeschool verder uit te bouwen tot een duurzaam A-merk voor én door studenten, medewerkers en de samenleving.**

Een **A-merk**, dat wil zeggen een merk met een uitstekende reputatie:

- dat staat voor kwaliteit en de lat hoog legt
- dat toonaangevend is in onderwijs en onderzoek
- dat pioniert door innovatie
- dat de trend zet in het omgaan met maatschappelijke uitdagingen
- dat echte impact heeft en zo mee het verschil maakt.

Dat A-merk is **duurzaam**. We kiezen niet (meer) voor het snelle succes, maar voor de lange termijn, voor wat blijft, wat duurzaam waardevol is. Lef en enthousiasme blijven essentieel, maar er is meer ruimte voor focus, voor reflectie en verdieping. In de beginjaren hebben we ons afgevraagd: “Wat moeten we zo snel mogelijk veranderen?” Nu stellen we ons ook meer bewust de vraag: “Wat willen – of moeten – we behouden en versterken?” Tegelijk zijn we niet naïef: met het huidige financieringsmodel blijft een substantieel marktaandeel noodzakelijk. Maar eerder dan studenten enkel aan boord te krijgen (instroom) maken we er nu bijvoorbeeld ook nog meer werk van om hen duurzaam aan boord te houden (doorstroom) en mee te nemen tot de eindmeet (uitstroom).

Het duurzame A-merk is onze stip op de horizon. Dat hebben we uitgekristalliseerd in **zeven ambities**. In 2030:

1. **Blijft elk TM-diploma toekomstbestendig.** Een diploma van Thomas More blijft relevant in een snel veranderende samenleving en disruptieve arbeidsmarkt. Onze afgestudeerden nemen hun loopbaan in eigen handen en willen levenslang bijleren.
2. **Koppelen we hoge verwachtingen aan studiesucces in een inclusieve en studentgerichte community.** Met excellent onderwijs bevorderen we een hoge doorstroom: méér succes voor méér studenten. Onze lat ligt hoog voor alle studenten. Onze studenten voelen zich bij ons thuis.
3. **Hebben we een omvattend, dynamisch en competitief onderwijsaanbod. Ons opleidingenportfolio bestaat uit basisopleidingen, vervolgopleidingen en een brede waaier aan mogelijkheden om bij te scholen en te herscholen.** We onderscheiden ons met doorbraakinnovatie.
4. **Zijn we de maatstaf als internationale hogeschool in Vlaanderen.** We zijn een Vlaamse hogeschool met een aanstekelijke internationale vibe. We bieden onze studenten en medewerkers voortreffelijke leerkansen in het buitenland in samenwerking met internationale partners. Onze hoog aangeschreven internationale opleidingen trekken studenten aan uit alle windstreken.
5. **Heeft ons praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek reële impact op de beroepspraktijk en de samenleving.** Onze expertisecentra zijn toonaangevend in de Benelux. Hun onderzoek is niet mainstream, maar gericht op de uitdagingen van morgen. Dat leidt tot innovatie en transformatie in het werkveld. Ons onderzoek creëert nieuwe kennis, draagt bij aan de ontwikkeling van een kenniscultuur en voedt op die manier ons onderwijs.

6. **Zijn we een aantrekkelijke werkgever voor topprofessionals met LEFV.** Onze organisatie is performant, mensgericht en gedreven door waarden. We bieden duurzame en gevarieerde loopbanen met veel ontplooiingskansen, uitdaging en autonomie. Onze medewerkers zijn onze ambassadeurs en gemotiveerd om het beste van zichzelf te geven. We slagen erin toptalenten aan te trekken en te houden.
7. **Loopt de organisatie gesmeerd.** Heldere workflows en gebruiksvriendelijke digitale oplossingen ondersteunen medewerkers en studenten. We zijn regelluw en wendbaar. Samenwerking en communicatie verlopen vlot. Iedereen kan zich richten op diens kerntaken.

1.4. Onze strategie

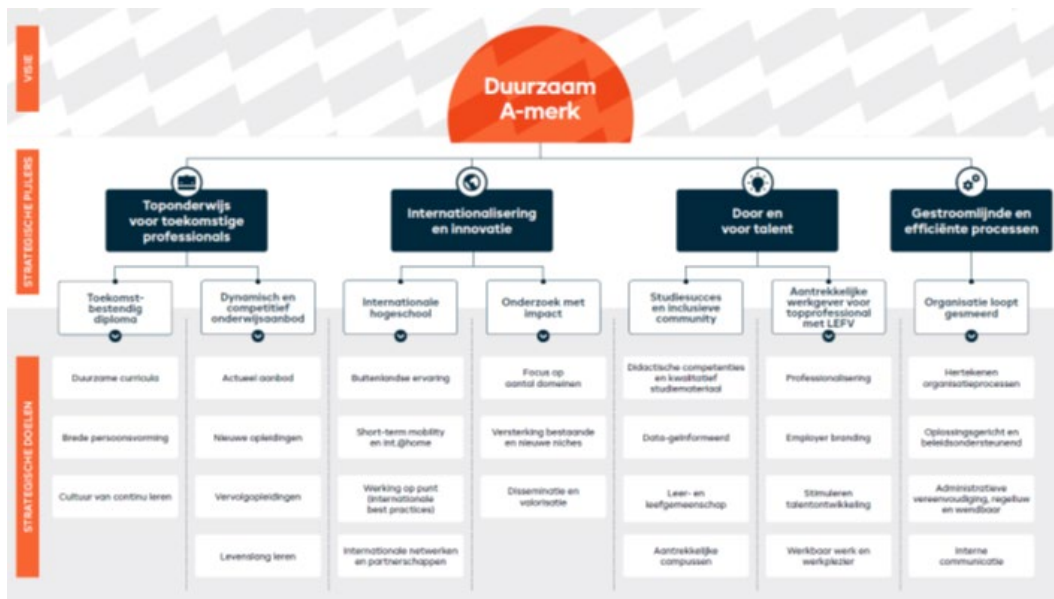
Onze ambities voor 2030 zijn hoog en er ligt veel op ons bord. Focus is noodzakelijk en dus moeten we durven kiezen en prioriteiten stellen. Elke ambitie hebben we daarom doorvertaald in **strategische keuzes op middellange termijn** om ze stapsgewijs – met een tussentijdse review in 2025 – te kunnen waarmaken en opvolgen.

Na de goedkeuring in 2019 kwam de omzetting in acties maar eerder geleidelijk op gang. Aan het einde van dat jaar legde de toenmalige algemeen directeur haar functie neer en ging de hogeschool tijdelijk 'in lopende zaken'. Bovendien moest kort daarna noodgedwongen alle energie van de organisatie naar crisismanagement gaan bij de uitbraak van de covidpandemie.

Met de aanstelling van een nieuwe algemeen directeur in het najaar van 2020 kon de hogeschool een doorstart maken, zowel inhoudelijk met de verderzetting van het proces dat in 2019 was opgestart, als organisatorisch met een nieuwe organisatiestructuur en vernieuwd Directiecomité. De visie 2030 werd niet losgelaten, maar wel in lijn gebracht met en aangescherpt door de **beleidsvisie van het nieuwe management**, dat werk wil maken van:

1. **Professioneel toponderwijs** als de common ground van de hogeschool, datgene wat mensen over campussen, units en diensten heen met elkaar verbindt in de grote en complexe organisatie die Thomas More is.
2. **Innovatie en internationalisering** als hefboomen voor de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek.
3. Een hogeschool als **community van en voor talent**, met mensen die van elkaar leren, elkaar vertrouwen en uitdagen.
4. Het belang van **efficiënte en gestroomlijnde processen**, waar je kan leren en werken zonder obstakels.

Dat **mensgerichte perspectief op talent en innovatie ten dienste van kwaliteitsvol onderwijs binnen een efficiënte organisatorische werk- en leeromgeving** is sinds de introductie van de nieuwe beleidsvisie de vaste grond voor onze strategische initiatieven om verder uit te groeien tot een duurzaam A-merk.



Op hogeschoolniveau doen we dat in **strategische 'werven'** waar we samen aan werken. Sommige daarvan spelen zich vooral af in de backoffice om de hogeschool te stroomlijnen en financieel gezond te houden. Andere hebben rechtstreeks te maken met onze kernprocessen. In de werf 'golden ticket' (hoofdstuk 3) werken we bijvoorbeeld aan diploma's met een typisch TM-trademark, waarmee onze afgestudeerden een streepje voor hebben in een arbeidsmarkt in transitie. De werven zijn telkens duidelijk afgebakend, zowel naar inhoudelijke scope, als in de tijd, en projectmatig opgevat, o.a. met een aparte governance. Zodra een werf wordt opgeleverd kunnen de gedragen projectresultaten indalen in de 'gewone' dagelijkse werking van de hogeschool.

Deze werven sluiten deels aan bij projecten die het licht zagen met relancemiddelen vanuit het **Voorsprongfonds**, met een nadruk op een optimaal onderwijsaanbod, levenslang leren en digitalisering. Op die manier zorgt de covidpandemie alsnog voor een verdere versnelling van onze onderwijs- en organisatieontwikkeling, die al in gang was gezet door de steile leercurve, o.a. op het vlak van hybride en afstandslernen en digitaal examineren, die we tijdens die moeilijke periode doormaakten.

Onze visie en strategie zijn geen keurslijf die de organisatie dwingt tot eenheidsworst. Het grootste deel van wat in de hogeschool gebeurt, komt tot stand in units en opleidingen, waarbij het strategische raamwerk weliswaar een kompas is, maar geen dwingend carcan. We blijven, trouw aan onze LEFV-waarden, **initiatief van onderuit** koesteren en **de ondernemingszin van medewerkers omarmen**.

1.5. Kritische reflectie

WE ZIJN FIER

- Thomas More werkt sterk waardedreven. De kernwaarden lef, enthousiasme, focus en vertrouwen zijn stevig ingebakken in het dagelijkse 'doen en laten' van de hogeschool en een wezenlijk en onmiskenbaar onderdeel van het Thomas More-DNA. Het is met die waardedrevenheid, de specifieke invulling ervan – waarbij lef het meest in het oog springt – en de dynamiek van innovatie die eruit voortvloeit dat we ons het meest onderscheiden in het Vlaamse hogeronderwijslandschap. De waarden zijn bovendien niet alleen een interne inspiratiebron: ook extern spreekt de energie die LEFV oproept sterk aan. Dat merken we bijvoorbeeld bij sollicitanten die om die reden graag bij ons aan de slag willen of bij partners die onze gedrevenheid en innovatiedrang waarderen. De verrijking van onze curricula die toeleiden naar een diploma als 'golden ticket' zal ook opvallend LEFV-geïnspireerd zijn.
- Zoals onze waarden, zonder scherp afgelijnd of strak gedefinieerd te zijn, richting geven aan hoe wij ons willen gedragen en de beslissingen die we nemen, zo is ook het duurzame A-merk een krachtig en

breed gedragen beeld dat in onze grote en complexe organisatie, waar niet alle opleidingen al op eenzelfde (kruis)snelheid werken, de neuzen in dezelfde richting zet. Iedereen in de organisatie weet wat de maatstaf is: we zijn geen huiskamer, geen wit product, maar staan als merk vooraan in het schap, op ooghoogte, en zijn top of mind bij al onze stakeholders. Het langetermijnperspectief zorgt bovendien voor rust in de organisatie. We werken in een sector onder druk – de op marktaandeel gebaseerde financiering is daar uiteraard niet vreemd aan – maar we houden de blik wel op de horizon gericht zonder telkens te moeten toegeven aan de waan van de dag.

- We zijn de grootste professionele kennisinstelling van Vlaanderen. Dat danken we onder andere aan onze stevig uitgebouwde onderzoekspoot met gerenommeerde en internationaal erkende expertisecentra, die met hun praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek meespelen op Europees niveau en een belangrijke rol opnemen als accelerator voor toegepaste innovatie bij bedrijven, organisaties en in de bredere samenleving. We focussen daarbij op een beperkt aantal onderzoeksdomeinen die nauw aansluiten bij de noden van ons (regionale) werkveld en ontwikkelen daarbinnen producten en diensten met aantoonbare impact:
 - Duurzame biomassa en chemie
 - Budget en financieel welzijn
 - Duurzaam ondernemen en digitale innovatie
 - Energie
 - Onderwijs en leren
 - Ontwerp en technologie
 - Zorg en welzijn.

WE BLIJVEN LEREN

- We investeren veel in communicatie over onze strategie, o.a. via het intranet, een nieuwsbrief, regelmatige toers van de directie langs de campussen, een jaarlijks hogeschoolcongres... maar dat neemt niet weg dat het een voortdurende opdracht blijft om de hele organisatie, en dus niet enkel onze leidinggevenden, te bereiken met ons strategisch verhaal. De stip op de horizon – het duurzame A-merk – is voor iedereen helder, de weg die we hebben uitgestippeld om daar te geraken nog niet altijd. De omvang van onze strategische keuzes is daar niet vreemd aan. In 2024 focussen we daarom op drie essentiële werven, die we ook communicatief scherper in de organisatie zullen zetten:
 - Marktaandeel
 - Opleidingsaanbod
 - Golden ticket.
- Bij de totstandkoming van de strategie 2030 anticipeerden we al op de integratie van de toenmalige HBO5-opleidingen, nu graduaatsopleidingen, vanuit de Centra voor Volwassenenonderwijs (CVO's) in de hogeschool, vooral dan vanuit het perspectief van de 'leerladder'. We sloten al vroeg samenwerkingsverbanden af met CVO-partners in Antwerpen, Geel en Mechelen, zodat we vanaf 2019 – op het ogenblik dat de strategie 2030 werd goedgekeurd – een uitgebreid portfolio graduaatsopleidingen konden aanbieden op meerdere campussen, in verschillende studiegebieden en met een gevarieerd palet trajecten.

Institutioneel (financieel, structureel, beleidsmatig) is de komst van de graduaatsopleidingen ondertussen grotendeels afgerond. Operationeel, d.w.z. voor onze units, opleidingen en medewerkers – en met name ook voor de medewerkers die mee overkwamen vanuit de CVO's – was de integratie echter een belangrijke omwenteling, die nog steeds aan de gang is. Onder meer door de snelheid waarmee de integratie moest verlopen hebben we de specificiteit van de graduaatsopleidingen met een geheel eigen studentenpubliek en de inbedding ervan in een 'bachelorcultuur' ongetwijfeld onderschat. We durven het nu echter benoemen als een game changer, zoals ook de pandemie en de aantreding van het nieuwe management – beide trouwens in eenzelfde periode (2020-2022) – dat zijn geweest. De ondersteuning van de graduaatsteams, onderwijskundig en organisatorisch, blijft voor ons dan ook een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren.

- Het was een bewuste keuze om onderzoek niet onder te brengen bij onze opleidingen, zoals dat aan andere hogescholen nog vaak de gewoonte is. Dat vraagt meer inspanningen om een hechte band tussen ons onderzoek en onderwijs te bewaken, al blijft die in het bijzonder voor opleidingen binnen hetzelfde kennisdomein als onze expertisecentra sterk. Om de kenniscultuur die mede vanuit ons onderzoek gevoed wordt nog meer te verankeren in het brede weefsel van de hogeschool werkten we de voorbije jaren aan een betere (interne) zichtbaarheid en bekendheid. Dat zal in een volgende fase een ruimere toepassing van onderzoeksresultaten, ook interdisciplinair, in meer opleidingen mogelijk maken en de relatie tussen onderzoek en onderwijs, zoals we die ambiëren in onze strategie, verdiepen.

2. Hier gebeurt het – Over hoe wij werken

2.1. Ons beleidsmodel: vertrouwen in autonomie

We hebben veel vertrouwen in wat er diep in de organisatie gebeurt. We kiezen daarom uitdrukkelijk voor een **beleidsmodel met veel professionele autonomie, beslissingsvrijheid en subsidiaire verantwoordelijkheid voor onze opleidingen en de units** waartoe zij behoren.

Dat is niet alleen een principiële houding – in lijn met onze LEFV-waarden – maar ook een pragmatische, zelfs noodzakelijke keuze in het licht van de grote geografische spreiding van onze campussen over de hele provincie Antwerpen, de diversiteit aan studiegebieden en opleidingen, en hun lokale inbedding van grootstad tot platteland met een eigen studentenpubliek en werkveld. Bovendien geloven we sterk in de dynamiek die ontstaat wanneer **ondernemende ideeën, initiatieven voor verbetering en innovaties van onderuit** maximaal kansen krijgen.

Op hogeschoolniveau bakenen we het speelveld af. We zorgen voor heldere hogeschoolbrede beleidskaders – in essentie zijn dat onze missie, visieteksten en strategische keuzes – en leggen de prioriteiten vast waar we samen doelgericht aan willen werken, zoals in de strategische werven. Dat gebeurt steeds in nauwe afstemming met de units en opleidingen. Vanuit waardering voor hun eigenheid en hun specifieke (ook lokale) context, en erkenning van het talent in onze teams, krijgen zij **het vertrouwen en de ruimte om wat we samen hebben afgesproken operationeel te vertalen op maat van hun dagelijkse praktijk**.

We willen ons onderwijs niet van bovenuit organiseren of dichttimmeren met een overvloed aan regels en richtlijnen, maar ervoor zorgen dat de professionaliteit van onze medewerkers ten volle kan renderen. Op hogeschoolniveau werken we daarom vooral aan **een omgeving waarbinnen mensen zich achter de visie en strategie van de hele organisatie willen scharen, daar ook eigenaarschap voor willen en kunnen opnemen, en synergie opzoeken en omarmen**. Dat doen we door:

- Te bouwen aan één TM-community
- Talent te koesteren en te empoweren
- Ondersteuning en begeleiding te bieden
- Transparant informatie te delen.

WE BOUWEN AAN ÉÉN TM-COMMUNITY

Thomas More is een grote en complexe organisatie met relatief ver uit elkaar gelegen campussen, elk met een eigen historiek. Daarom bouwen we intensief aan **één werk-, leer- en leefgemeenschap** met een gedeelde **LEFV-cultuur**. Het is een plek waar we:

- Samenwerken vanuit een oprecht vertrouwen in waartoe samenwerking tussen **mensen met verschillende achtergronden, ervaringen en expertise** kan leiden, in de energie die ontstaat wanneer mensen **mogen experimenteren en elkaar helpen, ondersteunen en uitdagen** om net die ene stap verder te zetten. We investeren dan ook veel in **verbinding en dialoog**, in fysieke en digitale mogelijkheden om elkaar over campussen, units, opleidingen en diensten heen te ontmoeten, synergie op te zoeken, te leren van én met elkaar, over elkaars successen én uitdagingen.
- Samen leren in een lerende gemeenschap met **verweven netwerken van talentvolle mensen**, die elkaar voortstuwen op weg naar verbetering en vernieuwing. Medewerkers vinden elkaar bijvoorbeeld in verschillende lerende netwerken (van unit- en opleidingsmanagers, onderwijsondersteuners, internationale coördinatoren, beleidsmedewerkers, leercentrumcoördinatoren, e-coaches, betrokkenen bij digitaal werken en leren ...). Die netwerken zijn het raderwerk dat onze lerende organisatie doet draaien. En ook **studenten, alumni, organisaties, bedrijven en andere partners** spelen een

belangrijke rol: in de TM-community is er plaats voor velen. Bovendien wordt die community door onze Engelstalige opleidingen, mobiliteitsprogramma's en engagement in buitenlandse netwerken almaar internationaler.

- Samen leven op aantrekkelijke campussen met fijne mogelijkheden voor **informele ontmoetingen**, waar **plezier maken** kan en we **successen vieren**. We investeren veel in onze campussen via onze masterplannen, die tot stand kwamen in co-creatie met stakeholders en ontwerpteams.

WE KOESTEREN EN EMPOWEREN TALENT

Mensen zijn het hart van Thomas More. Onze visie en strategie worden gedragen en waargemaakt door ons menselijk kapitaal, het talent van onze medewerkers. Dat talent **koesteren** we.

- Een nieuwe visie op **Inclusie**, die niet alleen zichtbaar wordt doorheen ons onderwijs- en studenten-, maar ook ons personeelsbeleid, laat er geen twijfel over bestaan: Thomas More wil een inclusieve gemeenschap zijn, waarin iedereen zich verbonden voelt, zichzelf kan zijn en zich gerespecteerd voelt.
- We maken actief werk van '**werkgeluk**' met een welzijnsbeleid, op het fundament van de visies op HR (personeel en welzijn), dat inzet op weerbaarheid en veerkracht, autonomie en eigenaarschap op organisatie-, team- en individueel niveau. We reiken daarvoor tools, tips en ondersteuning door welzijnscoaches aan. We bewaken ook het recht op disconnectie. Een driejaarlijkse welzijnsbevraging brengt het welzijn van medewerkers scherp in beeld om waar nodig bij te sturen.

We leggen de lat wel hoog, een A-merk waardig. We erkennen dat dat veel vraagt van mensen en we investeren daarom fors in het **empoweren** van onze medewerkers.

- We voorzien in heel wat mogelijkheden voor **professionalisering en ontwikkeling**. Dat kan extern (en zelfs internationaal in het kader van uitwisselingen, study visits, congressen ...), maar ook intern met een uitgebreid fysiek en online aanbod (via het platform GoodHabitz) rond generieke vaardigheden (bv. zelfmanagement en werkgeluk, productiviteit en creativiteit, leiderschapsontwikkeling). Voor nieuwe docenten is er een selectie van leermodules die bijdragen tot hun persoonlijke ontwikkeling op het vlak van onze LEFV-waarden. De dienst Onderwijs heeft een uitgebreid professionaliseringsaanbod op maat van docenten, onderwijsondersteuners en opleidingsmanagers.
- We dagen onze medewerkers uit elkaar positief te ondersteunen, maar ook openlijk aan te geven wat er niet goed loopt, wat er beter kan. Binnen een LEFV-cultuur van samen leren, experimenteren en innoveren is **open feedback** essentieel. Dat is niet altijd eenvoudig en vraagt veel vertrouwen. Als organisatie proberen we daarin het goede voorbeeld te geven door expliciet feedback te vragen aan onze medewerkers, studenten en alumni, en het werkveld structureel bij verbeterprocessen te betrekken.
- **Waardevol leiderschap** is voor ons een belangrijke hefboom voor verbetering en engagement. Iedereen kan dat leiderschap opnemen, maar onze aandacht gaat op dit ogenblik vooral naar de 'gemandateerde' leidinggevenden, zodat zij hun teams optimaal kunnen ondersteunen. Zowel beginnende, als ervaren leidinggevenden kunnen een beroep doen op elkaar en op specifieke vorming en coaching, in groep en individueel. Vier keer per jaar brengen we alle leidinggevenden samen op een 'dag van de leidinggevenden'.

WE BIEDEN ONDERSTEUNING EN BEGELEIDING

Vertrouwen in autonomie wil niet zeggen dat opleidingen aan hun lot worden overgelaten. We voorzien via onze diensten in een uitgebreid pakket aan ondersteuning en begeleiding.

- We reiken **tools, templates en good practices** aan, vaak ook geflankeerd door een professionaliseringsaanbod, waarmee opleidingen binnen hun eigen beleidsruimte zelf aan de slag kunnen om de kaders van de hogeschool te concretiseren op maat van hun specifieke context.

- We werken met **'ankers'**. Dat zijn medewerkers vanuit de diensten die samen met de opleiding – soms via specifieke contactpersonen binnen de opleidingen, die we 'antennes' noemen – op zoek gaan naar hoe zij volgens hun eigenheid en op hun eigen tempo kunnen beantwoorden aan de verwachtingen van de hogeschool. Zo werken zij in gesprek toe naar oplossingen op maat van de opleidingen, die ook passen binnen de algemene hogeschoolkaders.
- We ondersteunen en ontzorgen de opleidingen met **kwaliteitsvolle en gestroomlijnde**:
 - **Processen**, bv. planning, studentenadministratie en onderwijsaanbod, portfoliobeheer, externe communicatie
 - **Systemen**, bv. de digitale leeromgeving Canvas, SAP, ECTS, TimeEdit, Procure, INIS, TopDesk
 - **Externe en interne communicatieplatformen**, bv. de website, Sharepoint, Teams, het studentenportaal, een wekelijkse hogeschoolnieuwsbrief.

WE DELEN INFORMATIE

Om de autonomie die ze krijgen ten volle te kunnen opnemen, is het belangrijk dat medewerkers over de juiste informatie beschikken om juiste beslissingen te kunnen nemen en op een toegankelijke manier ook zicht krijgen op wat er elders in de organisatie gebeurt. We hebben daarom veel geïnvesteerd in een aantal platformen waar informatie transparant en breed gedeeld wordt, en die tegelijk datgene wat we beogen in onze hogeschoolgemeenschap – verbinden, van elkaar leren, synergie zoeken – faciliteren en verduurzamen.

- Het **intranet**, gekoppeld aan Sharepoint en Teams, is het startpunt voor diensten waar medewerkers en teams gebruik van maken, de plek waar onze diensten hun aanbod voor ondersteuning en begeleiding ontsluiten, en opleidingen en units kunnen samenwerken in eigen groepssites. Voor studenten is er het **studentenportaal**, dat op dezelfde leest is geschoeid en alle info bij elkaar brengt over wat er in hun opleiding en de hogeschool gebeurt.
- In het **dashboard** verzamelt en visualiseert het team Business intelligence een rijkdom aan cijfermateriaal, o.a. op basis van wetenschappelijk gevalideerde kwantitatieve en perceptiemetingen, dat units, opleidingen en diensten toelaat om met evidence onderbouwde beslissingen te nemen of bijstellingen te doen. De informatie in het dashboard is grotendeels toegankelijk voor alle medewerkers: wij vertrouwen elkaar.
- Het **beleidskompas** is een nieuw ontwikkeld platform, waarin units, opleidingen en diensten zichzelf in beeld brengen door kerninformatie over zichzelf te verzamelen en te ontsluiten, bv. over hun prioriteiten en beleidskeuzes binnen het strategische raamwerk van de hogeschool. Door de informatie beschikbaar te maken voor de hele organisatie stimuleren we leidinggevend en medewerkers om over het muurtje te kijken, te ontdekken waar anderen mee bezig zijn, samenwerkingsmogelijkheden te verkennen en te leren van elkaars inzichten en realisaties.

2.2. Onze organisatiestructuur: werken in de doorsnedes

Tot academiejaar 2021-2022 was onze organisatiestructuur nog sterk bepaald door de formeel-juridische realiteit van de hogeschool met twee onderliggende vzw's. De realisatie van de hogeschoolstrategie op het vlak van onderwijs, onderzoek en dienstverlening gebeurde immers grotendeels in twee aparte regio's, Thomas More Kempen en Thomas More Mechelen-Antwerpen, onder leiding van een regiodirecteur en een regiobestuur. Die 'regionalisering' zorgde weliswaar voor de nodige slagkracht en korte lijnen met het lokale hinterland, maar stuitte geleidelijk ook op haar limieten. Er ontstonden parallelle structuren en processen, en een ongemakkelijke interne concurrentie, die woog op het vertrouwen en de samenwerking.

De huidige organisatiestructuur weerspiegelt de pijlers van onze beleidsvisie (hoofdstuk 1) en ons beleidsmodel. Bij het ontwerp hielden we **vier principes** voor ogen:

- Eén hogeschool
- Eenvoud en efficiëntie
- Samenwerking in vertrouwen
- Ruimte voor creativiteit en innovatie van onderuit.

WE ZIJN ÉÉN HOGESCHOOL

We houden steeds het belang van de hogeschool als geheel voor ogen. De vzw's zijn behouden, maar om ten volle synergie te kunnen realiseren en in vertrouwen te kunnen samenwerken zijn de regio's niet langer een niveau met autonome verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dat staat een regionale profilering en positionering niet in de weg, maar die wordt wel steeds op hogeschoolniveau afgestemd vanuit onze gemeenschappelijke visie en strategie.

ONZE STRUCTUUR IS EENVOUDIG EN EFFICIËNT

In plaats van de regio's kwamen er nieuwe structurelementen – visueel voorgesteld als 'bollen' – die geënt zijn op de beleidsvisie die onze algemeen directeur bij zijn aantreden in 2020 formuleerde.

- We hebben de bestaande onderwijsunits – regionale clusters van inhoudelijk verwante opleidingen – behouden en bij elkaar gebracht in een bol **Opleidingen**. Door het behoud van de units erkennen we het belang van een zekere lokale verankering en nabijheid voor studenten en collega's. We blijven als grote organisatie zo ook voldoende wendbaar om snel in te spelen op kansen of bedreigingen vanuit het werkveld en de samenleving.
- De onderwijsunits worden in dialoog versterkt en ondersteund vanuit de bol **People & Community**, waarin studentenbeleid, HR, partnerschappen en Marcom zijn ondergebracht, en vanuit de bol **Innovatie & Internationalisering**, waarin onderwijsbeleid (incl. levenslang leren), internationalisering, onderzoek en ondernemerschap een plek hebben gekregen.
- Deze drie 'inhoudelijke' bollen worden geflankeerd door enerzijds de **algemene directie** en anderzijds onze **Smart Services** van het algemeen beheer.



Op die manier hebben we expertise gebundeld en coherente bevoegdheidspakketten afgebakend, met één directielid per bol, zorgen we voor maximale samenwerking en garanderen we de noodzakelijke checks and balances binnen een collegiaal Directiecomité.

Ook de (formele) **studentenparticipatie** vindt een plek binnen onze nieuwe structuur. De studenten kiezen er voorlopig voor om de bestaande organisatie met een werking per vzw in een Algemene Studentenraad en per unit, opleiding en/of campus te behouden, want daar staan zij het dichtst bij hun achterban. Maar tegelijk willen zij zich ook bewust inschrijven in het verhaal van de ene hogeschool en de nieuwe samenwerkingsmogelijkheden die daaruit voortvloeien. Het hogeschoolbrede perspectief zat weliswaar al ingebakken in onze studentenwerking via onze student-bestuurders in het Bestuursorgaan, de deelname

van studenten aan de Academische Raad en de Stuvoraad, maar vanaf 2023 laten de studenten ook hun stem horen in de nieuwe TM-participatieraad, waarin zij in dialoog gaan met leidinggevenden van diensten, units en campussen over wat de hele hogeschool aanbelangt. Een soortgelijke werking starten we ook op in de units.

ONZE STRUCTUUR STIMULEERT SAMENWERKING IN VERTROUWEN

We verwijzen bewust naar de nieuwe structuurelementen als ‘bollen’ i.p.v. meer klassieke termen als ‘departementen’ of ‘afdelingen’ te gebruiken. In essentie gaat het immers niet over wat er in de bollen gebeurt, maar wel in de **doorsnedes**, daar waar medewerkers elkaar ontmoeten en samen beleid maken en uitvoeren. **Samenwerking en kruisbestuiving** zitten ingebakken in de nieuwe structuur: om succesvol te kunnen zijn, hebben we elkaar – in de verschillende bollen, de onderliggende diensten, units en opleidingen – nodig. Enkele voorbeelden:

- Onderwijs- en studentenbeleid gaan hand in hand, maar behoren toch tot afzonderlijke bollen. De betrokken medewerkers vinden elkaar ‘in de doorsnede’ om hun werk op het vlak van het leren (onderwijsontwikkeling) en leven (communitydynamiek) van studenten op elkaar af te stemmen, ter ondersteuning van de units en opleidingen.
- Externe partnerschappen zijn ondergebracht bij People & Community, maar kunnen ook internationaal zijn en brengen innovatie binnen, en zijn uiteraard ook essentieel voor kwaliteitsvol onderwijs in onze opleidingen. Het eigenaarschap van het partnerschap zit bij voorkeur zo laag mogelijk in de organisatie, maar wordt mee gevoed door het collectieve kader waarvan People & Community de motor is.
- De units en/of de opleidingen organiseren het aanbod voor navorming en dienstverlening, eventueel in eigen centra, maar het ruimere plaatje van levenslang leren wordt mee uitgetekend door Innovatie & Internationalisering. En uiteraard zijn onze alumni, onderdeel van People & Community, een belangrijke doelgroep.

De doorsnedegedachte trekken we door in de **interne organisatie van onze bollen**. Dat valt op dit ogenblik het meest op bij People & Community. De interne werking is er zodanig opgebouwd dat in de overlap – de sweet spot – van de werking rond studenten, HR en partnerschappen onze one TM-community zichtbaar wordt.

Uiteraard ontstaat daar waar mensen samenwerken en de eigen ‘decentrale’ beleidsruimte raakt aan hogeschoolbrede – ‘centrale’ – afspraken, processen en systemen soms **ruis op de lijn**. Dat is onvermijdelijk, en zeker in een grote kennisinstelling met veelal hoogopgeleide professionals met eigen visies, ideeën en opvattingen. Het is daar dat de investering in **verbinding** loont: in **dialoog** ontstaat begrip voor elkaars verwachtingen, wensen en noden, en kunnen samen oplossingen worden gevonden.

In de kern van de afstemming tussen de bollen – de ultieme doorsnede – functioneert de **TM-raad**. Dat is een nieuw orgaan, waarin de directie, de directeurs van de diensten en de unitmanagers elkaar regelmatig, doorgaans tweewekelijks, ontmoeten om van gedachten te wisselen over beleid en strategie, noden en verwachtingen afstemmen en afspraken maken over keuzes, plannen en projecten van/voor de hogeschool. Het belang van de TM-raad wordt onderstreept door zijn **adviesbevoegheid** – ook proactief – over de verdeling van de onderwijsmiddelen, het opleidingsaanbod en de opvolging van de onderwijskwaliteit. Bovendien heeft de TM-raad ook **beslissingsbevoegheid** over de implementatie en het management van het beleid met betrekking tot deze drie thema’s. De deelname van de unitmanagers in de TM-raad is essentieel: het is de unitmanager die de brug slaat van het hogeschoolniveau naar de opleidingen en tegelijk de spreekbuis is voor – en de behoeder van – de belangen van de opleidingen.

ONZE STRUCTUUR GEEFT RUIMTE AAN CREATIVITEIT EN INNOVATIE VAN ONDERUIT

We willen trouw blijven aan onze LEFV-cultuur en blijven bewaken dat de realisatie van onze strategie voldoende van onderuit kan gebeuren met veel betrokkenheid van alle leden van de TM-community.

We experimenteerden al met het concept van een **sandbox** als een manier om bottom-up innovatie in onze organisatie te stimuleren en willen het concept graag verder op punt stellen. De term 'sandbox' verwijst naar een vrije 'probeer ruimte', waarbinnen collega's – bij voorkeur in samenwerking met studenten – de kans krijgen en uitgedaagd worden om een innovatief idee, gekoppeld aan onze strategische keuzes, uit te werken tot een proof of concept, waarna de beste ideeën eventueel als pilootproject verder uitgerold kunnen worden om daarna te verankeren in het beleid. Op die manier zetten we medewerkers en studenten aan tot een vorm van co-creatief intrapreneurship, zonder druk om op te leveren, maar wel met een duidelijk perspectief op doorontwikkeling in de hele hogeschool.

2.3. Onze beleidscyclus: een vaste cadans

Het samenspel tussen de bollen en de rol van de TM-raad daarin wordt duidelijk in onze beleidscyclus. **Ons Bestuursorgaan en het Directiecomité leggen weliswaar de strategische keuzes op de lange termijn vast, maar hoe die zich doorvertalen in concrete prioriteiten waar we in de hogeschool samen aan willen werken wordt vastgelegd in een jaarlijkse cyclus, die opstart in het najaar en een vaste cadans volgt.**

1. De units, opleidingen en diensten updaten tegen midden september hun beleidskompas. Een globale analyse van de input in het beleidskompas brengt opvallende tendensen, verwachtingen, noden en mogelijke risico's 'van onderuit' in kaart.
2. We bespreken de managementsamenvatting van het beleidskompas – aangevuld met o.a. cijfers uit het dashboard, de resultaten van interne bevestigingen en kwaliteitschecks, algemene input over onderwijskundige ontwikkelingen, regionale en internationale politieke, geografische, socio-economische en culturele vooruitzichten, en de daaraan verbonden kansen en risico's – op een strategische tweedaagse van de TM-raad in oktober waar de contouren worden vastgelegd voor een aantal prioriteiten, die als strategische werf het komende academiejaar hogeschoolbreed worden opgezet en projectmatig uitgewerkt. Op hetzelfde moment blikt de TM-raad ook terug en evalueren de leden de werking van het voorbije jaar met als centrale vragen: wat kan worden opgeleverd en indalen in de 'gewone' werking en wat moet als werf 'in de steigers' blijven, wat hebben we geleerd en moeten we behouden of veranderen in onze aanpak?
3. We toetsen deze contouren in de loop van het najaar verder af – o.a. ook met het Bestuursorgaan – en verfijnen ze tot op het niveau van KPI's op hogeschoolniveau. Op die manier landen we tegen het einde van het eerste semester met een centraal, breed gedragen, beleidsplan.
4. De financiële dienst neemt dit beleidsplan mee op in het financieel kader voor het komende begrotingsjaar, zodat van bij de start van de begrotingscyclus de budgettaire randvoorwaarden voor de strategische werven helder zijn.
5. In het voorjaar stellen onze units, opleidingen en diensten eigen jaarplannen op, waarbij zij de realisatie en implementatie van wat in de TM-raad samen is afgesproken meenemen in concrete initiatieven op maat van de eigen werking. Zij bereiden daarna een nieuwe update van het beleidskompas richting september voor, waarna de cyclus opnieuw opstart.

2.4. Onze aanpak: focus houden en bewaken

Thomas More heeft zich steeds geprofileerd als een hogeschool die innovatieve daadkracht verkiest boven voorgeschreven regels, procedures en protocollen. En hoewel we de geest van het oude adagium "Wij vragen vergiffenis, geen toestemming" nog steeds genegen zijn, moeten we ook erkennen dat ongeremd eigenaarschap van onderuit heeft geleid tot een overvloed aan – op zich weliswaar waardevolle – initiatieven die soms te snel een vroege dood stierven of onvoldoende verankerd geraakten in de hele organisatie. Focus in inhoud en aanpak is nodig om ons duurzame A-merk te realiseren.

- Inhoudelijk kiezen we meer dan vroeger voor een beperkt aantal inhoudelijke projecten – de **strategische werven**, die we hierboven al hebben vermeld – die we hogeschoolbreed prioritair ontwikkelen en uitrollen. We kiezen daarbij nooit voor one size fits all, maar blijven voldoende high level in onze doelstellingen met respect voor de beleidsruimte van de opleidingen. Eigen initiatieven in diensten, units en opleidingen die passen binnen de strategie blijven bovendien mogelijk, maar de hogeschool bekent wel kleur. Dat doen we door steeds helder te analyseren, op basis van interne en externe data, wat belangrijk én dringend is om als organisatie voortgang te maken in alle domeinen van onze strategie.
- We pakken deze werven aan volgens de regels van goed **projectmanagement**, pragmatisch en op maat van de organisatie, maar doelgericht en efficiënt. Per werf voorzien we een haalbare fasering met duidelijke mijlpalen op weg naar oplevering, wijzen we personeel en middelen toe, en zorgen we voor tussentijdse monitoring en opvolging. Stuurgroepen krijgen het vertrouwen om knopen door te hakken, zodat we snel kunnen schakelen en bijsturen waar nodig.

Projectmanagement is ook een strategische werf op zichzelf geworden, zodat de methodiek – die al wel goed ingeburgerd was bij onze ICTS-collega's en onderzoekers – ook dieper in de organisatie kan doordringen. We werken daarnaast aan een manier om ideeën van medewerkers sneller in beeld te krijgen, zodat initiatieven met een ruimer potentieel beter opgepikt en doorontwikkeld kunnen worden.

- We nemen beslissingen niet vanuit de buik, maar steeds weloverwogen op basis van **evidentie en data**. Met het dashboard en het beleidskompas hebben we twee krachtige instrumenten in handen om goed geïnformeerde keuzes te maken. Ze zorgen ervoor dat we op hogeschoolniveau op de hoogte blijven van wat er in de organisatie gebeurt, bijvoorbeeld door te monitoren hoe de strategie 'in de diepte' vormkrijgt, risico's te beoordelen of na te gaan wat de impact is van beslissingen, bijvoorbeeld op het studiesucces van onze studenten. Het zijn uitdrukkelijk geen controle-instrumenten, maar ze zorgen er wel voor dat we in controle zijn en blijven.
- Focus bepalen doen we nooit alleen, maar in nauwe **co-creatie** met alle relevante stakeholders. Dat zijn onze medewerkers, studenten, alumni, werkveld- en andere partners. Onze visie en strategie 2030 was bijvoorbeeld het resultaat van een lang co-creatief proces. Een ontwerpteam van collega's en directieleden tekende de hoofdlijnen uit, met aandacht voor cultureel-maatschappelijke, socio-economische en onderwijskundige tendensen – ook internationaal – en de uitdagingen die daar voor de hogescholen uit voortvloeien. Tijdens een hackathon dachten ruim 130 interne en externe stakeholders mee na. We toetsten ontwerpversies af in de studentenraden, de academische raad, het hogeschoolonderhandelingscomité en de toenmalige regioteams om uiteindelijk in het najaar van 2019 te landen in het Bestuursorgaan met een definitieve versie.

Dezelfde ratio – veel stemmen horen, de studenten aan het woord laten, het werkveld betrekken – passen we ook toe bij de implementatie van de strategie, hogeschoolbreed en op het niveau van de units, opleidingen en diensten. In de co-creatie komt onze lerende organisatie echt tot leven.

2.5. Kritische reflectie

WE ZIJN FIER

- Met ons beleidsmodel tonen we aan dat onze LEFV-waarden geen dode letter blijven, maar ons inspireren in de kern van wat wij doen. Onze medewerkers mogen lef tonen en hun enthousiasme botvieren vanuit een basisvertrouwen dat ze de juiste dingen doen. In zo'n klimaat gedijt bij Thomas More een sterke en doorleefde kwaliteitscultuur op alle niveaus van onze organisatie en wordt van onderuit door iedereen eigenaarschap en verantwoordelijkheid opgenomen voor – en door – voortdurende reflectie, verbetering en vernieuwing. En dat intrinsiek gemotiveerd, eerder dan ertoe gedwongen te worden door centrale sturing.

- Thomas More is een grote kennisinstelling, maar allesbehalve log. Onze decentrale en subsidiaire werking, niet gehinderd door een topzware bureaucratie of een formalistisch-hiërarchische cascade voor besluitvorming, zorgt ervoor dat onze teams in units, opleidingen en diensten kort op de bal kunnen spelen. Zij houden de vinger aan de pols daar waar het écht gebeurt, dichtbij onze studenten en medewerkers, het werkveld en de lokale samenleving. Dat houdt ons als organisatie scherp en wendbaar. Onder andere tijdens de pandemie, toen snel schakelen een noodzaak was, hebben we daarvan de vruchten kunnen plukken.
- Twee jaar na de invoering van de “bollenstructuur” in 2021-2022 ervaren we die structuurhervorming als een belangrijke kentering in de ontwikkeling van de hogeschool als moderne professionele organisatie, zowel inhoudelijk, als cultureel.
 - Waar in de vroegere regiostructuur vooral het regionale marktaandeel en portfolio van belang waren en de ontwikkeling van een hogeschoolbreed dienstenaanbod minder vooraan lag, heeft de thematische structuur zuurstof gegeven aan de ontwikkeling van een veel breder palet aan ondersteunend beleid, bijvoorbeeld op het vlak van leren en ontwikkelen, leiderschap, relaties met alumni, partners en secundaire scholen, kaders voor kwaliteitsvol onderwijs, de ontsluiting en analyse van data, gebruiksvriendelijke digitale systemen en processen, dat het geheel van de hogeschoolwerking – uiteraard steeds ten dienste van onze kernprocessen – mee heeft geprofessionaliseerd en gestroomlijnd. We hebben op korte tijd een stevige inhaalbeweging gemaakt, zonder daarbij in te moeten grijpen op het procentuele aandeel medewerkers voor ondersteunende diensten (25%) en het onderwijsproces (75%).
 - We zijn erg tevreden met de cultuur van samenwerking die de bollenstructuur in de hand heeft gewerkt, zowel tussen units en opleidingen over de vzw's heen, als tussen de opleidingen en de diensten. Opleidingen en diensten zijn nu meer dan vroeger co-creatieve partners die samen bouwen aan de kwaliteit van ons onderwijs, de begeleiding en ondersteuning van onze studenten of de professionalisering van medewerkers.

WE BLIJVEN LEREN

- Met de invoering van de thematische bollenstructuur is de beleidsmatige dynamiek van de diensten sterk toegenomen. We moeten er echter attent voor blijven dat de oplevering van centrale beleidskaders door die diensten niet te snel gaat, voldoende afgestemd blijft op de draagkracht van de opleidingsteams en rekening houdt met de complexe diversiteit in onze organisatie. Het is weliswaar noodzakelijk om op het centrale niveau het speelveld helder af te bakenen en daarvoor ook de nodige implementatie- en opvolgingsprocessen te voorzien, maar dat mag niet ten koste gaan van de subsidiaire autonomie van units en opleidingen om dat beleid op eigen maat concreet uitvoering te geven. Anders gezegd: het is niet de bedoeling dat de balans tussen sturen en loslaten doorslaat in de richting van meer (sturende) centralisering, maar dat vraagt in de nieuwe structuur toch enige waakzaamheid en vooral veel overleg en afstemming, o.a. in de TM-raad.
- We merken dat in onze lerende organisatie nog niet alle mogelijkheden voor kennisdeling, opzoeken van synergie, leren van en met elkaar ten volle worden benut. Vaak zorgen praktische beslommingen – zeker ook de substantiële werkdruk – ervoor dat er minder tijd en ruimte is om interne kansen voor uitwisseling te grijpen. Bovendien kunnen we nog meer aandacht besteden aan de borging van opgedane kennis en goede praktijken: te vaak werken opleidingen nog naast elkaar aan hetzelfde en wordt wat er al gebeurd is onvoldoende ontsloten voor de hele organisatie. Het is de bedoeling van het beleidskompas (hoofdstuk 5) om daaraan mee tegemoet te komen door sneller en beter in beeld te brengen waar opleidingen mee bezig zijn en zo ook kennisdeling te stimuleren.
- Onze structuurhervorming is nog vrij recent. De processen en systemen die erop geënt zijn, zijn daardoor nog niet altijd even voldragen. Met name het aanscherpen en volledig rondmaken van de beleidscyclus is een leerproces dat we vanaf academiejaar 2023-2024 grondiger opnemen in het Directiecomité en de TM-raad, onder andere door in die bestuursorganen nog meer met high-level KPI's te werken.

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.

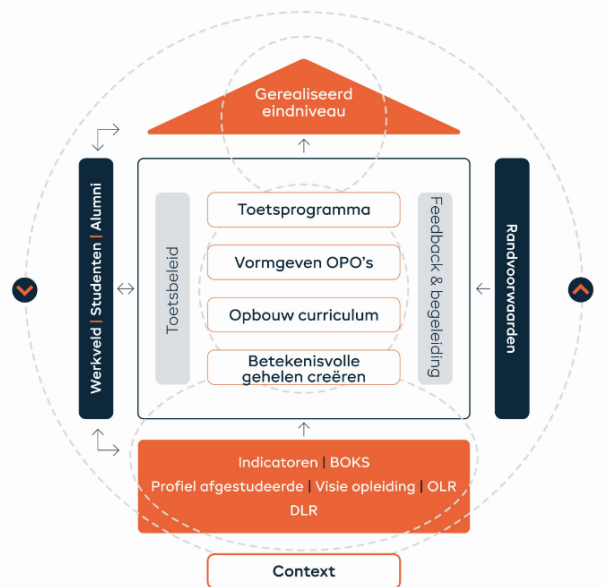
Deze kaders bieden de opleidingen een houvast, maar zijn tegelijk ook niet vrijblijvend. Ze zijn richtinggevend voor wat de hogeschool verwacht van kwaliteitsvolle opleidingen en daardoor ook een onderdeel van onze kwaliteitsbewaking (hoofdstuk 4), nooit sturend, wel responsabiliserend. De kaders zijn 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.

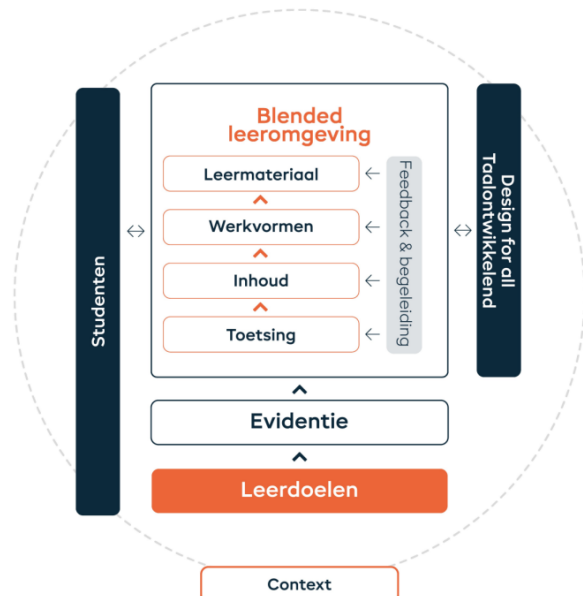
Het daagt onze opleidingen uit om binnen het ruimere kader van de visie op Onderwijs & Leren en samen met de belangrijkste stakeholders, waaronder uiteraard onze studenten en het werkveld, regelmatig bewust stil te staan bij:

- 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 technologiekanalen 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 ...).

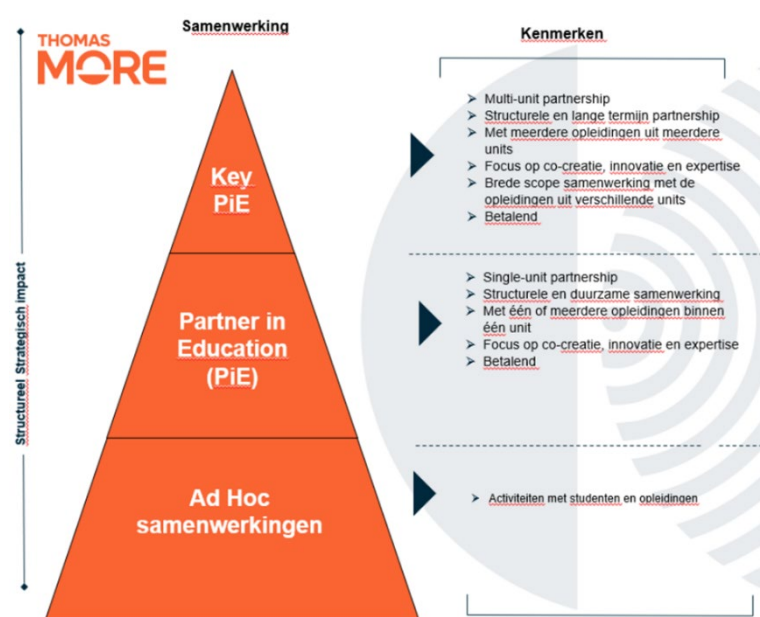
ONDERSTEUNING VAN OPLEIDINGEN

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.

4. Hier maken we het waar – Over onze zorg voor kwaliteit

4.1. Opleidingsbeoordeling in eigen regie

Met ons onderwijsbeleid realiseren we de visie op Onderwijs & Leren. Met onze zorg voor kwaliteit op opleidingsniveau – de opleidingsbeoordeling in eigen regie – zorgen we ervoor dat we dat kwaliteitsvol doen, daarin voortdurend bijleren en bijsturen, en op die manier wie bij ons afstudeert een valide en betrouwbaar diploma mét duurzame kwaliteitsgarantie meegeven.

Hoe we naar kwaliteit kijken, die ontwikkelen, waarmaken en opvolgen wordt sterk gekleurd door onze LEFV-cultuur en ons decentrale beleidsmodel:

- We zetten doorgedreven in op het creëren en verdiepen van een ontwikkelingsgerichte **kwaliteitscultuur** op alle niveaus van de organisatie.
- We ondersteunen opleidingen met hogeschoolbrede **kaders en instrumenten**, zodat zij de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van hun opleiding ten volle kunnen opnemen.
- We bewaken met **een robuuste systematiek** – de **onderwijsspiegel** – de kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling van onze opleidingen en het eindniveau dat zij realiseren.
- We investeren in **waardering en verbindende dialoog**, eerder dan in controle en sanctionering.

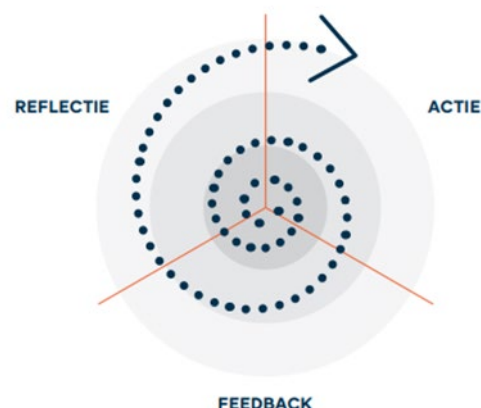
De samenhang en het samenspel tussen deze vier elementen binnen één geïntegreerd kwaliteitszorgsysteem zorgen ervoor dat we in controle blijven en verzekeren de duurzame borging van onze kwaliteit.

4.1.1. Een ontwikkelingsgerichte kwaliteitscultuur

Kwaliteitsontwikkeling is de gedeelde verantwoordelijkheid van iedereen in onze organisatie. Voor ons is vertrouwen daarvoor het fundament: vertrouwen in eigenaarschap diep in de organisatie, in het talent van empowerde medewerkers, in de kracht van samenwerking en verbinding binnen een community met verschillende stakeholders. De zorg voor goed onderwijs zit dus in de eerste plaats bij de mensen die dat onderwijs elke dag opnieuw waarmaken.

In de dynamiek van **vertrouwen krijgen en verantwoordelijkheid opnemen** heeft zich sinds de start van onze hogeschool een doorleefde kwaliteitscultuur ontwikkeld, waarin iedereen ervan doordrongen is dat we **voortdurend moeten bijleren, verbeteren waar dat nodig is, innoveren waar dat kan**.

Het is vanuit die kwaliteitsgedreven mindset dat onze opleidingen de regie over hun kwaliteit zelf stevig in handen nemen. Dat doen ze niet op basis van logge procedures en modellen die kwaliteitszorg te vaak reduceren tot bureaucratische kwaliteitsadministratie. We kiezen daarentegen resoluut voor een eenvoudig model dat de dynamiek van kwaliteitsontwikkeling als continu en wendbaar proces verheldert: de **groeispiraal** van actie, feedback, reflectie en opnieuw actie. Dat is de motor van onze lerende organisatie, ook op het vlak van kwaliteit: we leren door te doen en snel – maar geïnformeerd en doordacht – bij te sturen. Niet het plan, het instrument of de methodiek zet de dingen in beweging, wel de actie en het proces dat die actie in gang zet.



Opleidingen blijven met andere woorden niet nodeloos steken in plannen, maar gaan snel over tot actie. Ze vragen regelmatig feedback, bijvoorbeeld aan de eigen studenten, aan collega's of stakeholders in het werkveld, en/of raadplegen cijfers en andere data, reflecteren daarop en stellen indien nodig hun aanpak bij met het oog op ontwikkeling en verbetering.

Het spreekt voor zich dat feedback geven en krijgen daarvoor essentieel is. Dat is waarom we zoveel aandacht besteden aan:

- De randvoorwaarden die nodig zijn – zoals ontmoeting, verbinding, dialoog en waardevol leiderschap – om een **open en veilig klimaat** te verzekeren, waarin we elkaar die **feedback mogen en durven geven**.
- De **structurele betrokkenheid van studenten, alumni, werkveldpartners** bij verbeterprocessen, in het bijzonder in onze opleidingen. Het voordeel van de groeispiraal is dat de korte feedbackloops met snelle acties en resultaten onze stakeholders motiveren om een bijdrage te blijven leveren aan de kwaliteit van de opleiding.

4.1.2. Kaders en instrumenten

In onze opleidingsbeoordeling in eigen regie zijn in de eerste plaats de **opleidingen zelf aan zet**. Zoals zij met veel autonomie hun curriculum en opleidingsdidactiek op eigen maat vormgeven (hoofdstuk 3), doen zij dat ook op het vlak van hun kwaliteitsontwikkeling en -opvolging. Daarvoor kunnen zij rekenen op ondersteuning door de hogeschooldiensten in de vorm van evidence informed onderwijskundige kaders en de brede ontsluiting van data en andere informatie via het dashboard en het beleidskompas om zo op een geïnformeerde manier beslissingen te kunnen nemen en van elkaar te leren.

ONDERWIJSKUNDIGE KADERS

In hoofdstuk 3 hebben we uitgebreid de hogeschoolbrede kaders toegelicht die het **onderwijskundige en didactische raamwerk** vormen waarbinnen de visie op Onderwijs & Leren tot leven komt:

- Het kader voor curriculumontwerp (met daarbij ook aandacht voor OPO-ontwerp, blended leren en werkplekleren)
- Het kader voor toetsing
- Het Canvas cursusontwerp
- Didactische bekwaamheid en educational leadership.

Deze kaders zijn geen keurslijf voor onze opleidingen. We geven richting en bieden **hulpmiddelen** aan, waarmee de opleidingen zelf aan de slag gaan. Tegelijk geven de kaders wel het **globale speelveld** aan en vormen ze een belangrijke kapstok voor de zesjaarlijkse onderwijsspiegels. Het raamwerk van onze onderwijskundige kaders zet onze opleidingen op de goede weg – je zou het een vorm van **kwaliteitsnudging** kunnen noemen – zonder te willen forceren of eigen keuzes en initiatieven af te remmen.

HET DASHBOARD

Het team Business intelligence beheert een bijzonder uitgebreid online dashboard, grotendeels toegankelijk voor alle medewerkers, waarin het allerlei data inventariseert, benchmarkt en analyseert (o.a. evoluties), en op vraag ook monitort. Naast algemene externe informatie (bijvoorbeeld over de arbeidsmarkt en het secundair onderwijs) ontsluit het dashboard voornamelijk data over:

- **Onderwijsindicatoren**, zoals studentenaantallen, instroom- en doorstroomcijfers, studie-efficiëntie, time-to-graduation, spreiding van de resultaten van OPO's waarin het eindniveau afgetoetst wordt.
- De resultaten van **perceptiemetingen**, waarmee we via wetenschappelijk gevalideerde bevragingen en systematisch – op het ritme van het meetbeleid van de hogeschool – de tevredenheid van studenten,

medewerkers, alumni en het werkveld in kaart brengen. Voor onze kwaliteitszorg zijn de OPO-bevragingen, de opleidingsevaluatie, de alumni- en werkveldbevraging het meest relevant.

Op opleidingsniveau dienen de data in het dashboard een drieledig doel:

- De informatie die de opleidingen er kunnen raadplegen is een belangrijk **startpunt voor reflectie** over mogelijke verbeterprocessen, bijvoorbeeld om de doorstroom te verhogen.
- Tegelijk kunnen de opleidingen er ook evoluties in beeld krijgen en feedback verzamelen om zo de **impact van bepaalde interventies**, bijvoorbeeld op de tevredenheid van studenten, **op te volgen**.
- Aangezien opleidingen toegang hebben tot de data van andere opleidingen nodigt het dashboard uit om **uit te reiken naar collega's, goede praktijken te delen en van elkaar te leren**.

De informatie uit bevragingen nemen we ook mee in de centrale borging van onze kwaliteit via de TM-raad, zodat we ook op hogeschoolniveau in control blijven over het globale beeld dat uit deze bevragingen blijkt en de remediëring die eventueel nodig is.

HET BELEIDSKOMPAS

In het beleidskompas, een recent instrument dat we in 2022-2023 voor het eerst inzetten, brengen opleidingen – en daarnaast ook units en diensten – zichzelf in beeld door volgens een vaste structuur informatie over zichzelf te ontsluiten en jaarlijks te actualiseren via een **online platform**, dat alle medewerkers kunnen raadplegen. Die informatie bestaat uit:

- Het **basiskader** met alle relevante formele, wettelijke en publieke informatie over de opleiding
- Het **profiel** van de opleiding met aandacht voor:
 - Rollen en functies binnen de opleiding en contactgegevens
 - Het onderwijskundig kader met o.a. de visie van de opleiding
- Een **zelfreflectie** in de vorm van een **SOAR** (Strengths, Opportunities, Ambitions, Results). De SOAR-methodiek helpt opleidingen de balans op te maken en vooruit te kijken als opstap naar de ontwikkeling van een beleidsplan en een meerjarenplan.
- De **opleidingsplannen**, voor een academiejaar en in meerjarenperspectief, de opgeleverde **resultaten** – of **prestaties** – van de opleiding en haar toekomstgerichte **visie en ambities**.

Opnieuw is het doel meerledig:

- We zetten **kwaliteitsontwikkeling expliciet in de focus** van onze opleidingen: de jaarlijkse systematiek stimuleert hen – en dan met name de opleidingsmanagers – om voorbij het operationele van elke dag even stil te staan, terug te blikken en vooruit te kijken. Op die manier versterkt het de reflectiefase van de groeispiraal.
- Wat opleidingen opnemen in hun beleidskompas is toegankelijk voor de hele organisatie. Zo **leren** opleidingen van elkaar, kunnen ze **goede praktijken en kennis uitwisselen, nieuwe inzichten verwerven** en op zoek gaan naar **samenwerkingsmogelijkheden en synergie**.
- De kerninformatie in het beleidskompas is meteen ook de basis voor het **informatiedossier** dat opleidingen voorleggen tijdens een onderwijs Spiegel.

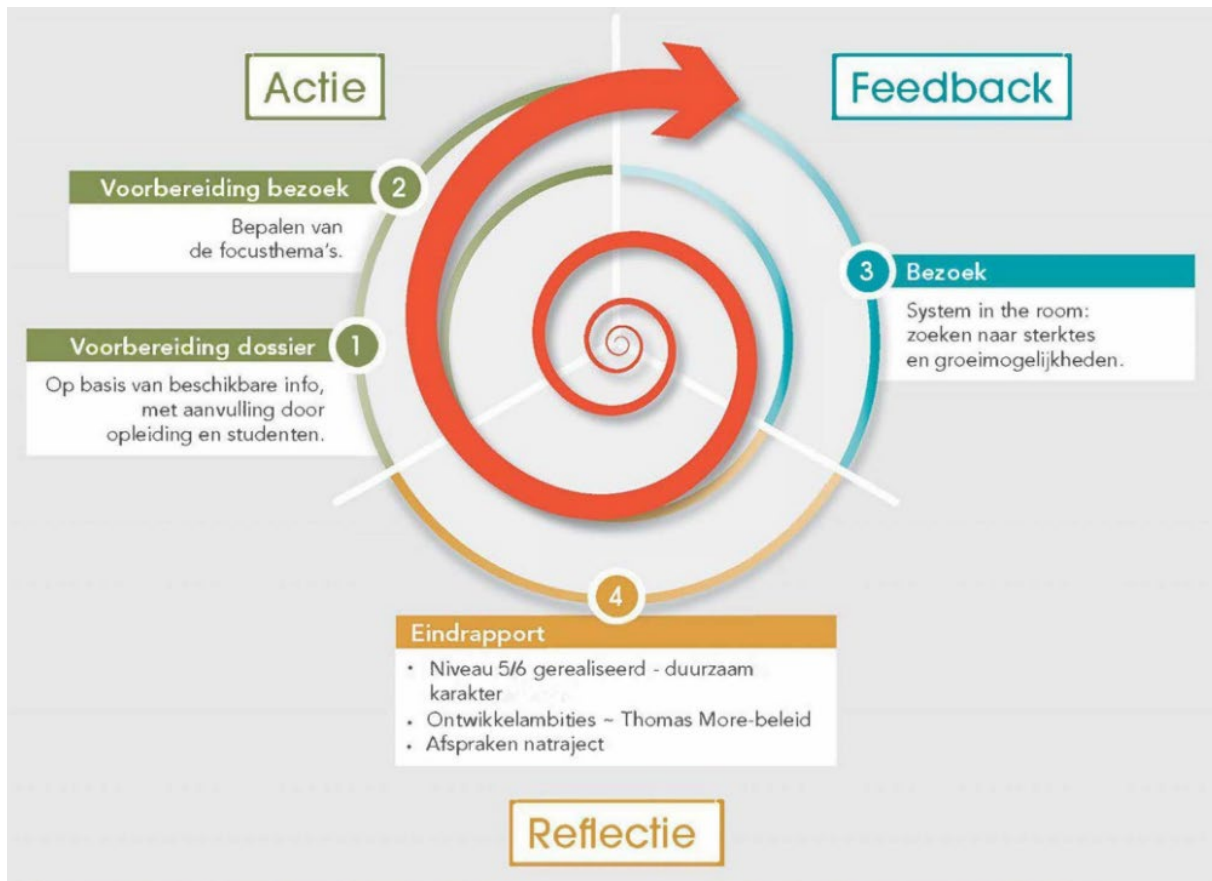
Het beleidskompas heeft bovendien een belangrijke plek in de algemene beleidsvoering van de hogeschool, de centrale strategieopvolging en het risicomanagement. Het helpt ons als organisatie om in controle te blijven en focus te houden.

4.1.3. De onderwijs Spiegel

We hebben veel vertrouwen in onze opleidingen en de keuzes die zij op het vlak van onderwijs- en kwaliteitsontwikkeling maken. Dat vertrouwen is niet blind, noch vrijblijvend. Bovendien leggen we de lat hoog. Met onze onderwijs Spiegel, gebaseerd op de Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), bewaken we in samenspraak met externe partners consequent de

mate waarin een opleiding de focus op onderwijsverbetering en kwaliteitszorg waarmaakt en het vooropgestelde eindniveau voor afstudeerders realiseert, inclusief of de opleiding dat op duurzame manier aftoetst. Zo verzekeren we de kwaliteit van onze diploma's voor onze studenten, het werkveld en de overheid.

De aanpak van de onderwijsspiegel is **waardereend en empowerend**, eerder dan controlerend, zodat die niet ervaren wordt als een bedreigende top-downbeoordeling, maar als een waardevol onderdeel van onze kwaliteitscultuur. In het licht van de groeispiraal geven we onze opleidingen feedback – we houden hen een spiegel voor – als aanzet voor reflectie over nieuwe (verbeter)acties.



Al onze opleidingen maken **elke zes jaar** het proces van de onderwijsspiegel door. Bij de start van het proces maakt de opleiding een **zelfreflectie** (gelinkt aan de SOAR in het beleidskompas) en organiseren we een **werkveldbevraging**. De opleiding stelt ook een **informatiedossier** samen vanuit het beleidskompas. Dat dossier behandelt alle kwaliteitskenmerken van het decretaal vastgelegde kwaliteitszorgstelsel voor het hoger onderwijs, aangevuld met opleidings specifieke informatie, lopende ontwikkelingen en ambities.

Een **onafhankelijk panel** gaat gedurende 1 dag in dialoog met alle belanghebbenden van de opleiding (studenten, docenten, werkveldpartners en alumni). De **kritische blik van externen** is voor ons essentieel. Daarom bestaat het panel uit een externe voorzitter en domeindeskundige en een werkveldvertegenwoordiger, aangevuld met een Thomas More-student uit een andere unit en een interne onderwijsdeskundige.

Alle belanghebbenden zitten tegelijk rond de tafel, zodat het panel op een geïntegreerde manier met elk van hen in dialoog kan gaan. Er worden **vier gesprekken** georganiseerd, telkens rond een **focusthema**, waarvan de opleiding er in overleg met het panel zelf drie kiest. Eén thema – het eindniveau – ligt vast.

Ontwikkeling en verbetering staan centraal in de onderwijsspiegel. Vanuit een waarderende benadering – op basis van het appreciative inquiry model – legt het panel de **nadruk op goede praktijken en aanbevelingen**. Het gaat samen met de opleiding in dialoog op zoek naar sterke punten en ontwikkelkansen. Het panel spreekt wél een **oordeel uit over het al dan niet bereikte of gerealiseerde eindniveau, inclusief de professionele oriëntatie van de opleiding**. Het internationaal gebenchmarkte en gevalideerde ‘**procotol eindniveau**’ is daarvoor hun leidraad.

- Het panel oordeelt of afgestudeerden in staat zijn hun rol als startende professional in het werkveld op te nemen en gaat ook na of alle gesprekspartners een gemeenschappelijk begrip hebben van die startbekwame professional.
- Als het eindniveau volgens het panel is gerealiseerd, dan spreekt het zich ook uit of de manier waarop de opleiding het eindniveau toetst valide, betrouwbaar, transparant, efficiënt en leerrijk is en of de opleiding daarvoor over een systeem beschikt.

Het panel schrijft een **rapport** over zijn bevindingen, dat in een **afsluitend overleg** met de voorzitter van het panel, de directeur Opleidingen, de directeur Onderwijs, de unitmanager en de opleidingsmanager wordt gevalideerd en aangevuld met de ambities van de opleiding. Na deze validering publiceren we het rapport integraal op onze website.

Als het panel (eventueel kritieke) adviezen heeft met betrekking tot het gerealiseerde eindniveau en/of de oriëntering, dan volgt een verplichte opvolging volgens een van drie scenario's:

- **Scenario 1:** het niveau is gerealiseerd. De opleiding kan het duurzaam karakter echter versterken met eerder kleine, vaak administratieve of technische ingrepen. De bijsturing is mogelijk op korte termijn (maximum 1 jaar). De opvolging gebeurt op basis van onderzoek van beschikbare documenten. Een gesprek is niet nodig.
- **Scenario 2:** het niveau is gerealiseerd, maar om de manier waarop de opleiding dit toetst een (sterker) duurzaam karakter te geven is fundamentele bijsturing nodig. De opleiding krijgt maximum 3 jaar de tijd om dit in orde te brengen. Opvolging gebeurt aan de hand van een onderzoek en een nieuw gesprek.
- **Scenario 3:** het niveau is niet gerealiseerd. De opleiding krijgt een strikt opvolgingstraject, gevolgd door een nieuw bezoek.

4.1.4. Waardering en dialoog

De waarderende aanpak en ruimte voor dialoog zijn twee belangrijke, onderscheidende kenmerken van onze onderwijsspiegel, waarin het gesprek tussen partners die samenwerken aan onderwijsverbetering en kwaliteitsontwikkeling – in plaats van tussen beoordelaar en beoordeelde – een centrale plek inneemt. Dat past helemaal binnen ons beleidsmodel dat steunt op vertrouwen en de intrinsiek gemotiveerde kwaliteitscultuur die daarbinnen kan floreren.

Op dezelfde manier gaan we ook tussentijds met opleidingen het gesprek aan:

- **Jaarlijks** organiseert de **ankerfiguur** vanuit de dienst Onderwijs **een gesprek met de opleiding** om de **onderwijsambities** van de opleiding te bespreken. Daarin kunnen de resultaten van de laatste onderwijsspiegel, het beleidsplan, de strategische onderwijsprojecten, de input in het beleidskompas of resultaten van bevragingen en andere data aan bod komen. De **realisatie van de visie op Onderwijs & Leren** staat daarbij steeds centraal. Het gesprek geeft de dienst Onderwijs de mogelijkheid om kort op de bal te spelen, de begeleiding te bieden die nodig is, goede praktijken of samenwerkingsmogelijkheden aan te reiken, of door te verwijzen naar andere ondersteunende diensten.
- Driejaarlijks is er een formeler, uitgebreider en grondig voorbereid gesprek – voornamelijk op basis van de in het beleidskompas beschikbare info – tussen de directie, de unitmanager en de opleidingsmanagers, zowel op unit-, als opleidingsniveau. De focus ligt op **de realisatie van onze visie en strategie 2030**. De directie kan er uit eerste hand vernemen welke strategische initiatieven zijn genomen en wat de plannen voor de toekomst zijn. Omgekeerd is het voor de unit en de opleidingen

ook een gelegenheid om kansen en noden die een hogeschoolbrede aanpak vragen aan te kaarten bij het management.

4.2. De groeispiraal op hogeschoolniveau

Ook op organisatieniveau werken we volgens de groeispiraal. Dat doen we onder andere in de TM-raad, waar we een systematiek ontwikkeld hebben om de **resultaten van de bevragingen** door het team Business intelligence en de vaststellingen uit de opleidingsbeoordeling in eigen regie door het team Kwaliteit **ook centraal op te volgen en acties op hogeschoolniveau die daaruit voortvloeien af te stemmen en te borgen**.

Tot voor kort werden die resultaten met veel vertrouwen enkel decentraal neergelegd bij units en opleidingen. Sinds 2023-2024 verzekert de TM-raad systematisch de borging op hogeschoolniveau voor de volgende metingen:

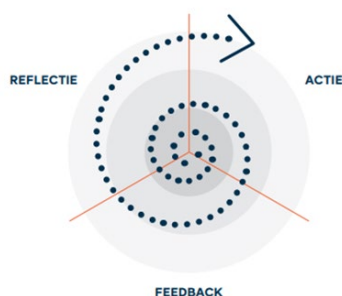
- Instroom-, alumni- en exitbevraging
- Opleidingsevaluatie
- OPO-evaluatie & stage-OPO-bevraging
- Beoordeling van het gerealiseerde eindniveau
- Borging strategie en beleidskompas.

De TM-raad krijgt per meting – uitgezet in een gefaseerde planning – een syntheserapport, zodat de leden gezamenlijk keuzes kunnen maken voor acties op hogeschoolniveau en die volgens de principes van de groeispiraal ook opvolgen. De focus ligt daarbij op de realisatie van ons duurzame A-merk vanuit het perspectief van de hogeschool, niet dat van de units of de opleidingen.

REFLECTIE

De TM-raad reflecteert over de resultaten:

- Welke sterktes benutten we in onze communicatie die ons A-merk versterken?
- Welke risico's vormen een bedreiging voor het realiseren van onze strategie en ons A-merk?



ACTIE

De TM-raad formuleert concrete acties met een meetbaar doel, een haalbare termijn en duidelijke verantwoordelijken om het proces op te nemen. Acties kunnen zowel op sterktes, als op risico's gericht zijn. De TM-raad volgt de acties op.

FEEDBACK

De teams Business intelligence en Kwaliteit verzamelen data en geven feedback aan de TM-raad via een syntheserapport met opvallende sterktes en risico's.

4.3. Risicomanagement en interne audit

Zoals in elke organisatie die doelstellingen vooropstelt, loopt ook onze strategie-uitvoering tegen risico's aan, die het behalen van het gewenste resultaat kunnen verhinderen of ernstig bemoeilijken. Het is daarom belangrijk om die **risico's proactief te identificeren**, zodat we hen waar mogelijk kunnen **vermijden**, adequaat **beheersen** of – en dat is ons streefdoel – **ombuigen tot een voordeel of kans**.

We gebruiken daarvoor het '**Three Lines of Defense**'-model, dat recht doet aan onze subsidiaire werking, maar toch voldoende 'verdediging' inbouwt om bedreigingen het hoofd te bieden en risico's in te dammen.

- De **1st line of defense** is ons **decentrale managementsysteem**, waarbij leidinggevenden van units, opleidingen en diensten datageïnformeerd verantwoordelijkheid opnemen en afleggen voor hun onderwijs- en kwaliteitsprocessen, die zij via het beleidskompas voor de hele organisatie in beeld brengen.
- De **2nd line of defense** is ons **risicomanagement**. Een risicomanager:
 - Ondersteunt en adviseert het eerstelijnsmanagement op het vlak van risicoleiderschap
 - Brengt de risicomaturiteit van de organisatie in kaart
 - Adviseert het Bestuursorgaan en het Directiecomité over de wenselijke risicoappetijt
 - Analyseert het beleidskompas, identificeert mogelijke risico's en welke daarvan prioritair aandacht vragen
 - Organiseert integrale risk assessments.
- De **3d line of defense** is **interne audit**. Die bewaakt niet alleen de kwaliteit van onze financiële rapportering, maar ook de effectiviteit en adequaatheid van interne controlesystemen van ondersteunende diensten en van operationele processen. Interne audit controleert ook het samenspel tussen de eerste twee lines of defense en velt daarover een objectief, onafhankelijk oordeel met mogelijkheden voor verbetering. Afstemming over acties en prioriteiten op basis van vaststellingen gebeuren in het Audit & Risico Comité in de schoot van het Bestuursorgaan.

De activiteiten van ons risicomanagement en interne audit sluiten op elkaar aan en zorgen zo voor een **coherent en gecoördineerd pakket aan transversale controlemechanismen**. Het Bestuursorgaan en het Directiecomité vertalen hun bevindingen en adviezen in concrete maatregelen, bijvoorbeeld om de beleidsstructuur, organisatie of interne controle te versterken.

4.4. Kritische reflectie

WE ZIJN FIER

- De cultuur om steeds te blijven leren en ontwikkelen, het beter te willen doen, nieuwe perspectieven op te zoeken is diep doorgedrongen op alle niveaus in onze hogeschool. De groeispiraal is daarbij een bijzonder inspirerend concept gebleken, omdat het erg bevattelijk duidelijk maakt dat kwaliteit een doorleefde attitude hoort te zijn, een 'never ending' opdracht, waarvoor iedereen elke dag opnieuw – in wat we doen en daaruit leren – verantwoordelijk is. Dat dynamische en actie- en resultaatgerichte beeld van kwaliteit spreekt sterk aan. Voor onze individuele medewerkers is de groeispiraal vooral een professionele basishouding, institutioneel – op het niveau van onze units, opleidingen en diensten – daarnaast ook een effectief model voor een doorgedreven kwaliteitssystematiek, die we structureel zichtbaar maken en borgen in het beleidskompas.
- Met de onderwijsspiegel hebben we een robuuste, evidence informed en op internationale kaders afgestemde kwaliteitsmethodiek geïnstalleerd. Door de waarderende en co-creatieve aanpak, met betrokkenheid van interne en externe stakeholders en oog voor ondersteuning en begeleiding, sluit de spiegel naadloos aan bij onze LEFV-cultuur. Tegelijkertijd bewaken we rigoureuus de hoge lat die we met het oog op onze ambitie om door te groeien als A-merk van al onze bacheloropleidingen vragen. De zesjaarlijkse methodiek en tussentijdse gesprekscycli stimuleren onze opleidingen om te (blijven) excelleren en ondersteunen degene die daarin nog zoekende zijn.

Ondertussen hebben al onze bacheloropleidingen een eerste onderwijsspiegel achter de rug en zijn we gestart met een tweede cyclus, waarin we het verwachte eindniveau – niveau 6 van de Vlaamse kwalificatiestructuur – en de mate waarin dat duurzaam wordt gerealiseerd nog hebben bijgesteld en aangescherpt. Het concept en de methodiek zijn goed gekend en gedragen in de organisatie. De onderwijsspiegel is daardoor niet alleen een garantsteller voor de kwaliteit van onze diploma's, maar vooral ook een belangrijke motor voor de kwaliteitsontwikkeling en onderwijsverbetering van onze opleidingen.

- De manier waarop we onze kwaliteit in beeld brengen, opvolgen en bijsturen op basis van cijfers en andere data, die waar mogelijk vergelijken met andere hogescholen (externe benchmark) en breed ontsluiten via het dashboard beschouwen we als een best practice, waarmee we ons onderscheiden. Het dashboard is voor iedereen in de organisatie toegankelijk. Het is daardoor niet enkel een tool om te monitoren, maar het verhoogt ook de transparantie in onze organisatie en stimuleert gebruikers om van anderen te leren (interne benchmark). Het dashboard is een levend instrument dat we voortdurend voeden, onder andere via het systematisch bevragen van studenten in verschillende stadia van hun studieloopbaan, en is zo een vliegwiel voor onderwijsverbetering en een effectievere, meer gepersonaliseerde begeleiding van onze studenten.

WE BLIJVEN LEREN

- De onderwijsspiegel is ontwikkeld op maat van de bacheloropleidingen. De graduaatsopleidingen, die eerst een extern opleidingsaccréditatieproces doorlopen, zijn er nog niet bij betrokken. Het is onze ambitie om de spiegel, inclusief de voorbereiding en opvolging, ook bij hen te introduceren, afgestemd op hun specifieke inhoudelijke en vormelijke kenmerken, onder andere met veel werkplekleren. Op dezelfde manier biedt de spiegel ook mogelijkheden, die we verder willen verkennen, om de kwaliteit van ons aanbod voor levenslang leren op te volgen, bijvoorbeeld onze micro-credentials en postgraduatoren. Onze ondersteunende diensten zitten vooral in de scope van interne audit en risicomanagement, maar een soortgelijke methodiek als de spiegel, meer ingebed in de dagelijkse werking van de hogeschool, is ook voor hen het overwegen waard.
- Het proces van de onderwijsspiegel is erg arbeidsintensief, zowel voor onze opleidingen, als voor de ondersteunende diensten. Sommige opleidingen geven aan dat daardoor de balans tussen de (minstens door hen gepercipieerde) meerwaarde voor hun kwaliteitsontwikkeling en de gevraagde inspanningen onvoldoende in evenwicht is. Bovendien zorgt de werkdruk bij opleidingen en diensten er ook voor dat adviezen vanuit de spiegel soms trager dan verwacht vertaald worden in prioriteiten en acties of dat die doorvertaling beperkter opgevolgd kan worden. We zijn ervan overtuigd dat het beleidskompas, geflankeerd door een cyclus van jaarlijkse en driejaarlijkse gesprekken, daaraan tegemoet zal komen.
- De voorbije jaren hebben we hard gewerkt aan systemen en processen om onze kwaliteit op opleidingsniveau te borgen. De veelheid aan (soms nog te gefragmenteerde) informatie die we daarmee verzamelen zal ons in staat stellen om ook op het niveau van de hogeschool – vanuit een breder, geaggregeerd en holistisch perspectief – de groeispiraal consequenter en sneller door te maken, zowel voor ons algemene kwaliteitsbeleid, als voor de realisatie van de strategie 2030. De aanzet daartoe hebben we gegeven bij de start van academiejaar 2023-2024 in de schoot van de TM-raad, maar de voorgestelde werkwijze zal de toets van de praktijk, waarin we nog zoekende zijn, moeten doorstaan.

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 routinematig 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.



CONTACT

Stijn Coenen | Algemeen directeur
stijn.coenen@thomasmore.be
Tel. + 32 484 69 87 24

VOLG ONS

www.thomasmore.be
fb.com/ThomasMoreBE
#WeAreMore

THOMAS
MORE