

HIER IS HET TE DOEN

Over hoe wij werken

► Luister naar Stijn Coenen, algemeen directeur



2.1. Ons beleidsmodel: vertrouwen in decentrale autonomie

We hebben veel vertrouwen in wat er diep in de organisatie gebeurt. We kiezen daarom uitdrukkelijk voor een **decentraal beleidsmodel met veel professionele autonomie, beslissingsvrijheid en subsidiaire verantwoordelijkheid⁶ 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 (zie hoofdstukken 3 en 4 voor de kaders voor onderwijs en kwaliteit) 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, opleidingen, expertisecentra, diensten en campussen. 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**.

⁶ Met subsidiariteit bedoelen we dat bevoegdheden maximaal worden uitgeoefend daar waar de verantwoordelijkheid het dichtst aansluit bij de inhoud van de bevoegdheid en door wie daarvoor over de juiste kennis en ervaring beschikt. Taken worden zoveel mogelijk uitgevoerd op het niveau dat daarvoor het beste geschikt is.



Elke campus heeft z'n eigenheid. Copy-paste ... dat gaat niet.

Peter en Hendrik, campusmanager en campusmedewerker, over decentrale autonomie

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 waar- toe 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 (zoals ons jaarlijkse hogeschoolcongres) 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, lokale onderwijsondersteuners, internationale coördinatoren, beleidsmedewerkers, inclusiecoördinatoren, leercentrumcoördinatoren, e-coaches, betrokkenen bij digitaal werken en leren ...). Die netwerken zijn het raderwerk dat onze lerende organisatie doet draaien.

“

De afstemming tussen de inclusiecoördinatoren en het beleid gebeurt binnen een lerend netwerk. Tijdens een kick-off in augustus zetten we de lijnen uit. Gedurende het academiejaar hebben we verschillende intervisiemomenten, fysiek en online, om af te spreken.

Inclusiecoördinator **Fatiha** over inclusie en het lerend netwerk van inclusiecoördinatoren

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 ons uitgebreid aanbod Engelstalige opleidingen, onze mobiliteitsprogramma's en ons engagement in buitenlandse netwerken almaar internationaler (zie 3.3 over onze internationale betrokkenheid en bijlage 10: internationalisering in beeld).

“

I love that students stay longer before and after classes. We have a coffee corner and a really big place to study, called the Hive, and I love that.

Internationale student **Paula** over haar ervaringen op Campus Geel

- **Samen leven** op aantrekkelijke campussen met fijne mogelijkheden voor **informele ontmoetingen**, waar **plezier maken** kan en we **successen vieren**. We investeren veel in de verdere uitbouw van onze campussen via onze masterplannen, die tot stand kwamen in cocreatie met stakeholders en ontwerpteam, en investeren in campusbeleving.

“

Verbinding is de sleutel tot succes en je goed voelen binnen een organisatie. Ik voel dat we daar als Thomas More heel erg op inzetten.

Diensthofd **Elhasbia** over de Thomas More-community



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 (bijlage 3: visie op Inclusie).
- We maken actief werk van **'werkgelek'** met een welzijnsbeleid, op het fundament van de visies op HR (bijlage 4: visies op 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 deconnectie. 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, lokale onderwijsondersteuners en opleidingsmanagers (zie 3.2.3 over hoe wij richting en houvast geven aan opleidingen, onder meer met een flankerend vormingsaanbod, om het onderwijsbeleid te realiseren).
- 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** (bijlage 5: visie op Waardevol leiderschap), d.w.z. leiderschap geënt op onze LEFV-waarden, 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 formeel gemandateerde leidinggevenden, zodat zij hun teams optimaal kunnen ondersteunen.

Zowel beginnende, als ervaren leidinggevenden kunnen een beroep doen op elkaar en op vorming (ook onderwijskundig, zie daarvoor 3.2.3 over het educational leadership lab) en coaching, in groep in de vorm van een **leiderschapstraject**, en individueel. Vier keer per jaar brengen we alle leidinggevenden samen op een 'Dag van de leidinggevenden'.

“

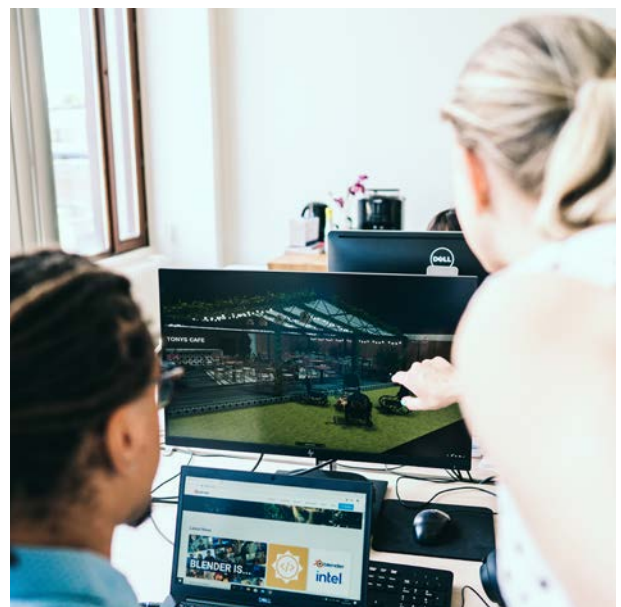
Ik heb het leiderschapstraject ervaren als een mooi geschenk op een ideaal moment. Het is heel fijn om in een vertrouwde setting in de diepte een aantal dingen te kunnen onderzoeken. Het traject draagt erg bij aan de kwaliteit van de opleiding.

Opleidingsmanager **Ellie** over het leiderschapstraject

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 werken met **'ankers' als brug tussen het centrale en decentrale niveau**. 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 (zie ook 3.2.2 over de ankers van de dienst Onderwijs en hun samenwerking met de lokale onderwijsondersteuners in de opleidingen, die de rol van antenne op zich nemen). Zo werken zij in gesprek toe naar oplossingen op maat van de opleidingen, die ook passen binnen de algemene hogeschoolkaders.
- 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 ondersteunen en ontzorgen de opleidingen met **kwaliteitsvolle en gestroomlijnde**:
 - **Processen**, bv. planning, studentenadministratie en onderwijsaanbod, portfoliobeheer, externe communicatie
 - **Systemen**, bv. het digitale learning management system 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 Microsoft Sharepoint en Microsoft 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 groepsites.
- 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 bijsturingen te doen (zie 4.1.2 en 4.2 over het gebruik van (de informatie in) het dashboard binnen onze zorg voor kwaliteit). Het dashboard is toegankelijk voor alle medewerkers: wij vertrouwen elkaar.
 - Het **beleidskompas** (zie 4.1.2 over de rol van het beleidskompas binnen onze zorg voor kwaliteit en hoofdstuk 5 voor een uitgebreide toelichting) 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

Bij zijn aantreden in 2020 presenteerde de nieuwe algemeen directeur zijn kijk – zijn beleidsvisie – op onze zeven ambities voor 2030, die hij benaderde vanuit een vierledig perspectief:

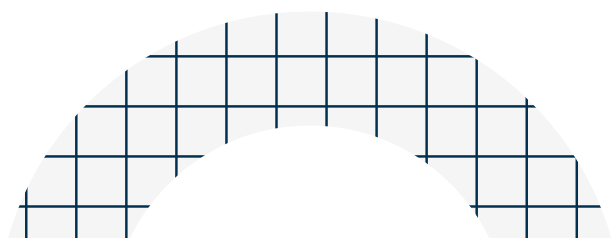
- **Professioneel toponderwijs** als de common ground van de hogeschool, datgene wat mensen over campussen, units en diensten heen met elkaar verbindt in de grote en complexe organisatie die Thomas More is
- **Innovatie en internationalisering** als hefboomen voor de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek
- Een hogeschool als **community van en voor talent**, met mensen die van elkaar leren, elkaar vertrouwen en uitdagen
- **Efficiënte en gestroomlijnde processen** om te leren en werken zonder obstakels.

De huidige organisatiestructuur weerspiegelt de pijlers van deze beleidsvisie en doet recht aan ons decentrale beleidsmodel.

ÉÉN HOGESCHOOL

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 vzw's bleven weliswaar 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. **We houden voortaan steeds het belang van de hogeschool als geheel voor ogen.** Dat staat waar dat nodig is een regionale profilering en positionering niet in de weg, maar die wordt wel steeds op hogeschoolniveau afgestemd vanuit onze gemeenschappelijke visie en strategie.



EEN BOLLENSTRUCTUUR

In plaats van de regio's kwamen er nieuwe structuurelementen, visueel voorgesteld als 'bollen'.

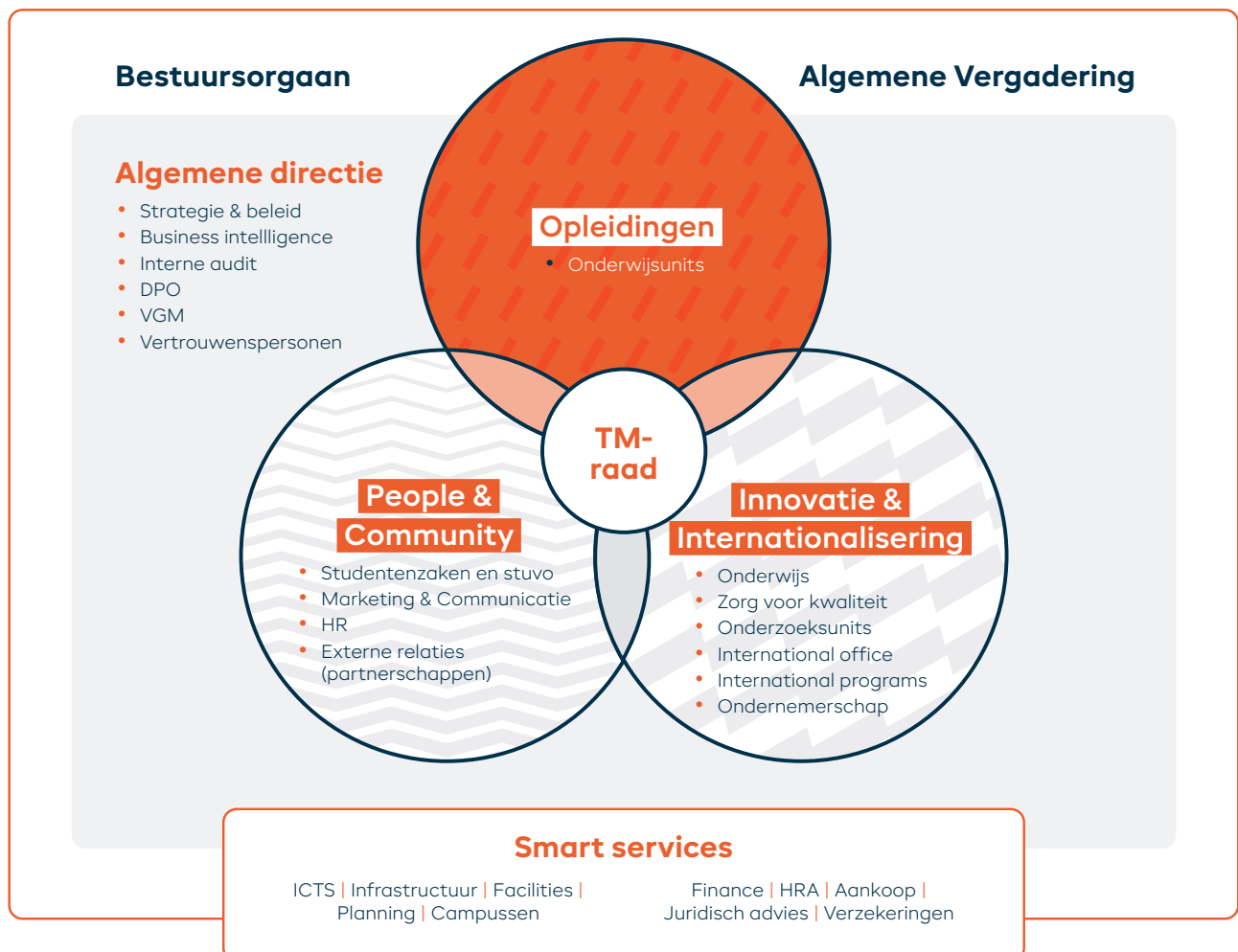
- We hebben de bestaande onderwijsunits – regionale clusters van inhoudelijk verwante opleidingen – behouden en bij elkaar gebracht in een bol **Opleidingen**. Door het behoud van de units per vzw erkennen we het belang van een zekere lokale verankering en nabijheid voor studenten en collega's. We blijven als grote organisatie zo ook voldoende wendbaar om snel in te spelen op kansen of bedreigingen vanuit het werkveld en de samenleving. Meer dan vroeger werken de units en opleidingen nu wel samen over de vzw's heen aan gemeenschappelijke uitdagingen.
- De onderwijsunits worden in dialoog versterkt en ondersteund vanuit de bol **People & Community**, waarin studentenbeleid en stuvo, HR, partnerschappen en marketing & communicatie (Marcom) zijn ondergebracht, en vanuit de bol **Innovatie & Internationalisering**, waarin onderwijsbeleid, 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 deze 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.

SAMENWERKING IN DE DOORSNEDES

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.

Spontane samenwerking en kruisbestuiving zitten ingebakken in de nieuwe structuur, zonder die te willen formaliseren met rigide procedures en processen: 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 (community-dynamiek) 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 zo laag mogelijk in de organisatie, maar wordt mee gevoeld 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 vormingscentra, 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.
- Units en opleidingen ontplooiën eigen internationaliseringsinitiatieven, die vanuit de bol Innovatie & Internationalisering administratief en financieel ondersteund worden door het International Office en onderwijskundig door de dienst Onderwijs.
- En ook de opvolging van onze opleidingsbeoordeling in eigen regie (zie 4.1) speelt zich af in de doorsnedes. Samen met opleidingsmanagers, docenten en studenten ontwikkelde de dienst Onderwijs vanuit Innovatie & Internationalisering een instellingsbreed kader, beleidsinstrumenten, ondersteuningsmateriaal en een professionaliseringsaanbod om de kwaliteit van de opleidingen te versterken.

VERBINDING EN DIALOOG

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**, onder meer in de lerende netwerken en de ankerwerking, loont: in **dialoog** ontstaat begrip voor elkaars verwachtingen, wensen en noden, en kunnen samen oplossingen worden gevonden.



EEN NIEUW BESTUURSORGAAN: DE TM-RAAD

In de kern van de afstemming tussen de bollen – de ultieme doorsnede – functioneert de **TM-raad**. Dat is een nieuw bestuursorgaan⁷, waarin de leden van het Directiecomité, de unitmanagers en de directeurs van de diensten Onderwijs, Studentenbeleid en Marcom elkaar regelmatig, doorgaans tweewekelijks, ontmoeten om van gedachten te wisselen over beleid en strategie, noden en verwachtingen af te stemmen en afspraken te maken over keuzes, plannen en projecten van/voor de hogeschool.

Het belang van de TM-raad wordt onderstreept door zijn **adviesbevoegdheid** – ook proactief – over de verdeling van de onderwijsmiddelen, het opleidingsaanbod en de opvolging van de onderwijskwaliteit. Bovendien heeft de TM-raad ook **beslissingsbevoegdheid** over de implementatie en het management van het beleid met betrekking tot deze drie thema's (zie bijvoorbeeld 4.1.3 en 4.2 voor de rol van de TM-raad in de monitoring en borging van onze kwaliteit).

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.

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 bijvoorbeeld 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.



Dromen mag binnen Thomas More.

Docent **Lynn** over de sandbox

De term 'sandbox' verwijst naar een vrije probeerruimte, 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 cocreatief intrapreneurship, zonder druk om op te leveren, maar wel met een duidelijk perspectief op doorontwikkeling in de hele hogeschool.

⁷ De hogeschool heeft vier bestuursorganen: de Algemene Vergadering, het Bestuursorgaan (voorheen de Raad van Bestuur), het Directiecomité en de TM-raad. Een uitgebreid corporate governance-document lijst de afspraken op m.b.t. de voorbereiding, totstandkoming en uitvoering van beslissingen door deze bestuursorganen.



EEN PLEK VOOR DE STUDENTEN

Ook de (formele) **studentenparticipatie** vindt een plek binnen onze nieuwe structuur. De studenten kozen ervoor om een werking per vzw in een Algemene Studentenraad en een studentenraad 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 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. Op uitnodiging kan een vertegenwoordiger van de studenten ook deelnemen aan overleg van de TM-raad, maar van die mogelijkheid heeft de organisatie voorlopig nog geen gebruik gemaakt.

Leden van de studentenraden hebben recht op een aantal **faciliteiten** om hun mandaat zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren, bijvoorbeeld gewettigd afwezig blijven bij verplichte onderwijsactiviteiten of uitstel van evaluatiemomenten. Studentenvertegenwoordigers kunnen ook deelnemen aan workshops en worden uitgenodigd op het hogeschoolcongres. Op het einde van het academiejaar ontvangen ze een certificaat om hen te erkennen voor hun engagement.

Op de **jaarlijkse ontmoetingsdag Connect & More** leren studentenvertegenwoordigers van alle opleidingen en campussen elkaar beter kennen en gaan ze rechtstreeks in gesprek met de directie. Dat is het ideale moment om mee na te denken over de toekomst van de hogeschool. Thema's van vorige edities waren studentenvoorzieningen, de MORE professional, inclusie, het meldpunt grensoverschrijdend gedrag en studiesucces.



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 de strategische keuzes op de lange termijn vast, maar hoe die zich doorvertalen in concrete prioriteiten waar we in de hogeschool jaar na jaar samen aan willen werken wordt afgesproken 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** (zie 5.1 over de rol van het beleidskompas in het focussen op strategie en bijlage 15: foto strategie 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 verfijnen deze contouren in de loop van het najaar – ook met het Bestuursorgaan – en werken de werven op hogeschoolniveau verder uit. Op die manier landen we tegen het einde van het eerste semester met enkele **centrale, breed gedragen prioriteiten**.
4. De financiële dienst neemt die prioriteiten 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 (bijlage 13: voorbeelden opleidingsplan), 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. 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 blijven wel voldoende high level in onze doelstellingen met respect voor de decentrale autonomie van units en opleidingen.
- 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 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 control' zijn en blijven.
- Focus bepalen doen we nooit alleen, maar in nauwe **cocreatie 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 cocreatief 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, zowel hogeschoolbreed, als op het niveau van de units, opleidingen en diensten in allerlei **overlegplatformen, adviesraden, stagewerkgroepen** ... In de cocreatie komt onze lerende organisatie echt tot leven.



Ik heb een heel dynamische en 'jonge' organisatie gezien, die zin had om ervoor te gaan, om zich voor te bereiden op de toekomst. En ook voor mijn school zat er een win in.

Tinne, directeur Europese School Mol, over haar deelname aan de strategiehackathon

Om de externe blik systematischer en meer geformaliseerd te kunnen meenemen, installeren we de komende maanden op advies van de proefreviewcommissie een **extern klankbord** met een diverse groep key stakeholders, onder andere uit ons netwerk van Partners in education. Een eerste overleg is voorzien in het najaar van 2024.

We hebben recent (sinds 2023-2024) ook een **alumni-werking op hogeschoolniveau**, als aanvulling op de inspanningen die de opleidingen daarrond al leveren, zodat afgestudeerden verbonden kunnen blijven met en bijdragen aan de TM-community, o.a. via een aantrekkelijk aanbod voor ontmoeting en levenslang leren.





2.5. Kritische reflectie

WE ZIJN FIER

KWALITEIT MET/DOOR LEFV

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. In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op onze ontwikkelingsgerichte kwaliteitscultuur als continu en wendbaar proces volgens de dynamiek van de groeispiraals⁸ (zie 4.1.1 over de groeispiraals).

VINGER AAN DE POLS

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, dicht bij 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.

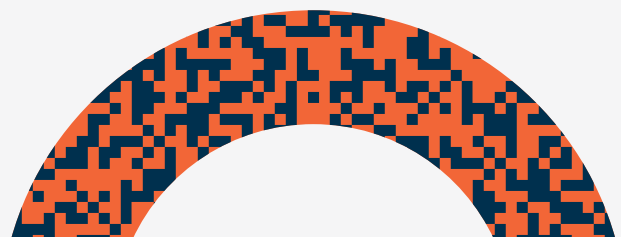


⁸ Het model van de groeispiraals brengt de drie elementen van kwaliteitsontwikkeling – actie, feedback, reflectie (en opnieuw actie) – en de relatie ertussen samen in één dynamisch beeld.

PROFESSELE ORGANISATIE

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 inhoudsbeweging 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 cocreatieve 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

STUREN VERSUS LOSLATEN

Met de invoering van de thematische bollenstructuur is de beleidsmatige dynamiek van de diensten sterk toegenomen. De oplevering van centrale beleidskaders door die diensten gaat daardoor soms te snel en is niet altijd voldoende afgestemd op de draagkracht van de opleidingsteams en 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 waakzaamheid en veel overleg en afstemming, o.a. in de TM-raad.

OPTIMALE KENNISDELING EN BORGING

In onze lerende organisatie worden nog niet alle mogelijkheden voor kennisdeling, opzoeken van synergie, leren van en met elkaar benut. Vaak zorgen praktische besommeringen – zeker ook de substantiële werkdruk – ervoor dat er minder tijd en ruimte is om interne kansen voor uitwisseling te grijpen.

Bovendien moeten we 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 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.

VOLDRAGEN BELEIDSCYCLUS

Onze structuurhervorming is nog vrij recent. De processen en systemen die erop geënt zijn, zijn daardoor nog niet altijd 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 kritische succesfactoren (KSF's) te werken en die, op aanraden van de proefreviewcommissie, ook systematischer en nauwgezetter op te volgen, en zo ook op dat vlak de groeispiraal te doorlopen. De TM-raad heeft alvast drie KSF's bekrachtigd:

- **Onderwijskwaliteit:** in 2030 hebben alle opleidingen een gerealiseerd eindniveau met duurzaam karakter, eventueel met een kwaliteitsopvolging in scenario 1 (zie hoofdstuk 4 over onze zorg voor kwaliteit voor een uitgebreide toelichting bij deze concepten en begrippen)
- **De MORE professional:** in 2030 hebben alle opleidingen de TM-brede leerresultaten m.b.t. de MORE professional geïntegreerd in hun curricula
- **Studiesucces:** in 2030 maken al onze opleidingen doelgericht gebruik van de ontwikkelde instrumenten om het studiesucces aantoonbaar te verhogen.

De proefreviewcommissie heeft ook terecht gewezen op het belang van structureel ingebouwde procedures om beslissingen van de bestuursorganen – en dan vooral het Directiecomité en de TM-raad – helder te communiceren op alle niveaus van de organisatie. Daar maken we de komende maanden, ten laatste tegen het najaar, werk van.





Hier is het te doen ...

door de ogen van onze studenten

De studenten zijn verstrengeld met de hele organisatie. We hebben een stem op elk niveau van het hogeschoolbeleid ... van het hogeschoolbestuur tot onze opleiding.

De open cultuur binnen de hogeschool, de laagdrempeligheid van de directie, onze docenten en andere medewerkers geeft ons veel vertrouwen én goesting om onze stem te laten horen.

We engageren ons om antwoorden te geven of te zoeken op de vragen die studenten bezighouden, bijvoorbeeld over examenroosters, curriculumwijzigingen, de beleving op de vele campussen en het studentenbeleid.

Samen gaan we voor het duurzame A-merk waar we als student echt trots op zijn.

Ashlo, Aurélie, Luna, Mirthe en Ottelien

