

THOMAS MORE

INSTELLINGSREVIEW • BEOORDELINGSRAPPORT

2 MEI 2025



JAN BOGERD (VOORZITTER) • VEERLE HULPIAU, MARISKA WIT, KAREL VAN
EETVELT, MATTIAS NIELS (COMMISSIELEDEN) •
JETJE DE GROOF (SECRETARIS) • VEERLE MARTENS (PROCESCOÖRDINATOR)

Inhoud

1.	Abstract.....	4
2.	Rapportage van het onderzoek van de commissie	6
2.1.	Eerste waardering door de commissie	6
2.2.	Eerste locatiebezoek	7
2.2.1.	Dialogoog met de instelling.....	7
2.2.2.	Waardering van de commissie na het eerste locatiebezoek.....	12
2.3.	Verdiepend locatiebezoek.....	14
2.3.1.	Trail 1: outside-in en bestuurlijke processen	14
2.3.2.	Trail 2: sturing op het onderwijsbeleid.....	16
2.3.3.	Trail 3: Werking van de instellingsbrede kwaliteitszorg en de eigen regie	20
2.3.4.	Kwaliteitscultuur	25
3.	Oordeel	27
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie.....	31
	Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling	32
	Verdiepend locatiebezoek: 12 - 13 -14 maart 2025.....	37
	Bijlage 3: Verantwoording.....	43
	Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal.....	44

1. Abstract

De commissie die de instellingsreview van Thomas More hogeschool (TM) uitvoerde, adviseert de NVAO om een positief besluit instellingsreview te nemen. De commissie heeft vastgesteld dat de hogeschool beschikt over een onderwijsbeleid dat is afgestemd op haar onderwijsvisie. Het gehanteerde beleidsinstrumentarium zorgt ervoor dat effectief richting de vooropgestelde doelen wordt gewerkt. TM beschikt bovendien over een solide kwaliteitszorgsysteem met het oog op de borging van individuele opleidingen. Ook is een sterke kwaliteitscultuur aanwezig.

Tot dit positief oordeel komt de commissie op basis van het onderzoek dat ze voerde naar het onderwijsbeleid van TM, met inbegrip van de regie om de kwaliteit van haar opleidingen te borgen. Op basis van kenmerken die duidelijk en met de nodige onderbouwing uit het informatiedossier naar voren kwamen, vormde de commissie zich voorafgaand aan het eerste locatiebezoek een eerste beeld van de instelling. Het eerste locatiebezoek stelde de commissie in staat dit beeld verder aan te scherpen en een aantal thema's te identificeren die ze meer in de diepte wilde verkennen. Na afstemming met het instellingsbestuur werkte de commissie een onderzoeksvoorstel uit voor het tweede, verdiepende locatiebezoek. De commissie stelde zich voorop om in een eerste trail te onderzoeken hoe TM externe perspectieven systematisch integreert in haar beleid en bestuursprocessen. Ze wilde hierbij inzicht krijgen in de rol en interactie tussen de verschillende bestuursorganen en sprak daartoe met vertegenwoordigers van deze gremia, met externe partners en met vertegenwoordigers van units, opleidingen en diensten. In een tweede trail verdiepte de commissie zich in de sturing op het onderwijsbeleid. Ze wilde nagaan hoe de hogeschool de dynamiek van bottom-up initiatieven en centrale beleidsaansturing in balans brengt en ging hierover in gesprek met beleidsverantwoordelijken en opleidingshoofden van de bacheloropleidingen Lager Onderwijs en Interieurvormgeving. In de derde trail onderzocht de commissie de werking van de instellingsbrede kwaliteitszorg en de eigen regie over de onderwijskwaliteit. Aan de hand van drie opleidingen – de bacheloropleidingen Bedrijfsmanagement en Toegepaste Informatica en de graduaatopleiding Maatschappelijk Werk – kreeg de commissie inzicht in de praktijk van kwaliteitszorg en kwaliteitsontwikkeling.

De gesprekken, die in een open en reflectieve sfeer plaats vonden, hielpen de commissie het beeld van de instelling te vervolledigen, te verscherpen en/of bij te stellen. De onderwerpen van het onderzoeksvoorstel vormden daarbij de rode draad door de gesprekken.

De commissie waardeert dat Thomas More beschikt over een duidelijk strategisch kader, stevig ingebed en breed gedragen binnen de organisatie. De hogeschool werkt doelgericht aan continue verbetering en beschikt over een sterke systematiek om externe signalen op te vangen en te vertalen naar intern beleid. TM positioneert zich als een waardengemeenschap die strategisch inspeelt op maatschappelijke uitdagingen en actief betekenis geeft aan haar maatschappelijke betrokkenheid.

Het strategisch onderwijsbeleid van TM wordt consistent en doordacht doorvertaald naar alle niveaus van de organisatie. Het organisatiemodel, met een uitgebalanceerde combinatie van centrale sturing en lokale invulling, blijkt effectief in de praktijk. Deze werking wordt ondersteund door een breed gedragen beleidsinstrumentarium, ingebed in heldere structuren en gedragen door een cultuur van datagedreven werken en dialoog. Opleidings- en unitmanagers nemen zichtbaar eigenaarschap op, in nauwe samenwerking met onderwijsankers en lokale onderwijsondersteuners, die een sleutelrol vervullen in de vertaling van beleid naar praktijk. Lerende netwerken dragen bij aan kennisdeling en afstemming, terwijl duidelijke escalatielijnen zorgen voor een solide borging van opvolging en bijsturing. De sterke focus op professionalisering en aandacht voor de volledige HR-cyclus versterken deze werking verder.

De commissie concludeert dat TM een solide kwaliteitszorgsysteem heeft opgebouwd, met de Groeispiraal en de Onderwijsspiegel als complementaire ankerpunten. Deze borgen samen, via continue opvolging en periodieke beoordeling, op een internationaal aanvaarde wijze de kwaliteit van elke geaccrediteerde opleiding. TM hanteert duidelijke afspraken over opvolging van verbeterpunten en betreft systematisch stakeholders zoals docenten, studenten, alumni en werkveldpartners in de kwaliteitsontwikkeling.

De kwaliteitscultuur van TM is sterk en matuur. Eigenaarschap, dialoog, feedback en vertrouwen vormen hiervoor de basis. De hogeschool werkt met hoge professionele standaarden en vanuit authentiek engagement aan innovatie en verbetering. De commissie ziet een stevig fundament dat vertrouwen geeft voor verdere groei en ontwikkeling.

Naast sterke punten, identificeerde de commissie ook verbeterpunten. Tegen die achtergrond formuleert ze een aantal aanbevelingen, die geen afbreuk doen aan het positieve oordeel van de commissie:

- Stroomlijn en harmoniseer: Stroomlijn en verscherp het bestaande doelenkader en vermijd overlap. Ga na waar verdere afstemming van processen en instrumenten mogelijk is om de efficiëntie en transparantie van de organisatie te versterken. Vertrouw daarbij op de volwassenheid van de organisatie om de juiste balans tussen autonomie en harmonisatie vorm te geven.
- Creëer ruimte voor consolidatie en rust: Voeg geen nieuwe doelen toe, maar focus op het realiseren en verdiepen van de bestaande strategische ambities. Vertrouw op de sterkte van het huidige kader en gun de organisatie de rust om de ingezette koers verder te bestendigen. Koester daarbij de lerende cultuur.
- Verhoog het ambitieniveau voor externe betrokkenheid: Bepaal explicieter welke meerwaarde verwacht wordt van externe betrokkenen op de verschillende niveaus en verbreed de blik voorbij vertrouwde netwerken. Benut de Onderwijsspiegel als instrument voor kritische externe reflectie door meer in te zetten op ambitieuzere panelsamenstellingen, in lijn met de ambitie om uit te groeien tot een A-merk.
- Versterk studentenbetrokkenheid op beleidsniveau: Ondersteun studenten actief in hun rol als gesprekspartner binnen de kwaliteitsontwikkeling, zodat hun betrokkenheid ook in strategische processen tot zijn recht komt.
- Versterk de HR-cyclus: Zorg voor een consistente en structurele inbedding van feedback, OPO-bevragingen en professionalisering binnen het HR-beleid, als hefboom voor duurzame groei en kwaliteitsontwikkeling.
- Verfijn de eigen regie: Formaliseer het volledige proces van de Onderwijsspiegel – van de contractering van het panel tot het borgingsbesluit in de TM-Raad – met expliciete aandacht voor de rol van de voorzitter en het zichtbaar maken van de inhoudelijke reflectie in het afsluitend overleg. Stuur gericht op de keuze van focusthema's en zorg ervoor dat ze aansluiten bij de prioriteiten die opleidingen zelf formuleren in het Beleidskompas of bij de prioriteiten die TM zelf ziet voor een opleiding. Blijf het systeem vraaggestuurd ontwikkelen vanuit de eigenheid van de graduaatsopleidingen.

2. Rapportage van het onderzoek van de commissie

2.1. Eerste waardering door de commissie

Thomas More hogeschool (TM) bezorgde voor de start van het verkennende locatiebezoek een toegankelijke, logisch opgebouwde kritische reflectie (KR). De commissie is van mening dat de waarden, missie, visie en strategie van TM in de KR een duidelijke ambitie en zelfvertrouwen uitstralen. De LEFV-waarden (leef, enthousiasme, vertrouwen en focus) ondersteunen zowel flexibiliteit als doelgericht werken. De 'Visie en strategie 2030' omvat zeven duidelijk geformuleerde ambities en biedt een samenhangend kader voor de verdere ontwikkeling van TM als duurzaam A-merk. De commissie verwelkomt dat missie en visie naar strategische beleidskeuzes werden doorvertaald.

In het decentrale beleidsmodel van TM staan professionele autonomie, beslissingsvrijheid en subsidiaire verantwoordelijkheid voor de opleidingen en units centraal, passend bij de context van de instelling met verschillende lokaal verspreide campussen. Flankerend aan deze autonomie zet de hogeschool organisatiebreed in op de ondersteuning van opleidingen en units, via onderwijsondersteuners ('ankers') van de dienst onderwijs en de ontwikkeling van diverse ondersteunende tools. Daarnaast focust TM op een sterke feedbackcultuur, talentontwikkeling en het creëren van een inclusieve, lerende community. De keuze van TM voor een dynamisch model met ruimte voor ondernemerschap, bottom-up initiatieven en samenwerking in een lerend netwerk wordt door de commissie geapprecieerd.

TM introduceerde in het academiejaar 2021-2022 een nieuwe organisatiestructuur. In de plaats van de vroegere regio-indeling per vzw werden nieuwe structurele elementen geïntroduceerd, die visueel worden weergegeven als drie 'bollen': Opleidingen; People & Community; en Innovatie & Internationalisering. Deze entiteiten worden geflankeerd door de overkoepelende algemene directie en de 'Smart Services' (met daarin onder andere ICTS, Infrastructuur, Finance). Positief vindt de commissie dat in de nieuwe structuur wordt ingezet op de samenwerking tussen medewerkers van verschillende diensten, units en opleidingen om gezamenlijk beleid te ontwikkelen. De oprichting van de TM-raad als nieuw bestuursorgaan, waarin de algemene directie, unitmanagers en directeuren van de diensten Onderwijs, Studentenbeleid en MARCOM tweemaal per maand samenkomen, lijkt volgens de commissie deze samenwerking te versterken.

De commissie stelde naar tevredenheid vast dat de TM-brede visie verder werd doorvertaald in een visie op onderwijs en leren, die steunt op vier essentiële pijlers: studenten als actieve partners; empowerende docenten; het opleiden van professionals en burgers van morgen; en evidence-based werken. Met de MORE-professional wil TM tegen 2030 een herkenbare signatuur voor elke afgestudeerde creëren, wat de commissie een sterke ambitie vindt.

De KR schetst een beeld van TM als een instelling die sterk inzet op de realisatie van een ontwikkelingsgerichte kwaliteitscultuur. Voor de eigen regie hanteert de hogeschool een model waarin het eigenaarschap over onderwijskwaliteit bij de opleidingen ligt, met nadruk op vertrouwen, waardering en dialoog. Dit biedt opleidingen de ruimte om de kwaliteitszorg af te stemmen op hun eigen context en specificiteit. De kwaliteitscyclus is volgens de commissie zorgvuldig opgebouwd, met een samenhangend raamwerk van ondersteunende instrumenten, zoals het beleidskompas, het dashboard, de onderwijsspiegel en het protocol voor eindniveau. Deze instrumenten dragen bij aan een gestructureerde, datagedreven en transparante kwaliteitszorg. Daarnaast stelt de commissie vast dat TM een cyclisch proces van jaarlijkse en driejaarlijkse dialogen toepast, met rapportering binnen de TM-raad.

Parallel aan dit eerste beeld, dat de commissie zich vormde op basis van kenmerken die duidelijk en met de nodige onderbouwing uit de KR naar voren kwamen, tekenden zich ook een aantal vragen af. Zo was de commissie benieuwd of de waarden, dynamiek en de ambitie die blijkt uit de kritische reflectie, ook effectief zichtbaar en voelbaar zouden zijn in de cultuur

van de instelling. Ook stelde ze zich de vraag in welke mate de lijn van waarden, missie, visie en strategie voortkomt uit een continue analyse van de externe omgeving en behoeften van interne en externe stakeholders. Daarnaast vroeg de commissie zich af in welke mate de beoogde balans tussen centrale kaders en decentrale autonomie in de praktijk effectief is, en in welke mate stakeholderbetrokkenheid hierin vorm krijgt. De commissie wilde daarbij ook een beter zicht krijgen op hoe TM zichzelf hiervoor op alle niveaus heeft georganiseerd met functies, verantwoordelijkheden en overlegorganen. Voor wat betreft de systematiek van de eigen regie wou de commissie een beter beeld krijgen van de governance van de kwaliteitsborging en de mate van externe betrokkenheid. Ook wou ze meer grip krijgen op de aanwezige kwaliteitscultuur en de concrete dagelijkse vertaling van de systematiek, vooral op het vlak van verantwoording, ontwikkeling en risicogerichtheid. De commissie was daarnaast benieuwd hoe het onderwijsbeleid adaptief was voor integratie van de graduaatsopleidingen en wat daar de stand van zaken is. Tot slot wilde ze verder verkennen hoe praktijkgericht onderzoek en levenslang leren in de praktijk verankerd is en in hoeverre deze pijlers bijdragen aan de realisatie van het strategisch kader van de hogeschool. Deze vragen vormden de rode draad doorheen de gesprekken van het eerste locatiebezoek.

2.2. Eerste locatiebezoek

2.2.1. Dialoog met de instelling

Op 25 november 2024 bracht de commissie een eerste verkennend locatiebezoek aan TM op de campus te Geel. De commissie peilde tijdens de gesprekken in welke mate de **waarden, missie en visie**, zoals overtuigend gepresenteerd in het informatiedossier, ook daadwerkelijk **in de praktijk zichtbaar en voelbaar zijn**. Tijdens het eerste tijdslot van de dag, 'TM at a glance', kreeg de commissie hiertoe een uitgelezen kans. Deze interactieve markt, waar medewerkers van TM verschillende thema's en projecten presenteerden die centraal staan in de TM-strategie, bood een eerste inzicht in hoe de strategische keuzes doorwerken binnen de organisatie.

De commissie was onder de indruk van het authentieke enthousiasme, de expertise en het eigenaarschap waarmee de verschillende sprekers over de geselecteerde thema's spraken. Uit de gesprekken kon de commissie duidelijk optekenen dat TM zijn medewerkers de ruimte geeft om vanuit de basis innovatieve initiatieven te starten. Deze aanpak, zo kon de commissie tijdens het locatiebezoek vaststellen, heeft duidelijk veel creatieve energie losgemaakt bij de medewerkers. De hantering van het sandbox-principe, waarbij experimenten plaatsvinden met ruimte voor reflectie en doorvertaling, getuigt volgens de commissie van wendbaarheid en een doordachte kwaliteitsgerichte aanpak.

Tegelijkertijd stelde de commissie vast dat veel van deze projecten zich nog in de pilootfase bevinden, waardoor het moeilijk is om te zien hoe de resultaten duurzaam zullen indalen in de staande organisatie. Er gebeuren veel projecten tegelijk en op veel verschillende snelheden, en voor de commissie was de horizontale samenhang tussen de verschillende initiatieven en de verticale afstemming op het strategische kader van de hogeschool, minder evident. De mate waarin de verschillende initiatieven aansluiten op de bredere strategische lijn leek deels afhankelijk van de gekozen casussen, waarbij termen en begrippen wisselend gehanteerd werden. De commissie stelde zich hierbij de vraag in welke mate de strategie al consistent doorwerkt in de hele organisatie en waar alles samengebracht en gestructureerd wordt. Ook de balans tussen autonomie en sturing leek nog in ontwikkeling. TM lijkt zich in een fase te bevinden waarin wordt geëvalueerd hoe de ruimte voor experimenteren zich verhoudt tot centrale kaders en sturing. De commissie nam deze thema's mee ter verdere verdieping in de volgende gesprekken.

In het tweede gesprek stond 'studiesucces' centraal als exemplarisch voorbeeld om te verkennen hoe de strategische ambities van TM vorm krijgen binnen de organisatie. De

commissie onderzocht aan de hand van dit thema **hoe de balans tussen top-down sturing en bottom-up dynamieken zich manifesteert en op welke wijze interne stakeholders betrokken worden in de samenwerking binnen de organisatie**. Toegelicht werd hoe de TM-raad besloot extra in te zetten op de verhoging van het studiesucces, met als doel minder studievertraging en een lagere drop-out. Dit resulteerde in de ontwikkeling van het Studiekompas en de Toolbox studiesucces, twee instrumenten die aan de commissie werden toegelicht.

De commissie ging uitgebreid in gesprek over hoe de implementatie van deze instrumenten verlopen is na de ontwikkelfase. Vertegenwoordigers uit verschillende betrokken opleidingen, units en diensten illustreerden enthousiast hoe de tools in cocreatie met eindgebruikers worden ontwikkeld, wat in belangrijke mate bijdraagt tot hun brede inzetbaarheid. Formeel worden pilootprojecten na één à twee jaar looptijd in de TM-raad geëvalueerd, waarna beslist wordt over hun verdere uitrol in de organisatie. Bij een positieve beslissing zijn de unitmanagers, die deel uitmaken van de TM-raad, aan zet om de ontwikkelde kaders en instrumenten door te zetten in de opleidingen waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Ze worden hierin in belangrijke mate ondersteund door de lerende netwerken, waarin opleidingen, units en diensten expertise en goede praktijken delen. Via deze weg vinden veel van de ontwikkelde kaders en instrumenten hun weg naar de opleidingen. Tijdens de gesprekken werd het voorbeeld van het Studiekompas als een illustratie hiervan naar voren geschoven. Waar twee jaar geleden slechts 60% van de opleidingen er gebruik van maakten, is dit in 2024 gestegen naar 95%. De gedeelde positieve ervaringen in de lerende netwerken bleken hierbij een hefboom voor verdere verspreiding in de organisatie.

De commissie spreekt haar sterke waardering uit voor het ontwikkelde instrumentarium rond studiesucces, dat zorgvuldig werd ontworpen met betrokkenheid van diverse interne stakeholders en effectief lijkt bij te dragen aan gerichte individuele begeleiding van studenten. Het gesprek bevestigde voor de commissie dat opleidingen binnen TM bij de implementatie van projecten veel vrijheidsgraden hebben. De instelling lichtte toe dat het organisatiemodel het mogelijk maakt regelluw te werken, waarbij via de lerende netwerken kaders en tools olievlekgewijs worden verankerd in de organisatie. In de gesprekken werd ook duidelijk hoe zeer deze manier van werken gewaardeerd wordt door alle betrokkenen. De gesprekspartners benadrukten echter dat deze vrijheid niet betekent dat alles vrijblijvend is. Zo is het gebruik van de Toolbox studiesucces verplicht voor alle opleidingen. Toen de commissie doorvroeg naar het gebruik van key performance indicators (KPI's), werd uitgelegd dat TM er tegen 2030 naar streeft een verbetering van 10% te realiseren op het vlak van studie-uitval. Het viel de commissie op dat deze KPI's niet in de KR werden opgenomen en dus mogelijk een eerder impliciet karakter hebben.

Niettemin staande het interessante gesprek bleef de commissie met vragen zitten over hoe TM zijn strategische ambities richting 2030 duurzaam wil realiseren. Ook stelt ze vast dat de samenhang in het doelenkader en tussen de verschillende initiatieven en de bredere beleidscycli niet altijd even duidelijk zichtbaar is. Daarnaast werd niet helder hoe de hogeschool stuurt op opleidingen die minder actief gebruikmaken van de aangeboden tools of niet deelnemen aan projecten. De rol van KPI's en minimale kaders, en hoe deze doorstromen naar de opleidingen, worden opgevolgd en geborgd, behoeft eveneens verdere verduidelijking.

Tijdens het derde gesprek, 'Onze hogeschool sterk verankerd', kreeg de commissie de gelegenheid om met externe partners te spreken over diverse samenwerkingen, die op treffende wijze het maatschappelijke engagement van TM in het domein 'zorg' belichtten. De commissie stelde vast dat de hogeschool een breed scala aan initiatieven ontplooit om samenwerkingsverbanden op te bouwen, dikwijls op initiatief van individuele docenten. De commissie richtte haar aandacht echter verder dan deze individuele casussen en ging op zoek naar een **hogeschoolbrede systematiek voor het vormgeven van samenwerkingen met externe partners**. Hierbij onderzocht zij ook in welke mate en op welke manier TM

maatschappelijke uitdagingen en ontwikkelingen in het werkveld in kaart brengt en vertaalt naar strategische keuzes.

De vertegenwoordigers van TM erkenden openlijk dat de kruisbestuiving tussen de hogeschool en externe partners momenteel vaak ad-hoc plaatsvindt en sterk afhankelijk blijft van individuele initiatieven en connecties. Tegelijkertijd werden stappen gezet om werkveldrelaties te verduurzamen via modellen zoals *Partners in Education*, waarbij externe partners zich opleidingsoverstijgend langdurig en structureel engageren door inhoudelijk bij te dragen aan curricula, gastlessen te verzorgen en studentenpraktijken te begeleiden. Hoewel deze aanpak veelbelovend is, blijft de verankering ervan volgens de commissie een *work in progress*. De commissie vernam bovendien dat van alle opleidingen wordt verwacht dat zij zelf een dialoog met het werkveld organiseren, maar dat de mate van systematiek en diepgang hierin varieert.

Op het vlak van praktijkgericht onderzoek leerde de commissie dat TM bewust heeft gekozen voor een focus op zeven onderzoeksdomeinen, afgestemd op de noden van haar (regionale) werkveld. De commissie bevroeg hoe de hogeschool borgt dat deze focus niet alleen aansluit bij de actuele maatschappelijke uitdagingen, maar ook toekomstbestendig is en blijft inspelen op veranderende werkveldeisen. De instelling benadrukte dat haar sterke regionale verankering haar helpt de vinger aan de pols te houden. Het afwegingskader voor de keuze van onderzoeksdomeinen steunt daarbij op een breed spectrum aan contextfactoren, waaronder opgebouwde expertise, netwerken en actuele ontwikkelingen in het werkveld.

De commissie nam uit dit gesprek mee dat de systematische verankering van de samenwerking met externe partners nog verbeterpotentieel heeft. Partnerschappen lijken vaak te ontstaan vanuit persoonlijke relaties en expertise, in plaats van te vertrekken vanuit een strategische agenda. En hoewel op basis van de voorgestelde casussen duidelijk werd dat input vanuit het werkveld en vanuit onderzoeksresultaten op regelmatige basis zijn weg vindt naar de curricula, bleef voor de commissie onduidelijk in hoeverre TM voldoende systematisch extern geïnformeerd en toekomstgericht haar (onderwijs)beleid bijstuurt om wendbaar te blijven in een snel veranderende omgeving.

Het vierde gesprek, 'De Groeispiraal als motor', focuste op de **eigen regie** die TM heeft opgezet om de **kwaliteit van haar opleidingen te borgen**. De dialoog met vertegenwoordigers van verschillende units, opleidingen en diensten bevestigde voor de commissie dat TM beschikt over een mooi uitgewerkt **instrumentarium** voor de kwaliteitszorg en kwaliteitsontwikkeling van haar opleidingen.

Het gesprek gaf de commissie de kans om haar inzicht in de **betrokkenheid van externe stakeholders en onafhankelijke externen en peers** bij de kwaliteitszorg op opleidingsniveau verder te verscherpen. Praktijkleerkrachten, die vaak nog actief zijn in het werkveld, spelen hierin een belangrijke rol. Daarnaast ontvangt de opleiding informele input via stagementoren, die jaarlijks worden uitgenodigd op een mentorendag. Recentelijk is bovendien hogeschoolbreed besloten dat elke opleiding een adviesraad moet hebben, waarbij de invulling hiervan door de opleiding zelf wordt bepaald. Tot slot is er het zesjaarlijkse proces van de onderwijsspiegel, waarin via een mix van externe peers een dialoog plaatsvindt over onderwijsgerichte thema's.

Tijdens de gesprekken kreeg de commissie meer zicht op hoe TM **data** inzet voor besluitvorming en het stimuleren van dialoog binnen de organisatie. Het team Business Intelligence (BI) beheert hiervoor een uitgebreid online **dashboard**, grotendeels toegankelijk voor alle medewerkers, waarin data worden geïnventariseerd, gebenchmarkt en geanalyseerd. Het dashboard ontsluit zowel onderwijsindicatoren (zoals studenteninstroom, doorstroomcijfers, time-to-graduation en toetsresultaten) als de uitkomsten van perceptiemetingen, die op basis van wetenschappelijk gevalideerde bevragingen de tevredenheid van studenten, medewerkers, alumni en het werkveld in kaart brengen.

TM benadrukt dat het ontsluiten en benchmarken van data vooral dient om de dialoog te voeden en wederzijds leren te stimuleren, niet om opleidingen onderling te vergelijken of te ranken. Tijdens de gesprekken bevestigden unitmanagers en opleidingshoofden dat zij het dashboard waarderen als een laagdrempelige bron van actuele, zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie. Deze data vormen stevast een uitgangspunt voor gesprekken in de overlegstructuren van de hogeschool. Zo wordt bijvoorbeeld in de TM-raad jaarlijks geaggregeerd gerapporteerd over bevragingen van opleidingsonderdelen (OPO-bevragingen). Op basis hiervan formuleert de raad acties die samen met de opleidingen worden doorvertaald. Vervolgens worden de resultaten en feedback opnieuw besproken in de raad.

Tijdens de gesprekken trachtte de commissie een beter inzicht te krijgen in **hoe de groeispiraal van TM als geïntegreerd kwaliteitszorgsysteem in de praktijk werkt**. In het bijzonder was de commissie benieuwd naar wie aan wie **verantwoording** aflegt, **op basis van welke informatie en met welke frequentie**, en **hoe eventuele problemen en risico's wordenesignaleerd, opgevolgd en eventueel geëscaleerd**. De commissie kreeg verdere toelichting over het samenspel van cycli en overlegmomenten, waaruit de groeispiraal is samengesteld.

Jaarlijks organiseert een onderwijsondersteuner (het 'anker') vanuit de dienst Onderwijs een gesprek met de opleiding om de onderwijsambities te bespreken en data-ondersteund te bekijken waar de opleiding tegenaan loopt. De ankers bieden ondersteuning bij de vertaling van de analyses van de data naar acties en het behouden van focus. Uitgelegd werd dat in het Beleidskompas verplicht aandacht gegeven dient te worden aan risico-analyse. Deze risico's worden besproken op de unitraad en zijn vervolgens ook een agendapunt op de TM-raad. De ankers gaven in het gesprek aan dat ze snel op de bal kunnen spelen voor het signaleren van eventuele problemen en risico's en niet hoeven te wachten op het jaarlijkse gesprek. Hun toegang tot de beleidskompassen en het dashboard van elke opleiding zorgt er in samenspel met de structuur van de lerende netwerken en de interviews tussen onderwijsondersteuners voor dat eventuele issues snel opgepikt kunnen worden. De ankers benadrukten daarbij geen controlerende functie te hebben, maar eerder aan te sturen op dialoog en ontwikkeling.

Aanvullend op deze jaarlijkse cyclus vindt elke drie jaar een gesprek plaats tussen de directie, de unitmanager en de opleidingsmanagers, met nadruk op de realisatie van de Visie en Strategie 2030. Ook hier vormt het beleidskompas de rode draad. Vervolgens is er om de zes jaar een diepteanalyse in de vorm van de onderwijsspiegel, die het eindpunt (en tegelijkertijd startpunt) vormt van deze elkaar overlappende jaarlijkse, driejaarlijkse en zesjaarlijkse cycli.

De commissie vernam daarnaast dat escalaties binnen de organisatie verlopen via de lijn opleidingsmanager – unitmanager – directeur Opleidingen. Onderwijskwaliteit is daarbij een vast agendapunt in het overleg tussen directeur Opleidingen en unitmanagers. Indien een probleem niet binnen een opleiding of unit kan worden opgelost, kan het ook op de TM-raad worden besproken. Hoewel deze escalatielijn op het eerste gezicht helder is gepositioneerd, blijft de commissie benieuwd naar hoe dit proces in de praktijk werkt en inhaakt op het bredere kwaliteitszorgsysteem.

Er werd ook uitgelegd dat TM de **borging van onderwijskwaliteit op basis van de Onderwijsspiegel** structureert via opvolgingsscenario's. Als het eindniveau duurzaam is gerealiseerd, kan de opleiding autonoom verder werken. In andere gevallen worden bijsturingen gevraagd, variërend van kleine (administratieve) ingrepen binnen een jaar tot meer fundamentele aanpassingen binnen drie jaar. Wanneer het eindniveau niet is gerealiseerd, volgt een strikt opvolgingstraject met een nieuw bezoek. De TM-raad ontvangt jaarlijks een overzicht van de toegepaste scenario's en bespreekt welke beleidsmaatregelen hogeschoolbreed op basis hiervan nodig zijn. De raad bekrachtigt bovendien de conclusies in een borgingsbesluit, dat samen met een samenvattend rapport en infographic extern wordt gepubliceerd. Hoewel de commissie waardeert dat met verschillende opvolgingsscenario's

gewerkt wordt, blijft ze benieuwd naar de manier waarop aan deze opvolging invulling gegeven wordt.

De commissie sloot de dag af met een **gesprek met studentenvertegenwoordigers van beide studentenraden**, waarin verschillende thema's aan bod kwamen. Studenten spraken hun tevredenheid uit over de ondersteuning die zij op TM ervaren. Ze gaven aan zich veilig en thuis te voelen en waardeerden de betrokkenheid van de hogeschool bij hun welzijn. De commissie leerde dat TM actief inzet op de ontwikkeling van een **inclusieve studentencommunity**. Studenten drukten hun waardering uit voor het laagdrempelige contact met docenten en stelden zich geen nummer te voelen op de hogeschool.

De formele **participatie van studenten**, zo stelde de commissie vast, is op verschillende manieren georganiseerd. De Algemene Studentenraad functioneert naast studentenraden op unit-, opleidings- en campusspecifiek niveau, wat studenten de mogelijkheid biedt om lokaal betrokken te zijn. Daarnaast hebben studenten zitting in het Bestuursorgaan, de Academische Raad en de Stuvoraad, waar zij beleidsmatig bijdragen. Sinds 2023 hebben studenten ook een stem in de TM-participatieraad, waar zij in dialoog treden met leidinggevenden over hogeschoolbrede thema's. Een soortgelijke participatiestructuur wordt momenteel op unitniveau opgezet. Bovendien worden studenten toegevoegd aan specifieke werkgroepen, wat hen extra mogelijkheden biedt om invloed uit te oefenen op uiteenlopende beleidskwesties. Hoewel studenten aangaven dat met hun input meestal rekening gehouden wordt, signaleerden ze ook dat ze soms laat in het proces betrokken worden, wanneer de beslissingen al grotendeels genomen zijn, en vaak eerder in een adviserende rol zitten, dan echt als cocreatieve partners betrokken te worden. De commissie kreeg de indruk dat de betrokkenheid van studenten in het cocreatief vormgeven van het (onderwijs)beleid eerder beperkt is.

Wat betreft kwaliteitszorg waarderen studenten de inspanningen van TM om feedback te verzamelen via OPO-bevragingen, enquêtes over vakken en examens, en overleg over planningen. Ze benadrukten dat dit een belangrijk signaal geeft dat de hogeschool naar hen luistert. Tegelijkertijd vinden zij dat bevragingen soms oppervlakkig blijven en dat er ruimte is voor een diepgaandere dialoog, bijvoorbeeld in de participatieraden. Studenten ervaren dat de opvolging en terugkoppeling van hun input verschilt per opleiding, maar gaven aan het idee te hebben dat er daadwerkelijk iets met hun feedback gebeurt.

Alle gesprekken tijdens het verkennende locatiebezoek verliepen in een open en gemoedelijke sfeer, waarbij alle deelnemers ruim de gelegenheid kregen om hun inzichten en ervaringen te delen. Stakeholders uit verschillende delen van de organisatie spraken zich positief uit over de koers die TM momenteel vaart. De commissie waardeert de keuze van TM om in het bezoekprogramma een breed scala aan casuïstiek te presenteren, wat een levendig beeld gaf van de diversiteit aan initiatieven binnen de hogeschool. Tegelijkertijd merkt de commissie op dat deze focus op casussen het uitdagender maakte om een helder zicht te krijgen op de structuur, de systematische aanpak en de samenhang in de organisatie. Om haar onderzoek in het kader van deze instellingsreview te voeren, wil de commissie dat in de volgende stappen beter kunnen doorgronden.

2.2.2. Waardering van de commissie na het eerste locatiebezoek

De dialogen tijdens het verkennende locatiebezoek stelden de commissie in staat haar beeld van TM verder aan te scherpen. TM profileert zich als een waardengedreven instelling waar met hoge professionele standaarden en op een authentieke en betrokken wijze wordt gewerkt aan innovatie en verbetering. De waarden en ambities en sterke maatschappelijke drive, die al naar voren kwamen in de KR, werden bevestigd in de gesprekken met de brede TM-community.

Daarnaast stelde de commissie vast dat de responsabiliserende bottom-up cultuur van TM een sterke basis vormt voor een lerende organisatiecultuur. Deze cultuur vertaalt zich in de ontwikkeling van (veelal vraaggestuurde) projecten van hoge kwaliteit. De maatschappelijke drive van de hogeschool fungeert als een belangrijke drijfveer voor het realiseren van initiatieven die niet alleen impactvol zijn, maar ook bijdragen aan een duidelijke positionering binnen het werkveld.

De commissie waardeert het zorgvuldig uitgewerkte instrumentarium dat TM hanteert voor kwaliteitszorg en de ontwikkeling van haar opleidingen. De sterke datagedreven aanpak ondersteunt gerichte beleidsbeslissingen. Het studierendement, dat tijdens het locatiebezoek als voorbeeld werd belicht, illustreerde hoe data effectief en inzichtelijk wordt ingezet om verbeteringen te realiseren.

Het eerste locatiebezoek leverde naast een scherper beeld van de instelling ook een aantal thema's en bijhorende onderzoeksvragen op, die de commissie meer in de diepte wilde verkennen. Na aftoetsing met de instelling legde de commissie volgend onderzoeksvoorstel neer voor het verdiepende locatiebezoek:

Thema 1. Outside-in en bestuurlijke processen

Tijdens het verkennende locatiebezoek zag de commissie verschillende inspirerende praktijkvoorbeelden van betrokkenheid van externe partners bij onderwijs en onderzoek. De commissie bleef benieuwd naar de mate waarin en de manier waarop de hogeschool de externe blik systematisch integreert in haar (onderwijs)beleid, in het licht van de maatschappelijke uitdagingen waarmee ze geconfronteerd wordt. De commissie wou dit tijdens het verdiepende locatiebezoek graag geïllustreerd zien op het bestuursniveau van de hogeschool. De commissie wou inzicht krijgen in de rol en het mandaat van elk van haar bestuursorganen in dit proces (de Algemene Vergadering, het Bestuursorgaan, het Directiecomité en de TM-raad), en hoe deze gremia interageren. Ook de plaats van de Academische Raad in deze wou de commissie graag toegelicht zien.

De commissie wou voor deze trail spreken met vertegenwoordigers van de vermelde bestuursorganen, met betrokkenen uit de 'high-level klankbordgroep' en met externe vertegenwoordigers van 'Partners in Education'. Ook wou ze over dit thema in dialoog gaan met de leidinggevenden verantwoordelijk voor het onderwijsbeleid.

Thema 2. Sturing op het onderwijsbeleid

De commissie observeerde tijdens het verkennende locatiebezoek een sterke bottom-up cultuur, met veel initiatiefrecht en eigenaarschap aan de basis. Dit heeft veel energie vrijgemaakt en heeft zich vertaald in kwaliteitsvolle (strategische) projecten, die naast elkaar en in verschillende snelheden worden gerealiseerd, en die vaak nog recent gestart zijn of in een pilootfase zitten. De commissie nam ook kennis van verschillende kwaliteitsvolle beleidsinstrumenten, die in de voorbije jaren uitgerold zijn in de organisatie. De commissie stelde vast dat de hogeschool voor de verankering van deze projecten en instrumenten sterk vertrouwt op lerende netwerken, het olievlekprincipe en dialoog. Tijdens het verdiepende locatiebezoek wou de commissie meer grip krijgen op de vraag waar en op welke manier de hogeschool op systeemniveau stuurt op het onderwijsbeleid met het oog op het realiseren

van de doelstellingen. Hiermee wou de commissie haar beeld vervolledigen over de mate waarin en de manier waarop de hogeschool systematisch naar de vooropgestelde doelstellingen toewerkt.

De commissie wenste voor deze onderzoekstrail vooral te kunnen spreken met verantwoordelijken op het systeemniveau, m.n. leidinggevendenden/medewerkers verantwoordelijk voor het centrale onderwijsbeleid. Daarnaast wou de commissie voor deze onderzoekstrail ook met onderwijsverantwoordelijken spreken uit enkele geselecteerde opleidingen die als illustratie in aanmerking kunnen komen bij deze trail. Twee opleidingen uit de twee verschillende units werden hiertoe geselecteerd: de educatieve bacheloropleiding lager onderwijs van TM Mechelen-Antwerpen, aangeboden te Mechelen, en de bacheloropleiding interieurvormgeving, die eveneens in Mechelen (TM Mechelen-Antwerpen) wordt aangeboden.

Thema 3. Werking van de instellingsbrede kwaliteitszorg en de eigen regie

De commissie kreeg door de KR en tijdens het verkennend locatiebezoek een eerste zicht op de systematiek van de instellingsbrede kwaliteitszorg en de borging van de onderwijskwaliteit in de eigen regie. Ze stelde vast dat het instrumentarium en de tools voor de eigen regie zorgvuldig zijn uitgewerkt. Tijdens het verdiepende locatiebezoek wou de commissie meer inzicht krijgen in de wijze waarop deze instellingsbrede kwaliteitszorg en de eigen regie op de kwaliteitsborging in de praktijk werkt. Ze wou een scherper beeld krijgen op hoe de eigen regie de instelling in staat stelt om de opleidingskwaliteit op internationaal aanvaardbare wijze te garanderen en op de aanwezige *checks and balances*. Ze wou dit graag geïllustreerd zien vertrekkend van de kwaliteitscyclus op opleidingsniveau tot het nemen van het borgingsbesluit op instellingsniveau. Ze wou daarbij zicht krijgen op wie waarvoor verantwoordelijk is op de verschillende niveaus en ook op hoe interne en externe stakeholders (studenten, docenten en werkveld) en externe peers en deskundigen daarin betrokken zijn.

Om het kwaliteitszorgsysteem in werking te zien in uiteenlopende contexten vroeg de commissie om twee bacheloropleidingen en één graduaatsopleiding te kunnen zien voor deze trail. Ze wou bovendien voor de bacheloropleidingen zowel een opleiding geselecteerd zien met een kwaliteitsopvolging in scenario 0, als een opleiding met een kwaliteitsopvolging in scenario 3. In het geheel wou ze dat de selectie van opleidingen een variatie aan units, studiegebieden en regio's omvat, alsook dat er opleidingen betrokken zouden zijn die op meerdere locaties aangeboden worden. Tegen de achtergrond van deze criteria werden uiteindelijk de bacheloropleidingen Bedrijfsmanagement (Thomas More Mechelen Antwerpen, Mechelen, scenario 2) en Toegepaste Informatica (Thomas More Kempen, Geel, scenario 0) als de graduaatsopleiding Maatschappelijk Werk Geel/Turnhout (Thomas More Kempen) geselecteerd.

Om te komen tot deze definitieve selectie, stelde TM een spreadsheet met relevante data ter beschikking. Er was herhaaldelijke afstemming tussen TM enerzijds en de voorzitter van de commissie en de procesbegeleider van de NVAO anderzijds. De commissie merkte daarbij aanvankelijk enige terughoudendheid en spanning op aan de zijde van TM. Dit werd bespreekbaar gemaakt, waarna de samenwerking constructiever en meer ontspannen werd voortgezet, wat de commissie waardeert.

2.3. Verdiepend locatiebezoek

Het verdiepende locatiebezoek vond plaats op 12, 13 en 14 maart 2025 in Mechelen. De commissie was te gast op de Campus De Ham en Campus De Vest. Ter voorbereiding van het verdiepende locatiebezoek bezorgde TM een uitgebreide, kwaliteitsvolle aanvulling bij de kritische reflectie (AKR). Onder meer het overzicht van de verschillende beleidsorganen en hun bevoegdheden en interacties, bood verheldering voor de verschillende trails.

De commissie rapporteert hieronder over haar bevindingen en overwegingen op basis van het onderzoek dat ze in de aanloop naar en tijdens het verdiepende locatiebezoek uitvoerde. Er wordt hierbij ingegaan op elk van de in sectie 2.2.2. voorgestelde thema's en tot slot ook op aspecten van de kwaliteitscultuur.

2.3.1. Trail 1: outside-in en bestuurlijke processen

De AKR gaf een overzicht van de bestuurlijke architectuur van de hogeschool. De verschillende overleg- en besluitvormingsstructuren, inclusief hun bevoegdheden en interactie, werden helder in kaart gebracht. De commissie stelde vast dat visie en strategie vorm krijgen in een samenwerking tussen het Bestuursorgaan en het Directiecomité. De tactische doorvertaling gebeurt in samenwerking tussen het Directiecomité en de TM-raad. De TM-raad heeft daarbij een beleidsadviserende en -voorbereidende rol.

De AKR gaf daarnaast verdere toelichting bij de concrete invulling van initiatieven als de hackathon (2019) en de strategiedagen, die als belangrijke momenten worden beschouwd voor het actualiseren van de strategie van de instelling. Ook werd de brede netwerkverankering en de manier waarop deze invulling krijgt, uitgebreid beschreven. Waar de commissie op basis van de documentatie moeite had precies te doorgronden hoe externe signalen gecapteerd en vervolgens naar beleid doorvertaald worden, stelden de gesprekken haar wel in staat haar beeld te verscherpen.

Doorheen de gesprekken werd steeds duidelijker dat de sterke vernetwerking een sleutelrol speelt op alle niveaus van de organisatie bij het **signaleren van externe ontwikkelingen**. Op opleidings- en unitniveau zorgen adviesraden, stagecontacten en partnerschappen ervoor dat de vinger aan de pols wordt gehouden. De commissie observeerde in de gesprekken met vertegenwoordigers van opleidingen en units op dit vlak een grote mate van eigenaarschap. Units en opleidingen gaan bovendien doelgericht om met het versterken van hun netwerk, onder andere door docenten strategisch te positioneren in bestuursorganen van relevante werkveldorganisaties of door een trekkende rol te spelen in sectoroverleg.

Op bestuursniveau wordt gewaakt over de diversiteit in de samenstelling van het Bestuursorgaan. Dat recent een high-level klankbordgroep werd opgericht, illustreert volgens de commissie dat TM ook op dit niveau actief op zoek gaat naar input van buitenuit. De externe leden van het Bestuursorgaan en de high-level klankbordgroep bevestigden tijdens de gesprekken dat hun input actief wordt opgezocht en dat ze effectief mee kunnen wegen op het beleid van de instelling.

Tot slot werd duidelijk dat ook de Associatie KU Leuven een wezenlijke rol speelt als hefboom om externe inzichten actief de organisatie binnen te brengen. De commissie vernam dat TM actief participeert in associatiebrede comités en gespreksfora, waar relevante thema's, zoals recent het rapport van Draghi, actief besproken worden. Op die manier levert de associatie een substantiële bijdrage aan de strategievorming van TM. De commissie stelde vast dat TM de beschikbare kennis en het netwerk van de associatie op een effectieve en gerichte manier inzet.

De gesprekken toonden aan dat TM strategisch en doelgericht gebruik maakt van haar netwerk om externen te betrekken. Tegelijkertijd merkten gesprekspartners op dat de systematiek nog niet overal even ver is doorgedrongen. Initiatieven zoals 'Partners in Education' en de oprichting van een high-level klankbordgroep tonen dat de hogeschool zich

van de verbeterruimte bewust is en gerichte acties onderneemt. De commissie moedigt TM aan om bij de verdere ontwikkeling de verwachte toegevoegde waarde van externe partners nog beter te definiëren en externe stemmen ook te zoeken buiten de vertrouwde netwerken. Door ook minder voor de hand liggende partners te betrekken, kan TM zijn kritische blik aanscherpen.

De commissie kreeg verschillende voorbeelden aangereikt waaruit blijkt dat betrokkenen op alle organisatieniveaus **zich sterk verbonden** voelen **met maatschappelijke uitdagingen** en er actief naar streven om hier binnen de instelling een betekenisvol en passend antwoord op te formuleren. Zo werd de ontwikkeling van de graduaatsopleiding Maatschappelijke Veiligheid in Antwerpen opgestart naar aanleiding van signalen uit het netwerk van docenten, praktijkprofessionals en partners uit het werkveld, die een duidelijke nood aan deze opleiding aangaven. Via overlegmomenten op opleidings- en vervolgens op unitniveau werd dit signaal doorgegeven aan de TM-raad, die het advies gaf om een aanvraag voor een nieuwe opleiding in te dienen.

Een tweede voorbeeld stamt uit de unit Biowetenschappen en Chemie, die door haar sterke betrokkenheid bij de sectorfederatie Essenscia het signaal opving dat het niveau van *soft skills* bij afgestudeerden voor verbetering vatbaar was. Dit leidde tot de ontwikkeling van een leerlijn binnen de unit. Door overleg tussen unitmanagers werd deze leerlijn vervolgens uitgerold naar andere units en nadien, via de TM-raad, structureel ingebed in het bredere concept van de More Professional.

Een laatste voorbeeld betreft het beleid rond diversiteit en inclusie. In het licht van de veranderende demografische context ontwikkelde TM, in cocreatie met studenten, in de voorbije jaren een inclusiebeleid en een ethisch kompas. De reactie op het conflict in Gaza vanaf oktober 2023 toont aan hoe TM bij gevoelige maatschappelijke thema's snel, zorgvuldig en afgewogen kan handelen. Met het ethisch kompas als leidraad en via overleg met studenten, directie en TM-raad werd gezamenlijk een positie ingenomen. Daarmee onderstreept TM volgens de commissie hoe actuele gebeurtenissen een plaats krijgen binnen haar beleid, met blijvende aandacht voor dialoog en gedeelde verantwoordelijkheid.

Het gesprek over elk van deze cases stelde de commissie in staat om haar blik op de systematische vertaling van externe signalen naar onderwijsbeleid verder te verscherpen. Ze stelde vast dat er, nadat horizontaal op de verschillende beleidsniveaus **signalen gedetecteerd** worden, er vervolgens een **duidelijke verticale systematiek** aanwezig is om deze te escaleren. Deze systematiek combineert bottom-up signalering met top-down **opvolging en vertaling naar beleid**. De commissie zag hoe signalen via overlegmomenten op opleidings- en unitniveau geagendeerd worden en, indien relevant, doorstromen naar de TM-raad. Deze lijn is verankerd in een reeks formele overlegstructuren, zoals de systematisch ingeplande overlegmomenten op opleidings- en unitniveau en de bilaterale gesprekken tussen de Directeur Opleidingen en de unitmanagers. Daarnaast spelen ook intervisie en lerende netwerken een rol in het samenbrengen en escaleren van relevante ontwikkelingen. De commissie waardeert deze combinatie van 'harde' en 'zachte' bedrading.

De **TM-raad**, zo stelde de commissie vast, fungeert in dit geheel als **centrale draaischijf** voor strategievorming, waar structureel ruimte is voor het bundelen, analyseren en vertalen van signalen naar hogeschoolbreed beleid. Dat dit ook effectief gebeurt, werd herhaaldelijk bevestigd in de gesprekken met verschillende actoren, waaronder unitmanagers die hun signaalfunctie duidelijk opnemen en actief bruggen slaan tussen opleidingen en beleid.

Uit de gesprekken leerde de commissie ook dat TM **keuzes durft maken**, waarbij afwegingen als urgentie, maatschappelijke impact en aansluiting bij de strategische doelen in de weegschaal worden gelegd met wat binnen de beschikbare ruimte en expertise haalbaar is. Via nieuwe opleidingen, nieuwe inhoud in bestaande opleidingen of aanpassingen in de pedagogisch-didactische aanpak, worden maatschappelijke vraagstukken verankerd in aanbod en beleid en zo terug doorvertaald naar het niveau van de opleidingen. De **gemaakte keuzes zijn** volgens de commissie duidelijk **outside-in geïnspireerd** en illustreren de relevante en impactvolle rol die TM wil spelen in de samenleving. De commissie ziet TM hierbij als een

waardengemeenschap die haar strategische keuzes en dagelijkse werking duidelijk verankert in gedeelde waarden en maatschappelijke betrokkenheid.

Een treffend voorbeeld hiervan is de keuze om substantieel te investeren in de lerarenopleiding. TM zag in het leerplichtonderwijs een domein waarin zij op basis van sterke onderzoeksexpertise uniek gepositioneerd is om maatschappelijke impact te realiseren. Ze besloot daarom strategische middelen in te zetten op dit domein, een keuze die impliceerde dat deze middelen niet in andere domeinen, zoals zorg, werden geïnvesteerd. TM wordt inmiddels breed erkend als voortrekker in de hervorming van de lerarenopleiding, en haar expertise is veelgevraagd binnen het Vlaamse onderwijslandschap. De commissie beschouwt de investering dan ook als strategisch doordacht.

De commissie concludeert dat TM over een sterke systematiek beschikt om externe signalen op te vangen en te vertalen naar intern beleid. De brede verankering in netwerken maakt dat maatschappelijke ontwikkelingen snel en gericht opgepikt worden. Die signalen worden via duidelijk gedefinieerde processen geëscaleerd tot op het niveau van de TM-raad, die als centraal knooppunt functioneert. De commissie stelde bovendien vast dat TM scherp op de radar heeft dat deze systematiek verder versterkt dient te worden. Ze moedigt TM aan om hierbij actief op zoek te gaan naar externe stemmen buiten de vertrouwde netwerken, om zo de kritische en vernieuwende blik verder aan te scherpen.

2.3.2. Trail 2: sturing op het onderwijsbeleid

Doelenkader

Hoewel de commissie er aanvankelijk op basis van de bijkomende documentatie niet in slaagde inzicht in de samenhang van het doelenkader te krijgen, leverden de gesprekken gaandeweg wel meer helderheid op. De commissie stelt vast dat de visie op Onderwijs en Leren de onderwijskundige vertaling van de globale strategie is. Vanuit deze visie heeft de Dienst Onderwijs een aantal prioritaire thema's gedefinieerd, waaronder onderwijskundig leiderschap, toetskwaliteit, zelfsturend leren, digitale transformatie van het onderwijs en studiesucces. Voor elk van deze thema's zijn beleidsgestuurde projecten opgezet. Parallel aan deze onderwijsprioriteiten stelt de TM-raad jaarlijks strategische werven vast, waar projectmatig aan wordt gewerkt. Voorbeelden van zulke strategische werven zijn studiesucces en de MORE-professional. In meerdere gesprekken zag de commissie bevestigd dat deze projecten en strategische werven breed gekend en gedragen zijn in de organisatie.

De commissie vernam dat TM naar aanleiding van aanbevelingen uit de proefreview sinds 2024 ook met drie kritische succesfactoren werkt: (1) de duurzame borging van de onderwijskwaliteit, (2) de blijvende relevantie van de diploma's voor een arbeidsmarkt in transitie (de MORE-professional), en (3) de aantoonbare verhoging van het studiesucces. De commissie verwelkomt dat op deze manier de nodige focus wordt gegeven aan de strategische beleidsuitvoering en monitoring. Ze stelde in de gesprekken naar tevredenheid vast dat betrokkenen bij de opleidingen de drie kritische succesfactoren scherp in het vizier hebben.

Waar de commissie vaststelde dat de documentatie een versnipperd en soms complex beeld oproept van het doelenkader van de instelling, zag zij in de praktijk toch een organisatie die doelgericht werkt aan continue verbetering. De commissie is van mening dat er ruimte is om de veelheid aan doelenkaders, die in de kern vaak naar hetzelfde verwijzen en ietwat organisch gegroeid zijn, verder te stroomlijnen, in aantal te beperken en scherper te formuleren. Dit zal helpen om richting en prioriteiten nog duidelijker te maken, zonder afbreuk te doen aan het ontwikkelingsgerichte karakter van de organisatie.

De commissie waardeert dat TM met de formulering van kritische succesfactoren gericht inzet op meer focus binnen het beleid. Tegelijkertijd merkt zij op dat deze succesfactoren in wezen geaggregeerde resultaten zijn die voortbouwen op bestaande strategische thema's. De

commissie benadrukt dat het essentieel is deze focus niet alleen formeel vast te leggen, maar ook concreet richtinggevend te maken in de verdere beleidsvoering en opvolging.

Sturing en monitoring

De commissie onderzocht hoe TM stuurt op haar strategische doelstellingen en hoe de implementatie wordt opgevolgd. Doorheen het locatiebezoek kreeg zij een **duidelijker beeld van het breed en effectief ingezette beleidsinstrumentarium, ondersteund door coherente structuren en een passende kwaliteitscultuur.**

Het **Beleidskompas** kwam, als centrale tool in de beleidsuitvoering van TM, uitgebreid aan bod. Vertegenwoordigers van verschillende geledingen in de organisatie illustreerden via talrijke voorbeelden hoe opleidingen, units en diensten zich via dit platform jaarlijks volgens een vast stramien in beeld brengen. Met brede input van docenten, studenten en het werkveld wordt een zelfreflectie volgens de SOAR-methodiek uitgevoerd, op basis waarvan focuspunten voor het komende jaar worden bepaald. Opleidingshoofden worden bij deze oefening ondersteund om instellingsbrede doelstellingen en kaders te verbinden aan de lokale context en ambities van de opleiding. De commissie waardeert dat op deze manier de koppeling tussen bottom-up gestuurde prioriteiten vanuit het opleidingsniveau en de instellingsbrede strategische prioriteiten bewust wordt gelegd. De commissie zag dit beeld bevestigd bij het steekproefsgewijs doornemen van Beleidskompassen, waarbij ze observeerde dat TM-brede prioriteiten systematisch terugkomen bij de focuspunten van opleidingen. Onderwijsankers gaven toe dat er nog ruimte is om alles nog beter te aligneren en om de focuspunten scherper en meer resultaatgericht te formuleren, wat de commissie onderschrijft.

Het Beleidskompas faciliteert bovendien hogeschoolbrede uitwisseling. Verschillende gesprekspartners benoemden expliciet het tabblad 'We zijn fier op' als waardevol om successen zichtbaar te maken en van elkaar te leren. Deze uitwisseling wordt gefaciliteerd door de gemeenschappelijke kaders en taal die wordt gehanteerd. De commissie waardeert dat op deze manier een herkenbare standaardisering plaatsvindt zonder te hervallen in uniformiteit. Ze vindt het positief dat het Beleidskompas steeds nadrukkelijker wordt ingezet als basis voor de kritische reflectie binnen de Onderwijsspiegel. Hoewel de volledige integratie nog in ontwikkeling is, ziet de commissie duidelijke vooruitgang en breed enthousiasme over de ingeslagen weg. De commissie stelde ten slotte ook vast dat de beleidskompassen door het instellingsmanagement gebruikt worden om de vinger aan de pols te houden van de instellingsbrede beleidsuitvoering.

Vertegenwoordigers van de instelling waren open over het feit dat de mate van inbedding en de kwaliteit van de invulling nog per opleiding/unit kan verschillen. De commissie zag dit bevestigd in de Beleidskompassen die ze consulteerde ter voorbereiding van het locatiebezoek. De commissie stelde vast dat hier al stappen in worden gezet, maar ziet ook dat nog niet overal even systematisch aan verdere ontwikkeling wordt gewerkt. Zij beveelt aan om gericht in te zetten op meer gelijkgerichtheid in het gebruik en de invulling van het Beleidskompas, zodat het instrument zijn volle potentieel kan bereiken als hefboom voor kwaliteitsontwikkeling.

Ook het **BI-dashboard** werd in verschillende gesprekken en door verschillende geledingen van de organisatie – van directie tot docent – benoemd als waardevol instrument. De commissie zag bevestigd dat data effectief en systematisch worden ingezet in besluitvorming en beleid en dat docenten en ondersteuners gebruik maken van de ontsloten data om hun onderwijspraktijk te onderbouwen en bij te sturen, in lijn met de strategische prioriteiten.

De commissie stelde vast dat TM hard werkt aan de **integratie en synergie tussen bestaande instrumenten** zoals Onderwijsspiegel, BI-Dashboard en Beleidskompas en op dit vlak al duidelijke stappen heeft gezet. Dit neemt niet weg dat de commissie van mening is dat hier nog duidelijke ontwikkelruimte is, waardoor het geheel nog effectiever en efficiënter kan worden ingezet in de toekomst.

Naast het beleidskompas en het BI-dashboard, heeft de instelling nog **verschillende** andere **tools in handen om op de realisatie van haar strategische doelstellingen**, en met name de kritische succesfactoren, te sturen. Zo werd met het oog op studiesucces het Studiekompas en de Toolbox studiesucces ontwikkeld; is voor de ontwikkeling van de MORE-professional een inschalingsinstrument en tools rond zelfregulerend leren en internationalisering voor handen; en kan voor de duurzame borging van de onderwijskwaliteit gerekend worden op de Toolbox toetsbeleid en de Leidraad eindtoetsing. Telkens wordt ondersteuning voorzien bij implementatie en monitoring, waarbij onderwijsankers een cruciale rol spelen. Het geheel wordt bovendien ondersteund door data en rapportering vanuit de dienst BI, waardoor de mate van realisatie gemonitord kan worden, op opleidings-, unit- en instellingsniveau. De commissie kreeg inkijk in deze ondersteuningsinstrumenten in de TM-toolbox en was sterk onder de indruk van hun kwaliteit.

Gesprekpartners waren eerlijk over het feit dat er aanvankelijk soms weerstand was ten aanzien van dit heel uitgebreide instrumentarium, maar dat de instrumenten hun meerwaarde voor de dagelijkse praktijk intussen bewezen hebben. Als sleutelementen die hebben bijgedragen tot de brede acceptatie werd stevast verwezen naar de effectieve ondersteuning door onderwijsankers en lokale onderwijsondersteuners bij het hanteren van de kaders, met ruimte voor lokale inkleuring en autonomie. Via de lerende netwerken van unit- en opleidingsmanagers, via het overleg dat plaatsvindt tussen opleidingen binnen de units en via hogeschoolbrede netwerkevents zijn deze kaders en instrumenten zich olievlekgewijs in de hogeschool aan het verspreiden. Ook de ondersteuners versterken hun werking door onderling af te stemmen en samen te professionaliseren.

Dit neemt niet weg dat de commissie ook vaststelde dat er sprake is van verschillende snelheden bij de adoptie van kaders en instrumenten die instellingsbreed moeten toewerken naar de strategische doelstellingen. Tegen die achtergrond ging de commissie op zoek naar de mechanismen die in plaats zijn om, wanneer de dialoog met een opleidingshoofd uitblijft, of indien aangeboden kaders niet gehanteerd worden, toch sturend te kunnen optreden. Op basis van verschillende gesprekken tekende zich een **heldere en goed gekende escalatielijn** af. Opleidingshoofden leggen verantwoording af aan de unitmanager, die op zijn of haar beurt rapporteert aan de directeur Opleidingen. Deze laatste houdt zevenwekelijkse bilaterale opvolgesprekken met alle unitmanagers, onder andere met als doel de vinger aan de pols te houden van de strategische beleidsimplementatie. Ook de onderwijsankers kunnen via een eigen escalatieladder problemen signaleren aan de directeur Onderwijs. Naast deze escalatieladders, die continu in voege zijn, voorziet de systematiek van de Groeispiraal in een jaarlijks gesprek tussen opleidingshoofden en onderwijsankers en een driejaarlijks gesprek tussen de directie, de unitmanager en de opleidingsmanagers, zowel op unit- als op opleidingsniveau. De commissie concludeert hieruit dat TM een uitgebalanceerde structuur hanteert waarin heldere mechanismen aanwezig zijn om tijdig en effectief te interveniëren.

De gesprekken scherpten het beeld van de **TM-raad als centrale schakel** in de beleidsvoering en monitoring verder aan. In vrijwel alle gesprekken kwam de raad naar voren als het knooppunt waar signalen van opleidingen, units en beleidsdiensten samenkomen. Uit documenten en gesprekken bleek dat kritische succesfactoren regelmatig op de agenda staan. De raad bewaakt de voortgang van strategische projecten en brengt focus aan in het geheel van doelstellingen. Een unitmanager stelde dat door deze cyclische, thematische agendering ook steeds meer een ritme ontstaat, waardoor opleidingen weten wat wanneer aan bod komt. Daarnaast stelde de commissie vast dat **rolduidelijkheid** in het hele systeem sterk aanwezig is: van docent tot TM-raadslid weet men wat verwacht wordt, wie waarvoor verantwoordelijk is, en hoe aandachtspunten kunnen worden doorgegeven of geagendeerd.

De commissie is van mening dat het **samenspel van structuur, cultuur en systematiek**, dat de kern vormt van de beleidsvoering, goed werkt. Het werd steeds duidelijker dat het eigenaarschap voor kwaliteitsontwikkeling, binnen de gedefinieerde kaders, stevig wordt vastgenomen op opleidingsniveau, waarbij de opleidingsmanagers een sleutelrol invullen. In alle lagen van de organisatie observeerde de commissie een duidelijk enthousiasme om met

het beleidsinstrumentarium aan de slag te gaan. Waar tijdens het verkennende locatiebezoek al appreciatie bestond voor het dynamische model — met ruimte voor ondernemerschap, bottom-up initiatieven en samenwerking binnen een lerend netwerk — stelt de commissie op basis van het verdiepend onderzoek vast dat deze aanpak ook daadwerkelijk functioneert in de praktijk.

De commissie merkt op dat de gekozen werkwijze, waarin eigenaarschap, autonomie en verantwoordelijkheid voor de uitvoering van beleid decentraal worden gelegd, een hoge mate van professionaliteit vraagt van alle betrokkenen. Dit vereist niet alleen instrumenten, maar ook voortdurende aandacht voor opleiding, begeleiding en vorming van medewerkers. Uit de gesprekken kwam naar voren dat TM deze **professionalisering** aanbiedt en dat medewerkers er actief gebruik van maken. Zo vernam de commissie dat er expliciet ingezet wordt op leiderschapstrajecten om nieuwe leidinggevenden te versterken in hun rol. Ook op het niveau van docenten is er een rijk aanbod aan opleidingen. De commissie stelde tijdens de gesprekken enerzijds vast dat deze investering wordt gewaardeerd en omarmd door de betrokkenen. Tegelijkertijd observeerde de commissie dat deelname aan deze professionaliseringsinitiatieven veelal vrijblijvend is. Er is volgens de commissie ruimte om meer op de deelname te sturen en professionalisering structureler te verankeren.

De commissie **concludeert** dat TM beschikt over een goed uitgebouwd en breed gedragen beleidsinstrumentarium, stevig verankerd in duidelijke structuren en ondersteund door een organisatiecultuur waarin eigenaarschap, dialoog en datagedreven werken centraal staan. De TM-raad vervult een sleutelrol als strategisch knooppunt. De samenwerking tussen opleidingshoofden en onderwijsankers vormt een essentiële schakel in de vertaling van beleid naar de praktijk. Escalatielijnen zijn helder en effectief, wat het vertrouwen versterkt dat bij stagnatie snel kan worden bijgestuurd. Deze combinatie leidt tot een solide borging van onderwijskwaliteit en een gerichte focus op voortdurende verbetering. De commissie ziet nog ruimte om de samenhang en integratie tussen Onderwijsspiegel, BI-dashboards en Beleidskompas verder te versterken en het geheel waar mogelijk te harmoniseren, zonder in te boeten op autonomie of wendbaarheid.

De commissie observeerde bij het instellingsbestuur een zekere aarzeling om de stap naar **meer harmonisatie en standaardisering** te zetten, enerzijds vanuit de bezorgdheid om als te sturend gepercipieerd te worden, anderzijds uit angst om aan flexibiliteit en innoverend vermogen in te boeten. Opleidings- en unitmanagers gaven echter aan de duidelijke kaders en verwachtingen waarbinnen ze aan kwaliteitsontwikkeling kunnen werken, sterk te waarderen. Ze spraken net de behoefte uit aan meer afstemming en uitwisseling. De commissie acht de organisatie voldoende matuur om verder invulling te geven aan deze standaardisering, waar dit efficiëntie en duidelijkheid bevordert, met behoud van ruimte voor innovatie en lokale autonomie. Ook hoorde ze een duidelijke wens naar consolidatie, na een periode van snelle verandering. De commissie is van mening dat er nu ruimte voor rust en vertrouwen gecreëerd kan worden, zodat de bestaande dynamiek van samenwerking en ontwikkeling optimaal kan renderen.

2.3.3. Trail 3: Werking van de instellingsbrede kwaliteitszorg en de eigen regie

In de derde trail verdiepte de commissie haar inzicht in de manier waarop TM een eigen regie voert over de ontwikkeling en borging van de onderwijskwaliteit van haar opleidingen. De commissie sprak met verschillende gesprekspartners over de bouwstenen van de eigen regie. Enerzijds ging daarbij de aandacht naar de jaarlijkse cyclus van de Groeispiraal. De kerncomponenten van deze jaarlijkse cyclus, te weten het beleidskompas, het BI-dashboard en dialoog, kwamen opnieuw aan bod. Op die manier kon de commissie haar beeld van deze instrumenten, opgebouwd tijdens de tweede trail, verder valideren. Anderzijds werd ten gronde ingegaan op de zesjaarlijkse systematiek van de Onderwijsspiegel.

Groeispiraal

De commissie stelt op basis van de gesprekken vast dat de aanpak stevig verankerd is in de organisatie. De kaders zijn helder en worden door unit- en opleidingsmanagers functioneel en doelgericht ingezet. De SOAR helpt opleidingen om jaarlijks de balans op te maken en op basis daarvan prioriteiten en acties te formuleren. De beleidskompassen ontsluiten op consistente wijze kerninformatie van de opleidingen en documenteren de groeispiraal. Zoals de commissie bij de bevindingen van Trail 2 al aanstipte, zijn de instrumenten en de systematiek degelijk uitgewerkt, maar is de toepassing ervan in de praktijk nog niet overal gelijkmatig. Om het volle potentieel van de Groeispiraal te benutten, blijft het aangewezen om verder te investeren in consolidatie, professionalisering, uitwisseling en harmonisatie. Daarbij is het belangrijk dat ook de invulling van de beleidskompassen verder aan kwaliteit wint, zodat de groeispiraal nog effectiever navolgbaar en richtinggevend wordt.

Verder stelt de commissie vast dat data-ondersteund wordt gewerkt, waarbij er ruimte gemaakt wordt voor analyse van data en formuleren van relevante acties. Gesprek en uitwisseling spelen een belangrijke rol in de Groeispiraal, maar ook de sturing op het proces door unitmanagers, opleidingsmanagers en de directeur Opleidingen is reëel (zoals beschreven in de bevindingen van Trail 2). De commissie stelde naar tevredenheid vast dat de jaarlijkse systematiek van de Groeispiraal ook in de werking van de graduaatsopleidingen verankerd is.

Onderwijsspiegel

Naast de Groeispiraal kreeg de commissie ook inzage in de werking van de Onderwijsspiegel. Voor elke geselecteerde opleiding werden de relevante documenten voor de commissie ontsloten. Op basis van de gesprekken en de documentatie kreeg de commissie een helder en navolgbaar beeld van de opeenvolgende stappen van de werking van de Onderwijsspiegel. De commissie kreeg bovendien zicht op de evolutie van dit systeem in de afgelopen jaren, waarbij duidelijk werd dat het proces van de Onderwijsspiegel systematischer en kwaliteitsvoller is gemaakt. De commissie stelde bovendien vast dat de systematiek van de Onderwijsspiegel steeds bekrachtigd wordt door de TM-raad.

De commissie waardeert dat **het informatiedossier** hoofdzakelijk opgebouwd is uit bestaande bronnen uit het Beleidskompas en het dashboard. Het dashboard ontsluit belangrijke onderwijsindicatoren (zoals studentenaantallen, instroom- en doorstroomcijfers, studie-efficiëntie, time-to-graduation, spreiding van de resultaten van OPO's waarin het eindniveau afgetoetst wordt) en de resultaten van perceptiemetingen aan het panel. Gesprekspartners bevestigden dat dit de planlast beperkt, zodat maximaal ingezet kan worden op het gesprek over kwaliteit. Kwaliteitsmedewerkers gaven aan dat bij het ontwerpen van het Beleidskompas en de samenstelling van het dossier systematisch wordt toegezien op dekking van de decretale kwaliteitskenmerken.

Nadat de panelleden het informatiedossier hebben doorgenomen en relevante focusthema's aan de voorzitter hebben bezorgd, vindt het **voorbereidende overleg** tussen de voorzitter, vertegenwoordigers van de opleiding en de procesbegeleider (d.i. een kwaliteitszorgmedewerker van TM) plaats. Hierin worden de vier focusthema's van de

Onderwijsspiegel bepaald. In elke procedure dient het eindniveau een focusthema te zijn. De andere drie thema's worden in overleg bepaald, op basis van de thema's die door de opleiding en het panel naar voren geschoven worden.

De commissie bevroeg in welke mate de thematische aanpak binnen de Onderwijsspiegel borgt dat alle decretale kwaliteitskenmerken in de beoordeling van het panel worden meegenomen. Zij stelde zich daarbij ook de vraag of de ruime keuzevrijheid die opleidingen en panels krijgen bij het bepalen van focusthema's niet het risico inhoudt dat bepaalde aspecten, die vanuit het perspectief van TM belangrijk zijn voor de betreffende opleiding, onderbelicht blijven. Daarnaast wilde de commissie nagaan in welke mate de door het panel geselecteerde thema's aansluiten bij de prioriteiten die door de opleiding in het Beleidskompas zijn aangegeven.

Tijdens de toelichting werd verduidelijkt dat het thema 'eindniveau' een belangrijk deel van de decretale kwaliteitskenmerken bestrijkt, omdat hierin het profiel van de afgestudeerde, de toetsing en de opbouw van de leeromgeving worden geëvalueerd. Bovendien bewaakt de procesbegeleider de kwaliteit en scope van de gekozen thema's. Daarnaast ziet de voorzitter van het panel, bijgestaan door de procesbegeleider, erop toe dat doorheen dossieranalyse, thematische verdieping en de gesprekken met studenten, docenten en werkveldpartners, het geheel van de kwaliteitskenmerken afdoende aan bod komt. Op basis hiervan besluit de commissie dat de decretale criteria voldoende geborgd worden. Wel ziet de commissie ruimte om gericht op de focusthemakeuze te sturen, bijvoorbeeld door de keuzeruimte te beperken en/of aanvullende thema's verplicht te stellen. Dit is met name van toepassing op opleidingen waarin bepaalde thema's vanuit TM-oogpunt als prioritair voor de betreffende opleiding worden beschouwd. De commissie acht het daarbij ook wenselijk dat scherper wordt toegezien op de afstemming tussen de themakeuze in de Onderwijsspiegel en de prioriteiten die opleidingen formuleren in het Beleidskompas.

De commissie stelde naar tevredenheid vast dat er duidelijke en zorgvuldige **escalatieprocedures** zijn voorzien wanneer vastgesteld wordt dat de procesflow van de onderwijsspiegel stagneert. Indien zich knelpunten voordoen, kunnen procesbegeleiders via hun coördinator escaleren naar de Directeur Onderwijs. Indien nodig wordt de procedure strakker in handen genomen door de Dienst Onderwijs. Parallel daaraan is een tweede escalatielijn voorzien voor opleidingen zelf, via de opleidingsmanager en unitmanager naar de Directeur Opleidingen. De commissie waardeert deze gescheiden stromen, die elk hun rol hebben en bijdragen aan het onafhankelijk en zorgvuldig verloop van het proces.

Vanuit de vaststelling dat een kwaliteitsvolle **samenstelling van het panel** cruciaal is in het proces van de onderwijsspiegel, ging de commissie uitgebreid in op dit thema. Uitgelegd werd dat TM duidelijke richtlijnen hanteert voor de panelsamenstelling (vastgelegd door de TM-raad), zodat onafhankelijkheid, vertrouwdsheid met het hoger onderwijs, student-, werkveld-, domein- en onderwijsdeskundigheid verzekerd zijn. Opleidingen dragen binnen dit kader commissieleden aan, waarna procesbegeleiders toezien op een diverse en onafhankelijke samenstelling. Bij twijfel vindt intersubjectieve afstemming plaats tussen procesbegeleiders, met de mogelijkheid tot escalatie naar de coördinator en vervolgens de directeur Onderwijs. Niettegenstaande de vaststelling van de commissie dat de samenstelling op een degelijke en onderbouwde manier plaatsvindt, ziet zij ruimte voor verdere versterking. Zij moedigt TM aan om in de selectie van panelleden meer nadrukkelijk te streven naar externe stemmen die de opleidingen uitdagen en inspireren. De commissie acht de organisatie matuur genoeg om deze volgende stap te zetten en adviseert om deze ambitie expliciet mee te nemen in de verdere ontwikkeling van de Onderwijsspiegel.

Wat de **voorzitters** betreft, werkt TM met een poule, die zorgvuldig samengesteld wordt op basis van vooraf gedefinieerde criteria en goedgekeurd werd door de TM-raad. De voorzitters doorlopen een intake en een opleiding, krijgen begeleiding bij hun eerste Onderwijsspiegel, maken deel uit van een lerend netwerk en worden nadien geëvalueerd. De commissie stelde vast dat de huidige poule eerder klein is. Vertegenwoordigers van TM gaven aan dit als een voordeel te zien, omdat de voorzitters op die manier met de procedures bekend zijn.

Bovendien is het niet evident om kwaliteitsvolle voorzitters te vinden, waarbij het voor TM niet alleen belangrijk is dat ze deskundig en onafhankelijk zijn, maar ook dat ze durven naar zwaardere opvolgingsscenario's te gaan. De commissie ziet tot haar tevredenheid dat TM voldoende bewaakt dat de voorzitters ook na herhaaldelijke onderwijsspiegels voldoende afstand blijven bewaren in hun oordeelsvorming. Wel is ze van mening dat de rol van de voorzitter scherper geëxpliciteerd dient te worden, onder andere in functie van de selectie van de focusthema's.

Na het locatiebezoek stelt de commissie een **rapport** op, met een advies voor een opvolgingsscenario. De opleidingsmanager maakt op basis daarvan ambities op voor de langere termijn en die worden toegevoegd aan het rapport. Als het panel adviezen geformuleerd heeft bij het eindniveau, moet dit weerspiegeld worden in de ambities en wordt er ook een opvolgfiche opgemaakt. Vervolgens vindt **een afrondend overleg** plaats met de opleidings- en unitmanager, de voorzitter, de procesbegeleider en de directeuren Opleidingen en Onderwijs. In dit overleg worden de conclusies gevalideerd aan de hand van het rapport en relevante documentatie. De aanwezigheid van de directeuren zorgt voor kalibratie en vormt de brug naar de TM-raad. De commissie stelde vast dat na het afsluitend overleg het **borgingsbesluit formeel wordt genomen door de TM-Raad**, op basis van de rapportage en de gezamenlijke conclusies uit het afrondend gesprek. Ze bevroeg of er in de TM-raad voldoende ruimte is om, voorafgaand aan het besluit, het inhoudelijke gesprek te voeren, los van de procedurele toetsing. In de gesprekken werd bevestigd dat de TM-raad geen inhoudelijk oordeel velt over de opleiding, maar toetst of het proces correct verlopen is. Uitgangspunt is dat de inhoudelijke discussie al ten gronde gevoerd is tijdens het afsluitend overleg. Uit de gesprekken die de commissie kon voeren met betrokkenen bij dit afsluitend overleg, waaronder ook een voorzitter die regelmatig onderwijsspiegels voorziet, concludeert de commissie dat dit gesprek de ruimte laat om deze dialoog een volwaardige plaats te geven. Wel beveelt de commissie aan om het volledige proces, van contractering over de focusthema's tot het besluit in de TM-Raad, nog duidelijker te formaliseren en de inhoudelijke reflectie binnen het afsluitend overleg beter zichtbaar te maken in de verslaglegging en besluitvorming.

Vervolgens wordt het **borgingsbesluit integraal en publiek beschikbaar** gesteld, inclusief het rapport van het panel en een infographic die de kernpunten visueel samenvat. De commissie stelde vast dat de infographic een betrouwbaar en valide beeld geeft van de conclusies van de panels. Ze waardeert dat de borging hierdoor op een toegankelijke en transparante manier gecommuniceerd wordt. Op basis van een check bevestigt de commissie dat de besluiten daadwerkelijk op een heldere en navolgbare manier publiek ontsloten zijn.

Opvolging

De bachelor Bedrijfsmanagement van TM Mechelen-Antwerpen (aangeboden in Mechelen), in opvolgingsscenario 2, bood de commissie een duidelijk beeld van **hoe de opvolging na de Onderwijsspiegel in de praktijk gebeurt**. Een eerste stap na de borging is het opmaken van een meerjarenactieplan, en vervolgens een jaaractieplan, waarin de conclusies van de onderwijsspiegel verwerkt worden. Verder komt de opvolging van de Onderwijsspiegel aan bod via het Beleidskompas, in jaarlijkse en driejaarlijkse opvolggesprekken, en als vast punt in het zevenwekelijkse overleg tussen unitmanagers en de directeur Opleidingen. Deze opeenvolgende gespreksmomenten zorgen voor **continue opvolging en tijdige remediëring**. De directie, zo stelde de commissie vast, houdt actief toezicht op deadlines en spreekt verantwoordelijken aan indien termijnen in het gedrang komen. Ook in de gesprekken met andere opleidingen, zoals Toegepaste Informatica en Maatschappelijk Werk, werd deze systematiek bevestigd. Gesprekspartners beschreven de steile ontwikkelingscurve die TM heeft doorgemaakt. Signalen worden sneller opgepikt, rollen en onderwijskundige verwachtingen zijn duidelijker en het vertrouwen bij leidinggevendenden om (onderwijskundig) eigenaarschap op te nemen groeit. De commissie stelde daarbij vast dat TM nadrukkelijk inzet op de selectie, professionalisering en beoordeling van leidinggevendenden als sleutel voor kwaliteitsontwikkeling. Nieuwe leidinggevendenden worden geselecteerd op hun vermogen om

onderwijskundig eigenaarschap op te nemen en zich actief te bewegen binnen de bestaande kwaliteitszorgsystematiek. Dit vertaalt zich in aangepaste functieprofielen en een zichtbaar vlotte inschrijving van nieuwe leidinggevenden in de werkwijze van TM.

De gesprekken in deze trail bevestigden bovendien dat het partnerschap tussen anker, opleidingsmanager en lokale onderwijsondersteuner cruciaal is in de opvolging van de Onderwijsspiegel en dat daarin ook geïnvesteerd wordt. Er is stevast blij gegeven van groot wederzijds vertrouwen tussen elk van de partijen; tegelijk wordt de onafhankelijke werking van eenieder gewaarborgd door verschillende escalatielijnen: unitmanager/directeur opleidingen voor de opleidingsmanagers, en de directeur onderwijs voor de onderwijsankers. Ook de sleutelrol van de TM-raad werd verder aangevuld in de zin dat deze instaat voor de borging van de resultaten van perceptiemetingen, van de beoordeling van het gerealiseerde eindniveau en de verschillende opvolgingsscenario's.

Graduaatsopleidingen

De commissie waardeert de bewuste keuzes die TM heeft gemaakt om de **graduaatsopleidingen** volwaardig te integreren binnen de organisatie. Ze stelt vast dat deze keuze heeft bijgedragen aan een wederzijdse versterking van graduaats- en bacheloropleidingen. Uit de gesprekken bleek dat docenten en studenten deze integratie positief ervaren en dat TM erin slaagt om de specifieke kwaliteiten en kenmerken van beide opleidingsvormen productief te maken. De commissie ziet hierin een belangrijke meerwaarde, onder meer voor de praktijkgerichtheid van het onderwijs, en stelt vast dat dit bewustzijn ook duidelijk aanwezig is op directieniveau.

Het gesprek met vertegenwoordigers van de graduaatsopleidingen verruimde het perspectief van de commissie op de toepassing van de kwaliteitszorgsystematiek. Ze waardeert dat het bestaande kader ook bij de graduaatsopleidingen wordt gehanteerd, maar met doordachte aanpassingen (bv. in OPO-bevragingen, studentenparticipatie, criteria voor toetsbeleid) die aansluiten bij de eigenheid van het graduaatsonderwijs en die in dialoog met de graduaatsopleidingen werden uitgewerkt. In het bijzonder werd het belang van werkplekleren benadrukt, dat in de kwaliteitszorgcyclus expliciet aandacht krijgt. De commissie adviseert om voluit te kiezen voor een graduaatsinclusieve benadering, waarin de eigenheid van deze opleidingen daadwerkelijk geïntegreerd wordt. De specifieke kwaliteitszorgnoden van de graduaatsopleidingen bieden daarbij kansen om het systeem vraaggestuurd verder te verfijnen.

Studentenparticipatie

De gesprekken stelden de commissie in staat om vast te stellen dat er een **systematische betrokkenheid is van docenten, studenten en het werkveld** in de eigen regie, zowel in de Groeispiraal als in de Onderwijsspiegels. Het viel de commissie ook op dat de hogeschool een warme relatie met de alumni onderhoudt en dat deze op opleidings- en unitniveau ook actief betrokken worden.

De commissie constateerde dat **studenten** op verschillende beleidsniveaus in de hogeschool hun stem kunnen laten horen in overlegorganen. Studenten gaven aan zich gehoord en gezien te voelen en een lage drempel ervaren om problemen aan te geven en te bespreken met onderwijspersoneel. De commissie waardeert dat opleidingen zichtbaar inspelen op hun feedback. Tegelijkertijd merkte de commissie op dat de betrokkenheid van studenten zich voornamelijk situeert op het niveau van de uitvoering en minder op het beleidsmatige niveau. Studenten leken in de gesprekken hun rol in dit soort overleg eerder beperkt te definiëren, wat hun toegevoegde waarde op strategischer niveau onderbenut laat. De commissie adviseert om de studentenrol in beleidsvorming sterker te positioneren en studenten hierbij te ondersteunen, zodat hun participatie ook op dit vlak ten volle tot zijn recht kan komen.

Three Lines of Defense-model

De commissie ging in gesprek over de concrete toepassing van het Three Lines of Defense-model. Ze vernam dat TM evolueert naar een risk-based aanpak, waarbij strategische risico's actief in kaart worden gebracht, onder andere via het Beleidskompas. De kritische succesfactoren worden systematisch opgevolgd en geagendeerd binnen de TM-Raad. De commissie waardeert de ingezette evolutie, maar ziet ruimte om de derde lijn verder te versterken. Een scherpere afstemming van de rapportagelijnen tussen risicomanager, Audit & Risk Commissie en Bestuursorgaan en een meer cyclische verankering van risicomanagement zijn daarbij aandachtspunten. De commissie merkt daarbij op dat de onafhankelijkheid van het Audit- en Risicocomité ten opzichte van de directie en het Bestuursorgaan nog versterkt kan worden.

Conclusie

De commissie concludeert dat **de instellingsbrede kwaliteitszorg en de eigen regie sterk zijn ontwikkeld en stevig verankerd** zijn in de dagelijkse werking. Vertrouwen, dialoog en waarderend samenwerken vormen het fundament, met een duidelijke wisselwerking tussen opleidingen, units en het centrale beleidsniveau. De combinatie van de Groeispiraal, het Beleidskompas, de Onderwijspiegel, opvolggesprekken en gedeelde instrumenten zorgt voor een consistente en gedragen aanpak, waarin eigenaarschap breed wordt opgenomen. De TM-raad vervult een centrale rol als draaischijf, ondersteund door duidelijke escalatielijnen. De commissie ziet kansen om dit systeem verder te versterken door in te zetten op consolidering en harmonisatie van de bestaande instrumenten, studenten actiever te betrekken op beleidsmatig niveau, risicomanagement cyclisch te verankeren, en de rapportagelijnen tussen risicomanager, Audit- en Risicocomité en Bestuursorgaan verder te verduidelijken. Daarbij dient gewaakt te worden over de onafhankelijkheid van het Audit- en Risicocomité.

De commissie besluit dat binnen dit geheel het **proces van de Onderwijspiegel professioneel en methodisch is vormgegeven**. De combinatie van een inhoudelijk rijk informatiedossier, een goed begeleid proces van themakeuze en de koppeling aan het beleidskompas, resulteert in kwaliteitsbeoordeling die zowel focus als brede dekking van de decretale kwaliteitscriteria toelaat. Wel ziet de commissie ruimte voor TM om in specifieke gevallen gericht te sturen op de focusthemakeuze, bijvoorbeeld door deze in te perken of bijkomende thema's verplicht te stellen. Dit acht zij wenselijk wanneer bepaalde thema's vanuit instellingsperspectief als prioritair gelden voor een opleiding. De commissie acht het daarbij ook wenselijk dat scherper wordt toegezien op de afstemming tussen de themakeuze in de Onderwijspiegel en de prioriteiten die opleidingen formuleren in het Beleidskompas. Verder waardeert de commissie de verankering van het borgingsbesluit in de TM-raad. Wel beveelt ze aan om het volledige proces, van contractering over de focusthema's tot het besluit in de TM-raad, nog duidelijker te formaliseren. Ze adviseert bovendien om de inhoudelijke reflectie binnen het afsluitend overleg beter zichtbaar te maken in de verslaglegging en besluitvorming. Daarnaast ziet de commissie ruimte voor meer ambitie in de samenstelling van panels. In lijn met de doelstelling van TM om een krachtige feedbackcultuur te ontwikkelen en uit te groeien tot een stevig A-merk, adviseert de commissie om opleidingen actiever te stimuleren peers te selecteren die de opleiding inhoudelijk kunnen uitdagen en inspireren, ook internationaal. Tenslotte dient de rol van de voorzitter scherper geëxpliciteerd te worden, ook in functie van de selectie van de focusthema's.

2.3.4. Kwaliteitscultuur

Doorheen de verschillende trails kreeg de commissie een **consistent en helder beeld van een kwaliteitscultuur die diep verankerd is in de werking van de hogeschool**. In open gesprekken met alle geledingen ervaarde de commissie hoe kwaliteit een gedeelde verantwoordelijkheid is, gedragen op alle niveaus van de organisatie. Wat opviel, is de gedrevenheid waarmee aan onderwijs wordt gewerkt, het eigenaarschap dat mensen opnemen binnen hun rol, en de oprechte wil om te blijven verbeteren. De cultuur wordt gekenmerkt door vertrouwen, openheid en ruimte voor dialoog, met een sterk partnerschap tussen opleidingshoofden, onderwijsankers en onderwijsondersteuners. De structurele investeringen in leiderschap en professionalisering dragen verder bij aan deze cultuur.

Parallel aan het consistente en positieve beeld dat zich in de gesprekken ontvouwde, ontving de commissie ook **een aantal meldingen** via de open oproep in de TM-community, die deel uitmaakt van de procedure van de instellingsreview. Verschillende meldingen waren anoniem; met één melder werd een digitaal gesprek gevoerd. Inhoudelijk gingen de meldingen over twee thema's: enerzijds het gevoel dat er **een gebrek aan connectie is tussen de directie en de diensten enerzijds en het opleidingsniveau anderzijds**; anderzijds **bezorgdheden rond het opvolgen van het didactisch functioneren van docenten**. De commissie ging hierover in gesprek met het management.

Wat het **eerste thema** betreft, stelt de commissie vast dat het instellingsmanagement er zich van bewust is dat er **na een periode van snelle schakelingen nood is aan consolidatie**. Bovendien is er een groot bewustzijn van de risico's die een te sterke top-down sturing met zich meebrengt. Dit sterkt het vertrouwen van de commissie dat dit gesignaleerde aandachtspunt stevig op de radar van de hogeschool staat. Bovendien kreeg de commissie, zoals hierboven beschreven, op basis van documentatie en gesprekken, bevestigd dat het instrumentarium steeds beter ingebed geraakt in de organisatie, met een goede balans tussen centrale sturing en lokale invulling.

Met betrekking tot het tweede thema peilde de commissie naar de **systematiek die aanwezig is voor de opvolging van het functioneren van docenten**. Uitgelegd wordt dat de hogeschool in eerste lijn inzet op een open feedbackcultuur, waardoor collega's binnen een team gesterkt worden om elkaar aan te spreken en feedback te geven. Hier rond worden gericht professionaliseringsinitiatieven ingezet. Het instellingsmanagement was open over de vaststelling dat dit een *work in progress* is en dat er opleidingen zijn waar dit beter loopt dan andere. De commissie is van mening dat de beoogde systematische inzet van feedback en feedforward de kwaliteitscultuur van de hogeschool op alle niveaus verder zal versterken.

Naast deze cultuurelementen zijn er ook formele systemen in voege. De commissie stelde vast dat in de units en opleidingen met wie ze kon spreken, een systematiek aanwezig is om de OPO-bevragingen tot op docentniveau op te volgen. De verwachting is daarbij weliswaar dat docenten initiatief nemen om op basis van de OPO-bevragingen gerichte verbeteringen door te voeren, maar opleidingshoofden volgen dit structureel op en spreken docenten indien nodig aan. Toen de commissie peilde naar de aanwezige HR-cyclus, stipten opleidingsmanagers aan dat ze jaarlijkse opvolgingsgesprekken voeren en dat er ook evaluatiegesprekken zijn bij de start of promotie van docenten. Op basis van de gesprekken kwam de commissie tot de conclusie dat de HR-cyclus nog steviger verankerd mag worden, voor monitoring, stimulering en waar nodig sturing. Hierbij dient ook de opvolging van OPO-evaluaties en (docent)professionalisering structureel een plaats te krijgen. Gezien de nadruk op eigenaarschap en autonomie in de organisatie, is dit een belangrijk aandachtspunt. Het instellingsmanagement verduidelijkte dat een nieuw ontwikkeld protocol 'Functioneren, evalueren, remediëren & More' net met dit doel voor ogen in maart 2025 van start gaat. Het betreft een meer gestandaardiseerde aanpak via een helder protocol, met een kortere cyclus voor opvolgingsgesprekken in het geval sprake is van een remediëringstraject. Volgens de commissie is dit een cruciaal element om de gekozen besturingsfilosofie te borgen en te laten doorgroeien.

Tijdens het gesprek over deze thema's gaf het instellingsmanagement blijk van een goed overzicht van wat er speelt in de organisatie. In de gesprekken werd spontaan en transparant verwezen naar casuïstiek en specifieke situaties die aansloten bij signalen uit open bevestigingen. Ook lichtte het management helder toe hoe hier zowel situationeel als structureel passende acties aan worden gekoppeld. De commissie stelde vast dat TM op instellingsniveau systematisch opvolgt welke teams nauwere monitoring vergen en ook bredere signalen, zoals resultaten uit welzijnsbevestigingen en meldingen via vertrouwenspersonen, actief opvolgt. Wanneer meerdere signalen samenkomen, kan dit leiden tot escalatie naar de preventieadviseur of verdere opvolging via HR. De commissie ziet hiermee bevestigd dat TM alert is op deze thematiek, gericht monitort, en verdere stappen voorziet om structureel in te grijpen waar nodig.



3. Oordeel

Tijdens deze instellingsreview heeft de commissie een hogeschool in volle ontwikkeling gezien. Thomas More hogeschool heeft de voorbije jaren wezenlijke stappen gezet in de uitbouw van haar strategie, organisatie en kwaliteitszorg. De instelling toont een sterke gerichtheid op continue verbetering en heeft een stevig fundament gelegd voor verdere groei. Tegelijkertijd is TM zich bewust van de ontwikkelkansen die er nog zijn en toont ze de bereidheid om hier gericht aan te werken. Vanuit deze positieve basis formuleert de commissie onderstaande conclusies en aanbevelingen.

TM beschikt over een **strategisch kader** dat stoelt op duidelijke waarden en ambities. De 'Visie en strategie 2030' omvat zeven herkenbare ambities en biedt richting aan de ontwikkeling van TM als duurzaam A-merk. Deze koers is stevig ingebed in de organisatie en vertaalt zich naar concrete beleidskeuzes, die onder meer zichtbaar zijn in de onderwijsvisie en het profiel van de MORE-professional, dat tegen 2030 moet leiden tot een herkenbare signatuur van afgestudeerden.

Waar de commissie vaststelde dat de documentatie een versnipperd en soms complex beeld oproept van het strategische doelenkader van de hogeschool, zag zij in de praktijk een organisatie die doelgericht werkt aan continue verbetering. De commissie verwelkomt dat kritische succesfactoren werden geformuleerd, die bijdragen aan meer focus en richting in het gevoerde beleid. Dit neemt niet weg dat er ruimte is om de veelheid aan doelen en ambities, die in de kern vaak naar hetzelfde verwijzen, verder te stroomlijnen, in aantal te beperken en scherper te formuleren. Dit zal helpen om prioriteiten en onderlinge samenhang nog duidelijker te maken, zonder afbreuk te doen aan het ontwikkelingsgerichte karakter van de organisatie. Vanuit de breed gevoelde nood aan consolidering na een periode van intensieve beleidsontwikkeling, raadt de commissie bovendien aan geen nieuwe doelen en ambities toe te voegen, maar te focussen op de realisatie en verdieping van bestaande doelstellingen.

De commissie concludeert dat TM over een **sterke systematiek** beschikt om **externe signalen op te vangen** en te vertalen naar intern beleid. De brede verankering in netwerken, van opleidings- tot associatieniveau, zorgt ervoor dat maatschappelijke ontwikkelingen snel worden opgepikt. Die signalen worden via duidelijk gedefinieerde processen geëscaleerd tot op het niveau van de TM-raad, die als centraal knooppunt functioneert. Dankzij deze combinatie van een fijnmazig netwerk en een helder georganiseerde structuur, is TM in staat om wendbaar en strategisch te reageren op externe uitdagingen. De hogeschool positioneert zich hierbij als een waardengemeenschap die zich sterk verbonden voelt met maatschappelijke uitdagingen en er actief naar streeft om hier binnen de instelling een betekenisvol en passend antwoord op te formuleren. De commissie verwelkomt dat de hogeschool via de 'Partners in Education' en de oprichting van de high-level klankbordgroep de aanwezige systematiek verder wil versterken. De commissie moedigt TM aan om nog duidelijker te definiëren welke toegevoegde waarde van externe partners wordt verwacht. Er is voor de hogeschool ruimte om zich nog meer extern te laten uitdagen, door ook minder voor de hand liggende partners te betrekken. Dit zou de strategische reflectie verder verdiepen en past bij het zelfvertrouwen en de maturiteit die de organisatie inmiddels toont.

De commissie concludeert dat TM haar **strategisch onderwijsbeleid op consistente en doordachte wijze doorvertaalt naar alle niveaus van de organisatie**. Het in 2021-2022 ingevoerde organisatie-model bereikt daarbij de beoogde effecten, met een goede balans tussen centrale sturing en ruimte voor lokale invulling. TM beschikt over een doordacht en breed gedragen beleidsinstrumentarium, stevig ingebed in heldere structuren en ondersteund door een organisatiecultuur waarin datagedreven werken, dialoog en eigenaarschap centraal staan. Opleidings- en unitmanagers nemen eigenaarschap op voor kwaliteitsontwikkeling, ondersteund door richtinggevende kaders en een uitstekend uitgebouwde ondersteuningsstructuur. Het partnerschap tussen opleidingshoofden,

onderwijsankers en lokale onderwijsondersteuners vormt een cruciale hefboom in de vertaling van beleid naar praktijk. De commissie is van mening dat grotere samenhang en scherpere in de foci in het Beleidskompas en de verdere integratie van het Beleidskompas, het BI-dashboard en de Onderwijspiegel dit geheel nog verder zal ondersteunen.

Hoewel actief wordt ingezet op lerende netwerken en intervisie voor de beleidsvoering, zorgen duidelijke escalatielijnen voor een solide borging van opvolging en bijsturing. De commissie stelde vast dat op directieniveau tijdig en adequaat wordt bijgestuurd wanneer bepaalde opleidingen achterblijven. De TM-raad speelt hierin een centrale rol als strategisch knooppunt dat richting geeft, signalen bundelt en de samenhang bewaakt tussen doelstellingen, projecten en organisatieonderdelen. Ook de rolduidelijkheid op alle niveaus draagt bij aan een consistente en navolgbare werking.

De commissie stelt vast dat in de TM-gemeenschap een breed gedeelde wens naar verdere **harmonisatie** van kaders en processen leeft. De commissie acht de organisatie voldoende matuur om die stap te zetten. De terughoudendheid op directieniveau die de commissie observeerde tijdens het locatiebezoek – vanuit bezorgdheid om lokale innovatie of flexibiliteit te fnuiken – lijkt niet langer op te wegen tegen de behoefte aan meer eenduidigheid en vergelijkbaarheid. Ook hoorde de commissie een duidelijke wens naar **consolidatie**, na een periode van snelle verandering. Ze is van mening dat er nu ruimte voor rust en vertrouwen gecreëerd kan worden, zodat de bestaande dynamiek van samenwerking en ontwikkeling optimaal kan renderen.

De commissie merkt op dat de gekozen werkwijze, waarin eigenaarschap, autonomie en verantwoordelijkheid voor de uitvoering van beleid decentraal worden gelegd, een hoge mate van professionaliteit vraagt van alle betrokkenen. Dit vereist voortdurende aandacht voor opleiding, begeleiding en vorming van medewerkers. De commissie stelt naar tevredenheid vast dat de hogeschool sterk inzet op **professionalisering** en ook aandacht heeft voor andere elementen van de **HR-cyclus**: werving en selectie; en beoordelen en belonen. Ze is van mening dat TM de HR-cyclus nog systematischer kan inzetten en raadt aan hierbij aan ook structureel een plaats te bieden aan de opvolging van de OPO-evaluaties en de (docent)professionalisering. Ook de verdere ontwikkeling van de feedbackcultuur is daarbij aan de orde. De commissie stelde vast dat TM deze punten stevig op de radar heeft.

De commissie komt tot de conclusie dat TM een **effectief kwaliteitszorgsysteem** heeft uitgewerkt, dat de hogeschool in staat stelt om op een internationaal aanvaarde wijze de kwaliteit van elke geaccrediteerde opleiding te borgen. Kwaliteitszorg wordt vormgegeven via een systeem van eigen regie, opgebouwd rond het concept van de Groeispiraal en een jaarlijkse cyclus (het jaarlijks gesprek), een driejaarlijkse cyclus (het driejaarlijkse gesprek) en een zesjaarlijkse cyclus (de Onderwijspiegel). Deze processen sluiten goed op elkaar aan en zorgen samen voor een sluitende kwaliteitszorg die zowel continue opvolging als periodieke beoordeling garandeert. De commissie waardeert dat TM duidelijke afspraken hanteert over opvolging, met heldere rapportagelijnen en escalatiemechanismen. Wel ziet ze kansen om risicomanagement cyclisch te verankeren en de rapportagelijnen tussen risicomanager, Audit- en Risicocomité en Bestuursorgaan verder te verduidelijken. Ook het bewaken van de onafhankelijke positie van het Audit- en Risicocomité blijft hierbij een aandachtspunt.

De **Groeispiraal** is stevig verankerd in de werking van opleidingen en units. Via het Beleidskompas, het BI-dashboard en gestructureerde dialoogmomenten worden sterktes en aandachtspunten jaarlijks in kaart gebracht, opgevolgd en gedocumenteerd. Deze aanpak maakt het mogelijk om op systematische wijze kwaliteitszorgactiviteiten te doorlopen, met aandacht voor het borgen van sterktes en het signaleren van bredere ontwikkelkansen. Ook in de graduaatsopleidingen is deze systematiek al geïntegreerd in de dagelijkse werking. De commissie merkt wel op dat het gebruik van het Beleidskompas nog varieert en ziet ruimte om via verdere consolidatie en harmonisatie de effectiviteit van dit waardevolle instrument verder te versterken.

Aan de **Onderwijsspiegel** is in de voorbije jaren hard gewerkt, met een sterk uitgewerkte systematiek als resultaat. De combinatie van een rijk informatiedossier, thematische focus en verankering in het Beleidskompas resulteert in een kwaliteitsbeoordeling die de decretale kwaliteitsvereisten afdekt. De verankering van het borgingsbesluit in de TM-Raad garandeert dat de kwaliteit van opleidingen en eventuele opvolging expliciet op instellingsniveau wordt vastgesteld. Het borgingsbesluit wordt integraal en publiek beschikbaar gesteld, inclusief het rapport van het panel en een infographic die de kernpunten visueel samenvat. De commissie identificeerde ook enkele punten waarop doorontwikkeling en fine-tuning gewenst is. Ze beveelt aan om het volledige proces, van contractering over de focusthema's tot het besluit in de TM-raad nog duidelijker te formaliseren. Er is ook ruimte voor meer ambitie op het vlak van de (internationale) peers die in het panel zetelen en om de rol van de voorzitter beter te expliciteren. Ook dient de inhoudelijke reflectie die tijdens het afsluitend overleg plaatsvindt, nadrukkelijker zichtbaar gemaakt te worden in de verslaggeving en de besluitvorming. De commissie ziet bovendien kansen om het ontwikkelde systeem vraaggestuurd verder te verfijnen, wanneer het in de toekomst toegepast wordt op de graduaatsopleidingen. Tenslotte ziet de commissie ruimte voor TM om in specifieke gevallen gericht te sturen op de focusthemakeuze, met name de afstemming op de prioriteiten die opleidingen formuleren in het Beleidskompas en wanneer bepaalde onderwerpen instellingsbreed als prioritair voor een opleiding worden beschouwd.

Op het vlak van **stakeholderbetrokkenheid** stelt de commissie vast dat docenten, studenten, alumni en het werkveld systematisch betrokken zijn in de eigen regie. Studenten voelen zich gehoord en betrokken op uitvoerend niveau. Hun rol in beleidsmatige processen blijft echter beperkter. De commissie ziet hier groeikansen en adviseert TM om studenten actiever te ondersteunen in hun rol als beleidsmatige gesprekspartner.

De commissie beoordeelt de **kwaliteitscultuur** als sterk en matuur. Eigenaarschap, dialoog, feedback en vertrouwen vormen hiervoor de basis. Kwaliteitszorg wordt binnen de instelling breed ervaren als zinvol en ondersteunend voor de dagelijkse praktijk, en kaders en systemen worden benut als instrumenten voor verdere ontwikkeling. De hogeschool profileert zich als een waardengedreven instelling waar met hoge professionele standaarden en op een authentieke en betrokken wijze wordt gewerkt aan innovatie en verbetering. De commissie ziet bij TM een sterke basis die het vertrouwen geeft dat de instelling verdere uitdagingen succesvol zal aangaan. Tegen die achtergrond ziet ze ruimte om met meer rust, en vanuit vertrouwen in de eigen systemen en cultuur, de volgende ontwikkelfase in te zetten.

Op basis van het gevoerde onderzoek adviseert de commissie de NVAO om een positief besluit instellingsreview te nemen.

De commissie formuleert hierbij de volgende aanbevelingen:

- **Stroomlijn en harmoniseer:** Stroomlijn en verscherp het bestaande doelenkader en vermijd overlap. Ga na waar verdere afstemming van processen en instrumenten mogelijk is om de efficiëntie en transparantie van de organisatie te versterken. Vertrouw daarbij op de volwassenheid van de organisatie om de juiste balans tussen autonomie en harmonisatie vorm te geven.
- **Creëer ruimte voor consolidatie en rust:** Voeg geen nieuwe doelen toe, maar focus op het realiseren en verdiepen van de bestaande strategische ambities. Vertrouw op de sterkte van het huidige kader en gun de organisatie de rust om de ingezette koers verder te bestendigen. Koester daarbij de lerende cultuur.
- **Verhoog het ambitieniveau voor externe betrokkenheid:** Bepaal explicieter welke meerwaarde verwacht wordt van externe betrokkenen op de verschillende niveaus en verbreed de blik voorbij vertrouwde netwerken. Benut de Onderwijsspiegel als instrument voor kritische externe reflectie door meer in te zetten op ambitieuzere panelsamenstellingen, in lijn met de ambitie om uit te groeien tot een A-merk.
- **Versterk studentenbetrokkenheid op beleidsniveau:** Ondersteun studenten actief in hun rol als gesprekspartner binnen de kwaliteitsontwikkeling, zodat hun betrokkenheid ook in strategische processen tot zijn recht komt.

- Versterk de HR-cyclus: Zorg voor een consistente en structurele inbedding van feedback, OPO-bevragingen en professionalisering binnen het HR-beleid, als hefboom voor duurzame groei en kwaliteitsontwikkeling.
- Verfijn de eigen regie: Formaliseer het volledige proces van de Onderwijsspiegel – van de contractering van het panel tot het borgingsbesluit in de TM-Raad – met expliciete aandacht voor de rol van de voorzitter en het zichtbaar maken van de inhoudelijke reflectie in het afsluitend overleg. Stuur gericht op de keuze van focusthema's en zorg ervoor dat ze aansluiten bij de prioriteiten die opleidingen zelf formuleren in het Beleidskompas of bij de prioriteiten die TM zelf ziet voor een opleiding. Blijf het systeem vraaggestuurd ontwikkelen vanuit de eigenheid van de graduaatsopleidingen.

Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

De beoordeling is uitgevoerd door een commissie van deskundigen aangesteld en getraind door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

- **Jan Bogerd** (voorzitter), lid College van Bestuur a.i. Avans Hogeschool (sept. 2023-heden), voorzitter College van Bestuur Hogeschool Utrecht (2015-2023), bestuurslid (vicevoorzitter) Vereniging Hogescholen (2018-2023);
- **Mariska Wit** (commissielid), directeur Rotterdam Business School van Hogeschool Rotterdam;
- **Veerle Hulpiau** (commissielid), diensthoofd Expertisecentrum Onderwijs Faculteit Geneeskunde KU Leuven;
- **Karel Van Eetvelt** (commissielid), Manager afdeling Brussel Hill&Knowlton International, Co-owner The Cykl, bestuurder van o.m. Matexi en voormalig gedelegeerd bestuurder van UNIZO en voormalig CEO van Febelfin;
- **Mattias Niels** (student-commissielid), student Educatieve Master - Wetenschappen en Technologie aan de Universiteit Gent, voorzitter studentenraad en lid onderwijsraad UGent.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Veerle Martens** (procescoördinator) beleidsmedewerker NVAO.
- **Jetje De Groof** (extern secretaris), onafhankelijk secretaris Eduflow bv.

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling

Verkennd locatiebezoek: 25 november 2024, Campus Geel

08.00	Welkom
08:30 – 09:00	Meet & Greet en toelichting opzet locatiebezoek
Locatie: Studentencorner - G122	<u>Overzicht gesprekspartners:</u> Algemeen Directeur Directeur Innovatie & Internationalisering Directeur Opleidingen Directeur People & Community Directeur ICTS, Infrastructuur & Facilities Directeur Finance & HRA Studentbestuurder – Thomas More Kempen Studentbestuurder – Thomas More Mechelen- Antwerpen Voorzitter bestuursorgaan
09:00 – 10:30	TM at a glance: in dialoog met onze mensen
Locatie: The Hive	<u>Opzet:</u> Een markt waar medewerkers van Thomas More een topic pitchten. Vervolgens is er ruimte om in dialoog te gaan met de commissie. <u>Overzicht gesprekspartners:</u> <u>Heroes</u> Projectleider Heroes Beleidsmedewerker Innovatie & Internationalisering <u>More Professional</u> Projectleider MORE Professional Opleidingscoördinator Marketing- en Communicatiesupport (campus Geel) <u>Studiesucceswijzer</u> Onderzoeker domein mens en welzijn Docent en coördinator werkgroep Coaching graduatens Business (Campussen in Mechelen-Antwerpen) <u>Leiders met LEFV</u> Beleidsmedewerker Leren en Ontwikkeling Opleidingsmanager Journalistiek en International Journalism (Campussen in Mechelen) <u>Campusbeleving</u>

	Diensthooft STUVO - Huisvesting, mobiliteit, voeding en studentenwerking Projectleider bouwkunde Campusmanager Lier Diensthooft STUVO - Psychosociale dienstverlening <u>Partners in education</u> Beleidsmedewerker Externe relaties Project Manager External Talent – Janssen Pharmaceuticals <u>Digitale trends</u> Onderwijsondersteuner Dienst Onderwijs – Medewerker Digitale Leeromgeving Docent Business (Campussen in Mechelen) <u>Community voor talent</u> Onderwijsondersteuner Dienst Onderwijs Opleidingsmanager Programmeren - Systeem-en netwerkbeheer - Internet of Things (Campus De Nayer) Docent Toegepaste Informatica (Campus Geel)
10:30 – 11:00	Overlegmoment commissie
<u>Locatie:</u> The Hive A105B	
11:00 – 12:00	Onze strategie ontwikkelt zich in de doorsnedes
<u>Locatie:</u> B101	<u>Kern:</u> Onze zandbak gedefinieerd. De kritische succesfactor studiesucces als exemplarisch voorbeeld van hoe in onze organisatie en doorsnedes deze ambitie vormkrijgt. <u>Opzet:</u> Introductie door de hogeschool. Vervolgens ruimte om in dialoog te gaan met de commissie. <u>Overzicht gesprekspartners:</u> Directeur Innovatie & Internationalisering Directeur studentenbeleid Stafmedewerker studentenbeleid Business intelligence analist Traject- en studeercoach lerarenopleiding lager onderwijs Kempen (Campus Turnhout en Vorselaar)

	Teamleader trajectcoördinatoren/-coaches en unitondersteuner (Campus De Vest in Mechelen) Student lerarenopleiding lager onderwijs Kempen (Campus Turnhout-Vorselaar)
12:00 – 13:00	Lunch in de Serre
13:00 – 14:00	Onze hogeschool sterk verankerd
<u>Locatie:</u> P212 incl. kort bezoek mobilab	<u>Kern:</u> Onze hogeschool als rader in een netwerk. Het thema zorg als exemplarisch voorbeeld voor de impact van Thomas More op maatschappelijk engagement, blik op de wereld en ondernemerschap. Tot uiting komende in co-creatie. <u>Opzet:</u> Introductie door de hogeschool. Vervolgens ruimte om in dialoog te gaan met de commissie. <u>Gesprekspartners:</u> Algemeen Directeur Onderzoeksmanager Zorg en Welzijn - Mobilab en Care Algemeen Directeur AZ Herentals Onderzoeksmanager Budget en Financieel Welzijn Coördinator - jobcoach Begeleid Werken Zuiderkempen Ervaringsdeskundige MPI Oosterlo – gastdocent Ergotherapie Docent ergotherapie, onderzoeker Zorg en Welzijn - Mobilab en Care Student IT factory (Campus Geel)
14:00 – 14:30	Overlegmoment commissie
<u>Locatie:</u> P212	
14:30 – 15:30	Onze groeispiraal als motor voor actie en feedback i.f.v. onderwijskwaliteit
<u>Locatie:</u> Docentenruimte G-blok	<u>Kern:</u> Onze groeispiraal doorloopt elke laag van de hogeschool, waardoor we voortdurend feedback verzamelen, reflecteren en voldoende snel schakelen. Zo blijven we altijd op koers voor onze kritische succesfactor onderwijskwaliteit. <u>Opzet:</u> Introductie door de hogeschool. Vervolgens is er ruimte om in dialoog te gaan met de commissie. <u>Overzicht gesprekspartners:</u> Directeur Onderwijs

	Unitmanager Technologie De Nayer (Campus De Nayer) Beleidsmedewerker kwaliteitszorg Onderwijsondersteuner Dienst Onderwijs Business intelligence analist Opleidingsmanager Sport en Bewegen - Leraar Secundair Onderwijs - Lichamelijke Opleiding-Bewegingsrecreatie - Bedrijfsmanagement - Sport- en Cultuurmanagement (Campus Turnhout) Opleidingsmanager Educatief Graduaat en Verkorte Educatieve Bachelor (Campus Geel) Student Bedrijfsmanagement - Afstudeerrichting Marketing (Campus Geel)
15:30 – 16:00	Overlegmoment commissie
Locatie: Docentenruimte G-blok	
16:00 – 17:00	In dialoog met onze studenten
Locatie: G2.04 met passage aan BIG-C	<u>Kern:</u> Onze studenten nemen stelling in omtrent: - Ondernemerschap - Internationalisering - Participatie en beleid en bestuur - Inclusie en diversiteit - Kwaliteitszorg - Community: studentenvereniging <u>Opzet:</u> Een markt waar studenten van Thomas More een topic en stelling pitchten. Vervolgens is er ruimte om in dialoog te gaan met de commissie. <u>Overzicht gesprekspartners:</u> <u>Ondernemerschap & Internationalisering</u> - Student CBV (Campus Geel), ASR - Student International Business Management (Campus Mechelen) <u>Inclusie & Diversiteit</u> - Student Sociaal Werk (Campus Geel), campusraad - Werkstudent Bachelor Elektromechanica (Campus Geel) <u>Community studentenvereniging</u> - Medewerker STUVO, ex ASR en STUVO-raad (Campus Mechelen-Student (Campus Geel) en Praeses economica <u>Participatie</u>

	Student Interieurvormgeving (Campus Mechelen) Student Bedrijfsmanagement (Campus Mechelen), ASR Kwaliteitszorg Student Secundair onderwijs (Campus Mechelen), topsporter Student Graduaat Orthopedagogische Begeleiding (Campus Geel)
17:00 – 18:00	Overlegmoment commissie
Locatie: G105	
18:00 – 18:30	Terugkoppeling commissie
Locatie: G204	<u>Overzicht gesprekspartners:</u> Algemeen Directeur Directeur Innovatie & Internationalisering Directeur Opleidingen Directeur People & Community Directeur ICTS, Infrastructuur & Facilities Directeur Finance & HRA Studentbestuurder Studentbestuurder Voorzitter bestuursorgaan Directeur studentenbeleid Directeur Onderwijs Unitmanager Technologie De Nayer Projectleider Instellingsreview Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg

Verdiepend locatiebezoek: 12 - 13 -14 maart 2025

Woensdag 12 maart 2025 - Campus De Ham Mechelen lokaal Z3.11

Voormiddag – Trail 1 “Outside-in en bestuurlijke processen”

Uur	Sessie	Gesprekspartners
08.15u – 08.45u	<i>Ontvangst en installatie commissie</i>	
08.45u – 09.45u	Sessie 1: gesprek met leden Bestuursorgaan en Directiecomité	• Algemeen directeur • Voorzitter Bestuursorgaan • Bestuurssecretaris • Lid Bestuursorgaan Beweging.net • Voorzitter Bestuursorgaan Associatie KU Leuven, lid met raadgevende stem Bestuursorgaan • Student-bestuurder, student bachelor Orthopedie Geel • Directeur Ziekenhuis Geel, lid van de high level klankbordgroep, externe stakeholder (Partner in Education) • De Kwekerij (Beheer incubator in Lier) lid van de high level klankbordgroep • Lid Directiecomité, directeur Innovatie & Internationalisering • Lid Directiecomité, directeur Finance & HRA
09.45u – 10.15u	<i>Intern overleg commissie en korte pauze</i>	
10.15u – 11.15u	Sessie 2: gesprek met leden van TM-raad, medewerkers externe relatie en Partners in Education	• Lid Directiecomité, directeur People & Community • Lid Directiecomité, directeur Opleidingen • Beleidsmedewerker algemene directie • Beleidsmedewerker partnerschappen • Relatiebeheerder secundair onderwijs • Directeur Studentenbeleid • Scratch, key Partner in Education • J&J, key Partner in Education • Unitmanager Mens & Welzijn, lid TM-raad • Unitmanager Biowetenschappen en Chemie, lid TM-raad • Student Bedrijfsmanagement, lid Algemene Studentenraad
11.15u – 11.45u	<i>Intern overleg commissie – afronding trail “Outside-in en bestuurlijke processen”</i>	
11.45u – 12.00u	Aftoetsen bevindingen trail “Outside-in en bestuurlijke processen”	Kernteam • Algemeen directeur • Beleidsmedewerker algemene directie

		• Beleidsmedewerker Kwaliteit • Projectleider instellingsreview • Directeur Innovatie & Internationalisering • Unitmanager Media & Communicatie, lid TM-raad
12.00u – 13.00u	Lunchpauze en intern overleg commissie	

Namiddag – Trail 2 “Sturing op het onderwijsbeleid”

Uur	Sessie	Gesprekspartners
13.00u- 14.15u	Sessie 1: Gesprek met directie, BI, Leden TM-raad en dienst Onderwijs	• Lid Directiecomité, directeur Innovatie & Internationalisering • Lid Directiecomité, directeur Opleidingen • Directeur Onderwijs • Directeur Studentenbeleid • Beleidsmedewerker Opleidingen • Unitmanager Verpleegkunde Mechelen, lid TM-raad • Unitmanager Technologie Mechelen-Antwerpen, lid TM-raad • Projectverantwoordelijke dienst Onderwijs (MORE professional) • Lid projectgroep toetsing • Student Educatieve bachelor Secundair Onderwijs (Mechelen), lid Academische raad + studentwaarnemer Raad van Bestuur • Unitmanager Lerarenopleiding Mechelen-Antwerpen, lid TM-raad • Unitmanager Interieur, Design & Architectuur Mechelen, lid TM-raad
14.15u - 14.45u	Intern overleg commissie en korte pauze	
14.45u – 16.15u	Sessie 2: Gesprek met opleiding Interieurvormgeving en met opleiding BALO	Voor de opleiding Interieurvormgeving • Opleidingsmanager • Onderwijsanker dienst Onderwijs • Lokale onderwijsondersteuner • Docent en kernteamlid (studiesucces) • Docent en coördinator van het traject voor werkstudenten • Docent leerlijn Ontwerpen 3 • Studentenvertegenwoordiger Voor de opleiding Educatieve Bachelor Lager Onderwijs • Opleidingsmanager • Onderwijsanker dienst Onderwijs • BI-medewerker • Docent en ondersteuning beleid • Docent en praktijkcoördinator • Student, voorzitter studentenraad BALO

16.15u - 16.45u	<i>Intern overleg commissie – afronding trail “Sturing op het onderwijsbeleid”</i>	
16.45u - 17.15u	Aftoetsen bevindingen trail “Sturing op het onderwijsbeleid” en introductie op trail 3	Kernteam IR • Algemeen directeur • Beleidsmedewerker algemene directie • Beleidsmedewerker Kwaliteit • Projectleider instellingsreview • Directeur Innovatie & Internationalisering • Unitmanager Media & Communicatie, lid TM-raad
17.15u – 17.30u	<i>Korte Pauze</i>	
17.30u – 18.30u	Open consultatie	Verder uit te nodigen (anoniem)
18.30u – 19.00u	<i>Intern overleg commissie</i>	

Volledige dag – Trail 3 “Werking van de instellingsbrede kwaliteitszorg en de eigen regie”

Uur	Sessie	Gesprekspartners
08.15u – 08.45u	<i>Ontvangst en installatie commissie</i>	/
08.45u – 09.45u	Sessie 1: Verdieping over de werking van de eigen regie	• Lid Directiecomité, directeur Opleidingen • Lid Directiecomité, directeur Innovatie & Internationalisering • Directeur Onderwijs • Beleidsmedewerker Kwaliteit • Risicomanager • Data-analist BI • Voorzitter onderwijsspiegels • Lid TM-raad, unitmanager Gezondheidszorg Lier
09.45u – 10.15u	<i>Intern overleg commissie en korte pauze</i>	/
10.15u – 11.15u	Sessie 2: • Bachelor bedrijfsmanagement Mechelen • Scenario 2 • Dialoog met management en betrokken diensten	• Directeur Opleidingen • Unitmanager • Onderwijsanker dienst Onderwijs • Procesbegeleider team Kwaliteit tijdens spiegel • Student-lid commissie spiegel • Procesbegeleider opvolging BM team Kwaliteit
11.15u – 11.30u	<i>Intern overleg commissie</i>	/
11.30u – 12.30u	Sessie 3: • Bachelor bedrijfsmanagement Mechelen • Scenario 2 • Gesprek met docenten, externen en studenten	• Opleidingsmanager • Senior docent • Junior docent • Student • Alumnus, klasverantwoordelijke • Docent en coördinator stage- en bachelorproef • Gastdocent • Building teams & connecting people, jury bachelorproef
12.30u – 12.45u	<i>Intern overleg commissie</i>	

12.45u – 13.45u	<i>Lunchpauze</i>	
13.45u - 14.45u	Sessie 4: • Bachelor toegepaste informatica Geel • Scenario 0 • Dialoog met management en betrokken diensten	• Directeur Opleidingen • Unitmanager (opleidingsmanager tijdens de spiegel) • Lokale onderwijsondersteuner • Onderwijsanker dienst Onderwijs opleidingen Bachelor Elektromechanica, Energietechnologie, Bouw en Graduaat Elektromechanische systemen. • Procesbegeleider team Kwaliteit (unitmanager tijdens de spiegel)
14.45u – 15.00u	<i>Intern overleg commissie en korte pauze</i>	/
15.00u – 16.00u	Sessie 5: • Bachelor toegepaste informatica Geel • Scenario 0 • Gesprek met docenten, externen en studenten	• Opleidingsmanager • Senior docent • Junior docent • Student • Alumnus, lid adviesraad en was betrokken bij de onderwijsspiegel • Docent en stagecoördinator • Externe partner dotNET lab, alumnus • Alumnus en lid adviesraad, Togaether y
16.00u – 16.45u	<i>Optioneel vrij moment</i>	In te vullen bij openstaande vragen. Er werd hier nog een extra overleg ingepland met: • Directeur Onderwijs • Directeur Opleidingen • Directeur People & Community
16.45u – 18.00u	<i>Intern overleg commissie</i>	/

Eerste deel voormiddag – Trail 3 “Werking van de instellingsbrede kwaliteitszorg en de eigen regie”

Uur	Sessie	Gesprekspartners
08.15u – 08.45u	<i>Ontvangst en installatie commissie</i>	
08.45u – 09.15u	Sessie 1: kort introductie op integratie graduaten in het onderwijsbeleid en de eigen regie	- Algemeen directeur - Lid Directiecomité, directeur Opleidingen - Beleidsmedewerker Kwaliteit - Directeur Onderwijs - Onderwijsanker dienst Onderwijs We presenteren kort aan de commissie hoe we de graduaten hebben opgenomen in de hogeschool, hoe we beleidsmatig hier keuzes gemaakt hebben en hoe we op vlak van onderwijsbeleid hen hebben ondersteund en begeleid zodat ze na een accreditatie in de systematiek van de eigen regie komen.
09.15u – 09.30u	<i>Intern overleg commissie en korte pauze</i>	
09.30u – 10.30u	Sessie 2: Gesprek met betrokkenen uit de graduaatsopleiding Maatschappelijk Werk Geel/Turnhout	- Unitmanager - Opleidingsmanager - Docent en lokale onderwijssteuner - Docent - Student avondtraject, betrokken bij visitatie en klasvertegenwoordiger - Alumnus, gezinsondersteuner bij Opgroeien - Alumnus avondopleiding, nu werkstudent Sociaal Werk, werkt bij Beschut Wonen Kohesi
10.30u – 11.00u	<i>Intern overleg commissie – afronding trail “Werking van de instellingsbrede kwaliteitszorg en de eigen regie”</i>	
11.00u – 11.30u	Aftoetsen bevindingen trail “Werking van de instellingsbrede kwaliteitszorg en de eigen regie”	Kernteam - Algemeen directeur - Beleidsmedewerker algemene directie - Beleidsmedewerker Kwaliteit - Projectleider instellingsreview - Directeur Innovatie & Internationalisering - Unitmanager Media & Communicatie, lid TM-raad
11.30u – 12.00u	Vrij moment	In te vullen bij openstaande vragen (niet ingevuld)
12.00u – 12.45u	<i>Lunchpauze</i>	
12.45u – 14.15u	<i>Intern overleg commissie over de bevindingen uit de IR - slotreflectie</i>	
14.15u – 15.00u	Slotreflectie over de bevindingen	Bestuursorgaan, Directiecomité en kernteam
15.00u	Einde verdiepend locatiebezoek	

Bijlage 3: Verantwoording

De in dit rapport opgenomen beoordeling werd uitgevoerd aan de hand van het *“Beoordelingskader instellingsreview”* van juni 2020, zoals bekrachtigd door de Vlaamse regering op 27 november 2020.

Nadat de aanvraag ingediend door de instelling ontvankelijk werd verklaard, heeft de NVAO een commissie samengesteld. Deze commissie werd goedgekeurd door het dagelijks bestuur van de NVAO. De instelling tekende geen bezwaar aan tegen de commissie.

De commissie heeft zich aan de hand van de door de instelling verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Voorafgaand aan een voorbereidend overleg heeft elk commissielid een eerste waardering opgesteld en werden vragen opgesteld.

Tijdens de voorbereidende werkzaamheden heeft de commissie verder alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens de dialoog met de instelling voorbereid.

Aan de hand van NVAO's Waarderende Aanpak heeft de commissie zich tijdens de dialoog verder verdiept in de context van de instelling en op basis daarvan een onderzoek gevoerd dat haar in staat stelt om samen met de instelling gemeenschappelijke inzichten op te bouwen omtrent de status van de implementatie van het onderwijsbeleid en de kwaliteitsborging binnen de instelling.

Tijdens de afrondende werkzaamheden heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en vertaald naar een holistisch oordeel. De commissie heeft deze conclusie in volledige onafhankelijkheid genomen.

Het totaal aan beschikbare gegevens is verwerkt tot een ontwerp van beoordelingsrapport. Eens alle commissieleden hadden ingestemd met de inhoud van het beoordelingsrapport, heeft de voorzitter van de commissie het beoordelingsrapport vastgesteld. Het door de voorzitter vastgestelde beoordelingsrapport werd aan de NVAO bezorgd.

Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal

Verkennd locatiebezoek

- Kritische reflectie;
- Bijlagen bij de kritische reflectie
 - Bijlage 1: Missie, visie, strategie, LEFV-waarden
 - Bijlage 2: Voorbeeld infographic strategische werf
 - Bijlage 3: Visie op Inclusie
 - Bijlage 4: Visies op Personeel en Welzijn
 - Bijlage 5: Visie op Waardevol leiderschap
 - Bijlage 6: Visie op Onderwijs en Leren
 - Bijlage 7: Visie op Onderzoek
 - Bijlage 8: Diversiteit in beeld
 - Bijlage 9: Visie op Toetsing
 - Bijlage 10: Internationalisering in beeld
 - Bijlage 11: Overzicht perceptiemetingen
 - Bijlage 12: Voorbeelden SOAR
 - Bijlage 13: Voorbeelden opleidingsplan
 - Bijlage 14: Draaiboek onderwijsspiegel
 - Bijlage 15: Foto strategie beleidskompas
- De commissie kreeg digitale toegang tot het intranet, het BI-dashboard en het beleidskompas van Thomas More

Verdiepend locatiebezoek

- Aanvulling kritische reflectie;
- Organogram diensten onderwijs en studentenbeleid;
- Overzicht functies in units en opleidingen;
- Overzicht organogram directies;
- Overzicht raden;
- Bijlagen bij de aanvulling kritische reflectie:
 - Trail 1
 - Statuten, reglementen en samenstelling bestuursorganen.
 - Nota omgevingsanalyse.
 - Verslag hackathon.
 - Beleidsvisie en kritische succesfactoren
 - Verslagen van overleg bestuursorganen en High-level klankbordgroep.
 - Verslagen van netwerkdagen en netwerkoeverleg.
 - Trail 2
 - Beleidskompas dienst Onderwijs
 - Sharepoint dienst Onderwijs (zie hieronder)
 - Onderwijsbeleid: relatie met strategie
 - Onderwijsbeleid: meerjarenplan dienst Onderwijs
 - Onderwijsbeleid: cyclus governance
 - Onderwijsbeleid: borging TM-raad
 - Verslagen TM-raad
 - Studiesucces: actieplan
 - Unit Interieur, Design & Architectuur
 - Driejaarlijks gesprek – presentatie en verslag
 - Bachelor in de Interieurvormgeving
 - Toetsbeleid
 - MORE Professional: focus zelfregulerend leren
 - Verslag driejaarlijks en jaarlijks gesprek
 - Educatieve bachelor in het Lager onderwijs:
 - Opvolging actieplan studiesucces

- Verslag jaarlijks gesprek
- Trail 3:
 - Document 'Genese en evolutie opleidingsbeoordeling in eigen regie'
 - Overzichtsdocument 'opleidingsbeoordeling in eigen regie' bachelor Toegepaste Informatica, met toegang tot alle onderliggende documenten
 - Overzichtsdocument 'opleidingsbeoordeling in eigen regie' bachelor Bedrijfsmanagement Mechelen, met toegang tot alle onderliggende documenten
 - Overzichtsdocument 'opleidingsbeoordeling in eigen regie' graduaat Maatschappelijk werk, met toegang tot alle onderliggende documenten
 - Voorbeeld van een Onderwijsspiegel tweede ronde (Bachelor in de Ontwerp- en Productietechnologie)
 - Document: Rol van de TM-raad in de groeispiraal
- Toegang tot Sharepoint Thomas More:
 - Dashboards
 - Beleidskompassen
 - Procedures en verslaglegging Onderwijsspiegels
 - Kaders en instrumenten, o.a. MORE Professional, curriculumontwerp, digitale transformatie, toetskaders en Toolbox toetsing

Documenten beschikbaar gesteld tijdens de dialoog

- Al.net – stavaza professionalisering opleidingen
- Criteria voor selectie van externe partners

