

Evaluatierapport

Instellingsreview

Thomas More

Hogeschool

NVAO | Afdeling Vlaanderen
Mei 2016

Joke Denekens (voorzitter);
Kees Boele;
Michel van Lieshout;
Annette Geirnaert;
Jeroen Kerstens;
Marianne van der Weiden (secretaris).

Inhoud

1	Samenvatting	4
2	Inleiding en verantwoording	7
2.1	Samenstelling van de reviewcommissie	7
2.2	Werkwijze van de reviewcommissie	7
3	Rapportage van de bevindingen en overwegingen	10
3.1	Voorafgaand aan het eerste bezoek	10
3.2	Eerste locatiebezoek	12
3.3	Tweede locatiebezoek	17
4	Beoordeling	28
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie	29
	Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken	31
	Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten	38
	Bijlage 4: Lijst met afkortingen	39

1 Samenvatting

Thomas More Hogeschool (verder: TM) wil zich onderscheiden in haar visie op onderwijs en studenten en in de wijze waarop ze binnen de hogeschool en met haar omgeving wil werken. De reviewcommissie noteerde op dat vlak de volgende punten uit de kritische reflectie:

- TM heeft LEFV (Lef, Enthousiasme, Focus en Vertrouwen) en wil als hogeschool trendsetter/inspirator zijn voor anderen;
- TM is motor voor regionale ontwikkeling: bouwt aan regionale band, netwerking, kennisplatformen; onderwijs en beroepenveld werken doelgericht en gestructureerd samen;
- TM heeft een visie op onderwijs en studenten. Daarin komen o.a. aan bod: blended learning, evidence informed onderwijs en goesting om te leren
- TM is studentgericht. Studenten worden erkend als young professionals en staan op gelijke voet met personeel;
- TM heeft een eenduidig motto voor haar organisatiemodel: *structuur volgt strategie*;
- TM is een vlakke, regelluwe en wendbare organisatie;
- TM wordt gekenmerkt door een doordachte kwaliteitscultuur en werkt met een eenvoudig concept: de groeispiraal van actie, feedback, reflectie en opnieuw actie.


De commissie was zeer gecharmeerd van dit verhaal en wilde in het eerste locatiebezoek op 24 en 25 maart 2016 nader inzicht krijgen in het zelfkritisch vermogen van de instelling en het actualiteitsgehalte van het verhaal. De commissie voerde daartoe gesprekken met zowel directieleden, managers en coördinatoren als met docenten en studenten. Ook diensten (HR, studentenzaken, onderwijs, etc.) en het werkveld kwamen met de commissie in gesprek. In de loop van de twee dagen werd het beeld uit de kritische reflectie verhelderd en voor een groot deel bevestigd. Op belangrijke lijnen leeft de visie binnen TM zoals beschreven in de kritische reflectie: passie, studentgerichtheid, activerend onderwijs, regionale verankering, levensbeschouwelijkheid, docentprofessionalisering. De rolmodellen functioneren goed en de commissie zag dat de mensen ervan genieten. Er blijken tempoverschillen te bestaan binnen TM, wat past binnen de gekozen aanpak. In de co-creatie besprak de commissie haar eerste bevindingen met het management. TM en de commissie stelden gezamenlijk vast dat het vernieuwingsproces overal is gestart en dat de verschillende managementniveaus hier goed bij zijn betrokken. In de praktische uitwerking op opleidings- en docentniveau bestaan nog verschillen, waar de commissie geen zicht op heeft gekregen tijdens het eerste bezoek. De commissie gebruikte de metafoer van een trein om aan te geven dat de locomotief (het management) op koers en op kruissnelheid is, maar dat er onvoldoende zicht was op de mate waarin de verschillende wagons (de opleidingen en docenten) konden aanhaken. Dat wilde ze door middel van de verticale trail in het tweede bezoek nader onderzoeken. De horizontale trail zou zich richten op de groeispiraal, de verbeteraanpak van TM. Een deel van de groeispiraal was zichtbaar in de gesprekken, waarbij voor de commissie echter niet altijd duidelijk was waar het beginpunt lag: wat is de aanleiding voor verbeteracties, hoe leiden signalen tot acties?

In het tweede locatiebezoek op 27 en 28 april 2016 onderzocht de commissie op de eerste dag, in de verticale trail, in hoeverre de visie op onderwijs en studenten en het beleid van TM hun uitwerking krijgen op de werkvloer bij de opleidingen Vroedkunde (Turnhout en Lier) en de lerarenopleidingen (Vorselaar): hoe zetten de opleidingen in op de strategische doelen (studentgerichtheid, marktaandeel vergroten in co-creatie met het werkveld, professionele groei van medewerkers, spil in kennisplatforms door

onderzoek en dienstverlening, vlakke en regelluwe organisatie, aantrekkelijke campussen) en hoe dragen de beleidsthema's (een helder kader, gedeeld leiderschap, feedbackcultuur, informatiedeling, empowerment en ondersteuning) daar aan bij? Vooraf had de commissie een notitie ontvangen waarin voor de betreffende opleidingen was uiteengezet welke concrete acties op de strategische doelen zijn ondernomen. Dat was voor de commissie een geschikt startpunt voor de gesprekken. De commissie voerde open en boeiende gesprekken met managers, docenten en studenten. Ook onderwijs- en HR-ankers namen deel. Aan het eind van de dag presenteerde de commissie in de co-creatie haar observatie dat de TM-visie overal leeft en dat de nieuwe aanpak veel positieve energie heeft losgemaakt: er is LEFV, veel mensen zijn aan de slag met projecten en daarin worden ze ook begeleid en ondersteund. Dit is zo succesvol dat de commissie zich afvraagt hoe TM deze koers bestendigt na de aanvankelijke euforie en pioniersfase. TM heeft er bewust voor gekozen het afgelopen jaar zaken los te maken zodat mensen zich weer gelukkig, blij en enthousiast zouden voelen. De commissie is het met TM eens dat verschillen toelaten mensen enthousiast maakt en houdt, en dat hierbij sprake is van goed leiderschap. Gezamenlijk stellen TM en commissie vast dat er nu een nieuwe fase aanbreekt, met meer aandacht voor F (Focus) van LEFV. Een andere verschuiving zal die van intern naar extern zijn. Dit jaar lag de focus op de ontwikkeling van de hogeschool, volgend jaar zal het gaan om de werking met het werkveld. Dit sluit goed aan op het advies van de commissie om de alumniwerking te versterken.

Op de tweede dag, die van de horizontale trail, probeerde de commissie meer zicht te krijgen op de systematiek van de groeispiraal, aan de hand van gesprekken met studenten, docenten en managers van de lerarenopleidingen Mechelen, de opleidingen bedrijfsmanagement Mechelen en Kempen en de opleiding elektronica/ICT in campus De Nayer. De commissie zag dat het verbeterbeleid sterk leeft in de organisatie, wat samenhangt met de feedbackcultuur. De commissie heeft een grote verbeterbereidheid en –inspanning gezien. In de co-creatie stellen TM en commissie gezamenlijk vast dat TM nog in een groeifase verkeert. Op managementniveau beschikt TM over de juiste mensen, wat een compliment waard is. De feedbackcultuur heeft overal ingang gevonden. De groeispiraal heeft nog maar een paar keer gedraaid en is op docentniveau nog niet zo goed bekend. Hetzelfde geldt voor het raadplegen van het dashboard als collectieve bron van informatie bij onderwijsinnovaties. TM wil bewust sturen op resultaten en de rolvastheid van iedereen benadrukken. Gevraagd naar de verbeteringsystematiek benadrukt TM dat er geen vast patroon nodig is. De aanpak per opleiding kan en mag verschillen maar moet wel stroken met de TM visie op onderwijs en studenten. Afrondend stellen commissie en TM gezamenlijk vast dat er bij het management van TM een goed evenwicht bestaat tussen het toelaten van vrijheid en het als directie soms beslissingen naar zichzelf toetrekken.

Terugblikkend komt de commissie tot de conclusie dat TM erin geslaagd is een uitdagende missie en visie te ontwikkelen die dient als kader voor onderwijsverbetering en curriculumherzieningen. Het management heeft besloten om binnen dat kader ruimte te laten voor diversiteit. De coachende begeleiding, feedbackcultuur en het werken met ankerfiguren hebben geleid tot veel positieve energie en initiatieven. De visie leeft op alle niveaus van de instelling. De commissie stelt voor in de volgende fase te sturen op een goede doorontwikkeling en bestendiging van de ingezette koers, en daarbij in het bijzonder aandacht te besteden aan generalisering van de verbeterprocessen en aan focus. Een balans tussen toelaten en snoeien om te bloeien zal TM helpen om zich verder te ontwikkelen in de door haar ingezette richting. De commissie beoordeelt daarom de beleidsuitvoering (standaard 2) als voldoet ten dele, overige standaarden voldoen.



De commissie stelt dat TM de komende drie jaar dient in te zetten op de F (Focus) van LEFV waarbij per unit of opleiding prioriteiten worden vastgesteld om de in gang gezette processen hanteerbaar te houden en initiatieven te bestendigen.

2 Inleiding en verantwoording

Dit evaluatierapport is tot stand gekomen in het kader van een instellingsreview aan de hand van NVAO's *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*. In deze instellingsreview wordt de kwaliteit van het onderwijsbeleid getoetst.

Naast dit evaluatierapport is een adviesrapport beschikbaar. Het rapport betreft een advies over de wijze waarop de instelling instaat voor de kwaliteit van haar opleidingen. Het gaat met name over de regie van de kwaliteitsborging van de opleidingen zoals opgenomen in NVAO's *Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017*.

Contextualisering

Het evaluatierapport van de instellingsreview is gericht aan de betreffende instelling om haar het verhaal over haar onderwijsbeleid terug te geven dat in dialoog tot stand is gekomen met de reviewcommissie. Daarmee beoogt het rapport meerwaarde voor de instelling te scheppen in het licht van continue kwaliteitsverbetering. Het evaluatierapport bestaat daartoe uit een lineair verslag van het onderzoek waarin de commissie inzichten opbouwt. In het onderzoek heeft de commissie verschillende sporen onderzocht en tussentijds conclusies geformuleerd die in de loop van het onderzoek en na weging van het geheel aan bevindingen verder evolueren. Het is van belang dat deze sporen en tussentijdse conclusies niet op zichzelf staand geïnterpreteerd dienen te worden.

Aan het eind van de cyclus van instellingsreviews zal de NVAO een overzichtsrapportage opstellen gericht op een breed publiek, waarin de conclusies en oordelen van alle instellingsreviews in samenhang zullen worden besproken.

2.1 Samenstelling van de reviewcommissie

De beoordeling is gebeurd door een reviewcommissie aangesteld door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

- Joke Denekens, voorzitter
- Kees Boele
- Michel van Lieshout
- Annette Geirnaert
- Jeroen Kerstens, student-lid

De reviewcommissie wordt ondersteund door:

- Marianne van der Weiden, secretaris
- Lieve Desplenter, procescoördinator NVAO

In bijlage 1 zijn de CV's van de commissieleden opgenomen. Daar kan worden vastgesteld dat de samenstelling van deze reviewcommissie voldoet aan de eisen opgenomen in het *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*.

2.2 Werkwijze van de reviewcommissie

De commissie heeft op 24 en 25 maart 2016 een eerste bezoek aan Thomas More (verder: TM) gebracht om het beeld dat in de kritische reflectie beschreven wordt te verhelderen. In het tweede bezoek, dat plaatsvond op 27, 28 en 29 april 2016, heeft de commissie in een verticale (27 april) en horizontale (28 april) trail nader onderzocht hoe TM het beleid in praktijk brengt. Op 29 april richtte de commissie zich in het kader

van de regiepilot op de wijze waarop TM de opleidingskwaliteit borgt. Hiervoor was de commissie aanwezig bij de opleidingsvisite Toegepaste psychologie die op campus Antwerpen werd uitgevoerd. Hierover brengt de commissie een separaat adviesrapport uit.

2.2.1. Werkwijze van de reviewcommissie in het algemeen

Vorbereiding

Voorafgaand aan het eerste bezoek hebben de commissieleden hun indrukken op basis van de kritische reflectie gegeven en daar een aantal thema's en vragen bij geformuleerd die in het bezoek aan de orde gesteld zouden kunnen worden. Deze reacties zijn door de voorzitter van de commissie en de procescoördinator van de NVAO samengebracht in een synthesedocument. In het vooroverleg op de avond van 23 maart diende dit synthesedocument als startpunt om concrete vragen te formuleren voor de verschillende gesprekken.

Bezoek

De eerste dag van het bezoek vond plaats op campus De Vest, Mechelen, de tweede dag op campus Geel. De algemeen directeur opende de eerste dag met een welkomstwoord, waarna de commissie zich kort voorstelde. De procescoördinator lichtte aan de hand van een metafoer toe dat de commissie de kritische reflectie beschouwde als een reisbrochure voor haar reis door TM en dat ze in de gesprekken graag aan de hand genomen wilde worden om nader kennis te maken. Daartoe voerde de commissie gesprekken met (vertegenwoordigers van) het management, docenten, studenten en werkveld. Voor de tweede bezoekdag zijn twee focusthema's gekozen: (1) studentgerichtheid - empowerment van docenten en (2) regionale verankering versus internationalisering. De bezoekschema's zijn opgenomen in bijlage 2.

Zoals voorzien in de organisatie van het eerste locatiebezoek waren bij alle gesprekken, met uitzondering van het open spreekuur en het gesprek met de studenten, twee waarnemers vanuit TM aanwezig, die aantekeningen maakten van de gesprekken. Op deze wijze beschikten zowel commissie als TM over dezelfde informatie om aan het eind van het bezoek in co-creatie conclusies te formuleren en de invulling van de trails af te spreken.

Tijdens het bezoek kon de commissie beschikken over alle benodigde informatie. In aanvulling op de kritische reflectie ontving de commissie documenten over onderwijs- en personeelsbeleid en materiaal dat is ontwikkeld voor medewerkers en studenten om het gedachtegoed van LEFV te concretiseren en om iedereen te informeren over de voortgang van de organisatieverandering. Ook had de commissie toegang tot het digitale dashboard waarin actuele prestatiegegevens worden verzameld. Dit instrument is overzichtelijk vormgegeven en bevat een schat aan informatie aan evaluatie- en rendementgegevens. De vergaderaccommodatie in zowel Mechelen als Geel was uitstekend.

2.2.2 Werkwijze van de reviewcommissie met betrekking tot de review trails

Zoals hierboven reeds is aangeduid heeft de commissie op 27 en 28 april twee review trails uitgevoerd. De verticale trail richtte zich op de doorwerking van de zes strategische doelen (studentgerichtheid, marktaandeel vergroten in met het werkveld, professionele groei van medewerkers, spil in kennisplatforms door onderzoek en dienstverlening, vlakke en regelluwe organisatie, aantrekkelijke campussen) met inzet van de zes beleidsthema's (een helder kader, gedeeld leiderschap, feedbackcultuur, informatiedeling, empowerment en ondersteuning) in de opleidingen Vroedkunde van Turnhout en Lier en de lerarenopleidingen van Vorselaar.

Dit bezoek vond plaats op 27 april in Turnhout en Vorselaar. De horizontale trail had als thema het verbetermanagement en –beleid: hoe de groeispiraal in actie gezien kan worden in drie opleidingen (lerarenopleidingen, bedrijfsmanagement en elektronica/ICT), waarbij inzicht gegeven wordt in de werking van de HR- en onderwijsankers. Deze trail vond plaats op 28 april op campus Mechelen en campus De Nayer in Sint-Katelijne-Waver.

3 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

3.1 Voorafgaand aan het eerste bezoek

De commissie is gecharmeerd door het verhaal in de kritische reflectie van Thomas More en noteert op grond daarvan de volgende sterke punten waarop TM zich wil onderscheiden:

- TM heeft LEFV (Lef, Enthousiasme, Focus en Vertrouwen) en wil als hogeschool trendsetter/inspirator zijn voor anderen;
- TM is motor voor regionale ontwikkeling: bouwt aan regionale band, netwerking, kennisplatformen; onderwijs en beroepenveld werken doelgericht en gestructureerd samen;
- TM heeft een eenduidig motto op vlak van onderwijsvisie: *learning by doing*. Daarin komen o.a. aan bod: *blended learning*, *evidence informed* (in plaats van *evidence based*) onderwijs en goesting om te leren;
- TM is studentgericht. Studenten worden erkend als *young professionals* en staan op gelijke voet met personeel;
- TM heeft een eenduidig motto voor haar organisatiemodel: *structuur volgt strategie*;
- TM is een vlakke, regelluwe en wendbare organisatie;
- TM wordt gekenmerkt door een doordachte kwaliteitscultuur en werkt met een eenvoudig concept: de groeispiraal van actie, feedback, reflectie en opnieuw actie.

De commissie wil tijdens het eerste locatiebezoek nader inzicht krijgen in (1) de kritische aanpak van de instelling en (2) het actualiteitsgehalte van het verhaal. Uitgaande van de waarderende benadering zal de commissie deze kwesties tijdens het bezoek op een uitdagende en positieve wijze door middel van gepaste vragen ter sprake brengen, waardoor de instelling (1) zich daadwerkelijk begrepen voelt en (2) gestimuleerd wordt om door te groeien in de door haar gewenste richting.

Visie

De commissie vindt dat de missie en visie goed zijn beschreven en dat de waarden die de instelling voorstaat (LEFV) daarin consequent doorklinken. De tekst is wervend, inspirerend en uitdagend. Je moet “lef” hebben om dit aan te durven, het enthousiasme blijkt duidelijk uit de tekst, de visie heeft een focus en getuigt van (zelf)vertrouwen. Er is aanzet tot kritische reflectie, het gebruik van de groeispiraal is op sommige plaatsen al weergegeven. De taak van fusie van verschillende hogescholen met verschillende culturen in verschillende regio's is bijzonder moeilijk. Het realiseren van een ommezwaai van oubollig en saai naar innovatief en activerend is een bewonderenswaardige en tevens uitdagende doelstelling. Het model dat neergezet wordt klinkt bijzonder attractief en uitdagend. De strategie geeft zes lijnen aan: (1) studentgerichtheid, (2) marktaandeel verhogen door voortdurende vernieuwing, (3) de lat hoog leggen en investeren in professionele groei, (4) spil zijn in regionale kennisplatformen, (5) vlakke en wendbare organisatie en (6) aantrekkelijke campussen.

De commissie krijgt uit de kritische reflectie goed zicht op de gekozen aanpak en ziet een aantal voorbeelden. De commissie wil dieper inzicht krijgen in de stand van zaken op dit moment. De commissie leest dat de instelling kritisch reflecteert maar wil beter begrijpen hoe dit in de praktijk werkt. De commissie vindt dat ze weinig zicht krijgt op het proces waar de instelling in zit en waar ze concreet naar toe wil. De ingezette koers kan er bijvoorbeeld toe leiden dat er een grote mate van diversiteit en/of tempoverschillen ontstaan binnen de hogeschool. De commissie vraagt zich af hoe TM in die context consistentie en eenheid ziet. De commissie zal in de gesprekken tijdens

het eerste bezoek samen met de instelling trachten aan te geven wat de stand van zaken is op dit moment in hun groeiproces naar 2020 en daarbij sterke kanten en groeimogelijkheden aanduiden.

Acties om visie te realiseren

Concrete acties om de zes lijnen van de strategie te realiseren worden in de tekst exemplarisch uitgewerkt. Er worden zes fundamenteën van beleid beschreven: een helder kader, gedeeld leiderschap, feedbackcultuur, informatiedeling, empowerment en ondersteuning. De commissie krijgt de achterliggende processen, instrumenten en verantwoordelijkheden niet altijd helder in beeld. Bij het eerste bezoek zal de commissie daarom in de verschillende gremia nagaan wat concreet in de verschillende lijnen is opgezet en wat de resultaten zijn na drie jaar werking. De commissie is bijvoorbeeld benieuwd naar de inzet van de LEFV-ambassadeurs, de kwaliteitsborging van de bijscholing van docenten en de wijze waarop het levensbeschouwelijke profiel van TM wordt benut in het onderwijs. De commissie zal tevens nagaan in hoeverre reeds draagvlak aanwezig is en de neuzen in dezelfde richting staan. Door in dialoog te gaan zal de commissie zich kunnen inleven in wat er werkelijk leeft in de organisatie en waar de organisatie zich bevindt op de lijn van groei in deze transformatie van de organisatie.

Resultaten

Omdat de instelling nog maar drie jaar bezig is en de unitstructuur nog maar zes maanden, kan men niet verwachten dat alles al gerealiseerd is. De units zijn geclusterd per regio (Mechelen-Antwerpen en Kempen). Deze reorganisatie moet de units toelaten in te spelen op de lokale situatie bij de uitvoering van de hogeschoolstrategie en geeft daardoor opleidingen een nieuwe dynamiek van onderuit. De commissie meent dat sterktes en groeimogelijkheden zeker te definiëren zijn. De instelling geeft aan dat een aantal opleidingen op kruissnelheid is, andere staan bij de start van het veranderingsproces. Samen met de commissie zal de instelling zoeken waar de komende jaren kan worden op ingezet om het pad uit te zetten naar mooie resultaten in 2020. Vragen tijdens het eerste bezoek zijn bijvoorbeeld gericht op de relatie tussen enerzijds de professionele vrijheid en verantwoordelijkheid van de docent als academisch professional en anderzijds het procedureel en wettelijk 'compliant' blijven als instelling. Ook interesseert het de commissie hoe de instelling erin geslaagd is om bijvoorbeeld zittende medewerkers en/of leidinggevenden die niet of moeizaam meegaan in deze ambitieuze beweging, toch mee te krijgen.

Verbeterbeleid

Het spiraalmodel van groei is de kern van verbeterbeleid. Er worden in de kritische reflectie een paar mooie voorbeelden van gebruik van dit model geïllustreerd. Samen met de cultuur van feedback en vertrouwen kan TM verder excelleren tot een model van moderne beleidsvoering tot tevredenheid van docenten en studenten. In de gesprekken wil de commissie inzicht krijgen in de werking van de groeispiraal: wat is het aangrijpingspunt voor een groeispiraal op een bepaald thema, hoe komt die in beweging en zijn er al voorbeelden te geven van succesvolle resultaten ervan? Ook wat betreft het werken met 'Mad, Sad en Glad' scores is de commissie benieuwd van de diverse gesprekspartners te horen wat hen boos, droevig of blij maakt. Zeker op gebied van studentgerichtheid hoopt de commissie veel inspirerend werk te ontdekken en tevens een bijdrage te leveren aan de verdere concretisering van de uitgeschreven missie en visie.

Focusthema's

Om beter zicht te krijgen op hoe de visie van TM in praktijk gebracht wordt heeft de commissie twee focusthema's benoemd waarover ze op de tweede dag van het eerste bezoek in gesprek wil gaan met de betrokken managers, docenten en studenten:
(1) studentgerichtheid en empowerment van docenten (professionalisering, HR);
(2) regionale verankering versus internationalisering.

TM gaat in haar eerste strategische keuze voor het verbeteren van de studentgerichtheid op alle vlakken: ze onderzoekt de wensen en noden van studenten en bedenkt hoe bijvoorbeeld het onderwijs, de werkvormen, de toetsing, studentvolgsystemen daarop af te stemmen. Studentgerichte medewerkers denken en handelen vanuit de student en benaderen de student als *critical friends*. Daarnaast, net zoals ze dit doet bij de studenten, investeert TM fors in de professionele groei en ontwikkeling van medewerkers. Het doel is niet uitsluitend (leren) studentgericht handelen maar tevens versterken van het persoonlijk empowerment (veerkracht). De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de opleiding ligt diep in de organisatie bij de opleiding zelf die gesteund wordt door de overkoepelende diensten. De commissieleden zijn benieuwd naar een stand van zaken.

In een volgende strategische keuze profileert TM zich als de spil van kennisplatformen in haar regio's. De opleidingen zijn lokaal verankerd in het voor hen passende werkveld waarbij vnl. kennis gedeeld wordt. De regionale focus staat internationalisering binnen de opleidingen niet in de weg, al valt op dat TM ervoor kiest om in haar visie op onderwijs en studenten geen afzonderlijke paragraaf over internationalisering te voorzien. De commissie wil hier een beter zicht op krijgen.

3.2 Eerste locatiebezoek

Het bezoek begint met een Meet-and-Greet waarbij medewerkers van TM en commissieleden na een korte introductie door algemeen directeur, commissievoorzitter en procescoördinator NVAO (zie paragraaf 2.2.1) op informele wijze met elkaar kennismaken. De open sfeer van deze ontmoeting legt een goede basis voor de daaropvolgende gesprekken. Het is opvallend hoe enthousiast en trots de medewerkers zijn over de nieuwe aanpak.

Het eerste gesprek voert de commissie met de raad van bestuur en het directieteam (algemeen, regio's, onderwijs en studentenzaken). Onderwerp van gesprek zijn de positionering van TM, het ambitieniveau, de verschillen tussen opleidingen, campussen en docenten die tijdens het proces ontstaan, en de wijze waarop de studentgerichtheid en de regionale verankering worden ingevuld. De gesprekspartners laten de commissie een eensgezind geluid horen. TM wil studenten opleiden die niet alleen een stevige kennisbasis hebben, maar die door hun vaardigheden en vooral hun attitude toegerust zijn voor verandering. Een voorbeeld daarvan is de opzet van *practice enterprises* in verschillende opleidingen. De focus in het onderwijs van TM ligt op co-creatie met het werkveld en minder op academische ambities zoals onderzoek. Opleidingen kunnen per campus voor een eigen profiel kiezen, passend bij hun regio, als de opleidingen maar goed zijn. In het licht van de gewenste contacten met studenten streeft TM naar *blended learning* met een mix van on line- en contactonderwijs, niet naar volledig afstandsonderwijs. TM werkt aan studentbetrokkenheid op alle niveaus. In de raad van bestuur zijn nu twee student-waarnemers. Het is de bedoeling dat ze een rol als vertegenwoordiger krijgen. De belangstelling van studenten om mee te praten wordt groter. Waar het in het verleden soms moeilijk was om studenten te vinden voor vertegenwoordigende functies, moet er nu zelfs gekozen worden. TM wil studentbetrokkenheid op alle niveaus bij alle

opleidingen, maakt dat expliciet op bijeenkomsten en biedt ondersteuning wanneer dat nog niet goed verloopt, bijvoorbeeld als docenten onvoldoende open blijken te staan voor studentenfeedback. In dat geval kan inzet van de dienst Studentenzaken helpen. Tempoverschillen tussen opleidingen en teams zijn toelaatbaar, maar afwijkingen van de gekozen koers niet. Bij spanningen binnen een team kan een opleidingsmanager zo nodig ondersteuning geboden worden door een coach. Er is een zekere spanning tussen de gewenste regelluwigheid en de behoefte aan houvast bij medewerkers. De directie is zich ervan bewust dat het accepteren van feedback en het gebruiken van klachten om onderliggende problemen te onderkennen nog niet overal gemeengoed is. De commissie stelt op basis van dit gesprek vast dat op directieniveau sprake is van een duidelijke koers die gretig en met voldoende (zelf)kritisch vermogen ingezet wordt.

Vervolgens spreekt de commissie met unit- en opleidingsmanagers, de kwaliteitsdeskundige, een onderwijsanker en een studentvertegenwoordiger over de kwaliteitscultuur en de beleidsuitvoering in de praktijk. Alle gesprekspartners willen hun bijdrage leveren aan de LEFV-visie en aantrekkelijke opleidingen waarin zowel docenten als studenten goesting hebben in leren. Omdat niet alles tegelijk kan, blijven zaken als *design for all*, *blended learning* in enkele opleidingen liggen evenals het werken aan aantrekkelijke campussen. Volgens de commissie wacht hier, in lijn met het gekozen onderwijsbeleid, een belangrijke uitdaging. Door *design for all* en *blended learning* als leidende onderwijs-principes van meet af aan in te voeren in nieuwe opleidingen wordt ervaring opgedaan die ingezet kan worden als magneet voor bestaande opleidingen en versterkt het tevens de reeds geïnnoveerde opleidingen. De unit- en opleidingsmanagers hebben bewust voor hun functie gekandideerd. Hoewel het woord 'manager' mogelijk het verkeerde beeld oproept, past het bij de beslissingen die ze op het vlak van personeel en budget moeten nemen en staat deze term gedeeld leiderschap naar hun idee zeker niet in de weg. Deels geven ze zelf ook nog les, waardoor ze goed verankerd zijn in hun team. De aanwezige managers zien LEFV in hun opleidingen door de aandacht voor vernieuwing, zoals multidisciplinair werken en het werken met externe partners. TM beschikt over een team van onderwijsankers die opleidingen, managers en docenten bijstaan bij de onderwijsontwikkeling. Sommige teams staan daar meer open voor dan andere, maar door het positieve effect in de opleidingen die ermee gestart zijn, raken ook de wat meer afwachtende teams geïnteresseerd. Het aanwezige onderwijsanker schetst de stapsgewijze werkwijze waarbij met vallen en opstaan innovaties worden bereikt, zoals de *practice enterprise* bij bedrijfsmanagement waar bij aanvang niet alle docenten enthousiast over waren. Ook kleine stappen brengen de organisatie verder. De steun van het management voor het werk van de onderwijsankers helpt en wordt expliciet gewaardeerd. Ook de studenten zijn blij met de mogelijkheden die hun geboden worden, onder andere doordat ze het vak 'participatie' kunnen kiezen. Voor de interne communicatie wordt nog gezocht naar de beste kanalen en werkwijze. Yammer en sociale media worden steeds meer benut, een studentenportal en een app zijn in ontwikkeling, maar het blijft een weerbarstige kwestie in een grote organisatie om iedereen goed te bereiken. Een andere weerbarstigheid is het durven loslaten van systemen en vaste gewoonten, en in plaats daarvan vertrouwen op de eigen verantwoordelijkheid. Op het vlak van kwaliteitszorg is deze beweging bewust ingezet en wil TM door middel van de groeispiraal aanzetten tot experimenteren op dit terrein. Dat hoeft niet direct revolutionair te zijn. Zoals eerder gezegd leiden ook kleine stappen tot groei. De commissie proeft uit dit gesprek een hoge mate van commitment op managementsniveau voor de ingezette vernieuwing.

Op basis van de input tijdens het open spreekuur komt bij de commissie de vraag op of het management voldoende oog heeft voor de uitvoeringspraktijk en overweg kan met uitzonderingen. De commissie formuleert de metafoer van de trein waarbij de

locomotief (het management) goed op stoom is en een vaste koers volgt, maar waarbij een aantal wagons (de medewerkers) mogelijk niet voldoende aangehaakt is.

Dit was dan ook een belangrijk gespreksonderwerp voor de commissie in het daaropvolgende gesprek met vertegenwoordigers van studenten en personeel en met verantwoordelijken voor de onderwijsaudit, de student service desk en de business intelligence alsmede met een unitmanager en een opleidingsmanager. Zowel van studentenzijde als door anderen worden voorbeelden gegeven van onbevredigende situaties die naar aanleiding van klachten zijn aangepakt en opgelost. De studenten voelen zich gehoord en zien dat hun inspraak effectief is. Er wordt nog gewerkt aan professionalisering en een meer onafhankelijke positie van de ombuds. Allen benadrukken dat de inspraak van onderop, vanuit de lokale studentenraden, cruciaal is voor een goede feedback. Zodra er signalen komen dat de situatie ergens niet veilig genoeg is om kritiek te uiten wordt daar vanuit de algemene studentenraad en de dienst Studentenbeleid actie op ondernomen. Studententevredenheidsmetingen maken onderdeel uit van het dashboard en de studentenvertegenwoordigers krijgen daar op korte termijn toegang toe. De interne communicatie naar docenten en studenten is nog niet altijd optimaal, er wordt voortdurend gewerkt aan verbetering. Het personeelsbeleid, zo geven de verschillende gesprekspartners aan, ondersteunt de nieuwe koers van TM: teams en docenten krijgen coaching bij de nieuwe invulling van hun taken en er zijn bewuste keuzes gemaakt bij het vervullen van de managementfuncties om zo de cultuurverandering duidelijk te maken. Sommige managers en docenten hebben nieuwe functies gekregen, andere hebben TM verlaten. Soms zijn er harde noten gekraakt, wat veelal in goed overleg plaatsvond. In het begin ging de evolutie te snel en werd het tempo teveel centraal opgelegd. Nu is er meer ruimte voor tempoverschillen en voelen de opleidingsmanagers zich gesteund om per jaar prioriteiten te stellen. De commissie vraagt naar de handelwijze bij onverwachte situaties zoals de onvoorziene grote instroom bij de nieuwe opleiding Sport en Bewegen. In zo'n geval kan een beroep gedaan worden op het impulsfonds van TM en worden mogelijkheden gevonden om sommige vakken door aanpalende opleidingen te laten verzorgen, bijvoorbeeld het vak EHBO door de opleiding Verpleegkunde. De gesprekspartners illustreren hiermee dat besparen en innoveren elkaar niet hoeven uit te sluiten en dat het van belang is goed te anticiperen, bijvoorbeeld door docenten tijdig bij te scholen.

Vervolgens spreekt de commissie met vertegenwoordigers van studenten op lokaal en centraal niveau, vanuit verschillende opleidingen. Bij dit gesprek blijkt helaas sprake van enige miscommunicatie. Conform het protocol werd dit onderdeel voorbereid door de studentenraden, maar de commissie was zich hiervan niet bewust en wilde graag doorpraten over de uitwerking van de visie op onderwijs en studenten in de onderwijspraktijk. Daartoe stelde ze na de introductieronde vragen over welke zaken verder ontwikkeld kunnen worden en welke prioriteiten de studenten zouden leggen. Naar later bleek voelden de studenten zich hierdoor overvallen: ze kregen niet de kans hun presentatie te geven en hadden het gevoel dat de commissie uitsluitend op zoek was naar negatieve aspecten. Later tijdens het bezoek heeft de commissie haar spijt betuigd over deze gang van zaken en is er afgesproken dat de studenten tijdens het tweede bezoek alsnog de gelegenheid krijgen om hun verhaal te houden.

In het laatste gesprek van de eerste dag ontmoet de commissie vertegenwoordigers van het werkveld. Uit dit gesprek komt naar voor dat TM al vele jaren contacten had met diverse bedrijven en stakeholders, maar dat deze veelal ad hoc en diffuus waren. De laatste jaren werkt TM aan een meer structurele verbinding met de regionale belanghebbenden, onder andere door het opzetten en geleidelijk uitbouwen van *Partners in Education*. De gesprekspartners geven voorbeelden van de openheid van

TM om in te spelen op hun behoeften en mogelijkheden, zoals verschillende initiatieven van de stad Mechelen en de deelname aan de katholieke dialoogschool. De *practice enterprises* leiden ook tot een sterkere wisselwerking van opleidingen met de beroepspraktijk. De komende tijd wordt nog gewerkt aan verdere stroomlijning, zoals betere voorbereiding op *entrepreneurship* bij de studenten en meer continuïteit in hun inzet gedurende de looptijd van een project. In het gesprek benadrukken allen, ook de commissie, dat de opbrengsten idealiter evenwichtig verdeeld zijn en dat niet alleen bedrijven, maar ook TM horen te profiteren van valorisatie-activiteiten. Daarbij dient uiteraard rekening gehouden te worden met het feit dat studentenprojecten geen resultaatverplichting aangaan, maar een leereffect beogen. Voor sommige activiteiten, bijvoorbeeld nascholing van werkenden, boekt TM (soms substantiële) inkomsten, maar de hogeschool is zich ervan bewust dat ze op dit vlak actiever kan optreden, bijvoorbeeld wat betreft patenten die door TM-onderzoek worden ontwikkeld.

Het eerste gesprek op de tweede dag richt zich op het focusthema studentgerichtheid en empowerment van docenten. Met een aantal docenten, een opleidingsmanager, de directeur studentenzaken en een student verkent de commissie hoe de studentgerichtheid in de praktijk vorm krijgt en hoe de docenten daarin worden begeleid. Als belangrijkste kenmerk van de studentgerichtheid beschrijft men het partnerschap tussen student en opleiding/docent, om gezamenlijk te werken aan de beroepsvoorbereiding, met gebruikmaking van de specifieke talenten en interesses van de student en inspeland op zijn/haar behoeften aan begeleiding. Studenten worden soms uitgedaagd om buiten de bestaande kaders te denken over hun beroep, bij sommige opleidingen wordt ingezet op een meer multidisciplinaire aanpak en bij Business is een startersservice opgezet. Daar zijn ook de feedbacksessies gestart die nu ook bij andere opleidingen ingang vinden onder de naam pizzagesprekken en waar de commissie al diverse malen positieve geluiden over heeft gehoord. Uitwerking van alle ideeën duurt een paar maanden en dan wordt daarover teruggekoppeld. De commissie vraagt naar de uitwerking van *design for all* en inclusiviteit, twee belangrijke beleidsdoelen. In de praktijk staan nog niet alle docenten daar al voor open. Daarom is eerst gemikt op zaken die overtuiging vragen maar niet veel inspanning (laagdrempelig). Zo organiseert dienst Onderwijs bv. scholing op het vlak van activerende werkvormen en digitalisering van cursusmateriaal. Daarbij krijgen docenten formeel (tijd) en informeel (appreciatie) steun in het veranderingsproces van TM door hun leidinggevende. Interne mobiliteit wordt gestimuleerd op basis van inzicht in ieders rollen en capaciteiten, zodat docenten zoveel mogelijk hun werk met goesting kunnen (blijven) doen. De commissie ziet hierin mooi beschreven hoe TM haar koers met oog voor pragmatiek zo consistent mogelijk implementeert.

In het tweede focusgesprek bespreekt de commissie het onderwerp regionale verankering in relatie tot internationalisering met een student en medewerkers die als coördinator, docent of manager betrokken zijn bij internationaliseringsactiviteiten. TM streeft ernaar dat alle studenten, als onderdeel van *21st century skills*, in aanraking komen met internationalisering. De vorm kan variëren en hangt onder andere af van de opleiding. Er zijn opleidingen met een verplichte stage in het buitenland, soms gebaseerd op contacten in een internationaal netwerk, andere hebben interessante projecten opgezet met buitenlandse partners. Vanuit de opleiding Business Mechelen is een project op de Kaapverdische eilanden gestart, waar jaarlijks studenten uit verschillende opleidingen aan deelnemen. Daar groeien ze niet alleen in hun vak maar ook als persoon. De Vlaamse streefcijfers (1 op 3 afgestudeerden heeft een onderwijservaring in het buitenland) worden nog niet behaald, wat meer verklaard wordt doordat studenten zich gebonden voelen aan thuis dan door financiële belemmeringen. Via *internationalisation at home* zouden alle studenten hun blik moeten kunnen verbreden. De commissie waardeerde de passie waarmee de

betrokkenen over de bovengenoemde initiatieven spraken. Wat betreft de regionale contacten blijkt dat opleidingen regelmatig gebruik kunnen maken van faciliteiten van bedrijven en dat er goede contacten zijn. Dit bevestigt het beeld uit het gesprek met de vertegenwoordigers van het werkveld.

Op verzoek van de instelling licht de directeur Studentenzaken in het open uurtje het zorgbeleid van TM toe. Er zijn voorzieningen voor de meer dan 1000 studenten met functiebeperkingen. Onder meer krijgen alle opleidingen een deeltijdse zorgcoördinator toegewezen. In individuele gevallen is verbetering nodig op het vlak van professionalisering van deze zorgcoördinatoren en de communicatie met de docenten. TM is zich hiervan bewust en ondersteunt dit proces vanuit de dienst Studentenbeleid.

In het afsluitende interne overleg en in de co-creatie met de instelling stelt de commissie vast dat haar beeld uit de kritische reflectie door de gesprekken is verhelderd en voor een groot deel is bevestigd. De belangrijkste vraag van de commissie betrof het actualiteitsgehalte van het mooie instellingsverhaal. Daarvan wilde ze een scherper beeld krijgen tijdens het bezoek. De commissie heeft gezien dat op belangrijke lijnen de visie binnen TM leeft zoals beschreven in de kritische reflectie: passie, studentgerichtheid, activerend onderwijs, regionale verankering, levensbeschouwelijkheid, docentprofessionalisering. De rolmodellen functioneren goed en de commissie zag dat de mensen ervan genieten. Er blijken tempoverschillen te bestaan binnen TM, wat past binnen de gekozen aanpak. Wat voor de commissie nog wazig is gebleven zijn de bereidheid, veiligheid en bekwaamheid van de laagste echelons om hun verantwoordelijkheid te nemen. Ze verwacht dat de diversiteit lager in de organisatie uiteen zal lopen en zou dit graag in het tweede bezoek nader willen onderzoeken.

In de co-creatie uit de instelling haar waardering voor de wijze waarop de commissie de gesprekken gevoerd heeft. TM stelt vast dat het hele proces van de instellingsreview, inclusief de voorbereiding erop, als zodanig al heeft geleid tot versterking van de organisatieverandering en de interne communicatie. De organisatieverandering, waaronder de recente inrichting van units (zes maanden op het moment van de visitatie), is nieuw en alle betrokkenen kennen elkaar nog niet altijd goed. Door de brede samenstelling van de gesprekspanels ontmoeten mensen van verschillende units en opleidingen elkaar, waaruit al vervolgspraken zijn voortgekomen. TM is van plan jaarlijks een nieuw hoofdstuk over de voortgang aan de kritische reflectie toe te voegen zodat al het materiaal bij een nieuwe review klaar ligt. De directie licht toe dat het lastig is om altijd concreet te laten zien welke verbeteracties zijn ondernomen naar aanleiding van klachten omdat het soms maatregelen betreft die individuele medewerkers betreffen. De commissie onderschrijft dat daar discreet mee moet worden omgegaan in verband met privacy. Een deel van de groeispiraal was zichtbaar in de gesprekken, waarbij voor de commissie echter niet altijd duidelijk was waar het beginpunt lag: wat was de aanleiding voor verbeteracties, hoe leidden signalen tot acties? TM en de commissie stellen gezamenlijk vast dat het vernieuwingsproces overall is gestart en dat de verschillende managementniveaus hier goed in zijn betrokken. In de praktische uitwerking op opleidings- en docentniveau bestaan nog verschillen, waarop de commissie geen zicht heeft gekregen. Voor de eerste categorie wordt, mede op grond van overleg na het bezoek, gekozen voor Voedkunde Lier-Turnhout (campus Turnhout), voor de tweede de lerarenopleidingen Vorselaar (campus Vorselaar). In deze opleidingen onderzoekt de commissie hoe de zes beleidsthema's (een helder kader, gedeeld leiderschap, feedbackcultuur, informatiedeling, empowerment en ondersteuning) in praktijk tot uitdrukking komen. De horizontale trail zal zich richten op het verbeterbeleid en hoe de groeispiraal in de praktijk werkt. De commissie onderzoekt dat bij de opleidingen bedrijfsmanagement

Turnhout-Geel en Mechelen, lerarenopleiding Mechelen en elektronica/ICT op campus De Nayer. Bij deze gesprekken sluiten ankers HR en onderwijs aan, zodat de commissie inzicht krijgt in de werking van deze ondersteunende diensten. Tot slot worden afspraken gemaakt over de regiepilot op de derde dag van het tweede bezoek. Op die dag zal een audit plaatsvinden bij de opleiding Toegepaste psychologie in Antwerpen. De twee leden in de commissie uit Franstalig België en Nederland zullen als leden van het visitatiepanel aan het eerste deel van die audit deelnemen, waarbij de overige commissieleden als toehoorder aanwezig zijn. Door de combinatie van de twee bezoeken en deze trails heeft de commissie kennisgemaakt met alle campussen, en zal de commissie in staat zijn een oordeel en aanbevelingen te formuleren over hoe de geambieerde kwaliteitscultuur zich in de praktijk manifesteert.

3.3 Tweede locatiebezoek

Verticale trail

In het tweede locatiebezoek wil de commissie op de eerste dag, de verticale trail, onderzoeken in hoeverre de visie op onderwijs en studenten en het beleid van TM hun uitwerking krijgen op de werkvloer: hoe zetten de opleidingen in op de strategische doelen (studentgerichtheid, marktaandeel vergroten in co-creatie met het werkveld, professionele groei van medewerkers, spil in kennisplatforms door onderzoek en dienstverlening, vlakke en regelluwe organisatie, aantrekkelijke campussen) en hoe dragen de beleidsthema's (een helder kader, gedeeld leiderschap, feedbackcultuur, informatiedeling, empowerment en ondersteuning) daar aan bij? Vooraf had de commissie een notitie ontvangen waarin voor de opleidingen Vroedkunde (Lier en Turnhout) en de lerarenopleidingen in Vorselaar was uiteengezet welke concrete acties op de strategische doelen zijn ondernomen. Dat was voor de commissie een geschikt startpunt voor de gesprekken.

De eerste twee gesprekken met management, docenten, studenten en onderwijsanker Vroedkunde vonden plaats in Turnhout. Daar kon de commissie direct zien dat het doel om de campussen aantrekkelijk te maken tot mooie resultaten leidt. Dit geldt overigens voor alle locaties die de commissie in beide bezoeken heeft gezien. Ze zijn niet alleen licht en ruim vormgegeven, maar de studenten zijn ook betrokken bij de inrichting van een deel van de ruimtes. Dat leidt tot speelse invullingen waar studenten graag verblijven.

De commissie trof opleidingen Vroedkunde aan die insteken op onderwijsvernieuwing om door intrinsieke motivatie van de studenten de leerrendementen te verhogen. In Lier is dat het nieuwe onderwijsconcept in het Elixir-project, in Turnhout wordt het toetsbeleid beter uitgebouwd. De feedback van de studenten en van het werkveld wordt gebruikt om de opleiding zo goed mogelijk te laten aansluiten op wat de beroepspraktijk verwacht: niet alleen hun handelingsbekwaamheid toetsen op papier maar tevens mondeling d.m.v. levensechte casussen in het skills lab.

In TM bestaat de unitstructuur pas zes maanden, dus innovatieve onderwijsontwikkelingen die decentraal vanuit een opleiding worden opgestart staan nog aan het begin. De vernieuwing in Lier is gestart door een aantal bevlogen docenten die daarvoor, na toetsing van hun onderwijsplan aan de centrale *visie op onderwijs en studenten* door het management, het groene licht kregen.

De commissie hoorde dat bij de ontwikkeling de realiteit dwingt tot aanpassingen in het invoeringstempo: het kost tijd om alle docenten te overtuigen en bij te scholen in de nieuwe aanpak. Er wordt bijvoorbeeld van hen verwacht dat ze hun lesmateriaal digitaliseren en filmpjes maken. Door ruimte te bieden voor hun opmerkingen op een digitaal prikbord en door de ondersteuning van het onderwijsanker, collega's en externen is het Elixir-proces toch goed op gang gekomen. Besloten is de invoering in

het tweede en derde studiejaar uit te stellen tot september 2016. In het algemeen komt de studentgerichtheid goed tot uitdrukking door de input van de studentenraad, de OPO-bevragingen en de focusgesprekken. Zo is bijvoorbeeld op verzoek van de studenten een tentamen opgesplitst. Studenten krijgen via infographics te horen wat er met hun opmerkingen is gedaan. Over de onderwijsvernieuwing Elixir tasten de studenten echter nog grotendeels in het duister: ze weten en voelen dat er iets gaat veranderen, maar niet precies wat er gaat gebeuren. De opleidingsmanager (h)erkent dit. Het zoekproces naar gepaste onderwijsconcepten in lijn met de visie op onderwijs en studenten was vnl. het werk van externen, docenten en interne onderwijsankers. Pas bij de invoering (2016-17) worden de studenten als critical friends regelmatig bevroegd op inhoud, didactiek en lesmateriaal. De commissie zag het enthousiasme bij de gesprekspartners toen ze hoorde hoe de opleiding bewust contact zoekt met de externe omgeving. Dat heeft geleid tot innovatieve projecten als 'Een buddy bij de wieg' voor kansarme zwangere vrouwen, het vruchtbaarheidsspel voor het secundair onderwijs en de aanpassing van stagedocumenten samen met de Arteveldehogeschool in Gent. Docenten van de opleiding zijn minder dan voorheen betrokken bij onderzoeksprojecten, wat een gevolg is van keuzes die door TM zijn gemaakt voor prioritering in kenniscentra. De overheidsmiddelen ten behoeve van Projectmatig Wetenschappelijk Onderzoek (PWO) zijn eerder beperkt, er moeten strikte keuzes worden gemaakt. Enerzijds betreuren ze dat, anderzijds hebben docenten andere projecten opgepakt: sommigen zoeken wetenschappelijke onderbouwing voor hun lesmateriaal, anderen zetten zich in voor internationalisering. Zij stimuleren studenten om in het buitenland stage te lopen en hun ervaring vervolgens in te zetten om het vak vroedkunde in Vlaanderen een steviger positie te geven. Deze twee gesprekken gaven de commissie een goed gevoel: de TM-doelen zijn bekend en worden doorleefd door de betrokkenen, men is actief bezig om het curriculum steeds beter te maken, het management zorgt voor de juiste randvoorwaarden, iedereen wordt in zijn/haar waarde gelaten, docenten zoeken onderling contact en vullen elkaar aan: er is op alle vlakken sprake van een goede dialoog. De commissie adviseert daarbij zorgvuldige aandacht te houden voor de communicatie met de studenten.

Na de gesprekken met de opleidingen Vroedkunde had de commissie de gelegenheid in gesprek te gaan met studentenvertegenwoordigers. Hierbij waren de studenten aan zet. De commissie en de studenten waren tevreden dat ze de kans kregen in kleine groepjes van wisselende samenstelling dieper op zaken in te gaan. Zo kreeg de commissie aan de hand van de drie enthousiaste leden van de centrale en lokale studentenraden meer inzicht in de wijze waarop studentgerichtheid in TM concreet gestalte krijgt. Het aanvoelen van de commissieleden werd bevestigd: in TM wordt daadwerkelijk niet enkel naar studenten geluisterd maar ook op basis van hun gemotiveerde input gehandeld.

Vervolgens verplaatste de commissie zich naar Vorselaar voor drie gesprekken met vertegenwoordigers van de lerarenopleidingen kleuteronderwijs, lager onderwijs en secundair onderwijs. Ook hier vonden de gesprekken plaats in een open sfeer en trof de commissie zeer gecommitteerde en gemotiveerde gesprekspartners. Vooral bij de studenten genoot de commissie van het getoonde enthousiasme. Het was een zeer levendige uitwisseling, ook tussen de studenten onderling. Uit de drie gesprekken kwam voor de commissie duidelijk naar voren dat de docenten zowel individueel als in hun team werken aan een opleiding die zich onderscheidt van andere. Het krimpende marktaandeel noopte daartoe. De opleidingen in Vorselaar onderscheiden zich door de kleinschaligheid van de campus en de gevestigde naam. Ook inhoudelijk willen ze zich profileren. Dat blijkt uit initiatieven om in de opleiding meer aandacht te besteden aan de persoonlijke ontwikkeling van studenten (door het vak educatie, door aangepaste

en verkorte programma's en door nauw contact tussen docent en student), aan thema's als erfgoededucatie, meertaligheid en diversiteit, en aan nieuwe didactiek zoals *universal design* en *blended learning*. Een aantal docenten is bewust bezig met *evidence informed* werken en er is veel contact met de scholen in het werkveld. Of dit leidt tot beter gekwalificeerde afgestudeerden en hoe gemeten wordt hoe hoog de lat precies ligt, werd voor de commissie niet helemaal helder. De docenten voelen zich gestimuleerd om nieuwe zaken te ontwikkelen. Ze ervaren het als een voordeel van TM dat er geen officiële structuur hoeft te zijn om initiatieven te ondernemen. De strategische doelen en de 7 punten van de *visie op onderwijs en studenten* zijn volgens hen een effectief en helder kader waarbinnen initiatieven moeten passen. Er is veel aandacht voor professionalisering, waarbij de unitmanager in het oog houdt hoe individuele expertise ten goede komt aan de teams en dat mensen niet overbelast raken. De wijze waarop de unitmanager het TM-kader hanteert en ervoor zorgt dat iedereen zijn/haar eigen rol vervult, wordt door de docenten gewaardeerd. Het schept duidelijkheid en, zoals een van de docenten het uitdrukte, de ondersteunende diensten zijn nu echt diensten geworden en maken hun naam waar. Ook over de informatievoorziening hoorde de commissie alleen maar goeds, vooral van de studenten: de lijnen zijn kort, studiewijzers zijn helder, informatie wordt snel gedeeld via e-mail, Yammer en Toledo. Het management gebruikt de dashboard-gegevens om na te gaan of ingezette acties effect hebben. Zo blijkt onder andere dat de opleiding kleuteronderwijs erin geslaagd is de dalende trend te keren en weer meer studenten aantrekt. De opleiding denkt dat dat in ieder geval deels te verklaren is door de nieuwe stageaanpak met een ankerdocent die nauwe persoonlijke contacten onderhoudt met de stagescholen. De docenten zijn het met de commissie eens dat meer aandacht nodig is voor alumniwerking. Zij kunnen ambassadeurs voor de opleidingen zijn. De commissie apprecieerde de motivatie en dynamiek van de unit die uit de gesprekken bleek.

Co-creatie

Als afsluiting van de verticale trail vond de co-creatie plaats met het directieteam van TM en de twee unitmanagers van Vroedkunde en de lerarenopleidingen Vorselaar. In deze trail wilde de commissie zicht krijgen op de mate waarin de centrale TM-visie doorwerkt in de praktijk van de opleidingen. Als start van het gesprek presenteert de commissie haar observatie dat de TM-visie overal leeft en dat de nieuwe aanpak veel positieve energie heeft losgemaakt: er is LEFV, veel mensen zijn aan de slag met projecten en daarin worden ze ook begeleid en ondersteund. Het was goed om regelmatig te horen – in het gevoelige kader van een fusiehogeschool - hoe de gezamenlijke visie van TM geprezen werd. De nieuwe aanpak is zo succesvol dat de commissie zich afvraagt hoe TM deze koers bestendigt, na de aanvankelijke euforie en pioniersfase. Als het aantal initiatieven exponentieel toeneemt hoe kan de leiding dat dan bevatten? TM wijst hiervoor op de rol van de cel Business Intelligence. De cel verzamelt relevante kwantitatieve gegevens met betrekking tot de hogeschoolactiviteiten, sorteert, aggregereert en rapporteert. Deze gegevens worden in een overzichtelijk dashboard gegoten, zodat men vrijwel in een oogopslag kan nagaan hoe het in een bepaalde opleiding met een bepaald thema - bijvoorbeeld met de studententevredenheid - is gesteld. Het is ook heel eenvoudig om te benchmarken binnen de hogeschool zodat de best practices gemakkelijk te identificeren zijn. Men behoudt mogelijkheid dat een team, onder meer op basis van de voorliggende cijfers, bepaalt waaraan men voorrang geeft, maar dit moet steeds passen binnen de globale hogeschoolstrategie. Het bepalen van prioriteiten moet gebeuren na analyse van de basisgegevens en in dialoog met de stakeholders (studenten en werkveld) en de leidinggevende. Unitmanagers en regiodirecteuren superviseren dit. In de gekozen gebieden moet het team proberen vooruitgang te boeken. Via het dashboard en eventuele aanvullende kleine metingen kan men de vorderingen opvolgen. Een team

dat het moeilijk vindt resultaten te interpreteren krijgt bijstand van de cel Business Intelligence als het gaat om kwantitatieve gegevens en van de dienst Onderwijs als men ondersteuning wil voor het voeren van kwalitatief onderzoek, bv. een focusgesprek met studenten.

De commissie meent dat het nodig is aan een nieuwe fase te beginnen, met meer aandacht voor systematiseren en transfereren. Alle dynamiek dient zich adequaat te verhouden tot de beschikbare middelen. De F (Focus) van LEFV zou meer aandacht moeten krijgen. De instelling beaamt dat de commissie de nagel op de kop slaat. TM heeft er bewust voor gekozen het afgelopen jaar vooral veel aandacht te besteden aan het zoeken naar ieders identiteit en zaken los te maken zodat mensen zich weer gelukkig, blij en enthousiast zouden voelen. De commissie is het met TM eens dat verschillen toelaten mensen enthousiast maakt en houdt, en dat hierbij sprake is van goed leiderschap. Volgend jaar wil TM zoeken naar de crossovers, mensen met elkaar in gesprek brengen door bijvoorbeeld lunches en themakringen, rond het thema Focus. Een andere verschuiving zal die van intern naar extern zijn. Dit jaar lag de focus op de ontwikkeling van de hogeschool, volgend jaar zal het gaan om de werking met het werkveld. Dit sluit goed aan op het advies van de commissie om de alumniwerking te versterken. Naar aanleiding van de toegelaten diversiteit en de mate van implementatie vraagt de commissie zich af hoe TM er in slaagt de kwaliteit van het eindniveau te borgen. TM geeft aan dat de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de opleidingen in eerste instantie bij de opleidingsteams ligt. Zij volgen de aanbevelingen van de visitatiecommissies bij opleidingsbeoordelingen en nu bij de interne onderwijsaudits op. Verder houden ze de vinger aan de pols via adviescommissies met partners uit het werkveld en contacten met alumni en studenten, maar ook door dagelijkse nauwe contacten met het werkveld en een open blik op de samenleving. De managers van de respectieve opleidingen superviseren deze activiteiten en leiden ze in goede banen. Zij doen dit enerzijds op een informele wijze, door een open feedbackcultuur in stand te houden ten aanzien van studenten, medewerkers en externen. Dit is de eerste lijn van kwaliteitszorg. Als concreet voorbeeld over borging van de kwaliteit van het eindniveau licht TM een deeltje uit haar examenbeleid toe. Zo moet een student altijd een voldoende behalen voor de eindtoets, dit valt niet onder de tolereerbare onvoldoendes. Ter versterking van de kwaliteit van examens zou invoering van het vierogenprincipe een goed idee kunnen zijn. Als collegiale werkwijze zou het van onderop kunnen groeien. Dat past bij de aanpak van TM. Eventueel, suggereert de commissie, kan de grote diversiteit gereduceerd worden door te bezien of de vele individuele studietrajecten behouden moeten blijven. TM bevestigt dat die erg bewerkelijk zijn, maar wil deeltijd- en verkorte trajecten blijven aanbieden, omdat die voor werkende studenten vaak gewenst zijn. Afrondend brengt TM in dat de waarderende benadering heel prettig voelde en uitnodigde tot authentieke gesprekken. Het is daardoor gelukt de commissie te laten zien hoe TM in de praktijk werkt. Commissie en TM stellen samen vast dat de TM-missie en -visie op alle niveaus duidelijk leven en dat overal een communitygevoel bestaat. De netheid en uitstraling van de campussen zijn daar een uiting van: ook de ondersteunende en facilitaire diensten zijn fier op TM. Nu komt het erop aan keuzes te maken in alles wat op stapel is gezet omdat de middelen beperkt zijn. De commissie stelt dan ook nadrukkelijk meer focus aan te brengen in de vele initiatieven.

Horizontale trail

In de horizontale trail stond het verbeterbeleid centraal. TM heeft gekozen voor de groeispiraal als aanpak om tot verbeteringen te komen. In de gesprekken op deze tweede dag wilde de commissie meer zicht krijgen op de systematiek hiervan: hoe komt een spiraal op gang en hoe leidt dat vervolgens tot acties?

Als eerste besprak de commissie dit met de lerarenopleidingen van campus Kruidtuin in Mechelen. In het voorbereidende document las de commissie dat deze lerarenopleidingen in het verleden te kampen hadden met hoge drop-out, lage studententevredenheid, wensen van het werkveld om meer structureel samen te werken en de noodzaak de opleidingsvisie beter te laten aansluiten op de TM-missie en –visie. Op basis van deze analyse stelde TM bij de start van het academiejaar 2015-16 een nieuwe unitmanager aan. In het gesprek met een brede vertegenwoordiging (studenten, docenten, HR-anker/coach en dienst studentenzaken) hoorde de commissie dat de vernieuwingen een impuls hebben gekregen door de komst van de nieuwe unitmanager met een meer extern gerichte blik en de structurele inzet van coaching en feedback. Dit heeft de sfeer veranderd en er is een proces op gang gekomen dat steeds meer docenten de veiligheid geeft zich te ontwikkelen en te leren van elkaar. De coachingsleerlijn zal ook worden doorgetrokken naar de opleidingen zelf zodat studenten zich deze vaardigheden eigen maken. Op toekomstmeetings heeft de algemeen directeur naar aanleiding van de recente invoering van de unitstructuur, herhaald wat de essentie is van de TM-visie en de nieuwe aanpak. Dat is verder besproken in de personeelsvergadering. Het was in het begin erg wennen omdat niet alle docenten verwachtten dat het om een echt gesprek zou gaan. Inmiddels wordt de eilandencultuur van de afzonderlijke opleidingen geleidelijk doorbroken en komt meer uitwisseling tot stand. Wat betreft het meten van resultaten vroeg de commissie zich af of het dashboard een instrument voor de managers is, of ook voor de docenten bedoeld is. De docenten zelf gebruiken het niet veel en meten de voortgang vooral af aan de studententevredenheidsmetingen en informele signalen uit het werkveld. De commissie begreep dat dat in deze fase van de organisatieontwikkeling ook de lijn van TM is. De cel Intelligence Business zorgde in eerste instantie dat leidinggevenden ermee kunnen werken en voorziet via gefaseerde invoering dat docenten en overige medewerkers ermee overweg kunnen. Voor een aantal opleidingen is dat al gebeurd, andere – waaronder de lerarenopleidingen te Mechelen – komen nog aan de beurt. De commissie vond het in dit gesprek lastig om te doorgronden wat de systematiek van de aanpak was, omdat iedereen graag concrete voorbeelden wilde geven (casuïstiek). De achterliggende rode draad was daardoor niet gemakkelijk te vatten. Daarom werden aansluitend aan het gesprek de unitmanager en regiodirecteur uitgenodigd voor een extra toelichting. Beiden bevestigden dat het beleid, inclusief het verbeterbeleid, bij deze lerarenopleidingen nog volop in ontwikkeling is. Er zijn grote verschillen in veranderbereidheid en verandermogelijkheden in het docentencorps. Daarom is gestart met het inzetten van een externe coach voor de opleidingsmanager en het werken aan de feedbackcultuur. Voor deze lerarenopleidingen is deze aanpak nog erg nieuw: men wil wel het enthousiasme, de waarden en het vertrouwen van de nieuwe TM-aanpak, maar is nog niet gewend dat accountability daar ook bij hoort. Het management vindt dat bij accountability hoort dat cursussen en examens op orde zijn, van goed niveau en ontwikkeld in samenwerking met collega's. Dat is aan iedereen nu duidelijk gecommuniceerd. Personeelsbeleid is hierbij een belangrijk instrument: zo krijgen bijvoorbeeld jonge goede docenten grotere en belangrijker projecten dan ouderen die zich minder inzetten, waardoor hun autoriteit in het team groeit. Het is vooral de taak van het management om de helikopterview te hebben en aan de hand van bijvoorbeeld de rendementgegevens uit het dashboard de docenten te informeren of het team de goede kant op gaat. De commissie vond deze toelichting verhelderend.

Het ganze verbeterproces binnen deze lerarenopleidingen getuigt van hoe de 'groeispiraal' als concept opleidingen effectief een kwaliteitsslag laat maken. De implementatie van de visie op onderwijs en studenten is in volle ontwikkeling. TM geeft aan dat er opleidingen zijn die al een heel eind gevorderd zijn of die niet veel moesten veranderen omdat hun opleiding al heel erg spoorde met de doelstellingen. Bij sommige opleidingen zijn de eerste ingrepen pas gebeurd en andere zijn nog steeds aan het ontdekken wat die visie op onderwijs en studenten nu precies betekent. Sommigen willen plichtsbewust binnen de visie werken, maar verbinden er de verkeerde conclusies aan. Al deze varianten bestaan binnen TM. Niet elke opleiding start vanuit dezelfde beginsituatie en kan hetzelfde tempo aan, er zijn immers nog andere uitdagingen. TM verzekert dat er wel overal beweging in zit. Geen enkele opleiding draait op automatische piloot. Ook is het duidelijk dat de successen die door sommige opleidingen geboekt worden, aanstekelijk werken voor de andere opleidingen.

Vervolgens ontmoette de commissie studenten, docenten en medewerkers van de diensten HR en Onderwijs om het verbeterbeleid van de opleidingen Bedrijfsmanagement in Mechelen en Kempen te bespreken. In dit gesprek werden de dalende studentenaantallen genoemd als belangrijkste aanjager van verbeteractiviteiten. De commissie was onder de indruk van de doelgerichtheid en energie van een aantal nieuwe medewerkers om curriculumherziening aan te pakken. Als docent verbeterden zij niet alleen in nauw overleg met het werkveld hun eigen vak, maar ook besteedden ze veel energie om te zorgen dat het onderwijs van hun collega's daarbij zou aansluiten. Dat leidde soms tot flinke fricties die uiteindelijk, op verzoek van de manager, met hulp van de afdeling HR zijn uitgepraat. Door onder docenten vakken te ruilen en binnen vakken te switchen is een oplossing gevonden. De commissie beluisterde dat er een nauwe samenwerking is tussen de werkgroep HR, HR administratie, directeur en coach, om zo een feedbackcultuur in te zetten. In lijn met de TM-visie krijgen medewerkers de ruimte om eigen initiatieven te ontplooiën, niet alleen zoals bij de zojuist genoemde curriculumherziening, maar ook bijvoorbeeld op het vlak van internationalisering en didactiek. Desgevraagd benadrukken de gesprekspartners dat daarbij wel sprake is van een beleidsplan op het niveau van de unit en de opleiding, als kader om prioriteiten te stellen. De uitkomsten van interne audits en studentbevragingen zijn daarbij de start- en ijkpunten. De commissie had in het eerste locatiebezoek al gehoord over de succesvolle pizza-avonden in Turnhout, maar hoorde nu ook over denkdagen met frites voor studenten in Geel om hun input te geven. De studenten bevestigden dat hun inbreng effectief wordt ingezet en dat dat in volgende studiejaar merkbaar is. De commissie was gecharmeerd van de initiatieven die genoemd werden. Ze begreep dat het beleid om medewerkers vooral vertrouwen te schenken bij sommige docenten tot onzekerheid leidt omdat ze minder houvast hebben. Misschien is het nodig meer zekerheid in te bouwen in verband met de decretaal verplichte personeelsevaluatie. De commissie neemt zich voor dit in de afsluitende co-creatie met het TM-management aan de orde te stellen. Ze heeft de indruk dat de ontwikkelingen in de perifere campussen sneller gaan dan in 'de stad'.

De commissie verplaatst zich na de lunch naar campus De Nayer voor een rondleiding door de labo's en gesprekken met studenten, docenten, managers en ankers onderwijs en marketing/communicatie. Ook daar stelt de commissie de vraag naar de systematiek bij verbeteringen: wie bepaalt de doelen en wanneer het goed genoeg is? Uit de antwoorden blijkt dat er een duidelijke rol- en taakverdeling is: bij personeel en middelen ligt de verantwoordelijkheid bij de unitmanager, bij onderwijs en curriculum bij de opleidingsmanager en bij lesinhouden zijn het voor een groot deel de docenten zelf. De dienst Onderwijs biedt met 'Bouwstenen voor opleidingen' ondersteuning voor opleidingen bij de verbetering van hun onderwijs. Het kader bestaat uit de zeven

punten van de visie op onderwijs en studenten. Ondanks deze hulpmiddelen bleef het voor sommige opleidingen nog vaag. Daarom werd het 'kwaliteitskader voor opleidingen ontwikkeld'. Dit kader bevat 15 stellingen met tal van hulpvragen die de reflectie binnen de opleidingen over de kwaliteit van het onderwijs moeten stimuleren. Met al dit materiaal ging de opleiding onder leiding van de opleidingsmanager aan de slag. Een concurrentieanalyse en de input uit werkveldontbijtsessies, gecombineerd met studentenfeedback, hebben geleid tot het besluit om het curriculum te innoveren. Er zijn donderdagmiddagsgesprekken waarin docenten de richting bespreken en met huiswerk aan de slag gaan voor de concrete invulling. Het onderwijsanker speelt een leidende en begeleidende rol, door voorzetten te doen. De effecten van de curriculumherziening worden gemeten door studenten-enquêtes. Men beschrijft het proces als top-down en de uitvoering als democratisch. Het management is sinds een jaar vernieuwd en heeft de prioriteit dit eerste jaar gelegd bij mensen en middelen: herstel van vertrouwen, onder andere door de systematiek van functioneringsgesprekken en oude tradities als de nieuwjaarsreceptie en unitdagen in ere te herstellen. De studenten zijn vertegenwoordigd in de studentenraad en het campusoverleg en kunnen hun stem laten horen in enquêtes. De campus is zo kleinschalig, met korte lijnen, dat ook zaken los van die kanalen besproken kunnen worden. De combinatie van vrijheid en leiding werkt in de praktijk goed, zo zag de commissie ook in de interactie tijdens het gesprek. Gevraagd naar hun perspectief voor 2020 spraken de meeste docenten de wens uit dat onderzoek en dienstverlening meer uitgebouwd worden, ter versterking van het onderwijs. *Partners in education* kan meer benut worden om met het werkveld tot co-creatie te komen. Ook de wens om internationalisering meer te bevorderen kwam meermalen naar voren. Alle gesprekspartners zien een innovatieve campus voor zich, een trendsetter in technologieonderwijs door een excellente onderwijspraktijk en een goede infrastructuur, met hopelijk ook wat meer vrouwelijke studenten. Hoewel de globale strategische TM-visie voor veel docenten nog ver van hen af staat, kan de opleiding goed uit de voeten met de centraal aangeleverde handleidingen ter bevordering van kwaliteitsvol TM-onderwijs. De TM-onderwijsvisie is hun op het lijf geschreven. Voor de commissie was dit tijdens het gesprek duidelijk zichtbaar en ze wenste allen succes met de doorontwikkeling.

Co-creatie

De commissie start de co-creatiesessie met de constatering dat ze tijdens het bezoek veel goeds gezien heeft. Het sterkste punt is het personeel: TM is er duidelijk in geslaagd de juiste personen op de juiste plaats te zetten. Daar is ongetwijfeld moed voor nodig geweest. De commissie stelt vast dat de coachingscultuur werkt en dat die overal is doorgedrongen, tot op docentniveau en in de relatie docent-student. Om in de beeldspraak van het eerste bezoek te blijven: de wagons zijn goed aangehaakt aan de locomotief. De feedbackcultuur en de inzet op professionalisering zijn sterke punten, waardoor meer vernieuwing mogelijk wordt. Medewerkers en managers zijn zich bewust van hun rol en kunnen van daaruit keuzes maken. De samenwerking tussen units en centrale diensten (HR en onderwijs) werkt zoals beoogd. Sleutel daarbij zijn de ankerfiguren. Het was een goed besluit om die centraal te houden en decentraal in te zetten. Het zorgt voor snelheid en werkt goed. Deze personen beschikken over sterke communicatievaardigheden, zo kon de commissie uit eigen waarneming vaststellen. De commissie complimenteert de directie dat ook hier weer de juiste mensen op de juiste plaats zitten. Het verbeterbeleid leeft sterk in de organisatie, wat samenhangt met de feedbackcultuur. De commissie heeft een grote verbeterbereidheid, -inspanningen en -enthousiasme gezien, maar ook nog wel groeimogelijkheden: het monitoren van concrete resultaten in termen van onderwijs- en onderzoekskwaliteit is nog niet helemaal gemeengoed. Het dashboard biedt veel concrete gegevens, maar wordt op docentniveau nog niet overal gebruikt. Kwalitatieve

effecten zijn veel moeilijker te expliciteren. Veel studenten geven feedback maar voor sommige is dat nog wel moeilijk; daar kan de hogeschool nog in groeien. De commissie adviseert de groeispiraal op sommige momenten meer expliciet te laten draaien. Dan gaat er waarschijnlijk meer verankering plaatsvinden en meer borging op de lagere niveaus, die immers niet het helicopterview hebben zoals het management. Er is ook nog groei mogelijk in de relatie tussen top en managers. Die is redelijk vlak, maar docenten wijzen nog vrij snel naar hun manager. Sturing is wel nodig, maar omdat TM streeft naar een vlakke en wendbare organisatie zouden ze minder afhankelijk moeten zijn van hun directe management.

De directeur vindt het geschetste beeld zeer herkenbaar. TM heeft inderdaad voor het topmanagement duidelijke keuzes gemaakt, ook al was dat pijnlijk voor sommigen. Uit het feit dat deze personen vrij snel aanvaard zijn, kan afgeleid worden dat het dus kennelijk goede keuzes waren. De commissie heeft ook gelijk met haar opmerking dat docenten nog snel wijzen naar unit- en opleidingsmanagers. Dat is een fase in het groeiproces. Eerst is geïnvesteerd in unitmanagers, volgend jaar in opleidingsmanagers, om de empowerment op de vloer echt tot stand te brengen. De instelling benadrukt dat ze rekening wilde houden met de flinke tempoverschillen tussen docenten en met uiteenlopende persoonlijkheden. Iedereen loopt in dezelfde richting, maar niet allemaal even snel. Het management merkt dat het in het begin soms nodig was sterk top-down te handelen, maar dat nu een volgende stap is aangebroken waar dat niet meer nodig is.

Wat betreft de groeispiraal wordt benadrukt dat de aanpak met het dashboard pas vorig jaar is ontwikkeld. De directeur ziet het als een kwestie van tijd: de ambitie is dat docenten over vier jaar wel bezig zijn met cijfers en het dashboard, om zich met elkaar te vergelijken, als benchmark en om te leren van elkaar. Op dit ogenblik doen in een aantal opleidingen leidinggevenden dit voor hen en worden docenten tijdens opleidingsvergaderingen hierover systematisch geïnformeerd. Overigens benadrukt de directeur dat TM alleen wil meten als het nodig is, bijvoorbeeld om aan te tonen dat iets werkt, om te motiveren. TM heeft heel veel cijfers, maar gegevens zijn geen doel op zich en niet alles hoeft op papier te staan. Soms moet je niet meten als je weet dat het resultaat in orde is. TM legt nu de nadruk op resultaat: het stakeholderoordeel. Natuurlijk, zo stelt de directeur, is het wel belangrijk om te documenteren wat we gedaan hebben, waarom en hoe tevreden we zijn. Dat gaat gebeuren door elk jaar de kritische reflectie te herschrijven. Er is nog gewenning nodig aan de systematiek van de groeispiraal in de ogen van de directeur. Daarbij wil TM voorkomen dat het allemaal erg zwaar wordt. De commissie kan zich daarin goed vinden en is van mening dat er intern en extern veel mogelijkheden zijn die benut kunnen worden. Het is goed om het potentieel van de verschillende units te gebruiken om van elkaar te leren en elkaar te versterken. Een bijkomende suggestie is om het werkveld te benutten door bijvoorbeeld *scenario writing* als speelse manier om ontwikkelingen binnen te halen. Commissie en TM zijn het erover eens dat het nodig is te werken vanuit de eigen verantwoordelijkheid van docenten om op lange termijn bestendig en succesvol te zijn. Een blauwdrukbenadering werkt niet. De commissie beaamt dat. Ze zag dat veel medewerkers heel actief zijn in verbeteren, ook al konden ze hun werkwijze moeilijk expliciteren. Hoewel de commissie in eerste instantie op zoek was naar een systematiek en een patroon, kan ze zich vinden in de visie van TM dat er geen patroon nodig is en dat de aanpak per opleiding kan en mag verschillen. Vermits gegevens in verband met verbeterinitiatieven geregistreerd en opgevolgd worden in het dashboard blijft alles navolgbaar. Afrondend stellen commissie en instelling gezamenlijk vast dat er bij het management van TM een goed evenwicht bestaat tussen het toelaten van vrijheid en het soms beslissingen naar zichzelf trekken.

De commissie brengt in dat er kennelijk spanning bestaat tussen het *lean* opvolgen van HR-beleid en de decretaal verplichte personeelsevaluatie. Ze vernam tijdens een aantal gesprekken dat personeelsleden bang zijn voor wat de decretale evaluatie gaat betekenen. De directeur is van mening dat feedback niet beperkt mag blijven tot functionerings- en beoordelingsgesprekken, maar de hele dag door moet plaatsvinden, ook bij de koffie. Om tegemoet te komen aan de vragen van het personeel, is nu echter besloten om de functioneringsgesprekken en het decretale ontwerp in elkaar te schuiven. Vóór het eind van dit academiejaar zal er een solide geheel op tafel liggen. In het verlengde van dit punt spreken commissie en instelling nog door over de feedbackcultuur en het leren van elkaar. De commissie heeft daar mooie voorbeelden van gezien en ze adviseert die te generaliseren. Het is essentieel voor de TM-visie dat de feedbackcultuur zich verder ontwikkelt. Hierop zal TM zich dan ook blijven richten.

Tot slot vraagt de commissie om feedback op haar eigen functioneren. TM heeft gezien dat de commissie in het begin, bij het eerste bezoek, nog zoekende was in haar vraagstelling en bij het tweede bezoek scherper voor ogen had wat ze wilde onderzoeken. De commissie was inmiddels beter op elkaar ingespeeld. In alle gesprekken, zo hoorde het management, was er een open sfeer. Alle mensen zijn naar buiten gekomen met het gevoel dat ze zich hebben kunnen uiten. De commissie voelde zich gestimuleerd door het enthousiasme van de meeste groepen. Ze heeft een goede doorsnede gezien van de organisatie en kan daarom, samen met de instelling, vaststellen dat bij TM op alle plaatsen LEFV zichtbaar is.

Oordeel van de commissie

Terugblikkend op de twee bezoeken en alle gesprekken die de commissie gevoerd heeft, komt ze tot de conclusie dat TM erin geslaagd is een uitdagende missie en visie te ontwikkelen. De visie is uitgewerkt en vertaald in strategische doelen en kernwaarden. Ook de onderwijsvisie is uitgewerkt, in zeven concrete punten die als kader dienen voor curriculumherzieningen en onderwijsverbetering. Deze aanpak getuigt werkelijk van lef door in te zetten op een open en eerlijke feedbackcultuur die voor sommigen toch nog te confronterend is en van vertrouwen in de veerkracht van docenten. In de gesprekken proefde de commissie het enthousiasme en zag ze de omslag van een interne naar een externe gerichtheid, met grote openheid naar het werkveld. In het eerste bezoek had de commissie al waargenomen dat het management doordrongen was van de nieuwe visie, tijdens het tweede bezoek bleek dat er ook op het uitvoerende niveau breed draagvlak voor bestaat. De medewerkers op alle niveaus zijn zich ervan bewust dat het curriculum zich moet aanpassen aan maatschappelijke ontwikkelingen waarbij het beheersen van de '21st century skills' essentieel is. Het vertrouwen dat docenten krijgen heeft op veel plekken tot zoveel energie en projecten geleid dat de commissie adviseert in de volgende, nieuwe fase bij de doorontwikkeling ook aan de focus te werken, om de processen hanteerbaar te houden. De commissie vindt dat TM de juiste keuze heeft gemaakt om bij de recente invoering van de unitstructuur te zorgen dat de juiste mensen op de managementposities kwamen, namelijk personen die in staat zijn de goede balans te vinden tussen loslaten en houvast bieden, vanuit een positieve benadering. TM heeft er bewust naar gestreefd een cultuur van feedback tot stand te brengen waarin reacties van iedereen (manager, collega's, studenten en werkveld) gewaardeerd worden als kansen voor verbetering.

Om de visie tot uitvoering te brengen in concreet beleid wil TM aan de ene kant regelluw zijn. Vernieuwingen komen bij voorkeur van onderop en als de plannen binnen het kader van de onderwijsvisie passen na check door het management, kunnen de initiatiefnemers gewoonlijk zonder verdere formele procedures aan de slag gaan. In de gesprekken bleek hoezeer de docenten dat waarderen.

De commissie heeft hier veel inspirerende initiatieven gezien, zoals het internationaliseringsproject op de Kaapverdische eilanden en de *practice enterprises* bij bedrijfsmanagement in Mechelen, Elixir bij de opleiding Vroedkunde in Lier en de nieuwe stageaanpak bij de lerarenopleiding kleuteronderwijs in Vorselaar. Aan de andere kant zijn er ook projecten gestart door een besluit van bovenaf. Voorbeelden hiervan zijn de deelname van de lerarenopleidingen van TM aan de dialogeschool van het Katholiek Onderwijs Vlaanderen en het besluit tot curriculumherziening bij de opleiding elektronica/ICT op campus De Nayer.

Het management heeft besloten om binnen het kader van de missie en de onderwijsvisie ruimte te laten voor diversiteit. Er is een structuur ingericht van units die gestimuleerd worden onderling samen te werken, maar waarin elke unit de vrijheid krijgt de ontwikkeling in te zetten die past bij de eigen context (type opleiding, werkveld, personeel en studenten). Iedereen moet weliswaar dezelfde richting op, maar tempoverschillen zijn mogelijk. De commissie merkte dat dat voor veel rust heeft gezorgd, nadat eerst de inzet was dat alle gelijknamige opleidingen van verschillende campussen verplicht samen moesten werken en tot gelijksoortig onderwijs moesten komen. Dat leidt er toe dat sommige punten van de onderwijsvisie, zoals *blended learning* en *design for all*, niet overal even voortvarend worden opgepakt. Ook onderzoek en dienstverlening als strategisch doel zijn bij diverse opleidingen op dit moment minder aan de orde.

TM besteedt veel aandacht aan professionalisering. Coachingstrajecten zijn een goed middel gebleken om de samenwerking binnen units en teams te verbeteren en de feedbackcultuur te laten groeien. De coachende aanpak wordt ook ingezet in het onderwijs voor de begeleiding van studenten. De commissie vindt dit een mooi voorbeeld van hoe de kwaliteitscultuur op alle niveaus een plek krijgt. De inzet van ankers (onderwijsankers, HR-ankers en marketing/communicatie-ankers) blijkt zeer effectief. Dit jaar heeft TM vooral gebruikt om ontwikkelingen op gang te brengen en te zorgen dat medewerkers weer met plezier werken. Het is management en docenten in grote lijnen duidelijk waar ze naar toe moeten werken, vanuit de algemene visie, maar komend jaar zal er meer nadruk liggen op concrete en meetbare doelen. De commissie verwacht dat die nieuwe fase ook zal leiden tot meer focus in alle activiteiten.

Van elk project is vooraf getoetst of het binnen het kader van de onderwijsvisie past. De commissie is van mening dat zowel de korte lijnen binnen TM als de feedbackcultuur ervoor zorgen dat het management zicht heeft op de uitvoering van de projecten en of ze de gewenste resultaten opleveren. Ook heeft de commissie meermalen gehoord dat managers goed bewaken wat ieders rol is. Dat voorkomt dat docenten in hun enthousiasme zichzelf voorbij lopen en werkzaamheden op zich nemen die beter door bijvoorbeeld een ondersteunende dienst (administratie, marketing) kunnen worden uitgevoerd. Het zicht op de effecten van verbeterprojecten wordt ondersteund door het dashboard. Daarin worden kwantitatieve gegevens geaggregeerd, zoals uitkomsten van studentenbevragingen, rendementsgegevens, uitkomsten van medewerkersenquête. Het gebruik van deze systematische monitorgegevens is nog niet overal doorgevoerd. Hier ziet de commissie nog groeimogelijkheden. De feedback van studenten wordt niet alleen gezocht via de bevraging over opleidingsonderdelen, maar de commissie heeft ook gehoord over pizza-avonden, denkdagen met frites, campusoverleg en focusgesprekken. Uit de gesprekken bleek dat de studenten zich gehoord voelen en ook effect zien van hun input. Infographics worden gebruikt om evaluatiegegevens terug te koppelen. Ook het werkveld wordt op diverse manieren bevraagd: in werkveldontbijtsessies, door directe contacten van docenten, via *Partners in education*. Alleen de alumni worden nog nauwelijks benut als informatiebron. Dat is een gemiste kans, want zij zouden een

goede ambassadeursrol kunnen vervullen om meer studenten te werven. De commissie is het overigens met de directie eens dat het verzamelen van gegevens een middel is, geen doel. Zeker in een organisatie die regelluw wil zijn is het sturen op resultaten belangrijker dan op processen. Daarvoor is de input van stakeholders cruciaal en naar het oordeel van de commissie voldoet deze aanpak.

TM heeft gekozen niet te werken met de traditionele PDCA-cyclus, maar deze te vervangen door de groeispiraal. De tweede dag van het tweede bezoek heeft de commissie geprobeerd een goed zicht te krijgen op de systematiek van het verbeterbeleid bij TM. De commissie concludeert dat ze weinig instellingen kent waar op de werkvloer zo intensief met verbeterbeleid wordt omgegaan. De cycli zijn kort en men speelt snel op de bal. Er is zeer duidelijk sprake van een kwaliteitscultuur. Door de aanpak met LEFV die TM heeft gekozen, is er minder sprake van een expliciet (vastgelegd) verbeterbeleid zoals de meeste commissieleden dat uit hun eigen ervaring kennen. Dit past bij de fase waarin de instelling momenteel verkeert. Gezien de duidelijk kaderende rol van de managers heeft de commissie er voldoende vertrouwen in dat TM ook in de toekomst de acties onderneemt om haar beleidsdoelstellingen te realiseren. De commissie adviseert om te zorgen voor een goede doorontwikkeling, generalisering en transfer van de verbeterprocessen en om meer aandacht te besteden aan focus. Een balans tussen toelaten en snoeien om te bloeien zal TM naar het oordeel van de commissie helpen om zich verder te ontwikkelen in de door haar ingezette richting.

Aanbevelingen en suggesties

De commissie beveelt TM aan met energie verder te gaan op het ingeslagen pad. Bij de verdere uitwerking adviseert de commissie aandacht te besteden aan de volgende drie punten die haar bij de bezoeken zijn opgevallen en die ze in de co-creatie aan de orde heeft gesteld.

De verbeterprocessen aan de hand van de groeispiraal zouden meer effect kunnen hebben door ze te systematiseren, te generaliseren en transfereren. Op die manier kunnen ze beter verankerd worden op alle niveaus en kan er meer van elkaar geleerd worden.

De commissie adviseert bij onderwijsvernieuwingactiviteiten de communicatie met studenten zorgvuldig in het oog te houden.

TM is van plan volgend jaar de aandacht te verleggen van intern naar extern. Als onderdeel daarvan zou het goed zijn de relaties met alumni te versterken.

Voorwaarden

De concrete uitwerking van de TM-visie in innovatief onderwijs heeft geleid tot inspirerende initiatieven die nu bestendig moeten worden in overeenstemming met de beschikbare middelen. De commissie stelt als voorwaarde dat TM de komende drie jaar dient in te zetten op de F (Focus) van LEFV waarbij per unit of opleiding prioriteiten worden vastgesteld om de in gang gezette processen hanteerbaar te houden en initiatieven te bestendigen.

4 Beoordeling

De onderstaande tabel geeft per standaard het oordeel van de commissie weer.

Standaard	Oordeel
<p>1. Visie en beleid <i>De visie van de instelling op hoger onderwijs en de kwaliteit ervan, en haar gevoerde beleid op het terrein van onderwijs, alsmede het gevoerde beleid op het terrein van onderzoek en maatschappelijke en wetenschappelijke dienstverlening in relatie tot de onderwijskwaliteit, bieden een adequaat antwoord op de maatschappelijke uitdagingen.</i></p>	Voldoet
<p>2. Beleidsuitvoering <i>De instelling beschikt over adequate beleidsacties, -processen, -procedures, -praktijken en -instrumenten om haar beleid op effectieve wijze te realiseren en de kwaliteit van de aangeboden opleidingen te optimaliseren.</i></p>	Voldoet ten dele
<p>3. Evaluatie en monitoring <i>De instelling garandeert de effectiviteit van haar beleidsuitvoering in functie van de onderwijskwaliteit door het inzetten van feedback- en opvolgsystemen en in het bijzonder interne systemen van kwaliteitsbewaking.</i></p>	Voldoet
<p>4. Verbeterbeleid <i>De instelling onderneemt acties om de realisatie van haar beleidsdoelstellingen te verbeteren.</i></p>	Voldoet
<p>Eindoordeel <i>De instelling heeft een adequaat onderwijsbeleid dat zij effectief en verbeteringsgericht uitvoert zodat zij, mede op basis van de heersende kwaliteitscultuur, kan garanderen dat de kwaliteit van haar onderwijs zich op een internationaal en maatschappelijk relevant niveau bevindt.</i></p>	Positief onder voorwaarden

Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

Joke Denekens (*voorzitter*) was MD, PhD, general practitioner at Mechelen in a group practice with 5 general practitioners. She was full professor in General Practice and head of the department of General Practice at the University of Antwerp. In this function she was responsible for the undergraduate, the graduate and post-graduate education of general practitioners. She is teacher in the international master of medical education in Bern (Switzerland) since 2003. She was vice rector of the University of Antwerp since October 2004 till 2014. She was president of the educational board of the University of Antwerp. Her particular areas of activities are: curriculum innovation, organisation and implementation of innovative actions, quality assurance and program evaluation. From 1996 till 1999 she was advisor of the Minister of Health (Flanders). Her particular area of activity in this period was to advise the minister about health care policies in general and more specific on the structure and the strategies to implement more prevention in the health care system.

Kees Boele heeft aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam economie gestudeerd en is daar ook in 1995 in dat vakgebied gepromoveerd. Zijn tweede studie (filosofie) heeft hij in Amsterdam aan de Vrije Universiteit afgerond. Aan deze universiteit is hij in 2013 gepromoveerd in de theologie. Kees Boele was werkzaam als docent in het hoger beroepsonderwijs en in de adviesbranche. Sinds december 2012 is hij voorzitter van het College van Bestuur van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, welke functie hij gedurende negen jaar daarvoor vervulde bij de Christelijke Hogeschool Ede. Tot begin 2016 was hij zes jaar lang lid van het bestuur van de Vereniging Hogescholen, portefeuille onderwijs. Hij publiceert regelmatig, waaronder het boek *Onderwijsheid* (2015).

Michel van Lieshout was van 1986 tot 2013 departementshoofd bedrijfsmanagement aan de Haute École Galilée te Brussel. Tussen 2006 en 2011 was hij daar tevens algemeen directeur. In deze functies heeft hij, lang voor er officieel sprake was van kwaliteitszorg en visitaties in de Franstalige hogescholen, in zijn departement een proactieve politiek van kwaliteitszorg geleid. Hij vertegenwoordigde van 2006 tot 2011 zijn onderwijsnet in het Bureau van de Conseil Général des Hautes Écoles (de Franstalige VLHORA) en was lid van de raad. Van 2006 tot 2013 was hij binnen de CGHE voorzitter van de Commissie Internationalisering, lid van de commissies Kwaliteitszorg en EVC/K en vertegenwoordiger van de Franstalige hogescholen in de raad van bestuur van EURASHE. In september 2013 is hij met pensioen gegaan. Met ingang van 2014 heeft hij een coördinatieopdracht voor VLHORA en de Hautes Écoles ter promotie van de nationale mobiliteit ERASMUS BELGICA binnen de hogescholen (met de financiële steun van de Koning Boudewijnstichting).

Annette Geirnaert MBA volgde na het behalen van haar licentiaat bedrijfspsychologie aan de Universiteit Gent aanvullende opleidingen in marketing (INSEAD) en management (Gent en Vlerick). Na haar opleiding vervulde ze functies in marketing en sales management. Ze werkte voor Curver (1974), Ghemar NV in Brussel (1975-1978) en Ghemar Inc. in de VS (1978-1980), Rhenus (1980-1984) en Travesco/Devesco (1984-1985). Van 1985 tot 1987 was ze bij SGS- QUALITEST NV, Antwerpen verantwoordelijk voor de kwaliteitssystemen. Vanaf eind 1987 tot 2015 was ze directeur van het Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg. Daarnaast is ze tot op heden vice-president van de European Organisation for Quality (EOQ) en lid van de Nationale Raad voor Accreditatie en Certificatie.

Jeroen Kerstens (*student-lid*) behaalde in 2012 met grote onderscheiding zijn bachelor in de geneeskunde aan de Universiteit Antwerpen en volgt daar sindsdien zijn masteropleiding in de geneeskunde. Hij is gedurende zijn studies actief geweest in de studentenvertegenwoordiging op het niveau van de opleiding, universiteit en Vlaanderen. In de faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen was hij lid van de Commissie Internationalisering (2010-2013), Onderwijscommissie (2011-2013), Faculteitsvergadering (2011-2013) en Studentenoverleg Geneeskunde Antwerpen (2010-2013). Op het centrale niveau van de Universiteit Antwerpen was hij lid van de Studentenraad Universiteit Antwerpen (2010-2013): als secretaris (2010-2012), coördinator extern (2011-2012) en voorzitter (2012-2013). Daarnaast was hij plaatsvervangend lid van de Onderwijsraad (2011-2013) en lid van de Deontologische Commissie (2011-2013). Op Vlaams niveau was hij delegatieleider UA in de Vlaamse Vereniging van Studenten (2011-2013), plaatsvervangend lid van de Vlaamse Onderwijsraad (2011-2013) in de Raad Hoger Onderwijs (2011-2012) en in de Werkgroep Oriënteringsproef (2011-2013), delegatieleider UA in het Vlaams Geneeskundig StudentenOverleg (2013-2015) en lid van de Begeleidingscommissie Toelatingsproef arts-tandarts (2014-heden).

De commissie werd ondersteund door dr. Marianne van der Weiden (secretaris) en Lieve Desplenter (procescoördinator).

Alle commissieleden en de secretaris hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken

Donderdag 24 maart 2016 – Campus De Vest Mechelen			
09.00-10.00	Meet-and-Greet	Voorstelling – Instellingsreviews – Reviewcommissie – Organisatie en gesprekspartners Ontmoeting	Alle betrokkenen bij het eerste bezoek: ruim oproepen
10.00-10.50	Gesprek 1	Mogelijke onderwerpen: kwaliteitscultuur, onderwijsbeleid, visie op kwaliteit opleidingen, maatschappelijke uitdagingen, beleidsdoelstellingen	<ul style="list-style-type: none"> – Ludo Lauwers: voorzitter raad van bestuur – Machteld Verbruggen: algemeen directeur – Karel Van Roy: regiodirecteur Mechelen-Antwerpen; – Els Van Weert: regiodirecteur Kempen – Kirsten Vandermeulen: directeur onderwijs – Marc Verdyck: directeur studentenzaken
10.50-11.10	Pauze	Terugkoppeling	
11.10-12.00	Gesprek 2	Mogelijke onderwerpen: kwaliteitscultuur, onderwijsbeleid, beleidsdoelstellingen, beleidsuitvoering, beleidsevaluatie	<ul style="list-style-type: none"> – Damon Baesen: studentenvertegenwoordiger – Pascale Aerts: nieuwe opleidingen – Isabel Deprez: onderwijsanker – Hilde Sels: kwaliteitsdeskundige – Martine Taeymans: unitmanager De Nayer – Katelijne Van der Pas: unitmanager Lerarenopleiding Kempen – Rob Van Dun: opleidingsmanager energietechnologie
12.00-13.00	Lunch	Besloten	
13.00-14.10	Open spreekuur	Inclusief verplaatsing naar lokaal	
14.10-14.40	Aanvullende informatie		
14.40- 15.30	Gesprek 3	Mogelijke onderwerpen: kwaliteitscultuur, beleidsuitvoering, beleidsevaluatie, rol stakeholders, peers en experts, verbeterbeleid	<ul style="list-style-type: none"> – Leila Willems: studentenvertegenwoordiger – Filip Bode: personeelsvertegenwoordiger hogeschoolonderhandelingscomité – Lies Dalemans: onderwijsaudit – Peter De Graef: unitmanager Toegepaste psychologie – Mia De Wilde: student service desk – Annelies Deprez: opleidingsmanager Sport en bewegen – Marc Gorremans: personeelsvertegenwoordiger academische raad – Jasper Van Dijck: business intelligence
15.30-15.50	Pauze	Terugkoppeling	
15.50-16.40	Studenten		Ingevuld door de studentenraden

16.40- 17.10	Aanvullende informatie		
17.10-18.00	Gesprek 4	Onderwerpen i.v.m. werkveldbetrokkenheid; link met rol stakeholders en beleidsuitvoering: samenwerking en co-creatie	<ul style="list-style-type: none"> - Filip Burgelman: practice enterprise - Regina Vuerinckx: Partners in education - Lieven Boeve: Katholiek Onderwijs Vlaanderen - Steven Hazenbosch: Pulderbos-Revalidatiecentrum - Renilde Craps: VOKA Kempen - Bart Somers: burgemeester Mechelen

Vrijdag 25 maart 2016 – Campus Geel

09.00-10.00	Focusthema 1: Studentgerichtheid – empowerment van docenten	<ul style="list-style-type: none">– July Christiaans: student Bachelor onderwijs: Kleuteronderwijs campus Vorselaar; volgt het opleidingsonderdeel studentenparticipatie– Kristof De Coninck: docent Bachelor onderwijs, secundair onderwijs Mechelen– Marc Pecqueur: docent autotechnologie– Sofie Peeters: unitmanager Business Kempen en opleidingsmanager Office management, introduceerde de pizzagesprekken– Leen Van den Eeden: docent vroedkunde - Elixir (nieuw onderwijsconcept vanuit noden student)– Marc Verdyck: directeur Studentenbeleid– Alex Wuyts: docent en coördinator studie- en trajectbegeleiding in 6 opleidingen en ontwikkelaar "slim studeren"
10.00-10.15	Pauze	Terugkoppeling en informeel overleg
10.15-11.15	Focusthema 2 Regionale verankering in relatie tot internationalisering	<ul style="list-style-type: none">– Emma Hofman: student Toerisme en recreatiemanagement; nam deel aan bi-diplomerings– Géraldine Chapelle: afstudeercoördinator Internationaal ondernemen– Agnes Dilliën: coördinator internationalisering– Caroline Robert: unitmanager life sciences Geel– Geert Strobbe: unitmanager Business Mechelen– Karin Van Ael: docent Voedings- en dieetkunde– Nansi Van Geetsom: internationaal coördinator Interieur & design
11.15-12.00	Besloten overleg	
12.00-13.00	Lunch	
13.00-13.15	Open uurtje	Op verzoek instelling: <ul style="list-style-type: none">– Marc Verdyck: directeur Studentenbeleid
13.15-14.00	Besloten overleg	
14.00-15.00	Co-creatie en bespreking review trails	Commissie en instelling <ul style="list-style-type: none">– Machteld Verbruggen– Karel Van Roy– Els Van Weert– Lies Dalemans– Kirsten Vandermeulen– Marc Verdyck– Hilde Sels– John Maes (waarnemer)– Herman Duponcheel (waarnemer)

Woensdag 27 april: verticale trails

9.00-10.00	Vroedkunde: eerste gesprek Turnhout	<ul style="list-style-type: none">- Anneleen Torfs, student Lier- Linsey Vogelaere, student Lier- Caroline Deceuninck, opleidingscoördinator Turnhout- Katleen Grauwels, docent Lier- Kristien Lippens, docent Lier- Dorine Nevelsteen, docent Turnhout- Kristel Thijs, Unitmanager Gezondheidszorg Lier en Opleidingsmanager Vroedkunde Lier- Ann-Sofie Vanoverstijns, onderwijsanker
		-
10.00-10.20	Intern overleg/terugkoppeling/ bijkomende informatie	
10.20-11.20	Vroedkunde: tweede gesprek	<ul style="list-style-type: none">- Liesje Schiffeleers, student Lier- Vivian van Kaathoven, student Turnhout- Ariane Desmyttere, docent Turnhout- Karin Dickens, docent Lier- Greet Leysens, docent Lier- Danny Peeters, docent Lier- Nick Sauvillers, docent Turnhout- Gitte Somers, docent Turnhout
11.20-11.45	Gesprek met studentenvertegenwoordigers	Studenten vullen dit in
11.45-13.30	Lunchpauze voorafgegaan door korte rondgang campus	Rondgang door de campus en vrij uitgebreide pauze zodat de commissie de kans heeft de campus te verkennen en eventueel op informele basis kennis te maken met 'campusbewoners'.
13.30-14.15	Verplaatsing naar Vorselaar	
14.15-15.15	Lerarenopleiding: eerste gesprek	<ul style="list-style-type: none">- Katelijne Van der Pas, unitmanager Sport & Lerarenopleiding Kempen- Stefan Haesen, opleidingsmanager BaSO (Bachelor Secundair Onderwijs)- Leen Thijs, opleidingsmanager BaLO (Bachelor Lager Onderwijs)- Jonas Vreys, opleidingsmanager BaKO (Bachelor Kleuteronderwijs)- Koen Cools, docent BaLO- Greet Cuyt, docent BaLO- Annelies Demessemaeker, docent BaKO- Lieveke Hellemans, docent BaLO- Caroline Heyselberghs, docent BaLO
15.15-15.30	Intern overleg/terugkoppeling/ bijkomende informatie	
15.30-16.30	Lerarenopleiding: tweede gesprek	<ul style="list-style-type: none">- Liesbet Francken, docent BaKO- Kaatje Nevelsteen, docent BaSO- Elien Peeters, docent BaKO- Jean Pierre Pluymers, docent BaSO- Lore Staes, docent BaLO- Werner Stijnen, docent BaSO- Els Van Gorp, docent BaSO- Erwin Van de Put, docent BaSO
16.30-17.00	Lerarenopleiding: studenten	<ul style="list-style-type: none">- Greet Bollen, student BaLOV

		<ul style="list-style-type: none"> - Amourie De Wael, student BaKO - Ellen Fiers, student BaKO - Ashley Leyzen, student BaKO - Valerie Megyeri, student BaSO en BaKOV - Stien Naets, student BaLO
	Op verzoek van de commissie	Gesprek met Karel Van Roy (regiodirecteur Mechelen-Antwerpen) en Lies Dalemans (unitmanager lerarenopleiding Mechelen)
17.00-17.30	Intern overleg/pauze	
17.30-18.00	Co-creatie verticale trail	<ul style="list-style-type: none"> - Machteld Verbruggen - Els van Weert - Karel Van Roy - Kristel Thijs - Katelijne van der Pas - Hilde Sels - Koen Van den Bossche

Donderdag 28 april: horizontale trails

9.00-10.00	Horizontale trail: Lerarenopleidingen Mechelen	<ul style="list-style-type: none"> - Stephanie Declerck, student BASO - Jana Frickel, student BALO - Kristof De Coninck, praktijkcoördinator BASO - Els Durt, docent BaSO - Hans Mennes, HR, coaching - Liesbeth Huybens, dienst studentenzaken - Piet Tutenel, docent BAKO - Tine Van Houtven, docent BALO en BAKO
10.00-10.20	Intern overleg/terugkoppeling/ bijkomende informatie	
10.20-11.20	Horizontale trail: Bedrijfsmanagement Mechelen en Kempen	<ul style="list-style-type: none"> - Stijn Aerts, student Mechelen - Gino Schellens, student Kempen - Jonas Vandezande, student Kempen - Marc Clerckx, docent Kempen - Karine Geyskens, directeur HR administratie - Reinhilde Henckens, onderwijsanker - Els Van Orlé, docent Mechelen en Kempen - Peter Verspecht, afstudeercoördinator Logistiek management Mechelen - Tessa Vervecken, docent Kempen
11.20-11.40	Intern overleg/terugkoppeling/ bijkomende informatie	
11.40-13.00	Lunchpauze en intern overleg	
13.00-13.30	Verplaatsing naar Sint-Katelijne-Waver	

13.30-14.30	Rondleiding op de campus	<p>Rondleiding</p> <ul style="list-style-type: none"> – Patrick Pelgrims, opleidingsmanager Elektronica/ICT – Martine Taeymans, unitmanager Technologie De Nayer <p>In de labo's</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wim Dams, docent – Jurre De Weerd, docent – Phaedra Degreef, docent – Jan Derua, docent – Marc Roggemans, docent – Marc Scheirs, docent – Dirk Van Merode, docent
14.30-15.30	Horizontale trail: Elektronica/ICT De Nayer	<ul style="list-style-type: none"> – Olivier De Ram, student – Adam Verbeeck, student – Sofie Beerens, docent – Aloïs Budts, ICT-ondersteuning – Wim Dams, docent – Isabel Deprez, onderwijsanker – Patrick Pelgrims, opleidingsmanager Elektronica/ICT – Leo Schoeters, Technologie De Nayer, MarCom anker – Lars Struyf, docent – Martine Taeymans, unitmanager Technologie De Nayer – Johan Van Bauwel, docent – Dirk Van Merode, docent
15.30-16.00	Intern overleg/terugkoppeling/ bijkomende informatie	
16.30-17.00	Co-creatie horizontale trail	<ul style="list-style-type: none"> – Machteld Verbruggen – Els Van Weert – Karel Van Roy – Sofie Peeters – Martine Taeymans – Lies Dalemans – Hilde Sels – Geert Strobbe
17.00-	Informeel drink	De opleiding voorziet voor het team en de betrokkenen bij de trail een hapje en een drankje. Ze nodigt de commissie hier graag bij uit.

Vrijdag 29 april: onderwijsaudit

8.30-9.30	Afstemming commissie onderwijsaudit	Samenstelling auditcommissie: <ul style="list-style-type: none">- Lies Dalemans, voorzitter- Isabel Deprez, onderwijsdeskundige- Riko van Dijk, kwaliteitsdeskundige- John Maes, secretaris- Damon Baesen, student-lid van de commissie- Stefan Grielens, werkveldexpert (Algemeen directeur VCLB)- Mattie Schiepers, werkveldexpert (Senior consultant bij Profondo)- Eva Mangelschots, werkveldexpert (Lid directieteam van CAW Antwerpen)- Kees Boele, lid vanuit NVAO- Michel Van Lieshout, lid vanuit NVAO
9.30-10.15	Gesprek met leidinggevenden	
10.15-10.30	Overleg commissie	
10.30-11.15	Gesprek met studenten	
11.15-11.30	Overleg commissie	
11.30-12.15	Gesprek met docenten/medewerkers	
12.15-13.30	Informeel gesprek Instellingsreview	

Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van tevoren zijn aan de commissie ter beschikking gesteld:

- Kritische reflectie, waarin aandacht is besteed aan
 - Onderwijsvisie en meest recente strategische beleidsplan
 - Organigram
 - Schematisch overzicht kwaliteitszorgsysteem

De volgende documenten zijn gebruikt voor de review en/of lagen ter inzage:

- Het meest recente jaarverslag
- Documenten over onderwijs- en personeelsbeleid
- Materiaal dat is ontwikkeld voor medewerkers en studenten om het gedachtegoed van LEFV te concretiseren
- Periodieke uitgaven om iedereen te informeren over de voortgang van de organisatieverandering.

Ook had de commissie toegang tot het digitale dashboard waarin actuele prestatiegegevens worden verzameld.

Voor de horizontale en de verticale review trails is een document aangeleverd met nadere informatie over de te onderzoeken thema's (doorwerking strategie in de opleidingen en verbeterbeleid).

Bijlage 4: Lijst met afkortingen

LEFV	Lef, Enthousiasme, Focus, Vertrouwen
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OPO-bevraging	cursusevaluatie (opleidingsonderdeel) door studentenenquête
PDCA	Plan-Do-Check-Act
TM	Thomas More Hogeschool



NVAO

Het zorgvuldig tot stand gekomen onafhankelijke oordeel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) versterkt hogeronderwijsinstellingen in hun kwaliteitscultuur. Op basis van NVAO's oordelen worden opleidingen in het hoger onderwijs erkend en krijgen studenten een waardig diploma. De NVAO is binationaal en werkt internationaal.

NVAO. Vertrouwen in kwaliteit.

Het evaluatierapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de kwaliteit van het onderwijsbeleid van Thomas More Hogeschool. Dit evaluatierapport betreft Thomas More Kempen en Thomas More Mechelen-Antwerpen.

Aanvraagnummer 4380

Colofon

Evaluatierapport Instellingsreview
Thomas More Hogeschool
Mei 2016
Samenstelling: NVAO Afdeling Vlaanderen

NVAO

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Parkstraat 28/2514 JK Den Haag
Postbus 85498/2508 CD Den Haag
Nederland
T 31 70 312 23 00
E info@nvaio.net

www.nvaio.net