1

HIER BEGINT HET

Over wat ons drijft

▶ Luister naar Pat Van Roey, CEO van VanRoey, partner in education[1]



1.1. Onze waarden

Onze missie, visie en strategie onderscheiden zich door de waarden die erin doorklinken: lef, enthousiasme, focus en vertrouwen (bijlage 1: missie, visie, strategie, LEFV-waarden). Al snel nadat die waarden samen met medewerkers en studenten werden vastgelegd in 2014 zijn ze het meest herkenbare en zichtbare 'cultuurelement' – we spreken zelf over onze **LEFV-cultuur** – van Thomas More geworden, breed gedragen en doorleefd over campussen heen, een houvast voor beleidskeuzes en beslissingen op alle niveaus, en bovendien een belangrijke inspiratiebron en toetssteen, onder andere voor wat wij aan studenten meegeven en de partnerschappen die we afsluiten.

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

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

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

> ***Ik vind lef zeker terug bij de aanpak van de docenten.***
>
> *Studenten* ***Efrem en Luisauri*** *over lef*

> ***In mijn job weerspiegelt enthousiasme zich in het steeds in contact staan met jonge mensen, met de studenten, en in de sfeer die er bij ons hangt.***
>
> *Cateringmedewerker* ***Linda*** *over enthousiasme*

> ***Vertrouwen geven en krijgen … aan en van studenten, het werkveld, het team … dat is voor mij het fundament waarop alles gebouwd kan worden.***
>
> *Opleidingsmanager* ***Lieve*** *over vertrouwen*

> ***Voor mij betekent focus dat je tijd en ruimte krijgt om je te concentreren op de dingen die op dat moment van belang zijn.***
>
> *Docent en inclusiecoördinator* ***Krisje*** *over focus*



[1] Partners in education zijn toonaangevende bedrijven, zoals bijvoorbeeld het ICT-bedrijf VanRoey, en organisaties met maatschappelijke impact waarmee Thomas More een structurele samenwerking is aangegaan (zie 3.5 over hoe wij 'samen opleiden' met het werkveld).



1.2. Onze missie

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

Thomas More is een Vlaamse hogeschool met internationale uitstraling.

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

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

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

1.3. Onze visie

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

Sneller dan verwacht leverde die groeigerichte aanpak, vooral gedreven door lef en enthousiasme, resultaat op: al in 2018 namen we de koppositie in als grootste hogeschool van Vlaanderen. Dat gaf zuurstof om vooruit te kijken en nieuwe ambities te formuleren voor het volgende decennium. De essentie van de nieuwe visie? **Tegen 2030 willen we er samen voor gaan om de hogeschool verder uit te bouwen tot een duurzaam A-merk voor én door studenten, medewerkers en de samenleving.**

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

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

> ***We brengen innovaties dichter bij het werkveld. Het unieke van ons onderzoek aan de hogeschool is dat we vertrekken van een nood van het werkveld en samen naar oplossingen zoeken.***
>
> *Onderzoeker **Marijke** over praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek*

Dat A-merk is **duurzaam**. We kiezen niet (meer) voor het snelle succes, maar voor de lange termijn, voor wat blijft, wat duurzaam waardevol is. Lef en enthousiasme blijven essentieel, maar er is meer ruimte voor focus, voor reflectie en verdieping. In de beginjaren hebben we ons afgevraagd: "Wat moeten we zo snel mogelijk veranderen?" Nu stellen we ons ook meer bewust de vraag: "Wat willen – of moeten – we behouden en versterken?" Tegelijk zijn we niet naïef: met het huidige financieringsmodel blijft een substantieel marktaandeel noodzakelijk. Maar eerder dan studenten enkel aan boord te krijgen (instroom) maken we er nu bijvoorbeeld ook (nog) meer werk van om hen duurzaam aan boord te houden (doorstroom) en mee te nemen tot de eindmeet (uitstroom) (zie 3.4 over hoe wij werken aan studiesucces).

1.4. Onze strategie

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

1. **Blijft elk TM-diploma toekomstbestendig.** Een diploma van Thomas More blijft relevant in een snel veranderende samenleving en disruptieve arbeidsmarkt. Onze afgestudeerden nemen hun loopbaan in eigen handen en willen levenslang bijleren.
2. **Koppelen we hoge verwachtingen aan studiesucces in een inclusieve en studentgerichte community.** Met excellent onderwijs bevorderen we een hoge doorstroom: méér succes voor méér studenten. Onze lat ligt hoog voor alle studenten. Onze studenten voelen zich bij ons thuis.
3. **Hebben we een omvattend, dynamisch en competitief onderwijsaanbod. Ons opleidingen-portfolio bestaat uit basisopleidingen, vervolg-opleidingen en een brede waaier aan mogelijkheden om bij te scholen en te herscholen.** We onderscheiden ons met doorbraakinnovatie.
4. **Zijn we de maatstaf als internationale hogeschool in Vlaanderen.** We zijn een Vlaamse hogeschool met een aanstekelijke internationale vibe. We bieden onze studenten en medewerkers voortreffelijke leerkansen in het buitenland in samenwerking met internationale partners. Onze hoog aangeschreven internationale opleidingen trekken studenten aan uit alle windstreken.
5. **Heeft ons praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek reële impact op de beroepspraktijk en de samenleving.** Onze expertisecentra zijn toonaangevend in de Benelux. Hun onderzoek is niet mainstream, maar gericht op de uitdagingen van morgen. Dat leidt tot innovatie en transformatie in het werkveld. Ons onderzoek creëert nieuwe kennis, draagt bij aan de ontwikkeling van een kenniscultuur en voedt op die manier ons onderwijs.
6. **Zijn we een aantrekkelijke werkgever voor top-professionals met LEFV.** Onze organisatie is performant, mensgericht en gedreven door waarden. We bieden duurzame en gevarieerde loopbanen met veel ontplooiingskansen, uitdaging en autonomie. Onze medewerkers zijn onze ambassadeurs en gemotiveerd om het beste van zichzelf te geven. We slagen erin toptalenten aan te trekken en te houden.
7. **Loopt de organisatie gesmeerd.** Heldere workflows en gebruiksvriendelijke digitale oplossingen ondersteunen medewerkers en studenten. We zijn regelluw en wendbaar. Samenwerking en communicatie verlopen vlot. Iedereen kan zich richten op diens kerntaken.

Elke ambitie hebben we doorvertaald in **strategische keuzes** op middellange termijn om ze stapsgewijs – met een tussentijdse review in 2025 – te kunnen waarmaken en opvolgen.

Op hogeschoolniveau werken we samen aan deze keuzes in hogeschoolbrede strategische **'werven'** (bijlage 2: voorbeeld infographic strategische werf). Sommige daarvan spelen zich vooral af in de backoffice om de hogeschool te stroomlijnen en financieel gezond te houden. Andere hebben rechtstreeks te maken met onze kernprocessen. In de werf 'golden ticket' werken we bijvoorbeeld aan diploma's met een typisch TM-trademark, waarmee onze afgestudeerden als MORE professionals[2] een streepje voor hebben in een arbeidsmarkt in transitie (zie 3.3 over de MORE professional). De werven zijn telkens duidelijk afgebakend, zowel naar inhoudelijke scope, als in de tijd, en projectmatig opgevat (zie 2.4 over hoe wij focus houden en bewaken). Zodra een werf wordt opgeleverd kunnen de gedragen projectresultaten indalen in de dagelijkse werking van de hogeschool.

Deze werven sluiten deels aan bij projecten die het licht zagen met relancemiddelen vanuit het **Voorsprongfonds**, met een nadruk op een optimaal onderwijsaanbod, levenslang leren en digitalisering. Op die manier zorgde de covid-pandemie alsnog voor een verdere versnelling van onze onderwijs- en organisatieontwikkeling, die al in gang was gezet door de steile leercurve, o.a. op het vlak van hybride onderwijs[3], afstandsonderwijs en digitaal examineren, die we tijdens die moeilijke periode doormaakten (zie 3.6 over de digitale transformatie van ons onderwijs).

Het grootste deel van wat in de hogeschool gebeurt, komt echter tot stand in de opleidingen en de units[4] waartoe zij behoren, met het strategische raamwerk van de hogeschool als kompas. We koesteren, trouw aan onze LEFV-waarden, **initiatief van onderuit** en omarmen **de ondernemingszin van medewerkers**.

[2] De MORE professional is *M*aatschappelijk geëngageerd, *O*nderneemt actie, *R*icht de blik op de wereld en is *E*igenaar van diens leren.

[3] Hybride onderwijs is de combinatie van onderwijs op de campus en afstandsonderwijs. Een deel van de studenten volgt de les in het klaslokaal en een ander deel online vanop afstand.

[4] Een unit is een cluster van verwante opleidingen per vzw (Thomas More Mechelen-Antwerpen en Thomas More Kempen). Aan het hoofd ervan staat een unitmanager, die leiding geeft aan meerdere opleidingsmanagers. De units zijn groot genoeg om de middelen op een efficiënte manier te kunnen inzetten, maar tegelijk voldoende klein om vlot te kunnen samenwerken, dicht bij de studenten en het werkveld.

1.5. Kritische reflectie

WE ZIJN FIER

GEDREVEN DOOR WAARDEN

Thomas More werkt sterk waardegedreven. De kernwaarden lef, enthousiasme, focus en vertrouwen zijn stevig ingebakken in het dagelijkse 'doen en laten' van de hogeschool. Het is met die waardegedrevenheid, de specifieke invulling ervan – waarbij lef het meest in het oog springt – en de dynamiek van innovatie die eruit voortvloeit dat we ons het meest onderscheiden in het Vlaamse hogeronderwijslandschap.

De waarden zijn niet alleen een interne inspiratiebron: ook extern spreekt de energie die LEFV oproept sterk aan. Dat merken we bijvoorbeeld bij sollicitanten die om die reden graag bij ons aan de slag willen of bij partners die onze gedrevenheid en innovatiedrang waarderen. De verrijking van onze curricula die toeleiden naar een diploma als 'MORE professional' zal ook opvallend LEFV-geïnspireerd zijn.

DUURZAAM A-MERK

Zoals onze waarden, zonder scherp afgelijnd of strak gedefinieerd te zijn, richting geven aan hoe wij ons willen gedragen en de beslissingen die we nemen, zo is ook het duurzame A-merk een krachtig en breed gedragen beeld dat in onze grote en complexe organisatie, waar niet alle opleidingen al op eenzelfde (kruis)snelheid werken, de neuzen in dezelfde richting zet. Iedereen in de organisatie weet wat de maatstaf is: we zijn geen huismerk, geen wit product, maar staan als merk vooraan in het schap, op ooghoogte, en zijn top of mind bij al onze stakeholders.

Het langetermijnperspectief zorgt bovendien voor rust in de organisatie. We werken in een sector onder druk – de op marktaandeel gebaseerde financiering is daar uiteraard niet vreemd aan – maar we houden de blik wel op de horizon gericht zonder telkens te moeten toegeven aan de waan van de dag.

STERKE EXPERTISECENTRA

We zijn de grootste praktijkgerichte kennisinstelling van Vlaanderen. Dat danken we onder andere aan onze stevig uitgebouwde onderzoekspoot met gerenommeerde en internationaal erkende **expertisecentra**, die met hun praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek meespelen op Europees niveau en een belangrijke rol opnemen als accelerator voor toegepaste innovatie bij bedrijven, organisaties en in de bredere samenleving. We focussen daarbij op een beperkt aantal onderzoeksdomeinen die nauw aansluiten bij de noden van ons (regionale) werkveld en ontwikkelen daarbinnen producten en diensten met aantoonbare impact.

WE BLIJVEN LEREN

IEDEREEN BEREIKEN

We investeren veel in communicatie over onze strategie, o.a. via het intranet, een nieuwsbrief, regelmatige tours van de directie langs de campussen, een jaarlijks hogeschoolcongres[5] ... maar het blijft een voortdurende opdracht om de hele organisatie, en dus niet enkel onze leidinggevenden, te bereiken met ons strategisch verhaal. De stip op de horizon – het duurzame A-merk – is voor iedereen helder, maar de weg die we hebben uitgestippeld om daar te geraken niet altijd. De midterm review die voorzien is in 2025, en die mee gevoed zal worden door de vaststellingen vanuit de instellingsreview, beschouwen we als de gelegenheid bij uitstek om alle strategische initiatieven die lopen opnieuw scherper in beeld te brengen voor de hele organisatie.

INTEGRATIE GRADUAATSOPLEIDINGEN

Bij de totstandkoming van de strategie 2030 anticipeerden we al op de integratie van de toenmalige HBO5-opleidingen, nu graduaatsopleidingen, vanuit de Centra voor Volwassenenonderwijs (CVO's) in de hogeschool, vooral dan vanuit het perspectief van de leerladder. We sloten al vroeg samenwerkingsverbanden af met CVO-partners in Antwerpen, Geel en Mechelen, zodat we vanaf 2019 – op het ogenblik dat de strategie 2030 werd goedgekeurd – een uitgebreid aanbod graduaatsopleidingen konden aanbieden op meerdere campussen, in verschillende studiegebieden en met een gevarieerd palet trajecten.

Institutioneel (financieel, structureel, beleidsmatig) is de komst van de graduaatsopleidingen grotendeels afgerond. Operationeel, d.w.z. voor onze units, opleidingen en medewerkers – en met name ook voor de medewerkers die mee overkwamen vanuit de CVO's – was de integratie echter een belangrijke omwenteling, die nog steeds aan de gang is. Onder meer door de snelheid waarmee de integratie moest verlopen hebben we de specificiteit van de graduaatsopleidingen met een geheel eigen studentenpubliek en de inbedding ervan in een 'bachelorcultuur' onderschat.

We durven die integratie nu benoemen als een game changer, zoals ook de pandemie en de aantreding van een nieuw management – beide trouwens in eenzelfde periode (2020-2022) – dat zijn geweest (zie 2.2 over de afstemming van de organisatiestructuur op de beleidsvisie van het nieuwe management). De ondersteuning van de graduaatsteams, onderwijskundig en organisatorisch, is dan ook een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren.

BAND TUSSEN ONDERZOEK EN ONDERWIJS

Het was een bewuste keuze om onderzoek niet onder te brengen bij onze opleidingen. Dat vraagt meer inspanningen om een hechte band tussen ons onderzoek en onderwijs te bewaken voor al onze opleidingen, zoals dat vooral bij de opleidingen binnen hetzelfde kennisdomein als onze expertisecentra al het geval is.

Om de kenniscultuur die mede vanuit ons onderzoek gevoed wordt beter te verankeren in het brede weefsel van de hogeschool werkten we de voorbije jaren alvast aan een betere (interne) zichtbaarheid en bekendheid. Dat moet in een volgende fase een ruimere toepassing van onderzoeksresultaten, ook interdisciplinair, in meer opleidingen mogelijk maken, waardoor de relatie tussen onderzoek en onderwijs kan verdiepen.

[5] Elk jaar in het najaar verzamelen onze medewerkers op Campus Geel om nieuwe inzichten op te doen en met elkaar te delen in allerhande keynotes en workshops, zowel door eigen collega's, als door externe experten, en meer te vernemen over de 'state of the union' van de hogeschool.

Hier begint het ...

door de ogen van onze studenten

De studenten zijn volwaardige partners van het hogeschoolbeleid. Elk jaar organiseren we Connect & More, een evenement waar de algemene studentenraden in gesprek gaan met de directie. En dat mag je letterlijk nemen: we zetten ons aan een tafel met een directielid om onze belangen te verdedigen en de dialoog aan te gaan over de thema's die wij belangrijk vinden, bijvoorbeeld over de visie op inclusie.

Door input te geven vanuit ons perspectief creëren we samen een cultuur waarbij elke student actief betrokken wordt in de community van Thomas More.

Ashlo, Aurélie, Luna, Mirthe en Ottelien

