

Besluit Besluit tot het verlenen van een instellingstoets kwaliteitszorg

Gegevens

	Instelling	: Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten
	Locatie	: Amsterdam
datum	Datum aanvraag	: 25 februari 2011
24 februari 2014		
onderwerp	Datum locatiebezoeken	: 10 en 11 oktober 2013; 20, 21 en 22 november 2013
Besluit	Datum adviesrapport	: 20 december 2013

Instellingstoets Kwaliteitszorg
van de
Amsterdamse Hogeschool voor
de Kunsten
(000788)
ons kenmerk
NVAO/20140617/LL

Beoordelingskader

Beoordelingskader voor de instellingstoets kwaliteitszorg van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523).

Bevindingen

bijlage De NVAO stelt vast dat in het adviesrapport deugdelijk en kenbaar is gemotiveerd op welke
2 gronden de commissie heeft vastgesteld dat het bestuur van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten vanuit zijn visie op de kwaliteit van het onderwijs een doeltreffend systeem van kwaliteitszorg hanteert waarmee het de kwaliteit van de aangeboden opleidingen kan garanderen.

Advies commissie

Samenvatting bevindingen en overwegingen van de auditcommissie.

De commissie die de instellingstoets kwaliteitszorg bij de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK) heeft uitgevoerd, is tot de conclusie gekomen dat de instelling "in control" is over de kwaliteit van haar opleidingen. De Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten voldoet aan de vijf standaarden van het beoordelingskader van NVAO voor de instellingstoets. Hieronder worden de bevindingen en overwegingen kort weergegeven.

Standaard 1: Visie

De AHK staat volgens de Kritische Zelfreflectie voor excellent opleiden. Deze missie is vertaald naar vier kerndoelen die samen de onderwijsvisie van de AHK weergeven en die het uitgangspunt vormen van het beleid op zowel centraal als decentraal niveau:

1. Excellent opleiden als uitgangspunt en continu kwaliteitsstreven;
2. Kunstenaars van morgen;
3. Herkenbare positie in creatieve metropool Amsterdam;
4. Onderzoek in dienst van onderwijs en vakontwikkeling.

Pagina 2 van 8 Daarnaast heeft het CvB ook een duidelijke visie op leiderschap binnen de instelling. Deze visie wordt gekenmerkt door “nabijheid en transparantie”, “situationeel leiderschap”, “zacht op de relatie, hard op de inhoud” en “zelfreflectie”. De commissie is van mening dat de vier kerndoelen van de instelling helder zijn geformuleerd en dat zij goed passen bij een kunstinstelling. Ook de visie op leiderschap is passend voor een organisatie waarin de individuele instituten – elk met een geheel eigen identiteit en dynamiek – graag een grote mate van autonomie willen hebben. De visie op leiderschap biedt hier voldoende ruimte voor.

De commissie heeft tijdens de locatiebezoeken vastgesteld dat er zowel met betrekking tot de visie op de kwaliteit van de instelling als met betrekking tot de visie op leiderschap geen sprake is van loze woorden, maar dat deze visies ook leven binnen de instelling. Overal binnen de instelling staat de aandacht voor talent en persoonlijke ontwikkeling centraal. De commissie ziet dat er binnen alle geledingen gepoogd wordt via individuele leertrajecten en inspeland op de ontwikkelingen in het veld het onderste uit de kan te halen voor elke student. Ook is er binnen de instellingen veel aandacht voor actuele tendensen en ontwikkelingen in de verschillende, snel veranderende, werkvelden. De commissie trof bij de directeuren van de verschillende instituten dezelfde terminologie en opvattingen aan met betrekking tot leiderschap als die van het CvB. De visie van het CvB heeft zich aantoonbaar doorvertaald naar het niveau van de directeuren van de instituten. De visie van het CvB en bijbehorende aanpak bevorderen naar het idee van de commissie de kwaliteitscultuur binnen de instelling.

Standaard 2: Beleid

De besturingsfilosofie van de AHK gaat uit van gezamenlijk gestelde beleidskaders in de vorm van centraal vastgestelde raamregelingen en uitvoering-op-maat door de instituten. Raamregelingen hebben niet alleen betrekking op onderwijs en kwaliteitszorg, maar ook op zaken als bedrijfsvoering en personeel. Alle instituten stellen hun eigen beleid vast binnen de kaders van de raamregelingen. Zoals blijkt uit gesprekken die de commissie met diverse geledingen heeft gevoerd tijdens de twee locatiebezoeken wordt het CvB hierbij niet als sturend, maar vooral als faciliterend ervaren.

Met betrekking tot toetsbeleid stelt de commissie vast dat er sprake is van een diep geworteld kwaliteitsbewustzijn, waardoor kwaliteit als het ware al is “ingebakken” in de opleidingen. Verder stelt de commissie vast dat de AHK voor toetsing een beperkt maar helder centraal kader hanteert. Zowel bij de Theaterschool als bij de afdeling Popmuziek van het Conservatorium, waar de commissie één van haar trails (toetsing) heeft uitgevoerd, is dit beleid doorvertaald naar het niveau van het instituut resp. de opleiding, zij het op verschillende manieren. In beide gevallen zijn er voldoende elementen in de verschillende systemen ingebouwd om de kwaliteit van de toetsing te borgen. De commissie vindt het A-MACK systeem van de Pop-opleiding een sterk toetssysteem. Dit type good practices kwam de commissie meermaals tegen. Het biedt kansen voor andere instituten om van te leren. Een vorm van borging van toetskwaliteit die de commissie bij de Theaterschool heeft gezien is het feit dat bij de halfjaarlijkse beoordelingen van de studenten ook twee studenten aanwezig zijn (die nadrukkelijk niet beoordelen). De commissie oordeelt hier positief over. Een laatste en belangrijke vorm van borging zit zowel bij de Theaterschool als bij de Popopleiding in de kwaliteit van de beoordelaars. De halfjaarlijkse beoordelingen worden gedaan in gezamenlijk overleg tussen alle docenten waardoor een zekere mate van intersubjectiviteit ontstaat. Bij beide instituten ziet de commissie goede pogingen om de beoordelingen zo goed mogelijk te systematiseren en hiermee te komen tot een hogere

Pagina 3 van 8 graad van objectiviteit c.q. intersubjectiviteit. Naar het oordeel van de commissie kunnen de instituten op dit vlak ook veel van elkaar leren.

Voor het personeelsbeleid is een raamregeling beschikbaar die voorziet in een systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Uit de gesprekken die de commissie tijdens haar bezoeken aan de instelling heeft gevoerd, blijkt dat dit beleid ook wordt toegepast binnen de verschillende instituten.

In haar beleid met betrekking tot studeren met een functiebeperking gaat de AHK er vanuit dat niet de handicap centraal staat, maar dat het gaat om wat een student nodig heeft om volwaardig in de opleiding te kunnen functioneren. Uit het tweede locatiebezoek, waarbij de commissie een gesprek heeft gevoerd met een groep studenten met een functiebeperking blijkt dat de instelling al het mogelijke doet om deze studenten in staat te stellen hun studie met zo weinig mogelijk belemmeringen te volgen. De commissie is onder de indruk van het maatwerk opdat elke student zijn of haar talent ten volle kan ontwikkelen.

Standaard 3: Resultaten

De commissie stelt vast dat evalueren en feedback geven belangrijke onderdelen zijn van de kwaliteitscultuur binnen de instelling. Studenten worden voortdurend in de gelegenheid gesteld om feedback te geven op de kwaliteit van de opleiding: informeel tijdens de lessen en tussen de lessen door en formeel via vakevaluaties, de FR en de HR en via de NSE. De commissie vraagt zich af in hoeverre de studenten bij evaluaties altijd openlijk hun mening kunnen of durven geven over de kwaliteit van het onderwijs of over de docenten. De nauwe relatie (vaak zelfs één op één) die veel studenten hebben met hun docenten kan hen in een kwetsbare positie brengen en kan ervoor zorgen dat het lastig is kritiek te leveren op het onderwijs aangezien dat onderwijs vaak direct gekoppeld is aan de persoon van wie je voor je onderwijs afhankelijk bent. De opleidingen zijn zich bewust van dit probleem. Omdat deze situatie inherent is aan dit type onderwijs, pleit de commissie ervoor meer aandacht te besteden aan de weerbaarheid van de studenten. Overigens kunnen studenten met problemen of dilemma's ook terecht bij mentoren, studieloopbaanbegeleiders, decanen en vertrouwenspersonen.

De instelling beschikt over verschillende instrumenten om de kwaliteit van het onderwijs te meten, zoals de landelijke instrumenten NSE (studenten) en KUO-monitor (alumni). Naast deze instrumenten wordt gebruik gemaakt van vakevaluaties en voert de instelling elke twee jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit. De instelling heeft goed zicht op de uitkomsten van deze onderzoeken.

De instituten hebben doorgaans goed zicht op waar hun alumni terecht komen en houden in veel gevallen nog lang contact met hen. Ook worden alumni regelmatig ingezet in het onderwijs aan de AHK of lopen studenten stage bij organisaties waar alumni werken. Alumni vormen een belangrijk onderdeel van het netwerk van de AHK. De contacten met alumni en de manier waarop deze worden onderhouden zijn echter niet geformaliseerd en ontstaan organisch. De commissie is van mening dat hier nog een professionaliseringsslag gemaakt kan worden. De instelling is zich hiervan bewust en heeft dan ook al een begin gemaakt met deze professionaliseringslag.

De snelheid en accuratesse waarmee de instelling de door de commissie gevraagde stukken heeft aangeleverd en de kwaliteit van de aangeleverde informatie beschouwt de commissie als een indicatie dat de instelling haar zaken goed op orde heeft.

Constance verbetering zit "in de genen van de organisatie". De commissie heeft in de trails (toetsing en governance) goede, concrete voorbeelden gezien van verbeterbeleid.

De commissie heeft in een van haar trails ingezoomd op de afdelingen Popmuziek van het Conservatorium en Toneel en Kleinkunst, Mime en Regie van de Theaterschool. Op het gebied van toetsing zijn op diverse plaatsen in de organisatie verbeteringen doorgevoerd. Het toetsysteem A-MACK van de Popopleiding ziet de commissie in dit opzicht zelfs als "good practice". Het is een mooi voorbeeld van verbeterbeleid. De commissie adviseert het CvB in haar halfjaarlijks overleg met de voorzitters van alle examencommissies ervaringen uit te wisselen zodat de "good practices" naar boven komen en kunnen worden gedeeld met de andere instituten.

Ook met betrekking tot de governance-structuur ziet de commissie voorbeelden van verbeterbeleid. Na een woelige periode is het CvB erin geslaagd bij de Theaterschool en de Filmacademie nieuwe directeuren aan te stellen die kunnen rekenen op steun in alle lagen binnen de instituten. Ook heeft het CvB de organisatie van de instituten dusdanig ingericht dat de directeuren hun taken zo goed mogelijk kunnen uitvoeren. Bij de Filmacademie is als gevolg van hun veranderproces een hoofd bachelor aangesteld, die de directeur van bepaalde taken kan ontlasten. De commissie heeft vertrouwen dat de leiderschapsstijl van het nieuwe bestuur ook zal werken in toekomstige (conflict)situaties. Zij wil het CvB complimenteren voor de wijze waarop het de conflicten van de afgelopen periode heeft aangepakt en tot een goed einde heeft weten te brengen. Het bestuur wordt door de betrokkenen in de instituten ervaren als heel zichtbaar, betrokken, steunend en empatisch, en controlerend en sturend waar dat nodig is.

Standaard 5: Organisatie- en beslissingsstructuur

De commissie is er in de loop van haar onderzoek van overtuigd geraakt dat de koepel van de AHK een duidelijke meerwaarde heeft voor de instituten: het geheel is meer dan de som van de delen. De Raad van Toezicht heeft een belangrijke rol gespeeld bij het aanstellen van het huidige bestuur en de commissie heeft geconstateerd dat deze Raad goed zicht heeft op wat er in de instelling gebeurt en dat deze ook een helder idee heeft over wat voor soort bestuur de instelling nodig heeft. De leiderschapsstijl van het huidige bestuur (zie ook standaard 1) past goed bij het karakter van de instelling. Het bestuur toont situationeel leiderschap waarbij sprake is van goede afstemming op de behoeften van de individuele instituten. Tegelijk kijkt het CvB voortdurend naar mogelijkheden om de meerwaarde van de AHK te benutten. Zo maken de instituten gebruik van een aantal gezamenlijke ondersteunende diensten en wordt er ook gezocht naar inhoudelijke cross-overs tussen de instituten. De commissie heeft hier enkele mooie voorbeelden van gehoord, maar vindt dat op dit gebied nog meer gebruik gemaakt zou kunnen worden van het feit dat er zoveel verschillende expertises binnen een instituut verenigd zijn en is van mening dat hier nog wel meer op gestuurd zou kunnen worden. Ook zou de leiderschapsstijl van bestuur en directie kunnen worden doorgevoerd naar het niveau van de studieleiders, zodat de docenten een bredere opvatting van professionaliteit beter kunnen practiseren.

Binnen de verschillende instituten wordt nog weinig gebruik gemaakt van de mogelijkheden voor studenten op het gebied van medezeggenschap. Er zijn faculteitsraden (FR) en er is een Hogeschoolraad (HR). De faculteitsraden hebben de afgelopen periode hun formele taken weliswaar uitgeoefend en hebben bij het vaststellen van strategisch beleid en beleidsdocumenten wel gefunctioneerd, maar werden vaak te laat en onvoldoende inhoudelijk bij de discussie betrokken. Dit geldt met name voor de faculteitsraad van de

Pagina 5 van 8 Filmacademie. De commissie dringt erop aan dat de FR's en de HR hun taak als vertegenwoordiger van de hele instelling planmatiger en pro-actiever gaan opnemen en ervoor gaan zorgen dat zij binnen de instelling een convergerende werking hebben.

Oordeel van de commissie.

De commissie is gelet op bovenstaande bevindingen van oordeel dat de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten voldoet aan alle standaarden die gelden voor de Instellingstoets.

Aanbevelingen

De NVAO onderschrijft de aanbevelingen voor de toekomst die de commissie suggereert in het adviesrapport.

Pagina 6 van 8 **Besluit**

Ingevolge het bepaalde in artikel 5a.13d, vierde lid, in verbinding met 5a.10, derde lid, van de WHW heeft de NVAO het college van bestuur van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten te Amsterdam in de gelegenheid gesteld zijn zienswijze op het adviesrapport van de auditcommissie naar voren te brengen. Bij e-mail van 19 februari 2014 heeft het college van bestuur van deze gelegenheid gebruik gemaakt. Dit heeft geleid tot correctie van een aantal feitelijke onjuistheden.

De NVAO besluit tot het verlenen van een instellingstoets kwaliteitszorg voor de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten.

Het besluit is van kracht tot en met 23 februari 2020.

Den Haag, 24 februari 2014

De NVAO
Voor deze:



Lucien Bollaert
(bestuurder NVAO)

Tegen dit besluit kan op grond van het bepaalde in de Algemene wet bestuursrecht door een belanghebbende bezwaar worden gemaakt bij de NVAO. De termijn voor het indienen van bezwaar bedraagt zes weken.

Schematisch overzicht oordelen commissie.

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

Standaard		Oordeel
1. Visie op de kwaliteit van het onderwijs	De instelling beschikt over een breed gedragen visie op de kwaliteit van haar onderwijs en op het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur.	Voldoet
2. Beleid	De instelling beschikt over adequaat beleid om de visie op de kwaliteit van haar onderwijs te realiseren. Dit omvat in elk geval: beleid op het gebied van onderwijs, personeel, voorzieningen, toegankelijkheid en studeerbaarheid voor studenten met een functiebeperking, verankering van onderzoek in het onderwijs, alsmede de verwevenheid tussen onderwijs en het (internationale) beroepenveld en vakgebied.	Voldoet
3. Resultaten	De instelling heeft zicht op de mate waarin haar visie op de kwaliteit van haar onderwijs wordt gerealiseerd, en meet en evalueert regelmatig de kwaliteit van haar opleidingen bij studenten, medewerkers, alumni en vertegenwoordigers van het beroepenveld.	Voldoet
4. Verbeterbeleid	De instelling kan aantonen dat zij de kwaliteit van haar opleidingen waar nodig systematisch verbetert.	Voldoet
5. Organisatie- en beslissingsstructuur	De instelling heeft een effectieve organisatie- en beslissingsstructuur met betrekking tot de kwaliteit van haar opleidingen, waarin de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk zijn afgebakend en waarvan de inspraak van studenten en medewerkers deel uitmaakt.	Voldoet
Algemene conclusie	Het bestuur van de instelling hanteert vanuit zijn visie op de kwaliteit van het onderwijs een doeltreffend systeem van kwaliteitszorg waarmee het de kwaliteit van de aangeboden opleidingen kan garanderen.	Positief

Samenstelling van de commissie.

- Drs. Marianne Dunnewijk (voorzitter), oud-voorzitter van het College van Bestuur van de Hogeschool Zuyd, de huidige Zuyd hogeschool en oud-lid van het bestuur van de HBO-raad;
- Prof. dr. Hans Adriaansens (lid), emeritus hoogleraar sociale wetenschappen aan de Universiteit Utrecht, oprichter en eerste dean van zowel het University College Utrecht als de Roosevelt Academy in Middelburg;
- Prof dr. Willem Elias (lid), decaan van de faculteit Psychologie en Educatiewetenschappen aan de Vrije Universiteit Brussel;
- Lic. Anton Schuurmans (student-lid), student master rechten aan de KU Leuven en momenteel werkzaam bij de Verenigde Verenigingen.

De commissie werd bijgestaan door lic. Nancy Van San, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator en drs. Tineke Kleene, secretaris.