



Voorstel Kwaliteitsafspraken 2019 - 2024

Auteur: College van Bestuur
Datum: 12 september 2019



Inhoud

I	Inleiding	3
II	Totstandkoming en proces Kwaliteitsafspraken	3
	a. <i>De jaren 2015 – 2018: Kwaliteitsimpuls</i>	3
	b. <i>Strategisch Plan 2018 - 2023</i>	3
	c. <i>Financiën: verdeling van de middelen</i>	4
	d. <i>Inrichting en rol van de medezeggenschap</i>	6
	e. <i>Inhoudelijke planvorming in twee fasen</i>	7
III	Inhoud Kwaliteitsafspraken 2019 - 2024	8
	b. <i>Relatie met Strategisch Plan</i>	9
	c. <i>Gezamenlijke projecten</i>	10
	d. <i>Gezamenlijk project in relatie tot de medezeggenschap</i>	10
IV	Evaluatie	11
V	Conclusie	12



I Inleiding

De Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten investeert met de middelen voor de Kwaliteitsafspraken in doelen die in het verlengde liggen van het in 2018 vastgestelde Strategisch Plan. Dat geldt op het niveau van de individuele academies en dat geldt hogeschoolbreed. De thema's die hierin centraal staan gaan onder andere over de versterking van het al zeer intensieve onderwijsproces, over vergroting van de diversiteit en over modernisering van de voorzieningen.

De AHK definieert zichzelf als een instelling die jonge mensen wil opleiden die aan de top van hun vakgebied kunnen gaan functioneren en die tegelijkertijd midden in de samenleving staan en bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. De investeringen in de Kwaliteitsafspraken moeten hier zichtbaar en merkbaar aan bijdragen.

Doordat zowel het proces van het Strategisch Plan, als de totstandkoming van de Kwaliteitsafspraken en de zelfevaluatie voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg in een sterke wisselwerking met medezeggenschap, directeuren en andere betrokkenen is gebeurd, is er in belangrijke mate een gezamenlijke agenda ontstaan.

Uit de invulling van de Kwaliteitsafspraken bij de verschillende academies blijkt de individuele, disciplinespecifieke invulling hiervan per academie. Uit de invulling van de gemeenschappelijke projecten blijken de gezamenlijke ambities van de hogeschool. Uit alle projecten blijkt de actualiteit van de onderscheiden thema's en de vastgestelde onderwijsvisie uit het Strategisch Plan.

II Totstandkoming en proces Kwaliteitsafspraken

a. De jaren 2015 – 2018: Kwaliteitsimpuls

De daadwerkelijke voorbereiding van de planvorming rond de Kwaliteitsafspraken kon pas beginnen vanaf het verschijnen van het sectorakkoord in het voorjaar van 2018, maar een deel van het voorstel kent een langer voortraject. Vanaf de afschaffing van de basisbeurs in 2015 heeft de AHK naar aanleiding van de oproep van de minister aan de instellingen om uit eigen middelen te starten met investeringen, iets minder dan 1 miljoen euro per jaar vrijgemaakt voor extra investeringen in de onderwijskwaliteit. Deze kwaliteitsimpulsmiddelen zijn ingezet op academieniveau en op AHK overkoepelend niveau, en moesten tot voor de studenten relevante en merkbare verbetering leiden. De Hogeschoolraad heeft via instemming op de Hoofdlijnen van de begroting en positief advies op het uitgangsdokument Kwaliteitsimpuls AHK meegepraat over de besteding van deze middelen. Naar aanleiding van het onderzoek van de Algemene Rekenkamer in 2017 hebben zowel de Hogeschoolraad als het College van Bestuur (CvB) gerapporteerd over de besteding van de kwaliteitsimpulsmiddelen en de rol van de medezeggenschap. Dit leidde niet tot extra vragen van de Rekenkamer. Een deel van de projecten is voortgezet met middelen voor de Kwaliteitsafspraken.

b. Strategisch Plan 2018 - 2023

In het Strategisch Plan 2018-2023 dat in juni 2018 is vastgesteld, zijn de speerpunten benoemd voor de komende jaren. In het Strategisch Plan is een hoofdstuk opgenomen dat de koppeling tussen de thema's uit het sectorakkoord en de invulling van Kwaliteitsafspraken binnen de AHK legt. De uitwerking van het Strategisch Plan vindt derhalve onder andere plaats via de Kwaliteitsafspraken. Het Strategisch Plan is vanaf 2017 ontwikkeld in een horizontale dialoog met verschillende partijen binnen en buiten de AHK: de directeuren van de academies, de Hogeschoolraad, de Academieraden en Opleidingscommissies, de Raad van Toezicht en een aantal vertegenwoordigers van belangrijke instituten in het culturele en onderwijsveld. Naast het behoud van de hoge kwaliteit, worden op het gebied van onderwijs de volgende speerpunten benoemd:

- **Diversiteit:** participatie van studenten en docenten met verschillende achtergronden brengt nieuwe ideeën en nieuwe invalhoeken met zich mee. Dit zorgt voor creativiteit en innovatie en dus voor een belangrijke kwaliteitsimpuls voor zowel de opleidingen als voor



het beroepenveld waarvoor de AHK opleidt. Daarom wil de AHK vanuit een inclusieve bandering kansen bieden aan iedereen met talent. De AHK wil geen talent mislopen door barrières van taal, cultuur, achtergrond, etc. of doordat talent van studenten nog niet altijd wordt herkend. Daarnaast zal de AHK het curriculum bekijken vanuit het oogpunt van inclusiviteit en diversiteit.

- *Arbeidsmarkt en werkveld:* studenten van vandaag vormen het werkveld van morgen. Een ondernemende houding en kennis van ondernemerschap zijn essentieel voor een succesvolle carrière, binnen en buiten de eigen (kunst)discipline. De AHK wil het onderwijs in ondernemerschapsvaardigheden versterken tijdens en na afloop van de opleiding.
- *Leven lang ontwikkelen:* een loopbaan in de kunsten betekent in veel gevallen een zelfstandige beroepspraktijk en vereist ondernemendheid en flexibiliteit. De AHK ontwikkelt in de komende periode een flexibel aanbod waarmee alumni en andere afgestudeerden in de kunsten zich blijvend kunnen ontwikkelen.
- *Technologie en digitalisering:* de kunsten ondervinden in toenemende mate de gevolgen van technologische ontwikkeling, zowel in het maakproces als in het kunstonderwijs. De AHK laat studenten uitgebreider in aanraking komen met technologische ontwikkelingen en past digitale vernieuwingen toe in het onderwijs en in de onderwijsvormen.
- *Onderzoek voor kunst, onderwijs en samenleving:* een onderzoekende houding is essentieel voor iedereen die in de kunsten werkzaam wil zijn. De AHK versterkt haar onderzoeksklimaat en de impact van haar onderzoek om die houding te stimuleren, het onderwijs te voeden en het werkveld te innoveren. Dit leidt ook tot investeringen in de professionaliteit van docenten rond onderzoekvaardigheden.
- *Internationale kwaliteit:* de werkvelden waartoe de AHK opleidt zijn in grote mate internationaal georiënteerd en georganiseerd. De internationale context van Amsterdam zorgt ervoor dat studenten en staf leren en werken in een omgeving waarin internationale oriëntatie en interculturele competenties een expliciete plaats innemen. De AHK blijft zich sterk internationaal oriënteren ten behoeve van internationale uitwisseling van studenten en docenten en de doorgaande ontwikkeling van een internationaal curriculum.

Zoals hierboven al aangegeven is in hoofdstuk 10 van het Strategisch Plan een vooruitblik opgenomen op de invulling van de Kwaliteitsafspraken aan de hand van de in het sectorakkoord genoemde zes thema's. Hierin wordt rekening gehouden met de speerpunten uit het Strategisch Plan en de situatie van de AHK. De invulling op de thema's wordt in hoofdstuk 2 van dit voorstel nader toegelicht.

Het Strategisch Plan is vastgesteld in juni 2018 na instemming van de Hogeschoolraad en goedkeuring door de Raad van Toezicht.

In de tweede helft van 2018 zijn AHK-breed gesprekken gestart over de invulling van de Kwaliteitsafspraken. Deze gesprekken vonden plaats tussen directies van de academies en de respectievelijke Academieraden, tussen het CvB en de Hogeschoolraad, tussen directeuren en CvB (in een managementconferentie), alsmede tussen directeuren en de Raad van Toezicht (in aanwezigheid van het CvB). Bij dat laatste gesprek heeft de Raad van Toezicht de directies bevestigd op het belang van de voorstellen voor studenten, de betrokkenheid van de medezeggenschap en de uitvoerbaarheid van de voorstellen. Inhoudelijk kon de Raad van Toezicht zich vinden in de uitgezette lijn.

Ten behoeve van een goede stroomlijning van het project en de verantwoording is door het CvB een projectformat ontwikkeld waar alle voorstellen in zijn gevat (zie bijlage). Dit format bevat naast de algemene gegevens zoals projectnaam, thema, projectleider, begroting en akkoorddatum van de medezeggenschap, ook vragen over inhoud, doel, planning, de wijze waarop het project tegemoetkomt aan wensen vanuit de studenten, en de manier waarop het project wordt geëvalueerd.

c. Financiën: verdeling van de middelen

In juni 2018 maakte het ministerie de bedragen bekend die de AHK zou ontvangen ten behoeve van de Kwaliteitsafspraken. In lijn met de bestuursfilosofie van de AHK heeft het CvB gekozen voor een grotendeels decentrale besteding van de middelen. Daarnaast is ervoor gekozen om



een belangrijk deel van de middelen aan te wenden voor onderwijsverbeteringen die aan alle studenten of studenten van meer dan één academie ten goede komen en die in veel gevallen samenwerking en cross-over initiatieven stimuleren en gemeenschappelijke voorzieningen voor studenten en onderwijs versterken.

Het CvB heeft dit voorstel voor verdeling van de middelen besproken met de directies van de academies, de Hogeschoolraad en de Raad van Toezicht. De uitkomsten zijn in juni 2018 verwerkt in de Kaderbrief van het CvB voor de begroting 2019. De Hogeschoolraad heeft in september 2018 ingestemd met de Kaderbrief als onderdeel van de Hoofdpijnen van de begroting, met de afspraak dat later in het jaar een op projectniveau uitgewerkt voorstel voor de Kwaliteitsafspraken voor instemming zou worden voorgelegd.

De verdeling van de kwaliteitsmiddelen over de academies geschiedt naar rato van de interne middelenverdeling van de AHK. Naar aanleiding daarvan is door de Hogeschoolraad de vraag gesteld waarom de middelen niet zijn toegekend op basis van studentenaantallen. Het CvB heeft toegelicht dat de interne middelenverdelingssystematiek van de AHK is gebaseerd op de studentenaantallen inclusief de vaste voet. De hoogte van de vaste voet hangt samen met het soort (duurder of minder duur) onderwijs en verschilt derhalve per academie en betreft ook de financiering van het onderwijs. Het ligt daarom voor de hand de kwaliteitsmiddelen te verdelen op basis van de interne verdelingssystematiek voor het onderwijs.

In december 2018 is een uitgewerkt voorstel voor de Kwaliteitsafspraken voorgelegd aan de Hogeschoolraad en de Raad van Toezicht. Dit voorstel bevatte een bijlage met een korte beschrijving per project per academie en per thema. De Hogeschoolraad heeft met dit voorstel ingestemd en positief geadviseerd op de begroting voor 2019. De Raad van Toezicht heeft het voorstel goedgekeurd, evenals de begroting voor 2019. De Raad van Toezicht heeft er bij zijn instemming op aangedrongen dat het CvB erop zou toezien dat de middelen daadwerkelijk en tijdig worden besteed.

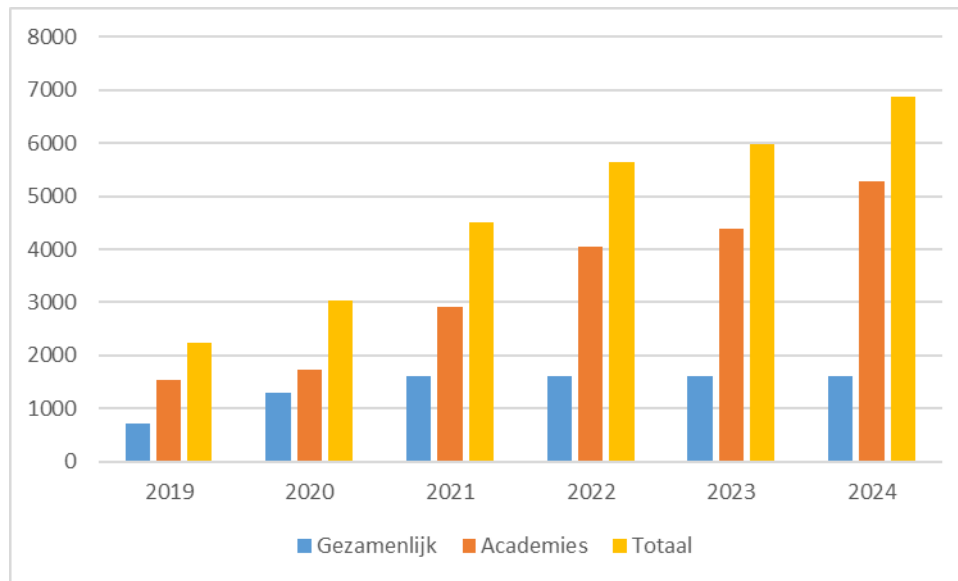
In een flink aantal gevallen hadden de academies de bestemming van de middelen voor de beschreven projecten opgenomen voor de gehele planperiode. Dat maakt daarmee onderdeel uit van de besluitvorming zoals die in december werd gepleegd. Bij een ander deel van de projecten is dat proces verder afgemaakt in de eerste helft van 2019. Bij de gezamenlijke projecten gold iets soortgelijks. Sommige projecten werden al tot 2024 uitgewerkt, andere doelen moesten qua besteding nog worden ingevuld, maar waren al wel geïdentificeerd. Nadere invulling vond plaats in de eerste helft van 2019.

In de eerste helft van 2019 is tevens voorgesteld het budget voor de gezamenlijke projecten met ingang van 2020 te verhogen, hiermee kan onder andere worden voorzien in de coördinatie van het gehele Kwaliteitsafsprakentraject en een lector Diversity in the Arts. De middelen per academie groeien trendmatig mee, analoog aan de groei van het totale budget Kwaliteitsafspraken.

Na 2020 is er extra ruimte in het budget, die de inspraak van de medezeggenschapsraden op de academies vergroot (zie paragraaf III.d). Hiermee kunnen ook toekomstige generaties studenten invloed uitoefenen op de besteding van de middelen voor de kwaliteitsafspraken. Dit voorstel is positief ontvangen door de directeuren van de academies en door de Hogeschoolraad.



Financieel gezien leidt dit tot de volgende verdeling:



Voor het totaal financieel overzicht zie bijlage.

d. Inrichting en rol van de medezeggenschap

De AHK kent op centraal niveau een Hogeschoolraad, en op academieniveau een Academieraad en één of meer Opleidingscommissies per academie. Gezien het feit dat het grootste deel van de plannen op de academies is ontwikkeld, heeft het CvB ervoor gekozen om de zeggenschap over dit deel van de Kwaliteitsafspraken decentraal te beleggen en de Academieraden hier een grote rol in te geven.

Het CvB heeft de zeggenschap over de Kwaliteitsafspraken ingericht analoog aan de medezeggenschapsstructuur zoals vastgelegd in het medezeggenschapsreglement van de AHK. Volgens deze structuur, die is afgeleid van de bestuursfilosofie van de AHK, ligt de instemming op AHK-brede onderwerpen bij de Hogeschoolraad, met – waar van toepassing – adviesrecht of instemmingsrecht bij de Academieraden. De Hogeschoolraad heeft volgens die inrichting het instemmingsrecht op het geheel van de Kwaliteitsafspraken, maar hoort voorafgaand het advies van de Academieraden.

Het proces van de Kwaliteitsafspraken vraagt een goede betrokkenheid van medezeggenschap in Academieraden. De inhoud van de Kwaliteitsafspraken moet gedragen worden door de medezeggenschap op academieniveau, en de Academieraad moet een stevige positie kunnen innemen ten opzichte van de directeur. Landelijk wordt in de context van de Kwaliteitsafspraken veelal gesproken over instemmingsrecht op decentraal niveau. De Hogeschoolraad heeft dit dilemma bij het CvB aangekaart. Daarbij bleek er een verschil van inzicht en begrip: de HR ging er vanuit dat de Academieraden instemmingsrecht hadden op de plannen op academieniveau en de HR op het totaal van de plannen. De Hogeschoolraad wil zich ook voldoende vrij voelen om zijn instemming te onthouden als er zich op een van de academies problemen voordoen tussen Academieraad en directeur. In de praktijk is al volgens deze methodiek gewerkt: alle academieraden hebben daadwerkelijk ingestemd met de plannen op academieniveau. Het CvB en de HR zullen deze discussie in het najaar van 2019 opnieuw met elkaar voeren.

Het CvB vindt dat dubbel instemmingsrecht (op academie- én op Hogeschoolraadniveau) verwarrend is en moet worden voorkomen. In het sectorakkoord is daarnaast duidelijk weergegeven wat de bedoeling van het akkoord is. De hogeschool maakt zelf afspraken over de inrichting van de medezeggenschap, maar de uitkomst moet zijn dat de Kwaliteitsafspraken breed gedragen worden. Om die reden is de eerdere afspraak vooralsnog als volgt bijgesteld: Waar gewenst kan de Academieraad adviesrecht uitoefenen in zijn overleg met de directeur als ware het instemmingsrecht. Dit is een zware invulling op academieniveau. De instemming op het



totaal blijft bij de Hogeschoolraad, maar door de verzwaarde procedure op de academie, kan de Hogeschoolraad bij zijn instemming gemakkelijker een voorbehoud maken en/of aanvullende eisen stellen ten aanzien van het proces op een academie. Zo spoedig mogelijk zal deze afspraak en werkwijze worden geëvalueerd, en zo nodig herzien of verduidelijkt.

Advisering tijdens de planvorming over het gezamenlijke deel van de projecten is centraal belegd bij een aparte commissie van de Hogeschoolraad, die hierover overleg pleegt met het CvB. Ook de algemene voortgang van de Kwaliteitsafspraken, alsmede het functioneren van de medezeggenschap in het proces, is onderwerp van gesprek tussen het CvB en (de commissie van) de Hogeschoolraad. De commissie van de Hogeschoolraad heeft op diverse momenten met het CvB vergaderd, en het CvB is zeer te spreken over de advisering door deze commissie en het overleg met de Hogeschoolraad. De Hogeschoolraad heeft bij zijn instemming in december 2018 en in juni 2019 op het geheel van het toen voorliggende voorstel Kwaliteitsafspraken de opvattingen van de Academieraden gehoord en meegewogen.

In het afgelopen jaar zijn de communicatielijnen tussen de Hogeschoolraad en de decentrale medezeggenschap mede met het oog op de Kwaliteitsafspraken, versterkt. Deze tweeledige aanpak, waarbij het CvB de directies bevraagt op de betrokkenheid van de medezeggenschap, de Hogeschoolraad de Academieraden, is belangrijk gebleken en zal worden voortgezet. Gezien de relatief recent ingevoerde verzwaaring van de rol van de Opleidingscommissies, en als gevolg van veelvuldige wisselingen binnen de raden, is er sprake van een leerproces en een ontwikkeling. De onderlinge afstemming kan verder worden verbeterd, evenals helderheid over rollen en pro-activiteit vanuit de decentrale medezeggenschap. Ook zijn er opmerkingen gemaakt over de beschikbare tijd voor overleg en over de procedure. Hier deed zich het korte tijdsbestek voelen voor het opstellen van een zeer omvangrijk en redelijk gedetailleerd voorstel voor een periode van zes jaar. Desondanks zijn in het afgelopen jaar alle gremia met elkaar in gesprek geweest over de inzet van de middelen ten behoeve van de Kwaliteitsafspraken en is positief besloten op alle projecten.

Directies en medezeggenschap zullen ook de komende jaren regelmatig over de voortgang van de Kwaliteitsafspraken blijven spreken en waar nodig bijsturen op de plannen. De Kwaliteitsafspraken maken deel uit van de halfjaarlijkse managementgesprekken tussen directeur en CvB die deel uitmaken van de PDCA cyclus.

e. Inhoudelijke planvorming in twee fasen

Na de besluitvorming in december 2018 is waar dat nog nodig was gewerkt aan het verder invullen van de gehele planperiode. Projecten die al waren opgestart met de kwaliteitsimpuls, of die een eenmalige investering vergden en onder de besluitvorming van december 2018 vielen konden direct worden opgestart. Voor andere projecten is eerst een pilot of onderzoeksfase nodig. Ook was nog niet voor elk project een projectleider benoemd.

Tijdens de managementgesprekken in mei 2019 tussen directeur en CvB is de actualisatie of nadere uitwerking van de plannen met het CvB besproken. Het CvB heeft zich ervan vergewist dat de directeur een positief besluit had ontvangen van de Academieraad. De afspraken tussen directie en CvB zijn vervolgens schriftelijk vastgelegd en maken deel uit van de PDCA cyclus.

Om de betrokkenheid van studenten in deze tweede fase zo groot mogelijk te maken is door het CvB een open bijeenkomst georganiseerd voor medewerkers en studenten van de medezeggenschap en andere geïnteresseerde studenten op 5 maart 2019. Tijdens deze avond is aan de hand van stellingen over vier thema's gediscussieerd: *Diversiteit en inclusie*, *Studentenwelzijn*, *Technologie* en *Cross-over samenwerking*. De uitkomsten van de avond zijn gepubliceerd op de MyAHK site Studievoorschotmiddelen (Kwaliteitsafspraken). Gezien de hoge studiedruk is het niet altijd gemakkelijk om op ruime schaal feedback vanuit de studenten van de AHK te organiseren. Het CvB zal met directies en medezeggenschap in de komende tijd verder praten over de mogelijkheden om dit te verbeteren.



III Inhoud Kwaliteitsafspraken 2019 - 2024

a. Algemeen beeld en relatie met sectorakkoord

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de inhoud van de projecten. De bijlage bij deze notitie geeft een totaaloverzicht van alle projecten, gerangschikt naar academie / gezamenlijk en naar Sectorakkoord-thema.

In het sectorakkoord zijn de volgende thema's geselecteerd voor de besteding van het studievoorschot:

- intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit);
- onderwijsdifferentiatie, waaronder talentontwikkeling binnen en buiten de studie;
- verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit);
- passende en goede onderwijsfaciliteiten;
- meer en betere begeleiding van studenten;
- studiesucces inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen.

Deze thema's zijn uiteraard de leidraad geweest voor de invulling van de besteding van de middelen voor de Kwaliteitsafspraken. De AHK gebruikt de middelen zowel op centraal als op decentraal niveau, en daar is ook de betrokkenheid van de medezeggenschap op ingericht. Tevens is het Strategisch Plan dat de AHK in juni 2018 heeft vastgesteld een belangrijk uitgangspunt. In hoofdstuk 10 van dat plan is reeds een aanzet gegeven voor de invulling van de Kwaliteitsafspraken.

Samengevat geldt dat de projecten:

- aansluiten op de onderwijspraktijk en doelstellingen van de academies en passen binnen de strategie zoals neergelegd in het Strategisch Plan;
- ten goede komen aan en merkbaar zijn voor studenten;
- voldoen aan (tenminste) één van de zes thema's uit het Sectorakkoord;
- positief beoordeeld zijn door het betreffende medezeggenschapsorgaan;
- voorzien zijn van een begroting, haalbare doelstellingen en duidelijke evaluatiemomenten;
- inhoudelijk gebaseerd zijn op gesprekken met de medezeggenschap, maar ook op de uitkomsten van eerdere onderwijsbeoordelingen of studenten-klankbordgroepen.

Het past bij de aanpak van de AHK dat initiatieven 'dicht bij' onderwijs en studenten worden genomen en effect sorteren. Tegelijkertijd zijn er ook projecten die op gezamenlijk niveau gestalte krijgen, omdat die voor studenten en docenten uit meerdere academies relevant zijn. Het eigenaarschap van de gezamenlijke projecten is in de meeste gevallen belegd bij een directeur (portefeuillehouder), met het oog op het draagvlak en met de voeling met het onderwijs en de studenten.

Ook is er binnen het totaal van de projecten een logische verdeling over de zes thema's uit het Sectorakkoord zichtbaar. Zo is de onderwijsintensiteit aan de AHK hoog. Studenten zijn zeer gemotiveerd. Maar voor de huidige generatie studenten geldt dat de druk *naast* de studie ook hoog is: door het wegvallen van de studiebeurs en de hoge kamerhuren die studenten in Amsterdam moeten betalen, zijn studenten genoodzaakt vaak tijd te besteden aan bijbaantjes. Er is daarom een aantal interessante projecten ingediend in het kader van begeleiding van studenten. Een voorbeeld is het project van de Academie voor Theater en Dans voor het inrichten van een studenten (informatie) bureau waar studenten worden geholpen met praktische zaken, maar dat tevens fungeert als een studentenuitzendbureau/impresariaat. Dit is laagdrempelig, ontlast decanen en studiebegeleiders en kan problemen voorkomen. Het is denkbaar dat deze initiatieven op termijn kunnen worden uitgebreid naar studenten uit andere disciplines.

Op het gebied van psycho-sociale begeleiding van studenten ligt er een voorstel voor het opzetten van een AHK-breed 'zorg-adviesteam' waarbij de afstemming tussen decanen, studiebegeleiders, vertrouwenspersonen en studentenpsycholoog beter wordt geregeld. Het doel is sneller signaleren en ondersteunen bij psycho-sociale problematiek en zo nodig doorverwijzen. Door een dergelijke aanpak kan het studentenwelzijn positief worden beïnvloed en



studievertraging worden voorkomen. Dit project vindt zowel binnen de Academie voor Theater en Dans als op AHK-niveau plaats, waarbij de ervaringen binnen de academie gelden als pilot.

Een andere manier om iets te doen aan de studiedruk van studenten is herziening van het curriculum en bevordering van de studeerbaarheid. Dit vindt bij een aantal academies plaats, zoals de Academie van Bouwkunst en de Reinwardt Academie. Het betekent meestal een ingrijpende operatie vanwege de samenhang en kwaliteit van het curriculum. Daarnaast is er sprake van intensievere begeleiding van studenten tijdens de studie (Reinwardt Academie) en bij onderdelen die buiten de school plaatsvinden: de Breitner Academie investeert in stage-coaching en de Academie van Bouwkunst voert een analyse (werkplekonderzoek) uit naar het buitenschools curriculum.

Er is bij studenten ook grote behoefte aan uitbreiding van faciliteiten. Dit betreft bijvoorbeeld de aanschaf of reparatie van muziekinstrumenten, technische of digitale voorzieningen zoals camera's en AV apparatuur (Conservatorium van Amsterdam), uitbreiding van de technische ondersteuning bij voorstellingen (Academie voor Theater en Dans), VR Academy en de AHK MakerSpace op het Marineterrein (gezamenlijke projecten). Daarnaast is er behoefte bij docenten aan bijscholing op diverse gebieden: Engelse taalvaardigheid en digitale vaardigheden, omgaan met en inrichting van het hernieuwd curriculum, onderzoeksvaardigheden, ondernemerschap, diversiteit en inclusief onderwijs.

Bij de AHK staan vakken en vakmanschap centraal en de Kwaliteitsafspraken worden in het kader van onderwijsdifferentiatie aangewend om lessen, technieken of leeromgevingen te realiseren die hier een aanvulling op zijn. Met deze extra 'tools' kunnen studenten extra vaardigheden opdoen om binnen en buiten de eigen discipline samen te werken met anderen. Het kan dan gaan om maatwerk zoals gespecialiseerde uitstroomprofielen aan de Filmacademie, een cursus Europese kunstgeschiedenis of Art Advocacy voor alle AHK studenten, of ondernemerschapstrainingen. Ook valt verdere uitbreiding van het door het Conservatorium van Amsterdam ontwikkelde online onderwijs in deze categorie.

Voor wat betreft de onderwijsintensiteit geldt dat deze aan de AHK reeds zeer hoog is. Het aantal plaatsen waar het onderwijs nog verder kan worden geïntensiveerd is beperkt. Dit is een kwestie van maatwerk en kan niet over de hele linie voor alle studenten op dezelfde wijze worden toegepast. De Breitner Academie verkleint in het kader van de Kwaliteitsafspraken bijvoorbeeld de groepsgrootte. Het aantal projecten binnen het thema onderwijsintensiteit is in aantal het kleinst, gezien de reeds hoge intensiteit van het onderwijs aan de AHK.

b. Relatie met Strategisch Plan

De onderwerpen die in het Strategisch Plan centraal staan keren nadrukkelijk terug in de plannen en projecten voor de Kwaliteitsafspraken. Het gaat daarbij met name om de thema's diversiteit, arbeidsmarkt, leven lang ontwikkelen, technologie/digitalisering, en de relatie onderwijs/onderzoek.

Aansluitend bij het bijzondere karakter van de academies, die gekenmerkt worden door een grote eigenheid en individualiteit, is op academieniveau een invulling gegeven die past bij de vragen en eisen van de desbetreffende academie. Daarbij komen natuurlijk ook projecten naar voren die niet specifiek aan één thema uit het strategisch plan gekoppeld kunnen worden, maar die wel een directe relatie hebben met de onderwijsvisie van de AHK, zoals verwoord in het Strategisch Plan. Projecten die daarmee in verband staan gaan typisch over kwaliteit: intensivering, studentbegeleiding, curriculumvernieuwing.

Ook de gezamenlijke projecten hebben een goede binding met de thema's uit het Strategisch plan: diversiteit, arbeidsmarkt, leven lang ontwikkelen, technologie/digitalisering, relatie onderwijs/onderzoek.

De AHK kiest er dus voor om aan te sluiten bij de bestaande strategische keuzes zoals vastgelegd in het Strategisch Plan en bij de onderwijsvisie zoals die voor de gehele AHK geldt, en deze te vertalen op het niveau van de academies. Dat leidt tot een groot aantal projecten die binnen die academies zijn gekozen en besproken en die daarmee het meest direct aansluiten bij



de behoeften en de noden op het niveau van het onderwijs zelf. De thema's en de visie klinken daarin nadrukkelijk door.

c. Gezamenlijke projecten

De gezamenlijke projecten vinden inhoudelijk aansluiting bij de gezamenlijke doelen zoals benoemd in het Strategisch Plan van de AHK. Het zijn projecten die in beginsel voor alle studenten, resp. docenten van betekenis (kunnen) zijn. De thema's en de projecten geven in belangrijke mate mede uitvoering aan het Strategisch Plan en waren daar al in belangrijke mate in aangekondigd. Op die manier is de verbinding gelegd tussen planvorming en uitvoering. Een overzicht van de gezamenlijke projecten is bijgevoegd. Hieronder enkele voorbeelden:

- *VR-Academy* – een multidisciplinaire en technologische onderwijsvoorziening op het Marineterrein in Amsterdam.
- *AHK MakerSpace* – een high-tech multidisciplinaire werkplaats op het Marineterrein in Amsterdam.
- *Interfacultaire Onderwijsprojecten* – een AHK-breed aanbod via blended learning en digitaal onderwijs op het gebied van onder meer Kunstgeschiedenis en Art Advocacy. Het programma is ook toegankelijk voor alumni.
- *Kaltura* – een AHK-brede hoogwaardige streaming video-omgeving om het onderwijs waarin beeld wordt gebruikt te ondersteunen.
- *Studentbegeleiding* – realiseren van een betere samenwerking op het gebied van studentenwelzijn en preventie teneinde het welzijn van studenten te vergroten en ze beter te kunnen begeleiden bij verschillende soorten problematiek.
- *Diversiteit*: verschillende hogeschoolbrede projecten en projecten in academies, aangevuld met het instellen van een nieuw lectoraat: *Diversity in the Arts*, mede bedoeld om het inclusief vormgeven van de curricula te ondersteunen.
- *Ondernemerschap* - Veel studenten vragen om beter voorbereid te worden op de start op de arbeidsmarkt. Voortbouwend en in aanvulling op de vakken rond ondernemerschap in de curricula wordt de periode na afstuderen - in samenwerking met andere partners - een verdiepende training ondernemerschap te aangeboden.

Zoals hierboven (paragraaf II.c) aangegeven, is in het voorjaar van 2019 gebleken dat ten aanzien van een aantal gezamenlijke doelen een uitbreiding van het in december 2018 vastgestelde budget wenselijk was. Dat geldt onder andere voor projecten op het terrein van onderwijsfacilitering (infrastructuur) en voor de initiatieven die alumni ondersteunen op het terrein van ondernemerschap. Dit laatste is met name relevant voor alumni die recent zijn afgestudeerd.

Een ander terrein waarop de AHK meer wil doen met de middelen voor de Kwaliteitsafspraken is diversiteit. Binnen de hogeschool lopen verschillende initiatieven (onder meer voortvloeiend uit de Kwaliteitsafspraken) en alle academies hebben plannen gemaakt om het vraagstuk van inclusiviteit en diversiteit binnen de eigen academie vorm te geven. Gaandeweg is duidelijk geworden dat het bij de doorwerking van het thema diversiteit en inclusiviteit in het kunstonderwijs niet alleen om praktische maatregelen en projecten gaat, maar dat er ook vraagstukken zijn die om een bredere en diepere benadering vragen. Daarom is een voorstel opgenomen voor een lectoraat *Diversity in the Arts*. Het doel van dit lectoraat is: de doorwerking van de vraagstukken rond inclusiviteit in het onderwijs in de kunsten te versterken. Hiervoor is praktijkgericht onderzoek nodig dat met behulp van docenten en studenten in het onderwijs tot effecten leidt die leiden tot zowel inclusiever kunstonderwijs als een diverse en inclusieve(re) kunstensector in zijn geheel.

De kwaliteitsafspraken betreffen AHK-breed een zeer aanzienlijk bedrag. Alhoewel de projecten passend en realistisch zijn, is tevens budget vrij gemaakt voor projectcoördinatie.

d. Gezamenlijk project in relatie tot de medezeggenschap

De medezeggenschap is op academieniveau en op hogeschoolniveau betrokken geweest bij de keuze van de projecten die met de middelen uit de Kwaliteitsafspraken worden gefinancierd (zie ook paragraaf II.d van deze notitie). Ook in de komende jaren zal de medezeggenschap betrokken zijn, bij de (tussentijdse) evaluatie(s) en bij de mogelijke bijstellingen op grond van de (tussentijdse) evaluatie(s). Mede door de tijdsdruk en de nieuwe materie en manier van werken



was betrekken van de medezeggenschap een leerproces voor alle betrokkenen; wij ervaren dat de dialoog met de medezeggenschap op dit punt steeds meer betekenis krijgt. Mede met het oog daarop hebben wij besloten om de medezeggenschap op academieniveau de mogelijkheid te bieden om vanaf het jaar 2020 aanvullende projecten voor te dragen of succesvolle lopende projecten uit te breiden. Op die manier krijgen ook toekomstige generaties studenten invloed in dit proces. Gedurende het jaar 2020 kan hierover de eerste dialoog plaatsvinden, die is dan mede gebaseerd op de eerste evaluatie van 2019 en de eerste maanden van 2020. Er is hiervoor in totaal K€400 per jaar beschikbaar met ingang van 2021¹. Dit budget wordt naar rato van het aandeel van de verschillende academies in de middelenverdeling verdeeld. Voor elk in dit kader nieuw op te starten project geldt dat dezelfde procedure wordt doorlopen als bij alle anderen projecten, namelijk via het projectaanvraag-formulier waarin informatie wordt gegeven over het doel van het project, evaluatiemethode, planning, begroting en een voorstel aan het College van Bestuur. Bij uitbreiding van bestaande succesvolle projecten volstaat een aanvulling op het reeds bestaande projectformat.

IV Evaluatie

De projecten worden jaarlijks geëvalueerd. Daarbij wordt gekeken naar de feitelijke uitvoering (zijn de middelen besteed zoals voorzien) en naar de effectiviteit (leiden ze tot de beoogde verbetering en/of versterking). In het jaarverslag wordt verantwoording afgelegd over de voortgang van het geheel van de Kwaliteitsafspraken. De medezeggenschap wordt hier vanzelfsprekend bij betrokken doordat de evaluaties, mede op basis van de projectformulieren, daar worden geagendeerd.

Voor een aantal (grotere) projecten geldt dat het een voortzetting betreft van met kwaliteitsimpulsmiddelen gestarte projecten. Deze projecten zijn voortgezet omdat zij succesvol zijn gebleken en op draagvlak onder studenten en steun van de medezeggenschap konden rekenen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de academie-specifieke projecten van de Breitner Academie, de aandacht voor diversiteit/inclusiviteit, het ID-lab van de Academie voor Theater en Dans en de voortzetting van de 5 o' clock class.

Op managementniveau zijn de Kwaliteitsafspraken onderdeel van de PDCA cyclus van directies, bestuur, toezicht en medezeggenschap. De voortgang wordt tweemaal per jaar besproken in het managementgesprek tussen CvB en directeur: in het voorjaar de resultaten en de uitkomsten van (onderwijs-)evaluaties; in het najaar de begroting en de – zo nodig aangepaste – toekenning van budgetten voor het volgend jaar.

Binnen de academie voert de directie ten minste tweemaal per jaar overleg met de Academieraad en waar van toepassing met de Opleidingscommissie. Deze overleggen zijn goed afgestemd op de verantwoording in het voorjaar en het begrotingsproces in het najaar.

Het CvB bespreekt de voortgang op AHK-niveau met de Hogeschoolraad en de Raad van Toezicht. De Hogeschoolraad heeft instemmingsrecht op de Hoofdlijnen van de begroting waar de Kwaliteitsafspraken onderdeel van uitmaken, en adviesrecht op de begroting. De Hogeschoolraad spreekt op zijn beurt tweemaal per jaar met de leden van de decentrale medezeggenschap, onder meer over Kwaliteitsafspraken en inbreng en rol van de decentrale raden (en Opleidingscommissies).

De Raad van Toezicht keurt jaarlijks het jaarverslag en de begroting goed. Twee commissies van de Raad van Toezicht adviseren de Raad van Toezicht op het dossier Kwaliteitsafspraken: de commissie Onderwijs en Onderzoek (inhoudelijke beoordeling) en de Auditcommissie (over het juist en tijdig inzetten van de middelen).

¹ Op dit moment is voor drie academies (Reinwardt Academie, Breitner Academie, Academie van Bouwkunst) een bedrag van in totaal €236.000 nog niet definitief begroot. Het betreft minder dan 1% van het totaal van de Kwaliteitsafspraken. Dit bedrag zal eveneens worden ingezet in het kader van het gezamenlijk project in relatie tot de medezeggenschap.



Naast de bovenbeschreven PDCA gesprekken wordt voor evaluatie gebruik gemaakt van de NSE, het Medewerkersonderzoek (MO) en de KUO monitor (alumni), maar ook van de reguliere onderwijsbeoordelingen. In veel gevallen zal dat betekenen dat de gebruikers – studenten en docenten – specifiek worden bevroegd over de verschillende projecten. Projecten die rechtstreeks in de onderwijscontext plaatsvinden (zoals de intensivering van het onderwijs bij diverse academies) worden geëvalueerd door middel van de reguliere onderwijsbeoordelingen. Daarin kan ingezoomd worden op het effect van dit project. Deze evaluaties zullen onderwerp van gesprek met de medezeggenschap zijn. Voor investeringen die niet via de reguliere evaluatiemethodieken worden geëvalueerd (zoals verschillende faciliteiten) worden aparte evaluaties ontwikkeld, bijvoorbeeld over de tevredenheid van studenten met de VR-Academy.

V Conclusie

De Hogeschoolraad heeft ingestemd met het voorstel Kwaliteitsafspraken op 18 juni 2019, hierbij gaf de Hogeschoolraad haar commissie Kwaliteitsafspraken mandaat om namens de Hogeschoolraad aanvullingen en wijzigingen aan te brengen.

De Raad van Toezicht heeft het voorstel Kwaliteitsafspraken goedgekeurd op 19 juni 2019.

Het College van Bestuur hoopt op een positieve beoordeling van het voorstel door de NVAO.

Bijlagen:

- A. Totaaloverzicht projecten per academie / thema (draaitabel-alleen digitaal beschikbaar)
- B. Totaaloverzicht projecten per thema
- C. Totaaloverzicht projecten per speerpunt Strategisch Plan
- D. Financieel overzicht totaal 2019 – 2024
- E. Voorbeeld format projectbeschrijving
- F. Projectbeschrijvingen
- G. Strategisch Plan AHK 2018 - 2023