

NVAO • NEDERLAND

**ADVIESRAPPORT
AMSTERDAMSE HOGESCHOOL VOOR DE
KUNSTEN**

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

17 DECEMBER 2019



NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT
AMSTERDAMSE HOGESCHOOL VOOR DE
KUNSTEN

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

17 DECEMBER 2019



Inhoud

1	Samenvattend advies.....	4
2	Inleiding en verantwoording	6
2.1	Doel van de instellingstoets	6
2.2	Samenstelling van het auditpanel.....	6
2.3	Inrichting van de instellingstoets.....	6
2.4	Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken	8
3	Beschrijving van de instelling.....	8
3.1	Algemene gegevens	9
3.2	Profiel van de instelling.....	9
4	Beoordeling per standaard	11
4.1	Standaard 1: Visie en beleid.....	11
4.2	Standaard 2: Uitvoering	15
4.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring	19
4.4	Standaard 4: Ontwikkeling	22
4.5	Eindoordeel.....	24
5	Aanbevelingen.....	26
	Bijlage 1: Accreditatieportret	27
	Bijlage 2: Samenstelling van het panel	28
	Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken	29
	Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten	31
	Bijlage 5: Lijst met afkortingen	34

1 Samenvattend advies

In de onderwijsvisie van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK) staat de artistieke en persoonlijke ontwikkeling van de student centraal. De AHK heeft in het Strategisch Plan 2018-2023 vijf speerpunten benoemd die gerelateerd zijn aan de visie op onderwijs: 1) diversiteit en inclusiviteit; 2) internationalisering; 3) zakelijke voorbereiding op de internationale arbeidsmarkt; 4) technologie en digitalisering en 5) onderzoek voor kunst, onderwijs en samenleving. Het College van Bestuur (CvB) heeft interne en externe stakeholders betrokken bij de totstandkoming en uitwerking van het Strategisch Plan en het daarbij aansluitende beleid.

De AHK hanteert een decentrale besturingsfilosofie. De zes academies geven op autonome wijze invulling aan de onderwijsvisie passend bij de context van het werkveld waar zij toe opleiden. In lijn met de decentrale besturingsfilosofie is het CvB ervan overtuigd dat de beste kwaliteit ontstaat door binnen afgesproken kaders zoveel mogelijk ruimte te laten voor eigen verantwoordelijkheid van de professionals die het onderwijs faciliteren en verzorgen.

De inspraak van studenten is formeel geregeld via de Hogeschoolraad (HR), de Academieraden (AR) en de Dienstraat (Servicebureau). Door het intensieve onderwijs en de ambitie van studenten om te excelleren in hun vakgebied, hebben studenten weinig tijd om mee te denken met AHK-brede vraagstukken. Het panel adviseert om te blijven zoeken naar manieren om de studentenbetrokkenheid te stimuleren en te faciliteren.

Het CvB treedt op als aanjager van beleid en geeft hierbij veel ruimte aan de academiedirecteuren om dit in te vullen op een manier die past binnen de context van de academie. Het panel heeft veel voorbeelden aangetroffen van de implementatie van de speerpunten van het Strategisch Plan. Uitwisseling tussen de academies vindt plaats, onder andere middels stuurgroepen rondom strategische speerpunten en door faciliteiten te ontwikkelen die crossovers stimuleren. Wel ziet het panel nog kansen om op meer systematische wijze verbinding te leggen tussen de initiatieven.

De instelling biedt docenten voldoende ruimte en middelen om zich te professionaliseren. De werkdruk onder docenten binnen de AHK ligt hoog. Het management is zich hiervan bewust en voert hier actief beleid op.

De kwaliteitszorg voor onderwijs is vastgelegd in een AHK-breed kwaliteitskader. De AHK heeft een adequaat systeem om de onderwijskwaliteit op structurele wijze te monitoren. De combinatie van de verschillende formele evaluaties en informele afstemming maakt dat de academies en het CvB zich een veelzijdig beeld vormen van de kwaliteit van het onderwijs. De kwaliteitszorgsystematiek is binnen de AHK goed verankerd op de diverse niveaus van de organisatie.

De AHK heeft een krachtige en doorleefde kwaliteitscultuur en werkt stelselmatig aan de verbetering van onderwijskwaliteit. De ambitie om bij de top van het werkveld te horen, maakt dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van onderwijs en intensief betrokken zijn bij verbeteringen en het zoeken naar innovaties. Vernieuwingen komen in de meeste gevallen tot stand via bottom-up ontwikkelingen.

Het CvB en de academiedirecteuren reageren adequaat op signalen van studenten, medewerkers en van het werkveld. Wel adviseert het panel om de interne tegenspraak van de eigen leergemeenschap meer te organiseren zodat de inbreng van studenten, medewerkers en het werkveld nog beter kan worden benut.

Het panel beoordeelt alle standaarden van de Instellingstoets Kwaliteitszorg als voldoende en is van mening dat het eindoordeel van de instellingstoets van de Amsterdamse Hogeschool voor de kunsten positief is.

Den Haag, 17 december 2019

Namens het panel ter beoordeling van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten

Susana Menéndez
Voorzitter

Esther Poort
Secretaris

2 Inleiding en verantwoording

2.1 Doel van de instellingstoets

De Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) beoordeelt of de instelling beschikt over een kwaliteitscultuur en kwaliteitszorgsysteem die voldoende waarborgen dat het onderwijs aan de (inter)nationale verwachtingen en eisen voldoet. De instellingstoets kwaliteitszorg ITK gaat uit van de ambities, visie en keuzes van de instelling, maar vraagt de instelling verantwoording af te leggen over het realiseren van die ambities.

Daarbij staan de volgende vier samenhangende vragen centraal:

1. Is er voldoende draagvlak voor de visie en het beleid van de instelling ten aanzien van de kwaliteit van haar onderwijs in de brede zin en vindt hierover voldoende externe en interne afstemming plaats?
2. Hoe realiseert de instelling deze visie op kwaliteit?
3. Hoe monitort de instelling dat zij de visie op kwaliteit realiseert?
4. Hoe werkt de instelling aan verbetering?

De instellingstoets is vrijwillig en bestaat naast de beoordeling en accreditatie van opleidingen. Het behalen van een positieve ITK geeft de instelling het recht opleidingen voor accreditatie te laten beoordelen op basis van de beperkte opleidingsbeoordeling. Bij het ontbreken van een positieve ITK doorloopt de opleiding een uitgebreide opleidingsbeoordeling.

In de eerste ronde ITK's van 2011 tot en met 2016 hebben 35 instellingen een positieve ITK afgesloten. Deze instellingen omvatten circa 80% van het aantal opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijs.

De NVAO benoemt voor de uitvoering van de ITK een panel van deskundigen ('peers') dat onafhankelijk van de instelling werkt. Het panel is gezaghebbend op bestuurlijk niveau, beschikt over onderwijsdeskundigheid in het hoger onderwijs, is auditdeskundig en/of deskundig op het gebied van de inrichting en effectiviteit van kwaliteitszorgsystemen. Verder zijn de studenten en het maatschappelijke werkveld vertegenwoordigd. Het panel wordt door de NVAO getraind voor de uitvoering van een ITK. Het rapport wordt geschreven door een gecertificeerde en onafhankelijke secretaris, die tevens door NVAO wordt getraind.

2.2 Samenstelling van het auditpanel

Het auditpanel is als volgt samengesteld:

- S. Menéndez, voorzitter
- N. Dijkstra, lid
- S. Pelckmans, lid
- B. Visser, lid
- S. van Egmond, student-lid
- E. Poort, secretaris
- T. de Bruijn, procescoördinator NVAO

2.3 Inrichting van de instellingstoets

2.3.1 Werkwijze van het panel in het algemeen

De Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK) heeft met het oog op de ITK een zelfevaluatie-rapport geschreven. In dit rapport onderbouwt de instelling hoe zij voldoet aan de vier standaarden van het beoordelingskader ITK. Tijdens een voorbereidende bijeenkomst op 23 augustus 2019 heeft het panel de eerste indrukken over dit document onderling uitgewisseld.

Ter voorbereiding op het eerste locatiebezoek hebben de panelleden daarnaast hun bevindingen, opmerkingen en vragen schriftelijk met de procescoördinator en secretaris gedeeld.

Het eerste, verkennende, locatiebezoek vond plaats op 19 en 20 september 2019. Het programma voor dit bezoek werd van tevoren afgestemd tussen de instelling, de panelvoorzitter en de procescoördinator. Gedurende het bezoek sprak het panel met vertegenwoordigers van verschillende geledingen (zie Bijlage 3). Aan het einde van het eerste bezoek presenteerde de panelvoorzitter de eerste bevindingen en de thema's voor vier *trails*: een *trail* 'Past performance kwaliteitsborging' (bij twee academies: de Nederlandse Filmacademie en de Reinwardt Academie), een *trail* 'Diversiteit en inclusiviteit', een *trail* 'Personeelsbeleid' en een *trail* die zich richt op de Kwaliteitsafspraken.

In de periode tussen de beide locatiebezoeken heeft de AHK in overleg met de procescoördinator en de panelvoorzitter de *trails* uitgewerkt en het programma met de verschillende gespreksronden vastgesteld. De hogeschool heeft bovendien het panel van uitgebreide informatie voorzien. Aan de vooravond van het tweede bezoek heeft het panel zijn eerste indrukken over de onderwerpen van de *audit-trails* uitgewisseld en vragen geformuleerd voor de gesprekken. Tijdens het tweede locatiebezoek op 30 oktober t/m 1 november 2019 heeft het panel op verschillende manieren getoetst of deze voorlopige indrukken juist waren.

Aan het einde van het tweede bezoek heeft het panel zijn conclusies mondeling gedeeld met een vertegenwoordiging van de instelling. Op basis van de bevindingen en overwegingen van het panel heeft de secretaris vervolgens een eerste versie van het rapport opgesteld. Dit conceptrapport is aan de panelleden voorgelegd voor commentaar waarna de voorzitter de definitieve versie heeft vastgesteld.

Het adviesrapport is op 17 december 2019 aan de instelling voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden. De instelling heeft op 8 januari 2020 gereageerd op het adviesrapport. Dit heeft geleid tot enkele aanpassingen, waarna het definitieve rapport is vastgesteld door de voorzitter. Het panel heeft dit advies in volledige onafhankelijkheid opgesteld en 16 januari 2020 aan de NVAO aangeboden.

2.3.2 Werkwijze van het panel met betrekking tot de *audittrails*

Zoals hierboven is beschreven heeft het panel de volgende *audittrails* uitgevoerd:

- Trail *past performance* kwaliteitsborging
- Trail Diversiteit en inclusiviteit
- Trail Personeelsbeleid
- Trail Kwaliteitsafspraken

Voor de uitvoering van de *trail Past performance* kwaliteitsborging is gekozen voor de Nederlandse Filmacademie en de Reinwardt Academie. In deze verplichte *trail* is de effectiviteit van de kwaliteitszorg van de opleidingen binnen deze twee academies onderzocht. Het panel heeft voor deze twee academies gekozen omdat ze een geheel verschillende context kennen en beide academies de afgelopen jaren veel veranderingen hebben doorgemaakt.

In de tweede *trail* heeft het panel bestudeerd hoe de instelling het strategisch speerpunt 'diversiteit en inclusiviteit' uitwerkt en welke doelen, middelen en trajecten er in gang zijn gezet. Basis voor deze *trail* waren de beleidsnotities van de zes academies op het gebied van diversiteit en inclusiviteit. Het panel voerde gesprekken met studenten en docenten die betrokken waren bij diverse projecten en met het CvB en relevante beleidsmakers.

Tijdens de *trail* 'personeelsbeleid' heeft het panel zich onder andere verdiept in de thema's professionaliteit en werkdruk. Het panel heeft verschillende beleidsnotities over deze thema's

bekeken en heeft gesproken met docenten en met het CvB en vertegenwoordigers van het management.

De vierde *trail* is gehouden in het kader van de planbeoordeling kwaliteitsafspraken in opdracht van het ministerie van OCW. De rapportage van deze trail valt buiten beschouwing van deze ITK.

2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over de AHK plus een aantal kengetallen. Vervolgens geeft het panel in hoofdstuk 4 haar oordeel over de kwaliteitszorg van de instelling per standaard van het beoordelingskader. Bij elke standaard worden de bevindingen opgesomd en vervolgens de overwegingen van het panel gegeven. De bevindingen naar aanleiding van de audittrails dienen hierbij steeds als casuïstische evidentie voor de wijze waarop het kwaliteitszorgsysteem als geheel functioneert binnen de AHK. Het gaat daarbij dus niet om een beoordeling van de in de audittrails betrokken opleidingen of programma's, maar om bepaalde aspecten daarvan op basis waarvan het panel zijn vraagstelling kan beantwoorden. In hoofdstuk 5 zijn adviezen ter verbetering van het kwaliteitszorgsysteem opgenomen. Het rapport sluit af met een samenvattende tabel van de oordelen over de kwaliteitszorg van de instelling.

Het rapport bevat verder drie bijlagen met:

- Een overzicht van de uitkomsten van accreditatiebeoordelingen en toets nieuwe opleiding
- Informatie over de samenstelling van het panel
- Het programma van de locatiebezoeken
- Een overzicht van de bestudeerde documenten
- Een lijst met afkortingen

3 Beschrijving van de instelling

3.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten
Locaties	Amsterdam
Status van de instelling	bekostigd

3.2 Profiel van de instelling

De Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK) leidt studenten op voor het nationale en internationale werkveld van kunst, cultuur en erfgoed. Het onderwijs aan de AHK wordt verzorgd door zes academies waar in totaal circa 3.100 studenten studeren:

- Breitner Academie (BA)
- Academie van Bouwkunst (AvB)
- Conservatorium van Amsterdam (CvA)
- Nederlandse Film Academie (NFA)
- Reinwardt Academie (RWA)
- Academie voor Theater en Dans (ATD)

De AHK is het geheel van deze zes academies, het Servicebureau en het College van Bestuur (CvB). Het CvB is eindverantwoordelijk voor de AHK en leidinggevende van de directeuren van de academies en van het Servicebureau. Het AHK werkt vanuit een decentrale besturingsfilosofie. De directeuren leggen verantwoording af aan het CvB, onder andere via de jaarlijkse begrotings- en halfjaarlijkse (PDCA-) verantwoordingscyclus. De Raad van Toezicht (RvT) oefent toezicht uit op de rechtmatigheid en doelmatigheid van het beleid van het CvB.

De AHK heeft een Hogeschoolraad en iedere academie heeft een eigen medezeggenschapsraad: de Academieraad. Daarnaast heeft elke academie minimaal één opleidingscommissie en een examencommissie. Het Servicebureau heeft een Dienstraad. Een opleidingscommissie bedient meestal één, maar met het oog op de kleinschaligheid soms meerdere opleidingen. Dit zijn de formele medezeggenschapsorganen voor studenten en medewerkers waarmee het CvB en de academiedirecties beleidsmatige en onderwijsinhoudelijke zaken bespreken. Bij een aantal academies is sprake van een samengevoegde Academieraad en opleidingscommissie.

In de onderwijsvisie van de AHK staat de artistieke en persoonlijke ontwikkeling van studenten centraal. De onderwijsleeromgeving kenmerkt zich door intensief en veelal kleinschalig onderwijs. De maximale studentenaantallen in de bachelor zijn voor de sectoren dans, muziek en theater landelijk vastgelegd. Ook in de overige opleidingen streeft de AHK geen groei na in studentenaantallen.

Kengetallen 2018

Studentenaantallen	Totaal aantal studenten	3.109
	Ba studenten	2.399
	Ma studenten	710
	Waarvan internationale studenten	914
Opleidingen	Totaal aantal opleidingen	19
	Bacheloropleidingen	9
	Masteropleidingen	11
Verleende (bekostigde) diploma's	Ba en Ma	541

Personeel	Personeel primair proces	350,4 fte
	Bestuur (directie)/management	36,4 fte
	Ondersteunend personeel	192,9 fte
	Totaal	579,7 fte
Financiën	Totaal budget	k € 69.458

4 Beoordeling per standaard

4.1 Standaard 1: Visie en beleid

De instelling beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs.

Toelichting: De instelling kent een duidelijke en in alle geledingen gedeelde visie op goed onderwijs. Docenten en studenten dragen de visie en ontwikkelen deze in onderlinge samenspraak en met externe stakeholders. De onderwijsvisie is actueel door periodieke afstemming op de relevante (veranderende) omgeving. De onderwijsvisie is vertaald naar expliciete uitgangspunten voor kwaliteitszorg. De onderwijsvisie is, in overeenstemming met de ESG, studentgericht (*student-centred learning*).

A. Bevindingen

Onderwijsvisie

In de onderwijsvisie van de AHK staat de artistieke en persoonlijke ontwikkeling van de student in relatie tot de discipline centraal. Het doel is zelfstandige kunstenaars, docenten, producenten en creatieve professionals op te leiden die excelleren in hun vak, geworteld zijn in een traditie en beschikken over een eigen signatuur. Om dit te kunnen realiseren, beoogt de AHK een onderwijsleeromgeving die gekenmerkt wordt door intensief en kleinschalig onderwijs waarbij studenten individueel of in kleine groepen veel contact hebben met docenten. Tijdens het panelbezoek benadrukten de gesprekspartners dat het onderwijs binnen de AHK zich karakteriseert door het hoge ambitieniveau van zowel studenten als docenten. In dit verband werd ook wel de term 'passie-onderwijs' gebruikt.

De academies geven op autonome wijze invulling aan de AHK-brede onderwijsvisie, rekening houdend met de specifieke context van de verschillende academies.

Besturingsfilosofie

Het CvB is eindverantwoordelijk voor de AHK en leidinggevende van de zes academiedirecteuren en de directeur van het Servicebureau. Om recht te doen aan de verschillende identiteiten van academies, werkt het CvB vanuit een decentrale besturingsfilosofie. De zes academiedirecteuren zijn binnen de hogeschool-brede strategie en binnen de richtlijnen, kaders en afspraken van de AHK integraal verantwoordelijk voor de strategie en de ontwikkeling van de eigen academie. Daarnaast spelen de directeuren een actieve rol bij de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie en strategie van de AHK. De academiedirecteuren zijn tevens gezamenlijk verantwoordelijk voor de invulling en realisatie van de collectieve thema's. Het CvB programmeert en ondersteunt dit onder meer via het aanstellen van stuurgroepen rondom AHK-brede thema's en het organiseren van studiedagen rondom AHK-brede thema's. In het maandelijks Strategie Overleg (SO) bespreken de directeuren en het CvB alle zaken die van gemeenschappelijk belang zijn. Naast deze formele overleggen, heeft het CvB vrijwel dagelijks contact met de academiedirecteuren.

Strategisch Plan

Het Strategisch Plan 2018-2023 is bepalend voor de koers van de AHK. Dit plan is ontwikkeld in samenspraak met verschillende partijen binnen en buiten de AHK: de directeuren van de academies, de Hogeschoolraad, de Academieraden en Opleidingscommissies, studenten, de Raad van Toezicht (RvT) en een aantal vertegenwoordigers van belangrijke instituten in het culturele en onderwijsveld.

De AHK heeft in het Strategisch Plan vijf speerpunten benoemd die gerelateerd zijn aan de visie op onderwijs: 1) diversiteit en inclusiviteit; 2) internationalisering; 3) zakelijke voorbereiding op

de internationale arbeidsmarkt; 4) technologie en digitalisering en 5) onderzoek voor kunst, onderwijs en samenleving.

Met betrekking tot het eerste speerpunt, 'diversiteit en inclusiviteit', heeft het CvB in 2017, mede op verzoek van de RvT, het 'AHK kader diversiteitsbeleid' opgesteld met de algemene AHK-brede uitgangspunten voor het diversiteitsbeleid. Het diversiteitsbeleid van de AHK heeft als doel dat iedereen met talent de weg naar de opleidingen van de AHK kan vinden en geen talent mis te lopen door barrières van taal, cultuur, achtergrond. Diversiteit is voor de AHK allereerst van belang omdat de aanwezigheid van mensen met verschillende achtergronden voor nieuwe ideeën en nieuwe invalshoeken zorgt. Dit kan vervolgens leiden tot creativiteit en innovatie. Ook vindt de AHK het belangrijk dat studenten zich kunnen verhouden tot een divers publiek en diverse afnemers van kunst en cultuur. De AHK wil een herkenbare positie in Amsterdam innemen en streeft ernaar dat studenten, personeel en organisatie een representatieve afspiegeling van de samenleving zijn. Op dit moment zijn studenten en medewerkers met een migratieachtergrond en studenten uit gezinnen met een lage sociaaleconomische status nog ondervertegenwoordigd in de AHK.

Diversiteit heeft volgens de AHK echter niet alleen betrekking op de samenstelling van groepen studenten en docenten, maar ook op de inhoud van de curricula en op de cultuur binnen de organisatie. De AHK wil een inclusieve onderwijsinstelling zijn door ervoor te zorgen dat iedereen zich gelijkwaardig onderdeel voelt van de opleiding.

Diversiteitsbeleid vergt maatwerk. Om recht te doen aan het profiel en de cultuur van de verschillende academies, hebben de academies en het servicebureau een eigen diversiteitsbeleid opgesteld dat past bij het door het CvB vastgestelde kader en rekening houdt met de eigen context. Het panel heeft de beleidsnotities van de zes academies ingezien. De beleidstukken onderschrijven allemaal het belang van diversiteit het gebied van gender, leeftijd, sociaaleconomische en culturele achtergrond. De academies kiezen er eensgezind voor om op dit moment vooral culturele diversiteit tot speerpunt te maken.

Het doel ten aanzien van het tweede strategisch speerpunt, 'Internationalisering' verschilt per opleiding. Iedere academie heeft een eigen internationaliseringsbeleid passend bij de eigen onderwijssituatie. In enkele gevallen is bij een Academie sprake van een gecombineerd diversiteits- en internationaliseringsbeleid. Sommige academies, zoals het Conservatorium van Amsterdam, hebben een lange traditie op dit vlak, terwijl dit minder geldt voor bijvoorbeeld de Reinwardt Academie. De aanwezigheid van (internationaal) toptalent onder studenten is volgens de AHK een voorwaarde voor het werven van (internationale) top docenten en vice versa. De AHK hanteert daarom een blijvende sterke internationale oriëntatie ten behoeve van internationale uitwisseling van studenten en docenten en de doorgaande ontwikkeling van een internationaal curriculum als beleidsuitgangspunt.

Als derde speerpunt stelt de AHK dat studenten moeten worden voorbereid op de zakelijke kant van een carrière, binnen en buiten de eigen (kunst)discipline. De AHK stelt zich daarom als doel dat alle studenten een ondernemende houding ontwikkelen en kennis van het ondernemerschap opdoen. Om de arbeidsmarktpositie van de kunstprofessional te versterken is het volgens de AHK tevens van belang om studenten op te leiden als ambassadeurs van de kunsten. Beleidsuitgangspunt is dat onderwijs daarom niet alleen gericht dient te zijn op de intrinsieke artistieke waarde van kunst, maar de AHK wil studenten ook leren om de culturele, sociale en economische waarde van hun producten/diensten over te brengen aan diverse doelgroepen.

De kunsten ondervinden in toenemende mate de gevolgen van technologische ontwikkelingen en digitalisering. De AHK verwacht dat het gebruik van digitale middelen alleen nog maar zal toenemen en dat informatietechnologie steeds geavanceerder zal worden. Daarom hanteert de AHK als beleidsuitgangspunt dat studenten intensief in aanraking komen met digitale en

technologische ontwikkelingen die van invloed zijn op het maakproces (vierde speerpunt). Tevens beoogt de AHK een onderwijsleeromgeving te creëren waarin digitale voorzieningen een toegevoegde waarde zijn voor de studenten. Op het gebied van digitale voorzieningen hebben academies veel eigen verantwoordelijkheid om academie specifieke informatiesystemen te realiseren.

Ten aanzien van het vijfde speerpunt 'onderzoek voor kunst, samenleving en onderwijs' stelt de AHK dat een onderzoekende houding essentieel is voor iedereen die in de kunsten werkzaam wil zijn. Onderzoek draagt volgens de AHK niet alleen bij aan de ontwikkeling van studenten, docenten en het onderwijs, maar ook aan de ontwikkeling van het werkveld en daarmee de profilering van een academie. De AHK hanteert als uitgangspunt dat het onderzoek dichtbij het onderwijs en de discipline wordt gepositioneerd. Daarom heeft de AHK er bewust voor gekozen dat alle masteropleidingen van de AHK een eigen lectoraat hebben of verbonden zijn aan een lectoraat. Lectoren en andere onderzoekers verzorgen (gast)lessen, spelen een rol in het afstuderen en studenten participeren in onderzoeksprojecten.

Het panel heeft tijdens alle gesprekken kunnen waarnemen dat de speerpunten uit het Strategisch Plan sterk leven binnen de AHK en dat medewerkers en studenten dit als inspirerend en enthousiasmerend ervaren. Zoals vermeld in de zelfevaluatie, is dit plan stand gekomen met inbreng van vooral de directeuren en de medezeggenschap. Tijdens het bezoek beaamden vertegenwoordigers van de Hogeschool Raad (de centrale medezeggenschap) dat zij nauw betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van het Strategisch Plan.

Gedurende de *trail* 'diversiteit en inclusiviteit' is uitgebreid over dit specifieke speerpunt gesproken. Ook heeft het panel de verschillende beleidsstukken van de academies op dit thema ingezien. Het panel heeft vastgesteld dat iedereen doordrongen is van het belang van dit thema en dat iedere academie een eigen visie op dit terrein heeft opgesteld die recht doet aan de context waarbinnen de academie opereert.

Kwaliteitszorg

In lijn met de decentrale besturingsfilosofie is het CvB ervan overtuigd dat de beste kwaliteit ontstaat door binnen afgesproken kaders zoveel mogelijk ruimte te laten voor eigen verantwoordelijkheid. Het CvB hecht daarom veel waarde aan professionele autonomie. De hoge eisen van het (internationale) werkveld vertalen zich in een hoog ambitieniveau dat door alle betrokkenen (studenten, docenten, ondersteunend personeel en management) permanent gevoeld en uitgedragen wordt. Tijdens de gesprekken heeft het panel kunnen waarnemen dat het kwaliteitsbewustzijn diep is geworteld in de hele organisatie. Het panel heeft veel voorbeelden gehoord waaruit blijkt dat de AHK een kritische reflectieve houding heeft en hoge ambities heeft ten aanzien van de kwaliteit van de opleidingen. Tijdens de *past performance trail* heeft het panel gezien dat er verschillen zijn tussen de academies in de kwaliteitszorgcultuur en in leiderschapscultuur, die voortvloeien uit de verschillen tussen de disciplines van de academies.

Externe stakeholders

Aan elke academie is een Commissie van Advies verbonden. De leden van deze commissie representeren de beroepenvelden waarop het onderwijs zich richt. Ook is het werkveld bij het onderwijs betrokken door onder meer stages, externe begeleiders en/of beoordelaars en door gastdocenten. Bovendien is een aanzienlijk deel van de docenten zelf verbonden met het werkveld doordat zij werkzaam zijn in het vakgebied waarin zij lesgeven. Naast het werkveld, heeft de AHK ook structurele relaties met andere stakeholders, waaronder samenwerkingsverbanden met de Hogeschool van Amsterdam, de Universiteit van Amsterdam, de Vrije Universiteit en verschillende landelijke en internationale opleidingsnetwerken.

B. Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de onderwijsvisie vanwege de focus op de artistieke en professionele ontwikkeling van de (ambitieuze) student bij uitstek studentgericht is. Alle keuzes die de instelling maakt zijn gericht op het verzorgen van intensief activerend onderwijs voor studenten om hun talent maximaal tot bloei te laten komen.

Het panel heeft waardering voor de decentrale besturingsfilosofie van de AHK en de bescheiden opstelling die het CvB hierbij inneemt. Dit komt volgens het panel ten gunste van een sterke identiteit van de zes academies. De academies geven op autonome wijze invulling aan de onderwijsvisie waarin de artistieke en persoonlijke ontwikkeling van de student centraal staat. Het panel heeft vastgesteld dat de academies alle ruimte hebben voor een eigen profilering en het realiseren van een '*couleur locale*'.

Ondanks deze verschillen is er sprake van voldoende gemeenschappelijke basis, waarbij het Strategisch Plan een belangrijke rol speelt. Zo zijn de uitgangspunten die het CvB heeft vastgelegd in het 'AHK kader diversiteitsbeleid' duidelijk terug te zien in de beleidstukken van alle zes de academies. Het feit dat de RvT heeft gevraagd om AHK brede uitgangspunten helderder te formuleren, die elke academie vervolgens op eigen wijze invult, is volgens het panel een goed voorbeeld van de wijze waarop de kwaliteitszorg binnen de AHK gestalte krijgt.

De strategische speerpunten zijn conceptueel sterk beschreven en vormen een gemeenschappelijke paraplu voor de manier waarop de AHK zich als geheel wenst te ontwikkelen. Hierdoor heeft de AHK volgens het panel een duidelijke meerwaarde als overkoepelende organisatie voor de zes academies.

De AHK heeft zowel de interne als relevante externe stakeholders betrokken bij de totstandkoming en uitwerking van het Strategisch Plan en het daarbij aansluitende beleid. In de panelgesprekken heeft het panel vastgesteld dat de strategische speerpunten sterk leven binnen de academies en op alle niveaus breed worden gedragen. In de trail 'diversiteit en inclusiviteit' heeft het panel vastgesteld dat de zes academies dit speerpunt hebben opgepakt en uitgewerkt, passend bij de context van hun studentenpopulatie en het werkveld. Het panel vindt het positief dat steeds meer wordt gezocht naar mogelijkheden om op dit complexe thema samen te werken. Wel adviseert het panel om te blijven zoeken naar manieren om de samenwerking tussen de academies te verdiepen zodat men elkaar nog meer kan inspireren en van elkaar kan leren.

Het panel stelt vast dat de zorg voor kwaliteit van onderwijs binnen de AHK prominent aanwezig is. De insteek om professionals binnen de afgesproken kaders zoveel mogelijk verantwoordelijkheid te geven voor de kwaliteit van onderwijs, is volgens het panel geslaagd. In alle lagen van de instelling wordt eigenaarschap ervaren voor de kwaliteit van onderwijs. Het panel heeft meerdere leiderschapsstijlen gezien en constateert dat een open leiderschapsstijl met veel aandacht voor de interne dialoog met docenten en studenten het meest oplevert.

Concluderend stelt het panel vast dat de studentgerichte visie en de speerpunten van het Strategisch Plan van de AHK voor studenten en docenten herkenbaar zijn en breed worden gedragen. Het CvB biedt heldere (beleids)kaders die door de academies zijn doorvertaald naar academiebeleid, rekening houdend met de specifieke context van het werkveld.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten voldoet aan standaard 1, *Visie en beleid*.

4.2 Standaard 2: Uitvoering

De instelling verwezenlijkt de onderwijsvisie op doeltreffende wijze, blijkend uit passende beleidsacties en -processen met name op het gebied van personeel, toetsing, voorzieningen, en studenten met een functiebeperking.

Toelichting: De onderwijsvisie is adequaat vertaald naar concrete beleidsacties en -processen. De instelling kent processen voor ontwerp, erkenning en borging van de kwaliteit van opleidingen in overeenstemming met de ESG en toont de werking en toepassing van deze processen aan op basis van een *track record*. Studenten en medewerkers zijn mede-eigenaar van het beleid en dragen vanuit de gezamenlijke visie bij aan de realisatie ervan. Uit die betrokkenheid blijkt de realisatie van de beoogde kwaliteitscultuur van de instelling.

De uitvoering is in overeenstemming met de visie: personeel, toetsing en voorzieningen bevorderen de toegankelijkheid en studeerbaarheid van het onderwijs.

A. Bevindingen

Uitvoering speerpunten van het Strategisch Plan

Onder standaard 1 zijn vijf speerpunten van het Strategisch Plan beschreven die gerelateerd zijn aan de onderwijsvisie. Het panel heeft kennisgenomen van de wijze van waarop deze speerpunten binnen de AHK worden gerealiseerd, waarbij vooral is ingezoomd op de speerpunten 'diversiteit en inclusiviteit', 'internationalisering' en 'zakelijke voorbereiding op de internationale arbeidsmarkt'.

Het panel heeft talrijke voorbeelden gehoord van de manier waarop het speerpunt 'diversiteit en inclusiviteit' binnen de academies concreet vorm krijgt. De AHK kent verschillende initiatieven om studenten meer proactief te werven met als doel tot een meer diverse studentenpopulatie qua culturele en sociaaleconomische achtergrond te komen. Voorbeelden hiervan zijn het project *5 O' Clock Class* (een veelzijdige allround vooropleiding voor de hedendaagse dans van de Academie voor Theater en Dans), Studie Breitner (een programma voor havo/vwo/mbo-scholieren die nu nog onvoldoende bereikt worden) en *students-4-students* (jong schrijf talent voor wie de drempel naar de filmacademie te hoog is, wordt gekoppeld aan een ouderejaars van de filmacademie). Ook heeft het panel voorbeelden gehoord van de manier waarop opleidingen het curriculum vanuit een breder cultuurhistorisch perspectief willen invullen. Dit werd door verschillende gesprekspartners ook wel aangeduid als de 'dekolonisering van het curriculum'. De zelfevaluatie vermeldt dat het speerpunt 'diversiteit en inclusiviteit' een belangrijk aandachtspunt blijft en dat het proces van curriculumontwikkeling veel tijd kost, mede omdat dit een bottom-up proces is. Ook tijdens panelgesprekken toonden de gesprekspartners zich bewust dat er nog een lange weg te gaan is om het onderwijs meer inclusief te maken. Het panel heeft tijdens de gesprekken waargenomen dat er al veel kennis aanwezig is binnen de verschillende academies, maar dat deze kennis nog niet altijd wordt uitgewisseld tussen de academies.

Zoals vermeld in de zelfevaluatie, beperkt internationalisering zich niet tot de instromende studenten, maar richt zich ook op internationalisering van de staf en een internationaal georiënteerd curriculum. Elke academie heeft samenwerkingspartners op het gebied van onderwijs en onderzoek en participeert in internationale netwerken waarbinnen verschillende vormen van samenwerking plaatsvinden. Ook zijn er mogelijkheden voor uitwisselingsprogramma's voor individuele studenten en docenten. Studenten gaven tijdens het bezoek aan dat het door het volle curriculum lastig kan zijn om gebruik te maken van uitwisselingsprogramma zonder studievertraging op te lopen. Een vraagstuk dat momenteel binnen de AHK leeft, is of meerdere opleidingen tweetalig gemaakt moeten worden met het oog op de verdere internationalisering van de arbeidsmarkt. Het panel heeft tijdens het bezoek gehoord dat de meningen hierover verschillen en dat dit vooral afhankelijk is van het werkveld waartoe de opleiding opleidt.

Een belangrijke implementatie van beleid binnen het derde strategische speerpunt, 'zakelijke voorbereiding op de arbeidsmarkt', is dat ondernemerschapsonderwijs onderdeel is van het curriculum binnen alle academies. Dit wordt aangeboden in aparte vakken of geïntegreerd in opdrachten. Ook kunnen studenten en alumni een extra curriculaire cursus volgen (basiscursus ZZP). Het panel heeft tijdens het bezoek in verschillende gesprekken waargenomen dat men hier enthousiast over is. Deze cursus is een goed voorbeeld van de manier waarop ontwikkelingen binnen de AHK vanuit een bottom-up proces ontstaan: de cursus is namelijk een verdere uitwerking van een initiatief van studenten binnen een van de academies die hiermee zijn gestart. Een tweede manier waarop de AHK studenten zakelijk beter wil voorbereiden op de arbeidsmarkt is door hen ook op te leiden als ambassadeurs van de kunst. De komende jaren zal ook 'art advocacy'- het over het voetlicht kunnen van brengen en het verdedigen van de waarde van kunst en cultuur- een steeds prominentere plek gaan innemen in het onderwijs van de AHK.

De AHK biedt excellente 'technologische en digitale voorzieningen' (vierde speerpunt) zodat studenten letterlijk en figuurlijk de ruimte krijgen om te ontwerpen, te creëren en te experimenteren. Spraakmakende voorbeelden van interdisciplinaire initiatieven zijn de VR Academy (een multidisciplinaire oefen- en studielab voor Virtual Reality) en Makerspace (een werkplaats met ruimte voor hightech ondersteuning) en ID-lab. Deze projecten zijn gericht op het realiseren van crossovers tussen de academies onderling en tussen de AHK en het bedrijfsleven of maatschappelijke organisaties. Zoals vermeld, hebben academies veel eigen verantwoordelijkheid op het gebied van digitale voorzieningen om academie specifieke informatiesystemen te realiseren. Voorbeelden hiervan zijn een inleverportaal dat geënt is op de werkprocessen van de Academie voor Bouwkunst of een leeromgeving voor een digitaal portfolio (Nederlandse Film Academie en de Academie voor Theater en Dans). Tijdens het bezoek heeft het panel waargenomen dat docenten en studenten tevreden zijn over de technische en digitale mogelijkheden die de AHK biedt. Ook waren de gesprekspartners zeer te spreken over het maatwerk dat hierbij wordt geboden vanuit het Servicebureau.

Lectoraten spelen een belangrijke rol bij de implementatie van het vijfde speerpunt, 'onderzoek voor kunst, onderwijs en samenleving'. De lectoraten vormen op inhoudelijk niveau programma's rond centrale thema's in het onderzoek van de AHK: *artistic research*, educatie en stedelijke ontwikkeling. Deze thema's sluiten aan bij de samenwerking in het instituut ARIAS (*Amsterdam Research Institute for the Arts and Sciences*), waarin de Universiteit van Amsterdam, De Vrije Universiteit, de Rietveld Academie, de Hogeschool van Amsterdam en de AHK participeren. Een ander voorbeeld van een maatregel bij dit speerpunt is dat de AHK promotie vouchers verstrekt aan docenten. Deze kunnen bij een promotietraject worden ingezet, bijvoorbeeld voor vrijstelling van lestaken of voor kosten die gemaakt worden met reizen, conferentiebezoeken en aanschaf van literatuur. Ook maakt de AHK jaarlijks extra budget vrij voor de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden bij de docenten.

Personeel

Tijdens de *trail* 'personeelsbeleid' heeft het panel zich onder andere verdiept in de thema's professionaliteit en werkdruk. De AHK stelt hoge eisen aan de docenten die excellent en specialistisch onderwijs verzorgen. Docenten worden in de eerste plaats geselecteerd op basis van hun kennis en ervaring in de beroepspraktijk. Om de inbreng van en wisselwerking met de beroepspraktijk in het onderwijs mogelijk te maken, kent de AHK veel deeltijdaanstellingen en werkt de AHK met een grote groep (freelance) gastdocenten. Tijdens de *trail* is ingegaan op de consequenties hiervan op het personeelsbeleid. Zo is het bijvoorbeeld niet mogelijk om functioneringsgesprekken te voeren met freelancers en hebben managers te maken met een grote groep docenten die vaak maar een beperkt aantal uren op de AHK aanwezig zijn. De gesprekspartners gaven aan dat dit niet tot onoverkoombare problemen leidt en dat het in de praktijk werkbaar is voor alle partijen.

De academies voorzien zelf in de werving, selectie en professionalisering van hun docenten, daarbij ondersteund door de centrale afdeling Personeel en Organisatie. Iedere academie biedt maatwerk cursussen, passend bij de behoefte van de academie. De Breitner Academie zet bijvoorbeeld vooral in op 'teamleren', in de vorm van gezamenlijke studieochtenden. Het Conservatorium van Amsterdam werkt bijvoorbeeld veel met individuele coachingstrajecten voor de docenten met kleine aanstellingen. Ook zijn er AHK-brede cursussen, zoals de cursus 'Unconscious bias' en de cursus 'Docenten in gesprek'. Docenten spraken hier tijdens het bezoek enthousiast over, mede omdat zij het inspirerend vonden om met docenten van andere academies van gedachten te wisselen. Na de cursus 'Docenten in gesprek' is het mogelijk om middels een verkort programma de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) te behalen. De Basiskwalificatie Examinering (BKE) is als onderdeel opgenomen in de BDB. Het panel heeft tijdens het bezoek waargenomen dat er voldoende aandacht is voor de didactische professionalisering voor docenten met kleine aanstellingen.

Het panel heeft meerdere signalen gekregen dat de werkdruk binnen de AHK hoog is. De zelfevaluatie vermeldt dat dit prominenter op de agenda staat. De AHK is dit jaar gestart om het onderwerp standaard aan bod te laten komen in de functioneringsgesprekken. Ook is de AHK dit jaar gestart met het voeren gesprekken op de werkvloer (binnen afdelingen of teams) over de werkdrukbeleving en mogelijke oplossingsrichtingen. Academies kunnen zelf bepalen hoe ze deze gesprekken inrichten. Tijdens het bezoek heeft het panel van verschillende gesprekspartners gehoord dat het management voldoende aandacht heeft voor werkdruk en dat er zowel formele structuren als informele structuren zijn waarin men problemen signaleert en waarbij men elkaar helpt.

Veilige leeromgeving

Een van de aanbevelingen van de commissie van de vorige ITK was dat meer aandacht besteed moet worden aan de kwetsbaarheid van studenten. De AHK vermeldt in de zelfevaluatie veel waarde te hechten aan verbetering op dit punt. Het onderwerp sociale veiligheid is een belangrijk gespreksonderwerp tussen het CvB en de directeuren en tussen de RvT en het CvB. Centrale vraag daarbij is op welke manier binnen elke academie het gesprek over sociale veiligheid wordt gevoerd en welke acties er worden ondernomen, op een bij de academie passende manier. Enkele voorbeelden van acties zijn: conferenties, scholingsbijeenkomsten en intervisiebijeenkomsten voor docenten, het zichtbaar en beter bereikbaar maken van vertrouwenspersonen en studentendecanen, de invoering van een gedragscode sociale veiligheid en het instellen van een klachtencommissie ongewenst gedrag.

Studenten met een functiebeperking

Het beleid van de AHK is erop gericht dat studenten met een functiebeperking/handicap gelijke rechten hebben op een succesvol studieverloop. Niet de beperking staat centraal, maar het wegnemen van belemmeringen om volwaardig te kunnen studeren. Naar aanleiding van een evaluatie van de begeleiding op het gebied van studie en handicap in 2017 is in 2018 de werkwijze 'studeren met een beperking' tegen het licht gehouden en geactualiseerd. De informatievoorziening is verbeterd door middel van een actualisatie van de informatie op ahk.nl en MyAHK en een checklist voor de informatievoorziening binnen de academies. Tijdens panelgesprekken is naar voren gekomen dat de uitvoering van het beleid voor studenten met een functiebeperking maatwerk betreft.

Toetsing

Zowel tijdens de opleiding als in de beroepspraktijk speelt subjectiviteit een rol bij de beoordeling van artistieke prestaties. Om de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie te garanderen werkt de AHK volgens het model van intersubjectiviteit. Belangrijke (summatieve) beoordelingen worden altijd door een commissie of ten minste volgens het vier-ogen-principe uitgevoerd. Meestal zijn daarbij ook (externe) vertegenwoordigers uit het werkveld aanwezig.

De examencommissies zien toe op de handhaving van het toetsbeleid en het voldoen aan de eisen van wet- en regelgeving. Tijdens het bezoek werd toegelicht dat de voorzitters van alle examencommissie twee keer per jaar samen vergaderen en dat de jaarverslagen worden gedeeld en worden besproken met het CvB.

Medezeggenschap

De inspraak van studenten en docenten is formeel geregeld via de Hogeschoolraad (HR), de Academieraden (AR) en de Dienstraat (Servicebureau). Door de aard van het onderwijs (intensief onderwijs, kleine klassen, veel gezamenlijke projecten) en de ambitie van studenten om te excelleren in hun vakgebied, hebben studenten weinig tijd om mee te denken met AHK-brede vraagstukken. Bovendien blijkt uit zowel de zelfevaluatie als uit de gesprekken met vertegenwoordigers van de HR en AR dat de medezeggenschap zich onvoldoende gefaciliteerd voelt. Zo gaven de docenten aan dat het aantal uren dat zij vrijgesteld krijgen voor medezeggenschap structureel te laag is. Doordat er steeds meer een beroep op de medezeggenschap wordt gedaan, is de werkdruk (te) hoog. Tijdens het bezoek heeft het CvB aangegeven zich hiervan bewust te zijn en dat het stimuleren en faciliteren van de medezeggenschap hun volle aandacht heeft. Beoogd wordt om meer secretariële ondersteuning aan te bieden voor de decentrale medezeggenschap.

B. Overwegingen

Het panel heeft tijdens het bezoek vastgesteld dat de speerpunten uit het Strategisch Plan concreet vertaald zijn naar een veelheid van waardevolle initiatieven. Dit betreft deels op zichzelf staande projecten maar ook de vernieuwing van het curriculum wordt aangegrepen om de speerpunten van het Strategisch Plan te realiseren. Gezien de complexiteit van de speerpunten (met name diversiteit en inclusiviteit) is het volgens het panel vanzelfsprekend dat de uitwerking hiervan zich in verschillende fases bevinden.

Een van de *trails* was erop gericht om na te gaan hoe het AHK-brede speerpunt op het gebied van 'diversiteit en inclusiviteit' in de praktijk vorm krijgt. Het panel heeft tijdens het bezoek vele positieve voorbeelden aangetroffen en vastgesteld dat dit thema sterk leeft binnen de gehele leergemeenschap. Alle geledingen binnen de AHK zijn zich er goed van bewust dat er nog een lange weg te gaan is als het gaat om de 'dekolonisering van het curriculum'.

Uitwisseling tussen de academies vindt plaats, onder andere door het instellen van stuurgroepen rondom strategische speerpunten en door het ontwikkelen van faciliteiten die crossovers stimuleren. Wel ziet het panel nog kansen om op meer systematische wijze verbinding te leggen tussen de initiatieven zodat de meerwaarde van als AHK als overkoepelende organisatie nog sterker tot uiting kan komen. Het panel adviseert om niet alleen op strategisch niveau platforms rondom strategische thema's te organiseren, maar om dit ook te doen op operationeel niveau.

De instelling biedt docenten voldoende ruimte en middelen om zich te professionaliseren, waarbij er zowel aandacht is voor AHK-brede thema's als academie en opleidingsspecifieke onderwerpen. Er is volgens het panel sprake van een goede balans tussen de behoefte aan professionalisering van de individuele docent en de behoefte van de organisatie als geheel. Het management (zowel CvB als academiectoren) is zich bewust van de hoge werkdruk onder docenten en voert hier actief beleid op.

Het panel vindt het lovenswaardig dat de AHK de afgelopen jaren sterk heeft ingezet op de sociale veiligheid van studenten. Dit heeft volgens het panel geleid tot een cultuur waarbij er minder risico is op grensoverschrijdend gedrag.

De AHK biedt met het model van intersubjectiviteit een goede systematiek voor het toetsen van het artistieke niveau van studenten binnen het kunstonderwijs. Aangezien subjectiviteit altijd een rol blijft spelen bij de toetsing van de artistieke kwaliteit, is het essentieel dat de examencommissie haar toezichthoudende taak vanuit een volledig onafhankelijke positie kan uitvoeren. Het panel constateert dat medewerkers kwaliteitszorg in academies lid en soms voorzitter zijn van een examencommissie. Het panel is ervan overtuigd dat deze leden hun taken adequaat en integer vervullen. Toch meent het panel dat dit, gezien de positie van deze leden ten opzichte van de academiectie, op gespannen voet staat met de in de wet beoogde onafhankelijkheid van de examencommissie. Het raadt de instelling aan dit mee te wegen in de criteria voor benoeming van de leden van de examencommissies.

Het panel heeft er begrip voor dat het lastig is voor studenten om een actieve rol te vervullen binnen de medezeggenschap. Dit gaat niet altijd goed samen met het intensieve onderwijs binnen de AHK en de hoge ambities van de student om te excelleren op het eigen vakgebied. Desondanks ziet het panel mogelijkheden om de studentenbetrokkenheid te vergroten. Het adviseert de instelling naar manieren te zoeken om dit te stimuleren.

Ook adviseert het panel om de medezeggenschap beter te faciliteren. Hierbij is het volgens het panel niet alleen van belang om secretariële ondersteuning te bieden maar ook om kritisch te kijken of het aantal uren dat studenten en docenten krijgen toegewezen nog volstaat gezien de toenemende verantwoordelijkheden van de medezeggenschap.

Samenvattend concludeert het panel dat de AHK tot een adequate uitvoering van het beleid komt om strategische speerpunten gerelateerd aan de visie op onderwijs te realiseren. Om de meerwaarde van de AHK als overkoepelende organisatie te versterken adviseert het panel om op meer systematische wijze verbinding te leggen tussen de initiatieven die op de werkvloer worden ontwikkeld.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten voldoet aan standaard 2, *Uitvoering*.

4.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring

De instelling evalueert stelselmatig of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. Daarbij betreft zij relevante stakeholders.

Toelichting: De instelling organiseert effectieve feedback die de realisatie van het beleid ondersteunt. Hierbij zet zij passende evaluatie- en meetactiviteiten in, die bestendig verankerd zijn in de instelling. Die instrumenten leveren inzichtelijke informatie die bruikbaar is bij het formuleren van gewenste kwaliteitsontwikkeling. Onderdeel is een transparante werkwijze om risico's te signaleren, te rapporteren en waar nodig te handelen, gericht op verbeteren. De reflectie op de uitkomsten is onderdeel van het organisatie-model en geeft in alle lagen van de organisatie en de medezeggenschap voldoende inzicht in de effectiviteit van de beleidsuitvoering.

Het is niet noodzakelijk dat de meet- en evaluatieactiviteiten instellingsbreed uniform zijn. Het gaat immers om de effectiviteit. Studenten, medewerkers, alumni en deskundigen uit het maatschappelijke veld spelen een actieve rol bij de evaluaties. De instelling publiceert accurate, actuele en toegankelijke informatie over de evaluatieresultaten.

A. Bevindingen

De kwaliteitszorg voor onderwijs is vastgelegd in een AHK-breed kwaliteitskader. Dit kader beschrijft de AHK-visie en het AHK-beleid en is tevens een praktische instructie voor de kwaliteitszorgmedewerkers van de academies op basis waarvan zij de kwaliteitszorg binnen de eigen academie vormgeven. De AHK hanteert hierbij het uitgangspunt dat alle protocollen, handboeken, meet- en monitoringsinstrumenten zijn bedoeld als het benodigde gereedschap om de kwaliteitszorgcultuur systematisch te versterken.

De stafafdeling Kwaliteit, communicatie en beleid (KCB) adviseert het CvB en de academies over de inrichting van het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitszorg. Daarnaast biedt de afdeling KCB ondersteuning bij het voorbereiden van visitaties en midterm reviews. Elke academie beschikt over een eigen kwaliteitszorgplan en heeft eigen kwaliteitszorgmedewerkers. Het panel begreep de kwaliteitszorgmedewerkers van de verschillende academies regelmatig met elkaar overleggen. De AHK hanteert een Risicokaart als middel voor risicobeheersing voor het CvB. Deze Risicokaart is opgesteld op basis van de handreiking van de Vereniging Hogescholen over dit onderwerp.

De artistiek leiders/studieleiders spelen een belangrijke rol bij de kwaliteitszorg. Zij bekleden sleutelposities in het onderwijs in een academie en bewaken de kwaliteit van de opleiding, waar nodig ondersteund door beleidsmedewerkers van de eigen academie. De meeste artistiek leiders/studieleiders geven zelf ook les in de opleiding. Zij kennen alle studenten en docenten persoonlijk en er is frequent formeel en informeel overleg met hen. Daarnaast onderhouden zij nauwe banden met het eigen werkveld. Tijdens de panelgesprekken gaven de studenten aan dat zij veel persoonlijk contact hebben met hun docenten en studieleiders en dat er veel ruimte is om op persoonlijk niveau te spreken over mogelijke verbeteringen van het onderwijs. De studenten gaven aan dat de opleiding hun formele en informele opmerkingen serieus neemt en waar mogelijk meeneemt bij de verdere ontwikkeling van het onderwijs.

Iedere zes jaar worden opleidingen door een externe commissie geëvalueerd in het kader van de NVAO-accreditatie. Het accreditatieportret van de AHK laat zien dat in afgelopen zes jaar 19 accreditatieaanvragen zijn ingediend. Al deze aanvragen zijn positief beoordeeld, waarvan drie als excellent en twaalf als goed. Daarnaast zijn twee aanvragen voor een Toets Nieuwe Opleiding ingediend die allebei hebben geleid tot een accreditatie. Bijna alle opleidingen hebben de afgelopen zes jaar een midterm uitgevoerd. Het panel heeft in het kader van de *past performance trail* de rapporten van de midterm reviews van de Nederlandse Filmacademie en de Reinwardt Academie ingezien en geconstateerd dat bij beide midterm reviews zijn uitgevoerd door een panel van zowel externe als interne *peers* en hebben geleid tot concrete aanbevelingen gericht op onderwijsverbetering.

Studenten zijn actief betrokken als partner bij de kwaliteitszorg, onder andere via de Nationale Studenten Enquête (NSE), de schriftelijke vragenlijsten voor het evalueren van afzonderlijke vakken, de Kunstenmonitor (KUO) en via andere alumni onderzoeken. De cijfers van de NSE laten zien dat studenten van de AHK positiever over hun opleiding oordelen in vergelijking met het gemiddelde voor alle hbo-studenten in Nederland. Verschillende opleidingen houden klankbordgesprekken waarbij met een afvaardiging van studenten en/of met de opleidingscommissie de resultaten van de schriftelijke evaluaties van meer context worden voorzien. De zelfevaluatie vermeldt dat de AHK in 2018 is begonnen met het versterken van de betrokkenheid van de opleidingscommissies ten aanzien van kwaliteitszorg. Ook hier doet zich het knelpunt voor dat actief zijn binnen de opleidingscommissie op gespannen voet staat met de motivatie om aanwezig te zijn bij alle onderwijsactiviteiten en tijd te besteden aan de studie.

De AHK hanteert sinds enkele jaren de PDCA-cyclus voor alle thema's die met kwaliteit van onderwijs en onderzoek te maken hebben. In het voorjaars- en najaarsoverleg tussen CvB en directies komen alle aspecten aan de orde, inclusief kengetallen over rendement, instroom en financiën. Ook worden de uitkomsten besproken van medewerkers onderzoeken,

onderwijsevaluaties, NSE, KUO Monitor en, indien van toepassing, de resultaten van visitaties en midterm reviews waarbij afspraken worden gemaakt over de opvolging daarvan. Ook worden afspraken gemaakt over innovaties waarmee wordt gereageerd op veranderingen in het vakgebied en in de omgeving. In het najaarsoverleg wordt tevens de academiebegroting voor het volgende jaar ter goedkeuring door het CvB voorgelegd. De AHK heeft deze PDCA-cyclus onlangs uitgebreid met een jaarlijks kwaliteitszorgoverleg dat volledig is gewijd aan kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek.

In aanvulling op de cyclus van voor- en najaarsoverleg (en sinds kort het jaarlijkse kwaliteitszorgoverleg) is kwaliteitszorg een van de gespreksonderwerpen van het maandelijks Strategisch Overleg tussen de directeurs van de academies en het CvB.

B. Overwegingen

De AHK monitort volgens het panel op systematische wijze de onderwijskwaliteit. De werkwijze is transparant en gericht op het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Het goed functioneren van de kwaliteitszorg blijkt onder andere uit het uitermate positieve *track record* van de opleidingsaccreditaties in de afgelopen zes jaar en de gemiddeld hoge scores op de NSE.

De *past performance trail* heeft aangetoond dat de kwaliteitszorg binnen de academies goed functioneert. De combinatie van de formele evaluaties en informele afstemming maakt dat de AHK zich een veelzijdig beeld vormt van de kwaliteit van haar onderwijs. De instelling heeft hierbij volgens het panel een goede balans gevonden tussen de systeemkant en de van oudsher sterke informele kwaliteitscultuur. Het panel ziet de midterm reviews als een sterk instrument dat binnen de AHK op een betekenisvolle manier wordt ingezet. Omdat de afdeling KCB 'op afstand' zit, kunnen deze midterm reviews een goede onafhankelijke rol vervullen en kunnen eventuele risico's tijdig worden gesignaleerd.

Het panel vindt het positief dat studenten veel mogelijkheid hebben om op informele wijze, veelal op persoonlijke basis, feedback te geven. Wel wil het panel adviseren om ook op een meer structurele manier de dialoog met studenten vorm te geven omdat zij vanwege hun kritische opbouwende houding een zeer waardevol klankbord zijn. Vanuit dit oogpunt vindt het panel het een positieve ontwikkeling dat de AHK actief zoekt naar manieren om de rol van de opleidingscommissies te versterken.

Het panel is van oordeel dat de kwaliteitszorgsystematiek adequaat is verankerd op de diverse niveaus van de organisatie en dat er sprake is van een gesloten PDCA-cyclus in en tussen alle lagen. Het panel vindt het sterk dat de AHK onlangs een jaarlijks gesprek over de kwaliteitszorg heeft toegevoegd aan de PDCA-cyclus. Daarmee wordt expliciet de verbinding gelegd tussen de PDCA-cyclus van de afzonderlijke academies en de P&C-cyclus van de AHK. De voorjaarsrapportage is een integrale rapportage waarbij over een breed aantal aspecten en resultaten in samenhang wordt geschreven. Dit geeft het CvB een compleet beeld van de stand van zaken van een academie.

Samenvattend oordeelt het panel dat de kwaliteit van het onderwijs regelmatig en in voldoende mate wordt gemonitord en geëvalueerd.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten voldoet aan standaard 3, *Evaluatie en monitoring*.

4.4 Standaard 4: Ontwikkeling

De instelling is gericht op ontwikkeling en werkt systematisch aan de verbetering van haar onderwijs.

Toelichting: Op grond van feedback en reflectie op de resultaten zijn doelgerichte maatregelen genomen om het beleid of de uitvoering te versterken, te verbeteren of bij te stellen. Het opvolgen van verbetermaatregelen is verankerd in de organisatiestructuur. Het ontwikkelbeleid van de instelling stimuleert alle betrokkenen om bij te dragen aan innovatie en kwaliteitsverbetering. Interne en externe stakeholders zijn geïnformeerd over de ontwikkelingen die in gang worden gezet op grond van de evaluatieresultaten. De instelling verbetert zich doorlopend en sluit aan op de (veranderende) omstandigheden en verwachtingen van studenten en werkgevers.

A. Bevindingen

De AHK kent op centraal niveau verschillende mechanismen om ontwikkelingen te stimuleren, waaronder het Strategisch Overleg, de diverse stuurgroepen waarin gemeenschappelijke onderwerpen worden opgepakt en de AHK-brede studiedagen. Zo participeert het CvB in de gemeenschappelijke stuurgroep Diversiteit die ervoor zorgt dat onderwerpen op het gebied van diversiteit op de agenda van alle academies komen te staan en dat de bestuurlijke en de onderwijsagenda diversiteit inbedt in de besluitvorming.

In de gesprekken heeft het panel kunnen vaststellen dat er AHK-breed sprake is van een sterk doorleefde kwaliteitscultuur waardoor mensen binnen alle geledingen intensief en actief zijn betrokken bij de ontwikkeling en verbetering van het onderwijs. Het viel het panel tijdens het bezoek op dat studenten vonden dat sommige ontwikkelingen sneller zouden mogen gaan. Dit gold specifiek voor het speerpunt 'diversiteit en inclusiviteit'.

De AHK heeft met de instellingsbrede PDCA-cyclus de kwaliteitszorg geformaliseerd, waardoor structureel aandacht wordt besteed aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. De zelfevaluatie vermeldt dat het Strategisch Plan niet alleen een antwoord is op uitdagingen van de toekomst, maar ook een reactie is op knelpunten die in de afgelopen periode zijn gesignaleerd in bijvoorbeeld de voorgaande ITK, de opleidingsaccreditaties en de midterm reviews. Een concreet voorbeeld hiervan betreft de invoering van ondernemerschap als standaard onderdeel in de curricula naar aanleiding van feedback van alumni via onder andere de KUO monitor. Ook de keuze voor het speerpunt 'technologie en digitalisering' komt voort uit signalen van enquêtes dat zowel studenten als docenten hier ontevreden over waren.

Zowel in zelfevaluatie als tijdens het bezoek benadrukt de AHK dat veel ontwikkelingen bottom-up tot stand komen. Ook Crossovers of interdisciplinaire samenwerking zijn bij de AHK het resultaat van noodzakelijke of gewenste vernieuwing vanuit de disciplines. Spraakmakende voorbeelden hiervan zijnde VRAcademy en de Makerspace op het marine terrein. De zelfevaluatie vermeldt dat via de medezeggenschap signalen kwamen dat studenten behoefte hadden aan discipline- en academie-overstijgende projecten. De AHK heeft daarom een subsidie beschikbaar gesteld voor studenten die een interdisciplinair project willen realiseren. Tijdens het bezoek heeft het panel begrepen dat er een spanningsveld is tussen de wens van studenten om deel te nemen aan interdisciplinaire projecten en de wens om zich maximaal te ontplooiën op het eigen vakgebied.

B. Overwegingen

Het panel is van mening dat de AHK een krachtige en doorleefde kwaliteitscultuur heeft. De ambitie om bij de top van het werkveld te horen, maakt dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van onderwijs en intensief betrokken zijn bij verbeteringen en het zoeken naar innovaties.

Het materiaal en de gesprekken tijdens de *past performance trail* hebben het panel overtuigd dat de AHK stelselmatig werkt aan de verbetering van onderwijskwaliteit. Het panel heeft er vertrouwen in dat de opleidingen over de juiste instrumenten beschikken – en die ook effectief inzetten – om de kwaliteitscyclus rond te maken.

Het CvB wakkert op een effectieve manier innovaties aan op het gebied van de strategische speerpunten. Doordat het CvB participeert in de stuurgroepen rondom de gemeenschappelijke thema's, wordt de voortgang op deze thema's goed bewaakt vanuit het CvB.

Het CvB en de academiedirecteuren reageren goed op signalen van studenten en medewerkers. Ook heeft de AHK goed zicht op signalen uit het werkveld, mede doordat een aanzienlijk deel van de docenten werkzaam is in het werkveld. Wel wil het panel adviseren om de kritische inbreng van de eigen leergemeenschap sterker te benutten zodat beter kan worden ingespeeld op bijvoorbeeld de wens van studenten om bepaalde ontwikkelingen sneller te laten gaan. Daartoe is het volgens het panel van belang om de interne dialoog met studenten, medewerkers en het werkveld meer systematisch te organiseren. Hierbij is het van belang dat de waardevolle inbreng van de stakeholders via de bestaande informele kanalen eveneens behouden blijft.

Vernieuwingen komen in de meeste gevallen tot stand via een bottom-up ontwikkeling binnen de verschillende academies. De AHK is zich ervan bewust dat belangrijke thema's en ontwikkelingen zich niet beperken tot een enkele academie en beter gezamenlijk kunnen worden aangepakt. Het panel wil het CvB adviseren om hier meer een regierol te vervullen en crossovers te stimuleren. Hierbij is het allereerst van belang om een sterker collectief lerend vermogen te creëren door de uitwisseling tussen al deze vernieuwingen te stimuleren en te faciliteren. Daarnaast is het volgens het panel van belang om na te denken over wat grenzen zijn aan vernieuwingen. Gezien de volle curricula en de hoge werkdruk onder zowel docenten als studenten, betekent vernieuwing ook dat er afscheid moet worden genomen van bepaalde zaken. Als het gaat om het diversiteitsbeleid, wil het panel de AHK uitnodigen om het thema 'diversiteit' breder op te pakken door bijvoorbeeld ook aandacht te besteden aan de diversiteit van leiderschapsstijlen. Het panel heeft visionaire leiders ontmoet in alle academies en gesprekken. Het panel adviseert in voorgaande paragraaf om de talenten van medewerkers en studenten optimaal te benutten en te ontwikkelen voor de continue verbetering van de hogeschool waar de AHK mee bezig is. Daarvoor zijn er verschillende leiderschapsstijlen nodig. Niet alleen visionaire leiders maar ook dienend, participierend en samenbindend.

Het panel vindt het sterk dat de AHK gekozen heeft voor thema's die om een langere adem vragen en waarmee de AHK een diepe verankering in de hogeschool beoogt. Het panel wil de AHK uitdagen om vanuit een nog langer termijnperspectief (van bijvoorbeeld 15 jaar) toekomstanalyses te maken en om te zetten in denkkaders waarmee de instelling nu al aan de slag kan. Een van de terreinen waarop het panel kansen ziet voor de AHK om zich te profileren is het debat over de maatschappelijke positie van de kunsten.

Samenvattend concludeert het panel dat de AHK heeft aangetoond dat zij de kwaliteit van haar opleidingen waar nodig systematisch verbetert.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten voldoet aan standaard 4, *Ontwikkeling*.

4.5 Eindoordeel

A. Bevindingen

In de onderwijsvisie van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK) staat de artistieke en persoonlijke ontwikkeling van de student centraal. De AHK heeft in het Strategisch Plan 2018-2013 vijf speerpunten benoemd die gerelateerd zijn aan de visie op onderwijs: 1) diversiteit en inclusiviteit; 2) internationalisering; 3) zakelijke voorbereiding op de internationale arbeidsmarkt; 4) technologie en digitalisering en 5) onderzoek voor kunst, onderwijs en samenleving. Het College van Bestuur (CvB) heeft interne en externe stakeholders betrokken bij de totstandkoming en uitwerking van het Strategisch Plan en het daarbij aansluitende beleid.

De AHK hanteert een decentrale besturingsfilosofie. De zes academies geven op autonome wijze invulling aan de onderwijsvisie passend bij de context van het werkveld waar zij toe opleiden. In lijn met de decentrale besturingsfilosofie, is het CvB ervan overtuigd dat de beste kwaliteit ontstaat door binnen afgesproken kaders zoveel mogelijk ruimte te laten voor eigen verantwoordelijkheid van de professionals.

Het panel heeft veel voorbeelden aangetroffen van beleidsontwikkeling en de implementatie van de speerpunten van het Strategisch Plan. Uitwisseling tussen de academies vindt plaats, onder andere middels stuurgroepen rondom strategische speerpunten en door het ontwikkelen van faciliteiten die crossovers stimuleren. Wel ziet het panel nog kansen om meer verbinding te leggen tussen de initiatieven.

De kwaliteitszorg voor onderwijs is vastgelegd in een AHK-breed kwaliteitskader. Dit kader beschrijft de AHK-visie en het AHK-beleid en is tevens een praktische instructie voor de kwaliteitszorgmedewerkers van de academies op basis waarvan zij de kwaliteitszorg binnen de eigen academie vormgeven. Elke academie beschikt over een eigen kwaliteitszorgplan en heeft eigen kwaliteitszorgmedewerkers. Daarnaast spelen de artistiek leiders/studieleiders een belangrijke rol bij de kwaliteitszorg. De AHK hanteert sinds enkele jaren de PDCA-cyclus voor alle thema's die met kwaliteit van onderwijs en onderzoek te maken hebben. De AHK heeft deze PDCA-cyclus onlangs uitgebreid met een jaarlijks kwaliteitszorgoverleg dat volledig is gewijd aan kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek.

De AHK heeft een krachtige en doorleefde kwaliteitscultuur en werkt stelselmatig aan de verbetering van onderwijskwaliteit. De ambitie om bij de top van het werkveld te horen, maakt dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van onderwijs en intensief betrokken zijn bij verbeteringen en het zoeken naar innovaties. Vernieuwingen komen in de meeste gevallen tot stand via bottom-up ontwikkelingen.

B. Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de onderwijsvisie vanwege de focus op de artistieke en professionele ontwikkeling van de (ambitieuze) student bij uitstek studentgericht is. Het panel heeft waardering voor de decentrale besturingsfilosofie van de AHK en de bescheiden opstelling die het CvB hierbij inneemt. Dit komt volgens het panel ten gunste van een sterke identiteit van de zes academies. De speerpunten zijn conceptueel sterk beschreven en vormen een gemeenschappelijke paraplu voor de manier waarop de AHK zich als geheel wenst te ontwikkelen. In de panelgesprekken heeft het panel vastgesteld dat de strategische thema's sterk leven binnen de academies en op alle niveaus breed worden gedragen.

Het panel heeft tijdens het bezoek vastgesteld dat de speerpunten uit het Strategisch Plan concreet vertaald zijn naar een veelheid van waardevolle initiatieven. Gezien de complexiteit van de speerpunten (met name diversiteit en inclusiviteit) is het volgens het panel vanzelfsprekend dat de uitwerking hiervan zich in verschillende fases bevinden. Uitwisseling tussen de academies vindt weliswaar plaats, maar het panel ziet nog kansen om op een meer systematische wijze verbinding te leggen tussen de initiatieven zodat de meerwaarde van als AHK als overkoepelende organisatie nog sterker tot uiting kan komen.

De instelling biedt docenten voldoende ruimte en middelen om zich te professionaliseren. Het management (zowel CvB als academedirecteuren) is zich bewust van de hoge werkdruk onder docenten en voert hier actief beleid op.

De AHK monitort volgens het panel op systematische wijze de onderwijskwaliteit. Het panel is van oordeel dat de kwaliteitszorgsystematiek adequaat is verankerd op de diverse niveaus van de organisatie en dat er sprake is van een gesloten PDCA-cyclus in en tussen alle lagen. De *past performance trail* heeft aangetoond dat de kwaliteitszorg binnen de academies goed functioneert.

Het CvB wakkert op een effectieve manier innovaties aan op het gebied van de strategische speerpunten. Wel wil het panel adviseren om de kritische inbreng van de eigen leergemeenschap sterker te benutten. Daartoe is het volgens het panel van belang om de interne dialoog met studenten, medewerkers en het werkveld meer systematisch te organiseren.

Op basis van de ambities, visie en keuzes van de AHK en haar verantwoording over de realisatie van die ambities, concludeert het panel dat de instelling:

- Beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs;
- Haar onderwijsvisie op doeltreffende wijze verwezenlijkt via beleidsacties en -processen;
- Stelselmatig evalueert of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert;
- Gericht is op ontwikkeling en systematisch werkt aan de verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs en haar opleidingen.

C. Oordeel

Het panel is van mening dat het eindoordeel van de instellingstoets van Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten *positief* is.

5 Aanbevelingen

Op grond van de bevindingen beveelt het panel aan de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten aan om onderstaande verbeteringen door te voeren:

- Creëer een sterker collectief lerend vermogen door op systematische wijze verbindingen te leggen tussen de initiatieven van de zes academies. Studenten en medewerkers geven aan deze crossovers tussen academies zeer te waarderen en eraan toe te zijn gezamenlijk (meer) thema's of projecten aan te pakken.
- Maak meer gebruik van de kritische inbreng van de eigen leergemeenschap door de interne dialoog met studenten, medewerkers en het werkveld meer systematisch te organiseren.
- Door de toenemende verantwoordelijkheid van de medezeggenschap, mede ingegeven door de Wet versterking bestuurskracht, is een ruimere facilitering van de medezeggenschap wenselijk. Ruimere facilitering ondersteunt ook bovenstaande aanbeveling omtrent het versterken van de formele interne dialoog.

Overzicht van het advies

De onderstaande tabel geeft per standaard het oordeel van de commissie uit hoofdstuk 4 weer.

Standaard	Oordeel
Visie en beleid	Voldoet
Uitvoering	Voldoet
Evaluatie en monitoring	Voldoet
Ontwikkeling	Voldoet
Eindoordeel	Positief

Bijlage 1: Accreditatieportret

Naam instelling	Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten
-----------------	--

Som van Aantal		Jaar besluit						
Soort dossier	Eindoordeel en besluit	2013	2014	2015	2017	2018	2019	Eindtotaal
Accreditatie NL	Excellent	1	1					3
	Goed	2	2	5	3			12
	Voldoende	2	1	1				4
Totaal Accreditatie NL		5	4	6	3			19
Toets Nieuwe Opleiding NL	Positief					1	1	2
Totaal Toets Nieuwe Opleiding NL						1	1	2
Eindtotaal		5	4	6	4	1		21

Bijlage 2: Samenstelling van het panel

Voorzitter

S. Menéndez, tot 2018 lid van het College van bestuur van de Haagse Hogeschool

Panellid

N. Dijkstra, senior (beleids)adviseur bij de Hanzehogeschool Groningen

Panellid

S. Pelckmans, oud-directeur van cultureel centrum De Warande in Turnhout; parlamentslid in het Vlaams parlement

Panellid

B. Visser, beeldend kunstenaar en oud-voorzitter van de Academie voor de Kunsten van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen

Panellid (student)

S. van Egmond, student aan de Toneelacademie in Maastricht

Secretaris

E. Poort, zelfstandig adviseur en secretaris bij De Onderzoekerij.

Procescoördinator

T. de Bruijn, beleidsmedewerker van de NVAO.

Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken

Verkenkend bezoek

Namen van deelnemers aan de gesprekken zijn op te vragen bij de NVAO

Dag 1: 19 september 2019

09.00 – 12.00	Vorbereidend paneloverleg (besloten)
12.00 – 13.00	Sessie 1 - Kennismaking met instelling inclusief lunch
13.15 – 14.00	Sessie 2 - Gesprek met het instellingsbestuur
14.15 – 15.15	Sessie 3 - Gesprek over standaard 1: visie en beleid met een gemengde groep deelnemers
15.30 – 16.30	Sessie 4 - Gesprek over standaard 2: uitvoering met een gemengde groep deelnemers
16.45 – 17.45	Sessie 5 - Gesprek met de Raad van Toezicht
18.30 – 19.30	Sessie 6 - Open spreekuur

Dag 2: 20 september 2019

09.00 – 10.00	Paneloverleg (besloten)
10.00 – 11.00	Sessie 7 - Gesprek over standaard 3: evaluatie en monitoring met een gemengde groep deelnemers
11.15 – 12.15	Sessie 8 - Gesprek over standaard 4: ontwikkeling met een gemengde groep deelnemers
12.15 – 13.15	Sessie 9 - Lunch met studenten
13.30 – 14.15	Sessie 10 - Medezeggenschap
14.15 – 16.00	Paneloverleg besloten)
16.00 – 16.30	Terugkoppeling en afstemming verdiepend bezoek met College van Bestuur

Verdiepend bezoek

Dag 1: 30 oktober Trail Past performance PDCA

09.00 – 10.00	Paneloverleg (besloten)
10.00 – 10.45	Sessie 1 – Studenten (inclusief medezeggenschap) NFA
11.00 – 11.45	Sessie 2 – Docenten (inclusief medezeggenschap) + werkveld NFA
12.00 – 12.30	Sessie 3 – Examencommissie NFA
12.45 – 13.30	Sessie 4 – Lunchgesprek Managementteam + beleidsmedewerker kwaliteitszorg NFA
14.00 – 14.45	Sessie 5 – Studenten (inclusief medezeggenschap)
15.00 – 15.45	Sessie 6 – Docenten (inclusief medezeggenschap) RWA
16.00 – 16.30	Sessie 7 – Examencommissie RWA
16.45 – 17.15	Sessie 8 – Managementteam RWA
17.15 – 18.45	Paneloverleg (besloten)

Dag 2 – 31 oktober Trail Diversiteit en inclusiviteit + Personeelsbeleid

8:30 - 9.30	Paneloverleg besloten
09.30 – 10.15	Sessie 9 – Trail personeelsbeleid, gesprek met CvB en management
10.30 – 11.15	Sessie 10 – Trail personeelsbeleid, thema (docent) professionalisering,

11.30 – 12.30	gesprek studieleiders en docenten Sessie 11 – Trail Diversiteit: gesprekken in drie subgroepen over diverse Initiatieven
12.45 – 13.45	Sessie 12 – Lunchgesprek: reflectie op het thema diversiteit met CvB en relevante beleidsmakers
13:45 – 17:30	Paneloverleg (besloten)

Dag 3 – 1 november 2019 Trail Kwaliteitsafspraken

9.00 – 10.45	Welkom heten panel + vooroverleg
10.00 – 10.45	Sessie 15 – CvB over totstandkoming KA
11.00 – 11.45	Sessie 16 – Gesprek met medezeggenschap
12:00 – 12:45	Sessie 17 – Gesprek met Raad van Toezicht over totstandkoming plan KA
13.15 – 14.00	Sessie 18 – Gesprek met decentrale vertegenwoordigers
14.00 – 16:30	Paneloverleg (besloten)
16:30	Terugkoppeling CvB en vervolgens plenaire terugkoppeling

Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten

Zelfevaluatie Instellingstoets Kwaliteitszorg 2019 Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten

Algemeen beleid en algemene documenten

- SWOT-Analyse
- Strategisch Plan 2018
- Jaarverslagen (2016, 2017 en 2018)
- Kaderbrief 2020 met bijlagen
- IMPACT Informatieplan 2016 – 2019
- Regeling Examencommissies
- Reglement Medezeggenschap
- Rapport reviewcommissie mbt prestatieafspraken HO
- Inventarisatie internationalisering AHK 2013-2016 + introductie (toelichting) RvT + verslag IBO
- Code of good governance
- AHK Integriteitscode
- Gedragscode sociale veiligheid
- Klachtenregeling ongewenst gedrag
- Klokkenluidersregeling
- Meldcode Huiselijk geweld, stroomschema met afwegingskader, stroomschema met stappenplan
- Gedragscode taalbeleid
- Faciliteitenregeling Medezeggenschap
- Kader Diversiteitsbeleid
- Kwaliteit van Onderzoek
- Bestuursfilosofie AHK (2018)
- Artikel Hoger Onderwijs Management Kunstopleidingen, Kunstenaars en arbeidsmarkt (02-2018)
- VRAcademy, verslag researchprojecten, workshops, studentenprojecten
- Overzicht Leven Lang Ontwikkelen-aanbod aan de AHK
- Research in the Arts (2018)

Kwaliteitsbewaking

- AHK- Kwaliteitskader
- Risicokaart 2018
- Accountantsverslag 2018
- Format Voorjaarsrapportage 2019
- Format Najaarsrapportage 2018
- Agenda Jaargespreek Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek 2019
- Voorjaarsrapportage CvB aan RvT juni 2017
- Memo's mededelingen CvB aan RvT
- Lange termijn financiële risicoanalyse-stand 2018 (memo van CvB aan RvT)
- Najaarsrapportage Academie van bouwkunst
- Overzicht academieoverstijgende overleggen
- Overzicht medezeggenschap en andere organen
- Voorjaarsrapportage Filmacademie 2019

Personeel

- Organogram AHK
- AHK Professionaliseringsplan
- Regeling Professionalisering

- Evaluatie Professionalisering 2018
- Raamregeling BDB
- Activiteiten docentprofessionalisering
- Medewerkersonderzoek 2017, rapportage en factsheet
- Regeling Kennistransfer
- Reglement Duurzame Inzetbaarheid 2019
- Regeling Promotievouchers
- Afspraken zakelijke voorzieningen
- Regeling functioneringsgesprekken
- Regeling beoordeling

Studenten

- Studentenstatuut
- Kader huisregels academies
- Beleid Studie en Handicap
- Klachtenregeling ongewenst gedrag
- Gedragscode sociale veiligheid
- Procedure verstrekken getuigschriften
- Procedure In- en uitschrijving
- Kunstenmonitor 2016, 2017 en 2018
- NSE 2017: factsheet en samenvatting aan CvB
- Onderwijsevaluaties: voorbeeld programmaevaluatie en voorbeeld vakevaluatie
- Exitmonitor: factsheet, samenvatting van het exit-onderzoek aan het CvB en exitformulier
- Gedragscode Internationale Student

Trail Nederlandse Filmacademie

- Adviesrapport midterm review bachelor Film en Televisie
- Beleidsplan Nederlandse Filmacademie 2016-20203
- Actielijst n.a.v. midterm review, september 2019
- Cultureel Diversiteitsbeleid 2017
- Kwaliteitszorgplan bachelor/master NFA 2020-2024
- NFA Kwaliteitszorggesprek onderwijs & onderzoek
- Tijdslijn ontwikkelen propedeuse 2013-2019
- Beroepsprofiel audiovisueel
- Opleidingsprofiel bachelor film en televisie
- Verslag valideringsbijeenkomst opleidingsprofiel NFA

Trail Reinwardt academie

- RWABeleidsplan 2019 -2024 concept
- Organogram RWA september2019
- Adviesrapport midterm review Bachelor Cultureel Erfgoed
- Memo opvolging midterm Bachelor Cultureel Erfgoed
- Verslag midtermgesprek Master Museology april 2018
- Businessplan Master Museology april 2018
- Memo doelmatigheid Master Museology april 2018
- Verslag Heidag nieuwe Master 20190325
- Kwaliteitsplan RWA2018
- Vakevaluaties Bachelor studiejaar 2018-2019 en 2019-20201
- CvB-RWA gespreksverslag kwaliteitszorg O&O2019

Trail diversiteit

- Position paper on internationalisation Academie van Bouwkunst 2018

- Nota diversiteit Breitner Academie 2017
- Nota diversiteit Conservatorium van Amsterdam 2018
- Cultureel diversiteitsbeleid 2017 Nederlandse Filmacademie
- Diversiteit Reinwardt Academie (werkdocument) 2019
- Nota diversiteit Academie voor Theater en Dans 2018
- Interview met Gabriela Acosta Amacho winnares van de ECHO award HBO 2019

Trail personeelsbeleid

- Notitie werkdrukbeleid AHK 2019
- Startdocument strategiegroep P&O beleid 2019
- Concept hoofdstukindeling P&O beleid 2019
- Memo training effectief voeren van werkdrukgesprekken
- Regeling professionalisering
- Professionaliseringsplan en beleid 2014-2015
- Evaluatie professionaliseringsplan en beleid 2018
- Factsheet medewerkersonderzoek 2017
- Regeling kennistransfer
- Regeling promotie vouchers

Bijlage 5: Lijst met afkortingen

AHK	Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten
AR	Academieraad
ARIAS	Amsterdam Research Institute for the Arts and Sciences
Ba	Bachelor
BDB	Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid
BKE	Basiskwalificatie Examinering
CvB	College van Bestuur
HR	Hogeschoolraad
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
KCB	Kwaliteit, communicatie en beleid
KUO	Kunstenmonitor
Ma	Master
NSE	nationale studentenenquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OER	onderwijs- en examenreglement
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
RvT	Raad van Toezicht
SO	Strategisch Overleg

