

NVAO • NEDERLAND

## ADVIESRAPPORT

Hogeschool der Kunsten Den Haag

## INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

*FEBRUARI 2020*



NVAO • NEDERLAND

# ADVIESRAPPORT

Hogeschool der Kunsten Den Haag

## INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

*FEBRUARI 2020*



## Inhoud

<b>1</b>	Samenvattend advies .....	4
<b>2</b>	Inleiding en verantwoording .....	6
2.1	Doel van de instellingstoets .....	6
2.2	Samenstelling van het panel .....	6
2.3	Inrichting van de instellingstoets .....	6
2.4	Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken.....	8
<b>3</b>	Profiel van de instelling.....	9
3.1	Algemene gegevens .....	9
3.2	Profiel van de instelling.....	9
<b>4</b>	Beoordeling per standaard .....	11
4.1	Standaard 1: Visie en beleid .....	11
4.2	Standaard 2: Uitvoering .....	14
4.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring.....	18
4.4	Standaard 4: Ontwikkeling .....	21
4.5	Eindoordeel .....	23
<b>5</b>	Aanbevelingen.....	25
	Bijlage 1: Accreditatieportret.....	27
	Bijlage 2: Samenstelling van het panel .....	29
	Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken .....	30
	Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten.....	32

# 1 Samenvattend advies

Voorliggend rapport bevat het advies aan de NVAO over de Instellingstoets Kwaliteitszorg van de Hogeschool der Kunsten Den Haag. De hogeschool werd opgericht in 1990 en is het resultaat van een fusie van het Koninklijk Conservatorium (KC) en de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten (KABK). Doorheen de jaren heeft de instelling een gemeenschappelijke missie, visie en identiteit ontwikkeld die de kern weergeeft waar de kunsthogeschool voor staat. De twee faculteiten KABK en KC krijgen daarbij een grote mate van autonomie en verantwoordelijkheid om die gemeenschappelijke uitgangspunten in te vullen op een wijze die past bij het eigen profiel. Het panel constateert dat dertig jaar na oprichting van de hogeschool de beide constituerende instellingen Academie en Conservatorium nog steeds prominent aanwezig zijn.

Bij de beoordeling van de instelling volgens de vier standaarden van het beoordelingskader is het panel uitgegaan van de visie op onderwijs van de hogeschool. Die visie is naar de mening van het panel breed gedragen en inhoudelijk rijk. De wijze waarop die visie is neergelegd in een Instellingsplan en de functie die dit plan vervult binnen het opzet van de hogeschool vindt het panel zeer geslaagd. De hogeschool doet hiermee recht aan zowel de gedeelde uitgangspunten en ambities als aan de eigenheid van de twee 'sterke merken' KABK en KC.

De hogeschool beschikt volgens het panel ook over een duidelijke visie op kwaliteit, die leeft bij alle betrokkenen en overeenstemt met de uitgangspunten van de onderwijsvisie. Elk beleidsdomein vertrekt vanuit gedeelde waarden en ambities en wordt geconcretiseerd en uitgerold op een manier die aansluit bij de realiteit van de twee faculteiten. Om de voortgang van het beleid en de kwaliteit van de opleidingen op te volgen heeft de hogeschool een uitgebreid en in de ogen van het panel indrukwekkend instrumentarium ontwikkeld dat ervoor zorgt dat de verschillende belanghebbenden op de respectieve niveaus relevante informatie krijgen om de juiste beslissingen te nemen. Die inspanningen op het vlak van meten en evalueren krijgen een gepast vervolg bij het sluiten van de kwaliteitscirkel omdat verbetermaatregelen niet enkel worden vastgesteld maar ook systematisch opgevolgd.

Het panel is tijdens de bezoeken tot het inzicht gekomen dat de organisatie, het beleid en het kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool passen bij en betrokken zijn op de mensen die er deel van uitmaken. Docenten, medewerkers en studenten tonen eigenaarschap van beleid en een *commitment* om dit doorleefd beleid mee uit te werken en op te volgen. Die houding is volgens het panel het resultaat van verdiend vertrouwen, door de ruimte die de hogeschool, faculteit en afdelingen geven aan studenten, docenten en medewerkers. Het panel vindt het bovendien knap om te zien hoe het 'de mensen' binnen de hogeschool lukt om een gemeenschap te vormen. Die getoonde collegialiteit beschouwt het panel als een indicatie van de kwaliteitscultuur binnen de instelling.

Het panel constateert dat er een groot draagvlak bestaat binnen de hogeschool voor de constructie met twee directeur-bestuurders. Als managers gaan ze goed om met de 'artisticeit' van de docenten. Zij worden met raad en daad bijgestaan door competente adjuncten en stafmedewerkers en door een geëngageerde Raad van Toezicht met relevante en complementaire expertise.

Het bestudeerde materiaal en de gesprekken tijdens de twee bezoeken tonen volgens het panel aan dat kwaliteitszorg stevig verankerd is in de hogeschool, dat zowel de individuele betrokkenen als de vertegenwoordigende organen blijk geven van een groot kwaliteitsbewustzijn, en dat er binnen de organisatie een goede balans bestaat tussen kwaliteitszorgsysteem en kwaliteitscultuur. Het panel is derhalve van oordeel dat de Hogeschool der Kunsten Den Haag beschikt over een kwaliteitscultuur en een kwaliteitszorgsysteem die waarborgen dat het onderwijs aan deze instelling voldoet aan (inter)nationale verwachtingen en eisen.

Op basis van de ambities, visie en keuzes van de Hogeschool der Kunsten Den Haag 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.

Het eindoordeel van het panel over de Instellingstoets Kwaliteitszorg van de Hogeschool der Kunsten Den Haag is daarom *positief*.

Den Haag, 9 februari 2020

Namens het panel ter beoordeling van de instelling Hogeschool der Kunsten Den Haag

Dr. Susana Menéndez  
(voorzitter)

Mark Delmartino MA  
(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 ITK gaat uit van de ambities, visie en keuzes van de instelling en 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 behaald. 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 de NVAO wordt getraind.

### 2.2 Samenstelling van het panel

Het panel is als volgt samengesteld:

- Susana Menéndez, voorzitter
- Pascale De Groote, lid
- Lex ter Braak, lid
- Audrey Zimmerman, lid
- Floor van der Wal, student-lid
- Mark Delmartino, secretaris
- Nancy Van San, procescoördinator NVAO

In bijlage 2 zijn de CV's van de panelleden opgenomen.

### 2.3 Inrichting van de instellingstoets

De Hogeschool der Kunsten Den Haag heeft met het oog op de Instellingstoets Kwaliteitszorg een Zelfevaluatie geschreven. Dit rapport, getiteld Spiegel en Venster, bevat een beschrijving van de wijze waarop de instelling vorm geeft aan de standaarden van het beoordelingskader. Ter voorbereiding van het eerste locatiebezoek hebben de panelleden dit document en de daarbij behorende bijlagen bestudeerd en hun bevindingen aan de secretaris doorgegeven. Die eerste indrukken zijn verzameld in

een werkdocument dat als basis diende voor het vooroverleg van het panel en de panelgesprekken tijdens het eerste locatiebezoek.

In de aanloop naar het bezoek heeft de instelling in samenspraak met de panelvoorzitter en de procescoördinator het programma voor het eerste locatiebezoek vastgesteld. Hetzelfde geldt voor het tweede locatiebezoek. Het programma van beide locatiebezoeken met de verschillende onderwerpen van gesprek is beschikbaar in bijlage 3.

De hogeschool heeft het panel van uitgebreide informatie voorzien. Bijlage 4 bevat een overzicht van het materiaal dat het panel heeft bestudeerd naar aanleiding van deze instellingstoets. Het panel heeft grote waardering voor de kwaliteit van de documentatie die op voorhand ter beschikking is gesteld of tijdens de bezoeken ter inzage is gelegd.

Het eerste locatiebezoek vond plaats op 10 en 11 september 2019 en had een verkennend karakter. Tijdens gesprekken met een 50-tal vertegenwoordigers uit alle geledingen van de hogeschool kwam veel bijkomende en verduidelijkende informatie boven tafel en is de Zelfevaluatie ingekleurd aan de hand van concrete voorbeelden. Op basis van die gesprekken heeft het panel een aantal elementen geïdentificeerd dat verdere verdieping vereist. Aan het einde van het bezoek heeft het panel zijn eerste voorlopige indrukken over de kwaliteit van het onderwijsbeleid en de kwaliteitszorg gedeeld met de instelling.

Tijdens dat afrondende gesprek zijn ook de onderwerpen besproken voor de verdiepende trails tijdens het tweede bezoek. Elke instellingstoets omvat een dieptestudie naar de opvolging van het kwaliteitszorgsysteem van de instelling; met de Hogeschool der Kunsten Den Haag is afgesproken om deze *past performance trail* te wijden aan de bacheloropleidingen Beeldende Kunst en Muziek. Daarnaast heeft het panel beslist dieper in te gaan op de manier waarop de examencommissie de kwaliteit van het onderwijs binnen de Hogeschool ondersteunt en borgt. Ten slotte heeft het panel één welbepaald onderdeel van de onderwijsvisie geïdentificeerd, namelijk ondernemendheid en de relatie met de beroepspraktijk; tijdens het verdiepende bezoek is het panel nagegaan hoe dit aspect van de onderwijsvisie handen en voeten krijgt binnen de hogeschool.

In de periode tussen beide locatiebezoeken heeft de hogeschool in overleg met de procescoördinator en de panelvoorzitter de trails uitgewerkt. In de aanloop naar het tweede bezoek heeft het panel zijn eerste indrukken over de onderwerpen van de audit-trails uitgewisseld. Tijdens het tweede locatiebezoek op 9 en 10 december 2019 heeft het panel op verschillende manieren getoetst of deze voorlopige indrukken juist waren.

Hiertoe heeft het zich via verschillende casussen en in gesprekken met alle relevante stakeholders – studenten, docenten, lectoren, medezeggenschap, diensten, werkveld, management, bestuur - vergewist of de kwaliteitszorg binnen de Hogeschool der Kunsten Den Haag werkt. Het panel heeft vervolgens deze bijkomende indrukken afgezet tegen de elementen die na het eerste locatiebezoek nog om verdere verdieping en/of nuancering vroegen. Ten slotte heeft het panel alle informatie uit gesprekken en aangeleverd materiaal intern de revue laten passeren, zijn bevindingen vastgesteld en zijn afwegingen gemaakt in het licht van het beoordelingskader. 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.

## 2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over de Hogeschool der Kunsten Den Haag. Vervolgens geeft het panel in hoofdstuk 4 zijn 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 audit-trails dienen hierbij steeds als casuïstische evidentie voor de wijze waarop het kwaliteitszorgsysteem als geheel functioneert binnen de Hogeschool der Kunsten Den Haag. Het gaat daarbij dus niet om een beoordeling van de in de audit-trails 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 vier 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



## 3 Profiel van de instelling

### 3.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Hogeschool der Kunsten Den Haag
Locaties	Den Haag
Status van de instelling	bekostigd

### 3.2 Profiel van de instelling

De Hogeschool der Kunsten Den Haag (HdK) is volgens de Zelfevaluatie een monosectorale kunsthogeschool van relatief bescheiden omvang. De hogeschool wordt gevormd door twee faculteiten: het Koninklijk Conservatorium (KC) en de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten (KABK). Deze specifieke situatie brengt met zich mee dat de HdK wordt bestuurd vanuit een gedeelde missie en visie met een grote mate van autonomie en eigen verantwoordelijkheid voor de beide faculteiten.

De HdK wordt bestuurd door een College van Bestuur (CvB) dat bestaat uit twee leden, die tegelijk ook directeur zijn van een faculteit. De leden van het CvB hebben dus een dubbelrol: enerzijds stellen zij het strategisch beleid van de hogeschool vast en zorgen ervoor dat op instellingsniveau de best denkbare condities worden gecreëerd voor de faculteiten; anderzijds zijn zij verantwoordelijk voor een hoog niveau van uitvoering van het onderwijs en de implementatie van het vastgestelde beleid binnen de eigen faculteit.

Het CvB legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT). Conform de beleidscyclus van het onderwijsjaar wordt stelselmatig managementinformatie besproken. Daarnaast kijken CvB en RvT samen vooruit, zowel op financieel als op inhoudelijk gebied. Medezeggenschap is binnen de HdK georganiseerd op zowel het centrale niveau van de hogeschool (CMR, centrale medezeggenschapsraad) als op het decentrale niveau van de faculteiten (DMR).

Volgens de missie van de HdK is kunst van onschatbare waarde, zowel intrinsiek als voor een leefbare wereld. De hogeschool draagt daaraan bij door kunstenaars op te leiden die een inspirerende en leidende rol kunnen spelen in de creatie, ontwikkeling, uitvoering en innovatie van de kunsten in een internationale context. De hogeschool hanteert hierbij een aantal fundamentele uitgangspunten of kernwaarden: excellentie, kritische en onderzoekende houding, innovatie, traditie, internationaal, diversiteit, verantwoordelijkheid, en samenwerking.

Het Instellingsplan (IP) schetst het kader voor het beleid van de hogeschool op de middellange termijn. Het bevat ook een specifieke uitwerking van de profilerende kenmerken van het HdK, te weten: onderzoek, internationalisering, voorbereiding op de professionele praktijk en ondernemendheid. Het IP fungeert als een beschrijving op hoofdlijnen, waar beide faculteiten op concrete manier invulling aan geven in tweejaarlijkse Faculteitsplannen (FP). Met het oog op de Instellingstoets Kwaliteitszorg heeft het panel uitgebreid kennis genomen van het IP 2019-2024 en het FP 2019-2021 van zowel de KABK als het KC.

In de beleidsnota over taal en onderwijs staat dat de internationale leeromgeving eisen stelt aan de vaardigheden van studenten, docenten en stafmedewerkers op het gebied van de beheersing van de Engelse taal en het omgaan met culturele diversiteit. De overgrote meerderheid van de opleidingen wordt in het Engels aangeboden. De voertaal van een opleiding geldt ook voor mondelinge en schriftelijke (eind)werken of opdrachten. Alleen als de Nederlandse taal meer recht doet aan de inhoud en de doelgroep van het (eind)werk of de opdracht kan de Examencommissie toestemming geven om van de Engelse taaleis af te wijken.

*Kengetallen*

Studentenaantallen (2018-2019): 1653

- Waarvan 1271 bachelor, 382 master, 1033 internationale studenten

Verleende diploma's (2018-2019): 452

- Waarvan 291 bachelor, 161 master, 291 aan internationale studenten

Personeel (31.12.2018): 656 medewerkers in loondienst – 315 fte

- Waarvan 448 onderwijzend, 97 onderwijsondersteunend, 102 ondersteunend en 9 directie (w.o. 4 adjunct-dir.)

Opleidingen: 11

- Waarvan 5 KABK en 6 KC, waarvan 5 bachelor- en 6 masteropleidingen

Budget (jaarverslag 2018): € 38.970.000

- Waarvan afgerond € 30m Rijksbijdrage, € 5m cursus- en collegegelden en € 4m overige baten

## 4 Beoordeling per standaard

### 4.1 Standaard 1: Visie en beleid

*Standaard 1: 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 *European Standards and Guidelines*, studentgericht (*student centred learning*).

#### A. Bevindingen

De Hogeschool der Kunsten Den Haag (HdK) werd opgericht in 1990 en is het resultaat van een fusie van het Koninklijk Conservatorium (KC) en de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten (KABK). Doorheen de jaren heeft de HdK een gemeenschappelijke missie, visie en identiteit ontwikkeld die de kern weergeeft waar de kunsthogeschool voor staat. De twee faculteiten KABK en KC krijgen daarbij een grote mate van autonomie en verantwoordelijkheid om die gemeenschappelijke uitgangspunten in te vullen op een wijze die past bij het eigen profiel. Het panel constateert dat dertig jaar na oprichting van de HdK de beide constituerende instellingen Academie en Conservatorium nog steeds prominent aanwezig zijn. Volgens het College van Bestuur (CvB) is het een bewuste keuze van de hogeschool om de reputatie en de eigenheid van beide 'sterke merken' te behouden.

De HdK stelt zich als missie "kunstenaars op te leiden die een inspirerende en leidende rol kunnen spelen in de creatie, ontwikkeling, uitvoering en innovatie van de kunsten in een internationale context." Volgens de visie van de HdK "vraagt de dynamiek in de samenleving en de kunsten om kunstenaars die hoge artistieke waarden weten te combineren met een open onderzoekende houding. Door middel van onderwijs en onderzoek bieden wij onze studenten een artistiek-onderwijskundige omgeving, waarin zij hun kwaliteiten tot het hoogste niveau en gericht op de internationale beroepspraktijk kunnen ontwikkelen." De kernelementen uit missie en visie worden verder geëxpliciteerd in fundamentele uitgangspunten die samen de identiteit vormen van de hogeschool: excellentie, kritische en onderzoekende houding, innovatie, traditie, internationaal, diversiteit, verantwoordelijkheid, en samenwerking.

Het panel stelt vast dat die kernwaarden de toetssteen vormen voor het beleid van de HdK en een prominente plaats innemen in het Instellingsplan (IP). In het IP 2019-2024 zet de hogeschool in de woorden van het CvB "een stip op de horizon": Het bepaalt op basis van gedeelde uitgangspunten en gezamenlijke ambities de beleidslijnen voor de komende jaren. Uit het document blijkt voorts dat de HdK de vinger stevig aan de pols houdt: de hogeschool reageert en anticipeert op ontwikkelingen in de maatschappij, de kunsten, het (inter)nationale werkveld en het (kunst)onderwijs. Volledig in lijn met de filosofie van de hogeschool zijn het de twee faculteiten die voor de concrete invulling van dit beleid zorgen. Het materiaal en de gesprekken hebben het panel overtuigd dat die invulling niet vrijblijvend is: KABK en KC hebben elk een Faculteitsplan (FP) geschreven waarin het IP verder wordt uitgewerkt en vertaald naar concrete activiteiten voor de volgende twee jaar.

De onderwijsvisie van de hogeschool is in de kern al jaren stabiel. Het IP 2019-2024 verwoordt de kern van die onderwijsvisie als volgt: "In ons onderwijs stellen we de individuele student met haar/zijn artistieke talenten en ambities centraal. Een succesvol kunstenaar onderscheidt zich juist met een eigen benadering en signatuur. Artistieke en professionele ontwikkeling, persoonlijke groei en brede maatschappelijke oriëntatie (Bildung) gaan bij ons hand in hand." De onderwijsvisie bestaat uit negen componenten: (i) artistieke en ambachtelijke kwaliteit / excellentie; (ii) maatschappelijke positionering; (iii) persoonlijke groei; (iv) relatie met het werkveld; (v) beoordelingen; (vi) multidisciplinariteit vanuit een sterke basis in de discipline; (vii) kleinschalig en intensief; (viii) talentontwikkeling; en (ix) kwaliteit. Het panel begrijpt uit de uitgebreide en kwalitatief sterke beschrijving in de Zelfevaluatie en het IP dat

die componenten niet enkel de gemeenschappelijke uitgangspunten zijn van het onderwijs aan de hogeschool, maar in hun operationalisering tegelijk ook de aanzet vormen tot beleidsdomeinen die voor alle betrokkenen in de hogeschool relevant zijn. Zo zijn de aspiraties van de hogeschool op het vlak van bijvoorbeeld persoonlijke groei gelinkt aan goede begeleiding (onderwijsbeleid), een veilige omgeving (kwaliteitscultuur) en de aanwezigheid van een vangnet in de vorm van een vertrouwenspersoon (zorgbeleid). De concrete vertaling van de visie en de uitgangspunten in beleid is dan weer een taak die op facultair niveau wordt opgepakt.

Naast de kernwaarden van HdK en de uitgangspunten van haar onderwijs, worden in het IP ook de profilerende kenmerken van de hogeschool uitgewerkt: onderzoek, internationalisering en voorbereiding op de professionele praktijk/ondernemendheid vormen drie pijlers van het strategisch beleid van de hogeschool. Het panel heeft tijdens de bezoeken uitgebreid kennis genomen van deze domeinen en hierover met verschillende interne en externe stakeholders van gedachten gewisseld. Uit die gesprekken blijkt dat de drie domeinen herkend worden door alle betrokkenen en ook erkend worden als profilerende kenmerken van de hogeschool.

Het panel constateert dat het IP tot stand is gekomen na uitgebreide consultatie van belanghebbenden. Uit gesprekken met betrokkenen uit alle geledingen binnen en buiten de hogeschool – gaande van de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad over Afdelingshoofden en Werkveldcommissies - komt naar voren dat op verschillende manieren, zowel formeel als informeel, feedback is opgehaald. Het is het panel duidelijk dat de instelling niet over één nacht ijs is gegaan om het IP vast te stellen. Dit heeft als positief gevolg dat alle betrokkenen – inclusief een externe instantie als het visitatiepanel - de hogeschool en haar onderwijspraktijk herkennen in het IP. Bovendien onthoudt het panel uit de twee bezoeken dat de verschillende gesprekspartners die gemeenschappelijke doelen en ambities van de hogeschool onderschrijven. Het panel merkt wel op dat consultaties en feedback gebeuren naar aanleiding van een ontwerpdocument; bij de allereerste fase – het ophalen van thema's over de langetermijnvisie en beleidsplannen van de hogeschool – worden studenten en docenten/medewerkers niet of slechts in beperkte mate betrokken.

De hogeschool heeft een visie op kwaliteit. Geheel volgens de HdK filosofie staan de gemeenschappelijke uitgangspunten voor het beleid rond kwaliteit in het IP en zijn de uitwerking van het beleid en de implementatie van kwaliteitszorg per faculteit georganiseerd. Waar het hoger kunstonderwijs traditioneel een sterke focus legt op artistieke kwaliteit en het nastreven van excellentie, verbindt de HdK de artistieke en de onderwijskundige perspectieven op kwaliteit. Concreet betekent dit dat de hogeschool in al haar geledingen – faculteit, afdeling, opleiding - telkens twee vragen in onderlinge samenhang beantwoordt: (i) slagen we erin studenten op te leiden die voldoen aan de eisen van de hoogst mogelijke artistieke kwaliteit? En (ii) hoe slagen we daarin op basis van programma, toetsing, docenten, faciliteiten en leeromgeving? Het panel heeft tijdens de bezoeken vastgesteld dat die visie leeft bij de betrokkenen en ook daadwerkelijk in de aanpak van het onderwijs zichtbaar is. Zo gaven studenten en docenten van de twee opleidingen uit de past performance trail aan dat continu evalueren en verbeteren in artistieke zin centraal staat in onderwijsactiviteiten, beoordelingen, optredens en tentoonstellingen. Aansluitend op die artistieke dimensie van kwaliteit wordt tegelijk veel aandacht besteed aan de organisatie en samenhang van het curriculum, de relevantie van de beoordeling, de kwaliteit van de docenten en de toegankelijkheid van de voorzieningen.

Verschiedende beleidsdocumenten geven aan dat het onderwijs in eerste instantie gericht is op de student. Zo vat de kernboodschap van de onderwijsvisie – “in ons onderwijs stellen we de individuele student met haar/zijn talent en ambities centraal” – de missie en visie van de hogeschool goed samen. Volgens het onderwijsmodel van de Academie zijn de opleidingen “studentgericht in de aard van de zaak”: in lijn met de onderwijsvisie krijgen studenten ruimte voor individuele invulling, gebaseerd op persoonlijke fascinatie en ondersteund door eigen onderzoek. Studenten aan het KC worden actief betrokken bij de vormgeving van hun curriculum; bovendien bestaat hun programma vaak uit één hoofdvak dat via individueel onderwijs wordt aangeboden. Ook de verbinding van het artistieke en onderwijskundige perspectief op kwaliteit is erop gericht de student te brengen tot de hoogst mogelijke artistieke prestatie. Naast alle verklaringen in beleidsdocumenten heeft het panel ook begrepen uit de verschillende gesprekken met management, docenten, stafmedewerkers, studenten, alumni en

werkveld dat de student daadwerkelijk een centrale positie inneemt in de dagelijkse onderwijsactiviteiten van de HdK.

### **B. Overwegingen**

Het panel is zeer te spreken over de visie van de HdK en in het bijzonder door de studentgerichtheid. Die visie is in harmonie tot stand gekomen, helder, breed gedragen en inhoudelijk rijk. Het gaat volgens het panel om een visie op onderwijs die doordrenkt is van een intrinsieke visie als instelling op de kunsten en de kunstenaar, die niet enkel naar de instelling kijkt maar ook op de buitenwereld is gericht. Externe stakeholders en factoren vormen een belangrijke aanvulling op de eigen intrinsieke waarden en normen over goed onderwijs.

De wijze waarop die visie is neergelegd in een Instellingsplan en de functie die dit plan vervult binnen de opzet van de hogeschool vindt het panel zeer geslaagd. De HdK doet op die manier recht aan zowel de gedeelde uitgangspunten en ambities als aan de eigenheid van de twee 'sterke merken' KABK en KC. Die aanpak zorgt er bovendien voor dat de gemeenschappelijke kernwaarden, componenten en profilerende kenmerken uit de (onderwijs)visie ook daadwerkelijk worden herkend en erkend door beide faculteiten en hun respectieve belanghebbenden. Voorts zit er consistentie in de wijze waarop (nieuwe) speerpunten van beleid worden vastgesteld en uitgerold: wanneer nieuw beleid wordt gedefinieerd, gebeurt dit gemeenschappelijk.

Het panel is van oordeel dat er een groot draagvlak bestaat binnen de hogeschool voor de constructie met twee directeur-bestuurders. Omdat het instellingsbestuur en de faculteitsdirectie uit dezelfde mensen bestaat, wordt een bijkomende bestuurslaag van individuen vermeden, wat de toegankelijkheid in de organisatie aanzienlijk vergroot. Het bestuur staat er bovendien niet alleen voor maar wordt competent ondersteund door goede adjuncten en door een gecommiteerde Raad van Toezicht met relevante en complementaire expertise.

De hogeschool beschikt volgens het panel over een duidelijke visie op kwaliteit, die leeft bij de betrokkenen en overeenkomt met de uitgangspunten van de onderwijsvisie. Bovendien geven alle gremia en individuen die het panel heeft gesproken, het CvB aan kop, blijk van een groot kwaliteitsbewustzijn. Zo is sinds de vorige Instellingstoets Kwaliteitszorg op alle niveaus hard gewerkt aan de aandachtspunten uit het visitatierapport, met name wat betreft de reflectie op en consistente vormgeving van de bestuursconstructie. Medewerkers en docenten van beide faculteiten ontmoeten elkaar vaker, delen informatie en leren van elkaars expertise. Waar het mogelijk en wenselijk is, wordt gezamenlijk, hogeschoolbreed, opgetreden.

Het panel is ten slotte van oordeel dat de hogeschool over een sterke visie beschikt op het vlak van studentgerichtheid en die visie ook daadwerkelijk realiseert in de dagelijkse onderwijsactiviteiten. Wanneer het gaat om beleidsontwikkeling, het vormgeven van strategisch beleid in het Plan-stadium van de PDCA-cyclus, kan de hogeschool de studenten en docenten/medewerkers nog verder activeren door niet enkel feedback te vragen op ontwerpversies van strategische beleidsdocumenten maar hen ook te betrekken bij het ophalen van thema's over de langetermijnvisie en beleidsplannen van de hogeschool. Volgens het panel is dit een aandachtspunt voor de toekomst.

### **C. Oordeel**

Op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen 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. Het panel is van oordeel dat de Hogeschool der Kunsten Den Haag voldoet aan standaard 1, *Visie en beleid*.

## 4.2 Standaard 2: Uitvoering

*Standaard 2: 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

In de vorige sectie is aangegeven dat in het Instellingsplan van de HdK de huidige onderwijspraktijk en de doelen en ambities voor de middellange termijn herkenbaar zijn. Het IP is een beschrijving op hoofdlijnen dat nadere invulling vereist. Die concretisering gebeurt in de tweejaarlijkse Faculteitsplannen (FP) van de KABK en het KC. Het panel heeft de FP voor de periode 2019-2021 bestudeerd en vastgesteld dat, hoewel verschillend van aanpak, beide documenten bestaan uit concrete faculteitsbrede beleidsvoornemens die zich verhouden tot de vier hoofdthema's van het IP: onderwijs, onderzoek, internationalisering, voorbereiding op de professionele beroepspraktijk en ondernemendheid.

De concrete activiteiten uit het FP leggen de verbinding tussen het IP en de jaarplannen van de afdelingen. Die afdelingen zijn gevormd rond de verschillende opleidingen, hebben een eigen identiteit en een grote autonomie bij de inrichting van het onderwijs. Uit het materiaal en de gesprekken onthoudt het panel dat de hoofden van de onderwijsafdelingen een belangrijke rol spelen in het proces van beleidsvoornemens naar concrete uitvoering. Als artistieke en onderwijskundige leiders sturen zij hun docententeam aan en zijn ze verantwoordelijk voor het onderwijsprogramma. Elk hoofd, ook van de stafafdelingen, schrijft een jaarplan en bespreekt dat met de directie van de faculteit.

Binnen de hogeschoolbrede visie op kwaliteitsbeleid hebben de faculteiten de vrijheid om het eigen kwaliteitszorgsysteem zo te ontwikkelen dat het dichtbij de inhoud van het onderwijs staat. Het panel vernam dat deze aanpak een bewuste keuze is, mede naar aanleiding van de aanvraag van de HdK voor de pilot Instellingsaccreditatie. Het panel heeft kennisgemaakt met beide facultaire systemen voor kwaliteitszorg: ze vertrekken vanuit de PDCA-cyclus maar geven daar een eigen invulling aan: zo werkt het Conservatorium met een lemniscaat van continue verbetering waarbij een cyclus van interne perceptie en validatie van kwaliteit wordt verbonden met een cyclus van externe perceptie en validatie. Die aanpak voor kwaliteitscultuur benadrukt de permanente verbetering en versterkt de totale kwaliteit van de opleidingen. Bij de Academie is het onderscheid tussen interne en externe kwaliteitscirkels beperkter; het gaat om cirkels van verantwoording die in een bepaalde hiërarchische verhouding tot elkaar staan en waarbij iedereen op het eigen niveau verantwoordelijkheid krijgt en daar ook verantwoording over aflegt: van de student over de docent, de afdeling en de faculteit tot de hogeschool.

Zowel in het materiaal als tijdens de gesprekken heeft het panel zich uitgebreid geïnformeerd over verschillende beleidsdomeinen. Tijdens het eerste bezoek heeft het panel onder meer aandacht besteed aan de profilerende kenmerken Onderzoek en Internationalisering. Het panel heeft vastgesteld dat de hogeschool een voortrekkersrol speelt op het gebied van onderzoek in de kunsten en dat het onderzoeksbeleid een versterkend effect heeft op andere beleidsdomeinen, zoals onderwijs, personeel en strategie. De wijze waarop onderzoek wordt gedefinieerd binnen de hogeschool maakt dat de HdK zich onderscheidt van andere hogescholen met kunstonderwijs in Nederland: het gaat niet alleen om het onderzoekend vermogen van elke student, maar ook om onderzoek doen en om reflectie op de eigen praktijk. De samenwerking met de Universiteit Leiden opent voorts een waaijer aan mogelijkheden voor zowel studenten als docenten. De lectoren ten slotte zijn deels verbonden aan de Universiteit Leiden en vormen de schakel tussen de verschillende onderwijsniveaus.

Het panel constateert dat internationalisering niet enkel een element is uit de strategie van de instelling maar ook een cruciaal onderdeel vormt van de onderwijsvisie en de identiteit van de hogeschool. Het beleid rond internationalisering heeft veel aandacht voor de internationale leeromgeving op de hogeschool, voor de beoordeling door internationale vakgenoten en voor internationale kwalificatiekaders. Vanuit de visie dat internationalisering een belangrijke rol kan spelen bij het vergelijken en verbeteren van kwaliteit, is de HdK betrokken bij verschillende initiatieven rond internationale benchmarking. Zo is het KC lid van de *International Benchmarking Exercise* met zeven conservatoria over de hele wereld; de KABK vormt met vijf andere Europese instellingen voor hoger kunstonderwijs de werkgroep over *'ranking and league tables'* binnen het netwerk ELIA. Het panel heeft grote waardering voor zowel de inhoud als de aanpak van het document Internationaliseringsstrategie 2019. Naast alle sterke elementen rond internationalisering constateert het panel wel dat het belangrijk is voor de hogeschool om bijzondere aandacht te besteden aan communicatie, met name naar de buitenlandse studenten toe. Uit de gesprekken bleek dat zij niet altijd een helder beeld hebben over de verschillende opleidingen, over het karakter van het Nederlandse hoger onderwijs en over hun toekomstperspectieven op de arbeidsmarkt.

Tijdens het tweede bezoek heeft het panel zich verdiept in het profilerende kenmerk 'voorbereiding op de professionele praktijk en ondernemendheid'. Ook binnen dit strategische beleidsdomein stelt het panel vast dat de hogeschool de hoofdlijnen van de visie uitzet – het onderwijs aan de HdK dient een afspiegeling te zijn van de (eisen die de) beroepspraktijk stelt – terwijl de faculteiten en afdelingen / opleidingen een eigen invulling geven aan dit beleid. Het panel onthoudt uit de twee sessies met de werkveldcontacten van de Academie en het Conservatorium dat die invulling zeer divers is: gaande van de interfaculteit School voor Jong Talent over een *entrepreneurial bootcamp* voor bachelor muziek studenten en de samenwerking met het Residentie Orkest in de Master Orkest tot stageopdrachten bij gereputeerde kunstenaars of de productie en expositie van *Spacial Design* prototypes in het kader van de opdracht *'Design for Space Tourism'*. Deze concrete voorbeelden tonen aan dat het werkveld een belangrijke rol speelt in het onderwijs aan de HdK zowel als aanbieder van een veilige leeromgeving als bij de borging van de kwaliteit van de opleiding.

Personeelsbeleid wordt hogeschoolbreed vormgegeven. Aansluitend op het instellingsplan is het nieuwe Personeelsbeleidsplan 2019-2024 vastgesteld dat anticipeert op de ontwikkelingen in de maatschappij en de dynamiek in de wereld van de kunsten en het kunstonderwijs. Belangrijke thema's zijn diversiteit, flexibiliteit en internationalisering. Het panel begrijpt uit de gesprekken dat er heel wat aandacht gaat naar aanwerving en professionalisering van docenten en stafmedewerkers. Zo worden nieuwe mensen uit het werkveld aangetrokken, worden docenten op didactisch vlak geprofessionaliseerd en kunnen zij hun artistieke praktijk blijven uitvoeren. Er bestaan ook mogelijkheden voor docenten om hun expertise op het vlak van onderzoek te versterken via promotietrajecten. Het panel heeft met veel interesse en waardering kennis genomen van het initiatief *'The Artist as Teacher'* van het KC, waarbij docenten met expertise van buiten het domein van muziek of dans hun competenties vergroten in het opleiden van conservatorium studenten. Het panel vindt het ten slotte een sterk punt dat volgens het professionaliseringsbeleid van de hogeschool ook docenten met een kleine aanstelling recht hebben op scholing.

Het panel constateert dat er op het vlak van toetsing binnen de hogeschool de laatste tijd heel wat aandacht gaat naar de combinatie van summatieve en formatieve toetsen. Uit de gesprekken in het kader van de *past performance trail* komt naar voren dat beoordelingen belangrijke leermomenten zijn voor studenten. Omdat voor artistieke kwaliteit geen universele standaard bestaat, komt het oordeel altijd tot stand in dialoog tussen *peers*. Dit collectieve en intersubjectieve karakter van de beoordeling laat echter onverlet dat studenten ook recht hebben op duidelijkheid en transparantie. Vertegenwoordigers van de bacheloropleidingen Beeldende Kunst en Muziek gaven in gesprekken met het panel aan, dat die beoordeling zorgvuldig gebeurt waarbij studenten geïnformeerd zijn over de beoordelingsaanpak en docenten ondersteund en opgeleid worden om hun beoordelingen met relevante feedback te motiveren. Voorts vernam het panel dat beide faculteiten externe examinatoren inzetten bij de beoordeling van eindexamens om op die manier het eindniveau van de individuele student objectief vast te stellen en het algemene niveau van de opleiding te benchmarken.

Uit verschillende gesprekken is gebleken dat de opleidingen van beide faculteiten aandacht besteden aan waarden en kunstuitdrukkingen die niet tot de Westerse canon behoren. Alle gesprekspartners waren er het er echter over eens dat dit een onderdeel is dat uitgebreider aan bod dient te komen.

Tijdens de bezoeken heeft het panel een rondleiding gekregen in de Academie en het Conservatorium. Het KC verhuist in 2021 naar een nieuwbouw die gedeeld zal worden met het werkveld: het Dans- en Muziekcentrum, het Residentieorkest en het Nederlands Danstheater. De KABK is gehuisvest in een monumentaal gebouw met modern uitgeruste werkplaatsen die een prominente plek innemen in het onderwijsmodel. Het panel was onder de indruk van de recente ontwikkelingen binnen de Academie om de expertise van de werkplaatsbegeleiders ook in Europees verband uit te breiden en te benchmarken.

Het panel apprecieert dat het studentendecanaat sinds de vorige ITK is uitgebreid, zowel in termen van personeelsbezetting als op het vlak van expertise in dienstverlening. De culturele en geografische diversiteit van het studentenpubliek zowel binnen de Academie als het Conservatorium en de aandacht van de hogeschool voor het potentieel van individuele studenten onderstreept volgens het panel het grote belang van studentenbegeleiding. Studenten gaven tijdens de gesprekken aan dat ze de toename in de capaciteit hebben opgemerkt en waarderen.

Het panel heeft kennis genomen van het beleid van de hogeschool rond studeren met een functiebeperking. Uitgangspunt is het principe dat iedere student, met of zonder functiebeperking, bij gebleken geschiktheid moet kunnen deelnemen aan de opleidingen mits die beperking de uitoefening van het beroep waarvoor wordt opgeleid niet onmogelijk maakt. Studenten kunnen zich melden bij de studentendecaan voor advies en maatwerk oplossingen, terwijl de begeleiding plaatsvindt binnen de opleidingen. De hogeschool is er zich van bewust dat de fysieke toegankelijkheid van de huidige faculteiten niet optimaal is. Dit probleem zal voor het KC opgelost zijn wanneer het Conservatorium verhuist naar de nieuwe en volledig toegankelijke locatie. In de Academie zijn al enkele aanpassingen gedaan aan het historische en monumentale gebouw. Het panel vernam voorts dat een gespecialiseerde NGO onlangs een studie heeft gemaakt om de knelpunten rond toegankelijkheid binnen de Academie in kaart te brengen. In het kader van het Plan Kwaliteitsafspraken is budget toegewezen om de aanbevelingen uit die studie te verwezenlijken.

## **B. Overwegingen**

Het panel is van oordeel dat de gemeenschappelijke visie op onderwijs van de hogeschool wordt ingevuld met beleid dat past bij het eigen profiel van de twee faculteiten en hun respectieve afdelingen. Volgens het panel sluit het geïmplementeerde beleid aan bij de realiteit van de hogeschool en de faculteiten. Dit vertaalt zich in een concrete kwaliteitszorg, geen theoretische oefening op papier. In beide faculteiten wordt een eigen methode van kwaliteitszorg gehanteerd die in de kern gebaseerd is op de PDCA-cyclus. Beide methodes functioneren naar behoren en weerspiegelen een eigen cultuur die past bij de respectieve faculteiten, de fase waarin iedere faculteit zich bevindt, en aansluit bij de taal op de werkvloer. In de loop van de bezoeken is het panel tot het inzicht gekomen dat beide faculteiten niet over een verschillend kwaliteitszorgsysteem beschikken, maar over één systeem dat meebuigt met het ritme van ontwikkeling van beide faculteiten. Het materiaal en de gesprekken hebben het panel overtuigd dat kwaliteitsbesef en kwaliteitszorg in het DNA zit van de hogeschool.

Het panel constateert dat beleid wordt geïmplementeerd in een participatief proces. Het gaat volgens het panel om doorleefd beleid. Vertrekkend vanuit een gedeelde visie op hogeschoolniveau wordt beleid geconcretiseerd binnen de faculteiten en de afdelingen. Op alle domeinen en in elke fase van de beleidscyclus (voornemen, uitvoering, evaluatie en verbetering) zijn de verschillende geledingen van de hogeschool betrokken. Binnen de vastgestelde kaders is er voor de betrokkenen voldoende professionele vrijheid. Bij de uitvoering van beleid lijkt de hogeschool een goede balans te hebben gevonden tussen regels en informele cultuur.

Het panel heeft in de gesprekken vastgesteld dat er zowel bij docenten, medewerkers als studenten eigenaarschap is van beleid en ook een duidelijk *commitment* om dit beleid mee uit te werken en op te volgen. Dit eigenaarschap en die bereidheid tot inzet komen er niet vanzelf, maar worden gefaciliteerd door de ruimte die de hogeschool, faculteit en afdelingen geven voor de inbreng van studenten, docenten en medewerkers. De studenten gaven de indruk empowered te zijn, met gevoel voor kwaliteit



en een sterke intrinsieke motivatie ten aanzien van hun studie. Het panel vindt het knap om te zien hoe het 'de mensen' binnen de hogeschool lukt om een gemeenschap te vormen. Die getoonde collegialiteit beschouwt het panel als een indicatie van de kwaliteitscultuur die heerst binnen de instelling.

Het panel heeft verschillende domeinen van het geïmplementeerde beleid leren kennen en is over het algemeen zeer positief. Die appreciatie slaat zowel op het papierwerk - de kwaliteit van de beleidsstukken - als op de wijze waarop het beleid wordt uitgevoerd. Aangezien de hogeschool een kleine instelling is, is er weinig ruimte om stafmedewerkers te werven in centrale ondersteunende diensten. Het panel vindt de uitwerking van het personeelsbeleid uitstekend. De aandacht voor aanwerving en professionalisering (leven lang leren) is zeer sterk en effectief.

De nadruk op onderzoek binnen de hogeschool en de wijze waarop onderzoek vervlochten is met opleidingen en docenten in beide faculteiten maakt het tot een onderscheidend kenmerk van de HdK. Internationalisering zit in het DNA van de hogeschool en het beleid dat hierop ontwikkeld wordt, is zeer actueel en omvattend.

In vergelijking met de robuuste beleidsdomeinen onderzoek en internationalisering komt het profilerend kenmerk ondernemendheid nog niet overal goed uit de verf. De laatste jaren zijn veel initiatieven genomen. Het panel is van oordeel dat de gekozen aanzet de juiste is en moedigt de hogeschool en de beide faculteiten aan om op dit elan verder te gaan. In dat verband onderschrijft het panel de intentie van de hogeschool om in de curricula een leerlijn professionele praktijk en ondernemendheid op te nemen.

Uit de talrijke gesprekken met studenten blijkt dat er nog ruimte voor verbetering is op het vlak van communicatie, met name naar buitenlandse studenten toe. Het is belangrijk dat alle studenten een duidelijk beeld hebben als ze instromen bij de HdK van wat ze kunnen verwachten van de opleiding (een kwalitatief hoogstaande studie die voorbereidt op de arbeidsmarkt), wat ze niet mogen verwachten (een baan als kunstenaar na afstuderen) en wat er van hen mag verwacht worden (participatie).

Ten slotte moedigt het panel de hogeschool aan om te midden van alle inspanningen op het vlak van internationalisering, diversiteit en inclusie ook aandacht te blijven besteden aan waarden en kunstuitdrukkingen die niet tot de Westerse canon behoren. Het panel stelt vast dat de hogeschool zich bewust is van deze uitdaging en raadt alle betrokkenen dan ook aan om op dit vlak een verdiepende slag te maken.

### **C. Oordeel**

Op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen concludeert het panel dat de instelling de onderwijsvisie op doeltreffende wijze verwezenlijkt. Het panel is van oordeel dat de Hogeschool der Kunsten Den Haag voldoet aan standaard 2, *Uitvoering*.

### 4.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring

*Standaard 3: 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 organisatiemodel 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

In de vorige secties zijn de uitgangspunten van het kwaliteitsbeleid van de hogeschool aan bod gekomen en de wijze waarop kwaliteitszorg wordt ingericht op facultair niveau. Op basis van de uitgebreide informatie in de zelfevaluatie en de talrijke gesprekken rond evaluatie en monitoring stelt het panel vast dat de hogeschool over een breed, passend en kwaliteitsvol instrumentarium beschikt om het uitgevoerde beleid en de kwaliteit van de opleidingen op te volgen.

Het panel begrijpt uit het overzicht van het instrumentarium dat elk van de 20 instrumenten aan een aantal kenmerken voldoet en op die manier een specifieke bijdrage levert tot het evalueren en meten van de kwaliteit. Een eerste dimensie heeft te maken met het niveau waarop de instrumenten worden ingezet om de betrokkenen in staat te stellen hun verantwoordelijkheid binnen de beleidscyclus op het juiste niveau te nemen. Door een combinatie van instrumenten op instellingsniveau (zoals medewerkerstevredenheidsonderzoeken), facultair niveau (adviezen van de opleidingscommissie) en afdelingsniveau (semesterevaluaties) wordt informatie op maat van de verschillende betrokkenen aangeboden.

De instrumenten die de hogeschool, faculteiten en afdelingen ter beschikking hebben leveren zowel formele als informele informatie. De meeste informatie komt via een formele weg bij de instelling, zoals resultaten van vak- en projectevaluaties. Anderzijds brengt de kleinschaligheid en intensiteit van de opleidingen met zich mee dat er veel informele contacten zijn tussen studenten, docenten, hoofden en directie. Daarnaast verzamelt de instelling ook informatie afkomstig van stagebedrijven en samenwerkingspartners die bijdragen aan het inzicht over de kwaliteit van de studenten en de opleiding.

Het is beleid van de hogeschool om de artistieke en onderwijskundige perspectieven van kwaliteit met elkaar te verbinden. Dit vereist naast methoden om kwalitatieve informatie te verzamelen ook instrumenten die kwantitatieve indicatoren opleveren om de gepercipieerde kwaliteit te beoordelen en waar nodig verbeteringen aan te zwengelen. In de onderzoeken naar de tevredenheid van zowel studenten als medewerkers komen beide dimensies aan bod.

De hogeschool hecht veel belang aan de perceptie van zowel interne als externe belanghebbenden en streeft ernaar beide perspectieven te verbinden en te integreren. Naast enkele traditionele al dan niet wettelijk verplichte instrumenten die ook bij andere instellingen en opleidingen gebruikelijk zijn, heeft het panel vastgesteld dat de hogeschool ook eigen instrumenten gebruikt zoals de (interne) studentenpanels en de (externe) *critical friends*. Voorts wordt de expliciete aandacht van de hogeschool voor internationale vergelijking en beoordeling opgevolgd via (kwantitatieve informatie uit) *benchmarking* en (kwalitatieve) feedback van externe (veelal internationale) examinatoren.

Het panel heeft tijdens de bezoeken met verschillende stakeholders gesproken over hun betrokkenheid bij de evaluatie van de onderwijskwaliteit. Uit de gesprekken met studenten bleek dat zij naast de

traditionele en formele gremia (opleidingscommissie, medezeggenschap) en instrumenten (vakevaluaties, studenttevredenheidsonderzoeken) ook geregeld informeel overleg hebben met het afdelingshoofd. Bij de KABK neemt dit de vorm aan van klassenvertegenwoordigersgesprekken; bij het KC bestaat een praktijk van studentenpanels. Die informele kant vervolledigt het beeld van studenteninspraak en geeft studenten die dit wensen de kans om zich uit te spreken. Studenten gaven tijdens de gesprekken met het panel aan dat zij hun opmerkingen kwijt konden en dat die effectief werden opgevolgd door de faculteit of de instelling. Ook docenten meldden in de gesprekken dat zij via een combinatie van formele en informele kanalen konden bijdragen aan de kwaliteit van de opleiding. Ook zij voelden zich gehoord en zagen de resultaten van hun input op termijn terug in de dagelijkse onderwijspraktijk.

Op basis van het informatiemateriaal en uit het gesprek met het management onthoudt het panel voorts dat het Conservatorium sinds enige tijd met succes *Critical Friends* inzet. Het gaat om een door de afdeling gerespecteerde *peer* uit het (internationale) veld met inzicht in het onderwijskundig en artistiek functioneren van die specifieke afdeling. Aan de hand van een daartoe opgesteld handboek loopt deze expert enkele dagen mee en spreekt met studenten, docenten en medewerkers. Dit levert gerichte, persoonlijke en herkenbare feedback op, met een diepgang die bijdraagt aan en inspireert tot verdere ontwikkeling van het onderwijs.

Tijdens het tweede bezoek heeft het panel uitgebreid van gedachten gewisseld met vertegenwoordigers van de examencommissie. De rol van de examencommissie in de kwaliteitszorg is wettelijk vastgelegd: als onafhankelijke commissie binnen de instelling is zij onder meer verantwoordelijk voor het borgen van de kwaliteit van de toetsen en de examens. Beide faculteiten hebben ieder één examencommissie voor alle opleidingen die onder deze faculteit ressorteren. Hoewel elke commissie formeel slechts één extern lid behoeft, hebben beide commissies twee externe leden: de voorzitter van de andere examencommissie en één volledig extern lid. Uit het gesprek blijkt dat alle leden gerichte scholing hebben gevolgd en goed toegerust zijn voor hun kwaliteitsborgende taken. Beide externe leden hebben uitgebreide ervaring bij andere kunsthogescholen en zijn een belangrijke toegevoegde waarde voor de kwaliteit van het werk van de commissies. Beide voorzitters zijn vertrouwd met de werking van de andere commissie en zorgen voor de informatietransfer tussen de commissies en naar de directie. Naar aanleiding van het gesprek stelt het panel vast dat de examencommissie ook een belangrijke adviserende taak heeft. De commissieleden gaven aan dat ze geen beleidsvoorbereidende taken ambiëren maar wel een adviserende rol opnemen binnen de faculteit en de hogeschool, naast hun formeel vastgelegde borgende taken. Ze beschikken immers over heel wat kwalitatieve en kwantitatieve gegevens uit evaluatie instrumenten zoals studentenpanels, vakevaluaties en rapporten van externe examinatoren. Bovendien nemen leden van de examencommissie als waarnemers deel aan eindexamens waar ook externe beoordelaars aanwezig zijn. Al die informatie wordt gebruikt om advies te geven in de eigen jaarverslagen over de kwaliteit van de opleidingen. Uit het gesprek met de adjunct-directeuren en de kwaliteitszorgmedewerkers van de faculteiten blijkt dat adviezen van de examencommissie over het algemeen goed worden opgevolgd. Het panel vernam ten slotte ook dat de examencommissie erover heeft gewaakt dat de aanbeveling uit de vorige ITK – zorg ervoor dat de terugkoppeling aan studenten naar aanleiding van toetsen nog beter aansluit bij de eindkwalificaties – is opgepikt en uitgevoerd.

Tijdens de bezoeken heeft het panel gepolst bij verschillende gesprekspartners of dit instrumentarium niet ‘teveel van het goede’ is waardoor de beoogde bijdrage tot de zorg voor kwaliteit zijn doel voorbijschiet. Uit de antwoorden begrijpt het panel dat de individuele instrumenten met maat worden ingezet en dat elke respondent met slechts een deel van het instrumentarium te maken krijgt, in lijn met de bovengenoemde dimensies. De instrumenten zelf en hun rationale zijn bekend en worden over het algemeen gepercipieerd als waardevol. Elk instrument is bovendien verankerd in de beleidscyclus. De stafafdelingen Kwaliteitszorg (KABK) en Kwaliteitscultuur (KC) verzamelen de gegevens en produceren de rapportages die langs verschillende lijnen in de organisatie worden besproken. Het panel constateert dat alle instrumenten samen ervoor zorgen dat de verschillende belanghebbenden op de respectieve niveaus de noodzakelijke en relevante informatie krijgen om de juiste beslissingen te nemen ten aanzien van het gevoerde beleid en de kwaliteit van de opleiding. Een sterk punt van het hele kwaliteitszorgsysteem is dat niet enkel de input maar ook de feedback serieus wordt genomen. Door maximale transparantie te betrachten in de terugkoppeling over de bevindingen en conclusies van de

instrumenten en de maatregelen die ten gevolge van die resultaten zijn genomen, voelen de respondenten dat hun inspanningen bijdragen tot de algemene verbetering van de kwaliteit.

### **B. Overwegingen**

Het panel is van oordeel dat de HdK beschikt over een duidelijk kader waarin beleid wordt gepland, geïmplementeerd, opgevolgd en verbeterd. Om het beleid en de kwaliteit van de opleidingen op te volgen heeft de hogeschool een zeer breed instrumentarium ontwikkeld dat - zowel op individuele basis als in zijn geheel - past bij de instelling, van hoge kwaliteit is en zorgvuldig wordt ingezet.

Het panel waardeert dat verschillende instrumenten op informele wijze feedback ophalen die daarna wordt geïntegreerd in het formele proces. Zo verschaffen de studentenpanels en klassenvertegenwoordigersgesprekken belangrijke informatie over de kwaliteit van de opleidingen die de resultaten van vakevaluaties vervolledigen. Ook de aandacht binnen het instrumentarium voor input van stakeholders buiten de hogeschool – zoals *critical friends* of externe beoordelaars - vindt het panel bijzonder sterk en passend bij het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitscultuur van de instelling. Het panel vindt het een goede ontwikkeling dat de faculteiten en hun vertegenwoordigers alsmaar meer met elkaar in gesprek zijn, bijvoorbeeld in het kader van de examencommissies, waardoor goede praktijken uit de ene faculteit ingang vinden bij de andere.

Het viel het panel in positieve zin op dat alle gesprekspartners de voor hen relevante instrumenten kennen, gebruiken en appreciëren. Uit de gesprekken komt bovendien duidelijk naar voren dat de veelheid aan instrumenten geen belemmering vormt voor de effectiviteit van het onderwijs, integendeel: de gesprekspartners zijn geïnteresseerd om het instrumentarium toe te passen omdat het gaat om tools die elk op een eigen manier bijdragen aan de verhoging van de onderwijskwaliteit. Bovendien zien de respondenten via een transparante terugkoppeling over de resultaten dat hun input serieus genomen wordt. In dit verband vindt het panel het positief dat de belangrijkste evaluatieresultaten ook bekend worden gemaakt via Infoflashes in de toiletten van het Conservatorium.

Het panel is onder de indruk van de wijze waarop de hogeschool evaluatie en monitoring organiseert: het geheel aan kwaliteitszorginstrumenten zorgt ervoor dat de verschillende belanghebbenden op de respectieve niveaus relevante informatie krijgen om de juiste beslissingen te nemen ten aanzien van het gevoerde beleid en de kwaliteit van de opleidingen.

### **C. Oordeel**

Op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen concludeert het panel dat de instelling stelselmatig evalueert of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. Bij die oefening betreft ze alle relevante stakeholders. Het panel is van oordeel dat de Hogeschool der Kunsten Den Haag voldoet aan standaard 3, *Evaluatie en monitoring*.

## 4.4 Standaard 4: Ontwikkeling

*Standaard 4: 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

In de vorige sectie is aangetoond dat de HdK beschikt over een uitgebreid instrumentarium om de uitvoering van het beleid en de kwaliteit van het onderwijs op te volgen. Op basis van het geschreven materiaal en de gevoerde gesprekken constateert het panel dat de resultaten die voortkomen uit die instrumenten gebruikt worden om de kwaliteit van het onderwijs doelgericht te verbeteren.

Het panel leest in de systematische beschrijving in de Zelfevaluatie dat afhankelijk van de aard van de verbetermaatregel de vertaling van de meetresultaten (PDCA - Check) naar de concrete verbetermaatregel (PDCA - Act) gebeurt op het niveau van de afdeling, de faculteit of de instelling. Het panel heeft de indruk dat het CvB beschikt over de relevante informatie die het instrumentarium voortbrengt. De analyse van die resultaten wordt besproken met de Raad van Toezicht en maakt onderdeel uit van de besluitvorming bij besluiten die de hele instelling betreffen, zoals het besluit intensief te investeren in de nieuwbouw van het KC en de renovatie van de KABK.

Tijdens het eerste bezoek is het profilerend kenmerk onderzoek aan bod gekomen. De activiteiten op dat beleidsdomein, en met name de samenwerking die met de Universiteit Leiden is aangegaan, illustreren hoe de hogeschool zich doorlopend verbetert. De hogeschool heeft dit beleid incrementeel vormgegeven en dat leidt tot duurzame resultaten. Naast excellentie in onderwijs, kan de hogeschool nu onderwijs verbinden met onderzoek met behulp van vier lectoren die tevens verbonden zijn aan de Universiteit Leiden.

De verbetermaatregelen die op faculteitsniveau worden beslist, hebben te maken met de eigen invulling van het instellingsplan (zoals de positionering van het KC in het internationaal netwerk rond kwaliteitszorg), de strategische keuzes van de faculteit (zoals de uitbreiding van het portfolio aan masteropleidingen bij de KABK), en de uitkomsten van evaluatie- en meetactiviteiten die meerdere afdelingen of de hele faculteit betreffen (zoals de in onderwijs-evaluaties gerapporteerde stress bij studenten of de beperkte kwaliteit van de ICT infrastructuur).

Het panel constateert voorts dat het CvB een belangrijke rol speelt in het samenbrengen van wat zij 'het beste van twee werelden' noemt, de waardevolle inzichten en ervaringen van de afzonderlijke faculteiten die het verdienen om onderling gedeeld te worden. Zo onderzoekt de KABK momenteel hoe het concept van de *critical friend* binnen de Academie kan worden geïntroduceerd; het KC kijkt met interesse naar het format dat de KABK gebruikt voor de jaarplannen van de afdelingshoofden. De faculteitsdirectie speelt een gelijkwaardige rol in het samenbrengen van overeenkomstige wensen of ambities uit individuele onderwijsafdelingen, bijvoorbeeld rond het aangaan van een partnerschap met een zelfde instelling. Uit het ter beschikking gestelde materiaal en de gesprekken blijkt dat ook de backoffices van beide faculteiten naar elkaar toegroeien. In deze stafdiensten wordt van elkaar geleerd en worden goede praktijken uitgewisseld. Volgens het panel loont het de moeite om te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn voor verdere samenwerking tussen beide diensten.

Verschillende verbetermaatregelen vinden hun oorsprong binnen de onderwijsafdelingen. Afdelingshoofden analyseren de beschikbare informatie en vertalen die in beleidsvoorstellen voor verbetering of ontwikkeling. Aan de hand van jaarplannen wordt in overleg met de faculteitsdirectie bepaald welke voorstellen (prioritair) worden gerealiseerd. Uit de gesprekken in het kader van de *past*

*performance trail* komt naar voren dat met name het studentenpanel heel instrumenteel is geweest bij de aanpassing van het bachelorcurriculum Muziek; bij de bacheloropleiding Beeldende Kunst is na input uit verschillende bronnen de kwaliteit en het gebruik van de beoordelingsformulieren zichtbaar verbeterd en wordt er momenteel werk gemaakt van een betere aansluiting tussen de propedeuse en hoofdfase van het curriculum.

Naast de vaststelling dat de HdK op een systematische manier aan kwaliteitsverbetering doet op alle niveaus van de organisatie, blijkt uit de gesprekken ook dat die verbeteringen het resultaat zijn van mensenwerk. Volledig in lijn met de bevindingen rond monitoring en evaluatie, constateert het panel dat studenten, docenten, medewerkers, werkveld en hun vertegenwoordigende organen betrokken zijn bij de vertaling van evaluatieresultaten naar concrete verbetermaatregelen.

### **B. Overwegingen**

Het panel is van oordeel dat de hogeschool op een systematische manier werkt aan de ontwikkeling en verbetering van het onderwijs. Ze beschikt over adequate instrumenten die effectief worden ingezet om de kwaliteitscyclus rond te maken en de PDCA-cirkel te sluiten. Ontwikkeling en verbetering vormen een integraal onderdeel van het kwaliteitszorgsysteem en de cultuur binnen de HdK en de beide faculteiten KABK en KC.

Die aandacht voor verbetering en ontwikkeling is aanwezig op alle niveaus van de instelling. Verbetermaatregelen worden niet enkel vastgesteld maar ook opgevolgd. De recente inspanningen van CvB, directie en afdelingshoofden om de rapportering in de jaarplannen over bereikte resultaten en nieuwe ontwikkelingen af te stemmen op de structuur van de faculteitsplannen en het instellingsplan, zullen volgens het panel verder bijdragen tot de effectiviteit waarmee beleidsaanpassingen en kwaliteitsverbeteringen in het onderwijs worden gepland en uitgevoerd.

Het panel vindt het voorts een positieve ontwikkeling dat meer en meer verbetermaatregelen en goede praktijken uit de respectieve organisatieonderdelen bij elkaar worden gelegd en gedeeld. De bestuurders-directeurs spelen hierbij een zeer belangrijke rol, maar dit geldt ook in toenemende mate voor andere 'bruggenbouwers' zoals de medezeggenschapsraad en de examencommissies.

De bezoeken hebben aangetoond dat de hogeschool transparantie en participatie hoog in het vaandel draagt, twee belangrijke kwaliteiten die erop wijzen dat er een veilige organisatiecultuur heerst met een grote aandacht voor de betrokkenheid van studenten, docenten, medewerkers en werkveld. Die aanpak is er volgens het panel voor verantwoordelijk dat er een groot draagvlak bestaat binnen de organisatie voor te realiseren verbetermaatregelen en nieuwe ontwikkelingen. Het panel is het dan ook volmondig eens met de (vast)stelling uit de Zelfevaluatie (p.45): "Van het allergrootste belang in al deze structuren is hoe iedereen in de organisatie hierbij betrokken raakt. Want een goede kwaliteitscultuur zit in de mensen en een permanente dialoog over kwaliteit."

### **C. Oordeel**

Op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen concludeert het panel dat de instelling gericht is op ontwikkeling en systematisch werkt aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Het panel is van oordeel dat de Hogeschool der Kunsten Den Haag voldoet aan standaard 4, *Ontwikkeling*.

## 4.5 Eindoordeel

### A. Bevindingen

Bij de beoordeling van de instelling volgens de vier standaarden van het beoordelingskader is het panel uitgegaan van de visie op onderwijs van de Hogeschool der Kunsten Den Haag. Die visie is naar de mening van het panel breed gedragen en inhoudelijk rijk: een visie op onderwijs die doordrenkt is van een intrinsieke visie als instelling op de kunsten en de kunstenaar, die niet enkel naar de instelling kijkt maar ook op de buitenwereld is gericht. De wijze waarop die visie is neergelegd in een Instellingsplan en de functie die dit plan vervult binnen het opzet van de hogeschool vindt het panel zeer geslaagd. De hogeschool doet hiermee recht aan zowel de gedeelde uitgangspunten en ambities als aan de eigenheid van de twee 'sterke merken' KABK en KC.

De hogeschool beschikt volgens het panel over een duidelijke visie op kwaliteit, die leeft bij alle betrokkenen en overeenstemt met de uitgangspunten van de onderwijsvisie. Elk beleidsdomein vertrekt vanuit een gemeenschappelijke visie en wordt geconcretiseerd en uitgerold op een manier die aansluit bij de realiteit van de twee faculteiten. Om de voortgang van het beleid en de kwaliteit van de opleidingen op te volgen heeft de hogeschool een uitgebreid en in de ogen van het panel indrukwekkend instrumentarium ontwikkeld dat ervoor zorgt dat de verschillende belanghebbenden op de respectieve niveaus relevante informatie krijgen om de juiste beslissingen te nemen. Die inspanningen op het vlak van meten en evalueren krijgen een gepast vervolg bij het sluiten van de kwaliteitscirkel omdat verbetermaatregelen niet enkel worden vastgesteld maar ook systematisch opgevolgd.

Het panel is tijdens de bezoeken tot het inzicht gekomen dat de organisatie, het beleid en het kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool passen bij en betrokken zijn op de mensen die er deel van uitmaken. Docenten, medewerkers en studenten tonen eigenaarschap van beleid en een *commitment* om dit doorleefd beleid mee uit te werken en op te volgen. Die houding is volgens het panel het resultaat van verdiend vertrouwen, door de ruimte die de hogeschool, faculteit en afdelingen geven aan studenten, docenten en medewerkers.

Tijdens de gesprekken gaven studenten de indruk empowered te zijn en toonden ze een intrinsieke motivatie ten aanzien van hun studie; de docenten waren zelfbewust, geïnteresseerd in elkaar en het panel, en durfden zich ook kwetsbaar op te stellen. Het panel vindt het knap om te zien hoe het 'de mensen' binnen de hogeschool lukt om gemeenschap te vormen. Die getoonde collegialiteit beschouwt het panel als een indicatie van de kwaliteitscultuur die heerst binnen de instelling.

Binnen de instelling ziet het panel een groot draagvlak voor de constructie met twee directeur-bestuurders. Als managers gaan ze goed om met de 'artistieke' van de docenten. Zij worden met raad en daad bijgestaan door competente adjuncten en stafmedewerkers en door een geëngageerde Raad van Toezicht met relevante en complementaire expertise.

De bevindingen en overwegingen in de vorige secties tonen volgens het panel aan dat kwaliteitszorg stevig verankerd is in de hogeschool, dat zowel de individuele betrokkenen als de vertegenwoordigende organen blijken te geven van een groot kwaliteitsbewustzijn, en dat er binnen de organisatie een goede balans bestaat tussen kwaliteitszorgsysteem en kwaliteitscultuur. Het panel is het dan ook volmondig eens met de (vast)stelling uit de zelfevaluatie (p.45): "Van het allergegrootste belang in al deze structuren is hoe iedereen in de organisatie hierbij betrokken raakt. Want een goede kwaliteitscultuur zit in de mensen en een permanente dialoog over kwaliteit."

### B. Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool der Kunsten Den Haag beschikt over een kwaliteitscultuur en een kwaliteitszorgsysteem die waarborgen dat het onderwijs aan deze instelling voldoet aan (inter)nationale verwachtingen en eisen.

Op basis van de ambities, visie en keuzes van de Hogeschool der Kunsten Den Haag 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 concludeert dat de instelling voldoet aan elk van de vier standaarden. Zijn eindoordeel over de instellingstoets van de Hogeschool der Kunsten Den Haag is derhalve *positief*.



## 5 Aanbevelingen

Het panel oordeelt positief over de kwaliteitscultuur en het kwaliteitszorgsysteem van de Hogeschool der Kunsten Den Haag. In het vorige hoofdstuk zijn bij de bevindingen en overwegingen per standaard ook aanbevelingen opgenomen. Hieronder worden die aanbevelingen voor de overzichtelijkheid opgesomd. Het panel beoogt hiermee de Hogeschool der Kunsten Den Haag constructief te ondersteunen in haar verdere ontwikkeling.

- Op het vlak van beleidsontwikkeling, het vormgeven van strategisch beleid in het Plan-stadium van de PDCA-cyclus, is er ruimte voor een actievere betrokkenheid van studenten en docenten / medewerkers. Zij geven weliswaar feedback op ontwerpversies van strategische beleidsdocumenten, maar worden niet of slechts in beperkte mate betrokken bij het ophalen van thema's over de langetermijnvisie en beleidsplannen van de hogeschool.
- Omdat niet alle buitenlandse studenten een juist beeld hebben van de opleiding, de instelling en het reële arbeidsmarktperspectief in Nederland en internationaal, is het belangrijk om de communicatie hierover te versterken.
- Het panel moedigt de hogeschool aan om aandacht te blijven besteden aan waarden en kunstuitdrukkingen die niet tot de Westerse canon behoren.

### Overzicht van het advies

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

Standaard	Oordeel
Visie en beleid	Voldoet
Uitvoering	Voldoet
Evaluatie en monitoring	Voldoet
Ontwikkeling	Voldoet
Eindoordeel	<b>Positief</b>

## Bijlage 1: Accreditatieportret

Het accreditatieportret geeft een overzicht van alle NVAO besluiten met betrekking tot accreditatie en toets nieuwe opleiding. Het betreft alle besluiten onder regime van de tweede fase van het accreditatiestelsel<sup>1</sup>, waarvan het definitief besluit is verstuurd voor 1 juli 2019. Daarmee wordt de periode 2013 tot midden 2019 in beeld gebracht<sup>2</sup>.

De besluiten worden chronologisch gepresenteerd met daarbij aandacht voor bijzondere kenmerken en *joint degree* programma's. Omdat besluiten en niet de opleidingen de ingang vormen, kunnen opleidingen twee maal voorkomen. Bijvoorbeeld bij toekenning herstelperiode en vaststelling realisatie herstel.

Aangezien de Hogeschool der Kunsten Den Haag op 26 maart 2014 de Instellingstoets kwaliteitszorg met een positief resultaat heeft doorlopen is het NVAO beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling en beperkte toets nieuwe opleiding van toepassing. Als deelnemer aan het 'Experiment Instellingsaccreditatie met lichtere opleidingsbeoordeling' (september 2018-2024) is op een deel van de opleidingen ook het beoordelingskader van toepassing voor de lichtere opleidingsbeoordeling.

In het overzicht is in combinatie met het accreditatiebesluit ook het eindoordeel opgenomen. Het eindoordeel kan Onvoldoende, Voldoende, Goed of Excellent zijn. Het accreditatiebesluit kan luiden: negatief, herstelperiode, en positief. Daarnaast kan de aanvraag worden ingetrokken. In combinatie geeft dat de volgende reeks: Negatief, Herstelperiode; Voldoende; Goed; Excellent en intrekking. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na herstel. In die gevallen wordt na de herstelperiode vastgesteld dat het herstel is gerealiseerd en wordt een positief accreditatiebesluit afgegeven.

In de periode 2011 tot 2019 heeft de Hogeschool der Kunsten Den Haag 11 aanvragen ingediend onder regime van de tweede fase van het accreditatiestelsel. Er zijn tien aanvragen voor accreditatie en één aanvraag voor een Toets Nieuwe Opleiding ingediend, waarvan 2 ingetrokken zijn.

**Tabel 1. Overzicht eindoordelen per procedure**

Naam instelling		Hogeschool der Kunsten Den Haag				
Som van Aantal		Jaar besluit				
Soort dossier	Eindoordeel en besluit	2013	2014	2016	2017	Eindtotaal
Accreditatie NL	Excellent	3	2		1	6
	Goed		1		1	2
	Positief			1		1
	Voldoende		1			1
Totaal Accreditatie NL		3	4	1	2	10
Toets Nieuwe Opleiding NL	Positief				1	1
Totaal Toets Nieuwe Opleiding NL					1	1
Eindtotaal		3	4	1	3	11

<sup>1</sup> Op 1 januari 2011 is het nieuwe Nederlandse accreditatiestelsel hoger onderwijs in werking getreden (besluit 21 december 2010, Stb. 2010, 862).

<sup>2</sup> Met uitzondering van de besluiten onder het eerdere regime in die periode.

**Tabel 2. Besluiten chronologisch***Accreditatie*

Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	ISAT	Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	Totaal
2013	M Muziek	44739	Excellent		1
	M Opera	49105	Excellent		1
	M Sonologie	49104	Excellent		1
2014	B Autonome Beeldende Kunst	39110	Goed		1
	B Dans	34798	Voldoende		1
	B Vormgeving	39111	Excellent		1
	M Type and Media	49106	Excellent		1
2016	M Interieurarchitectuur	49238	Positief		1
2017	B Docent Muziek	39112	Goed		1
	B Muziek	34739	Excellent		1
Eindtotaal					10

*Toets nieuwe opleiding*

Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	ISAT	Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	Totaal
2017	M Master of Arts in Fine Art and Design	49114	Positief		1
Eindtotaal					1

## Bijlage 2: Samenstelling van het panel

**Dr. Susana Menéndez, Voorzitter**

Tot 2018 Lid van het College van Bestuur van de Haagse Hogeschool

**Pascale De Grootte, Panellid**

Algemeen directeur van Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen, voorzitter van de raad van bestuur van de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA)

**Lex ter Braak, Panellid**

Adviseur van de Raad voor Cultuur, tot 2018 directeur van de postacademie van Eyck in Maastricht

**Audrey Zimmerman, Panellid**

Secretaris van het College van Bestuur en directeur van het Bestuursbureau van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht

**Floor van der Wal, Student-lid**

Tweedejaarsstudent aan de Design Academie te Eindhoven

**Mark Delmartino, Secretaris**

Zaakvoerder MDM CONSULTANCY bvba, Antwerpen

**Nancy Van San, Procescoördinator**

Beleidsmedewerker NVAO

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

## Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken

### **Dinsdag 10 september 2019**

#### Locatie – Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten Den Haag

- 09.00 Aankomst panel
- 09.15 Voorbereidend paneloverleg
- 12.00 Rondleiding KABK
- 12.30 Lunch en presentatie Koninklijk Conservatorium
- 13.15 Gesprek met instellingsbestuur
- 14.15 Gesprek over standaard 1, Visie en Beleid
- 15.30 Gesprek over standaard 2, Implementatie
- 16.45 Gesprek met Raad van Toezicht
- 18.30 Open Spreekuur
- 19.00 Einde dag 1

### **Woensdag 11 september 2019**

#### Locatie – Koninklijk Conservatorium Den Haag

- 09.00 Paneloverleg
- 10.00 Gesprek over standaard 3, Monitoring en Evaluatie
- 11.15 Gesprek over standaard 4, Ontwikkeling
- 12.15 Lunch en gesprek met studenten
- 13.30 Gesprek met Centrale Medezeggenschapsraad
- 14.00 Afsluitend paneloverleg
- 16.00 Terugkoppeling verkennend bezoek en afstemming verdiepend bezoek
- 16.30 Einde dag 2

### **Maandag 9 december 2019**

#### Locatie – Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten Den Haag

- Past performance trail Bachelor Beeldende Kunst
- 09.00 Paneloverleg
- 10.00 Gesprek met studenten
- 11.00 Gesprek met docenten
- 12.00 Gesprek met Management en kwaliteitszorg
- 12.45 Lunch

#### Locatie – Koninklijk Conservatorium Den Haag

- Past performance trail Bachelor Muziek
- 14.00 Rondleiding door het KC
- 14.30 Gesprek met studenten
- 15.30 Gesprek met docenten
- 16.30 Gesprek met Management en kwaliteitszorg
- 17.15 Paneloverleg

### **Dinsdag 10 december 2019**

#### Locatie – Koninklijk Conservatorium Den Haag

- Trail: Het functioneren van de examencommissies
- 09.00 Paneloverleg
- 10.00 Gesprek met examencommissies KABK en KC
- 11.15 Gesprek met Adjunct-directeuren en kwaliteitszorg
- 12.00 Lunch

Trail: Relatie met de beroepspraktijk en ondernemendheid  
12.45 Presentaties Koninklijk Conservatorium  
13.45 Werkveldcontacten Koninklijke Academie  
14.30 Gesprek met College van Bestuur  
15.00 Paneloverleg

**Woensdag 11 december 2019**

Locatie – Koninklijk Conservatorium Den Haag

Audit Kwaliteitsafspraken<sup>3</sup>

10.30 Paneloverleg  
11.45 Gesprek met Medezeggenschap  
12.30 Lunch  
13.15 Gesprek met Raad van Toezicht  
14.00 Gesprek met College van Bestuur & Secretaris  
14.45 Paneloverleg  
16.00 Terugkoppeling  
16.30 Informele afsluiting

---

<sup>3</sup> De beoordeling van het Plan Kwaliteitsafspraken heeft plaatsgevonden als 'trail' naast de overige trails die onderdeel zijn van een Instellingstoets Kwaliteitszorg. Hierover heeft het panel een opzichzelfstaand adviesrapport opgesteld.

## Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van te voren zijn aan het panel ter beschikking gesteld:

- Spiegel en Venster, Zelfevaluatie Instellingstoets Kwaliteitszorg 2019, HdK Den Haag, juli 2019.
- Instellingsplan 2019-2024, Hogeschool der Kunsten Den Haag, december 2018.
- Faculteitsplan Koninklijk Conservatorium 2019-2021
- Faculteitsplan KABK, oktober 2018.

De volgende documenten zijn gebruikt voor de managementreviews en lagen ter inzage:

- Aanvraag deelname pilot instellingsaccreditatie HdK
- Studenttevredenheidsonderzoek (STO)
- Medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO)
- Voorbeelden van vak- en semesterevaluaties
- Gespreksverslagen van studentenpanels en klassenvertegenwoordigers
- Documentatie over werkveldcommissies, externe examinatoren
- Handbook Critical Friend incl. verslagen van voorbeelden
- Voorbeelden van Erasmus student exchange
- Kunsten-Monitor (alumni-onderzoek)
- Benchmarking
- Managementinformatie
- Studiegidsen en OER'en van de faculteiten
- Voorbeelden van curriculum-handboeken
- Informatie over opleidingsprofielen, curricula en vakbeschrijvingen (ter inzage via portal/website [www.kabk.nl](http://www.kabk.nl); [www.koncon.nl](http://www.koncon.nl))
- Voorbeelden jaarplannen onderwijsafdelingen en stafafdelingen HdK
- International Strategy HdK 2014-2020
- BKO-rapport: Quality Enhancement Research Overarching Peer Review Report (Sep.17)
- Beleid ten aanzien van studeren met functiebeperking
- Personeelsbeleidsplan HdK 2019-2024
- <https://www.hogeschoolderkunsten.nl/organisatie/bestuur-en-toezicht>
- Jaarverslag 2018
- Bestuursreglement HdK
- Toetsingskader Raad van Toezicht
- Medezeggenschapsreglement
- Regeling examencommissies
- Statuut opleidingscommissies, OLC KABK jaarverslag, OLC KABK protocol werkwijze
- Examencommissie KABK huishoudelijk reglement, jaarverslag, external examiners
- The Artist as Teacher. KC teacher development programme 2019-2020
- Nergens anders dan in Den Haag, HdK Den Haag 2010
- Een klasse apart. Kunstvakonderwijs in de metropool Den Haag / Rotterdam
- Paul Deneer, Speaking directly in an indirect way, HdK Den Haag 2019
- Voorbeelden van nieuwsbrieven van de faculteitsdirecteuren

Voor de audit-trails zijn de volgende documenten geleverd:

- Study Guide Fine Arts
- Curriculumhandboek Muziek
- Jaarverslagen Examencommissie KABK over 2018 (definitief) en 2019 (concept)
- Jaarverslagen Examencommissie KC over 2018 en 2019
- Reglement Examencommissies HdK
- Huishoudelijk Reglement Examencommissie KABK
- Huishoudelijk Reglement Examencommissie KC
- Voorbeelden van benoemingsbrieven





Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de Hogeschool der Kunsten Den Haag.

Aanvraagnummer: 007909

#### Colofon

Concept adviesrapport  
Hogeschool der Kunsten Den Haag  
Instellingstoets kwaliteitszorg  
*Januari 2020*  
Samenstelling: NVAO • NEDERLAND



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 28 • 2514 JK Den Haag  
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague  
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00  
E [info@nvao.net](mailto:info@nvao.net)  
[www.nvao.net](http://www.nvao.net)