

**Hogeschool
der Kunsten
Den Haag**

**University
of the Arts
The Hague**

**Koninklijk
Conservatorium
Royal Conservatoire**

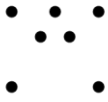
**Koninklijke Academie
van Beeldende Kunsten
Royal Academy of Art**

Jaarverslag 2019 Pilot Instellingsaccreditatie Hogeschool der Kunsten Den Haag



Inhoudsopgave

Inleiding	3
Ervaringen bij de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten.....	6
<i>Inleiding</i>	<i>6</i>
<i>1. Maximale ruimte zoeken binnen de opleidingsbeoordelingen</i>	<i>6</i>
<i>2. Scheiding van de kwaliteitsaspecten I en II</i>	<i>7</i>
<i>3. Kwaliteit vereist keuzes</i>	<i>7</i>
<i>4. Focus op complexe vraagstukken.....</i>	<i>8</i>
<i>5. Niet controleren maar inspireren</i>	<i>9</i>
<i>6. Processen en instrumentarium.....</i>	<i>10</i>
<i>7. Vervolg</i>	<i>10</i>
Ervaringen bij het Koninklijk Conservatorium	12
<i>Kwantitatieve evaluatie.....</i>	<i>14</i>
<i>Kwalitatieve evaluatie</i>	<i>15</i>
<i>Conclusies:</i>	<i>16</i>



**Hogeschool
der Kunsten
Den Haag**

**University
of the Arts
The Hague**

**Koninklijk
Conservatorium
Royal Conservatoire**

**Koninklijke Academie
van Beeldende Kunsten
Royal Academy of Art**

Inleiding

De Hogeschool der Kunsten Den Haag heeft zich in 2016 aangemeld voor deelname aan de pilot instellingsaccreditatie met lichtere opleidingsbeoordeling vanuit de ambitie om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling en innovatie van het kwaliteitszorgstelsel voor het hoger (kunst)onderwijs.

Het hoger kunstonderwijs kenmerkt zich van oudsher door een sterke focus op kwaliteit en het nastreven van excellentie. Deze focus richt zich, zoals gezegd, op de allereerste plaats op de artistieke kwaliteit. Wij gaan uit van de verbinding tussen de artistieke en de onderwijskundige perspectieven op kwaliteit. Daarbij zijn twee vragen in onderlinge samenhang aan de orde:

1. De vraag *of* we erin slagen studenten op te leiden die voldoen aan de eisen van de hoogst mogelijke artistieke kwaliteit. Dat kunnen we voornamelijk zien door de wijze waarop zij zich na hun afstuderen manifesteren in het werkveld en de maatschappij te relateren aan ambitieuze doelen die we voor de opleiding geformuleerd hebben.
2. De vraag *hoe* we daarin slagen. Welke mensen, methoden en middelen zetten we daarvoor in? Realiseren we daarmee de hoogst mogelijke artistieke kwaliteit, of kan het *nóg* beter? Bereiken we de gestelde doelen, zonder ongewenste negatieve effecten? Dan kijken we dus naar het programma (inclusief de toetsing) en de leeromgeving (inclusief de docenten en de faciliteiten) die we de studenten bieden.

Dit is ook zichtbaar in ons onderwijs: het continu evalueren en verbeteren in artistieke zin staat centraal in alle lessen en andere onderwijsactiviteiten, en bij beoordelingen, openbare presentaties, optredens, concerten en tentoonstellingen. Bij onderwijskundige kwaliteit, daarop aansluitend, gaat het voornamelijk om aspecten als de organisatie en samenhang van het curriculum en de organisatie van toetsing en beoordeling, maar bijvoorbeeld ook de kwaliteit van de beschikbare voorzieningen en de toegankelijkheid voor studenten met een functiebeperking.

We koesteren onze focus op kwaliteit en ontwikkelen die verder, gericht op het realiseren van onderwijs dat, naar nationale en internationale maatstaven, kwalitatief van het hoogste niveau is. Daarin beschouwen we de verschillende belanghebbenden binnen en buiten de Hogeschool als gelijkwaardige partners. Wij verantwoorden ons door transparant te zijn in de wijze waarop wij ons onderwijs inrichten, de motieven waarom wij dat zo doen en de resultaten die we daarmee bereiken. We evalueren periodiek met alle betrokkenen wat zij daarvan vinden en wat er eventueel nog beter kan. Dit vraagt om een permanente en horizontale dialoog tussen alle betrokkenen: directie, docenten, medewerkers, studenten, medezeggenschapsorganen, Raad van Toezicht, werkveld en samenwerkingspartners. Zo leggen wij tevens publieke verantwoording af over het beleid, de wijze van sturing en de resultaten. Daarbij hanteren we vormen en criteria die passen bij onze doelstellingen en onze onderwijsvisie. Deelname aan de pilot instellingsaccreditatie stelt ons in staat deze vormen en criteria te exploreren.



De HdK heeft een hogeschool brede visie geformuleerd op kwaliteitsbeleid. De kwaliteitszorg zelf is per faculteit georganiseerd. De hogeschool biedt de faculteiten de vrijheid het eigen kwaliteitszorgsysteem zo te ontwikkelen en in te richten dat deze dichtbij de inhoud van het onderwijs staan. De aanvraag voor de pilot heeft het denken en de interne discussies over kwaliteitszorg binnen en tussen de faculteiten verder op gang gebracht, waarin het inspirerender was om – gebaseerd op gedeelde uitgangspunten – per discipline en bottom-up de kwaliteitszorg te benaderen, dan top-down via een hogeschoolbreed kwaliteitszorgsysteem. Het past ook bij de ontwikkelingen in het accreditatiestelsel. Binnen instellingen hoeft de kwaliteitszorg niet op alle opleidingen/faculteiten precies hetzelfde ingericht te zijn. De pilot biedt ruimte voor verschillende aanpak of accenten en daarmee wil de HdK niet alleen een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van een op het kunstvakonderwijs toegespitste benadering van kwaliteitszorg, maar ook aan de ontwikkeling van het stelsel in het algemeen.

Het uitgangspunt voor de verslaglegging van de deelname aan de pilot zijn de doelstellingen die door de Hogeschool zijn geformuleerd bij aanmelding tot de pilot. Kort samengevat zijn deze:

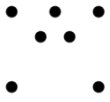
- Een sterker eigenaarschap en betrokkenheid van studenten en docenten bij kwaliteitsprocessen
- Het ontwikkelen van instrumenten voor kwaliteitszorg die de hogeschool in staat stellen zich internationaal te vergelijken en daardoor te verbeteren
- Het vergroten van de relevantie van de kwaliteitsprocessen met betrekking tot de resultaten van deze processen en dan met name op het gebied van aanbevelingen voor verbetering
- Een verdere samenwerking op het gebied van kwaliteitszorg tussen de twee faculteiten van de Hogeschool: de Koninklijke Academie van Beeldende Kunst (KABK) en het Koninklijk Conservatorium (KC).

De instellingen die deelnemen aan de pilot¹ hebben een gemeenschappelijke aanpak voor de evaluatie van de pilot vormgegeven. Dat is gebeurd in samenwerking met Jeroen Huisman en een medewerker van OCW. Er is gekozen voor een aanpak waarbij alle instellingen op basis van dezelfde criteria informatie verzamelen.

Met behulp van een jaarverslag rapporteren alle deelnemende Hogescholen periodiek over de informatie die zij hebben verzameld ten aanzien van de voortgang van de pilot. Input voor dit jaarverslag zijn verslagen van bijeenkomsten en het logboek dat de deelnemende instellingen bijhouden (zie bijlage 1). Deze jaarverslagen worden met alle deelnemende instellingen in aanwezigheid van een externe deskundige besproken. Van deze bespreking wordt een verslag gemaakt.

Zowel de jaarverslagen per Hogeschool als het verslag van alle instellingen bieden input aan het externe bureau dat, zoals beschreven in de AMvB (artikel 24 3n 25), de pilot gaat evalueren.

¹ naast de HdK zijn dat de Hogeschool van Amsterdam, LOI en sinds 1 september 2019 Fontys



**Hogeschool
der Kunsten
Den Haag**

**University
of the Arts
The Hague**

**Koninklijk
Conservatorium
Royal Conservatoire**

**Koninklijke Academie
van Beeldende Kunsten
Royal Academy of Art**

Bij deze evaluatie wordt in ieder geval het volgende onderzocht²:

- a) Versterken kwaliteitscultuur binnen de instelling(en)
- b) Meer eigenaarschap voor studenten en docenten
- c) Doelmatiger accreditatiestelsel (lees vooral: minder ervaren lasten en administratieve lasten, maar ook – vooralsnog niet-gespecificeerde – baten)

² Uit het voorstel evaluatie Pilot Instellingsaccreditatie met lichtere opleidingsbeoordeling



Ervaringen bij de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten

Inleiding

Op 29 april 2020 heeft de NVAO na de Instellingstoets kwaliteitszorg van de HdK een positief oordeel uitgesproken over de inrichting en werking van ons kwaliteitszorgsysteem. Daarbij wordt onder meer geconstateerd dat de beide faculteiten van de HdK – Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten (KABK) en het Koninklijk Conservatorium (KC) – een systeem van kwaliteitszorg hanteren dat gebaseerd is op de PDCA-cyclus, maar met een invulling “die past bij de respectieve faculteiten, de fase waarin iedere faculteit zich bevindt, en aansluit bij de taal op de werkvloer”. (NVAO: Adviesrapport Instellingstoets Kwaliteitszorg HdK, februari 2020, p. 16)

De KABK heeft zich in de aanvangsperiode van het experiment voornamelijk gericht op de verder ontwikkeling en aanscherping van de bestaande PDCA-cyclus. Nu we in de ITK bevestigd zien dat we deze cyclus op orde hebben, is de implementatie van het experiment voor de KABK eigenlijk pas echt begonnen.

In dit hoofdstuk schetsen we welke weg de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten daarbij is ingeslagen.

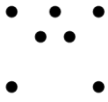
1. Maximale ruimte zoeken binnen de opleidingsbeoordelingen

We gaan bij de KABK onderzoeken hoe we in de opleidingsbeoordelingen de ruimte maximaal kunnen gebruiken die het experiment ons biedt om te verder te werken aan een kwaliteits- en beleidscyclus die:

- gericht is op continue verbetering, ontwikkeling en innovatie,
- gebaseerd is op een dialoog tussen en betrokkenheid van alle belanghebbenden in en rondom de organisatie,
- uitgaat van criteria en nationale en internationale standaarden die vanuit de inhoud van onze disciplines relevant en herkenbaar zijn voor docenten en studenten en
- een goede balans kent tussen interne beleidsontwikkeling en externe verantwoording.

We gaan kijken hoe we, binnen de gegeven voorwaarden van het accreditatiekader en het experiment, een aantal fundamentele vernieuwingen in het accreditatieproces kunnen aanbrengen die aan dit doel bijdragen. Op die manier willen we ook input leveren voor de discussie over mogelijke herzieningen van het accreditatiestelsel als geheel, zoals het experiment beoogt.

In het afgelopen jaar zijn we met verschillende belanghebbenden binnen de KABK het gesprek gestart aan de hand van de ideeën die hieronder beschreven worden. Dat zullen we, helaas met enige vertraging als gevolg van de coronacrisis, verder gaan oppakken en implementeren.



**Hogeschool
der Kunsten
Den Haag**

**University
of the Arts
The Hague**

**Koninklijk
Conservatorium
Royal Conservatoire**

**Koninklijke Academie
van Beeldende Kunsten
Royal Academy of Art**

2. Scheiding van de kwaliteitsaspecten I en II

De ruimte voor vernieuwing wordt vooral geboden door het feit dat de kwaliteitsaspecten die samenhangen met het beoogde en gerealiseerde eindniveau (kwaliteitsaspecten I; de 'oude' standaarden 1 en 4) als het ware worden losgekoppeld van de kwaliteitsaspecten die samenhangen met de inrichting van de leeromgeving en de toetsing (kwaliteitsaspecten II; de 'oude' standaarden 2 en 3). Deze scheiding maakt het mogelijk om de beoordeling van beide soorten kwaliteitsaspecten op een nieuwe manier te benaderen.

In het experiment wordt over het beoogde en gerealiseerde eindniveau op de gebruikelijke wijze verantwoording afgelegd. Als dat oordeel positief is, staan de kwaliteit en het niveau van onze afgestudeerden dus niet meer ter discussie. Een geslaagde beoordeling voor deze kwaliteitsaspecten schept de voorwaarde voor een open en kritisch gesprek met elkaar en met externen over de inrichting van onze onderwijsleeromgeving en de toetsing (kwaliteitsaspecten II). Daarvoor gaan we passende vormen beproeven, uiteraard binnen de kaders van de European Standards and Guidelines en binnen de voorwaarden die daaraan binnen het experiment worden gesteld.

In de monitorgroep voor het experiment is door de NVAO geconstateerd dat het voor visitatiepanels vaak lastig is om het onderscheid tussen de kwaliteitsaspecten I en II te maken. De deelnemende instellingen zijn aangespoord om daarmee in de aanpak van de opleidingsbeoordelingen rekening te houden. Wij willen daarom bij de aanstaande opleidingsbeoordelingen de door de NVAO geaccordeerde visitatiepanels uitsluitend om een oordeel vragen over de kwaliteitsaspecten I. Onze zelfevaluaties en de locatiebezoeken van deze panels zullen daarop ook worden ingericht, en in de tijd ruim (maar niet meer dan twee jaar) worden gescheiden van de locatiebezoeken van de panels voor de kwaliteitsaspecten II.

Zo denken we dat we een duidelijke scheiding kunnen aanbrengen tussen de beoordeling van de kwaliteitsaspecten I, waarin het accent ligt op externe validatie van onze beoogde en gerealiseerde eindkwalificaties, en de visitaties met betrekking tot de kwaliteitsaspecten II, die naast een validerende functie op hoofdlijnen vooral het kenmerk hebben van een ontwikkelingsgerichte ontmoeting van experts en belanghebbenden op het gebied van de betreffende opleiding.

3. Kwaliteit vereist keuzes

We willen criteria en standaarden hanteren die vanuit de inhoud van de verschillende disciplines relevant en herkenbaar zijn voor alle betrokkenen. Bij de KABK leiden we studenten op voor scheppende disciplines. Daarin is het referentiekader voor artistieke kwaliteit niet zozeer hoe hetzelfde werk eerder, elders of door anderen is uitgevoerd (of zou moeten worden uitgevoerd), maar juist de vraag hoe nieuw en authentiek het is en hoe goed het in de praktijk is uitgewerkt. In het Instellingsplan 2019-2024 wordt dit als volgt omschreven: "In ons onderwijs stellen we de individuele student met haar/zijn artistieke talenten en ambities centraal. Een



succesvol kunstenaar is immers niet uitwisselbaar met anderen, maar onderscheidt zich juist met een eigen benadering en signatuur.” (Instellingsplan 2019-2024 HdK, p.10)

Deze opvatting van artistieke kwaliteit vertaalt zich in de noodzaak om die eigen benadering en signatuur te concretiseren, waaraan de kwaliteit van het werk getoetst kan worden. De relevantie en herkenbaarheid van kwaliteitscriteria wordt immers sterk vergroot als de betrokkenen die criteria zelf (mede) geformuleerd hebben: men wordt niet gevraagd zich te verhouden tot eisen die door anderen worden opgelegd, maar die voortvloeien uit de ambities die men zichzelf heeft gesteld. Uiteraard moeten die ambities wel voldoen aan de algemene vereisten van de betreffende opleiding op bachelor- of masterniveau. Dat geldt niet alleen voor de individuele studenten, maar ook voor onze opleidingen als geheel en de verschillende afstudeerrichtingen daarbinnen.

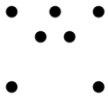
Tegen deze achtergrond hebben we binnen de KABK het begrip ‘standaard 0’ geïntroduceerd: de kwaliteitsstandaard die aan alle andere standaarden en criteria voorafgaat. Hoofddocenten, docenten en andere betrokkenen is gevraagd zich nadrukkelijk uit te spreken over de vraag hoe zij de positie van hun opleiding zien in het doorgaans zeer brede werkveld en in de maatschappij, en wat dat betekent voor de eisen die zij stellen aan de afgestudeerden. Aangezien de individuele afstudeerrichtingen binnen een opleiding vaak aan aanzienlijk verschillende werkvelden gerelateerd zijn, wordt deze ‘standaard 0’ beschreven op het niveau van de afstudeerrichting. Hij wordt uitgewerkt in de beoogde eindkwalificaties van de betreffende afstudeerrichting, die op hun beurt weer een discipline-specifieke invulling zijn van het beroeps- en opleidingsprofiel van de opleiding als geheel en moeten passen binnen het profiel van de KABK. En dus ook voor een beoordeling van het gerealiseerde eindniveau.

Zo denken we te bevorderen dat onze standaarden en kwaliteitscriteria herkend, erkend en omarmd worden door alle betrokkenen bij de opleiding.

4. Focus op complexe vraagstukken

De Instellingstoets kwaliteitszorg heeft aangetoond dat we in staat zijn om belanghebbenden op verschillende niveaus van de noodzakelijke informatie te voorzien om zaken bij te sturen indien nodig. Vaak zal die bijsturing bestaan uit relatief kleine ingrepen, bijvoorbeeld in de inhoud of studielast van bepaalde vakken, wijzigingen in het rooster of het aantrekken van een docent met specifieke expertise. Dan is het verbeterproces ook gemakkelijk via de bestaande PDCA-cyclus te volgen en te documenteren. In die cyclus kunnen we ervan uitgaan dat ‘de basis op orde is’, dat we in het algemeen kunnen bijsturen wanneer dat nodig is, en dat we dit ook op ieder willekeurig moment kunnen aantonen.

Niettemin hebben we, net als alle andere (onderwijs)organisaties, voortdurend te maken met meer complexe vraagstukken en dilemma’s, die vragen om aanpassingen die dieper ingrijpen op bijvoorbeeld de onderwijsprogramma’s, het onderwijsconcept of de organisatiecultuur. Denk bijvoorbeeld aan:



**Hogeschool
der Kunsten
Den Haag**

**University
of the Arts
The Hague**

**Koninklijk
Conservatorium
Royal Conservatoire**

**Koninklijke Academie
van Beeldende Kunsten
Royal Academy of Art**

- het formuleren en implementeren van toetsbeleid met een goede balans tussen formatief en summatief toetsen;
- het formuleren van beleid op het gebied van diversiteit en inclusiviteit en de vertaling daarvan naar het curriculum;
- (als gevolg van de coronacrisis) het integreren van vormen van online onderwijs;
- balans tussen discipline-overstijgend en discipline-specifiek onderwijs, of
- integratie van onderzoek in het onderwijs.

Juist over de aanpak van deze vraagstukken willen we in het kader van de opleidingsbeoordelingen in gesprek met onze critical friends en externe deskundigen. De vraagstukken waar wij zelf ook nog niet (helemaal) uit zijn.

De scheiding tussen de kwaliteitsaspecten I en II stelt ons daartoe in staat. Na een positief oordeel op de kwaliteitsaspecten I staat de kwaliteit en het eindniveau van de afgestudeerden als zodanig niet meer ter discussie. In combinatie met de wetenschap dat de basiskwaliteit van ons onderwijs wel op orde is, schept dit de voorwaarde om tijdens de visitaties voor de kwaliteitsaspecten II dieper in te gaan op de dingen waar we zelf nog niet tevreden over zijn.

Zo denken we te bevorderen dat kwaliteitszorg en accreditatie ervaren worden als een continu proces van verbetering, ontwikkeling en vernieuwing.

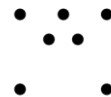
5. Niet controleren maar inspireren

Een vierde aspect van het accreditatiestelsel dat we willen gaan onderzoeken is de vorm waarin de visitaties plaatsvinden, met name als het gaat om de onderwijsleeromgeving en de toetsing. In lijn met de hierboven besproken ambities streven we ernaar dat de visitaties op de eerste plaats worden ervaren als inspirerende bijeenkomsten met geïnteresseerde vakgenoten en belanghebbenden, waarin en passant ook nog een aantal validerende/controlerende momenten zitten.

Hiervoor verkennen we op dit moment verschillende vormen. Te denken valt *bijvoorbeeld* aan:

- een werkconferentie met vakgenoten en studenten waarin het onderwijs van de afdeling wordt gepresenteerd en besproken,
- een publicatie of documentaire waarin allerlei betrokkenen en deskundigen worden geïnterviewd over de opleiding door externe vakgenoten,
- een opdracht aan externe deskundigen om specialistische adviezen te geven over inhoudelijke of onderwijskundige thema's die aandacht vragen, of
- critical friends die een paar dagen meelopen met het onderwijs en allerlei betrokkenen kunnen bevragen.

De ideeën op dit punt moeten zich in de komende tijd verder uitkristalliseren. We willen vormen kiezen die aansluiten bij de vragen die er binnen de betrokken opleiding of afstudeerrichting leven. Voorwaarde is natuurlijk dat de uiteindelijk gekozen vorm voldoet aan de eisen van de NVAO. Zo kan een enkele critical friend niet als visitatiepanel fungeren, maar willen we ook



voorkomen dat een panel het werk van de critical friend of van andere experts nog eens dunnetjes overdoet. Ook moeten we bijvoorbeeld de rol van een student-lid in dit proces waarborgen, en onderzoeken hoe we de zelfevaluatie kunnen laten aansluiten bij de gekozen vorm voor het visitatiebezoek.

Zo denken we te bereiken dat de visitaties voor de opleidingsbeoordelingen een bron zullen worden voor het delen van kennis, zowel intern als met vakgenoten en partners van buiten de academie.

6. Processen en instrumentarium

Gegeven het positieve oordeel van de Instellingstoets kwaliteitszorg hebben we ons instrumentarium en onze beleidsprocessen grotendeels in stand gehouden en uitgevoerd. In de loop van 2019 zijn de gebruikelijke vakevaluaties onder studenten uitgevoerd, gesprekken gevoerd met klassenvertegenwoordigers, werkveldcommissies en medezeggenschapsorganen en oordelen gevraagd aan externe examinatoren. Ook hebben de hoofddocenten van de onderwijsafdelingen op de bekende manier hun jaarplannen gemaakt en besproken met de directie en vertaald in een begroting voor de realisatie daarvan.

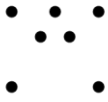
Wel heeft op een aantal punten een verdere verfijning plaatsgevonden:

- Het format voor de jaarplannen per afdeling is enigszins herschikt, om onnodige herhaling te voorkomen en het plan zowel voor de schrijvers als voor de lezer een beter lopend geheel te maken. Hierdoor wordt het jaarplan voor de betrokkenen nog meer 'hun eigen verhaal' dan een beleidsdocument. In de komende ronde van jaarplangesprekken zal worden bekeken of dit een succesvolle aanpak is geweest.
- De afdeling Kwaliteitszorg is zoveel mogelijk tegemoet gekomen aan verzoeken om meer maatwerk mogelijk te maken in vragenlijsten voor onderwijsbeoordelingen en in de uitvoering daarvan. Ook in dit geval moet nog worden bekeken of de uitkomsten van de onderwijsbeoordelingen daardoor beter aansluiten bij de behoeften van de betrokkenen, en of er geen negatieve effecten zijn op – bijvoorbeeld – de vergelijkbaarheid van de resultaten tussen de verschillende onderwijsafdelingen, de aansluiting bij het beleid op academie- en instellingsniveau en de administratieve lastendruk.

Wij denken met deze beperkte aanpassingen aan een op zichzelf goed functionerend instrumentarium de herkenbaarheid voor de direct betrokkenen te vergroten, en daarmee ook hun gevoel van eigenaarschap ervoor te versterken: ze krijgen de informatie die zij relevant vinden, in een vorm die voor hen bruikbaar is.

7. Vervolg

Zoals gezegd begint het experiment voor de KABK nu eigenlijk pas echt goed. We hebben deze ideeën besproken met verschillende belanghebbenden in de academie, maar de coronacrisis heeft helaas (hopelijk tijdelijk) meer aandacht gevraagd.



**Hogeschool
der Kunsten
Den Haag**

**University
of the Arts
The Hague**

**Koninklijk
Conservatorium
Royal Conservatoire**

**Koninklijke Academie
van Beeldende Kunsten
Royal Academy of Art**

In evaluatieve zin kunnen we op dit moment dan ook nog weinig zeggen. We zullen met alle betrokkenen nieuwe vormen voor de opleidingsbeoordelingen moeten beproeven, en na moeten gaan welke effecten die hebben voor het gevoel van eigenaarschap, voor de ervaren balans tussen ontwikkeling/vernieuwing en verantwoording en voor de afweging tussen baten en lasten. Net als de kwaliteitszorg die in dit experiment centraal staat, is ook deze ontwikkeling een kwestie van een permanente en open dialoog, waarin voortdurend ruimte is voor (zelf)kritiek die kan leiden tot verdere verbetering.



Ervaringen bij het Koninklijk Conservatorium

Het Koninklijk Conservatorium (KC) is in 2016 reeds gestart met een nieuwe aanpak voor kwaliteitscultuur, de Lemniscaat van Continue Verbetering, die goed bleek aan te sluiten bij de opzet van de pilot Instellingsaccreditatie met lichtere opleidingsbeoordeling. Het KC legt in haar benadering een accent op de verbinding van de interne en externe kwaliteitscycli. Daarmee wil het KC onder andere haar internationale vooraanstaande positie aantonen, vasthouden en uitbouwen.

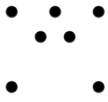
Centraal in deze aanpak is de inzet van 'Critical Friends'³, die op afdelingsniveau eens in de drie jaar het KC bezoeken en een soort 'mini-review' uitvoeren en op basis daarvan een rapport schrijven met aanbevelingen voor verbetering. Het bezoek van deze 'Critical Friends' wordt onderbouwd met Semester Evaluaties, bijeenkomsten van Studenten Panels en werkveldoverleg, die voorafgaand of tijdens het bezoek van de 'Critical Friend' plaats vinden. De 'Critical Friends' zijn gezaghebbende experts in het vakgebied van de desbetreffende afdeling. Op deze manier tracht het KC kwaliteitszorg een minder technocratisch karakter te geven door zich juist meer te richten op een discussie over kwaliteit van de inhoud. Dit spreekt, zo is tijdens de bezoeken van de 'Critical Friends' duidelijk gebleken, studenten en docenten in de afdelingen sterk aan en zorgt voor een grotere betrokkenheid van deze 'stakeholders' bij kwaliteitsprocessen.

Deze benadering maakt het mogelijk voor de lichtere opleidingsbeoordelingen de NVAO Standaarden 2 + 3 (kwaliteitsaspecten II) laten beoordelen door:

- (Internationale) 'Critical Friends' op afdelingsniveau
- Het gebruik van internationale criteria die door het vakgebied zijn vastgesteld
- Een sterke focus op verbetering, gebaseerd op de overtuiging dat bij zo'n focus op verbetering verantwoording automatisch aan de orde is, terwijl dat andersom niet noodzakelijkerwijs het geval is
- Oordelen 'Critical Friends' die zijn onderbouwd met andere 'tools', zoals Studenten Panels, Semester Evaluaties, oordelen van externe examinatoren en Werkveld Overleg.

Tijdens een Internationale visitatie voor NVAO standaarden 1 + 4 (kwaliteitsaspecten I) wil het conservatorium gelijktijdig de standaarden 2 + 3 laten beoordelen op basis van rapportages van de bezoeken door 'Critical Friends'. Helaas kunnen wij over deze nieuwe vorm van visitatie in dit jaarverslag nog geen ervaringen delen omdat tot op heden geen lichtere opleidingsbeoordeling heeft plaatsgevonden. De geplande visitatie voor de Master opleidingen die met deze opzet voor mei 2020 gepland stond, is door de corona-crisis naar mei 2021 uitgesteld, Wij verwachten dus onze eerste ervaringen met deze nieuwe systematiek het komend academisch jaar te kunnen opdoen.

³ Zie bijlage 2: Handbook for a Critical Friend Review Royal Conservatoire, January 2019



**Hogeschool
der Kunsten
Den Haag**

**University
of the Arts
The Hague**

**Koninklijk
Conservatorium
Royal Conservatoire**

**Koninklijke Academie
van Beeldende Kunsten
Royal Academy of Art**

Desalniettemin beschouwen wij de positieve reacties op onze aanpak van het visitatiepanel tijdens de ITK als een bemoedigend teken.

‘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.’

Hoewel het KC dus nog geen ervaringen kan delen met betrekking tot het daadwerkelijk ondergaan van een lichte opleidingsbeoordelingen, is al wel op andere manieren onderzocht hoe de nieuwe aanpak voor Kwaliteitscultuur wordt ervaren.

Toen de werkwijze voor de evaluatie van de pilot in 2019 werd vastgesteld was de pilot al enige tijd van start gegaan. Tevens was het Conservatorium, zoals hierboven beschreven, al voor aanvang van de pilot begonnen met de implementatie van haar aanpak voor Kwaliteitscultuur. Er heeft dan ook geen echte ‘nul-meting’ kunnen plaatsvinden. Het is belangrijk hiermee rekening te houden bij het interpreteren van de resultaten.

Het KC heeft de ervaringen met de nieuwe aanpak voor Kwaliteitscultuur onderzocht door middel van *kwalitatieve* interviews met de betrokken afdelingshoofden. Tevens zijn in bestaande tevredenheidsonderzoeken onder studenten en medewerkers vragen opgenomen over de beoogde resultaten van de pilot om op deze wijze enige *kwantitatieve* informatie te verzamelen die in de loop van de pilot trends zichtbaar kunnen maken. Tevens houdt het KC een logboek⁴ bij van haar bevindingen met betrekking tot de QC instrumenten die we inzetten, en hun bijdrage aan het realiseren van de doelstellingen van de pilot. Daarin leggen we bijvoorbeeld vast hoe de inzet van Studenten Panels leidt tot een groter gevoel van eigenaarschap onder studenten. Maar ook dat onze deelname aan de KUO-monitor ons vooralsnog niet verder helpt in de ontwikkeling van een functionerende kwaliteitscultuur. Omdat dit logboek een levend document is, stelt het bijhouden hiervan ons in staat om relevante ontwikkelingen in het instrumentarium te documenteren. De Semester Evaluatie is hierbij een goed voorbeeld om te benoemen. Het integreren van vragen over het hoofdvak (waarbij feedback meestal rechtstreeks te herleiden is naar de betreffende student) is een ontwikkeling waarvan we de effecten nauwgezet volgen. En bijstellen zodra dit nodig blijkt. Hieronder gaan

⁴ Zie bijlage: logboek pilot instellingsaccreditatie



we in op bevindingen op zowel kwantitatief als kwalitatief niveau, waarna we enkele conclusies trekken ten aanzien van de doelstellingen van onze deelname aan de pilot.

Kwantitatieve evaluatie.

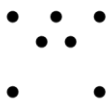
In het driejaarlijkse medewerker tevredenheidsonderzoek van de Hogeschool der Kunsten zijn specifieke vragen toegevoegd over de ervaren kwaliteitscultuur. Omdat het KC reeds in 2016 is gestart met de implementatie van de nieuwe aanpak Quality Culture is de reactie op deze vragen niet direct een nul-meting. Desondanks hopen we bij de herhaling van dit onderzoek een positieve trend waar te nemen.

	Medewerker tevredenheid	
	KC 2019	HdK2019
The university's focus on quality	7.51	7.44
The university's student-centred focus	7.59	7.55
The quality culture within the university	7.63	7.51
The focus on improvements within the educational programmes	7.21	7.37

Tabel: Gemiddelde scores op een 10-puntschaal in medewerker-tevredenheidsonderzoek HdK.

Ook in het door de HdK ontwikkelde studenttevredenheidsonderzoek zijn vragen opgenomen naar de ervaren kwaliteitscultuur.

Quality Culture	2015	2017	2019
The Quality Culture at the Conservatoire (new question)			3,7
The Quality Culture within your study programme (new question)			3,5
The possibilities for giving feedback (new question)			3,8
The way in which your study programme handles complaints and problems	3,2	3,1	3,3
Student panel meetings (new question)			3,4
Semester/ course evaluations	3,0	3,1	3,0
Critical Friends (new question)			3,5
Information about course evaluation outcomes	2,7	2,8	3,2



Hogeschool
der Kunsten
Den Haag

University
of the Arts
The Hague

Koninklijk
Conservatorium
Royal Conservatoire

Koninklijke Academie
van Beeldende Kunsten
Royal Academy of Art

What happens with your feedback (new question)			3,5
The way your study programme uses evaluation outcomes (new question)			2,9
The way your study programme is working on continuous improvement (new question)			3,2

Tabel: resultaten studenttevredenheidsonderzoek HdK op een vijfpunt-schaal

Een aantal vragen werd in voorgaande jaren reeds gesteld, een flink aantal aanvullingen zijn gedaan in het onderzoek van 2019. Helaas worden Hogescholen sinds dit jaar verplicht om deel te nemen aan de NSE en zullen wij ons eigen Studenttevredenheidsonderzoek niet meer kunnen uitvoeren. Het KC probeert door middel van actieve deelname aan werkgroepen een bijdrage te leveren aan de NSE vragenlijst. Deze zal op korte termijn landelijk worden vastgesteld. Zeker is al wel dat de specifieke vragen zoals hierboven waarschijnlijk niet in de NSE zullen terugkeren. Het KC beraadt zich op mogelijkheden om desondanks de door studenten ervaren kwaliteitscultuur te blijven meten.

Kwalitatieve evaluatie

In 2019 is door afdelingshoofden en de directie een middag uitgebreid van gedachten gewisseld over de ervaringen met de nieuwe aanpak kwaliteitscultuur van het KC. Tijdens deze middag kwam naar voren dat de hoofden de aanpak kunnen waarderen. Zij gaven dat deze aanpak heeft geleid tot een sterker gevoel van meer eigenaarschap, niet alleen door henzelf, maar ook onder studenten en docenten. Met name de komst van een 'Critical Friend' heeft tot veel dynamiek geleid binnen de afdelingen. De koppeling van dit bezoek aan de Semester Evaluaties en de Studenten Panels heeft dit verder versterkt. Zowel studenten als docenten worden gericht uitgedaagd om na te denken over de kwaliteit van de opleiding en wat deze kwaliteit voor hen betekent. Dit type peer-review blijkt inhoudelijker van aard en gaat dieper dan de reguliere opleidingsbeoordeling. Wij horen dit ook terug van studenten en docenten die in panels, maar soms ook gewoon in de wandelgangen, enthousiast komen vertellen over de gesprekken die zij hebben gevoerd over de kwaliteit van het onderwijs en hun eigen rol daarin. *'Nu snap ik pas echt waar kwaliteitszorg over gaat'*, hoorden we letterlijk van sommigen terug.

Enkele QC instrumenten die wij sinds 2016 hebben ingezet kunnen nog verder worden aangescherpt. Het succesvol inzetten van studentenpanels bijvoorbeeld vraagt om maatwerk waarbij de meest geschikte vorm hiervoor per afdeling kan verschillen. Ook bij de Semester Evaluaties zien we dat studenten en docenten moeten wennen aan deze nieuwe vorm van feedback. Studenten moeten leren om feedback te geven en docenten om die feedback ook goed te ontvangen. Dit is nog een aandachtspunt voor de komende jaren.

Wat betreft de ervaren administratieve lasten concluderen we dat die in de praktijk zeker niet zijn afgenomen, maar dat ze wel als minder belastend worden *ervaren*. Reageren op een



feedback rapport van een gerenommeerd persoon uit het eigen vakgebied wordt ondanks de inspanning die dat kost als interessant en zinvol ervaren. Het blijkt een heel andere ervaring dan interpreteren welke algemene feedback uit een accreditatierapport ook voor de eigen afdeling van toepassing is.

Vanwege COVID-19 was het in 2020 niet mogelijk om opnieuw een middag te evalueren met de afdelingshoofden. In plaats hiervan zijn de hoofden individueel geïnterviewd. Uit deze interviews komt een beeld naar voren dat vergelijkbaar is met dat in 2019. Hoofden zijn te spreken over de gekozen aanpak en zien toegevoegde waarde in de instrumenten die het Conservatorium hen hiervoor biedt. Eén afdelingshoofd vat dit als volgt samen: *‘De Lemniscaat van Continue Verbetering is de drijvende kracht achter alle verbetering en innovatie binnen het KC op dit moment’*.

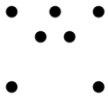
Hoewel het KC zoals eerder besproken nog geen opleidingsbeoordeling ‘nieuwe stijl’ heeft doorlopen, zijn er al wel ervaringen mee opgedaan in de voorbereiding.

Zelf in de voorbereiding merken we dat de scheiding tussen NVAO standaard 1 & 4 en 2 & 3 gekunsteld blijkt en onhandig is in de uitvoering. Een holistische benadering waarbij de opleidingen een evaluatie op alle 4 standaarden vorm kunnen geven zou veel dubbel werk en bureaucratie kunnen schelen. Tevens zou dit opleidingen de mogelijkheid bieden om deze evaluatie te doen op basis van internationale en door de sector zelf opgestelde standaarden. Wij zien in toenemende mate dat deze standaarden in onze sector belangrijker zijn dan de generieke NVAO standaarden, omdat zij aansluiting vinden bij de discipline in een internationale (en dus voor de sector relevante) context. Het KC werkt hierbij samen met de internationale organisatie *MusiQuE-Music Quality Enhancement* in plaats van met een regulier, sterk nationaal gericht evaluatie bureau. Door deze samenwerking aan te gaan werken wij gericht aan een sectorspecifieke, en internationale vorm van beoordeling waarvan wij verwachten dat het resultaat vele malen relevanter zal zijn dan een standaard accreditatieprocedure. Dit biedt het KC de mogelijkheid om zich te vergelijken met soortgelijke instellingen wereldwijd, die eveneens een evaluatie of accreditatie op basis van de internationaal erkende standaarden van *MusiQuE*. Voor de instellingsaccreditatie/instellingsreview zal de NVAO uiteraard wel criteria moeten formuleren die ook aansluiting vinden bij de Nederlandse wet- en regelgeving.

Conclusies

Wanneer we bovenstaande bevindingen relateren aan de eerder genoemde redenen tot deelname aan de pilot zien wij het volgend beeld ontstaan:

- Er is merkbaar sprake van een **grotere betrokkenheid van studenten en docenten**. Zoals ook uitgebreid beschreven in het logboek zien we dat met name Studenten Panels en de ‘Critical Friends’ hebben gezorgd voor een nieuwe dynamiek, waarbij zij zich veel meer bewust zijn van hun eigen invloed op de kwaliteit van het onderwijs. Maar ook de inzet van de Semester Evaluatie, en de wijze waarop daar door de



Hogeschool
der Kunsten
Den Haag

University
of the Arts
The Hague

Koninklijk
Conservatorium
Royal Conservatoire

Koninklijke Academie
van Beeldende Kunsten
Royal Academy of Art

afdelingen mee wordt omgegaan hebben zichtbaar geleid tot een sterker gevoel van eigenaarschap.

- 'Critical Friends', onze deelname aan de International Benchmarking Exercise – IBE (waarin een klein aantal conservatoria wereldwijd jaarlijks een groot aantal statistische gegevens verzamelen, vergelijken en analyseren), maar ook het bevragen van onze internationale externe commissieleden voorzien ons van waardevolle informatie die ons helpt om onszelf **internationaal te kunnen vergelijken**. Door samenwerking te zoeken met *MusiQuE-Music Quality Enhancement*, merken wij reeds in de voorbereiding van de opleidingsbeoordelingen dat wij deze internationale vergelijking beter kunnen vormgeven.
- De inzet van het nieuw ontwikkelde kwaliteitszorginstrumentarium (de Lemniscaat van Continue Verbetering) is voor onze docenten en studenten meer herkenbaar en wordt door hen als meer zinvol ervaren. Door steeds de verbinding te zoeken tussen artistieke standaarden en educatieve kwaliteit, bijvoorbeeld door middel van de komst van een 'Critical Friend', maar ook de toenemende dialoog tussen studenten en docenten naar aanleiding van Semester Evaluaties zien we dat **kwaliteitszorginstrumenten als relevanter worden beschouwd**. Dit geldt ook voor het koppelen van de interne- en externe kwaliteitszorgcycli. Door bijvoorbeeld een 'Critical Friend' (extern) vooraf te informeren over de uitkomsten van de Semester Evaluaties en te voorzien van de verslagen van Studenten Panels (intern) zien we dat beide cycli elkaar voeden en versterken. Dit levert veel meer op voor de afdeling dan een accreditatierapport waarin (met een beetje geluk) slechts de door de opleiding zelf al genoemde verbetermogelijkheden worden herhaald. Omdat de 'Critical Friend' gericht het gesprek aangaat met studenten en docenten over specifieke resultaten in een Semester Evaluatie, krijgt ook dit instrument meer nadruk en meer waarde. We zien dat dit ook het moment is dat de toegevoegde waarde en relevantie van zo'n instrument door studenten en docenten wordt erkend.
- Deelname aan deze pilot heeft geleid tot **meer interactie tussen het Koninklijk Conservatorium en de Koninklijke Academie der Beeldende Kunsten**. We zien dat structurele uitwisseling van ervaringen belangrijk en zinvol is en dat we op veel vlakken van elkaar kunnen leren. Dit heeft ook in de praktijk al geleid tot het overnemen van enkele, door de andere faculteit ontwikkelde instrumenten. De succesvolle deelname aan de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) in 2019 heeft dit beeld verder bevestigd. Wel zien we dat er nog veel winst te behalen is in het verder versterken van deze uitwisseling, en op sommige onderdelen, ook nauwere samenwerking. Dit geldt bijvoorbeeld voor Hogeschool brede thema's, zoals deelname aan de NSE of, heel recent, het onderzoeken van de ervaringen van medewerkers omtrent de COVID-19 pandemie. De komende jaren willen wij daarom deze samenwerking verder verstevigen.