

Adviesrapport

Amsterdams Hogeschool voor de Kunsten

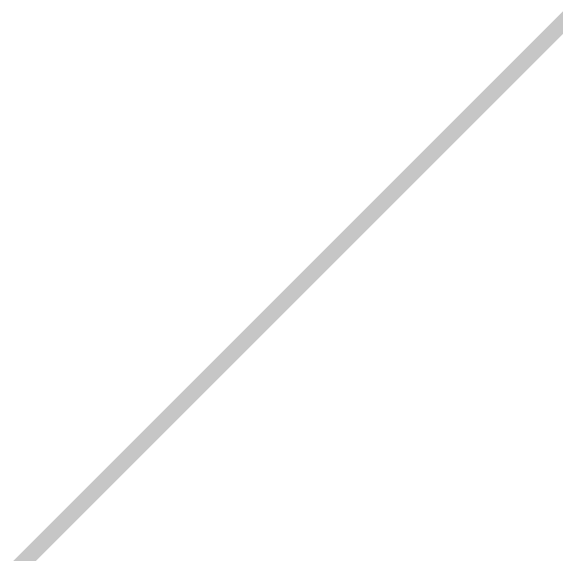
Instellingstoets kwaliteitszorg
20 december 2013

Adviesrapport

Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten

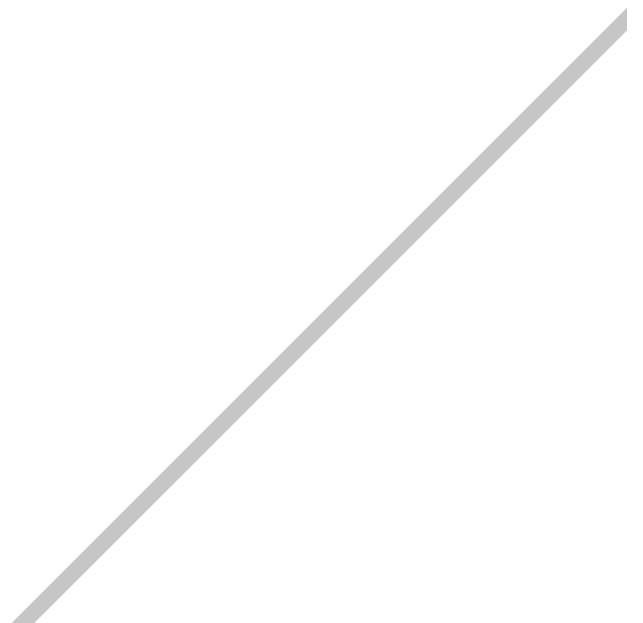
Instellingstoets kwaliteitszorg
20 december 2013

Inhoud



Samenvattend advies	6
1 Verantwoording	10
1.1 Samenstelling van de auditcommissie	11
1.2 Werkwijze van de commissie	11
1.2.1 Werkwijze van de commissie in het algemeen	11
1.2.2 Werkwijze van de commissie met betrekking tot de audittrails	12
1.3 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken	12
2 Beschrijving van de instelling	14
2.1 Algemene gegevens	15
2.2 Profiel van de instelling	16
2.2.1 Accreditatieportret	17
2.3 Kengetallen per 2012-2013 (bron: Jaarverslag 2012)	17
3 Beoordeling per standaard	18
3.1 Standaard 1: Visie op de kwaliteit van het onderwijs	19
3.2 Standaard 2: Beleid	20
3.3 Standaard 3: Resultaten	24
3.4 Standaard 4: Verbeterbeleid	26
3.5 Standaard 5: Organisatie- en beslissingsstructuur	27
3.6 Eindconclusie	29
4 Overzicht van het advies	30
5 Aanbevelingen voor de toekomst	32
Bijlage 1: Samenstelling van de commissie	34
Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken	36
Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten	40
Bijlage 4: Lijst met afkortingen	44

Samenvattend advies



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

Standaard 1: Visie

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

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

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

De commissie heeft tijdens de locatiebezoeken vastgesteld dat er zowel met betrekking tot de visie op de kwaliteit van de instelling als met betrekking tot de visie op leiderschap geen sprake is van loze woorden, maar dat deze visies ook leven binnen de instelling. Overal binnen de instelling staat de aandacht voor talent en persoonlijke ontwikkeling centraal. De commissie ziet dat er binnen alle geledingen gepoogd wordt via individuele leertrajecten en inspeland op de ontwik-

kelingen in het veld het onderste uit de kan te halen voor elke student. Ook is er binnen de instellingen veel aandacht voor actuele tendensen en ontwikkelingen in de verschillende, snel veranderende, werkvelden. De commissie trof bij de directeurs van de verschillende instituten dezelfde terminologie en opvattingen aan met betrekking tot leiderschap als die van het CvB. De visie van het CvB heeft zich aantoonbaar doorvertaald naar het niveau van de directeurs van de instituten. De visie van het CvB en bijbehorende aanpak bevorderen naar het idee van de commissie de kwaliteitscultuur binnen de instelling.

Standaard 2: Beleid

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

Met betrekking tot toetsbeleid stelt de commissie vast dat er sprake is van een diep geworteld kwaliteitsbewustzijn, waardoor kwaliteit als het ware al is 'ingebakken' in de opleidingen. Verder stelt de commissie vast dat de AHK voor toetsing een beperkt maar helder centraal kader hanteert. Zowel bij de Theaterschool als bij de afdeling Popmuziek van het Conservatorium, waar de commissie één van haar trails (toetsing) heeft uitgevoerd, is dit beleid doorvertaald naar het niveau van het instituut resp. de opleiding, zij het op verschillende manieren. In beide gevallen zijn er voldoende elementen in de verschillende systemen ingebouwd om de kwaliteit van de toetsing te borgen. De commissie vindt het A-MACK systeem van de Pop-opleiding een sterk toetssysteem. Dit type good practices kwam de commissie meermaals tegen. Het biedt kansen voor andere instituten om van te leren.

Een vorm van borging van toetskwaliteit die de commissie bij de Theaterschool heeft gezien is het feit dat bij de halfjaarlijkse beoordelingen van de studenten ook twee studenten aanwezig zijn (die nadrukkelijk niet beoordelen). De commissie oordeelt hier positief over. Een laatste en belangrijke vorm van borging zit zowel bij de Theaterschool als bij de Popopleiding in de kwaliteit van de beoordelaars. De halfjaarlijkse beoordelingen worden gedaan in gezamenlijk

overleg tussen alle docenten waardoor een zekere mate van intersubjectiviteit ontstaat. Bij beide instituten ziet de commissie goede pogingen om de beoordelingen zo goed mogelijk te systematiseren en hiermee te komen tot een hogere graad van objectiviteit c.q. intersubjectiviteit. Naar het oordeel van de commissie kunnen de instituten op dit vlak ook veel van elkaar leren.

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

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

Standaard 3: Resultaten

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

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

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

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

Standaard 4: Verbeterbeleid

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

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

Ook met betrekking tot de governance-structuur ziet de commissie voorbeelden van verbeterbeleid. Na een woelige periode is het CvB erin geslaagd bij de Theaterschool en de Filmacademie nieuwe directeuren aan te stellen die kunnen rekenen op steun in alle lagen binnen de instituten. Ook heeft

het CvB de organisatie van de instituten dusdanig ingericht dat de directeuren hun taken zo goed mogelijk kunnen uitvoeren. Bij de Filmacademie is als gevolg van hun veranderproces een hoofd bachelor aangesteld, die de directeur van bepaalde taken kan ontlasten. De commissie heeft vertrouwen dat de leiderschapsstijl van het nieuwe bestuur ook zal werken in toekomstige (conflict)situaties. Zij wil het CvB complimenteren voor de wijze waarop het de conflicten van de afgelopen periode heeft aangepakt en tot een goed einde heeft weten te brengen. Het bestuur wordt door de betrokkenen in de instituten ervaren als heel zichtbaar, betrokken, steunend en empatisch, en controlerend en sturend waar dat nodig is.

Standaard 5: Organisatie- en beslissingsstructuur

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

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

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

Oordeel van de commissie.

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

Den Haag, 20 december 2013

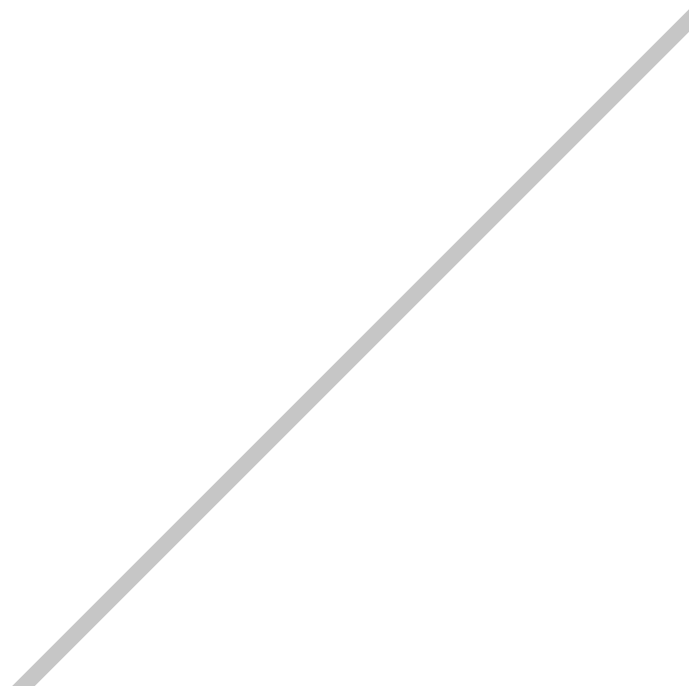
Namens de commissie ter beoordeling van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten

Drs. Marianne Dunnewijk
(voorzitter)

Drs. Tineke Kleene
(secretaris)

Hoofdstuk 1

Verantwoording



1.1 / Samenstelling van de auditcommissie

De auditcommissie is als volgt samengesteld:

- > Drs. Marianne Dunnewijk, voorzitter
- > Prof. dr. Hans Adriaansens, commissielid
- > Prof. dr. Willem Elias, commissielid
- > Anton Schuurmans, studentlid

De auditcommissie voldoet aan de eisen van NVAO zoals die in het Beoordelingskader staan omschreven. De commissie beschikt over bestuurlijke deskundigheid, onderwijsdeskundigheid en auditdeskundigheid en is op de hoogte van ontwikkelingen in het hoger onderwijs in binnen- en buitenland. Dit blijkt uit de cv's van de commissieleden, die in bijlage 1 zijn opgenomen. Alle commissieleden hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

De auditcommissie is bijgestaan door Nancy van San, procescoördinator NVAO, en Tineke Kleene, extern secretaris.

1.2 / Werkwijze van de commissie

De commissie heeft haar werkzaamheden uitgevoerd in de periode september – december 2013. Het eerst bezoek (10 en 11 oktober 2013) was bedoeld voor het voeren van verkennende gesprekken met vertegenwoordigers van de instelling. Het tweede bezoek (20, 21 en 22 november) was bestemd voor verdere verdieping van het onderzoek door middel van enkele audittrails.

In de aanloopfase naar de instellingstoets hebben de voorzitter van het auditteam en de procescoördinator NVAO het toetsingsproces nader uitgewerkt in termen van planning van het hele proces en samenstelling van het auditteam. De samenstelling van de gespreksgroepen is in overleg met de instelling gebeurd. Het resultaat van de voorbereidende werkzaamheden was de vaststelling van de data voor beide locatiebezoeken en de vaststelling van het definitieve programma van het eerste bezoek.

1.2.1 Werkwijze van de commissie in het algemeen

Bestuurlijk overleg

Op 15 november 2012 vond een bestuurlijk overleg plaats tussen de NVAO en de Amsterdamse Hogeschool voor de

Kunsten over de opzet van de instellingstoets Kwaliteitszorg. Gespreksonderwerpen waren: kennismaking met de instelling, toelichting op de procedure, identificeren van mogelijke thema's en trails.

Kritische Zelfreflectie

Op 11 september 2013 heeft de auditcommissie de 'Kritische Zelfreflectie' van de AHK ontvangen. De commissieleden hebben het document ter voorbereiding op de eerste commissievergadering bestudeerd en van schriftelijk commentaar voorzien aan de hand van het toepasselijke beoordelingskader.

Voorbereidende vergadering

Tijdens de eerste voorbereidende vergadering op 27 september 2013 heeft de commissie de kritische reflectie en de documenten die waren bijgevoegd besproken. Daarnaast zijn vragen en discussiepunten geïnventariseerd alsook de eerste voorstellen gedaan voor audit trails. Verder is het programma van het eerste bezoek aan de instelling besproken. Na afloop van deze voorbereidende bijeenkomst heeft de secretaris de vragen aan de verschillende gespreksgroepen uitgewerkt en verspreid aan de leden van het auditteam.

Op basis van de bespreking zijn de documenten van de AHK ter inzage gevraagd, steeds met een verwijzing naar de betreffende passage in de Kritische Reflectie:

1. Kwaliteitsplan III, periode 2012-2017 (p.14 en 30)
2. Beleidslijn toetsen en beoordelen (p.14 en 36)
3. Handboek kwaliteitszorg (p.14)
4. Raamregeling m.b.t. personeelsbeleid (p.14)
5. Professionaliseringsplan van de AHK (p.16 en 25)
6. Halfjaarlijkse rapportage van CvB aan Rvt, o.a. over stand van zaken m.b.t. prestatieafspraken (p.33)
7. Jaarlijkse facultaire beleidsplannen (p.34)
8. Beleidsplan van het CvB voor studiejaar 2013-2014 (p.39)
9. Jaaragenda van de Hogeschoolraad (p.42)
10. Jaarverslag van de examencommissies (p.43)
11. Voorbeelden van enkele kwaliteitszorgplannen: Theaterschool en Reinwardt Academie
12. Voorbeelden van convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten met het werkveld
13. Onderzoekresultaten

In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van alle documenten die tijdens het eerste bezoek ter inzage lagen.

Adviesrapport

De secretaris heeft de bevindingen, overwegingen en oordelen van de commissie verwerkt in een eerste concept van het uit te brengen rapport. Na uitwisseling van voorstellen voor wijzigingen en aanvullingen heeft de commissie op 6 december 2013 het onderhavige adviesrapport vastgesteld. De bezoeken aan de instelling zijn van groot belang geweest voor de totstandkoming van een weloverwogen en goed onderbouwd advies. Op 18 december 2013 heeft de instelling een reactie gegeven op het adviesrapport. Conform deze reactie zijn de feitelijke onjuistheden zijn aangepast en het definitieve adviesrapport is op 20 december 2013 door de voorzitter van de commissie vastgesteld.

1.2.2 Werkwijze van de commissie met betrekking tot de audittrails

Tijdens het tweede bezoek aan de instelling op 20-22 november 2013 heeft de commissie twee audittrails uitgevoerd. Tijdens deze audittrails heeft de commissie de volgende diepteonderzoeken gedaan:

Trail 1: Toetsbeleid

In deze trail ging het om de mate waarin de AHK gevorderd is in het realiseren van het beleid en het volledig doorlopen van de PDCA cyclus. Het ging hier om het proces: Welke rollen zijn er en hoe worden ze ingevuld? In hoeverre houdt de raamregeling rekening met de diversiteit van de instituten? Worden de normen die geformuleerd zijn ook in de praktijk gehanteerd? Ook het beleid ten aanzien van studeren met een functiebeperking is in deze trail meegenomen. De commissie heeft in de trail ingezoomd op de afdelingen Popmuziek van het Conservatorium en Toneel en Kleinkunst, Mime en Regie van de Theaterschool.

Trail 2: Leiderschap en Governance

In de tweede trail heeft de commissie onderzocht of het CvB voldoende 'in control' is als zaken niet goed lopen, uitgaande van de autonome rol van de instituten en het dienende leiderschap dat het CvB hanteert. Het ging daarbij om vragen als: Is het gehanteerde decentrale model geëigend om crisis-situaties tijdig in de gaten te krijgen en er vervolgens grip op te krijgen en kan dit model crisissituaties in de toekomst voorkomen? Daartoe zijn de casussen Filmacademie en Theaterschool als voorbeeld genomen vanuit een reconstructie van het proces dat beide instituten achter zich

hebben. Een parallel is gelegd ten behoeve van de faculteit Beeldende Vorming (BVO). Tijdens de trail heeft de commissie ook de twee oud-interim-directeuren van beide instituten gesproken.

1.3 / Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten plus een aantal kengetallen.

Vervolgens geeft de commissie in hoofdstuk 4 haar oordeel over de kwaliteitszorg van de instelling per standaard van het beoordelingskader. Bij elke standaard worden de bevindingen opgesomd en vervolgens de overwegingen van de commissie gegeven. De bevindingen naar aanleiding van de audittrails dienen hierbij steeds als casuïstische evidentie voor de wijze waarop het kwaliteitszorgsysteem als geheel functioneert binnen de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten. Het gaat daarbij dus niet om een beoordeling van de in de audittrails betrokken opleidingen of programma's, maar om bepaalde aspecten daarvan op basis waarvan de commissie heeft kunnen nagaan of de instelling *in control* is.

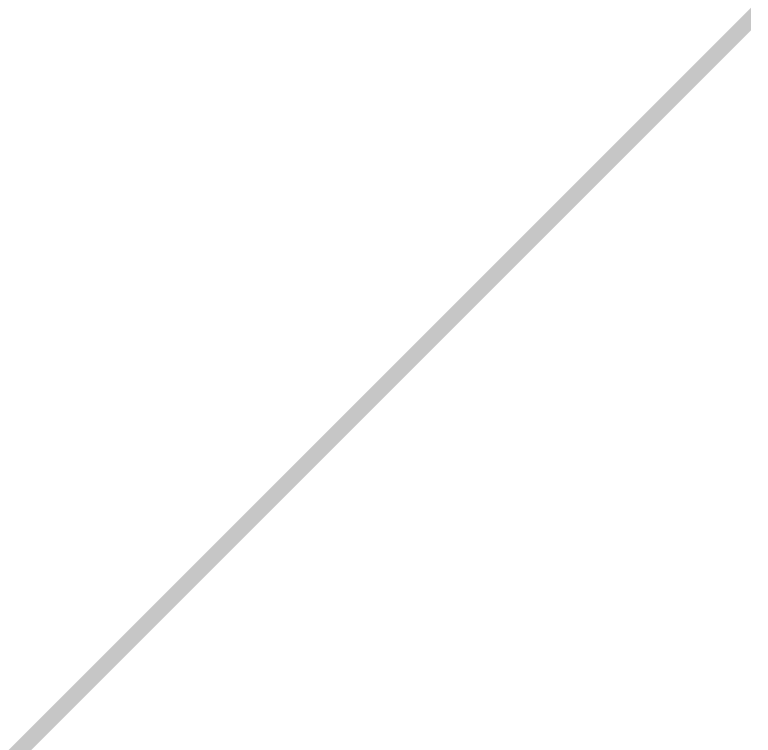
In hoofdstuk 5 zijn adviezen ter verbetering van het kwaliteitszorgsysteem opgenomen. Het rapport sluit af met een samenvattende tabel van de oordelen over de kwaliteitszorg van de instelling.

Het rapport bevat verder vier bijlagen met:

1. informatie over de samenstelling van de commissie,
2. het programma van de locatiebezoeken,
3. een overzicht van de bestudeerde documenten,
4. een lijst met afkortingen.

Hoofdstuk 2

Beschrijving van de instelling



2.1 / Algemene gegevens

> Land	Nederland
--------	-----------

> Instelling	Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK)
--------------	--

> Locaties	<ul style="list-style-type: none">> Academie voor Beeldende Vorming, Hortusplantsoen 2 (van sept. 2013 tot sept. 2014: Zeeburgerdijk 112)> Academie van Bouwkunst, Waterlooplein 211-213> Conservatorium van Amsterdam, Oosterdokskade 151> Nederlandse Filmacademie, Markenplein 1> Reinwardt Academie, Dapperstraat 315> De Theaterschool, Jodenbreestraat 3> College van Bestuur, Jodenbreestraat 3> Servicebureau, afdelingen bij Jodenbreestraat 3, Markenplein 1 en Dapperstraat 315
------------	---

> Status van de instelling	Bekostigd (m.u.v. de Master of Museology)
----------------------------	---

> Opleidingen	<ul style="list-style-type: none">> Bachelor Dans> Bachelor Docent Dans> Bachelor Muziek> Bachelor Docent Muziek> Bachelor Theater> Bachelor Docent Theater> Bachelor Docent Beeldende Kunst en Vormgeving> Bachelor Film en Televisie> Bachelor Cultureel Erfgoed> Master Architectuur> Master Landschapsarchitectuur> Master Stedenbouw> Master Choreografie> Master Theater (DasArts)> Master Film> Master Kunsteducatie> Master Museology> Master Muziek> Master Opera
---------------	---

2.2 / Profiel van de instelling

In 2012 bestaat de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK) 25 jaar. De hogeschool is in 1987 ontstaan door fusie van de Academie voor Beeldende Vorming, de Academie van Bouwkunst, de Nederlandse Film en Televisie Academie en de Reinwardt Academie. Een jaar later traden de Theaterschool en het Hilversums Conservatorium toe. In 1994 vond fusie plaats tussen het Sweelinck- en het Hilversums Conservatorium en ontstond het Conservatorium van Amsterdam. De afzonderlijke academies binnen de AHK hebben hun eigen identiteit behouden.

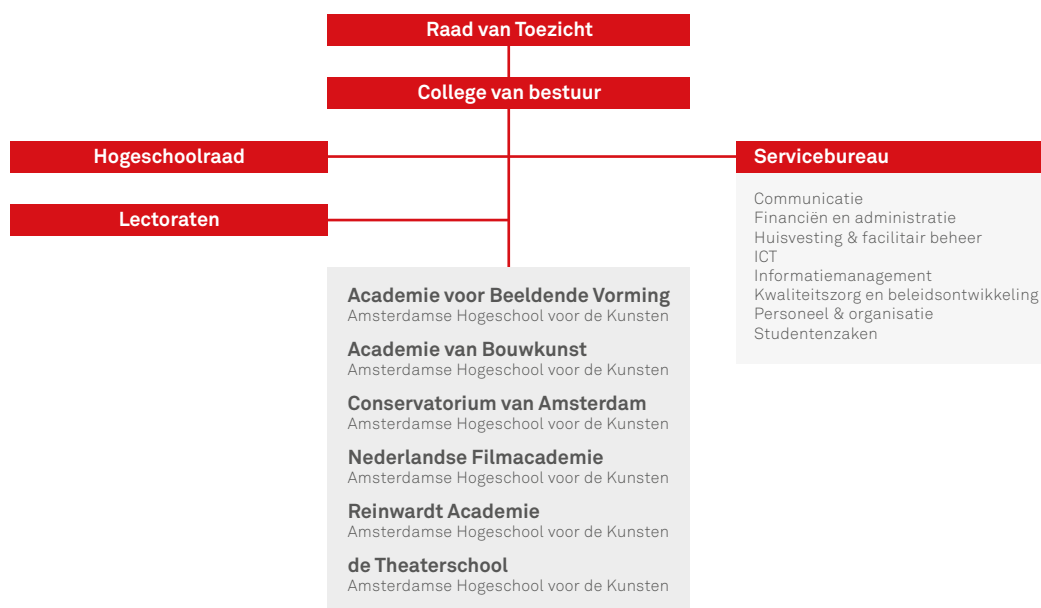
De tradities die de academies gevormd hebben en die gevoed zijn door het werkveld, worden tot de dag van vandaag in ere gehouden. De AHK bestaat dan ook uit de volgende zes herkenbare instituten:

1. de Academie voor Beeldende Vorming
2. de Academie van Bouwkunst
3. het Conservatorium van Amsterdam
4. de Nederlandse Filmacademie
5. de Reinwardt Academie
6. de Theaterschool

Binnen alle instituten is sprake van specialistisch onderwijs met een groot aandeel praktische vakbeoefening en een kleinschalige organisatie. De instituten hebben elk een eigen identiteit en verschillen in een aantal opzichten sterk van elkaar. Bij het Conservatorium bijvoorbeeld worden studenten grotendeels via individueel onderwijs opgeleid tot musici in het door hen gekozen genre: klassiek, jazz, pop of oude muziek. Bij de Reinwardt Academie krijgen studenten voornamelijk in groepen les en worden ze opgeleid tot breed inzetbare professionals op het terrein van cultureel erfgoed.

De zes instituten worden aangestuurd door directeuren die onder het CvB vallen en ondersteund worden door het Servicebureau met acht ondersteunende afdelingen. Hier bevinden zich ook faculteitsoverstijgende lectoraten en de master Kunsteducatie. De interdisciplinaire master Kunsteducatie is de enige opleiding die geen deel uitmaakt van een faculteit. Zij valt onder het hogeschoolbrede lectoraat Kunst- en cultuureducatie.

Naast de bacheloropleidingen is er een uitgebreid aanbod aan (initiële) masteropleidingen. Verschillende opleidingen en afstudeerrichtingen zijn in Nederland de enige in hun soort.



2.2.1 Accreditatieportret

Uit het accreditatieportret dat NVAO van de instelling heeft gemaakt over de periode 2003-2013 blijkt dat in de desbetreffende periode in totaal 30 aanvragen door de AHK zijn ingediend bij NVAO.

Alle accreditatieaanvragen en aanvragen toets nieuwe opleiding hebben geresulteerd in een positief besluit. De scores toegekend op onderdelen van de NVAO-kaders zijn wat betreft de accreditatieaanvragen op één uitzondering na allemaal positief. De score 'onvoldoende' is één keer toegekend. De score 'excellent' is 36 keer toegekend, op onderdelen van zowel bachelor- als masteropleidingen. Van de vijf opleidingen die geheraccrediteerd zijn onder het beperkte opleidingsregime behaalden er twee het eindoordeel excellent en twee het eindoordeel goed. In deze periode zijn vier nieuwe opleidingen positief beoordeeld. De score 'onvoldoende' is niet toegekend.

In de tweede ronde van het accreditatiestelsel zijn vijf aanvragen door de NVAO afgerond. Voor de hbo-bacheloropleiding Muziek valt de score excellent op voor de facetten 'eisen hbo personeel', 'kwantiteit personeel' en 'gerealiseerd niveau' in de eerste ronde en voor de standaarden 'onderwijsleeromgeving' en 'toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties' alsook voor het eindoordeel in de tweede ronde. Voor de opleidingen hbo-ba Dans en hbo-ma Choreografie valt de hogere score bij heraccreditering op voor 'toetsing' en 'gerealiseerd niveau'. Ook de hbo-masteropleiding Opera heeft hogere scores behaald bij heraccreditering. Naast de score excellent voor het 'gerealiseerd niveau' en 'eisen hbo personeel', heeft de visitatiecommissie nu ook aan de standaarden 'doelstellingen' en 'onderwijsleeromgeving' de score excellent toegekend.

1 Naast de vijf Engelstalige masteropleidingen Muziek, Choreografie, Theater (DasArts), Museology en Film is er ook Engelstalig onderwijs bij een aantal bacheloropleidingen. Bij de masteropleidingen van de Academie van Bouwkunst is de voertaal Engels en Nederlands.

2 Inclusief de 16 afgestudeerden van de niet-bekostigde postinitiële Master of Museology.

3 Onderwijsondersteuning en bedrijfsvoering: samen 261 personen: deze twee categorieën zijn alleen opgesplitst in FTE, niet in personen.

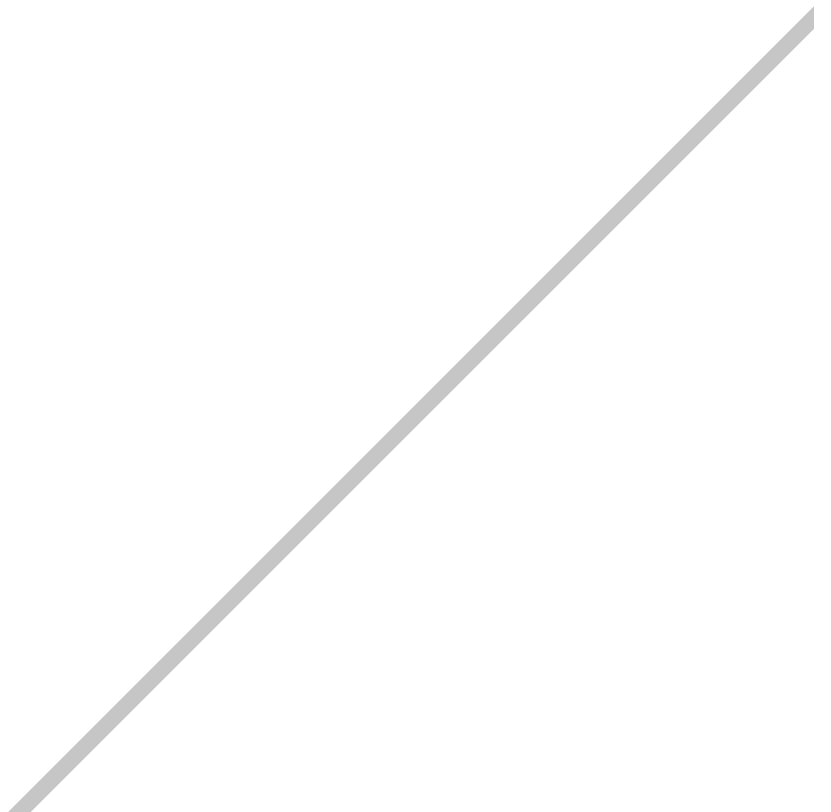
2.3 / Kengetallen per 2012-2013

Bron: Jaarverslag 2012

> Studenten-aantallen	> Totaal aantal studenten (2012)	2948
	> Ba studenten (2012)	2384
	> Ma studenten (2012)	564
	> Waarvan internationale studenten (2012)	705
> Studenten-aantallen bachelor per instituut	> Academie voor Beeldende Vorming	318
	> Academie van Bouwkunst	0
	> Conservatorium van Amsterdam	699
	> Nederlandse Filmacademie	315
	> Reinwardt Academie	537
	> de Theaterschool	515
	> Lectoraat Kunst- en cultuureducatie	0
> Studenten-aantallen master per instituut	> Academie voor Beeldende Vorming	0
	> Academie van Bouwkunst	227
	> Conservatorium van Amsterdam	192
	> Nederlandse Filmacademie	27
	> Reinwardt Academie	62
	> De Theaterschool	19
	> Lectoraat Kunst- en cultuureducatie	37
> Opleidingen	> Totaal aantal opleidingen	19
	> Bacheloropleidingen (2012)	9
	> Masteropleidingen (2012)	10
	> Engelstalige opleidingen (2012)	5 ¹
> Verleende diploma's	> Ba (2012)	481
	> Ma (2012)	149 ²
> Personeel	> Onderwijs	285 FTE (581 pers.)
	> Onderwijsondersteuning	83.7 FTE ³
	> Bedrijfsvoering	118.4 FTE
	> Totaal (2012)	487.1 FTE (842 pers.)
	> Lectoren (2012)	4,3 FTE (9 pers.)
> Financiën	> Totaal budget (2012)	58.038 k€

Hoofdstuk 3

Beoordeling per standaard



3.1 / Standaard 1: Visie op de kwaliteit van het onderwijs

De instelling beschikt over een breed gedragen visie op de kwaliteit van haar onderwijs en op het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur.

A. Bevindingen

De AHK leidt studenten op voor het nationale en internationale werkveld en staat volgens de Kritische Zelfreflectie voor excellent opleiden; uitstekende docenten helpen bijzonder getalenteerde studenten hun artistieke identiteit te ontwikkelen vanuit vakmanschap en traditie, met oog voor vernieuwing en in nauwe verwevenheid met het internationaal toonaangevende werkveld waarvan Amsterdam de spil is.

De missie is vertaald naar vier kerndoelen die samen de onderwijsvisie van de AHK weergeven en die het uitgangspunt vormen voor het beleid op zowel centraal als decentraal niveau.

1. *Excellent opleiden als uitgangspunt en continue kwaliteitsstreven.*
Excellent opleiden betekent dat elke student zo optimaal mogelijk wordt bediend in zijn leervraag, naar beste kunnen presteert en zo goed mogelijk terecht komt op de arbeidsmarkt.
2. *Kunstenars van morgen.*
Het werkveld van de kunstenaar is de laatste jaren sterk in beweging. Meer dan ooit zijn kwaliteit, creativiteit en vakmanschap van belang, en meer dan ooit moeten studenten daarnaast beschikken over kwaliteiten op het gebied van cultureel ondernemerschap.
3. *Herkenbare positie in creatieve metropool Amsterdam.*
In Amsterdam zijn topinstituten gevestigd die talent van over de hele wereld aantrekken. Het werkveld in Amsterdam is niet alleen toonaangevend, maar ook gevarieerd. De AHK wil in deze creatieve metropool een herkenbare positie innemen als opleidingsinstituut voor jong talent in de kunsten en op deze manier bijdragen aan de reputatie van de stad en het (inter)nationale werkveld.
4. *Onderzoek in dienst van onderwijs en vakontwikkeling.*
Het maken van kunst veronderstelt een onderzoekende houding en het bevragen van de werkelijkheid. Het onderwijs aan de AHK wordt gevoed door actueel, praktijkgericht onderzoek. De onderzoeksprogramma's zijn verbonden met zowel de bachelor- als de masterfase.

In het *AHK Instellingsplan 2013-2018* wordt voor elk van de kerndoelen aangegeven wat met betrekking tot het desbetreffende doel uitgewerkt dient te worden op AHK-niveau en wat op facultair niveau. Instituten werken dus allemaal vanuit dezelfde kerndoelen, maar hebben een grote mate van vrijheid om daarbinnen hun eigen beleid te maken. In het instellingsplan geeft elke faculteit per kerndoel aan wat de vier kerndoelen voor de eigen faculteit betekenen. In facultaire beleidsplannen zijn deze nader uitgewerkt.

Tijdens het eerste bezoek aan de instelling heeft de commissie met verschillende gremia gesproken over de betekenis van deze vier kerndoelen. Daarbij is vooral gekeken naar de vraag in hoeverre de in de Kritische Zelfreflectie en achterliggende documenten gepresenteerde visie op kwaliteit een gemeenschappelijke visie is van alle instituten en in hoeverre deze visie ruimte laat voor een specifieke invulling per faculteit. Ook heeft de commissie geprobeerd een antwoord te vinden op de vraag in hoeverre de visie gedragen wordt door alle instituten, in hoeverre de visie leeft in de verschillende lagen van de organisatie en of de visie in deze verschillende lagen dezelfde betekenis heeft.

Uit de gesprekken komt naar voren dat er weinig verschil van mening is (geweest) over de uitgangspunten van de hogeschool. Er komt ook een grote mate van openheid naar voren, zowel intern (binnen en tussen de instituten) als extern. De visie is niet van boven naar beneden ontstaan, maar is vooral tot stand gekomen van onderaf, door de directeuren van de instituten, maar ook docenten en studenten input te laten geven en hierover mee te laten praten, toewerkend naar een gemeenschappelijk gedragen visie. De discussie over de kerndoelen is en wordt binnen alle gremia gevoerd. Volgens het CvB hebben de instituten de eisen met betrekking tot kwaliteit 'in hun DNA zitten' en daarmee ligt het eerste kerndoel voor de hand. Het streven naar excellentie (kerndoel 1), zowel van studenten als van docenten, komt in alle gesprekken naar voren.

De titel van het Jaarverslag AHK 2012 is 'Excellent opleiden'. Hiermee geeft de instelling aan dat dit een belangrijke focus is. De verschillende instituten hebben een zeer nauwe verbinding met het (complexe en voortdurend in beweging zijnde) werkveld en volgen hierdoor de ontwikkelingen goed. Tegelijk wordt het tempo van ontwikkelingen in de werkvelden volgens de SWOT-analyse in het instellingsplan als een bedreiging gezien. Uit de gesprekken blijkt dat het een voortdurende

uitdaging is om goed aan te blijven sluiten bij deze ontwikkelingen, niet alleen in het werkveld zelf, maar ook in de maatschappij daaromheen (bijvoorbeeld de invloed van de economische crisis op de kunsten). De instelling wil haar studenten dan ook niet alleen uitrusten met goede instrumenten om hun vak zo goed mogelijk uit te voeren (vakmanschap) maar wil hen ook laten zien dat daar meer bij komt kijken, zoals cultureel ondernemerschap (kerndoel 2). Uit het gesprek met het CvB komt ook naar voren dat de instelling een grote verantwoordelijkheid voelt voor de waarde van de kunst in de samenleving (kerndoel 3). Het belang van onderzoek in de instelling (kerndoel 4) kwam ook in verschillende gesprekken naar voren. Uit het onderzoek van de validatiecommissie kwaliteitszorg onderzoek (VKO) in 2012 is gebleken dat er nog geen centrale visie op onderzoek is verankerd in de organisatie.

Behalve een visie op de kwaliteit van het onderwijs heeft het CvB – zo blijkt uit de trail 'governance' – ook een visie op leiderschap geformuleerd. Deze bestaat uit de aspecten 'nabijheid en transparantie', 'situationeel leiderschap', 'zacht op de relatie, hard op de inhoud' en 'zelfreflectie'. De commissie herkent deze visie in de wijze waarop het CvB de afgelopen periode een aantal problemen binnen de instelling heeft aangepakt.

B. Overwegingen

De commissie is van mening dat er binnen de instelling sprake is van een breed gedragen kwaliteitscultuur. Enerzijds is deze cultuur inherent aan het karakter van de instelling waarin voortdurend gestuurd wordt op het talent en de kwaliteit van de studenten en docenten. Anderzijds is er ook sprake van een heldere, breed gedragen geëxpliciteerde visie op de kwaliteit van het onderwijs. De commissie heeft respect voor de wijze waarop het CvB deze visie uitdraagt en de mate waarin het erin geslaagd is de visie gedragen te laten zijn in alle geledingen. Ondanks het feit dat de instelling is ontstaan door de samenvoeging van zes voorheen losstaande instellingen met een eigen identiteit en reputatie is het gelukt om een gemeenschappelijke visie op de kwaliteit van het onderwijs te formuleren die door alle betrokkenen ondersteund wordt. Iedereen erkent de meerwaarde van de AHK en de visie die daarmee samenhangt. De commissie is van mening dat de visie helder is geformuleerd, past bij het karakter van de instelling en dat zij sturend kan zijn voor het beleid.

Voorts stelt de commissie vast dat ook de visie op leiderschap goed past bij het karakter van de instelling. De visie biedt ruimte voor veel maatwerk met betrekking tot het aansturen

van de instituten. Aangezien deze instituten allemaal zo verschillend van karakter zijn, past 'situationeel leiderschap' hier goed bij.

C. Oordeel

De commissie is van oordeel dat de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten voldoet aan standaard 1, *Visie op de kwaliteit van het onderwijs*.

3.2 / Standaard 2: Beleid

De instelling beschikt over adequaat beleid om de visie op de kwaliteit van haar onderwijs te realiseren. Dit omvat in elk geval: beleid op het gebied van onderwijs, personeel, voorzieningen, toegankelijkheid en studeerbaarheid voor studenten met een functiebeperking, verankering van onderzoek in het onderwijs, evenals de verwevenheid tussen onderwijs en het (internationale) beroepenveld en vakgebied.

A. Bevindingen

Het CvB bepaalt in overleg met de directeuren van de instituten en het Servicebureau het strategisch beleid en stelt de gemeenschappelijke beleidskaders vast. De besturingsfilosofie gaat uit van gezamenlijk gestelde kaders en uitvoering op maat door de instituten. De rol van het CvB kan daarbij variëren van faciliterend (waar mogelijk) tot directief (waar nodig).

Voor het gemeenschappelijk beleid van de instelling wordt gebruik gemaakt van raamregelingen, waarin het beleid met betrekking tot een specifiek onderwerp is vastgelegd. Alle instituten stellen hun eigen beleid vast binnen de kaders van de raamregelingen. Raamregelingen hebben niet alleen betrekking op onderwijs en kwaliteitszorg, maar ook op bedrijfsvoering, bijvoorbeeld personeelsbeleid (Functioneren en beoordelen, augustus 2009), financiën (Zakelijke voorzieningen, juni 2012), facilitaire zaken (Richtlijnen duurzaam inkopen, juni 2011) en communicatie (Richtlijn huisstijl, 2007).

De inrichting van het onderwijs zoals de selectie van studenten, het vaststellen van het curriculum, de onderwijs- en examenregeling, de jaarindeling, de beoordelingssystematiek en de verbinding tussen praktijk- en theorievakken, is gebaseerd op eigen beleid van het instituut, onder verantwoordelijkheid van de directie, met inbreng van de faculteitsraad en/of de Commissie van Advies (werkveldcommissie). Uit gesprekken met de directeuren van de verschillende instituten en de vertegenwoordigers van stafdiensten blijkt

dat zij de raamregelingen helpend vinden. De gemeenschappelijke regelingen geven voldoende kaders, maar bieden daarnaast ook voldoende ruimte voor eigen beleid, waardoor de eigen identiteit niet verloren gaat.

Onderwijs

Excellent opleiden vormt volgens de Kritische Zelfreflectie de basis van de onderwijsvisie van de AHK (zie kerndoel 1 bij standaard 1). Het is de norm voor het onderwijs, het uitgangspunt voor alle opleidingen en het staat centraal in het kwaliteitsstreven. Voorbeelden van beleidsmaatregelen die hieraan bijdragen zijn maatregelen op het gebied van vooropleidingen voor jong talent dans en muziek, selectie aan de poort en bindend studieadvies (waarbij algemeen geldt dat talent en het vermogen dat talent verder te ontwikkelen het zwaarst wegen), vakbekwame docenten (o.a. uitbreiding van het aanbod voor deskundigheidsbevordering) en 'de student centraal'.

Personeelsbeleid

De volgende structurele onderdelen van het personeelsbeleid zijn op AHK-niveau beschreven: de cyclus functioneren en beoordelen, uitstroom, mobiliteit, outplacement, secundaire arbeidsvoorwaarden, kennistransfer, handelwijze bij ziekteverzuim, arbobeleid, functieordening en -waardering, en het professionaliseringsplan. Onderdelen van het personeelsbeleid waarop de zes instituten eigen beleid hebben geformuleerd zijn: de werving en selectie van docenten, vakmatige en didactische eisen waaraan docenten moeten voldoen, ontwikkelingsmogelijkheden voor docenten en ondersteunend personeel en tot slot de bevordering van relaties met de beroepspraktijk.

Het hebben van een gemeenschappelijk personeelsbeleid is voor een instelling als de AHK niet eenvoudig, zo blijkt uit de documentatie en uit de gesprekken die de commissie met de verschillende gremia heeft gevoerd. De instituten lopen qua onderwijsconcept zo ver uiteen dat het niet mogelijk is een gedetailleerd personeelsbeleid voor alle instituten te maken. Zo hebben studenten op het conservatorium veel een-op-een les van beroepsmusici die doorgaans werkzaam zijn bij gerenommeerde orkesten en hebben de studenten van de Reinwardt Academie veel klassikaal onderwijs. Aan de docenten binnen de verschillende instituten moeten dus verschillende eisen worden gesteld. Toch kent de instelling een gemeenschappelijk personeelsbeleid dat is vastgelegd in het Personeelsbeleid AHK (notitie 2011) dat deels nader is uitgewerkt in het Professionaliseringsplan AHK 2014-2015. Uit het personeelsbeleid blijkt dat alle opleidingen binnen

de instelling gebruik maken van een cyclus functioneren en beoordelen. Ook is er beleid op papier gezet voor niet meer optimaal functionerende docenten (uitstroom, mobiliteit en outplacement). Verder wordt in de notitie aandacht besteed aan exitbeleid dat ervoor moet zorgen dat de kennis van vertrekkende docenten wordt overgedragen aan zittende of nieuwe docenten. De notitie wordt afgesloten met een lijst met vragen die door elke faculteit beantwoord moeten worden bij de vertaling naar hun eigen personeelsbeleid op faculteitsniveau.

In het professionaliseringsplan 2014-2015 zijn de uitgangspunten van de instelling opgenomen (de vier kerndoelen zoals beschreven bij standaard 1), wordt de huidige situatie met betrekking tot de scholing van het personeel in kaart gebracht en wordt een beeld geschetst van de ambities en scholingsplannen zoals die vanuit de afdeling P&O worden gestimuleerd. Het plan richt zich op alle medewerkers van de hogeschool, dus niet alleen op de docenten. Volgens de prestatieafspraken met het ministerie moet 79 procent van de theorie docenten en 47 procent van het totale docentencorps in 2012 beschikken over een master/PhD diploma (of gelijkwaardig) en geldt dit in 2015 voor 80 procent respectievelijk 50 procent. Uit het professionaliseringsplan blijkt dat de instelling inspanningen verricht om deze percentages te halen.

Vanuit P&O worden trainingen aangeboden op het gebied van didactische vaardigheden, management development, functioneren en beoordelen, supervisie, en zijn er faciliteiten voor promoties, lerarenbeurzen en trainingen voor examencommissies. Uit het gesprek met het personeel blijkt dat er sprake is van een interfacultaire didactiekursus waar iedereen aan kan deelnemen. Docenten tonen zich heel tevreden over de mogelijkheden die zij hebben met betrekking tot scholing en professionalisering. Zij maken veelvuldig gebruik van het Persoonlijk OntwikkelingsBudget (POB). Voor ondersteunend personeel lijkt het lastiger te zijn een Persoonlijk Ontwikkelings Plan te maken dan voor de docenten.

Voorzieningen

De AHK is gehuisvest in een speciaal voor het kunstonderwijs ontworpen en ingericht gebouwenbestand in de binnenstad van Amsterdam. De laatste grote ingreep (renovatie) vindt plaats tijdens het studiejaar 2013-2014 bij de Academie voor Beeldende Vorming. Alle instituten beschikken over moderne studio's en werkplaatsen, voorzien van professionele outillage en apparatuur. Ook hebben alle instituten een mediatheek/bibliotheek met gespecialiseerde collecties. Er wordt gewerkt

met één gemeenschappelijke (digitale) catalogus. Tijdens beide locatiebezoeken heeft de commissie een rondleiding gehad in de verschillende gebouwen en heeft zij de voorzieningen met eigen ogen kunnen aanschouwen.

Toegankelijkheid en studeerbaarheid met functiebeperking

De instelling beschikt over een Protocol Studie en handicap (november 2010). Ook in de AHK-beleidslijn toetsen en beoordelen (mei 2012) is een hoofdstuk 'Studeren met een beperking' opgenomen. De AHK legt het initiatief voor de vraag naar begeleiding en/of extra voorzieningen in geval van een functiebeperking bij de studenten zelf. De visie hierachter is dat niet de handicap centraal staat, maar dat het gaat om wat een student nodig heeft om volwaardig in de opleiding te kunnen functioneren. De beperking is alleen een onderwerp van gesprek als de student er zelf mee komt. Hij/zij bepaalt welke informatie over de beperking met wie wordt gedeeld. Tijdens het tweede locatiebezoek heeft de commissie met een groep studenten met een functiebeperking gesproken (zie Bijlage 2). Uit dit gesprek komt naar voren dat de instelling er alles aan doet studenten die op basis van hun talent zijn toegelaten zo goed mogelijk te helpen hun studie te voltooien. Ook uit het gesprek met de coördinator Handicap en Studie (H+S) en met de decanen komt dit beeld naar voren.

Verankering van onderzoek

Uitgangspunt in het onderzoek binnen de AHK is volgens de Kritische Zelfreflectie de aansluiting bij de praktijk. Daarnaast is onderzoek deel van het instrumentarium om als opleiding of faculteit flexibel te zijn en afgestemd te blijven op ontwikkelingen in het vakgebied. Het is een bewuste keuze om onderzoek dicht bij het onderwijs en de vakinhoud te houden; het beleid is daarop gericht. Zo is er een beweging geweest van centrale, faculteitsoverstijgende lectoraten naar lectoraten die voornamelijk zijn ingericht binnen de instituten. De aansluiting van het onderzoek op het onderwijs krijgt op verschillende manieren gestalte; onderzoek als onderdeel van de (master)studie, onderzoek door docenten en onderzoek in het kader van de lectoraten. Op landelijk niveau wordt de onderzoeksagenda afgestemd met andere kunsthogescholen. Daar waar een universitaire discipline in de nabijheid is (Museologie, Musicologie, Theaterwetenschap) zijn er goede contacten en vindt afstemming plaats.

Verwevenheid tussen onderwijs en het (internationale) beroepenveld en vakgebied

Beleid met betrekking tot de verbinding met het (internationale) werkveld sluit goed aan bij Kerndoel 2 van de onderwijs-

visie van de AHK (zie standaard 1): 'kunstenaars van morgen' naar het ontwikkelen van vakmanschap en het verwerven van een positie in de professionele praktijk. Studenten komen vanaf dag 1 in aanraking met het werkveld door het onderwijs dat ze volgen, en bij het aannemen van docenten, studieleiders en artistiek leiders is een actuele en relevante beroepspraktijk een voorwaarde. Naast de individuele connecties met onderdelen van het werkveld via de (gast) docenten hebben alle instituten een Commissie van Advies die het werkveld representeert.

Internationalisering

Volgens het AHK Instellingsplan 2013-2018 voert de AHK een sterke internationaliseringsagenda, gericht op studentenmobiliteit en op inhoudelijke samenwerking met topinstituten over de hele wereld. De faculteiten nemen hierin het voortouw. Elk instituut heeft volgens het plan zijn eigen relevante netwerk. Het CvB geeft bestuurlijke ondersteuning waar nodig. Op instellingsniveau is het CvB actief binnen ELIA, de European League of Institutes of the Arts.

Hoewel ook de Kritische Zelfreflectie aangeeft dat de wereld van kunst en cultuur internationaal is, komt uit gesprekken internationalisering niet bij alle opleidingen als een belangrijk speerpunt naar voren. Er zijn wel initiatieven op het gebied van internationalisering, maar niet alle instituten hebben in het Instellingsplan aangegeven iets te gaan doen op het gebied van internationalisering. Dat neemt niet weg dat er toch sprake is van een internationale werk- en leeromgeving. Aan de opleidingen van de AHK studeren en werken veel internationale studenten en (gast)docenten. Bijna een kwart van de studentenpopulatie van de AHK is uit het buitenland afkomstig. Voor het Conservatorium geldt dat voor de helft van de studenten. Een aantal opleidingen/studierichtingen is volledig Engelstalig.

Alumnibeleid

Uit het AHK Instellingsplan 2013-2018 blijkt dat het alumnibeleid als een zwakte van de instelling kan worden gezien en dat dit nog wel een impuls kan gebruiken. Het bestuur verwacht volgens dit plan dat versterking van het alumnibeleid ook ten goede zal komen aan kwaliteitszorg, fondsenwerving, etc. Uit de instituutsdelen van het instellingsplan blijkt dat alleen de Reinwardt Academie alumnibeleid noemt als speerpunt voor beleid in de komende periode. Hoewel er geen sprake is van formeel beleid met betrekking tot het onderhouden van contact met alumni blijkt uit gesprekken wel dat er vele contacten worden onderhouden. Zo worden regelmatig alumni ingehuurd als gastdocent en kunnen studenten bij

alumni stage lopen. Informeel is er wel sprake van een uitgebreid alumninetwork.

Toetsbeleid

In mei 2012 heeft de instelling een *AHK-beleidslijn toetsen en beoordelen* uitgevaardigd. Daar moeten alle instituten zich aan houden. In de beleidslijn wordt aandacht besteed aan tien onderwerpen. Per onderwerp wordt aangegeven wat er van de instituten wordt verwacht en welke mogelijkheden en beperkingen er zijn. Het document is richtinggevend, maar biedt veel ruimte voor de instituten om er naar eigen inzicht invulling aan te geven.

Tijdens het tweede locatiebezoek heeft de commissie een trail uitgevoerd op het gebied van toetsing. Deze trail vond plaats bij twee instituten: de Theaterschool, waar gekeken is naar Toneel en Kleinkunst, Mime en Regie en het Conservatorium waar de opleiding Popmuziek centraal stond. In deze trail heeft de commissie onderzocht op welke wijze binnen deze twee instituten het toetsbeleid is uitgewerkt en in hoeverre dit beleid is geïmplementeerd.

B. Overwegingen

Omdat veel van de bevindingen zoals die hierboven zijn gepresenteerd voor zich spreken, worden ze niet allemaal meegenomen in de overwegingen. Onderstaande overwegingen zijn voornamelijk gebaseerd op wat de commissie heeft aangetroffen in de twee trails die tijdens het tweede locatiebezoek zijn uitgevoerd.

Algemeen

De commissie is van mening dat de instelling een goede balans heeft gevonden tussen centraal en decentraal beleid. De centraal vastgestelde raamregelingen zijn sturend genoeg voor de instituten, maar bieden daarnaast voldoende ruimte voor eigen interpretatie en uitwerking. Een dergelijk evenwicht past goed bij het karakter van de instelling die is samengesteld uit zes van oorsprong zelfstandige instituten met een eigen identiteit. Het beleid zorgt er voor dat er gemeenschappelijk wordt vastgesteld wat mogelijk en wenselijk is, maar dat de instituten hun eigen identiteit niet verliezen en dat zij het beleid zodanig kunnen uitwerken dat dit past binnen het eigen instituut.

Personeelsbeleid

De commissie vindt het begrijpelijk dat het personeelsbeleid niet volledig op centraal niveau kan worden vastgesteld, aangezien de didactische principes (groepsonderwijs en 1-op1 onderwijs) binnen elk instituut sterk van elkaar

verschillen, de ene opleiding veel en de andere minder veel met gastdocenten werkt, etc. Dit vraagt om een gedifferentieerd beleid. De commissie is van mening dat de instelling haar personeelsbeleid op adequate wijze heeft ingericht.

Toetsbeleid

Met betrekking tot toetsbeleid stelt de commissie vast dat er sprake is van een diep geworteld kwaliteitsbewustzijn, wat onder andere tot uiting komt in de strenge selectie die sinds jaar en dag door alle instituten wordt toegepast en waardoor alleen zeer getalenteerde studenten aan de opleiding mogen beginnen. Hiermee is kwaliteit als het ware al 'ingebakken' in de opleidingen. De commissie stelt vast dat de AHK voor toetsing een beperkt maar helder centraal kader hanteert. Zowel bij de onderzochte opleidingen van de Theaterschool als bij de afdeling Popmuziek van het Conservatorium is dit beleid doorvertaald naar het niveau van het instituut resp. de opleiding, zij het op verschillende manieren. In beide gevallen stelt de commissie vast dat er voldoende elementen in de verschillende systemen zijn ingebouwd om de kwaliteit van de toetsing te borgen. Zo doet de examencommissie van het Conservatorium soms onderzoek naar de kwaliteit van toetsen (o.a. m.b.t. de kwaliteit van de studentendossiers) en bespreekt zij deze met de studieleiders. De Popopleiding heeft een eigen toetssysteem (A-MACK) ontwikkeld, toegesneden op de podiumkunsten. De commissie vindt A-MACK een sterk toetssysteem omdat het niet alleen kan worden gebruikt als toetsinstrument, maar ook als instrument om de studievoortgang van de studenten te monitoren en als instrument om de kwaliteit van het curriculum te borgen. Hoewel A-MACK pas recent is ingevoerd en de resultaten ervan nog niet volledig zichtbaar zijn in de studentendossiers, wil de commissie het systeem als een 'good practice' binnen de instelling bestempelen waar andere instituten van kunnen leren.

Een vorm van borging van toetskwaliteit die de commissie bij de onderzochte opleidingen van de Theaterschool heeft gezien is het feit dat bij de halfjaarlijkse beoordelingen van de studenten ook twee studenten aanwezig zijn (die nadrukkelijk niet beoordelen, maar eventueel nadere toelichting of aanvullingen kunnen geven). De commissie oordeelt hier positief over. Een laatste en belangrijke vorm van borging zit bij de opleidingen van de Theaterschool in de kwaliteit van de beoordelaars. De halfjaarlijkse beoordelingen worden gedaan in gezamenlijk overleg tussen alle docenten waardoor een zekere mate van intersubjectiviteit ontstaat. Bij beide instituten ziet de commissie goede praktijken om de beoordelingen zo goed mogelijk te systematiseren en hiermee te komen tot een hogere graad van objectiviteit

c.q. intersubjectiviteit. De commissie moedigt de instelling aan ervoor te zorgen dat de instituten op dit vlak veel van elkaar gaan leren.

Studeren met een functiebeperking

In haar beleid met betrekking tot studeren met een functiebeperking gaat de AHK er vanuit dat niet de handicap centraal staat, maar dat het gaat om wat een student nodig heeft om volwaardig in de opleiding te kunnen functioneren. Tijdens het tweede locatiebezoek is de commissie sterk onder de indruk geraakt van de wijze waarop deze studenten door de instelling worden ondersteund. Het talent van de studenten staat duidelijk voorop en de instelling doet al het mogelijke om deze studenten in staat te stellen hun studie met zo weinig mogelijk beperkingen te volgen.

C. Oordeel

De commissie is van oordeel dat de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten voldoet aan standaard 2, *Beleid*.

3.3 / Standaard 3: Resultaten

De instelling heeft zicht op de mate waarin haar visie op de kwaliteit van haar onderwijs wordt gerealiseerd, en meet en evalueert regelmatig de kwaliteit van haar opleidingen bij studenten, medewerkers, alumni en vertegenwoordigers van het beroepenveld.

A. Bevindingen

De AHK heeft een uitgebreid kwaliteitszorgsysteem dat bestaat uit een mix van evaluatie-instrumenten die worden ingezet om de kwaliteit van het onderwijs te monitoren. De AHK heeft een kwaliteitsplan voor de periode 2012-2017. Op basis van de PDCA-cyclus is het kwaliteitszorgsysteem op verschillende niveaus binnen de hogeschool in kaart gebracht: op centraal niveau in een uitwerking van het *AHK-kwaliteitsplan* en in het *AHK-handboek kwaliteitszorg*, op decentraal niveau in *facultaire kwaliteitszorgplannen*. De AHK kent een (instellingsbrede) afdeling Kwaliteitszorg en beleidsontwikkeling die een belangrijke rol speelt in de kwaliteitszorgprocessen en daarmee in de kwaliteit van het onderwijs binnen de instelling. Na de instelling van het huidige bestuur zijn de kwaliteitscycli van een update voorzien waarvan soms de resultaten nog niet bekend (kunnen) zijn. Het CvB heeft wel ingespeeld op de resultaten die er al lagen uit de vorige cycli.

Naast het formele kwaliteitszorgsysteem – zo blijkt uit de gesprekken die de commissie heeft gevoerd – zijn de informele

contacten binnen de instelling heel belangrijk voor de borging van de kwaliteit. Zo voeren docenten vaak (vrijwel wekelijks) gesprekken met de studenten, waarbij onder andere de kwaliteit van het onderwijs ter sprake komt. Op deze manier kan over het algemeen snel worden ingegrepen als er iets aan de hand is. Jaarlijks worden er interviews gehouden met jaargroepen. Hiervan wordt verslag gemaakt door de kwaliteitsmedewerker en de resultaten worden vertaald in een verbeterplan.

Uit de documentatie en de gesprekken die de commissie heeft gevoerd tijdens de twee bezoeken blijkt dat er de afgelopen periode veel gebeurd is op het gebied van kwaliteitszorg. Veel kwaliteitszorginstrumenten zijn relatief nieuw of zijn pas recent ingevoerd, waardoor de kwaliteitscyclus in veel gevallen nog niet rond is. In het Instellingsplan 2013-2018 wordt vastgesteld dat het vastleggen en verantwoorden van processen en resultaten meer aandacht moet krijgen, dus de instelling is zich ervan bewust dat dit een aandachtspunt zou moeten zijn.

De commissie heeft het Handboek Kwaliteitszorg en het Kwaliteitsplan III 2012-2017 gezien. Daarnaast lagen de faculteitskwaliteitszorgplannen en verbeter- of actieplannen 2012-2014 van alle instituten ter inzage tijdens het eerste locatiebezoek. De facultaire plannen zijn van zeer recente datum (de instructie voor het schrijven ervan is in april 2013 door het CvB aan de instituten verstuurd). De actieplannen laten zien welke acties het instituut in het huidige studiejaar zal gaan uitvoeren. Deze acties komen deels voort uit de resultaten van evaluaties en deels uit andere bronnen. De link met de uitkomsten van evaluaties wordt steeds expliciet weergegeven.

In het Handboek Kwaliteitszorg worden de taken en verantwoordelijkheden beschreven van iedereen die betrokken is bij kwaliteitszorg: Raad van Toezicht (RvT), College van Bestuur (CvB), Afdeling Kwaliteitszorg en beleidsontwikkeling (K&B), Faculteitsdirectie, Artistiek leiders/ studieleiders/ hoofden/ coördinatoren, Facultaire kwaliteitszorgmedewerkers, Docenten/medewerkers, Lectoren, Studenten (o.a. vertegenwoordigd in Faculteitsraad en Opleidingscommissies), Studentendecaan, Facultaire Commissie van Advies (werkveld), Examencommissie (EC), Directie en hoofden Servicebureau, Hogeschoolraad (HR) en Faculteitsraden (FR).

Op alle niveaus vinden verantwoordingsgesprekken plaats over de kwaliteit van het onderwijs. Het CvB spreekt vooral met directies van de faculteiten, die op hun beurt spreken

met de studieleiders, die weer de docenten aansturen etc. Onderdeel van de verantwoording is dat elke leidinggevende zich ervan vergewist dat de kwaliteitscyclus op het niveau eronder goed functioneert. Deze kan volgens het *Kwaliteitsplan III 2012-2017* nog worden versterkt door de verantwoording te verankeren in het kwaliteitsbeleid en elk niveau van adequate managementinformatie te voorzien.

De volgende cirkels van verantwoording kunnen worden onderscheiden:

- > Raad van Toezicht (RvT) – CvB; De RvT wil op hoofdpunten weten hoe het CvB de kwaliteit van het onderwijs borgt, wat in feite neerkomt op toezien op het toezicht (het kwaliteitszorgsysteem).
- > CvB – directies; jaargesprek op basis van relevante managementinformatie.
- > Directies – studieleiders of artistiek leiders; directeuren houden jaarlijks een kwaliteitsgesprek, waarin een samenhangend en compleet beeld wordt gegeven van afdelingen, vakklassen, differentiaties of deeltijdopleidingen.
- > Studieleiders – docenten; studieleiders houden met enige regelmaat gesprekken met hun docenten of hun team over de kwaliteit van het onderwijs, de examens en de feedback van studenten. De echte kwaliteitsbewaking vindt op dit niveau plaats. Studentenevaluaties zijn een belangrijke bron, die ook in de individuele functioneringsgesprekken een rol spelen.

De instelling neemt deel aan de NSE en aan de KUO-monitor en voert zelf periodiek een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit. De commissie heeft de resultaten van de NSE 2013 en KUO 2012, alsmede een rapportage daarvan gezien. Ook van het MTO is een rapportage beschikbaar. In de rapportages is een analyse gemaakt van de resultaten van deze kwaliteitszorginstrumenten. Naast deze landelijke en hogeschoolbrede onderzoeken worden van alle programmaonderdelen vak-evaluaties uitgevoerd. Uit het gesprek met de studenten blijkt dat het bij het ene instituut mondeling gebeurt, bij het andere digitaal en bij weer een ander instituut op papier. De uitkomsten van de vakevaluaties worden besproken in de Faculteitsraad. Uit het gesprek met het CvB blijkt dat het CvB goed op de hoogte is van de uitkomsten van de verschillende onderzoeken en ook bekend is met de verschillen tussen de instituten.

Het CvB overlegt maandelijks met de directeuren van de verschillende instituten die twee maal per jaar aan het CvB rapporteren door middel van een managementrapportage;

in het voorjaar en in het najaar. Na afloop van de managementgesprekken wordt een managementreview gemaakt waarin het CvB aan de RvT rapporteert over de stand van zaken op beleidsdoelen op centraal en op faculteitsniveau.

Ook het werkveld wordt nadrukkelijk bij de kwaliteitszorg van de instelling betrokken. De kwaliteit en actualiteit van het onderwijs zijn structurele gespreksonderwerpen tussen de directies en hun Commissies van Advies. Daarnaast vinden geregeld raadplegingen van het werkveld plaats, zoals bij de herijking van de competentieprofielen in het kader van het convenant met de sectorinstituten. Ook de partners met wie samenwerkingsovereenkomsten zijn gesloten geven regelmatig feedback op de kwaliteit van het onderwijs. Een niet onbelangrijk aspect in deze is het feit dat veel docenten ook actief zijn in het werkveld. Daarnaast zijn de opleidingen in het algemeen goed op de hoogte van waar de alumni terecht komen en worden met hen vaak nog lang contacten onderhouden. Zo komt ook op informele wijze veel informatie over ontwikkelingen in het werkveld en de aansluiting van de opleidingen hierop bij de instelling terecht.

B. Overwegingen

De commissie stelt vast dat evalueren en feedback geven een belangrijk onderdeel zijn van de kwaliteitscultuur binnen de instelling. Studenten wordt op dagelijkse basis de maat genomen door docenten en medestudenten (voorafschaduwning van de beoordeling die hen in het werkveld te wachten staat), maar de commissie vraagt zich af in hoeverre de studenten daarbij ook onbevungen hun mening kunnen geven over de kwaliteit van het onderwijs of over de docenten. De commissie is van mening dat vooral de studenten van het Conservatorium (die vaak 1-op-1 les krijgen) in een kwetsbare positie zitten, maar heeft dit ook gemerkt bij de Filmacademie waar studenten de crisis van de afgelopen periode niet in de Faculteitsraad hebben durven bespreken. De commissie pleit ervoor dat meer aandacht wordt besteed aan het weerbaar maken van studenten die hun kwetsbaarheid niet vertalen in afhankelijkheid, maar die open hun mening durven geven over het onderwijs om zo het onderwijs te verbeteren. Overigens heeft de commissie ook gezien dat er veel studenten zijn die wel degelijk hun mening geven en tonen studenten zich ook tevreden over de maatregelen die worden getroffen op het moment dat er klachten zijn.

De instelling beschikt over verschillende instrumenten om de kwaliteit van het onderwijs te meten. De commissie merkt op dat het CvB en de directeuren goed op de hoogte zijn van de resultaten van deze landelijke instrumenten en dat het CvB

via de tweejaarlijkse managementrapportages en overleg met de directeuren goed op de hoogte blijft van de stand van zaken bij de verschillende instituten met betrekking tot het beleid.

Hoewel de instelling deelneemt aan de KUO-monitor heeft zij nog geen eigen alumni-beleid geformuleerd. De commissie stelt wel vast dat er bij de meeste instituten gedurende langere tijd contact blijft met alumni en dat er goed zicht is op waar de alumni terecht komen en hoe het hen vergaat. Wel is de commissie van mening dat de contacten met alumni nog meer kunnen worden gesystematiseerd. De commissie juicht de plannen die de instelling op dit gebied heeft dan ook toe.

Tot slot stelt de commissie vast dat gevraagde stukken ten behoeve van de trails snel werden aangeleverd en dat deze van goede kwaliteit waren. Dit ziet de commissie als een teken dat de instelling haar zaken goed op orde heeft en inzicht heeft in de kwaliteit van het onderwijs in alle aspecten waar de commissie naar gekeken heeft. Dit geeft de commissie vertrouwen dat dit ook op andere aspecten het geval is.

C. Oordeel

De commissie is van oordeel dat de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten voldoet aan standaard 3, *Resultaten*.

3.4 / Standaard 4: Verbeterbeleid

De instelling kan aantonen dat zij de kwaliteit van haar opleidingen waar nodig systematisch verbetert.

A. Bevindingen

In het *AHK Instellingsplan 2013-2018* presenteert het CvB een SWOT-analyse van de instelling. Als zwakten worden daarin onder andere genoemd: het onderontwikkelde alumni-beleid, het spanningsveld in onderwijs- en organisatiecultuur tussen verankerde tradities en wenselijke veranderingen, de gebrekkige verantwoording en vastlegging, het nauwelijks van de grond komen van cross-overs binnen de AHK. De bedreigingen die van buitenaf op de organisatie af komen (en die de instelling het hoofd moet bieden) zijn onder andere: de recessie, het hogeronderwijsbeleid, de veranderende houding ten opzichte van kunst & cultuur, de complexe eisen die gesteld worden aan toekomstige beroepsbeoefenaars, het sectorplan (reductie van studenten) en het tempo van ontwikkelingen in de werkvelden.

Op een aantal van de in de SWOT-analyse gesignaleerde zwakten en bedreigingen heeft de instelling aangetoond verbeterbeleid door te voeren. Zo zijn er voor het Conservatorium, de Theaterschool en de Filmacademie inmiddels geschikte directeuren en managers aangesteld die de kloof tussen de tradities en de wenselijke veranderingen kunnen dichten. Dat wil niet zeggen dat die kloof al gedicht is, maar dit biedt wel een gunstig perspectief. In het kader van de governance trail is de commissie in gesprek met diverse gremia dieper ingegaan op de doorgevoerde veranderprocessen en de garantie die deze processen bieden voor de toekomst. De commissie heeft niet alleen gesproken met de huidige directeuren van de Filmacademie en de Theaterschool, maar ook met hun voorgangers die als interimmanager enige tijd aan de instituten waren verbonden.

Ook op het gebied van verantwoording en vastlegging zijn belangrijke stappen gezet, zodat op papier nu veel meer op orde is dan een aantal jaren geleden. Zoals eerder vermeld, stammen veel verantwoordingsdocumenten van zeer recente datum, waardoor de PDCA-cyclus in veel gevallen nog niet rond is.

Een punt dat volgens de docenten veelvuldig terug is gekomen in evaluaties zijn problemen met de roostering en ICT-problemen. De ICT-problemen staan hoog op de agenda: een oplossing van de problemen krijgt prioriteit.

B. Overwegingen

De commissie stelt vast dat constante verbetering 'in de genen van de organisatie' zit. Het maakt uitdrukkelijk deel uit van de kwaliteitscultuur. De commissie heeft in de trails (toetsing en governance) goede, concrete voorbeelden gezien van verbeterbeleid.

Op het gebied van toetsing zijn op diverse plaatsen in de organisatie verbeteringen doorgevoerd. Het eerder genoemde toetsysteem A-MACK van de Popopleiding (zie standaard 2) kan in dit opzicht zelfs als 'good practice' worden beschouwd. De implementatie van het systeem is nog niet afgerond, maar de commissie vindt het een mooi voorbeeld van verbeterbeleid en heeft er vertrouwen in dat deze verbetering haar vruchten zal afwerpen. Als steun in de rug voor de instituten heeft het CvB twee keer per jaar overleg met de voorzitters examencommissies. De commissie adviseert om in deze overleggen meer ervaringen uit te wisselen zodat de 'good practices' naar boven komen en kunnen worden gedeeld met de andere instituten.

Ook met betrekking tot de governance-structuur ziet de commissie voorbeelden van verbeterbeleid. Toen het huidige bestuur aantrad, was er bij enkele instituten sprake van een conflictueuze situatie. Na een periode van kort zittende directeuren en interimdirecteuren is het huidige bestuur erin geslaagd bij de Theaterschool en de Filmacademie nieuwe directeuren aan te stellen die kunnen rekenen op steun binnen alle lagen van de instituten. Ook is het CvB er met de directeuren in geslaagd om de organisatie van de instituten dusdanig in te richten dat de directeuren hun taken zo goed mogelijk kunnen uitvoeren. Bij de Filmacademie is bijvoorbeeld een hoofd bachelor aangesteld (hiërarchisch tussen de directeur en de bachelordocenten gepositioneerd), die de directeur van bepaalde taken kan ontlasten. Hierdoor wordt de aandacht van de organisatie meer gericht op voortdurend verbeteren van het onderwijs.

Er is sprake van een nieuwe leiderschapsstijl van het CvB die bij de desbetreffende instituten zijn waarde heeft bewezen en waarvan de commissie het vertrouwen heeft dat deze ook zal werken in toekomstige (conflict)situaties. De commissie wil het CvB complimenteren voor de wijze waarop zij de conflicten van de afgelopen periode heeft aangepakt en tot een goed einde heeft weten te brengen. Naarmate de conflicten groter waren, is het CvB dichter bij de instituten gaan staan of heeft het zelfs enige tijd tijdelijk de leiding van een instituut overgenomen. Het bestuur wordt door de betrokkenen in de instituten ervaren als heel zichtbaar, betrokken, steunend en empatisch. De commissie heeft er dan ook vertrouwen in dat het CvB de huidige situatie bij de docentenopleiding beeldende kunst en vormgeving (BVO) tot een goed einde zal brengen. Deze opleiding is kort geleden positief bevonden door het auditpanel ten behoeve van de heraccrediatie, het CvB heeft een voorgenomen besluit tot reorganisatie (om de inhoudelijke en financiële problemen het hoofd te bieden) aan de HR voorgelegd voor advies. Het bestuur heeft in andere situaties bewezen in control te blijven en de commissie heeft hierdoor vertrouwen in de toekomst, ook van de opleiding BVO.

C. Oordeel

De commissie is van oordeel dat de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten voldoet aan standaard 4, *Verbeterbeleid*.

4.5 / Standaard 5: Organisatie- en beslissingstructuur

De instelling heeft een effectieve organisatie- en beslissingsstructuur met betrekking tot de kwaliteit van haar opleidingen, waarin de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk zijn afgebakend en waarvan de inspraak van studenten en medewerkers deel uitmaakt.

A. Bevindingen

Zoals blijkt uit het profiel van de instelling (paragraaf 2.2) heeft er 25 jaar geleden een fusie plaatsgevonden van zes tot dan toe zelfstandige instituten die zijn samengebracht onder de koepel van de AHK. De organisatie bestaat uit de volgende lagen:

1. De Instelling waaraan het College van Bestuur leiding geeft.
2. Zes instituten die geleid worden door een faculteitsdirecteur.
3. Opleidingen die worden aangestuurd door studieleiders en artistiek leiders.
4. Docenten die verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van hun eigen programmaonderdeel.
5. Studenten.

Tijdens het eerste locatiebezoek is uitgebreid met het CvB en het DT gesproken over de bestuurlijk woelige periode die de AHK achter de rug heeft. De huidige leden van het CvB zijn nog maar kort geleden aangetreden en ook hebben er meerdere directiewisselingen in een korte periode plaatsgevonden bij een aantal instituten: het Conservatorium, de Filmacademie, de Theaterschool en de Academie voor Beeldende Vorming. Het probleem zat vooral in het spanningsveld in onderwijs- en organisatiecultuur tussen verankerde tradities en wenselijke veranderingen. De nieuwe directeuren zitten er sinds resp. 2011, 2012 en 2013. Uit de gesprekken van de commissie met het CvB en met de directeuren blijkt dat er bij de keuze van deze directeuren gekeken is naar de combinatie van managementervaring, kennis van het onderwijs en kennis van de artistieke inhoud, zodat de kans op draagvlak binnen de instituten zo groot mogelijk zou zijn. Dat draagvlak lijkt er nu te zijn, zo blijkt ook uit gesprekken met de docenten van de desbetreffende instituten.

Tijdens het eerste bezoek aan de instelling is met de diverse gremia gesproken over de meerwaarde van de AHK als koepel. Daaruit is het beeld ontstaan dat de koepel in eerste instantie een praktische meerwaarde heeft: de instituten delen bepaalde

voorzieningen en een deel van de staf en ook kunnen zij zich naar buiten presenteren als een middelgrote kunsthogeschool. Ook tijdens de eerder geschetste periode van managementwisselingen heeft de koepel zijn meerwaarde bewezen: het CvB heeft er in deze periode een crisismanagementtaak bij gehad. Dat had niet gekund als de koepel er niet was geweest. Inhoudelijk wordt binnen de koepel relatief weinig gemeenschappelijk gedaan. Daarvoor is de filosofie van het CvB: "We doen iets alleen centraal als het zin heeft en leveren maatwerk waar het kan".

Volgens de Raad van Toezicht is een minimale schaalgrootte nodig om tegemoet te komen aan allerlei steeds stringenter wordende eisen van buitenaf. De directeuren bevestigen dit: gedeelde belangen kunnen beter vanuit de koepel worden vertegenwoordigd dan vanuit de individuele instituten. Naast het feit dat de koepel dus praktische voordelen heeft, zit de verbinding tussen de instituten ook in het feit dat alle instituten zich met kunst en cultuur bezig houden en is er dus behalve een praktische ook een inhoudelijke verbinding. Tegelijk hechten de verschillende instituten ook erg aan het behoud van de eigen identiteit en kiezen studenten vooral voor een instituut en niet voor de AHK. Een voordeel van de koepel is de mogelijkheid om te komen tot cross-overs. De commissie heeft daarvan wel enkele voorbeelden gezien, maar stelt vast dat dit nog niet planmatig vanuit de instelling gebeurt. Het betreft hier vooral initiatieven die ontstaan vanuit een aantal instituten gezamenlijk. Voorbeelden hiervan zijn de samenwerking van de Filmacademie met het Conservatorium en de Theaterschool. Het bestuur stuurt hier nog niet op, maar faciliteert wel.

In het tweede locatiebezoek heeft de commissie een trail uitgevoerd op het gebied van governance. Daarvoor heeft zij de Theaterschool en de Filmacademie als uitgangspunt genomen. Het doel was inzicht te krijgen in de wijze waarop het CvB de crises van afgelopen jaren heeft aangepakt, hoe het CvB daarbij tot oplossingen is gekomen en in hoeverre de gevoerde aanpak een zekere garantie biedt dat ook toekomstige crisissituaties adequaat zullen worden opgelost.

Studenten zijn vertegenwoordigd in de faculteitsraden (FR) en in de hogeschoolraad (HR). De Faculteitsraden (FR) zijn gericht op een instituut en de Hogeschoolraad (HR) werkt op instellingsniveau. De commissie heeft met student- en docentvertegenwoordigers uit de verschillende raden gesproken. Uit deze gesprekken is duidelijk geworden dat

de raden hun formele taken weliswaar hebben uitgeoefend, maar vaak te laat en onvoldoende inhoudelijk bij de discussie betrokken waren.

Het CvB heeft een rechtstreekse lijn met de examencommissies. Het CvB benoemt de leden en examencommissies sturen hun jaarverslag aan het CvB, dat hierop feedback geeft. Twee keer per jaar is er overleg tussen CvB en de voorzitters van de examencommissies. Uit de ter beschikking gestelde documenten blijkt dat er jaarlijks verschillende bijeenkomsten van examencommissies plaatsvinden.

B. Overwegingen

Nadat de commissie zich bij het eerste bezoek de vraag had gesteld in hoeverre er binnen de AHK sprake is van meer dan een verzameling losse instituten, is zij er na het tweede bezoek van overtuigd geraakt dat de koepel van de AHK een duidelijke meerwaarde heeft: het geheel is op vele fronten meer dan de som van de delen. De Raad van Toezicht heeft een belangrijke rol gespeeld bij het aanstellen van het huidige bestuur en de commissie is van mening dat deze Raad goed zicht heeft op wat er in de instelling gebeurt en een helder idee heeft over wat voor soort bestuur de instelling nodig heeft. De leiderschapsstijl van het huidige bestuur (zie ook standaard 1 en 2) past goed bij het karakter van de instelling. Het bestuur toont situationeel leiderschap waarbij sprake is van goede afstemming op de behoeften van de individuele instituten.

Tegelijk kijkt het CvB voortdurend naar mogelijkheden om de meerwaarde van de AHK te benutten. Zo maken de instituten gebruik van een aantal gezamenlijke ondersteunende diensten en wordt er ook gezocht naar inhoudelijke cross-overs tussen de instituten. De commissie heeft hier enkele mooie voorbeelden van gehoord, maar vindt dat op dit gebied nog meer gebruik gemaakt zou kunnen worden van het feit dat er zoveel verschillende expertises binnen een instituut verenigd zijn en is van mening dat hier nog wel meer op gestuurd zou kunnen worden. Ook zou de commissie het een goed idee vinden als de leiderschapsstijl zoals het CvB die voorstaat en ook toepast, werd doorgevoerd naar de niveaus van de studieleiders en de artistieke leiders.

De commissie stelt ten slotte vast dat binnen de verschillende instituten nog weinig gebruik wordt gemaakt van de inbreng van studenten uit de medezeggenschap. De instituten hebben allemaal een eigen faculteitsraad (FR) en ook is er een Hogeschoolraad (HR) waar studenten in vertegenwoordigd zijn.

De faculteitsraden hebben de afgelopen periode hun formele taken weliswaar uitgeoefend en hebben bij het vaststellen van strategisch beleid en beleidsdocumenten wel gefunctioneerd, maar werden bij enkele faculteiten vaak te laat en onvoldoende inhoudelijk bij de discussie betrokken. De commissie wijt deze situatie aan de troebelingen in het recente verleden, waardoor de FR's op de achtergrond zijn geplaatst. Nu deze faculteiten, vooral dankzij het huidige CvB, in rustiger vaarwater zijn gekomen, kunnen de formele kaders van medezeggenschap beter tot bloei komen. De commissie dringt er dan ook op aan dat de FR's en de HR hun taak als vertegenwoordiger van de hele instelling planmatiger en pro-actiever gaan opnemen en ervoor gaan zorgen dat zij binnen de instelling een convergerende werking hebben.

C. Oordeel

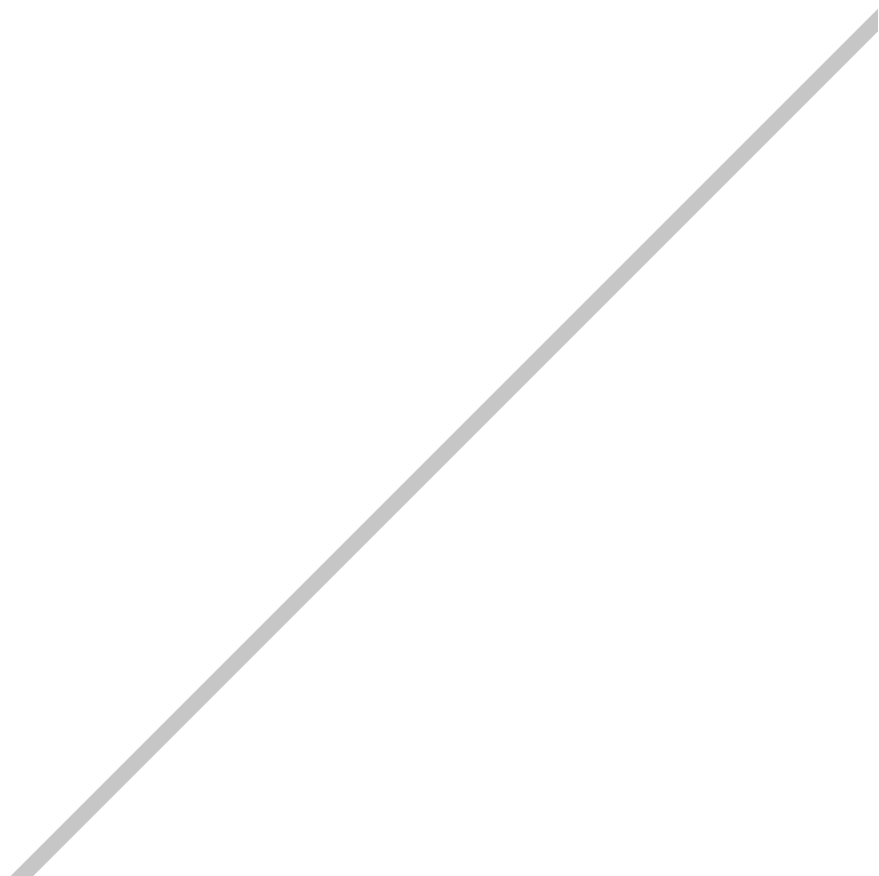
De commissie is van mening dat de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten voldoet aan standaard 5, *Organisatie- en beslissingsstructuur*.

3.6 / Eindconclusie

Aangezien de instelling voldoet aan alle vijf standaarden uit het beoordelingskader van de NVAO beoordeelt de commissie de instelling als geheel **Positief**.

Hoofdstuk 4

Overzicht van het advies



De onderstaande tabel geeft per standaard het oordeel van de commissie uit hoofdstuk 3 weer.

Standaard	Oordeel
Visie op de kwaliteit van het onderwijs	Voldoet
Beleid	Voldoet
Resultaten	Voldoet
Verbeterbeleid	Voldoet
Organisatie- en beslissingsstructuur	Voldoet
Algemene conclusie	Positief

Hoofdstuk 5

Aanbevelingen voor de toekomst



Op grond van de bevindingen tijdens de audit doet de commissie de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten onderstaande aanbevelingen:

1. Zorg ervoor dat ervaringen die bij het ene instituut worden opgedaan gedeeld worden met de andere instituten. Hierbij valt te denken aan de verschillende beoordelingsinstrumenten (zoals A-MACK) die in de instelling worden gehanteerd en die mogelijk ook goed kunnen worden ingezet bij andere instituten. Daarbij kan onder andere gebruik gemaakt worden van informele momenten zoals vieringen en andere activiteiten. Door elkaar hierbij uit te nodigen kunnen interessante gedachtewisselingen en kennismakingen ontstaan. Leer van elkaar en voorkom dat iedereen zijn eigen wiel uitvindt.
2. Besteed aandacht aan de kwetsbaarheid van de studenten die wordt veroorzaakt door de intensieve vormen van onderwijs en hierdoor zeer nauwe en persoonlijke contacten met docenten. Studenten moeten zich vrij durven voelen om hun mening te geven, maar durven dat nu niet altijd. Ga op zoek naar manieren waarop studenten hierbij kunnen worden ondersteund.
3. Ontwikkel en formaliseer het alumnibeleid. De instituten hebben over het algemeen goed zicht op waar de alumni terecht komen en hoe het hen vergaat. Zij onderhouden vaak langdurig contact met hen. De commissie beveelt toch aan deze praktijk meer te formaliseren, zodat nog beter inzichtelijk wordt hoe het de alumni vergaat en zodat nog systematischer informatie bij alumni kan worden verzameld met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs.
4. Maak gebruik van het feit dat de instelling zoveel verschillende expertises in huis heeft. Er zijn op sommige plaatsen binnen de instelling mooie cross-overs ontstaan tussen instituten, maar de commissie is van mening dat de inhoudelijke mogelijkheden die er zijn nog onvoldoende worden benut. De instelling vindt zelf ook dat zij de mogelijkheid aan cross-overs nog onvoldoende heeft benut en ziet hierin veel kansen voor de toekomst. De commissie ondersteunt graag de gedachte om systematisch aandacht te besteden aan samenwerking, zodat initiatieven van onderop betere kansen krijgen en worden aangevuld op instellingsniveau. Afwachten wat er 'van onderop' ontstaat is misschien niet altijd de meest efficiënte manier. De commissie beveelt aan om ook op instellingsniveau eens te kijken welke wensen er leven op dit gebied en welke mogelijkheden er zijn om hieraan tegemoet te komen.
5. Een laatste aanbeveling betreft het doorvoeren van de leiderschapsstijl van het CvB en de directie naar het niveau van de studieleiders, zodat de docenten een bredere opvatting van professionaliteit beter kunnen practiseren. Situationeel leiderschap is naar het idee van de commissie niet alleen een vorm van leiderschap die past bij het niveau van het CvB, maar zou ook heel goed kunnen passen bij de niveaus daaronder. Immers, ook daar hebben de directeuren te maken met een diversiteit aan opleidingen die vragen om 'leiderschap op maat'.

Bijlage 1

Samenstelling van de commissie



Voorzitter

Marianne Dunnewijk

In het eerste decennium van deze eeuw was Marianne Dunnewijk voorzitter van het College van Bestuur van de Hogeschool Zuyd, de huidige Zuyd hogeschool. In die periode was zij lid van het bestuur van de HBO-raad. Vanaf 2010 met pensioen. Zij heeft in opdracht van de NVAO de validering van de Afstudeertrajecten van langstudeerders bij de hogescholen Inholland, Groningen en Leiden ter hand genomen.

Commissielid

Hans Adriaansens

Hans Adriaansens is emeritus hoogleraar sociale wetenschappen aan de Universiteit Utrecht, oprichter en eerste dean van zowel het University College Utrecht (1996-2003) als de Roosevelt Academy in Middelburg (2003-2012).

Commissielid

Willem Elias

In 2003 werd Elias lid van de Koninklijke Vlaamse Academie van België voor Wetenschappen en Kunsten in de Klasse van de Kunsten. Momenteel is hij decaan van de faculteit Psychologie en Educatiewetenschappen aan de Vrije Universiteit Brussel. Ten slotte was de heer Elias voorzitter van onder meer de visitatie Muziek in Vlaanderen.

Student-lid

Anton Schuurmans

Student master rechten aan de KU Leuven en momenteel werkzaam bij de Verenigde Verenigingen.

Secretaris

Tineke Kleene

Tineke is zelfstandig onderwijskundige en werkt al ruim 10 jaar als secretaris voor NVAO. Daarnaast begeleidt zij opleidingen in het hoger onderwijs bij de voorbereiding op accreditaties.

Procescoördinator

Nancy Van San

Nancy Van San is beleidsmedewerker van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie.

Alle commissieleden hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Bijlage 2

Programma's van de locatie- bezoeken



Eerste bezoek: donderdag 10 en vrijdag 11 oktober 2013

Locatie: Theaterschool,
Jodenbreestraat 3, 1011 NG Amsterdam

Donderdag 10 oktober 2013

- 11.00-11.15 Aankomst commissie**
- 11.15-12.30 Bestuderen documenten/
voorbereiding gesprekken**
- 12.30-13.15 Lunch (besloten)**
- 13.30-14.30 College van Bestuur**
> Jet de Ranitz, voorzitter CvB
> Bridget Kievits, lid CvB
> Roos Eijsten, secretaris CvB
- 14.30-16.30 Rondleiding Theaterschool en
Nederlandse Filmacademie**
> Rondleiding Theaterschool door
directeur Jan Zoet
> Rondleiding Nederlandse Filmacademie
door directeur Bart Römer
> (CvB gaat mee)
- 16.30-17.00 Bestuderen documenten/
voorbereiding gesprekken**
- 17.00-17.45 Raad van Toezicht**
> Robert Israel
> Adriana Esmeijer
> Frans Leijnse

Vrijdag 11 oktober 2013

- 8.30-9.00 Aankomst commissie**
- 9.00-10.00 Directieteam**
> Aart Oxenaar, Academie van Bouwkunst
> Mathilde Zierikzee, Academie voor
Beeldende Vorming
> Janneke van der Wijk, Conservatorium
van Amsterdam
> Bart Römer, Nederlandse Filmacademie
> Teus Eenkhoorn, Reinwardt Academie
> Jan Zoet, Theaterschool
> Patrick Waller, Servicebureau
- 10.15-11.00 Personeelsgeleding**
> Karin Christof, (OP) Academie van
Bouwkunst, voorzitter FR
> Herman van der Hoff, (OP) Academie voor
Beeldende Vorming, vice voorzitter FR
> Michel de Graaf, (OP) Nederlandse
Filmacademie, lid FR
> Léontine Meijer-van Mensch, (OP)
Reinwardt Academie, lid FR en HR
> Marc Pił, (OP) Reinwardt Academie, lid FR
> Victor Mentink, (OP) Theaterschool,
plaatsvervangend voorzitter FR
- 11.15-12.00 Studentengeleding**
> Rob Brink, Academie van Bouwkunst,
lid FR
> Marieke de Wit, Academie voor Beeldende
Vorming, lid FR
> Vincent van Kekerix, Conservatorium van
Amsterdam, voorzitter HR en lid FR
> Guido Hendriks, Nederlandse
Filmacademie, lid FR en HR
> Jaco Schilp, Reinwardt Academie, lid FR
> Femke Diemer, Theaterschool, lid FR
- 12.00-12.45 Lunch (besloten)**

12.45-13.45 Stafdiensten

- > Ferry Kuipers, Financiën en administratie
- > Ferry de Jong, ICT
- > Erik Duiker, Huisvesting en Facilitair beheer
- > Bert van Beest, Personeel en Organisatie
- > Maria Hagen, Communicatie
- > Nel van Dijk, Kwaliteitszorg en beleidsontwikkeling
- > Amrita van Veldhoven, Studentenzaken

13.45-15.00 Nabespreking commissie**15.00-16.00 Open Spreekuur****16.00-16.30 Nabespreking commissie****16.30-17.00 Instellingsbestuur****(toelichten audittrails)**

- > Jet de Ranitz, voorzitter CvB
- > Bridget Kievits, lid CvB
- > Roos Eijsten, secretaris CvB

Tweede bezoek: woensdag 20, donderdag 21 en vrijdag 22 november 2013

Locatie: Conservatorium van Amsterdam (CvA), Oosterdoksade 151, 1011 DL Amsterdam, lokaal 4.10

Woensdag 20 november**12.00 Aankomst commissie****12.00-13.30 Bestuderen documenten inclusief lunch (besloten)****13.30-14.15 Examencommissie CvA: zaal 4.10**

- > Kees Koelmans (vz per 1 sept. 2013), studie leider strijkers, hoofdvakdocent viool
- > Jack Pisters, studie leider pop en docent composition lab
- > Dorine Jansma, coördinator/docent hobo; studieadviseur klassiek
- > Bram Strijbis, coördinator/docent theorie jazz en programma coördinator.jazz

- > Elisabeth Groot, faculteitssecretaris en secretaris examencommissie
- > Ruud van Dijk (ex-voorzitter), adjunct-directeur en hoofd jazz en pop

Examencommissie THE**zaal: 8.51**

- > Fien Bloemen (vz), faculteitssecretaris/medewerker kwaliteitszorg
- > Steven Schenk, docent ATKA
- > Anke Nust, docent STP (scenografie, theatertechniek, productie) docent dans
- > Marianne Gerner, extern lid examencommissie en beleidsmedewerker AHK
- > Klaas Backx, beleidsmedewerker dans en secretaris examencommissie

14.30 -15.15 Studieleiding en docenten popmuziek

- > Jack Pisters, studie leider popmuziek (gitaar)
- > Nico Brandsen, stafdocent (toetsen)
- > Manuel Hugas, stafdocent (basgitaar)
- > René van Barneveld, stafdocent (gitaar)
- > Joost van den Broek, docent (toetsen)
- > Monique Bakker, docent (zang)
- > Marcel Singor, docent (gitaar)

15.30-16.15 Studenten popmuziek

- > Annelotte Coster, keys, 1e jaar
- > Pitou Nicolaes, zang, 1e jaar
- > Sidney Jaffe, drums, 2e jaar
- > Kevin van Moorsel, gitaar, 2e jaar
- > Thomas Harmsen, basgitaar, 3e jaar
- > Boris Manintveld, drums, 3e jaar
- > Danny van Hek, zang, 4e jaar
- > Diede Oosterveen, keys, 4e jaar

16.15-17.00 Studieleiding en docenten ATKA/Mime/Regie

- > Ruut Weissman, artistiek leider ATKA
- > Loes van der Pligt, artistiek leider Mime
- > Jappe Claes, artistiek leider Regie
- > Steven Schenk, docent ATKA
- > Javier Lopez Pinon, docent Regie
- > Katharina Conradi, docent Mime

17.00-18.00 Nabespreking commissie

Donderdag 21 november

- 9.00 Aankomst commissie**
- 9.00-9.30 Bestuderen documenten/
voorbereiding gesprekken**
- 9.30-10.15 Studenten ATKA, Mime en Regie**
> Gerben de Jong, Mime, 1e jaar
> Mees Borgman, Mime, 3e jaar
> David Jose, Mime, 4e jaar
> Zarate Calderon, ATKA, 1e jaar
> Emma Maria Linssen, ATKA, 2e jaar
> Eva Luna Cozijn, ATKA, 3e jaar
> Bart Sietsema, ATKA, 2e jaar
> Margo Verhoeven, ATKA, 3e jaar
> Janneke de Haan, Regie, 4e jaar
- 10.30 -11.15 Studenten met functiebeperking**
> Matteo Ianella, CvA, popmuziek (toetsen),
3e jaar
> Sharon Harman, CvA, popmuziek (drums),
4e/5e jaar
> Kim Spierenburg, CvA, klassiek,
viool, 3e jaar
> Sofia Gioldazi, CvA, 1e jaar master
koordirectie
> Agnes Hulst, Reinwardt Academie,
propedeuse
> Jip Reidinga, Reinwardt Academie, 3e jaars
> Sanne Hensen, Theaterschool, opleiding
Theatertechniek, 2e jaars
> Senna Gourdou, Theaterschool, opleiding
Mime, 3e jaar
> Tchelet Weisstub, Theaterschool, master
Theater/DasArts, 2e jaar
- 11.30-12.00 Coördinator H + S en decanen**
> Trude Cone, Coördinator H + S
> Marieke Oremus, Conservatorium
> Remko van de Kamp, Theaterschool
> Joppe Knoester, Reinwardt Academie
> Juul Beeren, master Theater/DasArts
- 12.00-12.30 Directies Conservatorium en Theaterschool
Janneke van der Wijk**
> Janneke van der Wijk, Conservatorium
> Ruud van Dijk, Conservatorium
> Jan Zoet, Theaterschool

Vrijdag 22 november

- 12.30 -13.15 Rondleiding Conservatorium**
> Directie CvA
- 13.15-13.45 Lunch commissie (besloten)**
- 13.45-14.30 College van Bestuur
(gesprek betreft zowel de Filmacademie
als de Theaterschool)**
> Jet de Ranitz
> Bridget Kievits
> Roos Eijsten
- 14.30 -15.15 Studieleiding Theaterschool**
> Peter de Kimpe, Scenografie
> Angela Linssen, Moderne Theaterdans
> Barbara van Lindt, master Theater/
DasArts
> Loes van der Pligt, Mime
> Aafje Terwey, destijds adjunct-directeur
> Ruut Weissman, ATKA
> Marijke Hoogenboom, lector
- 15.30-16.00 Faculteitsraad Theaterschool**
> Annebeth Vlietstra, docent
> Erzi Hoogveld, coördinator dans &
gezondheid
> Sophie Vrolijk, student dans
> Tatiana Pratley, destijds student regie
(nu docent)
- 16.00-16.30 Huidige directeur Theaterschool**
> Jan Zoet
- 16.30-17.00 Nabespreking commissie**

Bijlage 3

Overzicht van de bestudeerde documenten



Van te voren zijn aan de commissie ter beschikking gesteld:

- › Kritische zelfreflectie Instellingstoets kwaliteitszorg Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (6 september 2013) met de volgende bijlage:
 - Organogram
- › Instellingsplan 2013-2018
- › Jaarverslag AHK 2012 'Excellent opleiden'
- › Verantwoording en jaarrekening bij Jaarverslag AHK 2012 'Excellent opleiden'
- › Accreditatieportret Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (overzicht van de scores van alle geaccrediteerde opleidingen van de instelling)

De volgende documenten lagen ter inzage tijdens het eerste bezoek:

1. Kritische zelfreflectie
 - › Kritische zelfreflectie AHK
2. Instellingsplan
 - › Instellingsplan 2013 – 2018 (uitgebreide versie)
3. Jaarverslag
 - › Jaarverslag 2012 Publieksversie
 - › Jaarverslag 2012 Verantwoording en jaarrekening
4. Onderzoeksbeleid
 - › Rapport AHK voor VKO (Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek), 2012
 - › Beoordelingsrapport VKO, 2013
5. Personeelsbeleid
 - › P & O-notitie zomer 2011 (aanvullende informatie op intranet)
 - › Professionaliseringsplan 2014/2015, september 2013
6. Huisvesting
 - › Huisvestingsnotitie, 2010
7. ICT-voorzieningen
 - › Verantwoording ICT beleid en activiteiten dienst ICT, november 2011
 - › ICT strategie, juli 2013
8. Studie en handicap
 - › Beleidsverslag en evaluatie, 2012
 - › Werkwijze, 2010
9. Kwaliteitszorg
 - › Kwaliteitsplan
 - Kwaliteitsplan III, periode 2012-2017
 - Kwaliteitsplan III, periode 2012-2017, uitwerking 2013
- › Handboek kwaliteitszorg algemeen, 2013 (ook digitaal beschikbaar via intranet)
- › Kwaliteitszorgplannen faculteiten
 - Algemeen memo 2013
 - Academie voor Beeldende Vorming
 - Academie van Bouwkunst
 - Conservatorium van Amsterdam
 - Nederlandse Filmacademie
 - Reinwardt Academie
 - De Theaterschool
 - Master Kunsteducatie
- › Onderzoeksresultaten kwaliteitszorg
 - AHK factsheet NSE 2013 (Nationale Studenten Enquête)
 - Samenvatting NSE 2013
 - Rapportage KUO-monitor 2012
 - Samenvatting KUO-monitor 2012
 - Samenvatting MTO 2011
- › Verbeterplannen Theaterschool
 - Amsterdamse Toneelschool&Kleinkunstacademie
 - Regie
 - Mime
 - Theaterdocent
 - Scenografie
 - Productie
 - Techniek en theater
 - Master Theater/DasArts
 - Nationale Ballet Academie
 - Moderne Theaterdans
 - Jazz en musicaldans
 - School voor Nieuwe Dansontwikkeling
 - Docent dans
 - Master Choreografie
- › Voorbeelden verbeterplannen Reinwardt Academie
 - Evaluatie VT-1 blok 1, jaar 12/13
 - Evaluatie VT-2 blok 1, jaar 12/13
 - Evaluatie VT-3 blok 1, jaar 12/13
10. Toetsen en beoordelen
 - › Beleidslijn toetsen en beoordelen, mei 2012
11. Voorjaarsrapportage van CvB aan RvT
 - › Voorjaarsrapportage van CvB aan RvT, juni 2013
12. Beleidsplan 2013
 - › Beleidsplan 2013
13. Jaaragenda Hogeschoolraad
 - › Jaarrooster 2012-2013 en agenda's november 2012 – juni 2013
 - › Jaarrooster 2013-2014 en agenda's september 2013

14. Jaarverslagen examencommissies
 - > Academie voor Beeldende Vorming
 - > Academie van Bouwkunst
 - > Conservatorium van Amsterdam
 - > Nederlandse Filmacademie - bachelor
 - > Nederlandse Filmacademie - master
 - > Reinwardt Academie
 - > De Theaterschool
 - > Master Kunsteducatie
15. Convenanten met het werkveld
 - > De Theaterschool met Het Nationale Ballet
 - > Conservatorium van Amsterdam met Koninklijk Concertgebouworkest
16. Verslag College van Beroep voor de Examens
 - > Verslag College van Beroep voor de Examens (Cobex) en adviescommissie bezwaarschriften (2001-2012)

Voor de audittrails zijn de volgende documenten geleverd

Op 15 november 2013 heeft de commissie de volgende documenten van de instelling ontvangen:

1. Programma 2e deel instellingsaudit AHK 20-22 nov 2013
2. Studeren en handicap - algemeen
3. S + H bijlage 1 Werkwijze studeren met studiebeperking
4. S + H bijlage 2 Reinwardt Academie Standaardbrief aanpassingen 2013 2014 blok 1
5. S + H bijlage 3 Reinwardt Academie 2013-2014
6. Leiderschap 1 CvB leiderschapstijl
7. Leiderschap 2 Chronologisch overzicht Theaterschool
8. Leiderschap 3 Chronologisch overzicht Filmacademie
9. Toetsbeleid algemeen
10. Toetsbeleid bijlage 1 - AHK beleidslijn toetsen en beoordelen
11. Toetsbeleid bijlage 2 - AHK regeling examencommissies
12. Toetsbeleid bijlage 3 - Handreiking studentendossiers
13. Toetsbeleid bijlage 4a - Competentiematrix popopleiding 13-14
14. Toetsbeleid bijlage 4b - Onderwijs en beoordelingsmodel popmuziek
15. Toetsbeleid bijlage 5a - Competentiematrixen Theaterschool
16. Toetsbeleid bijlage 5b - Didactisch concept Theaterschool
17. A-MACK Studentvolgysteem
18. Nagezonden: samenstelling delegatie studenten met functiebeperking

Ter inzage tijdens locatiebezoek:

1. Landelijk competentieprofiel Muziek
2. Landelijk competentieprofiel Theater
3. Verslag gesprek K&B met Conservatorium van Amsterdam
4. Verslag gesprek K&B met de Theaterschool
5. NSE algemene samenvatting 2013
6. NSE ATKA/mime/regie 2013
7. Jaarverslag examencommissie Conservatorium van Amsterdam 2012-2013
8. Jaarverslag examencommissie de Theaterschool 2012-2013
9. Verslagen halfjaarlijks overleg CvB en voorzitters examencommissies
10. OER Conservatorium + aanvullende regeling toetsing
11. OER Theaterschool
12. Studiegids popmuziek
13. Studiegidsen ATKA/mime/regie
14. Dossiers geselecteerde studenten
15. Visie, beleidsverslag en evaluatie Studie en Handicap (2012)
16. Verslag coördinator Studie en Handicap 2009 t/m 2012 (bijgewerkt mei 2013)
17. Rapportage NSE 2013 – Handicap en Studie
18. Folder Studie Informatie (NL en ENG versie)

Bijlage 4

Lijst met afkortingen



AHK	Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten
ba	bachelor
Cobex	College van beroep voor examens
cvb	college van bestuur
EC	european credit point
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVC	elders verworven competentie
FR	Faculteitsraad
hbo	hoger beroepsonderwijs
HR	Hogeschoolraad
ma	master
MR	medezeggenschapsraad
MT	managementteam
DT	directieteam
NSE	nationale studentenenquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OBP	ondersteunend en beheerspersoneel
OC	Opleidingscommissie
OER	onderwijs- en examenreglement
P&O	Stafbureau Personeel en Organisatie
PDCA	Plan, Do, Check, Act
SLB	studieloopbaan begeleiding

Colofon

20 december 2013

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de aanvraag voor de instellingstoets kwaliteitszorg van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten.

NVAO

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie

Parkstraat 28 / 2514 JK Den Haag
Postbus 85498 / 2508 CD Den Haag
Nederland

T +31 (0)70 312 23 00

F +31 (0)70 312 23 01

E info@nvao.net

www.nvao.net

Aanvraagnummer 000788

NVAO

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie

Parkstraat 28 / 2514 JK Den Haag
Postbus 85498 / 2508 CD Den Haag
Nederland

T +31 (0)70 312 23 00

F +31 (0)70 312 23 01

E info@nvaio.net

www.nvaio.net