

Evaluatierapport

Instellingsreview

LUCA School of Arts

NVAO | Afdeling Vlaanderen
April 2017

Guy Aelterman (voorzitter);
Diederik Schönau;
Michel van Lieshout;
Staf Pelckmans;
Joris Gevaert;
Suzanne den Tuinder (secretaris).

Inhoud

1	Samenvatting	4
2	Inleiding en verantwoording	8
2.1	Samenstelling van de reviewcommissie	8
2.2	Werkwijze van de reviewcommissie	8
3	Rapportage van de bevindingen en overwegingen	11
4	Beoordeling door de commissie	24
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie	27
	Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken	29
	Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten	39
	Bijlage 4: Lijst met afkortingen	42

1 Samenvatting

De commissie heeft in het kader van de Instellingsreview van LUCA School of Arts (LUCA) twee bezoeken gebracht aan de instelling; een verkennend bezoek van twee dagen en een verdiepend bezoek van drie dagen. Voorafgaand aan beide bezoeken heeft zij uitgebreid de beschikbaar gestelde documentatie doorgenomen en op basis hiervan onderwerpen geselecteerd die zij tijdens de bezoeken aan de orde wilde stellen.

De instellingsreview is volgens de commissie in een prettige en open sfeer verlopen. Zij heeft tijdens de bezoeken veel ruimte voor reflectie en het uitwisselen van ideeën ervaren. In de documentatie en tijdens de bezoeken heeft zij gezien dat er hard is gewerkt aan het ontwikkelen van LUCA-breed beleid. In de aanzetten tot centraal beleid en in de ontwikkelingen van de diverse beleidslijnen herkent zij een duidelijke richting en samenhang, alhoewel deze lijnen nog slechts incidenteel ontwikkeld zijn in concrete beleidsplannen en in actielijnen. Lijnen die reeds concreter zijn uitgewerkt, zoals de curriculumhervorming en beleid omtrent onderzoek, lijken aan te spreken bij degenen die het beleid kennen. Tijdens de bezoeken heeft de commissie getracht zoveel mogelijk evidentie te vinden van de realisatie van beleid.

De commissie constateert dat er, parallel aan de ontwikkeling van centraal beleid, decentraal een grote dynamiek is van projecten, contacten met het werkveld en onderzoeksinitiatieven. Op basis van de oude contacten weet het werkveld de opleidingen goed te vinden en ontstaat een vruchtbare dialoog. De commissie heeft tijdens de bezoeken mooie voorbeelden gezien van initiatieven op het gebied van onderzoekgericht onderwijs, integratie van theorie en praktijk en interdisciplinariteit. Er zijn veel nieuwe projecten gestart die kunnen aansluiten bij het speerpuntenbeleid van LUCA. Een LUCA-brede discussie over de inhoud en afstemming ontbreekt evenwel nog de invulling van de speerpunten wordt op dit ogenblik overgelaten aan ad hoc initiatieven binnen de opleidingen.

Functionerings- en evaluatiegesprekken worden momenteel nog niet structureel en tijdig gevoerd. De prioriteit voor het verbeteren van de werking van de functioneringscyclus is gelegd bij het betrekken van opleidingshoofden. Hiermee wordt volgens de instelling de basis gelegd voor een cultuur waarin er cyclisch aan docentprofessionalisering wordt gewerkt. In dit proces wil men tegelijkertijd feedback genereren op welke onderdelen professionalisering gewenst en urgent is.

De commissie ziet dat toetsbeleid decentraal, op opleidingsniveau wordt ingevuld met, indien gewenst, ondersteuning vanuit de dienst Onderwijsontwikkeling en Kwaliteitszorg. Deze ondersteuning is voor de opleidingen vrijblijvend. De commissie vraagt zich af wie zicht heeft op de kwaliteit van toetsing en wie bij machte is in te grijpen als er gebreken worden geconstateerd. Deze borging lijkt intern niet helder belegd. Bij de jurering van onder andere de masterproeven wordt gebruik gemaakt van externe juryleden uit het maatschappelijk veld, maar de commissie is van oordeel dat men hier veel uit bronnen put van dicht bij de opleiding (alumni).

Op de campussen werkt participatie goed. De commissie ziet dit als de resultante van bewust beleid van de instelling om hier de prioriteit te leggen wat betreft participatiebeleid. De commissie ziet dat studentenparticipatie over de campussen heen nog niet goed van de grond komt. De stapsgewijze en bottom-up benadering door de instelling geeft vertrouwen voor de verdere uitbouw van het participatiebeleid.

De commissie heeft op alle niveaus binnen de instelling enthousiasme bemerkt om aan verbeteringen te werken, al dan niet binnen de centrale beleidslijnen. Het valt de commissie op dat niet altijd duidelijk is waar de regie ligt en wat de volgende stappen zijn in ontwikkeling en implementatie van beleidslijnen. Het directiecomité geeft aan wat huiverig te zijn om vanuit het centrale niveau rechtstreeks met opleidingen in gesprek te gaan over de gewenste koers. Het geeft er de voorkeur aan om dit via de formele lijnen te doen. De commissie heeft ervaren dat de communicatie over deze lijnen plaatsvindt. Dit wordt echter niet door iedereen opgepikt, waardoor geruchten ontstaan en verdraaide weergaven van de beleidsintenties en-initiatieven. Daarnaast heeft dit geleid tot een afstand tussen het niveau van de opleidingen en het centrale niveau. Op opleidingsniveau wordt men hierdoor momenteel nog voldoende meegenomen in de gedachte achter beleid en niet geresponsabiliseerd in de uitwerking ervan. De commissie heeft ervaren dat men op opleidingsniveau behoefte heeft aan duidelijkheid in verwachtingen en kaders en heeft geen aanwijzingen dat men huiverig is voor een directere benadering vanuit het directiecomité. Volgens de commissie zou het de gedragenheid van beleid ten goede komen als het directiecomité de trekkersrol van beleid prominenter en directer zou vervullen.

De huidige meetsystemen die de instelling hanteert om de onderwijskwaliteit te monitoren, zijn overwegend afkomstig uit de oude structuren van voor de fusie. Dit biedt enerzijds een garantie op een bepaalde basisinformatie, maar zorgt er tegelijkertijd voor dat metingen nog niet zijn afgestemd op de nieuwe structuren. Uit de gesprekken maakt de commissie echter op dat de instrumenten in de huidige toepassingsvorm minder geschikt zijn om signalen met betrekking tot kwaliteit op te vangen; vragenlijsten worden niet consequent periodiek afgenomen en waar dit wel gebeurt, is de respons vaak dusdanig laag dat hier geen conclusies aan verbonden kunnen worden. De commissie heeft wel verschillende voorbeelden gehoord waarbij betrokkenen worden geconsulteerd, maar regelmaat en systematiek ontbreken en niet alle instrumenten blijken even valide. Ook rapportages worden niet consequent opgesteld en het is niet voor iedereen duidelijk wie welke rapportages op welk moment zou moeten ontvangen. Er bestaan datarapporten, maar deze lijken niet veel te worden gebruikt en niet systematisch te worden geaggregeerd, geanalyseerd of geïnterpreteerd. De commissie heeft er vertrouwen in dat de nieuwe initiatieven inzake bevragingen ontwikkeld in het KONDOR-project van de associatie KUL de gebreken van de bestaande meetsystemen zullen remediëren.

Recentelijk heeft men een overzicht gemaakt van de strategische doelstellingen uit de opleidingsplannen, met daarbij een overzicht van de stand van zaken. Deze opleidingsplannen en de voortgang hierop is breed in de instelling besproken. De commissie ziet dit als een zeer waardevol initiatief en een aanzet tot een systematiek van het in kaart brengen en monitoren van doelstellingen. De instelling heeft sinds kort de beschikking over dashboards vanuit de KU Leuven. Deze zijn gedeeld met de opleidingen. Momenteel wordt in de POC's overlegd hoe deze voor de opleidingen geïmplementeerd zouden kunnen worden.

De commissie heeft ervaren dat kwaliteitszorg binnen LUCA momenteel vooral zijn beslag krijgt op opleidingsniveau; de horizon van docenten en studenten lijkt vooral de POC's te zijn. Hier komen zaken op tafel en worden zij met alle betrokkenen besproken. De commissie geeft aan dat zij de voordelen ziet van het zo decentraal aanbrengen van het zwaartepunt van kwaliteitszorg. Zij ziet tegelijk het gevaar dat de POC's minder met elkaar en met het centrale niveau in verbinding staan, wat wederom leidt tot afstand tussen directiecomité en opleidingen. De instelling geeft aan dat zij dit herkent, en dat zij tegelijkertijd merkt dat er momenteel binnen opleidingen de wens bestaat om samen te werken en verder te kijken dan de eigen opleiding. De instelling

beaamt dat nu het moment is om op deze betrokkenheid te kapitaliseren en hier concreet in te worden.

De commissie constateert dat er een aanzet tot verbeterbeleid waarneembaar is, maar dat dit doorgaans niet systematisch wordt aangestuurd. Waar men wel in zekere mate cyclisch te werk gaat, rust dit verbeterbeleid grotendeels op de reeds bestaande systemen op opleidingsniveau.

Concluderend is de commissie van oordeel dat de instelling momenteel voldoende rijp is om de stroom van activiteiten van onderaf aan te vullen met een dynamiek van bovenaf. Het directiecomité kan daarbij een prominentere en directere rol oppakken naar het niveau van de opleidingen toe, waarbij het opleidingen erkent in waar ze zelf mee bezig zijn en ze tegelijkertijd helpt bij het implementeren van de nieuwe lijnen. De commissie beveelt aan om daarbij duidelijkheid te creëren en tempo te maken. De organisatie dient te worden voorbereid op wat het nieuwe beleid en de invoering hiervan voor opleidingen gaat betekenen.

De commissie ziet dat de instelling zich wat betreft beleidsimplementatie, meten en verbeteren weliswaar nog in een premature fase bevindt, maar zij heeft duidelijk kernen van ontwikkeling kunnen vaststellen. De commissie heeft naar aanleiding van het dossier en beide instellingsbezoeken het vertrouwen dat de instelling een positieve richting op gaat. Zij ziet dat er vooral op standaard 1 en 2 ontwikkelingen in gang zijn gezet, zij het nog wat ongecoördineerd. Ze heeft de potentie herkend van de mensen die hiermee bezig zijn en heeft er vertrouwen in dat de instelling haar plannen zal realiseren. Uit de visie die wel reeds is geformuleerd spreekt een duidelijk idee over de koers van de instelling, die de commissie als passend ziet binnen het maatschappelijk veld. Op basis van het geheel van vaststellingen en de beoordeling komt de commissie tot een oordeel positief onder voorwaarden.

De commissie is van oordeel dat standaard 1 van het kader voor de instellingsreview voldoet, en dat de standaarden 2, 3 en 4 ten dele voldoen. Het eindoordeel van de commissie is daarom positief onder voorwaarden. Zij heeft bij de standaarden 2, 3 en 4 een aantal voorwaarden geformuleerd.

Voor standaarden 1 en 2 heeft de commissie de volgende aanbeveling:

- Werk aan breedgedragenheid en participatie vanuit alle geledingen bij beleidsontwikkeling en –implementatie en zorg voor directere communicatie tussen de verschillende lagen binnen de instelling;

De commissie stelt bij standaard 2 de volgende voorwaarden:

- Maak tempo met het vertalen van visieontwikkeling naar concrete beleidsplannen. Geef hiervoor een duidelijke tijdslijn en maak deze plannen SMART. Neem hier als directiecomité een trekkersrol in op;
- Verduidelijk de regels en kaders met betrekking tot de speerpunten op de verschillende niveaus. Breng hierin een prioritering en fasering aan.

Bij standaard 3 stelt de commissie de volgende voorwaarden:

- Verfijn de meetinstrumenten en besteed aandacht aan validiteit, respons en tijdigheid in afname;
- Aggregeer en analyseer uitkomsten van metingen op een transparante wijze en voorzie deze van actiepunten. Rapporteer informatie meer doelgericht en kernachtig;
- Maak de doorstroom van informatie tussen verschillende lagen inzichtelijk en maak daarbij duidelijk wanneer resultaten moeten worden opgeschaald, naar welk niveau en welk gremium verantwoordelijk is.

Bij standaard 4 stelt de commissie de volgende voorwaarden:

- Zorg dat er op centraal niveau zicht is op verbeteringen die decentraal geïnitieerd worden;
- Volg op dat het beleid rondom de functionerings- en evaluatiecyclus daadwerkelijk geïmplementeerd wordt.

2 Inleiding en verantwoording

Dit evaluatierapport is tot stand gekomen in het kader van een instellingsreview aan de hand van het NVAO's *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*. In deze instellingsreview wordt de kwaliteit van het onderwijsbeleid getoetst.

Naast dit evaluatierapport is een adviesrapport beschikbaar. Het rapport betreft een advies over de wijze waarop de instelling instaat voor de kwaliteit van haar opleidingen. Het gaat met name over de regie van de kwaliteitsborging van de opleidingen zoals opgenomen in NVAO's *Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017*.

2.1 Samenstelling van de reviewcommissie

De beoordeling is gebeurd door een reviewcommissie aangesteld door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

- Em. prof. dr. ir. Guy Aelterman (voorzitter): professor aan de Universiteit Gent, voormalig kabinetschef Pascal Smet, voormalig algemeen directeur Artesis;
- Diederik Schönau, kunsthistoricus en psycholoog, was van 1981 tot 2015 werkzaam bij Cito instituut voor toetsontwikkeling in Arnhem.
- Michel van Lieshout: voormalig algemeen directeur van de Haute École Galilée - Brussel;
- Staf Pelckmans: directeur van Cultuurhuis de Warande (Turnhout);
- Joris Gevaert: Student Burgerlijk Ingenieur & Campuscoördinator bij Studentenraad KU Leuven.

De reviewcommissie wordt ondersteund door:

- Dr. Thomas de Bruijn, secretaris;
- Drs. Suzanne den Tuinder, secretaris;
- Lic. Nancy Van San, procescoördinator NVAO

In bijlage 1 zijn de CV's van de commissieleden opgenomen. Daar kan worden vastgesteld dat de samenstelling van deze reviewcommissie voldoet aan de eisen opgenomen in het *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*.

2.2 Werkwijze van de reviewcommissie

2.2.1. Werkwijze van de reviewcommissie in het algemeen

De commissie baseert zich voor haar bevindingen in het kader van de uitgebreide instellingsreview van LUCA School of Arts op de zelfreflectie van de instelling, alsmede op een tweedaags verkennend bezoek en een driedaags verdiepend bezoek aan de instelling. Het eerste bezoek vond plaats op 21 en 22 februari 2017. Voorafgaand hieraan vond op 20 februari een voorbereidende vergadering van de commissie plaats om eerste gedachten uit te wisselen en vragen voor het locatiebezoek op te stellen. Het tweede bezoek vond plaats van 20 t/m 22 maart 2017, met voorafgaand een voorbereidende vergadering op 19 maart.

LUCA heeft in haar kritische zelfreflectie beschreven hoe zij de kwaliteit van haar onderwijs garandeert binnen de relevante maatschappelijke en internationale context. Zij beschrijft hierin haar organisatieconcept, missie, visie en beleidslijnen, en geeft een beeld van het beleid en de behaalde resultaten. Deze kritische reflectie volgt de standaarden van het NVAO-beoordelingskader voor de instellingsreview. De NVAO heeft voor de reviewcommissie een accreditatieportret opgesteld, dat een overzicht geeft van alle accreditatiebesluiten voor nieuwe en bestaande opleidingen van LUCA. Deze gegevens zijn ter verificatie voorgelegd aan de instelling.

De commissie heeft twee bezoeken aan de instelling gebracht. Tijdens het eerste verkennende bezoek heeft de commissie gesproken met het directie, opleidingshoofden, coördinatoren, docenten en studenten. Het volledige programma van dit bezoek is opgenomen in bijlage 2. De commissie heeft in dialoog en co-creatie met de instelling haar eerste indrukken geformuleerd en heeft aangegeven welke review trails zij in het tweede bezoek wenst uit te voeren.

Op 20 t/m 22 maart 2017 heeft de commissie een tweede bezoek aan de instelling gebracht, wederom voorafgegaan door een besloten vooroverleg van de commissie op 19 maart. Tijdens dit vooroverleg heeft zij vraagpunten voor de gesprekken van het tweede bezoek geformuleerd. Het programma van het tweede bezoek is opgenomen in bijlage 2. Commissie en instelling hebben na afloop van de gesprekken de thema's geselecteerd die het verhaal van de instelling in hoofdzaak bepalen. In co-creatie met de instelling heeft de commissie vervolgens het verhaal van de instelling opgetekend en heeft zij haar oordeel vastgesteld.

De secretaris van de commissie heeft de bevindingen en adviezen in een conceptrapportage opgesteld. De commissieleden hebben op deze rapportage gereageerd en de secretaris heeft de opmerkingen van de leden verwerkt. Het evaluatierapport is op 19 april 2017 aan de NVAO aangeboden.

2.2.2 Werkwijze van de reviewcommissie met betrekking tot de review trails

De commissie heeft tijdens het tweede locatiebezoek de volgende review trails uitgevoerd:

Verticale trail:

Onderzoek naar processen top-down en bottom-up in het realiseren van onderwijsbeleid vanuit het thema curriculumhervorming, toegespitst op de afstudeerrichting Fotografie van de academische opleiding Beeldende Kunst (BK) Brussel-Genk en op de participatie in het proces (met aandacht voor de oude en nieuwe dynamiek). Deze trail sluit aan bij de strategische doelstellingen 3 (theoretische onderbouwing en reflectie) en 4 (multicampusonderwijs met flexibele trajecten) van het LUCA-onderwijsbeleidsplan

Horizontale trail:

Onderzoek in de breedte, hoe verloopt professionalisering en vorming van docenten op de verschillende campussen? Hoe komt het thema onderzoek terug in professionalisering? Hoe gaan docenten om met de rol van onderzoek en hoe worden ze hierin ondersteund? Ondersteuning in vakgerelateerde expertise van docenten en in onderwijskundige expertise: hoe gaat men om met trajectbegeleiding, hoe zorgt men dat alle docenten hun vak kunnen plaatsen in de leerdoelen en leerlijnen? Deze trail sluit aan bij doelstellingen 10 (onderzoekscarrière faciliteren) en 17 (loopbaanmogelijkheden en ondersteuning professionele vorming) uit het LUCA-onderwijsbeleidsplan.

Tijdens deze trails heeft de commissie in diverse gespreksrondes meer zicht gekregen hoe de onderwijsvisie zijn weerslag vindt in beleid en in de praktijk. Zij heeft gesproken met vertegenwoordigers op beleidsniveau en ondersteuning, opleidingshoofden, docenten, werkveld en studenten.

Daarnaast heeft de commissie een tweetal 'kleine' trails uitgevoerd:

Speerpuntenbeleid: Om dit begrip helder te krijgen worden twee voorbeelden van (geslaagde) speerpunten toegelicht: hoe is de keuze hiervoor tot stand gekomen en tot

op welk niveau (bijvoorbeeld curriculum opleiding) zijn deze speerpunten terug te zien? Deze trail sluit aan bij doelstelling 13 (inhoudelijke profielen/speerpunten) uit het LUCA onderwijsbeleidsplan. Hiervoor sprak zij met medewerkers op beleidsniveau.

Vormgeven toetsbeleid: Dit thema is te zien als indicator voor het vernieuwingsproces. Hoe wordt het toetsbeleid ingevuld in de kunstopleidingen? Hoe is het toelatingsbeleid vorm gegeven? Hoe is dit beleid centraal opgezet en hoe ziet men de implementatie binnen de opleidingen? Deze trail sluit aan bij de LUCA kwaliteitskenmerken (toets- en evaluatiebeleid afgestemd op het eigene van het kunstonderwijs). De commissie sprak voor deze trail een gemengde groep van opleidingshoofden/ -coördinatoren, ondersteuners, docenten, studenten en werkveld.

3 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

Voorafgaand aan het eerste locatiebezoek heeft de commissie de kritische zelfreflectie van de instelling uitvoerig bestudeerd. Zij leest dat de academische opleidingen van LUCA zijn samengebracht in de faculteit Kunsten. De professionele opleidingen zijn ondergebracht in de groep LUCA-Pro. De decaan van de faculteit, de vicedecanen Onderwijs, Onderzoek en BAM en Internationalisering, en de Groepsvoorzitter vormen met de algemeen directeur het Directiecomité. De instelling geeft aan dat het integreren van alle kunstopleidingen van een associatie in één hogeschool uniek is in Vlaanderen.

De instelling onderscheidt in de visie de volgende kernpunten:

- Het opleiden van kritische studenten die in staat zijn om zich autonoom te positioneren in de kunstwereld en de samenleving.
- Het aanbieden van een uitdagende onderwijs- en onderzoeksomgeving met alle ruimte voor experiment.
- Het zich als een actieve speler in de samenleving engageren vanuit een artistieke, ontwerpmatige, praktijkgerichte en onderzoekende basis.
- Lokaal en globaal denken en de uitbouw van internationale netwerken.
- Het zoeken van synergie tussen de verschillende campussen en ruimte bieden voor verruiming en verdieping in de trajecten van de studenten.

Hieraan verbonden heeft de instelling vier beleidslijnen ontwikkeld:

1. Eigentijds artistiek en ontwerpmatig praktijkgericht onderwijs.
2. Onderzoeksgericht en – gebaseerd onderwijs.
3. Een divers aanbod geprofileerd rond speerpunten.
4. Een kwaliteitsvolle organisatie.

De commissie heeft op basis van de zelfreflectie eerste indrukken geformuleerd. Zij komt bijeen aan de vooravond van het verkennend bezoek om deze eerste indrukken te bespreken en na te gaan welke vragen zij tijdens het bezoek aan de orde wil stellen. De commissie vindt de zelfreflectie goed leesbaar en ziet dat de daarin beschreven beleidscyclus alle relevante terreinen afdekt. De zelfreflectie blijft weliswaar algemeen en generiek en geeft nog te weinig blijk van de implementatie van visie en beleid. De commissie heeft in de zelfreflectie niet veel concrete stappen ter implementatie aangetroffen, bijvoorbeeld ten aanzien van de speerpunten, of voorbeelden van geplande en behaalde doelstellingen en de bijbehorende termijnen.

De commissie groepeert haar vragen rond een aantal brede thema's:

- Hoe definieert de instelling haar eigenheid, mede in vergelijking met andere instellingen en op welke wijze positioneert zij zich internationaal?
- Hoe komt de eigenheid terug in de opzet van kwaliteitszorg en monitoring?
- Hoe vordert de vertaling van ambitie naar praktijk, bijvoorbeeld op terreinen als het onderzoeksbeleid, de curriculumhervorming, het personeelsbeleid?
- Hoe houdt de instelling de voortgang bij?
- Werkt de gekozen organisatiestructuur in de praktijk?
- Hoe wordt deze structuur beleefd op de werkvloer van onderwijs en onderzoek?
- Hoe zijn de speerpunten tot stand gekomen?
- Hoe ziet de instelling de balans tussen kaderstelling en het scheppen van creatieve ruimte?

Naast deze meer algemene thema's heeft de commissie tijdens het vooroverleg een aantal specifieke aandachtspunten aangewezen om het gesprek over te voeren: toetsing en toelating in de context van het kunstonderwijs, internationalisering en interculturaliteit, geaggregeerde informatie en sturing.

Een algemeen thema dat de commissie zich voorneemt als rode draad in de gesprekken te hanteren betreft de vraag hoe geluiden van 'onder in' de instelling hun weg naar boven weten te vinden. De commissie wil dat het liefst aan de hand van concrete voorbeelden bespreken. Zij heeft uit een aantal door de instelling gesuggereerde focusthema's de volgende drie thema's gekozen en de strekking ervan breder geformuleerd: Onderzoek in relatie tot onderwijs en werkveld, Studiebegeleiding en School als ruimte.

Eerste verkennend bezoek

Als start van het verkennend bezoek van de instellingsreview heet LUCA de commissie van harte welkom in haar locatie te Gent, in een ruimte waarin tevens werk van studenten te zien is. De commissie ontmoet studenten, docenten en bestuurders van alle campussen. De procescoördinator geeft kort een uitleg over de instellingsreview en de daarin te hanteren waarderende aanpak. In de ruimte waarin de commissie zetelt, liggen voorbeelden van de artistieke en academische activiteiten van LUCA ter inzage. De gesprekken van de eerste dag volgen de vier standaarden van het kader: visie, uitvoering, monitoring en verbeterbeleid. Op de tweede dag staan de focusthema's centraal.

De commissie heeft in de gesprekken getracht zoveel mogelijk concrete evidentie van de realisatie van beleid te vinden, bij zoveel mogelijk groepen in de instelling. Een eerste vraag richt zich in dat verband op de beleving van de eigenheid van LUCA. Gesprekpartners geven aan dat deze ligt in het bijeenbrengen van kunstopleidingen en de samenwerking tussen professionele en academische opleidingen en tussen verschillende disciplines. Ook noemen zij de geambieerde gemeenschappelijke uitgangspunten ten aanzien van kunst en ontwerpen. De deelname aan de associatie verbreedt volgens hen het netwerk en stelt LUCA in staat op een grotere schaal te opereren. Hierdoor kan zij als meer volwaardige partner de samenwerking aangaan met anderen.

De commissie heeft in het verkennend bezoek de contacten met het werkveld ter sprake gebracht. Het heeft in de gesprekken met docenten, opleidingshoofden en vertegenwoordigers van het werkveld interessante voorbeelden gehoord. In de professionele opleiding is er een duidelijke koppeling van de vraag van het werkveld naar het curriculum van de opleiding. Ook ten aanzien van de academische opleidingen heeft de commissie goede voorbeelden gehoord. LUCA biedt expliciet ruimte en ondersteuning voor interessante initiatieven als het Art Office ter ondersteuning van evenementen, de samenwerking met het podiumkunstencentrum OPEK in Leuven, en de LUCA-Biënnale. Eenzelfde indruk krijgt de commissie van het speerpunt ten aanzien van internationalisering. Er bestaat een beleidsnota internationalisering. De waarnemend coördinator Internationalisering geeft aan hoe de experts op dit terrein vanuit verschillende opleidingen samen zijn gebracht en hoe de wensen per opleiding zijn vertaald in LUCA-breed beleid, voorzien van streefdoelen. Parallel hieraan worden bestaande internationale contacten voortgezet en zijn er veel uitwisselingen op basis van Erasmus. Studenten geven aan hoe de internationale ervaring hun visie op de eigen context en de eigen studie heeft veranderd en zijn tevreden over de ondersteuning vanuit de instelling. Op zich ziet de commissie hier een waardevolle

praktijk, maar van vernieuwing in het licht van de beleidsspeerpunten kan de commissie niet veel evidentie vaststellen.

De multicampusgedachte, waarbij studenten mobiel kunnen zijn tussen opleidingen op verschillende campussen, is voor LUCA een belangrijk thema. Zij ziet dit als manier om studenten de mogelijkheid te bieden om hun studieloopbaan te verdiepen en te verbreden via een onderwijsmodel met flexibele trajecten. Bovendien stimuleert het multicampus werken samenwerking tussen opleidingen en tussen academisch en professioneel onderwijs. In dit perspectief noemt de instelling voorbeelden van gezamenlijke activiteiten zoals de LUCA-week, waarin studenten uit verschillende campussen samen aan projecten deelnemen en de Showcase, waarin de instelling haar beste producten breed aan de samenleving presenteert. Het directiecomité geeft aan dat de LUCA-week gestart is als projectweek, maar dat deze in sommige opleidingen inmiddels een rol heeft in het interdisciplinaire karakter van de opleiding. Studenten zien de voordelen van de ruimere keuze aan vakken in andere campussen. Samenwerking is mogelijk, maar wordt volgens de studenten niet expliciet gestimuleerd. Buiten de projectweek is er in de gewone lesweken volgens hen nog weinig aandacht voor campusoverschrijdende mogelijkheden of activiteiten. Studenten ervaren nog niet dat er gelijkschakeling plaatsvindt van de curricula over de campussen heen. De commissie constateert dat zij nog weinig evidentie ziet van een daadwerkelijke implementatie van de multicampusgedachte in de praktijk van het onderwijs.

Omdat de koppeling van onderzoek en onderwijs een belangrijk speerpunt is in de visie van LUCA gaat de commissie hier nader op in, onder andere in het focusgesprek over dit thema. Uit de gesprekken met onder andere de vicedecaan Onderzoek blijkt de ambitie om onderzoek te integreren in de praktijk van onderwijs, kunst en ontwerpen. In 2012 is op een Denkdag een gezamenlijk concept van artistiek onderzoek vastgesteld, waarvoor breed draagvlak was. De instelling geeft aan dat het bij de implementatie van dit concept soms lastig is iedereen mee te krijgen. Het voornemen is om bij de selectie van nieuwe docenten te peilen naar de interesse voor onderzoek en ervaring op dit gebied en om de interesse van docenten voor onderzoek als element op te nemen in functioneringsgesprekken. De instelling geeft aan dat dit nog niet altijd gebeurt. Voor de zittende docenten zijn er doctoraatstrajecten en is er scholing ten aanzien van onderzoeksmethoden.

De instelling wil binnen tien jaar een docentencorps hebben dat zowel onderzoek als onderwijs kan verzorgen. Zij geeft aan dat zij met de voortgang van de implementatie van de beleidslijn ten aanzien van onderzoek verder had willen zijn. Trajecten voor postdoc en senior onderzoeker moeten nog worden uitgewerkt. Er is nog geen richtlijn voor onderzoek in het onderwijs opgenomen. Toch zijn er concrete voorbeelden van projecten waarin onderzoek en onderwijs tot wederzijdse bevruchting leiden, zoals het project 'De Grootste Jukebox van de Lage Landen' rond de beiaard in de Dom van Utrecht. Docenten melden de commissie dat er veel ruimte is voor de invulling van onderzoek, maar dat zij weinig sturing hierop ervaren. De vicedecaan Onderzoek beaamt dat hierin nog stappen te zetten zijn. De commissie stelt vast dat ten aanzien van dit speerpunt een aantal initiatieven is genomen maar dat er ook nog vertraging en een zekere aarzeling is waar te nemen.

Ook via voorgenomen curriculumhervormingen wenst men de aandacht voor onderzoek steviger in het onderwijs te verankeren. In het gesprek met docenten en opleidingshoofden blijkt dat er op verschillende manieren aandacht is voor onderzoek. Toch komt ook hierbij het beeld naar voren dat de aanpassing van de curricula in de richting van onderzoek nog moeizaam verloopt: er is een begin gemaakt maar dat is gestopt vanwege problemen met de acceptatie. Daarop is besloten opnieuw

consensus te zoeken over een didactische methodiek om het onderzoeksonderwijs vorm te geven en weer de draad op te pakken. De vicedecaan Onderwijs geeft aan dat dit het komende jaar weer op de rol staat. De commissie constateert dat hiervoor geen duidelijke tijdslijn zichtbaar is gemaakt. Zij ziet dat wel als wenselijk. De commissie treft in de gesprekken duidelijke verschillen in de manier waarop er tegen onderzoek en de curriculumhervorming wordt aangekeken. Zij ziet wel veel enthousiasme voor onderzoek, maar de invulling per campus en per opleiding verschilt. Ook is de vordering van de aanpassing van curricula wisselend. Zij kan hier geen duidelijk tijdsplan of sturing vanuit het directiecomité in ontdekken.

Ten aanzien van toetsing constateert de commissie dat er een centraal kader is en dat opleidingen geacht worden dit verder uit te werken. Uit de gesprekken blijkt dat het nog niet makkelijk is om docenten mee te krijgen en dat er veel subjectieve praktijk is. Het wordt de commissie niet goed duidelijk wat de instelling doet om dit dilemma op een meer structurele manier aan te pakken. De instelling tracht de professionaliteit van de docenten te benutten en hen materiaal te leveren ter ondersteuning. Ook bevordert de dienst Kwaliteitszorg het uitwisselen van goede ervaringen. De commissie wil hier meer over te weten komen in het vervolg van haar onderzoek.

De commissie heeft kennisgenomen van de verschillende instrumenten voor het volgen van de beleidsimplementatie. Het diensthoofd Onderwijsontwikkeling en Kwaliteitszorg geeft aan dat de instelling ten aanzien van de instrumenten voor het verzamelen van gegevens in een opbouwfase zit. Voor alle opleidingen is een 'meetplan' opgesteld. De ondersteuning door ankerpersonen helpt de opleidingen en bevordert kennisdeling: één van hen schetst het voorbeeld van de verbetering van de evaluatie van stagebegeleiding, die niet eenduidig bleek voor de begeleiders. De opleidingen kiezen zelf voor een oplossing en worden daarmee 'eigenaar' van de maatregelen.

De commissie heeft inzage gehad in een instellingsbrede evaluatie (*"Resultaten van een instellingsevaluatie, afgenomen onder directie en hoofden"*) en daar nog wel wat kritische (rode) punten aangetroffen. Dat betrof veelal de interactie met het centrale bestuur over zaken rond de implementatie van beleid. De evaluatie gaf geen blijk van brede gedragenheid van die plannen. De commissie vraagt zich af hoe de instelling daarmee om is gegaan. De instelling geeft aan dat die evaluatie zeker is meegenomen en geholpen heeft om de actieplannen ter implementatie beter af te stemmen op de noden van opleidingen.

De gesprekken over het thema planning en monitoring roepen bij de commissie vragen op over de mate waarin de acties worden opgevolgd in de opleidingen en in hoeverre het bestuur dit monitort en hierover regie voert. De commissie wil verder onderzoeken of centrale beleidslijnen coherent en consistent in opleidingen worden uitgezet en waarom de realisatie hiervan soms lijkt te verzanden.

In gesprekken met studenten heeft de commissie op meerdere momenten gevraagd naar de beleving van de structuur, zoals die blijkt uit ervaringen met studentenparticipatie. Het blijkt de commissie dat studenten zich primair bij hun opleiding betrokken voelen en dat het lastig is om over de campussen heen bijeenkomsten van de Permanente Onderwijscommissie (POC) te organiseren. In het deel van het bezoek dat specifiek door studenten was ingericht, trof de commissie een grote groep studenten van de verschillende campussen. De studenten bleken elkaar niet zo vaak te treffen, ook al hebben zij allemaal rollen in vertegenwoordigende organen. Zij geven aan dat er nog niet veel overleg is tussen de verschillende opleidingen en dat er geen overkoepelend institutioneel orgaan is. Studenten zeggen

dat zij wel op de hoogte worden gehouden over zaken als de herziening van curricula en de tijdlijnen voor de verschillende doelstellingen, maar alleen in de context van hun eigen opleiding. Deze bevinding baart de commissie zorgen: zij ziet dat studenten hier zelf initiatief kunnen nemen maar verwacht toch ook een assertieve sturing en facilitering door de instelling.

Studenten geven de commissie aan zich goed thuis te voelen in hun opleiding en op hun eigen campus, maar zich beduidend minder verbonden te voelen met LUCA als geheel. Binnen de mogelijkheden die de opleiding biedt kunnen zij zich goed ontplooiën, al geven ze wel praktische problemen aan als te kleine of te weinig ateliers. Over het algemeen zijn zij tevreden met hun docenten. Deze zijn toegankelijk en helpen hen goed op weg in de studie. Ook als er problemen zijn in de opleiding of het individuele studietraject vinden zij gemakkelijk docenten en begeleiders. De stap naar vertegenwoordiging op een hoger niveau in de structuur is meestal niet makkelijk te zetten. De vertegenwoordiging van studenten in de Raad van Bestuur is wat onoverzichtelijk tot stand gekomen, menen de studenten, en zij vinden het lastig om signalen vanuit een opleiding naar een hoger plan door te geven. De opleidingsstudentenraden schijnen te werken. Communicatie tussen de verschillende organen is er niet structureel.

De commissie vraagt in de gesprekken over internationalisering naar de verbinding met interculturaliteit en verneemt dat dit als thema in veel projecten met een maatschappelijke binding een rol speelt, zoals in de LUCA-projectweek waarin een docent een project met vluchtelingen en studenten heeft opgezet. Binnen projecten wordt westerse kunst naast niet-westerse kunst gezet. De commissie constateert echter dat het thema nog niet in het curriculum een plaats heeft verworven. De instelling geeft aan dat zij ook ten aanzien van het diversifiëren van de instroom aanloopt tegen problemen, zoals het beeld van het kunsvak als 'geen echt beroep', de praxis van het werken met naaktmodellen en dergelijke cultuurgebonden zaken. De instelling investeert naar eigen zeggen veel hierin en in het zich presenteren naar andere doelgroepen, maar ziet nog weinig opbrengst hieruit. Zij beaamt de stelling van de commissie dat dit een majeure uitdaging voor de toekomst is. De commissie constateert dat diversiteit onder studenten wel aanwezig is, maar minder in het docentencorps of het bestuur. De commissie meent dat dit toch wel behoort tot maatschappelijke verantwoordelijkheid van de instelling.

Co-creatie

De commissie geeft in de co-creatie een verslag van haar bevindingen en van de punten waarop zij verdieping zoekt in de trails. De commissie meldt een open en spontane uitwisseling met veel deelnemers. Zij constateert dat er in de instelling meerdere systemen, processen en procedures door elkaar heen lopen, van voor en van na de fusie. Zij ziet de doorwerking van verbetertrajecten uit het verleden, van waaruit een organische groei tot stand is gekomen en van waaruit verbetering in de opleidingen zijn doorgevoerd. De commissie constateert daarbij een grote dynamiek die zich uit in projecten, contacten met het werkveld en onderzoeksinitiatieven. Zij heeft hier een aanzet tot een kwaliteitscultuur ervaren. Zij ziet echter nog te weinig evidentie van een formele structuur vanuit de nieuwe situatie waarin deze decentrale verbeteringen zijn ingebed en worden geborgd.

Parallel hieraan ziet de commissie een groei van nieuw beleid om de instelling een eigenheid te geven, zaken bijeen te brengen en centraal te groeperen. Er zijn veel nieuwe aanzetten: ten aanzien van onderzoek, curriculumhervorming, presentatie naar de maatschappij. Eerste stappen worden gezet, maar het is de commissie niet duidelijk of er al vervolgstappen zijn voorzien en welke die zullen zijn.

De commissie vraagt zich af hoe deze twee bewegingen, de projecten en dynamiek van onderop, en het beleid van boven, samenkomen en tot heldere en onontkoombare actielijnen worden gevormd. Initiatieven als de focus op onderzoek en de doorvoering van ambities in curriculum en personeelsbeleid lijken na een eerste stap weer even onhold te worden gezet en te wachten op een nieuwe impuls, zeker als er weerstand blijkt. De commissie wil in haar tweede bezoek meer zicht krijgen op een evaluatie- en functioneringsbeleid dat de beleidsrealisatie kan ondersteunen.

Op basis van de oude contacten weet het werkveld de opleidingen goed te vinden en ontstaat een vruchtbare dialoog. De commissie ziet echter nog geen nieuwe inzichten en contacten met het werkveld die stoelen op de meerwaarde van de multicampusgedachte. Voorzieningen dicht bij de student, zoals de begeleiding en ondersteuning voor internationalisering, functioneren goed. De commissie ziet dat studentenparticipatie over de campussen heen nog niet goed van de grond komt. De multicampusgedachte kan ook hier sterker worden doorgezet.

De instelling herkent zich in het beeld: het directiecomité prijst de open gesprekken en het feit dat daarin ook een getrouw beeld naar voren komt. Het geeft aan dat de instelling in dit verhaal haar sterktes bevestigd ziet, maar ook de dingen herkent die nog niet zo goed lopen. Hij erkent dat de nieuwe dynamiek nog veel in plannen zit, maar ziet ook al concrete uitwerking. Het bestuur is zich bewust van het risico dat prioriteiten te vaak opschuiven en ziet de noodzaak van communicatie om meer eenheid te scheppen. Op de campussen werkt participatie goed. De commissie ziet dit als de resultante van bewust beleid van de instelling om hier de prioriteit te leggen wat betreft participatiebeleid. Op instellingsniveau is participatie een aandachtspunt.

Trails

De commissie stelt voor de volgende trails op te zetten, in aansluiting en ter verdieping van de thema's die zijn genoemd:

Verticale trail:

Onderzoek naar processen top-down en bottom-up in het realiseren van onderwijsbeleid vanuit het thema curriculumhervorming, toegespitst op de afstudeerrichting Fotografie van de academische opleiding Beeldende Kunst (BK) Brussel-Genk en op de participatie in het proces (met aandacht voor de oude en nieuwe dynamiek). Deze trail sluit aan bij de strategische doelstellingen 3 (theoretische onderbouwing en reflectie) en 4 (multicampusonderwijs met flexibele trajecten) van het LUCA-onderwijsbeleidsplan.

Horizontale trail:

Onderzoek in de breedte, hoe verloopt professionalisering en vorming van docenten op de verschillende campussen. Hoe komt het thema onderzoek terug in professionalisering? Hoe gaan docenten om met de rol van onderzoek en hoe worden ze hierin ondersteund? Ondersteuning in vakgerelateerde expertise van docenten en in onderwijskundige expertise: hoe gaat men om met trajectbegeleiding, hoe zorgt men je dat alle docenten hun vak kunnen plaatsen in de leerdoelen en leerlijnen? Deze trail sluit aan bij doelstellingen 10 (onderzoekscarrière faciliteren) en 17 (loopbaanmogelijkheden en ondersteuning professionele vorming) uit het LUCA-onderwijsbeleidsplan.

Daarnaast heeft de commissie een tweetal 'kleine' trails gedefinieerd:

Speerpuntenbeleid: Om dit begrip helder te krijgen worden twee voorbeelden van (geslaagde) speerpunten toegelicht: hoe is de keuze hiervoor tot stand gekomen en tot

op welk niveau (bijvoorbeeld curriculum opleiding) zijn deze speerpunten terug te zien? Deze trail sluit aan bij doelstelling 13 (inhoudelijke profielen/speerpunten) uit het LUCA onderwijsbeleidsplan. Hiervoor sprak zij met medewerkers op beleidsniveau.

Vormgeven toetsbeleid: Dit thema is te zien als indicator voor het vernieuwingsproces. Hoe wordt het toetsbeleid ingevuld in de kunstopleidingen? Hoe is het toelatingsbeleid vorm gegeven? Hoe is dit beleid centraal opgezet en hoe ziet men de implementatie binnen de opleidingen? Deze trail sluit aan bij de LUCA kwaliteitskenmerken (toets- en evaluatiebeleid afgestemd op het eigene van het kunstonderwijs). De commissie sprak voor deze trail een gemengde groep van opleidingshoofden/ -coördinatoren, ondersteuners, docenten, studenten en werkveld.

Tweede verdiepend bezoek

Trail curriculumhervorming

De commissie heeft tijdens de eerste dag van het tweede bezoek een verticale trail uitgevoerd naar de top-down en bottom-up processen vanuit het thema curriculumhervorming. Het directiecomité legt uit dat de curriculumhervorming een belangrijk speerpunt is in de LUCA-brede onderwijsvisie. De instelling ziet dit als een elementair onderdeel van haar streven naar campusoverschrijdend werken; met de nieuwe curricula beoogt zij een bepaalde gezamenlijke basis te bieden, waarbinnen ruimte is voor de verschillende campussen om zich te profileren. De intentie van dit gemeenschappelijk kader is om studenten in de gelegenheid te stellen om opleidingsonderdelen op andere campussen te volgen.

De curriculumhervorming bevindt zich in de fase van beleidsontwikkeling. Momenteel worden ideeën uitgewerkt over een structuur waar binnen een LUCA-breed kader kan worden gewerkt en tegelijk flexibiliteit en diversiteit wordt behouden. Om uitwisseling te stimuleren werkt de beoogde nieuwe curriculumstructuur met drie typen vakken: algemene vakken die tussen alle LUCA opleidingen uitwisselbaar zijn, mediumspecifieke vakken die voor verschillende opleidingen als keuzevak mogelijk zijn en praktijkateliers die opleidingsspecifiek zijn en waar geen uitwisseling wenselijk of mogelijk is. Men is op dit moment bezig om de verschillende vakken binnen de opleidingen in deze categorieën in te delen. Daarnaast betreft de curriculumhervorming het invoeren van vier grote leerlijnen per opleiding, die als ruggengraat voor alle curricula zullen dienen. Recentelijk zijn deze leerlijnen met alle opleidingshoofden gezamenlijk vastgesteld. De invoering van de hervormingen is voorzien voor 2018-2019. Totdat deze hervorming een feit is, werkt men nog in de oude systemen, die zich pragmatisch ontwikkelen als hier noodzaak toe is.

De voorgenomen curriculumhervormingen zijn nog niet breed actief gedeeld met campussen en opleidingen. Het voornemen is weliswaar verspreid via de formele kanalen, maar slechts weinigen blijken hiervan op de hoogte. Docenten spreken tegenover de commissie de hoop uit dat de krijtlijnen van de curriculumhervorming voldoende kader zullen bieden en daarnaast zo algemeen zijn dat de eigen profilering hierin gehandhaafd kan blijven. Men heeft 'in de wandelgangen' vernomen dat de nieuwe curricula zullen leiden tot enige eenvormigheid. Men heeft echter nog geen beeld van de concrete veranderingen die dit met zich mee zal brengen. Meerdere docenten hopen dat dit snel duidelijk wordt en dat zij hiermee kunnen starten. Studenten geven de commissie aan dat ze weten dat er iets speelt qua beleidsvoornemens op centraal niveau, maar kennen de inhoud niet. Wel melden zij dat ze bij sommige aanpassingen het vermoeden hebben dat hier al wordt voorgesorteerd op nieuw beleid, dat de opleiding zich nu in een soort tussenperiode bevindt.

Tijdens de trail wordt het de commissie duidelijk dat de curriculumhervorming die bij de opleiding Fotografie heeft plaatsgevonden, geen onderdeel is van het LUCA-brede beleid rondom curriculumhervorming zoals dit centraal in ontwikkeling is. De hervorming binnen Fotografie heeft zich buiten het zicht van het centrale niveau afgespeeld en is ad hoc tot stand gekomen. De commissie constateert dat binnen de opleiding Fotografie de ene campus een nieuw curriculum heeft kunnen vormgeven en daarmee nieuw elan aan de opleiding heeft gegeven, terwijl de opleiding op een andere campus vanwege bezuinigingen de verhouding tussen theorie en praktijk in het curriculum heeft moeten aanpassen. De doelstelling van de instelling om een evenwicht te bewaren tussen theorie en praktijk lijkt hier geen expliciete overweging geweest. Beide ontwikkelingen zijn niet in overeenstemming met beleid dat centraal in ontwikkeling is. Er is bovendien geen afstemming geweest tussen de twee campussen over de effecten van deze maatregelen.

De commissie ziet dat de curriculumhervorming weliswaar nog in de kinderschoenen staat, maar dat uit de LUCA-brede plannen wel een duidelijke ambitie en richting spreekt voor de gehele instelling. Het is de commissie tijdens de gesprekken duidelijk geworden waar de meerwaarde van deze hervorming voor zowel de instelling, opleiding als studenten zou kunnen zitten. Alhoewel er in zijn algemeenheid nog weinig concrete doelstellingen zijn gekoppeld aan het LUCA-brede beleid, zijn er wel aanzetten tot doelstellingen en instrumenten gezien. Vooruitlopend op het nieuwe beleid wordt in sommige opleidingen bij een vacature reeds een ander (veelzijdiger) profiel van docenten gevraagd. Ook is al van opleidingen gevraagd om vakken in een veelvoud van drie studiepunten aan te bieden, in aanloop naar meer uitwisseling. Coördinatoren geven aan dat zij de overgang naar een veelvoud van drie studiepunten per vak als prettig ervaren. Dit biedt meer mogelijkheden om binnen een module met meerder docenten te werken en theorie en praktijk in een module aan elkaar te verbinden. Zij realiseren zich niet dat deze maatregel onderdeel is van de LUCA-brede curriculumhervormingen.

De onbekendheid met centrale beleidsplannen heeft volgens de commissie bij de opleiding Fotografie onder meer geleid tot een ongewenst contrast tussen de opleiding op de verschillende campussen en een discrepantie tussen de decentrale initiatieven en centraal beleid. Het directiecomité gaat volgens de commissie voorzichtig te werk, met veel ruimte voor herbezinning. Dit maakt het soms lastiger om uit de fase van overleg door te pakken naar het daadwerkelijk uitrollen van beleid. De commissie heeft in de gesprekken ervaren dat er in alle geledingen van de instelling verwachtingen zijn ten aanzien van nieuw beleid, men is betrokken en hoopvol. Zij heeft geen aanwijzingen dat nieuw beleid niet goed ontvangen zou worden. De instelling heeft er volgens de commissie daarom veel baat bij om deze betrokkenheid vast te houden en tempo te maken met het betrekken van de verschillende partijen bij het verder vormgeven van het beleid.

Trail docentprofessionalisering

In de horizontale trail naar docentprofessionalisering is de commissie nagegaan hoe het thema onderzoek terug komt in beleid rondom docentprofessionalisering. Het HR-management legt uit dat hier binnen LUCA geen allesomvattend beleidsplan voor bestaat. Wel zijn er verschillende aspecten opgenomen in andere plannen, zoals onderdelen met betrekking tot onderzoek in het beleidsplan van HR. De dienst Onderwijsontwikkeling en Kwaliteitszorg werkt aan een meeromvattend plan op het gebied van professionalisering. Daarnaast sluit men aan bij een ontwikkelingsfonds vanuit de Associatie waarin diverse projecten zijn uitgewerkt, waaronder het 'start to teach' project waar LUCA aan deelneemt.

De commissie stelt vast dat functionerings- en evaluatiegesprekken momenteel nog niet structureel en tijdig worden gevoerd. Waar er wel gesprekken worden gevoerd, wordt onder meer input uit de focusgesprekken met studenten gebruikt. De commissie heeft voorbeelden gehoord waarin de gesprekken wel erg informeel worden benaderd, bijvoorbeeld door in de gang te overleggen.

De instelling is zelf ook tot de conclusie gekomen dat de functioneringscyclus nog niet goed loopt. Dit is aanleiding geweest om in te zetten op een professionaliseringstraject voor leidinggevenden. HR-management geeft aan te streven naar een structuur waarin via een cyclus van functionerings- en evaluatiegesprekken duidelijk wordt wat nodig is op opleidingsniveau en hoe men dit wil realiseren, met expliciete aandacht voor docentprofessionalisering en onderzoek. Men ziet dit als een gefaseerd proces, waarbinnen men momenteel bezig is om opleidings- en diensthoofden te trainen. Zij worden begeleid in het nadenken wat leidinggeven inhoudt in het kader van professionalisering en hoe men dergelijke functionerings- en evaluatiegesprekken kan voeren. Als volgende stap wil men vanuit de analyse van deze gesprekken een inventarisatie maken van wensen en behoeftes. Naar aanleiding hiervan zal HR samen met de dienst Kwaliteitszorg concrete programma's opzetten ten behoeve van professionalisering.

De prioriteit voor het verbeteren van de werking van de functioneringscyclus is bewust gelegd bij het betrekken van opleidingshoofden. Hiermee wordt volgens de instelling de basis gelegd voor een cultuur waarin er cyclisch aan docentprofessionalisering wordt gewerkt. In dit proces wil men tegelijkertijd feedback genereren op welke onderdelen professionalisering gewenst en urgent is. Gesprekspartners vanuit HR benadrukken het belang dat zij zien in het voldoende tijd nemen voor dit proces, zodat men vanuit een gezamenlijke basis en taal kan vertrekken. Beleidsmedewerkers hebben coaching gekregen in het begeleiden van veranderingsprocessen.

Gesprekspartners geven aan dat men ervaart dat op opleidingsniveau inmiddels het gesprek op gang komt rondom professionalisering. Er zijn ankerpersonen per opleiding die zich hiermee bezig houden en er zijn plannen voor het creëren van een gezamenlijk platform waar best practices gedeeld kunnen worden. De meest gevorderde beleidslijn in het kader van docentprofessionalisering is die van onderzoek. Opleidingshoofden worden begeleid hoe zij de verwachtingen rondom onderzoek kunnen toelichten en kunnen polsen of er interesse is voor initiatieven op dit vlak. In de uitvoering zijn er initiatieven om bijvoorbeeld minder ervaren onderzoekers met meer ervaren peers te laten samenwerken. Ook wordt de samenwerking gezocht met externen, bijvoorbeeld met de meer ervaren onderzoekers van OdsEe. Deze 'learning by doing' strategie werpt volgens de HR afdeling langzaam zijn vruchten af. Ook in de aanwervingsprocedure zijn aanzetten tot deze beleidslijn waar te nemen: in diverse vacatures wordt expliciet gevraagd naar onderzoekscapaciteiten. Volgens opleidingshoofden 'begint het te borrelen'.

De commissie ziet dat het beleid met betrekking tot docentprofessionalisering nog in ontwikkeling is, maar dat diverse actiepunten al in gang zijn gezet. Zij heeft een aantal mooie voorbeelden gehoord van de wijze waarop het aanwervings- en professionaliseringsbeleid versterkend werkt voor de implementatie van de beleidslijnen. Ook hier lijken echter decentrale initiatieven enigszins vooruit te lopen op centraal beleid, dat nog niet in volle omvang en context bij de initiatiefnemers bekend lijkt.

Trail speerpuntenbeleid

Een van de beleidslijnen is 'een divers aanbod geprofileerd rond speerpunten'. De commissie heeft een trail uitgevoerd naar speerpunten om dit begrip helder te krijgen. Zij heeft de instelling gevraagd om enkele voorbeelden van geslaagde speerpunten toe te lichten. LUCA heeft ervoor gekozen om voor deze trail Participatory Design uit te lichten.

De commissie heeft tijdens de bezoeken mooie voorbeelden gezien van initiatieven op het gebied van onderzoeksgericht onderwijs, integratie van theorie en praktijk en interdisciplinariteit. Zij heeft waargenomen dat er binnen de instelling veel nieuwe projecten zijn gestart in deze context. De invulling van de speerpunten wordt echter overgelaten aan de opleidingen en een LUCA-brede discussie over de inhoud en afstemming ontbreekt. Er lijkt geen regie op hoe de invulling van de speerpunten zich op de diverse campussen en tussen de disciplines tot elkaar verhouden. LUCA erkent dat de invulling nog een complexe oefening is en geeft aan dat het gesprek hierover momenteel binnen diverse gremia, waaronder (sub)POC's, wordt gevoerd.

Trail toetsbeleid

Tijdens de trail naar toetsbeleid heeft de commissie zich op de hoogte gesteld van de centrale aansturing en ondersteuning van toetsbeleid en de implementatie binnen de opleidingen. De dienst Onderwijsontwikkeling en Kwaliteitszorg biedt instellingsbreed een kader voor toetsing, maar geeft aan dat dit redelijk algemeen van aard is. Op opleidingsniveau wordt door deze dienst ondersteuning georganiseerd bij bijvoorbeeld het organiseren en vertalen van competenties naar leerdoelen. Toetsbeleid, toetsmodellen en bewaking van het eindniveau zijn binnen de instelling geregeld via opleidingsplannen. Deze plannen worden besproken binnen POC's.

Bij de beoordeling van eindwerken wordt in het algemeen met een jury gewerkt, waarin ook een of meerdere externe juryleden plaats hebben. Juryleden krijgen een beoordelingsformulier en een beoordelingsschaal. Uit de gesprekken blijkt dat de externe juryleden niet altijd heldere instructies krijgen met betrekking tot de toetscriteria. Na afloop wordt met studenten in de klas besproken hoe zij de beoordeling hebben ervaren. Deze feedback wordt besproken in het POC. De input van studenten en van experts hebben volgens gesprekspartners tot diverse aanpassingen van toetsing en toetsbeleid op opleidingsniveau geleid.

Recentelijk zijn er initiatieven genomen om de toelatingsproef enigszins LUCA-breed te stroomlijnen. Men wil hiervoor geen vaste kaders bieden maar schrijft een aantal onderdelen voor, bestaande uit een opdracht vooraf, een opdracht ter plaatse en een gesprek. De commissie heeft voorbeelden gehoord van opleidingen waar dit reeds wordt toegepast.

De commissie ziet dat toetsbeleid decentraal, op opleidingsniveau wordt ingevuld met, indien gewenst, ondersteuning vanuit de dienst Onderwijsontwikkeling en Kwaliteitszorg. Deze dienst biedt hiertoe zinvolle en bruikbare informatie over toetsing en toetsvormen. Deze ondersteuning is voor de opleidingen vrijblijvend. De dienst heeft geen zicht op de feitelijke deskundigheid op de werkvloer, noch op de kwaliteit van toetsing en toetsbeleid op opleidingsniveau. Er is geen LUCA-breed beleid met betrekking tot kwaliteitsbewaking van het afstudeerniveau van studenten.

De commissie vraagt zich af wie zicht heeft op de kwaliteit van toetsing en wie bij machte is in te grijpen als er gebreken worden geconstateerd. Deze borging lijkt intern niet helder belegd. Veel opleidingen maken ter validatie weliswaar gebruik van externe juryleden uit het maatschappelijk veld, maar de commissie stelt vast dat men hier veel

uit bronnen put van dicht bij de opleiding (alumni). Zij adviseert om de blik te verruimen en bijvoorbeeld ook internationaal te kijken, om externe borging te versterken.

Gedragenheid van en participatie in beleid

De commissie heeft ook tijdens het tweede bezoek gevraagd naar beleid en praktijken rondom participatie en afstemming met docenten, studenten en het werkveld. Zij heeft tijdens de bezoeken veel voorbeelden gehoord van afstemming met het werkveld. De betrokkenheid van het werkveld bij de opleidingen is positief, en zeer breed. Er worden stagebezoeken afgelegd, waarbij actief feedback wordt gevraagd. Deze feedback wordt vervolgens met collega's besproken in rondetafelgesprekken. Gesprekspartners geven aan dat dergelijke initiatieven nog vrij jong zijn. De commissie heeft voor de contacten met het werkveld geen instellingsbreed beleid aangetroffen, en ziet dat verschillende campussen hierin hun eigen weg gaan. Men is voornemens om dergelijke afstemming ook tussen de verschillende campussen te organiseren.

Alhoewel de instelling processen en overlegstructuren kent om ook docenten en studenten bij beleid en veranderingen te betrekken, heeft de commissie tijdens de gesprekken een afstand ervaren tussen het niveau van de opleidingen en het centrale niveau van de instelling. De plannen op instellingsniveau worden weliswaar gedeeld met opleidingen, maar deze leven niet op dit niveau en de meeste docenten zijn hier niet mee bekend.

In de fase waarin de instelling zich momenteel bevindt is nog geen sprake van duidelijk centraal uitgewerkt LUCA-breed onderwijsbeleid. Er zijn beleidslijnen die generieke kaders vormen voor beleid dat nog in ontwikkeling is. De breedgedragenheid van beleid is in deze fase voor de commissie daarom moeilijk vast te stellen. Deze moet nog waargemaakt worden in de verdere ontwikkeling van beleid, in overlegmomenten die nog moeten gaan plaatsvinden. De commissie heeft geen aanwijzingen gevonden dat deze voornemens niet waargemaakt zouden kunnen worden.

De commissie heeft tijdens het tweede bezoek verder met de instelling gesproken over het evalueren en monitoren van beleid en onderwijskwaliteit. In de zelfreflectie beschrijft de instelling de wijze waarop de realisatie van onderwijsbeleid wordt gevolgd en in welke gremia dit wordt afgestemd. De huidige systemen zijn overwegend afkomstig uit de oude structuren. Dit biedt enerzijds een garantie op een bepaalde basisinformatie, maar zorgt er tegelijkertijd voor dat metingen nog niet zijn afgestemd op de nieuwe structuren. De stapsgewijze en bottom-up benadering door de instelling geeft vertrouwen voor de verdere uitbouw van het participatiebeleid.

Kwaliteitsvolle organisatie

Voor het volgen van de onderwijskwaliteit kent LUCA op papier diverse meetinstrumenten. Opleidingen hebben de beschikking over instroomenquête, enquêtes voor uitschrijvers, evaluaties van opleidingsonderdelen, alumnonderzoeken en werkveldbevragingen. Elke opleiding stelt jaarlijks een meetplan op welke enquêtes zij het betreffende jaar wil inzetten. Uit de gesprekken maakt de commissie echter op dat de instrumenten in de huidige toepassingsvorm minder geschikt zijn om signalen met betrekking tot kwaliteit op te vangen; vragenlijsten worden niet consequent periodiek afgenomen en waar dit wel gebeurt, is de respons vaak dusdanig laag dat hier geen conclusies aan verbonden kunnen worden. De commissie heeft wel verschillende voorbeelden gehoord waarbij betrokkenen worden geconsulteerd, maar regelmaat en systematiek ontbreken en niet alle instrumenten blijken even valide. Ook rapportages worden niet consequent opgesteld en het is niet voor iedereen duidelijk wie welke rapportages op welk moment zou moeten ontvangen. Er bestaan datarapporten, maar deze lijken niet veel te worden gebruikt en niet systematisch te

worden geaggregeerd, geanalyseerd of geïnterpreteerd. De commissie heeft er vertrouwen in dat de nieuwe initiatieven inzake bevestigingen ontwikkeld in het KONDOR-project van de associatie KUL de gebreken van de bestaande meetsystemen zullen remediëren.

Tegelijkertijd ziet de commissie dat opleidingen zelf activiteiten organiseren om in gesprek te komen met studenten, zoals 'Salons bij de opleiding Beeldende Kunsten, 'CMDStods' bij de opleiding Audiovisuele kunsten en 'Brainstormcafé's' bij de opleiding Muziek. De zelfreflectie geeft diverse voorbeeld van hieruit voortgekomen inbreng van studenten die is geadresseerd in de POC's en wordt opgevolgd. Signalen vanuit het werkveld lijken de opleidingen te bereiken, zij het op diverse en minder gestructureerde wijze. De POC's en subPOC's nemen een duidelijke positie in het kwaliteitszorgproces van opleidingen in. Hier komen zaken op tafel en worden zij met alle betrokkenen besproken. De deelname en betrokkenheid van studenten en docenten binnen de (sub)POC's is goed. Hierdoor heeft de commissie het vertrouwen dat signalen opgevangen en besproken worden. Zij adviseert echter de inbreng van betrokkenen structureler en procesmatiger te organiseren en aandacht te besteden aan de inhoud en inzet van meetinstrumenten.

Recentelijk heeft men een overzicht gemaakt van de strategische doelstellingen uit de opleidingsplannen, met daarbij een overzicht van de stand van zaken. Deze opleidingsplannen en de voortgang is breed in de instelling besproken. De commissie ziet dit als een zeer waardevol initiatief en een aanzet tot een systematiek van het in kaart brengen en monitoren van doelstellingen. De instelling heeft sinds kort de beschikking over dashboards vanuit de KU Leuven. Deze zijn gedeeld met de opleidingen. Momenteel wordt in de POC's overlegd hoe deze voor de opleidingen geïmplementeerd zouden kunnen worden.

De commissie heeft in diverse gespreksrondes geïnformeerd naar gestructureerd verbeterbeleid op verschillende niveaus binnen de instelling. Zij heeft diverse voorbeelden gehoord van verbeteringen, zowel op opleidingsniveau als op vakniveau. De commissie constateert dat er een aanzet tot verbeterbeleid waarneembaar is, maar dat dit doorgaans niet systematisch wordt aangestuurd. Waar men wel in zekere mate cyclisch te werk gaat, rust dit verbeterbeleid grotendeels op de reeds bestaande systemen op opleidingsniveau.

Co-creatie einde bezoek

De co-creatie aan het einde van het tweede bezoek verliep wederom in een positieve en constructieve sfeer. Het valt de commissie op dat de instelling in het geheel geen defensieve houding aanneemt, maar dat zij de kritiekpunten van de commissie erkent en op een constructieve manier het gesprek voert om ideeën en suggesties uit de commissie op te halen.

De commissie heeft tijdens de verticale trail naar curriculumhervorming ervaren dat er veel zaken parallel lopen wat betreft beleid en beleidsvoornemens. Veel beleidslijnen, speerpunten en maatregelen hangen met elkaar samen. Dit maakt het geheel complex. De verschillende lijnen lijken samen te komen bij het directiecomité, waar volgens de commissie eensgezindheid heerst over de koers van de instelling. Het top-down-bottom up mechanisme lijkt echter wat haperig te werken.

Na afloop van het eerste bezoek had de commissie de indruk dat er met een rem op werd gewerkt. Deze indruk is tijdens het tweede bezoek bijgesteld, de commissie heeft diverse activiteiten gezien die in de richting van de nieuwe visie gaan. Zij heeft op alle niveaus binnen de instelling enthousiasme bemerkt om aan verbeteringen te werken.

Het valt de commissie echter op dat niet altijd duidelijk is waar de regie ligt en wat de volgende stappen zijn in ontwikkeling en implementatie van deze beleidslijnen. Opleidingen verwachten vanuit het centraal niveau een kaderende rol voor hun eigen invulling. Men wil graag iets doen, maar voelt daarbij op opleidingsniveau momenteel nog weinig houvast vanuit centrale kaders. Het is voor docenten niet altijd duidelijk wat er verwacht wordt en in welke richting zij verbeteringen moeten zoeken.

Het directiecomité geeft aan dit te herkennen. Het geeft aan wat huiverig te zijn om vanuit het centrale niveau rechtstreeks met opleidingen in gesprek te gaan over de gewenste koers en geeft er de voorkeur aan om dit via de formele lijnen te doen. De commissie heeft ervaren dat de communicatie over deze lijnen plaatsvindt, maar dat dit niet door iedereen wordt opgepikt en dat er op deze lijn ruis kan ontstaan. Sommige docenten lijken iets meer te weten dan anderen. De commissie wijst hier op het gevaar van geruchten. Bovendien heeft dit mede geleid tot een bepaalde aarzeling in het rechtstreeks betrekken van verschillende geledingen in de beleidsontwikkeling, waardoor een afstand is ontstaan tussen het niveau van de opleidingen en het centrale niveau. De plannen die op centraal niveau ontwikkeld worden, zijn daarom nog niet altijd verbonden met de werkelijkheid op opleidingsniveau en zijn daar slechts beperkt gekend.

Op opleidingsniveau wordt men hierdoor momenteel nog onvoldoende meegenomen in de gedachte achter beleid en niet geresponsabiliseerd in de uitwerking ervan. De commissie heeft ervaren dat men op opleidingsniveau behoefte heeft aan duidelijkheid in verwachtingen en kaders en heeft geen aanwijzingen dat men huiverig is voor een directere benadering vanuit het directiecomité. Volgens de commissie zou het de gedragenheid van beleid ten goede komen als het directiecomité de trekkersrol van beleid prominenter en directer zou vervullen.

De commissie heeft ervaren dat kwaliteitszorg binnen LUCA momenteel vooral zijn beslag krijgt op opleidingsniveau. De POC's hebben hier een prominente rol in; de horizon van docenten en studenten lijkt vooral de POC's te zijn. De commissie geeft aan dat zij de voordelen ziet van het zo decentraal aanbrenge van het zwaartepunt van kwaliteitszorg. Zij ziet tegelijk het gevaar dat de POC's minder met elkaar en met het centrale niveau in verbinding staan, wat wederom leidt tot afstand tussen directiecomité en opleidingen.

De instelling geeft aan dat zij dit herkent, en dat zij tegelijkertijd merkt dat er momenteel binnen opleidingen de wens bestaat om samen te werken en verder te kijken dan de eigen opleiding. De instelling beaamt dat nu het moment is om op deze betrokkenheid te kapitaliseren en hier concreet in te worden.

4 Beoordeling door de commissie

De instellingsreview is volgens de commissie in een prettige en open sfeer verlopen, met een ontvankelijke houding vanuit de instelling waarin de commissie veel ruimte voor het uitwisselen van ideeën heeft ervaren.

Op centraal niveau is hard gewerkt aan het uitschrijven van beleid. De commissie herkent hierin een duidelijke richting en ziet dat er op het centrale niveau overeenstemming is over de gewenste koers van de instelling. De visie staat in verhouding tot maatschappelijke uitdagingen. Ook herkent zij samenhang tussen de diverse beleidslijnen. Om de recente fusie te ondersteunen, heeft het directiecomité zich aanvankelijk primair gebaseerd op wat er binnen de opleidingen reeds gebeurt. Men ondersteunt en stimuleert decentrale initiatieven die vanuit persoonlijke acties of vanuit oude structuren voortkomen. Daarnaast worden er centraal beleidsplannen gemaakt, waarin duidelijk ruimte blijft voor deze decentrale invulling, maar waarin men deze wil stroomlijnen en structureren, vanuit een centrale visie.

De beleidslijnen beperken zich momenteel nog tot generieke kaders en zijn nog slechts incidenteel tot stand gekomen in beleidsplannen en in actielijnen. Lijnen die reeds concreter zijn uitgewerkt, zoals de curriculumhervorming en beleid omtrent onderzoek, lijken aan te spreken bij degenen die het beleid kennen.

De grootste uitdaging, de implementatie van beleid, moet nog komen. Men gaat hierbij voorzichtig te werk en is huiverig om druk uit te oefenen op het implementatieproces. Decentraal gaat men tegelijkertijd reeds aan de slag met onderdelen, maar wordt er wat aarzeling geproefd door een gebrek aan systematiek en structuur en door het vooralsnog ontbreken van duidelijke sturing. De commissie kreeg de indruk dat men hier enigszins op elkaar aan het wachten is. Zij is van oordeel dat de instelling zich momenteel in een fase bevindt waarin zij voldoende rijp is om de stroom van activiteiten van onderaf aan te vullen met een dynamiek van bovenaf, waarbij beleid assertiever kan worden uitgerold. Het directiecomité kan daarbij een prominentere en directere rol oppakken naar het niveau van de opleidingen toe, waarbij het opleidingen erkent in waar ze zelf mee bezig zijn en ze tegelijkertijd helpt bij het implementeren van de nieuwe lijnen. De commissie vindt het essentieel om daarbij duidelijkheid te creëren en tempo te maken. De organisatie dient te worden voorbereid op wat het nieuwe beleid en de invoering hiervan voor opleidingen gaat betekenen.

De commissie geeft ter overweging mee om opleidingsplannen als instrument te gebruiken voor het implementeren van beleid, bijvoorbeeld door hierop te sturen en/of na te gaan of centrale doelstellingen in deze plannen zijn verwerkt en of dit op een coherente wijze geschiedt. Zij adviseert daarnaast om op de voortgang en effectiviteit van implementatie na enkele jaren een instellingsbrede review te organiseren.

De commissie heeft intern uitgebreid overlegd over de beoordeling van de instelling. Zij ziet dat de instelling zich wat betreft beleidsimplementatie, meten en verbeteren weliswaar nog in een premature fase bevindt, maar zij heeft duidelijk kiemen van ontwikkeling kunnen vaststellen. De commissie heeft naar aanleiding van het dossier en beide instellingsbezoeken het vertrouwen dat de instelling een positieve richting op gaat. Zij ziet dat er vooral op standaard 1 en 2 ontwikkelingen in gang zijn gezet, zij het nog wat ongecoördineerd. Ze heeft de potentie herkend van de mensen die hiermee bezig zijn en heeft er vertrouwen in dat de instelling haar plannen zal realiseren. Uit de visie die wel reeds is geformuleerd spreekt een duidelijk idee over de koers van de instelling, die de commissie als passend ziet binnen het maatschappelijk veld.

Op basis van het geheel van vaststellingen en de beoordeling komt de commissie tot een oordeel positief onder voorwaarden.

Voorwaarden en aanbevelingen

De commissie is van oordeel dat standaard 1 van het kader voor de instellingsreview voldoet, en dat de standaarden 2, 3 en 4 ten dele voldoen. Het eindoordeel van de commissie is daarom positief onder voorwaarden. Zij heeft bij de standaarden 2, 3 en 4 een aantal voorwaarden geformuleerd.

Voor standaarden 1 en 2 heeft de commissie de volgende aanbeveling:

- Werk aan breedgedragenheid en participatie vanuit alle geledingen bij beleidsontwikkeling en –implementatie en zorg voor directere communicatie tussen de verschillende lagen binnen de instelling;

De commissie stelt bij standaard 2 de volgende voorwaarden:

- Maak tempo met het vertalen van visieontwikkeling naar concrete beleidsplannen. Geef hiervoor een duidelijke tijdslijnen en maak deze plannen SMART. Neem hier als directiecomité een trekkersrol in op;
- Verduidelijk de regels en kaders met betrekking tot de speerpunten op de verschillende niveaus. Breng hierin een prioritering en fasering aan.

Bij standaard 3 stelt de commissie de volgende voorwaarden:

- Verfijn de meetinstrumenten en besteed aandacht aan validiteit, respons en tijdigheid in afname;
- Aggregeer en analyseer uitkomsten van metingen op een transparante wijze en voorzie deze van actiepunten. Rapporteer informatie meer doelgericht en kernachtig;
- Maak de doorstroom van informatie tussen verschillende lagen inzichtelijk en maak daarbij duidelijk wanneer resultaten moeten worden opgeschaald, naar welk niveau en welk gremium verantwoordelijk is.

Bij standaard 4 stelt de commissie de volgende voorwaarden:

- Zorg dat er op centraal niveau zicht is op verbeteringen die decentraal geïnitieerd worden;
- Volg op dat het beleid rondom de functionerings- en evaluatiecyclus daadwerkelijk geïmplementeerd wordt.

Beoordeling

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

Standaard	Oordeel
1. Visie en beleid <i>De visie van de instelling op hoger onderwijs en de kwaliteit ervan, en haar gevoerde beleid op het terrein van onderwijs, alsmede het gevoerde beleid op het terrein van onderzoek en maatschappelijke en wetenschappelijke dienstverlening in relatie tot de onderwijskwaliteit, bieden een adequaat antwoord op de maatschappelijke uitdagingen.</i>	Voldoet
2. Beleidsuitvoering <i>De instelling beschikt over adequate beleidsacties, -processen, -procedures, -praktijken en -instrumenten om haar beleid op effectieve wijze te realiseren en de kwaliteit van de aangeboden opleidingen te optimaliseren.</i>	Voldoet ten dele
3. Evaluatie en monitoring <i>De instelling garandeert de effectiviteit van haar beleidsuitvoering in functie van de onderwijskwaliteit door het inzetten van feedback- en opvolgsystemen en in het bijzonder interne systemen van kwaliteitsbewaking.</i>	Voldoet ten dele
4. Verbeterbeleid <i>De instelling onderneemt acties om de realisatie van haar beleidsdoelstellingen te verbeteren.</i>	Voldoet ten dele
Eindoordeel <i>De instelling heeft een adequaat onderwijsbeleid dat zij effectief en verbeteringsgericht uitvoert zodat zij, mede op basis van de heersende kwaliteitscultuur, kan garanderen dat de kwaliteit van haar onderwijs zich op een internationaal en maatschappelijk relevant niveau bevindt.</i>	Positief onder voorwaarden

Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

Guy Aelterman is ingenieur en doctor in de landbouwwetenschappen. Na de uitbouw van een wetenschappelijke en onderwijs carrière richtte hij zich steeds meer op het bestuur van onderwijsorganisaties. Hij was verbonden aan de Industriële Hogeschool CTL in Gent, aanvankelijk voor onderwijs- en later ook voor bestuursopdrachten. Nadien werd hij algemeen directeur en hoogleraar aan de Hogeschool Gent. In 2004 werd hij permanent bestuurder en later vicevoorzitter van de NVAO. Eind 2009 werd hij algemeen directeur van de Artesis hogeschool Antwerpen en later (2012-2014) kabinetschef van de Vlaamse minister van Onderwijs... Hij beëindigde zijn professionele loopbaan als hoogleraar aan de Universteit Gent. Nu is hij met pensioen en nog steeds betrokken bij externe evaluaties in het hoger onderwijs in binnen- en buitenland. Hij is ook lid van de raad van bestuur van het evaluatiebureau van Nederlandse universiteiten QANU

Diederik Schönau, kunsthistoricus en psycholoog, was van 1981 tot 2015 werkzaam bij Cito instituut voor toetsontwikkeling in Arnhem. Hij was daar achtereenvolgens verantwoordelijk voor de productie van de eindexamens in de beeldende vakken voor vwo, havo, mavo, basisvorming en het vmbo. Vanaf 1996 is hij als algemeen toetsdeskundige betrokken geweest bij de invoering van de Tweede Fase in het havo/wvo. Lid van de beide examencommissies voor het vak Culturele en Kunstzinnige Vorming (CKV), van 1995-1997 en van 2013-2014. Vanaf 2000 tot 2006 projectleider scholing toetsing en toetsbeleid voor het voortgezet onderwijs. Van 2006 tot 2015 senior consultant bij Cito International, dat opdrachtgevers in het buitenland adviseert, traint en ondersteunt bij projecten en innovaties op het gebied van toetsing en examinering in het onderwijs. Van 2007 tot 2010 lector kunsteducatie bij Hogeschool ArtEZ in Zwolle, verbonden aan de masteropleiding kunsteducatie die vanaf 2006 van start is gegaan. Van 1993 tot 2006 Executive Member van de International Society for Education through Art (InSEA), waarvan tussen 1999 tot 2002 als President. Momenteel Board Member van het European Network for Visual Literacy (ENViL). In 2006 lid van de accreditatiecommissie voor dans voor ArtEZ. In de jaren daarna betrokken bij drie interne accreditaties van ArtEZ, waaronder die van de masteropleiding kunsteducatie. Tientallen publicaties, ook internationaal, op het gebied van examens, toetsing en beoordeling, kwaliteit en doelstellingen van de kunsteducatie, met als eigen theoretisch model ontwikkelingsgerichte zelfbeoordeling in de beeldende vakken.

Michel van Lieshout was van 1986 tot 2013 departementshoofd bedrijfsmanagement aan de Haute École Galilée te Brussel. Tussen 2006 en 2011 was hij daar tevens algemeen directeur. In deze functies heeft hij, lang voor er officieel sprake was van kwaliteitszorg en visitaties in de Franstalige hogescholen, in zijn departement een proactieve politiek van kwaliteitszorg geleid. Hij vertegenwoordigde van 2006 tot 2011 zijn onderwijsnet in het Bureau van de Conseil Général des Hautes Écoles (de Franstalige VLHORA) en was lid van de raad. Van 2006 tot 2013 was hij binnen de CGHE voorzitter van de Commissie Internationalisering, lid van de commissies Kwaliteitszorg en EVC/K en vertegenwoordiger van de Franstalige hogescholen in de raad van bestuur van EURASHE. In september 2013 is hij met pensioen gegaan. Met ingang van 2014 heeft hij een coördinatieopdracht voor VLHORA en de Hautes Écoles ter promotie van de nationale mobiliteit ERASMUS BELGICA binnen de hogescholen (met de financiële steun van de Koning Boudewijnstichting).

Staf Pelckmans

Staf Pelckmans is directeur van het Provinciaal Cultuurhuis de Warande in Turnhout. Hij is als cultureel ondernemer betrokken bij de oprichting en/of bestuur van een tiental Vlaamse Cultuurorganisaties en is voorzitter van de commissie grote Vlaamse cultuurcentra. Als lid en/of voorzitter is hij betrokken bij een aantal culturele beoordelingscommissie en adviesraden van de Vlaamse Gemeenschap. Hij geeft gastcolleges in het UA cultuurmanagement, Ritcs-Brussel etc.

Joris Gevaert

Student Burgerlijk Ingenieur & Campuscoördinator bij Studentenraad KU Leuven.

Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken

Eerste, verkennend bezoek

DAG 1 - 21-Feb-17				
09.00-10:00	Meet-and-Greet		Koffiemoment met alle personen betrokken bij het locatiebezoek.	
			voorstelling instellingsreview & aanpak (procescoördinator; 5 min)	
			korte voorstelling reviewcommissie (voorzitter; 5 min)	
			korte voorstelling organisatie instellingsreview en gesprekspartners (instelling; max. 10 min)	Carl Van Eyndhoven Hellen van Berlo
			vrije ontmoetingsmogelijkheid (vorm in te vullen door de instelling)	
10.00-10.50	Gesprek 1:			
			Mogelijke gespreksonderwerpen: kwaliteitscultuur, onderwijsvisie, onderwijsbeleid, visie op kwaliteit opleidingen, maatschappelijke uitdagingen, beleidsdoelstellingen	<ul style="list-style-type: none"> - Jean-Pierre Rammant, voorzitter RVB - Marleen Verlinden, alg.dir./beheerder - Carl Van Eynhoven, decaan - Alain Quateau, groepsvoorzitter - Maarten Van Volsem, vicedecaan onderwijs - Veerle Van der Sluys, vicedecaan onderzoek - Bart Geerts, vicedecaan BAM - Hellen van Berlo: diensthoofd Onderwijsontwikkeling & Kwaliteitszorg
10.50-11.10	Terugkoppelingspauze		Terugkoppeling - informeel overleg (+ koffie)	

11.10-12.00	Gesprek 2: afhankelijk van de kritische reflectie		
		Mogelijke gespreksonderwerpen (met overlap voorgaand gesprek): kwaliteitscultuur, onderwijsbeleid, beleidsdoelstellingen, beleidsuitvoering, beleidsevaluatie	Curriculumhervorming, speerpunten: Maarten Van Volsem Docenten / ATP: curriculum & speerpunten: Thomas De Baets (coördinator Muziekpedagogie) docenten ivm toetsbeleid: Jan Peeters (coördinator BK Gent) Wim De Buck (coördinator Productdesign) Peter Gillis (opleidingshoofd Bouw) Wim De Coster (opleidingshoofd IV) Personeelsbeleid/vorming: Myriam Feytons (HR-manager) Maarten Van volsem Alain Quateau (werkgroep loopbaanpaden) Toetsbeleid: Patricia Poelmans, (stafmedewerker DOK)
12.00-13.00	Lunch (besloten)		
13.00-13.30	Aanvullende informatie	Dit kan zowel mondeling als schriftelijk.	

13.30-14.20	Gesprek 3: afhankelijk van de kritische reflectie		
		Mogelijke gespreksonderwerpen (met overlap voorgaand gesprek): kwaliteitscultuur, beleidsuitvoering, beleidsevaluatie, rol stakeholders, peers en experts, verbeterbeleid	<p>beleidsevaluatie-promotor/actieverantwoordelijke: Carl Van Eyndhoven</p> <p>Hellen van Berlo: ondersteuning uitbouw beleidscyclus Nadia Koeck (stafmedewerker DOK) ondersteuning in de praktijk bij opleidingen, volgens beleidscyclus, meetplan, werken met doelstellingen Nicola Setari (opleidingshoofd BK Sint-Lukas Brussel) Marijke Dirickx (opleidingshoofd BV Sint-Lucas Gent): uitwerking werken met actieplannen en verbeterpunten in praktijk van opleiding</p> <p>Wim Aerts: wnd coördinator internationalisering Docenten/ATP: internationalisering: Wio Hespeel (docent prof BA BV) Anker internationalisering: Karen Loyens (IV) Roel van de Winkel coördinator internationale opleiding DocNomads) Studenten: internationalisering: alumnus Hadewych Becuwe</p> <p>Hilde van Belle (SLO) Roos Ghellynck (3IV) Celine De Schacht (BK Gent) Lita Hamblok (alumnus BK Textiel) Tamara De Schepper (alumnus IV)</p>
14.20-14.40	Terugkoppelingspauze	Terugkoppeling - informeel overleg (+ koffie)	

14.40-15.30	Gesprek 4: afhankelijk van de kritische reflectie		
		Mogelijke gespreksonderwerpen (met overlap voorgaand gesprek): kwaliteitscultuur, rol stakeholders, peers en experts, verbeterbeleid	Marleen Verlinden: beleidsevaluatie, monitoren (allocatiemodellen) en verbeterbeleid: OFD's, ...Walter Mommaerts (coördinator onderwijsadministratie - verbeteren onderwijsprocessen)Sandy Ferret (data-analist-toelichting dashboard en datarapporten)Jos De Backer Muziektherapie: enquête met stakeholdersKoenraad Hinnekint, Wendy Claes brainstormcafés met studenten, verbeterplan lerarenopleiding? Seppe van Stee (muziektherapie nav gesprekken over bezorgdheden studenten en opvolging)
15.30-16.00	Aanvullende informatie	Dit kan zowel mondeling als schriftelijk.	
16.00-16.45	Studenten	De studentenraad mag dit gedeelte invullen. Mogelijke scenario's: - Campustoer met studenten - Ontmoeting Studentenraad/bredere groep studenten - Ander informeel contact (+ koffie)	BK Gent: Anne Fonteyn, Yonas Seyoum BK Brussel: Dyllen Rubbens of Judith DeSmyttenare BK Genk: Joeri Erna Muziek: Seppe Van Stee, Mike Neyens IV Gent: Ellen Duchi, Florence Kaes, Charline Van Ocken, Kim Erauw Bouw: Robert Coffi Narafi: Wouter Van Achte BV: Niels Evers, Quiandro Verstichel AVK Brussel: Tobias De Win Productdesign: Beatrijs Van Hoof Ara: Flora Gwaneza
16.45-17.00	Break	(Verplaatsing naar locatie open spreekuur)	BK Brussel: Dyllen Rubbens of Judith DeSmyttenare
17.00-18.00	Open Spreekuur	lokaal 15, gebouw C	BK Genk: Joeri Erna
			Muziek: Seppe Van Stee, Mike Neyens

DAG 2 - 22-Feb-17

9.00-10.00	Focusthema 1	Suggestie door commissie op basis van kritische reflectie	<p>Productdesign: Beatrijs Van Hoof docenten betrokken bij aca en prof onderzoek Bert Vandebussche (docent BK Gent - Onderzoek en oefeningen) Stijn Vervliet Docent mbt leerlijn oz Muziek:</p> <p>Dorothee Van den Berghe of Griet Van Reeth (docenten AVK Brussel - onderzoeksprojecten die zich vertalen naar onderwijs (Video-diary)</p> <p>Natalie Vaes (stagebegeleiding CMD) evt ook voor focusthema 2</p> <p>Carl Von Winckelman (Drama)</p> <p>Govert Anschütz (docent BV -ontwerp en onderzoek)</p> <p>Niels Hendriks of Rosanne Van Klaveren of Andrea Wilkinson (docenten onderzoeksmodules C-mine) ma en 3BAstudenten bezig met BA of MA-proef: BK Gent: Paula Stoffeyn, Victor Van Wassenhove, Merel Cremers</p> <p>Hannes D'Hulster (Nerdlab-Interaction Design (via Veerle) Jonne Oldenburg (Psychiatrisch ziekenhuis Duffel - project in Ontwerp en Onderzoek 2 in BV) (via Stefanie)</p>
10.00-10.15	Terugkoppelingspauze	Terugkoppeling - informeel overleg (+ koffie)	Ara: Flora Gwaneza

10.15-11.00	Focusthema 2	Suggestie door commissie op basis van kritische reflectie	<p>Alain Quateau: studie- en studentenbegeleiding Marlies Van Guyse: diensthoofd StuVo Nancy Van Sieleghem (coach studentenparticipatieraad) Inge De Mecheleer: coach en EXTRA (functiebeperking) Christian Van Craenenbroeck trajectbegeleider Steven Leenaerts (trajectbegeleiding BK GENK theori docent) intensieve begeleiding in ateliers: Marc Van De Walle (opleidingshoofd/studentenbegeleider Film Narafi) Isabelle Van den Abbeele (docent atelier Illustratie (of Robin Vermeersch - atelier schilderkunst) BK Gent: Fien Decausmaecker, Kapinga Muela Kabeya, Anne Fonteyn kele studenten uit Stuvo-raad: jeremy.desmedt@student.luca-arts.be; hannah.vanderhaeghen@student.luca-arts.be; joni.devries@student.luca-arts.be; lisa.deneef@student.luca-arts.be; ellie.edel@student.luca-arts.be; seppe.vanstee@student.luca-arts.be</p>
11.00-11.45	Focusthema 3		<p>Bart Geerts: vicedecaan BAM & internationalisering Jan Cools (coördinator LUCA Art Office) Wim Lambrecht (opleidingshoofd BK, filmavonden, curator div. tentoonstellingen, ...) Geert Kestens (opleidingshoofd Drama-samenwerking werkveld) docenten: Roel Kerhofs (docent BK Gent Mixed Media) Anneke Rombaut (docent reclame BV) Peter Van Ooteghem (IV: Ontwerp en onderzoek + leidt stagebedrijf projectbureau Narafi: Geert Genbrugge resonantiegroep film Herman Asselberghs coordinator MA AVK film-betrokkenheid brusselse filmwereld (reserve Robbrecht Desmet) Greet Busselot (productiebureau AVK, studentenfilms-festivals, alumni etc)</p> <p>Manu Roegiers (medewerker LUCA Art Office-uitbouw alumniwerking) studenten BK Gent: Maily Beyrens, Gustave Demoen</p> <p>vertegenwoordigers werkveld over bijv LUCA Showcase selectie uit: Helena Kritis (beursschouwburg) Jan Boelen (Z33) Sophie Lauwers (Bozar) Philippe Van Cauteren (SMAK) Steven Vandervelde</p>

			Johan Van Steenkiste (stad.antwerpen) Rolf Quagebeur (Argos) Bart De Baere (M HKA)
11.45-12.30	open moment	Op uitnodiging commissie en op verzoek van instelling	
12.30-13.30	Lunch		
13.30-14.30	Aanvullende informatie	Dit kan zowel mondeling als schriftelijk.	
14.30-15.15	Besloten overleg reviewcommissie	Inhoudelijke voorbereiding co-creatie trails	
15.15-15.30	Koffiepauze		
15.30-17.00	Co-creatie reviewcommissie en instelling	Bespreking review trails	DC, voorzitter en Hellen
17.00-18.00	Praktische organisatie review trails	Aanwezig: relevante staf van instelling	Marleen, Carl, Geert, Nadia/Ine, Hellen

Tweede, verdiepend bezoek

DAG 1 - 20-Mar-17

Regietrail: pilot BK			
9.00-10.00	gesprek 1	Korte presentatie regie door ontwerpers, vraag en antwoord, gesprek met ontwerpers en beleidsniveau	Ontwerpers regie: Hellen van Berlo, Patricia Poelmans, Peter Thiers, Ine Rens Beleidsniveau: Maarten Vanvolsem
10.00-10.15	overleg commissie		
10.15-11.15	gesprek 2	opleidingshoofden en coördinatoren BK	Maarten Vanvolsem Opleidingshoofden: Sint-Lukas Brussel: Nicola Setari, Sint-Lucas Gent: Wim Lambrecht Coördinatoren: Sint-Lucas Gent: Jan Peeters, Sint-Lukas Brussel: Johan Van Looveren
11.15-11.30	overleg commissie		
11.30-12.30	gesprek 3	docenten, studenten	Studenten: Anne Fonteyn (BK-Gent) Judith De Smyttere (BK-Brussel), Joery Erna (BK-Genk)Docenten: Kristof Vrancken (C-mine), Isolde Vanhee, Carina Diepens (Sint-Lucas), Johanna Kint en Hilde Princen (Sint-Lukas)
12.30-12.45	overleg commissie		
12.45-13.45	lunch commissie		

Verticale trail:

13.45-14.40	gesprek 1	beleidsniveau en ondersteuning (op LUCA-niveau)	Maarten Vanvolsem-vice-decaan onderwijs, Carl Van Eyndhoven-decaan, Veerle Van der Sluys (vice-decaan onderzoek) Ine Rens, Patricia Poelmans (ondersteuners dienst Onderwijsontwikkeling & Kwaliteitszorg)
14.40-14.55	overleg commissie		
14.55-15.45	gesprek 2	aansturing opleiding en ondersteuning (op opleidingsniveau)	Dirk Reynders (opleidingshoofd BK-Foto C-mine) Kris van Beek (voormalig coördinator BK-foto Sint-Lukas) Danny Veys (coördinator a.i. Foto Sint-Lukas) Peter Thiers (ondersteuning opleidingsniveau dienst O&K)
15.45-16.00	overleg commissie		
16.00-16.55	gesprek 3	docenten en werkveld	Liesbeth Decan, Els Opsomer (Sint-Lukas), Kristof Vrancken, Lieven Seegers (C-mine) werkveld: Pablo Hannon (Hectica - C-mine, via SKYPE-verbinding), Christophe De Jaeger (BOZAR - BK-Foto Sint-Lukas)
16.55-17.10	overleg commissie		
17.10-18.00	gesprek 4	studenten	C-mine: Leen Hoogmartens, Joery Erna, Kim Nijs Sint-Lukas: Judith De Smyttere, Puck Rouvroye
18.00-18.30	overleg commissie		

DAG 2 - 21-Mar-17

9.00-11.00	overleg commissie (regietrail)		
11.00-12.00	Co-creatie over regietrail	directie en ontwerpers regie	Carl Van Eyndhoven (decaan) Maarten Vanvolsem (vicedecaan onderwijs) Alain Quateau (groepsvoorzitter LUCA-Pro) Veerle Van der Sluys (vicedecaan onderzoek) Hellen van Berlo (coördinator Onderwijsontwikkeling & Kwaliteitszorg, voorzitter ontwerpteam) + stafmedewerker O&K (Peter Thiers)
12.00-13.00	lunch commissie		

Horizontale trail: professionalisering/vorming van docenten

13.00-14.00	rondleiding ateliers, werkplaatsen	commissie	gidsen: Nico Laureyssen en Maarten Vanvolsem
14.00-15.00	gesprek 1	beleidsniveau	Myriam Feytons -HR-manager Alain Quateau of Marc Erkens (wg loopbaanpaden) vicedecaan onderzoek Veerle Van der Sluys vicedecaan internationalisering Bart Geerts PWO-coördinator Stefanie Beghein Hellen van Berlo -coördinator O&K
15.00-15.15	overleg commissie		
15.15-16.00	gesprek 2	verantwoordelijken en ondersteuning per campus	Rudy Bonné - dienst O&K-ondersteuning ICT-O Ine Rens dienst O&K - onderwijskundige professionalisering Sint-Lucas: Govert Anschutz (OOF-project Professionalisering Kunstonderwijs en initiatiefnemer 'BV op vrijdag'), Wio Hespeel (deelnemer vrijdagsessies en anker internationale mob.) C-mine: Paul Schepers (Toledo-sessies) Narafi: Marc Van de Walle (studiedag opleiding) Sint-Lukas: Peter Gillis (organiseert zelf vorming voor docenten Bouw geïntegreerd in POC's) Lemmens: Stijn Vervliet (Toledo ondersteuning, ook: doctoral school - seminars)
16.00-16.15	overleg commissie		

16.15-17.00	gesprek 3	docenten die vormings/professionalisering s-beleid hebben ervaren	C-mine: Leen Kelchtermans (docent theorie opleidingen C-mine) Narafi: Thierry Boqué (o.m. studiedag ondernemersschap) Sint-Lukas: Filip Daniëls (volgt master Management en implementeert dit in opl.) Sint-Lucas: Aline De Nys (sessies BV op V(rijdag)) Lemmens: Els Jourquin (Drama en trajectbegeleider) campusbeheerder: Els Berlengeé (HR-traject)
17.00-18.00	overleg commissie		

DAG 3 - 22-Mar-17

Kleine trail: speerpunten

9.00-10.00	gesprek 1	beleidsniveau	Carl Van Eyndhoven (decaan) Veerle Van der Sluys (vice-decaan onderzoek) Stefanie Beghein (PWO-coördinator) Opleidingshoofd Drama Geert Kestens , Niels Hendriks (docent onderzoeker C-mine)
10.00-10.15	overleg commissie		

Kleine trail: Vormgeven toetsbeleid

10.15-11.15	gesprek 1	Gemengde groep: opleidingshoofden of coördinatoren, ondersteuners, docenten, studenten, werkveld	Patricia Poelmans (dienst O&K) Docenten: Thomas De Baets (Lemmens) Wim De Buck (toetsbeleid C-mine Productdesign) Lennert Deprettere (Narafi-werken aan feedback en opvolging, Naobi-tool) studenten Thomas Dehuit en Sofie Lembrechts (Sint-Lukas, nu BK-Foto, eerder prof BA) Werkveld/externe juryleden: Joris Kritis , Lulu Cuyvers
11.15-12.30	overleg commissie		
12.30-13.30	lunch commissie		
13.30-15.00	overleg commissie		
15.00-15.30	afsluitende impressie door commissie (geen dialoog)	directie, voorzitter RvB en dienst Onderwijsontwikkeling & kwaliteitszorg	

Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van tevoren zijn aan de commissie ter beschikking gesteld:

- Kritische Reflectie en Regierapportage
- Strategisch plan
- Datarapporten aca ba's en professionele ba's 2015, 2016 en 2017
- Voorbeeld van eerste dashboard (BBV)
- Overzichtje doorstroom na ABA, VMA en SMA (voorbereidings- en schakeljaren)
- Voorbeeld van een cohortanalyse (Bouw)
- Voorbeeld van resultaten van een instroomenquête 16-17 (Film)
- Voorbeeld van samenvatting resultaten instroomenquête alle opleidingen 16-17
- Voorbeeld van slaagcijfers per OPO (BBV)
- Voorbeeld van een samenvatting van een aantal evaluaties van OPO's (Foto)
- Voorbeeld van resultaten van een alumni-enquête (Film)
- Voorbeeld van een evaluatie van de stage door studenten (IV)
- Idem door stagebegeleiders
- Enkele tewerkstellingscijfers LUCA
- Resultaten van een instellingsevaluatie, afgenomen onder directie en hoofden
- Cijfers van de artistieke toelatingsproeven
- Voorbeelden actieplannen (HR en Onderwijsontwikkeling & Kwaliteitszorg)

Ter voorbereiding op de trails zijn de volgende documenten beschikbaar gesteld op Sharepoint:

Verticale trail curriculumhervorming:

- Document met handvaten voor curriculumhervormingen op basis van output werkgroepen over leerlijnen
- Nota "Voorstel aanpak Curriculumhervorming" (FBGB 29 augustus 2016)
- Verslag vergadering opleidingshoofden (3 november 2016)
- Presentatie denkdag met opleidingshoofden + Mindmap van denkdag
- Samenvattend document van alle opleidingen (met hun OLR&VD, leerlijnen en info m.b.t. ondernemingszin)
- Ontwerpverslag denkdag met opleidingshoofden (13 januari 2017)
- De (beknopte) nota (vicedecaan onderwijs) aan de opleidingshoofden in opvolging van de denkdag

Horizontale trail docentprofessionalisering

- Communicatie over interessante vormen, studiedagen via de Onderwijsnieuwsbrieven van LUCA: <https://sharepoint.luca-arts.be/Onderwijsontwikkelingenkwaliteitszorg/Lists/Updates/AllItems.aspx>
- OOF-projecten: Feedback als stimulans (presentatie en poster), Professionalisering van kunstonderwijs, B-mooc (www.bmooc.be), Evalueren van artistieke en ontwerpprocessen (<https://evaluereninkunstonderwijs.wordpress.com/>)
- Algemene ondersteuning van professionalisering via traject voor leidinggevenden vanuit HR en via de werkgroep loopbaanpaden
- Ivm onderzoekers in traject voor bijv. bijzonder gastdocent
 - Promotorenopleiding 'Situatieel Leidinggeven' via KULeuven
 - Bij het onderwijsaanbod aan de KULeuven zijn er ook opleidingen voor promotoren: <https://admin.kuleuven.be/personeel/cursusaanbod>
- Ivm doctoral school – KUL: onderzoeksgroepen, -dagen

- Het doctoraatsreglement beschrijft ook wat de doctoraatsopleiding voor de kunsten minimum inhoudt - fac Kunsten sluit aan bij de doctoral school van de humane wetenschappen: <http://ghum.kuleuven.be/phd>
- uitnodigingen voor LUCA doctoraatsseminaries (alle onderzoekers worden aangeschreven) en uitnodigingen staan op de website:
- <http://www.luca-arts.be:8000/doctoraatsopleiding>. Voorbeeld van de uitnodiging van het doctoraatsseminarie vind je daar op de website
- Joint doctoral seminar
- Doctoraatsreglement vind je op deze pagina (onderaan): <http://www.luca-arts.be:8000/doctoraatsaanvraag>
- Vak scientific integrity te volgen aan de KULeuven (verplicht voor alle doctorandi)
- Onderzoekers worden uitgenodigd op de onderzoeksdag van de humane wetenschappen van de KULeuven: vorig jaar heeft Kristof Vrancken daar gesproken: <https://ghum.kuleuven.be/phd/ResearchDay2016>
- Nieuwsbrief van onderzoek verspreidt interessante symposia
- Vrijstellingsregelingen doctorandi - we streven naar 50% vrijstelling voor doctorandi zie het onderzoeksbeleidsplan: https://sharepoint.luca-arts.be/beleid/LUCA%20Beleidsplannen/Ondersteunende%20diensten/Beleidsplan_Onderzoek.pdf
- LAO: ondersteuning artistieke valorisatie onderzoeksprojecten
- Ondersteuning erasmusmobiliteit

Trail speerpuntenbeleid

- Zie pagina 20-21 en 29-31 in de Kritische reflectie
- Voorbeeld van een speerpunt: Speerpunt Participatory Design (<http://www.socialspaces.be>)

Trail toetsbeleid

- Toetsbeleid LUCA School of Arts: https://sharepoint.luca-arts.be/Onderwijsontwikkelingenkwaliteitszorg/Onderwijsontwikkeling/Toetsbeleid%20LUCA%20School%20of%20Arts_def.pdf
- Nota Examenbetwistingen – belangrijkste aandachtspunten na interne beroepsprocedure LUCA op 30 juni 2016 en 6 juli 2016
- http://toetsbeleid.weebly.com/uploads/4/5/3/9/45395851/doc_4_2016-nota_interne_beroepsprocedure-_v20160830-lvm.pdf
- Kwaliteitsvol evalueren binnen LUCA: <https://sharepoint.luca-arts.be/Onderwijsontwikkelingenkwaliteitszorg/Onderwijsontwikkeling/Kwaliteitsvol%20evalueren%20binnen%20LUCA.pdf>
- De informatie in dit document is ook op een website samengebracht: <http://toetsbeleid.weebly.com/>
- LUCA-Kwaliteitskader met het kenmerk over toetsbeleid ifv kunstonderwijs
- Format opleidingsbeleidsplan: https://sharepoint.luca-arts.be/Onderwijsontwikkelingenkwaliteitszorg/Kwaliteitszorg/Info%20over%20het%20LUCAKwaliteitskader%20en%20de%20Instellingsreview/Format_Opleidingsbeleidsplan_160301.docx
- Website OOF project Evalueren van artistieke processen: <https://evaluereninkunstonderwijs.wordpress.com/>
- OOF-project Feedback als stimulans
- Naobi: Narafi Online BeoordelingsInstrument:

- Voorbeeld van actieplan van opleiding Productdesign met actiepunten ivm toetsing en evalueren: https://sharepoint.luca-arts.be/Productdesign/Lesroosters/ACTIEPUNTEN_PRD_2016_svez0217.xlsx

Op verzoek van de commissie zijn de volgende documenten beschikbaar gesteld voor de trails:

- Curriculum BK-foto C-mine:
- BA: http://onderwijsaanbod.luca-arts.be/opleidingen/n/SC_53202120.htm#bl=05
- MA: http://onderwijsaanbod.luca-arts.be/opleidingen/n/SC_53202127.htm#bl=05
- Curriculum BK-Foto Sint-Lukas:
- BA: http://onderwijsaanbod.luca-arts.be/opleidingen/n/SC_52330768.htm#bl=02
- MA: http://onderwijsaanbod.luca-arts.be/opleidingen/n/SC_52330775.htm
- Actieplan BK Brussel (met daarin het traject Fotografie)
- Verslagen POC BK Brussel
- samenvatting van de evaluaties van de bevroagde opleidingsonderdelen van BK-Brussel van het eerste semester van vorig academiejaar
- Raad van Bestuur: bijlage met uittreksel uit verslag van 06-06-2016 over de prioritering van actiepunten
- Directiecomité: bijlage met uittreksel uit verslag van 13-04-2016
- Coco (coördinatiecomité): uittreksels uit verschillende verslagen waar gesproken werd over actiepunten
- Faculteits- en groepsbestuur: https://sharepoint.luca-arts.be/Faculteitsbestuur/Verslagen%20FBGB/20170116_Verslag_FBGB_CVE_AQ.pdf en in bijlage het verslag van 13 februari (staat nog niet op Sharepoint)
- POC Beeldende vormgeving: https://sharepoint.luca-arts.be/BeeldendeVormgeving/Gedeelde%20%20documenten/academiejaar%202016-2017/2016-12-13/Bijlagen/01_verslag%20POC%202016-11-17.docx
- het bijbehorend actieplan en een hieraan verbonden presentatie van Beeldende Vormgeving (voor hun POV en voor het FBGB).
- POC Interieurvormgeving: <https://sharepoint.luca-arts.be/Interieurvormgeving/Gedeelde%20%20documenten/2016-2017/POC%2013%20september%202016/Verslag%20POC%20IV%207%20juni%202016.docx>
- POC Productdesign: https://sharepoint.luca-arts.be/Productdesign/Gedeelde%20%20documenten/2016-2017/PrD-POC03_1617_12_01_2017/DraftVerslag_PrD-POC03_12_01_2017.docx
- POC Muziek: zie bijlage 'verslag POC 15 september 2016' met bijlage waarnaar in het verslag verwezen wordt: 'Bijlage BURM06etc'

Bijlage 4: Lijst met afkortingen

BK	Beeldende Kunsten
Coco	Coördinatiecomité
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
POC	Permanente Onderwijscommissie

NVAO

Het zorgvuldig tot stand gekomen onafhankelijke oordeel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) versterkt hogeronderwijsinstellingen in hun kwaliteitscultuur. Op basis van NVAO's oordelen worden opleidingen in het hoger onderwijs erkend en krijgen studenten een waardig diploma. De NVAO is binationaal en werkt internationaal.

NVAO. Vertrouwen in kwaliteit.

Het evaluatierapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de kwaliteit van het onderwijsbeleid van LUCA School of Arts.

Aanvraagnummer 4396

Colofon

Evaluatierapport Instellingsreview
LUCA School of Arts
April 2017
Samenstelling: NVAO Afdeling Vlaanderen

NVAO

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Parkstraat 28/2514 JK Den Haag
Postbus 85498/2508 CD Den Haag
Nederland
T 31 70 312 23 00
E info@nvaio.net

www.nvaio.net