

NVAO

VERTROUWEN IN KWALITEIT

BESLUIT INSTELLINGSREVIEW

De NVAO besluit dat

LUCA SCHOOL OF ARTS

een positief besluit instellingsreview met beperkte geldigheidsduur krijgt.

De NVAO komt tot dit besluit op basis van het advies van de reviewcommissie ingesteld door de NVAO en NVAO's Adviescollege inzake bezwaren. Het beoordelingsrapport opgesteld door deze commissie en het advies van het Adviescollege maken integraal deel uit van dit besluit.

De NVAO neemt dit besluit met toepassing van de Codex Hoger Onderwijs, in het bijzonder artikel II.170/8, en op basis van het door de reviewcommissie gevoerde onderzoek, opgenomen in het beoordelingsrapport.

Dit besluit geldt van 1 oktober 2024 tot en met 30 september 2027.

Den Haag, 19 februari 2025

Wouter Duyck, vicevoorzitter

Inhoud

1	Procedurele voorgaanden	3
1.1	Verzoek tot instellingsreview en navolgend onderzoek van de reviewcommissie.....	3
1.2	Beoordelingsrapport van 8 mei 2024.....	3
1.3	Positief ontwerpbesluit met beperkte geldigheidsduur van 3 juli 2024	6
1.4	Bezwaarschrift van 18 juli 2024 en navolgende bezwaarprocedure	9
2	Eindbeslissing	11
2.1	Analyse beoordelingsrapport.....	11
2.1.1	Inzake de studenten- en docentenparticipatie en hun (formele) rol in de versterking van het kwaliteitsbeleid.....	12
2.1.2	Inzake het formeel borgingsbesluit	20
2.2	Positief besluit instellingsreview met een beperkte geldigheidsduur	25

1 Procedurele voorgaanden

1.1 Verzoek tot instellingsreview en navolgend onderzoek van de reviewcommissie

Op 11 september 2023 ontving de NVAO een aanvraag voor de instellingsreview van LUCA School of Arts (hierna ook 'de instelling').

Op 15 september 2023 werd de aanvraag volledig verklaard.

Op 19 september 2023 werd de aanvraag ontvankelijk verklaard en de instelling uitgenodigd om de kostprijs van de instellingsreview te betalen.

Op 30 augustus 2023, na het vooroverleg met de instelling en voorafgaand aan de indiening van de aanvraag, werd conform het Beoordelingskader Instellingsreview 2020 een reviewcommissie samengesteld, bestaande uit de volgende leden:

- Eric Halsberghe (voorzitter)
- Heleen Jumelet (commissielid)
- Susana Menendez (commissielid)
- Frederik Styns (commissielid)
- Liedewij Hermans (student-commissielid)

De reviewcommissie werd bijgestaan door Mark Frederiks (procescoördinator) en Kristl Van der Heyden (extern secretaris).

Bij de aanvraag van 11 september 2023 bezorgde de instelling een Kritische Reflectie.

Op 10 november 2023 ging een eerste verkennend locatiebezoek door op de campus C-Mine in Genk.

Na dit eerste verkennend locatiebezoek werd op 27 november 2023 na afstemming met het instellingsbestuur, door de reviewcommissie een onderzoeksvoorstel opgesteld.

Op 2 februari 2024 bezorgde de instelling, ter voorbereiding van het tweede locatiebezoek, een aanvulling op haar eerdere Kritische Reflectie.

Op 25 en 26 maart 2024 vond het verdiepend locatiebezoek / de verdiepende dialoog plaats op de Campus Brussel (Sint-Lukas, Schaarbeek).

Op 27 maart 2024 vond het verdiepend locatiebezoek / de verdiepende dialoog plaats op de Campus Leuven (Lemmens).

1.2 Beoordelingsrapport van 8 mei 2024

Op basis van de Kritische Reflectie, de aanvullende Kritische Reflectie en de door de reviewcommissie uitgevoerde locatiebezoeken is op 8 mei 2024 het beoordelingsrapport van de reviewcommissie tot stand gekomen.

Het oordeel van de reviewcommissie klonk als volgt:

“De commissie heeft LUCA ervaren als een levendige, lerende organisatie met een open cultuur. LUCA durft het aan te experimenteren en al doende te leren. Tegelijkertijd heeft de instelling met één.LUCA een helder toekomstplan voor ogen. LUCA geeft op doordachte wijze ruimte aan de eigenheid van de diverse opleidingen en werkt tegelijkertijd aan een centrale kwaliteitsborging. De instelling zit volop in de transitie naar één.LUCA en beseft dat nog niet iedereen in dezelfde mate mee is in het verhaal. Maar het doel is duidelijk en de instelling durft te sturen. Ze omkadert haar plan met een

gedegen HR-beleid dat de nieuwe structuren zal ondersteunen en voorziet verschillende professionaliseringsactiviteiten om haar beleid mee vorm te geven.

De commissie oordeelt dat de nieuwe structuur blijk geeft van een weldoordachte denkoefening. Ze meent dat goed is nagedacht over zowel de bottom-up als de top-down lijnen in de organisatie, vanuit de overtuiging dat ruimte voor de medewerkers zal leiden tot kwaliteit op elk niveau.

Ook meent de commissie dat de nieuwe structuur de 'couleur locale' zal honoreren, wat in lijn is met de visie van de instelling om zowel de eenheid als de verscheidenheid te koesteren. Tegelijkertijd zal de nieuwe structuur de dialoog over de opleidingen en de campussen heen stimuleren.

Kwaliteitszorg op alle niveaus was een aspect dat de commissie grondig kon bevragen tijdens haar onderzoek. De KOPERA-kwaliteitscyclus vormt de basis van de eigen regie van LUCA. De commissie waardeert de structuur die de cyclus kreeg in het kader van KOPERA 2.0, met o.m. het terugkoppelings- en opvolggesprek, de halfjaarlijkse beleids- en budgetcommissies en het balansmoment. De commissie stoffeerde haar onderzoek met een aantal bijkomende documenten waarin de instelling haar inzage gaf. Op basis daarvan en op basis van de dialoog kon zij vaststellen dat de opleiding BK de KOPERA 2.0-cyclus doorloopt zoals beschreven. De opleiding Muziek heeft volgens de commissie op een sterke manier opvolging gegeven aan de verbeterpunten uit KOPERA 1.0; haar aanpak is volgens de commissie een uiting van gedegen kwaliteitsborging. Het kwaliteitszorgstelsel is naar het oordeel van de commissie dan ook een gedegen uitgewerkt systeem dat opgebouwd is rond negen kwaliteitskenmerken die vertrekken vanuit een duidelijke visie en heldere principes en waarin onafhankelijke, externe deskundigen de opleidingsbeoordelingen uitvoeren. De commissie beoordeelt de publieke informatie betreffende de kwaliteit van de opleidingen als eveneens positief. Op basis van haar onderzoek komt de commissie tot de vaststelling dat de docenten niet echt vertrouwd zijn met de KOPERA-cyclus als hij als dusdanig benoemd wordt. Ook verwezen zij als het gaat over aspecten van kwaliteit vaak naar de kwaliteitsankers, die overigens een waardevolle bijdrage leveren die door de opleidingen sterk gewaardeerd wordt. De leidinggevendenden gaven aan dat KOPERA bij docenten inderdaad niet altijd bekend is onder die benaming, maar dat zij wel de bijbehorende actieplannen herkennen. De commissie kon van haar kant vaststellen dat de docenten blijk geven van een wens tot permanente verbetering van de kwaliteit, wat ze bijzonder positief vindt. Ze ervaaarde deze dynamiek 'van onderuit' als een mooie uiting van informele kwaliteitscultuur die haar echter niet per se gelinkt scheen aan door KOPERA geïdentificeerde verbeterpunten. De commissie begreep tijdens de dialoog dat de overbelasting van de opleidingshoofden een aandeel heeft in de veeleer beperkte aandacht voor de formele aspecten van KOPERA in de dagelijkse praktijk van de opleiding. Ook willen zij docenten niet overbelasten met allerhande lijstjes.

De commissie heeft begrip voor de context (en ze begrijpt dat de één.LUCA-structuur de opleidingsverantwoordelijken meer ruimte wil bieden voor beleidsmatige taken), maar ze vindt het belangrijk dat ook docenten goed op de hoogte zijn van de KOPERA-cyclus in al zijn onderdelen. Het borgen van kwaliteit vereist immers een systematische benadering en kan omwille van het belang ervan niet grotendeels overgelaten worden aan de hogere echelons van de instelling en aan de kwaliteitsankers. Ze beveelt de instelling dan ook aan de opleidingscoördinatoren goed te ondersteunen en hen verder te professionaliseren zodat ze kunnen fungeren als volwaardige tussenschakel tussen het beleidsniveau en de docenten. Op die manier zullen de visie, missie en beleid van LUCA sterker resoneren bij de verschillende stakeholders in de organisatie.

De commissie wil de instelling ook aanbevelen om op systematische wijze thema's die in relatie staan met de onderwijskwaliteit aan bod te laten komen in de verschillende studenten participatieorganen. Ze is van oordeel dat studentenvertegenwoordigers bekend moeten zijn met de KOPERA-cyclus en de opvolging van daaruit voortkomende actiepunten. Verder lijkt het de commissie aangewezen om de studentenvertegenwoordigers meer te betrekken bij het grotere plaatje van één.LUCA, zodat ook zij een duidelijk beeld voor ogen hebben van de richting waarin LUCA wil evolueren.

De profilering van de instelling op basis van visie/missie was een thema dat de commissie uitgebreid kon bevragen. Het feit dat LUCA wil opleiden tot multidisciplinaire of cross-over professionals met een brede kijk vindt de commissie een sterk concept. De dialoog maakte haar erop attent dat de brede, multidisciplinaire kijk niet altijd wordt afgedwongen via het curriculum. Wel faciliteert de instelling zo goed mogelijk, maar ze loopt soms aan tegen praktische bezwaren (zoals de overbezetting van de ateliers). Ook hebben studenten meer dan eens een stimulans nodig om daadwerkelijk stappen naar verbreding te zetten. De resultante hiervan is dat 'verbreding', 'verdieping' en multidisciplinariteit veel gedaanten aannemen binnen de instelling.

De commissie is van oordeel dat de opleidingen geholpen zouden zijn met een heldere explicitering van de onderwijsvisie van LUCA. Ze meent dat de opleidingen nood hebben aan een duidelijk onderwijskundig referentiekader, waarvan zij op hun beurt kunnen gebruikmaken om een opleidingsspecifieke vertaling te maken. Het betreft dan niet alleen principes als 'breed versus in de diepte', 'multidisciplinariteit' maar ook aspecten die met onderzoek te maken hebben zoals 'onderzoekende houding' en 'kritische ingesteldheid'. Wat de relatie tussen onderzoek en onderwijs betreft, beschikt de instelling volgens de commissie over een duidelijke en uitgesproken visie. De commissie nam kennis van enkele sterke voorbeelden van de integratie tussen onderzoek en onderwijs. Ze benoemt dit graag als een mooie lemniscaatbeweging, waarbij onderzoek en onderwijs elkaar wederzijds beïnvloeden en versterken. De één.LUCA-structuur beoogt deze beweging nog te versterken.

De commissie waardeert het feit dat LUCA sterk inzet op de persoonlijke ontwikkeling van de student. Het 'curatorschap' dat de student de regie geeft over zijn leertraject zorgt voor weerbaarheid en de noodzakelijke voorbereiding op een breed werkveld. Ook zijn de studenten goed omkaderd. Hoe de opleidingen ambacht en theorie consequent verbinden is een grote kracht en geeft specifieke kwaliteit voor kunststudenten.

Doordat het docentenkorps sterk verankerd is in het werkveld, staan de ramen open voor werkveldexpertise en -noden. Dat geeft de opleiding en ook de studenten zuurstof. Wel kan de instelling nog groeien wat een meer structurele afstemming met het werkveld betreft. De commissie raadt aan erop toe te zien dat werkveldafstemming niet gebaseerd is op ad-hoc acties maar opgenomen wordt in een systematische planning, waardoor hun bijdrage niet gemist kan worden. De commissie raadt aan – ook in functie van de profilering van de opleidingen – aandacht te blijven hebben voor wat 'voorbereiden op het werkveld' precies moet inhouden in het geval van een bacheloropleiding.

De afstemming met de studenten is sterk op het informele vlak: studenten maken gewag van korte lijnen met docenten, werkplaatsbegeleiders, opleidingscoördinatoren, zorgcoaches en trajectbegeleiders én de directie. De commissie waardeert deze laagdrempelige aanpak, die volgens haar bijdraagt aan de warme sfeer waarvan alle stakeholders getuigen. Ook zorgen de korte lijnen er volgens de commissie voor dat problemen snel op de radar komen en men kort op de bal kan spelen.

Op het vlak van formele studentenparticipatie kan de instelling nog stappen zetten. De bestaande participatieorganen zijn niet bij alle studenten gekend. De commissie beveelt de instelling aan in te zetten op een grotere zichtbaarheid van deze structuren, wat volgens haar ook kan leiden tot een groter aantal studenten dat bereid is eraan deel te nemen. Ook vindt ze het belangrijk dat in de participatieorganen – in functie van permanente verbetering van de kwaliteit – systematisch (onderwijskundige) thema's aan bod komen. Verder beveelt de commissie aan in te gaan op de vraag van de LUCA-brede studentenraad om ondersteund te worden door een participatiecoach. Ze vraagt ook te bekijken hoe het verzamelen van input voor de academische raad en commissie onderwijs beter gefaciliteerd kan worden.

Het HR-beleid en de HR-praktijk maakten een sterke indruk op de commissie. De protocollen die binnen het hogeschoolonderhandelingscomité tot stand komen, zijn een overtuigend voorbeeld van de wil om te evolueren naar meer eenheid in de instelling. Ook het professionaliseringsbeleid kwam op de commissie over als doordacht en toegankelijk. Wel vraagt ze aandacht voor het thema 'sociale veiligheid'. Ze meent dat de instelling via professionalisering dit onderwerp nog hoger op de agenda kan krijgen, waardoor het bewaken van een sociaal veilige leeromgeving een opdracht wordt voor iedereen. De teams en de HR-partners zijn zich ervan bewust dat de instelling nog kan

groeien op het vlak van diversiteit. De studentenpopulatie en het team worden stilaan meer divers maar ze weerspiegelen nog niet de maatschappelijke diversiteit; de commissie raadt de instelling aan verder te gaan op het ingeslagen pad en de al opgestarte initiatieven de nodige aandacht te geven.

Op basis van het gevoerde onderzoek adviseert de commissie de NVAO om een positief besluit instellingsreview te nemen. De commissie formuleert de volgende aanbevelingen, die geenszins afbreuk doen aan de positieve punten die ze identificeerde, noch aan het positief advies:

- Zorg voor een heldere explicitering van de onderwijsvisie van LUCA, zodat opleidingen beschikken over een duidelijk onderwijskundig referentiekader. Op basis van dat referentiekader kunnen zij een opleidingsspecifieke vertaling maken van de kernbegrippen van de profilering.
- Zet in op ondersteuning en professionalisering van de opleidingscoördinatoren, zodat ze kunnen fungeren als volwaardige tussenschakel tussen het hoogste beleidsniveau en de docenten. Op die manier zullen de visie, missie en beleid (waaronder het kwaliteitsbeleid) van LUCA sterker resoneren bij de verschillende stakeholders in de organisatie.
- Faciliteer in sterkere mate de formele studentenparticipatie. Maak de participatieorganen meer zichtbaar en genereer een grotere betrokkenheid bij de kwaliteitszorg door er systematisch (onderwijskundige) beleidsthema's aan bod te laten komen. Zorg voor ondersteuning van de LUCA-brede studentenraad."

Het beoordelingsrapport werd op 9 mei 2024 aan LUCA School of Arts bezorgd, waarna LUCA School of Arts 15 kalenderdagen de tijd had om feitelijke onjuistheden in het beoordelingsrapport te signaleren en/of opmerkingen van technische aard te formuleren.

LUCA School of Arts heeft op 23 mei 2024, binnen de termijn van 15 kalenderdagen, een aantal feitelijke onjuistheden of opmerkingen van technische aard geformuleerd.

Het beoordelingsrapport wordt gevoegd als **bijlage 1** bij dit besluit.

1.3 Positief ontwerpbesluit met beperkte geldigheidsduur van 3 juli 2024

Conform het Beoordelingskader Instellingsreview 2020 had de NVAO tot 11 september 2024 de tijd om een besluit instellingsreview te nemen.

Op 3 juli 2024 kwam de NVAO op basis van het beoordelingsrapport tot een positief (ontwerp)besluit instellingsreview met beperkte geldigheidsduur.

De NVAO overwoog:

"Oordeel: positief met beperkte geldigheidsduur

In haar besluitvorming baseert de NVAO zich op het door de reviewcommissie gevoerde onderzoek en het beoordelingsrapport opgesteld door deze commissie, meer bepaald volgende overwegingen:

- *"Het sluitstuk van [de kwaliteitszorgcyclus] KOPERA is het borgingsbesluit. De commissie maakte de wens kenbaar om tijdens het verdiepend locatiebezoek een borgingsbesluit in te kijken, wat op het moment van het verkennend locatiebezoek nog niet beschikbaar was."*
- *"In de aanloop naar het verdiepend locatiebezoek gaf de commissie aan graag inzage te willen in een formeel borgingsbesluit. Een dergelijk borgingsbesluit wordt genomen door het borgingscomité, in opdracht van het bestuursorgaan. Voorafgaand aan het locatiebezoek liet de instelling weten nog niet over een borgingsbesluit te beschikken dat tot stand kwam in het kader van KOPERA*

2.0. Wel is de opvolging van opleidingsbeoordelingen zoals uitgevoerd onder KOPERA 1.0 steeds besproken in de raad van bestuur. Ook op basis van de aanvullende documenten betreffende de borging en de bestuursverslagen waarin de commissie inzage kreeg, kon ze vaststellen dat er bestuurlijke opvolging gegeven is aan de opleidingsbeoordelingen onder KOPERA 1.0.”

- “Na het terugkoppelgesprek stelt de dienst onderwijs & kwaliteit een eerste versie op van de kwaliteitsfiche (zie verder), die gepubliceerd wordt op de website van LUCA. Het KOPERA- rapport krijgt een plaats op het intranet. Na de bekrachtiging van het borgingsbesluit door het bestuursorgaan vult de dienst onderwijs & kwaliteit de kwaliteitsfiche aan met de informatie over de opvolging.
- “Op de website van LUCA wordt de eerste versie van de kwaliteitsfiche vervangen door het borgingsbesluit, met de aangepaste kwaliteitsfiche en het integrale KOPERA-rapport als bijlage. Op de website staat informatie vermeld over de KOPERA-cyclus, en ook de fiches per opleiding geven aan waaruit de cyclus bestaat en wat er het doel van is. Verder omvat de fiche per opleiding een samenvatting van de eindwaardering en een selectie van drie sterke punten en drie groeimogelijkheden. Ook wordt de manier waarop de opleiding voor opvolging zal zorgen vermeld, evenals de namen en functies van de panelleden. De commissie beoordeelt deze publieke informatie als positief.”
- “De docenten leken echter weinig bekend te zijn met KOPERA als benaming of als cyclus; de commissie merkte ook op dat weinig of niet naar de (meerjaren)actieplannen verwezen werd. De docenten leken dergelijke zaken in sterke mate als de verantwoordelijkheid van de kwaliteitsankers te zien.”
- “De commissie kreeg de indruk dat de accenten die de opleiding legt dan ook niet per se overeenstemmen met de verbeterpunten die uit KOPERA naar boven komen.”
- “De commissie begreep in het verdere verloop van de dialoog dat de overbelasting van de opleidingshoofden een belangrijk aandeel heeft in de veeleer beperkte aandacht voor de formele aspecten van KOPERA in de dagelijkse praktijk van de opleiding, en dat de structuur van één.LUCA hierin verandering wil brengen (zie verder onder 2.5.2).”
- “De docenten die de commissie kon spreken gaven aan zelf niet betrokken te zijn geweest bij deze cyclus maar er wel goed over geïnformeerd te zijn, o.m. via de POC’s.”
- “De commissie peilde naar de mate waarin grotere thema’s als multidisciplinariteit en internationalisering aandacht krijgen, evenals de opvolging van de verbeterpunten uit het KOPERA-rapport. Dat bleek op basis van de gesprekken niet echt het geval te zijn. De commissie meent dat studenten die lid zijn van het POC vertrouwd zouden moeten zijn met de KOPERA-cyclus en het bijbehorend begrippenkader, en dat actieplannen en andere aspecten van formele kwaliteit op systematische wijze een plaats zouden moeten krijgen binnen de POC’s.”
- “De leidinggevendenden gaven inderdaad aan dat ze het niet realistisch vinden dat deze docenten met het geheel van het beleidskader mee zijn. Doordat er over de actiepunten en de resultaten wordt gerapporteerd in de POC’s zijn alle docenten wel degelijk op de hoogte van de grote lijnen. De beleidsverantwoordelijken willen bovendien vermijden dat werken aan kwaliteit teveel samen zou vallen met het afvinken van lijstjes, wat de commissie zeker kan onderschrijven. Maar omdat de KOPERA-cyclus aan de basis ligt van de eigen regie van de instelling en het borgen van kwaliteit een systematische benadering vereist, kan het proces – met de bijbehorende benoeming van de onderdelen ervan – volgens de commissie niet grotendeels overgelaten worden aan de hogere echelons van de instelling en aan de kwaliteitsankers.”
- “De commissie begreep in het verdere verloop van de dialoog dat de overbelasting van de opleidingshoofden een belangrijk aandeel heeft in de veeleer beperkte aandacht voor de formele aspecten van KOPERA in de

dagelijkse praktijk van de opleiding, en dat de structuur van één.LUCA hierin verandering wil brengen (zie verder onder 2.5.2)."

- *"De commissie peilde in het gesprek naar de opvolging van twee actiepunten: enerzijds het versterken van diversiteit en inclusie en anderzijds het feit dat het curatorschap niet evident is voor sommige studenten. Wat dat laatste aspect betreft verwijzen de docenten naar de persoonlijke gesprekken die ze hebben met de studenten en naar de nauwe opvolging door de trajectbegeleiders. Van een actieplan hierrond leken zij niet op de hoogte te zijn."*
- *"De commissie is evenwel van oordeel dat het belangrijk is dat docenten (en ook de studentenvertegenwoordigers) een helder beeld hebben van de kwaliteitszorgcyclus in al zijn fasen en consequenties."*
- *"De commissie kon van haar kant vaststellen dat de docenten blijk geven van een wens tot permanente verbetering van de kwaliteit, wat ze bijzonder positief vindt. Ze ervaarde deze dynamiek 'van onderuit' als een mooie uiting van informele kwaliteitscultuur die haar echter niet per se gelinkt scheen aan door KOPERA geïdentificeerde verbeterpunten."*
- *"De commissie heeft begrip voor de context (en ze begrijpt dat de één.LUCA-structuur de opleidingsverantwoordelijken meer ruimte wil bieden voor beleidsmatige taken), maar ze vindt het belangrijk dat ook docenten goed op de hoogte zijn van de KOPERA-cyclus in al zijn onderdelen. Het borgen van kwaliteit vereist immers een systematische benadering en kan omwille van het belang ervan niet grotendeels overgelaten worden aan de hogere echelons van de instelling en aan de kwaliteitsankers. Ze beveelt de instelling dan ook aan de opleidingscoördinatoren goed te ondersteunen en hen verder te professionaliseren zodat ze kunnen fungeren als volwaardige tussenschakel tussen het beleidsniveau en de docenten. Op die manier zullen de visie, missie en beleid van LUCA sterker resoneren bij de verschillende stakeholders in de organisatie."*

In het beoordelingsrapport heeft de commissie de volgende aanbevelingen opgenomen:

- *"Zorg voor een heldere explicitering van de onderwijsvisie van LUCA, zodat opleidingen beschikken over een duidelijk onderwijskundig referentiekader. Op basis van dat referentiekader kunnen zij een opleidingsspecifieke vertaling maken van de kernbegrippen van de profilering."*
- *"Zet in op ondersteuning en professionalisering van de opleidingscoördinatoren, zodat ze kunnen fungeren als volwaardige tussenschakel tussen het hoogste beleidsniveau en de docenten. Op die manier zullen de visie, missie en beleid (waaronder het kwaliteitsbeleid) van LUCA sterker resoneren bij de verschillende stakeholders in de organisatie."*

Op basis van het gevoerde onderzoek van de commissie en het beoordelingsrapport opgesteld door deze commissie, stelt de NVAO vast dat:

- *het instellingsbestuur van LUCA in het kader van KOPERA 2.0 nog geen formele borgingsbesluiten nam;*
- *het instellingsbestuur van LUCA in het kader van KOPERA 1.0 de opvolging van opleidingsbeoordelingen wel besprak maar er geen formele borgingsbesluiten zijn;*
- *het instellingsbestuur van LUCA dus nog geen formele vaststelling deed van de kwaliteit om aan te tonen, intern en extern, dat de geleverde kwaliteit voldoet;*
- *zonder de formele vaststelling van de kwaliteit de kwaliteitszorgcyclus niet gesloten is;*
- *de publieke informatie, het extern aantonen dat de geleverde kwaliteit voldoet, volgt nog niet uit de borgingsbesluiten zoals LUCA dit voorziet;*
- *de resultaten en uitkomsten van de eigen regie zouden het instellingsbestuur van LUCA in staat stellen om per opleiding een uitspraak te doen over de*

kwaliteit, waarin zowel sterke punten als aandachtspunten inzichtelijk worden gemaakt, maar dat dit dus nog niet gebeurd is;

- *LUCA niet kan verzekeren dat het eigen onderwijsbeleid, en dan meer bepaald de eigen regie, effectief is omdat docenten en studentenvertegenwoordigers nog geen helder beeld hebben van de kwaliteitszorgcyclus in al zijn fasen en consequenties.*

Gezien bovenstaande overwegingen, kan de NVAO niet in redelijkheid besluiten dat LUCA kan aantonen dat ze een effectief onderwijsbeleid voert, evalueert en verbetert, met inbegrip van een eigen regie waarmee de kwaliteit van de opleidingen geborgd wordt. De NVAO formuleert daarom de volgende voorwaarden:

- *LUCA dient de kwaliteitszorgcyclus formeel te sluiten met de vaststelling van de kwaliteit door het instellingsbestuur, waarbij intern en extern wordt aangetoond dat de geleverde kwaliteit voldoet;*
- *LUCA dient op opleidingsniveau de inbreng en de betrokkenheid van de docenten en studentenvertegenwoordigers, als interne stakeholders, te verzekeren bij alle voor de opleiding relevante onderdelen van de eigen regie, inclusief de actieplannen.*

Gelet op de Codex Hoger Onderwijs, in het bijzonder artikel II.170/8, § 1, 2°, en de beslisregels opgenomen in NVAO's beoordelingskader instellingsreview van 20 juni 2020 neemt de NVAO een positief besluit instellingsreview met een beperkte geldigheidsduur van drie jaar."

Het ontwerpbesluit werd op 4 juli 2024 aan LUCA School of Arts betekend.

1.4 Bezwaarschrift van 18 juli 2024 en navolgende bezwaarprocedure

Op 18 juli 2024 tekende LUCA School of Arts bezwaar aan bij 'het Adviescollege inzake bezwaren met betrekking tot ontwerpbesluiten en beoordelingsrapporten van de NVAO inzake hoger onderwijs in de Vlaamse Gemeenschap (hierna: Adviescollege) tegen het ontwerpbesluit van NVAO van 3 juli 2024.

In het bezwaarschrift werden 4 bezwaren ontwikkeld:

- schending van de motiveringsplicht
- schending van het rechtszekerheidsbeginsel
- schending van het beoordelingskader en de vrijheid van onderwijs
- schending van het evenredigheidsbeginsel

Het bezwaarschrift van LUCA School of Arts werd door de NVAO onverwijld overgemaakt aan het adviescollege en ontvankelijk verklaard op 12 augustus 2024.

Na de uitwisseling van schriftelijke replieken vond op 11 oktober 2024 de hoorzitting van het Adviescollege plaats. Ter gelegenheid van de hoorzitting werden op 10 oktober 2024 nog bijkomende documenten bijgebracht door LUCA School of Arts, in het bijzonder 3 formele borgingsbesluiten voor respectievelijk de Bachelor en de Master of Arts in de Beeldende kunsten op 3 verschillende opleidingslocaties (Genk, Gent, Brussel) en de Master of Arts in Visual Arts (opleidingslocatie Brussel).

Na de hoorzitting werden aanvullende schriftelijk replieken uitgewisseld inzake de ontvankelijkheid van de op 10 oktober 2024 bijgebrachte documenten.

Op 18 november 2024 bracht het Adviescollege haar advies uit. Het Adviescollege overwoog bij wijze van besluit het volgende:

"Gelet op de Codex Hoger Onderwijs, in het bijzonder gelet op de artt. II.170/2 t/m II.170/8;

Gelet op het Beoordelingskader Instellingsreview van juni 2020;

Gelet op het Reglement Bestuursbeginselen van 8 oktober 2018 (i.h.b. de artt. 37-38);

Gelet op de bevindingen naar aanleiding van het procesdossier, daaronder begrepen de documenten die op 10 oktober nog zijn ingediend, inclusief de stellingname van partijen daaromtrent;

adviseert het Adviescollege de NVAO om:

het bezwaar van LUCA School of Arts, zoals door haar verwoord onder randnummers 4.1.(i) j° 4.2, gegrond te verklaren;

het (ontwerp)besluit van 3 juli 2024 te herzien, met inachtneming van de bevindingen waartoe het Adviescollege is gekomen, zoals verwoord onder randnummers 6.1 – 6.10 van dit advies.”

Het advies van het Adviescollege wordt gevoegd als **bijlage 2** bij dit besluit.

Conform artikel 38 Reglement Bestuursbeginselen 2019 dient de NVAO na tussenkomst van het advies van het Adviescollege een eindbeslissing te nemen. Er dient rekening gehouden te worden met een bijzondere motiveringsverplichting in de mate het advies van het Adviescollege niet of niet geheel wordt bijgetreden.

2 Eindbeslissing

De NVAO heeft kennisgenomen van het door de reviewcommissie gevoerde onderzoek en het beoordelingsrapport opgesteld door deze commissie.

Op basis van het gevoerde onderzoek adviseert de commissie de NVAO om een positief besluit instellingsreview te nemen, waarbij de commissie voorstelt om volgende aanbevelingen te formuleren:

- Zorg voor een heldere explicitering van de onderwijsvisie van LUCA, zodat opleidingen beschikken over een duidelijk onderwijskundig referentiekader. Op basis van dat referentiekader kunnen zij een opleidingsspecifieke vertaling maken van de kernbegrippen van de profilering.
- Zet in op ondersteuning en professionalisering van de opleidingscoördinatoren, zodat ze kunnen fungeren als volwaardige tussenschakel tussen het hoogste beleidsniveau en de docenten. Op die manier zullen de visie, missie en beleid (waaronder het kwaliteitsbeleid) van LUCA sterker resoneren bij de verschillende stakeholders in de organisatie.
- Faciliteer in sterkere mate de formele studentenparticipatie. Maak de participatieorganen meer zichtbaar en genereer een grotere betrokkenheid bij de kwaliteitszorg door er systematisch (onderwijskundige) beleidsthema's aan bod te laten komen. Zorg voor ondersteuning van de LUCA-brede studentenraad.

De NVAO heeft kennisgenomen van het naar aanleiding van het ontwerpbesluit van 3 juli 2024 geformuleerde bezwaarschrift en het navolgende advies van het Adviescollege van 18 november 2024.

Gelet op de in het beoordelingsrapport geformuleerde kritische bevindingen en na kennis genomen te hebben van het advies van het Adviescollege, acht de NVAO het noodzakelijk om over te gaan tot het nemen van een positief besluit instellingsreview met een beperkte geldigheidsduur van drie jaar.

De NVAO zal in hetgeen hierna volgt haar besluit nader toelichten en motiveren, mede met inachtneming van de wettelijke voorschriften, de toepasselijke beoordelingskaders en de bijzondere motiveringsplicht.

2.1 Analyse beoordelingsrapport

De NVAO baseert haar besluit (mede) op een grondige analyse van het door de reviewcommissie opgestelde beoordelingsrapport.

In dit rapport worden, naast verschillende positieve aspecten, ook diverse kritische bevindingen en aandachtspunten benoemd waaraan LUCA School of Arts dient te werken om de kwaliteit van haar onderwijs en het functioneren van haar kwaliteitsborgingsysteem verder te versterken.

Twee aandachtspunten springen daarbij in het bijzonder in het oog, mede gezien het frequent terugkerende karakter van de opmerkingen hierover in het rapport en de cruciale rol die zij spelen in het waarborgen van de onderwijskwaliteit:

- de formele verankering van studenten- en docentenparticipatie in het kader van kwaliteitsborgingsysteem van LUCA School of Arts;
- het ontbreken van formele borgingsbesluiten ter sluiting van de KOPERA-cyclus binnen de instelling.

In de volgende sectie zal de NVAO deze punten nader analyseren en hun impact op het besluitvormingstraject uiteenzetten.

2.1.1 Inzake de studenten- en docentenparticipatie en hun (formele) rol in de versterking van het kwaliteitsbeleid

Gelet op artikel II.170/5, 1^{ste} lid van de Codex Hoger Onderwijs¹ is de reviewcommissie gehouden onder andere de volgende onderwerpen te betrekken in haar beoordeling:

"1° de aansluiting van het onderwijsbeleid bij :

a) de visie van de instelling op hoger onderwijs en op de kwaliteit van het hoger onderwijs;

b) de maatschappelijke uitdagingen;

2° de beleidsuitvoering en de effectiviteit van de beleidsuitvoering, en de wijze waarop die effectiviteit wordt geëvalueerd en verbeterd;

3° de regie die deel uitmaakt van het onderwijsbeleid en die ervoor instaat dat de kwaliteit van de opleidingen geborgd wordt;

4° de betrokkenheid van enerzijds interne en externe stakeholders en anderzijds externe, onafhankelijke deskundigen bij de regie;

5° de aansluiting van de regie bij de kwaliteitskenmerken, vermeld in artikel II.170/1;

6° de kwaliteitscultuur die aanwezig is in de instelling."

In de memorie van toelichting bij het decreet van 18 mei 2018 houdende vaststelling van het kwaliteitszorgstelsel in het hoger onderwijs, waarmee het nieuwe kwaliteitszorgstelsel en zo ook artikel II.170/5 van de Codex Hoger Onderwijs werd ingevoerd, luidt het als volgt wat betreft het aspect betrokkenheid naar aanleiding van de decretale evaluatie van het nieuwe geïntegreerde stelsel van externe kwaliteitszorg na afloop van de eerste ronde instellingsreviews in juni 2017²:

"3. In de oordeelsvorming van de instellingsreview wordt de manier waarop alle belanghebbenden betrokken worden binnen de regie en in het kwaliteitszorgstelsel meegenomen, en in het bijzonder de betrokkenheid van studenten en van externe betrokkenen

Het betrekken van een externe, onafhankelijke blik in de regie van de borging van de kwaliteit van de opleidingen bleek volgens de adviesrapporten een belangrijk aandachtspunt. Hoewel de externe blik wel geïntegreerd werd, was die niet altijd als zodanig herkenbaar doordat de instelling eenzelfde netwerk aansprak als waar men vaak mee samenwerkte. Om de externe en onafhankelijke blik sterker te garanderen zal de instelling in de toekomst moeten expliciteren hoe de externe blik wordt vormgegeven. Ook de precisering van de benodigde deskundigheden van externen kan zorgen voor een verduidelijking van hun rol.

Ten slotte moet de betrokkenheid van studenten binnen de regie van de kwaliteitsborging van de opleidingen aangetoond worden.

Met deze aanbeveling wilde de evaluatiegroep dat de betrokkenheid van externen en studenten binnen de interne regie expliciet beoordeeld wordt binnen de instellingsreview opdat er geen twijfel kan ontstaan over de objectiviteit van het stelsel."

En verder bij de bespreking van het artikel³:

"Het voorliggende artikel legt de onderwerpen vast die de reviewcommissie moet betrekken in haar oordeel. Naast de beoordeling van de beleidsprocessen van een

¹ Decreet van 11 oktober 2013 betreffende het hoger onderwijs (hierna: "Codex Hoger Onderwijs").

² Memorie van toelichting, Parl.St. VI.Parl. 2017-2018, nr. 1550/1, 7.

³ Memorie van toelichting, Parl.St. VI.Parl. 2017-2018, nr. 1550/1, 29.

instelling, wordt nu ook de regie van de borging van de kwaliteit van de opleidingen een te beoordelen onderdeel van de instellingsreview.

Onder regie wordt begrepen het geheel van acties, processen, praktijken, procedures en instrumenten die de instelling in staat stelt de kwaliteit van de opleidingen te borgen. Daarbij wordt afzonderlijk ook de betrokkenheid van enerzijds interne en externe stakeholders en anderzijds externe, onafhankelijke deskundigen als onderwerp opgenomen.

De autonomie van de instelling is cruciaal in het nieuwe stelsel en daarom is het uitgangspunt bij de instellingsreview de context van de instelling zelf. Het door de instelling gekozen model voor zowel onderwijsbeleid als regie vormt het startpunt voor de reviewcommissie. Er wordt niet beoordeeld of het gekozen model goed is, maar wel of het gekozen model werkt. Daarop leggen ook de met het voorliggende artikel vastgelegde onderwerpen de nadruk. Deze onderwerpen vormen de basis voor de standaarden die in het beoordelingskader instellingsreview zullen worden opgenomen. Echter, tussen deze onderwerpen en de standaarden die in het beoordelingskader zullen komen bestaat niet noodzakelijk een een-op-eenrelatie.

De reviewcommissie legt haar bevindingen van de instellingsreview vast in een beoordelingsrapport. Dit beoordelingsrapport is gebaseerd op de aangeleverde documentatie van de instelling, en de bevindingen tijdens de locatiebezoeken van de reviewcommissie.”

In het Beoordelingskader Instellingsreview van juni 2020, opgesteld in uitvoering van artikel II.170/6, 1^{ste} lid, 1^o van de Codex Hoger Onderwijs, staat ook het volgende te lezen:

“De instellingsreview beoordeelt of een hogeronderwijsinstelling op een kwaliteitsvolle manier onderwijsbeleid voert, met inbegrip van de regie om de kwaliteit van haar opleidingen te borgen. De reviewcommissie die deze beoordeling uitvoert, betreft daarbij ook de beleidsprocessen van de instelling om het onderwijs dat ze in haar opleidingen aanbiedt te ondersteunen vanuit haar opdrachten op het terrein van onderzoek en maatschappelijke en wetenschappelijke dienstverlening. Deze beoordeling omvat een onderzoek naar de aansluiting van het onderwijsbeleid bij de onderwijsvisie van de instelling en de maatschappelijke uitdagingen waarmee ze in haar eigen context geconfronteerd wordt. Hierbij wordt nagegaan hoe de instelling verzekert dat het onderwijsbeleid effectief is, met andere woorden, hoe de instelling toewerkt naar de vooropgestelde doelen. De beoordeling gaat eveneens na of en hoe de instelling via een eigen regie, die deel uitmaakt van het onderwijsbeleid, de kwaliteit van de individuele opleidingen borgt.

(...)

Daarbij aansluitend wordt nagegaan hoe de instelling de betrokkenheid verzekert van enerzijds interne en externe stakeholders en anderzijds externe en onafhankelijke peers en experts.”

Op de betrokkenheid van interne stakeholders (4^o) wordt in het beoordelingsrapport verschillende keren ingegaan.

In het abstract van het beoordelingsrapport wordt reeds het volgende opgemerkt:

“LUCA maakt een transitieproces door waarbij de instelling evolueert naar meer eenheid, zonder afbreuk te willen doen aan de verscheidenheid van de opleidingen en de eigenheid van de campussen. De commissie meent dat goed is nagedacht over de nieuwe structuur en dat het HR-beleid ervoor uitgerust is om de transitie naar één.LUCA te ondersteunen.

De commissie is van oordeel dat de formele zorg voor kwaliteit – waar momenteel op het niveau van de docenten vooral informele kwaliteitszorg tot uiting komt – versterkt kan worden door één.LUCA, op voorwaarde dat ze de

opleidingscoördinatoren voldoende ondersteunt en verder professionaliseert. Zij vormen immers een essentiële schakel tussen het beleidsniveau en het docentenkorps.

Op het vlak van formele studentenparticipatie kan de instelling nog stappen zetten door beter te faciliteren. De participatieorganen zijn te weinig zichtbaar voor studenten, en de commissie is van oordeel dat belangrijke thema's er meer systematisch aan bod moeten komen.

Verder is de commissie van mening dat de instelling de afstemming met het werkveld structureler kan aanpakken. De werkveldexpertise en -noden stromen op informele wijze wel sterk door in de instelling, doordat het docentenkorps goed verankerd is in het werkveld.

Op basis van het gevoerde onderzoek formuleert de commissie de volgende aanbevelingen, die geenszins afbreuk doen aan de positieve punten die ze identificeerde, noch aan het positief advies:

- Zorg voor een heldere explicitering van de onderwijsvisie van LUCA, zodat opleidingen beschikken over een duidelijk onderwijskundig referentiekader. Op basis van dat referentiekader kunnen zij een opleidingsspecifieke vertaling maken van de kernbegrippen van de profilering.*
- Zet in op ondersteuning en professionalisering van de opleidingscoördinatoren, zodat ze kunnen fungeren als volwaardige tussenschakel tussen het hoogste beleidsniveau en de docenten. Op die manier zullen de visie, missie en beleid (waaronder het kwaliteitsbeleid) van LUCA sterker resoneren bij de verschillende stakeholders in de organisatie.*
- **Faciliteer in sterkere mate de formele studentenparticipatie. Maak de participatieorganen meer zichtbaar en genereer een grotere betrokkenheid bij de kwaliteitszorg door er systematisch (onderwijskundige) beleidsthema's aan bod te laten komen. Zorg voor ondersteuning van de LUCA-brede studentenraad.***

Vanaf het begin wordt daarmee door de reviewcommissie duidelijk onderstreept dat, hoewel de informele studenten- en docentenparticipatie in het kwaliteitsborgingssysteem van LUCA School of Arts overwegend positief wordt beoordeeld, er nog substantiële werkpunten bestaan met betrekking tot de formele rol van deze actoren in het waarborgen van de onderwijskwaliteit.

Deze bevindingen raken direct aan de beoordelingspunten zoals opgenomen in artikel II.170/5 en het Beoordelingskader Instellingsreview 2020.

Doorheen het rapport – en dus de verschillende fases van het onderzoek van de reviewcommissie – blijven verschillende opmerkingen inzake betrokkenheid van interne stakeholders i.e. de studenten- en docentenparticipatie, terugkomen.

Enkele citaten inzake de studentenparticipatie (niet-exhaustief):

- (Pag. 9 beoordelingsrapport): "De commissie kreeg de kans om tijdens het verkennend locatiebezoek in gesprek te gaan met studenten en alumni over studentenparticipatie. De commissie wilde o.m. graag weten in hoeverre de studenten betrokken zijn bij de transitie naar één.LUCA. Ze gaven aan dat dit nog niet het geval was op campusniveau. De LUCA-brede studentenraad staat nog in zijn kinderschoenen: hij bestaat nog maar enkele jaren, het aantal deelnemende studenten is beperkt en beleidsmatige onderwerpen kwamen nog niet vaak aan bod. In het algemeen blijkt het niet gemakkelijk om voldoende geëngageerde studenten te vinden voor de formele participatieorganen. De commissie kreeg op basis van de dialoog de indruk dat er mogelijk te weinig ondersteuning voorhanden is. De regelmatige aanwezigheid van de studentenparticipatiecoaches op de campussen is daarbij van groot belang. Deelnemen aan de participatieraad levert studenten drie studiepunten op, maar niet iedereen heeft keuzevakken van drie studiepunten. Wat de commissie waardeert, is dat LUCA de stap*

zette om twee studenten op te nemen in het bestuursorgaan. De studenten beoordelen het contact dat ze met de docenten hebben als zeer open en laagdrempelig. Docenten luisteren naar hun bekommernissen."

- (Pag. 11 beoordelingsrapport): "De commissie noteerde dat het tot stand brengen van formele studentenparticipatie – en zeker LUCA-breed – niet eenvoudig verloopt. Omdat studenten een belangrijke rol spelen als mede actor van kwaliteit, wilde ze van het verdiepend locatiebezoek gebruikmaken om verder te peilen naar de formele studentenparticipatie. De commissie vond het wel sterk dat LUCA de stap zette om twee studenten op te nemen in het bestuursorgaan."
- (Pag. 19 beoordelingsrapport): "De studenten: goed begeleid, kanalen niet altijd duidelijk. De studenten voelen zich over het algemeen goed ondersteund door de docenten. Hun persoonlijke voortgang wordt opgevolgd doordat ze wekelijks feedback krijgen. Ze waren ook voorstander van groepsgesprekken waarbij feedback besproken wordt met een groep van studenten, iets wat in sommige richtingen daadwerkelijk ingevoerd werd. Op de vragen van de commissie over de communicatiemogelijkheden in het geval er problemen opduiken, waren de antwoorden van de studenten niet eenduidig. De commissie houdt er de indruk aan over dat er verschillen zijn naargelang de afstudeerrichting. Zo vermeldden sommige studenten erg open communicatielijnen waardoor ze bijvoorbeeld impact hadden op het curriculum. Anderen gaven aan niet goed te weten bij wie ze terecht kunnen in het geval van strubbelingen. Ook was er sprake van een onveilig gevoel over de te verwachten evaluatie als problemen bij een docent zouden worden aangekaart. Voor wie het nodig heeft, is de studietrajectbegeleider zeer bereikbaar, zowel voor praktische zaken als overlappende lesroosters als voor mentale ondersteuning."
- (Pag. 23 beoordelingsrapport): "Tijdens de dialoog wou de commissie graag vernemen op welke manier de studenten formeel en structureel betrokken worden bij de kwaliteit van de opleiding. Ze ging o.m. in gesprek met studenten die deel uitmaken van de POC's. De studenten zijn tevreden over de werking van de POC's: ze kunnen er problemen aankaarten en worden gehoord. Ook gaven ze aan dat de doorgevoerde curriculumwijzigingen systematisch aan bod zijn gekomen binnen de POC's. De commissie peilde naar de mate waarin grotere thema's als multidisciplinariteit en internationalisering aandacht krijgen, evenals de opvolging van de verbeterpunten uit het KOPERA-rapport. Dat bleek op basis van de gesprekken niet echt het geval te zijn. De commissie meent dat studenten die lid zijn van het POC vertrouwd zouden moeten zijn met de KOPERA-cyclus en het bijbehorend begrippenkader, en dat actieplannen en andere aspecten van formele kwaliteit op systematische wijze een plaats zouden moeten krijgen binnen de POC's. Ze raadt de opleiding ook aan om blijvend aandacht te besteden aan de zogenaamde 'kleine kwaliteit'. Zo gaven sommige studenten aan dat soms sprake is van onduidelijke of last minute communicatie, bijvoorbeeld over het niet doorgaan van lessen."

Tijdens het verdiepend locatiebezoek was 'studentenparticipatie' zelfs één van de specifiek te bespreken overkoepelende thema's. De bevindingen van de reviewcommissie klonken als volgt:

"2.5.2. Overkoepelende thema's

2.5.2.1 Studentenparticipatie

Tijdens het verdiepend locatiebezoek kon de commissie met heel wat studenten in gesprek gaan over het thema studentenparticipatie en de wijze waarop studenten betrokken zijn bij de kwaliteit van de opleidingen. Dat gebeurde tijdens de gesprekken met de drie opleidingen en twee aparte gesprekken, respectievelijk over formele en informele participatie. We vermelden in dit onderdeel van het rapport ook kort de alumniwerking, die aan bod kwam tijdens een apart online overleg op initiatief van een alumnus.

Formele participatie

Op elke campus is een participatieraad aanwezig, maar die organiseert zich op verschillende manieren: per campus (bijvoorbeeld Brussel) of per opleiding (bijvoorbeeld

Gent). In het geval van gemeenschappelijke studentenraad per campus werkt men met klasverantwoordelijken uit elke opleiding. Op de campus Brussel zetelen bijvoorbeeld acht studenten (uit verschillende opleidingen) in het campusoverleg, die maandelijks samenkomt en waaraan ook de campusmanager en de hoofden van de opleidingen deelnemen. De participatieraden behandelen vooral lokale zaken (zoals faciliteiten, problemen met de werkplaatsen).

Naast de participatieraden is een LUCA-brede studentenraad actief. Het aantal deelnemende studenten varieert volgens de studenten tussen zes en acht, al geven ze zelf aan dat een tweetal studenten per campus ideaal zou zijn. De voorzitter en ondervoorzitter van de participatieraden maakt automatisch deel uit van de LUCA-brede studentenraad, die een verbindende en ondersteunende rol speelt voor de participatieraden.

De commissie peilde naar de mate waarin de studenten onderwijsgebonden onderwerpen aanbrenge. Ze gaven aan dat niet vaak te doen: de opleidingen verschillen sterk van elkaar, waardoor ze dergelijke kwesties veeleer binnen de opleiding zelf aankaartten. Ook wilde de commissie graag weten op welke manier de hogere beleidsniveaus een beroep doen op de LUCA-brede studentenraad om input te vragen. De studenten meldden dat dit enigszins moeilijk verloopt. De instelling verkiest dat vijf vaste studentenvertegenwoordigers aanwezig zijn op de commissie onderwijs, wat voor de studenten niet makkelijk te organiseren valt omdat de commissie telkens op een andere campus vergadert. Maar vooral zouden de vertegenwoordigers graag beter gefaciliteerd worden op inhoudelijk vlak. Ze appreciëren de transparantie, waardoor ze toegang hebben tot alle verslagen van de commissie onderwijs maar ze voelen zich niet bij machte om alles door te nemen; ze zouden graag een mail ontvangen over de punten waarover zij input moeten verzamelen.

Ook raadt de commissie aan extra aandacht te besteden aan het meer zichtbaar maken bij de studenten van de beschikbare participatieorganen. Ze vernam meermaals van studenten dat ze geen zicht hadden op de beschikbare organen en wie hen daarin vertegenwoordigt. Deze studenten gaven aan in het geval van problemen binnen de opleiding (problemen die ze niet durven aan te kaarten of die niet opgelost geraken) niet goed te weten bij wie ze terecht kunnen. Ook bij de studenten die de mogelijke verhuizing van de bibliotheek van campus Brussel naar een andere locatie in de stad op de radar van de commissie wilden brengen, viel het op dat het niet de eerste reflex was om dit aan te pakken binnen de studentenraad. De commissie meent dat een ruimere zichtbaarheid van de participatiestructuren ook kan leiden tot een groter aantal studenten dat bereid is eraan deel te nemen – een wens die zowel de studenten als de leidinggevendenden onderschreven.

Het viel de commissie op dat de studentenvertegenwoordigers een veeleer negatieve inschatting hebben van LUCA als overkoepelende instantie. Zij associëren het met een zekere administratieve logheid en zouden logistieke, concrete zaken liever lokaal kunnen oplossen (gaande van problemen met printers tot het kunnen beschikken over een vast lokaal dat ze zelf mogen inrichten, zonder “toezicht van LUCA”). Voor hen staat dat in schril contrast met wat de lokale participatiecoach opgelost krijgt. De studentenvertegenwoordigers waarderen het dat ze alles mogen aankaartten maar stellen soms vast dat het binnen de LUCA-brede structuren vastloopt. Wel gaven ze aan een goede band en korte lijnen met de directie te hebben.

Verder peilde de commissie doorheen de dialoog naar de mate waarin de instelling of de opleidingen zelf actief onderwijskundige en andere beleidsmatige onderwerpen aankaartten tijdens formele overlegmomenten waarbij studenten betrokken zijn. Naast de participatieraden en de LUCA-brede studentenraad zijn ook de OC's en de POC's organen waarin de studenten vertegenwoordigd zijn.

Doorheen de gesprekken kwam naar voren dat de studenten systematisch betrokken zijn geweest bij de curriculumhervormingen, wat de commissie zeker waardeert. Andere belangrijke onderwerpen die van belang zijn voor de onderwijskwaliteit lijken niet structureel aangekaart te worden. De commissie wil de instelling aanbevelen om op systematische wijze dergelijke thema's die in relatie staan met de onderwijskwaliteit aan bod te laten komen in de verschillende participatieorganen. De commissie vindt het daarbij relevant om ook de geijkte terminologie aan de studenten mee te geven. Zo is

ze van oordeel dat studentenvertegenwoordigers bekend moeten zijn met de KOPERA-cyclus en de opvolging van daaruit voortkomende actiepunten. Ook lijkt het de commissie aangewezen om de studentenvertegenwoordigers meer mee te nemen in het verhaal van één.LUCA, zodat ze het bredere plaatje zullen ontdekken achter een aantal – hopelijk tijdelijke – administratieve of logistieke kwesties.

Informele participatie

In de gesprekken die de commissie kon voeren met studenten uit de drie opleidingen kwam naar voren dat ze de nauwe band die ze met de docenten hebben erg waarderen. Ze vinden de docenten (en ook de directie) makkelijk aanspreekbaar en vinden dat er naar hen geluisterd wordt. Zoals hierboven vermeld, raadt de commissie aan de **formele kanalen** voldoende zichtbaar te maken waarop de studenten kunnen terugvallen als de directe lijnen binnen de opleiding niet volstaan.

De commissie had ook de kans om met een aantal studenten uit diverse opleidingen en campussen een apart gesprek te hebben over informele participatie. De studenten zijn over het algemeen enthousiast over de instelling. Wel kwam de vraag naar boven of op de campus Brussel extra initiatieven zijn te nemen om de opleidingen meer met elkaar in contact te brengen. Een open campus zoals die van Genk heeft vanuit de structuur van het gebouw meer mogelijkheden tot community-vorming. De commissie kan zich achter deze vraag scharen, omdat meer contacten de brede, multidisciplinaire kijk alleen maar kunnen bevorderen. Ook tijdens dit gesprek werd gewag gemaakt van een zekere bureaucratische traagheid. Zolang een probleem kan worden opgelost door docenten of opleidingscoördinatoren loopt het vlot, zo klonk het; als het hogerop een oplossing behoeft, dan stopt het.

Op basis van de verschillende gesprekken kwam de commissie tot de vaststelling dat er korte lijnen zijn tussen de studenten en de docenten, de werkplaatsbegeleiders, het ondersteunend personeel en de directie. Dat waardeert ze ten zeerste. **Op het vlak van formele participatie is nog heel wat groei mogelijk.** Ze wil de instelling dan ook aanbevelen de formele participatie te versterken door de studenten meer te faciliteren.”

Het klonk tot slot in het eindoordeel van het beoordelingsrapport:

“Op het vlak van **formele** studentenparticipatie kan de instelling nog stappen zetten. De bestaande participatieorganen zijn niet bij alle studenten gekend. De commissie beveelt de instelling aan in te zetten op een grotere zichtbaarheid van deze structuren, wat volgens haar ook kan leiden tot een groter aantal studenten dat bereid is eraan deel te nemen. Ook vindt ze het belangrijk dat in de participatieorganen – in functie van permanente verbetering van de kwaliteit – systematisch (onderwijskundige) thema’s aan bod komen. Verder beveelt de commissie aan in te gaan op de vraag van de LUCA-brede studentenraad om ondersteund te worden door een participatiecoach. Ze vraagt ook te bekijken hoe het verzamelen van input voor de academische raad en commissie onderwijs beter gefaciliteerd kan worden.”

De NVAO leidt uit bovenstaande citaten uit het beoordelingsrapport af dat de studentenparticipatie binnen LUCA School of Arts twee gezichten kent: een relatief goed functionerende informele participatie en een nog onvoldoende ontwikkelde formele participatiestructuur.

De NVAO stelt vast dat de formele participatie belangrijke tekortkomingen vertoont. Participatieorganen zijn onvoldoende zichtbaar voor studenten en veel studenten weten niet wie hen vertegenwoordigt of waar zij met problemen terecht kunnen. Daarnaast worden beleidsmatige en onderwijskundige thema’s - die verder gaan dan enkel curriculumhervormingen - onvoldoende systematisch besproken in de formele structuren en ontbreekt het studentenvertegenwoordigers aan inhoudelijke ondersteuning.

Inzake de betrokkenheid van de docenten staat het volgende te lezen in het beoordelingsrapport (eveneens niet exhaustief):

- (Pag. 10 beoordelingsrapport): “LUCA heeft in haar rangen veel deeltijdse docenten: drie vierde van de docenten werkt deeltijds, de helft van de personeelsleden heeft een onderwijsopdracht van minder dan een halftijdse aanstelling (en hoofdberoep buiten LUCA). De commissie wilde graag weten welk beleid de instelling voert om ook deze docenten te betrekken bij de onderwijsvisie en -praktijk van LUCA. Het gaat bovendien vaak over mensen met geen of een beperkte onderwijsopdracht of -ervaring. De gesprekspartners gaven aan dat het inderdaad moeilijker is om deeltijdse docenten te betrekken. De instelling zet wel een aantal stappen: de aanvangsbegeleiding van nieuwe collega’s is bijvoorbeeld één van de ‘directiewerven’ voor het academiejaar 2023-2024. Wat onderwijservaring betreft laat men beginnende docenten vaak lesgeven samen met een andere docent; deze vorm van job shadowing geldt trouwens niet enkel voor deeltijdse docenten.”
- (Pag. 16 beoordelingsrapport): “KOPERA: dynamiek tot verbeteren van onderuit, maar docenten kunnen sterker betrokken worden bij de KOPERA-cyclus. De commissie ging met docenten en leidinggevenden in gesprek over de KOPERA kwaliteitscyclus en peilde in het bijzonder naar de manier waarop de opleiding werkt aan de verbeterpunten en de aanvullingen die uit de KOPERA-cyclus naar boven zijn gekomen. Op basis van de gevoerde gesprekken ontstond bij de commissie de indruk dat bij de docenten een dynamiek aanwezig is om op permanente basis te werken aan verbetering van de kwaliteit. De docenten leken echter weinig bekend te zijn met KOPERA als benaming of als cyclus; de commissie merkte ook op dat weinig of niet naar de (meerjaren)actieplannen verwezen werd. De docenten leken dergelijke zaken in sterke mate als de verantwoordelijkheid van de kwaliteitsankers te zien. De commissie kreeg de indruk dat de accenten die de opleiding legt dan ook niet per se overeenstemmen met de verbeterpunten die uit KOPERA naar boven komen. Ze begrijpt dat het niet evident is om iedereen te betrekken bij de kwaliteitszorgcyclus, zeker in het kader van de vele docenten met beperkte tewerkstellingspercentages.”
- (Pag. 17 beoordelingsrapport): “De leidinggevenden gaven inderdaad aan dat ze het niet realistisch vinden dat deze docenten met het geheel van het beleidskader mee zijn. Doordat er over de actiepunten en de resultaten wordt gerapporteerd in de POC’s zijn alle docenten wel degelijk op de hoogte van de grote lijnen. De beleidsverantwoordelijken willen bovendien vermijden dat werken aan kwaliteit te veel samen zou vallen met het afvinken van lijstjes, wat de commissie zeker kan onderschrijven. Maar omdat de KOPERA-cyclus aan de basis ligt van de eigen regie van de instelling en het borgen van kwaliteit een systematische benadering vereist, kan het proces – met de bijbehorende benoeming van de onderdelen ervan – volgens de commissie niet grotendeels overgelaten worden aan de hogere echelons van de instelling en aan de kwaliteitsankers. De commissie begreep in het verdere verloop van de dialoog dat de overbelasting van de opleidingshoofden een belangrijk aandeel heeft in de veeleer beperkte aandacht voor de formele aspecten van KOPERA in de dagelijkse praktijk van de opleiding, en dat de structuur van één.LUCA hierin verandering wil brengen (zie verder onder 2.5.2). De commissie begreep ook dat de overgang naar de nieuwe organisatiestructuur ondersteund zal worden door een professionaliseringstraject voor leidinggevenden én andere medewerkers.”

Tijdens het verdiepend locatiebezoek werd de betrokkenheid van de docenten ook uitvoerig besproken. De bevindingen van de reviewcommissie klonken als volgt:

“Kwaliteitszorgcyclus is work in progress
BK is één van de drie opleidingen die de KOPERA 2.0-kwaliteitscyclus bijna in zijn geheel doorlopen heeft. De docenten die de commissie kon spreken gaven aan zelf niet betrokken te zijn geweest bij deze cyclus maar er wel goed over geïnformeerd te zijn, o.m. via de POC’s. De coördinatoren zorgen ervoor dat de aandachtspunten uit KOPERA in de opleiding terecht komen. De docenten hebben de feedback die gedeeld werd over het KOPERA-rapport ervaren als open communicatie.
De leidinggevenden gaven aan het KOPERA-rapport te hebben besproken binnen het ‘bureau’ (waarin coördinatoren samen overleggen en de POC voorbereiden). Vervolgens hebben ze het rapport aangekaart en verder opgevolgd via de POC en ook kort

samengevat in de OC. De leidinggevenden voelden zich gesteund door het rapport, en de gemaakte opmerkingen konden ze plaatsen. Zo fungeerde het actiepunt over het gebrek aan diversiteit voor hen als een extra steun en stimulans om hierop verder in te zetten. De commissie peilde in het gesprek naar de opvolging van twee actiepunten: enerzijds het versterken van diversiteit en inclusie en anderzijds het feit dat het curatorschap niet evident is voor sommige studenten. Wat dat laatste aspect betreft verwijzen de docenten naar de persoonlijke gesprekken die ze hebben met de studenten en naar de nauwe opvolging door de trajectbegeleiders. Van een actieplan hierrond leken zij niet op de hoogte te zijn. Op het vlak van diversiteit zien de docenten op de campus Brussel zich geconfronteerd met een veel meer diverse studentenpopulatie dan vroeger het geval was, vooral in de masteropleiding. Het zou volgens de gesprekspartners wel veeleer gaan over internationale studenten dan dat de campus echt een weerspiegeling vormt van de buurt. Het actieplan dat is opgesteld als gevolg van KOPERA houdt o.m. in dat men bewust op zoek gaat naar meer diverse juryleden (en daarvoor ook een beroep doet op het netwerk van de studenten), wat als opstap kan fungeren voor het meer diverse docentenkorps waarnaar men streeft. Wat aanwervingen betreft, gaven ook de leidinggevenden aan dat er veel meer dan vroeger gezocht wordt vanuit bepaalde noden en criteria (zoals diversiteit); er zijn meer checks en balances, waardoor een aanwerving vaak ook langer op zich laat wachten.”

Tot slot stelt de reviewcommissie in haar eindoordeel:

“Het kwaliteitszorgstelsel is naar het oordeel van de commissie dan ook een gedegen uitgewerkt systeem dat opgebouwd is rond negen kwaliteitskenmerken die vertrekken vanuit een duidelijke visie en heldere principes en waarin onafhankelijke, externe deskundigen de opleidingsbeoordelingen uitvoeren. De commissie beoordeelt de publieke informatie betreffende de kwaliteit van de opleidingen als eveneens positief. Op basis van haar onderzoek komt de commissie tot de vaststelling dat de docenten niet echt vertrouwd zijn met de KOPERA-cyclus als hij als dusdanig benoemd wordt. Ook verwezen zij als het gaat over aspecten van kwaliteit vaak naar de kwaliteitsankers, die overigens een waardevolle bijdrage leveren die door de opleidingen sterk gewaardeerd wordt. De leidinggevenden gaven aan dat KOPERA bij docenten inderdaad niet altijd bekend is onder die benaming, maar dat zij wel de bijbehorende actieplannen herkennen. De commissie kon van haar kant vaststellen dat de docenten blij geven van een wens tot permanente verbetering van de kwaliteit, wat ze bijzonder positief vindt. Zeervaarde deze dynamiek ‘van onderuit’ als een mooie uiting van informele kwaliteitscultuur die haar echter niet per se gelinkt scheen aan door KOPERA geïdentificeerde verbeterpunten. De commissie begreep tijdens de dialoog dat de overbelasting van de opleidingshoofden een aandeel heeft in de veeleer beperkte aandacht voor de formele aspecten van KOPERA in de dagelijkse praktijk van de opleiding. Ook willen zij docenten niet overbelasten met allerhande lijstjes.”

De NVAO stelt, op basis van de bovenvermelde citaten uit het beoordelingsrapport, vast dat de informele betrokkenheid van docenten bij kwaliteitszorg binnen LUCA School of Arts goed functioneert. Docenten tonen een sterke dynamiek en bereidheid om continu te werken aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. De nauwe band tussen docenten, coördinatoren en studenten, evenals de informele communicatiekanalen, worden ook door de NVAO als waardevol beschouwd.

Echter, het formele systeem van docentenparticipatie vertoont aanzienlijke tekortkomingen. Verschillende knelpunten werden vastgesteld zoals o.a. de gebrekkige kennis en betrokkenheid van de docenten bij formele processen, overbelasting van de leidinggevenden doordat de kwaliteitsborging zich nog te veel centreert bij de hogere echelons, de mindere motivatie en betrokkenheid van deeltijdse docenten in het kwaliteitsbeleid en de moeilijkheden bij het omzetten van de verbeterpunten die voortkomen uit de KOPERA-cyclus naar de praktijk (verbetering en enthousiasme uit de docenten lijkt eerder voort te komen uit de informele kwaliteitscultuur eerder dan uit de door KOPERA geïdentificeerde verbeterpunten).

Waar de betrokkenheid van interne stakeholders, net zoals externe stakeholders en externe onafhankelijke deskundigen, bij de regie weerhouden is als expliciete beoordelingsgrond in artikel II.170/5 van de Codex Hoger Onderwijs vermag verondersteld te worden dat louter informele betrokkenheid niet volstaat en de betrokkenheid van interne stakeholders, in het bijzonder studenten en docenten, op een formele wijze moet verankerd worden binnen de eigen regie van het instellingsbestuur. In het kader van een instellingsreview moet de reviewcommissie, daarbij rekening houdend met de eigenheid en de autonomie van de instelling, op basis van formele, verifieerbare structuren en systemen kunnen besluiten dat de betrokkenheid van interne stakeholders doorheen het ganse kwaliteitsborgingsproces geborgd wordt.

De NVAO meent dan ook dat een ruimere dan door de reviewcommissie geformuleerde aanbeveling zich in deze opdringt. LUCA School of Arts dient haar formele participatiestructuur verder te ontwikkelen en ervoor te zorgen dat studenten en docenten als interne stakeholders op alle niveaus van het kwaliteitszorgstelsel worden betrokken. De NVAO verwacht van het bestuur van LUCA School of Arts dat het deze aanbeveling ter harte neemt en hierover in gesprek blijft met de NVAO.

2.1.2 Inzake het formeel borgingsbesluit

Gelet op artikel II.170/5 van de Codex Hoger Onderwijs is de reviewcommissie gehouden onder andere de volgende onderwerpen te betrekken in haar beoordeling:

“1° de aansluiting van het onderwijsbeleid bij :

a) de visie van de instelling op hoger onderwijs en op de kwaliteit van het hoger onderwijs;

b) de maatschappelijke uitdagingen;

2° de beleidsuitvoering en de effectiviteit van de beleidsuitvoering, en de wijze waarop die effectiviteit wordt geëvalueerd en verbeterd;

3° de regie die deel uitmaakt van het onderwijsbeleid en die ervoor instaat dat de kwaliteit van de opleidingen geborgd wordt;

4° de betrokkenheid van enerzijds interne en externe stakeholders en anderzijds externe, onafhankelijke deskundigen bij de regie;

5° de aansluiting van de regie bij de kwaliteitskenmerken, vermeld in artikel II.170/1;

6° de kwaliteitscultuur die aanwezig is in de instelling.”

In het Beoordelingskader Instellingsreview 2020 wordt de begrippen “eigen regie” en “kwaliteitsborging” als volgt toegelicht:

“Onder regie wordt het geheel van acties, processen, praktijken, procedures en instrumenten begrepen die de instelling in staat stellen om de kwaliteit van de opleidingen te borgen.

Kwaliteitsborging houdt in:

- het toetsen van de werking via kwaliteitszorgactiviteiten;*
- het documenteren van bevindingen inclusief sterke punten en aandachtspunten;*
- het verzekeren dat aandachtspunten worden aangepakt, zowel reactief voor het specifieke geval als proactief voor soortgelijke toekomstige situaties;*
- het cyclisch en per opleiding rapporteren over de bevindingen en opvolging hiervan;*
- het vaststellen van de kwaliteit door het instellingsbestuur om aan te tonen, intern en extern, dat de geleverde kwaliteit voldoet.”**

Kortom, kwaliteitsborging houdt onder meer in dat het instellingsbestuur borgingsbesluiten neemt waarin zij de kwaliteit vaststelt van een door haar aangeboden opleiding en waaruit blijkt dat de geleverde kwaliteit ook afdoende is. Er valt zeer duidelijk te lezen dat de kwaliteit dient vastgesteld te worden door het instellingsbestuur én dat deze vaststelling zowel intern als extern nagegaan moet kunnen worden.

Een en ander impliceert dat formele borgingsbesluiten moeten aangenomen worden als sluitstuk van het kwaliteitsborgingsproces.

Op de kwaliteit van de regie en de aanwezigheid van een formeel borgingsbesluit wordt in het beoordelingsrapport verschillende keren ingegaan (niet exhaustief):

- (Pag. 11 beoordelingsrapport): “De gesprekspartners gaven toelichting over de samenstelling van de panels en de manier waarop de instelling de onafhankelijkheid en diversiteit ervan bewaakt. Het sluitstuk van KOPERA is het borgingsbesluit. De commissie maakte de wens kenbaar om tijdens het verdiepend locatiebezoek een borgingsbesluit in te kijken, wat op het moment van het verkennend locatiebezoek nog niet beschikbaar was.”
- (Pag. 11 beoordelingsrapport): “Waardering van de commissie na het verkennend locatiebezoek. De commissie heeft LUCA tijdens de verkennende dialoog ervaren als een levendige, lerende organisatie met een open cultuur. LUCA durft het aan te experimenteren en al doende te leren. De instelling zit volop in een transitieproces naar één.LUCA. Ze geeft aan dat niet iedereen in de organisatie in dezelfde mate mee is in het nieuwe verhaal, maar wil daarop sturen met zachte hand. De commissie waardeert de stappen die gezet worden vanuit een sterk HR-beleid en de naar haar mening gedragen bijbehorende HR-praktijk. Ook het professionaliseringsbeleid lijkt over het algemeen goed uitgewerkt. De KOPERA-cyclus – de eigen regie die LUCA ontwikkelde met betrekking tot het borgen van de opleidingskwaliteit – werd op een heldere manier toegelicht in de Kritische reflectie en komt op de commissie over als een gedegen instrument. Ze wilde in een volgende fase nog meer voeling krijgen met de manier waarop KOPERA leeft in de opleidingen. Ook wilde ze inzage in het borgingsbesluit en de publieke informatie, als sluitstukken van de kwaliteitsborging. Uit de gesprekken met studenten en alumni kreeg de commissie de indruk dat studenten volop de kans krijgen zich artistiek te ontplooiën en zich op persoonlijk vlak te ontwikkelen. Wel was ze nog op zoek naar meer helderheid over de missie en de visie en de vertaling ervan in het profiel.”
- (Pag. 26 beoordelingsrapport): “In de aanloop naar het verdiepend locatiebezoek gaf de commissie aan graag inzage te willen in een formeel borgingsbesluit. Een dergelijk borgingsbesluit wordt genomen door het borgingscomité, in opdracht van het bestuursorgaan. Voorafgaand aan het locatiebezoek liet de instelling weten nog niet over een borgingsbesluit te beschikken dat tot stand kwam in het kader van KOPERA 2.0. Wel is de opvolging van opleidingsbeoordelingen zoals uitgevoerd onder KOPERA 1.0 steeds besproken in de raad van bestuur. Ook op basis van de aanvullende documenten betreffende de borging en de bestuursverslagen waarin de commissie inzage kreeg, kon ze vaststellen dat er bestuurlijke opvolging gegeven is aan de opleidingsbeoordelingen onder KOPERA 1.0. Tijdens de verdiepende dialoog gaven de directieleden en de voorzitter van het borgingsorgaan de commissie nog verdere toelichting over een aantal aspecten van de borging.”
- (Pag. 26 beoordelingsrapport): “De instelling benadrukte dat de fasen voorafgaand aan het borgingsbesluit bijzonder belangrijk zijn. Na bespreking van het conceptrapport worden tijdens het terugkoppelgesprek, waaraan het panel, de opleiding en een lid van de directie deelnemen, de haalbaarheid van de groeikansen en de prioriteiten bepaald. Naast de punten met betrekking tot de opleiding worden ook de opleidingsoverstijgende punten benoemd. Binnen het jaar na het terugkoppelgesprek is er een opvolggesprek waar bekeken wordt of de opleiding haar groeikansen en het directiecomité de overstijgende punten heeft aangepakt. De voorzitter van het panel (en eventueel andere panelleden), de opleidingsverantwoordelijke(n), minstens één student van de opleiding en een delegatie van het directiecomité nemen aan dit gesprek deel. Ook de secretaris van het panel en de procesbegeleider uit de dienst onderwijs & kwaliteit wonen het gesprek bij. Na het opvolggesprek wordt de opvolging van KOPERA opgenomen in de reguliere jaarlijkse beleidscyclus met de halfjaarlijkse beleids- en budgetscommissies en met het balansmoment dat halverwege de zesjaarlijkse cyclus zal plaatsvinden. Na het terugkoppelgesprek stelt de dienst onderwijs & kwaliteit een eerste versie op van de kwaliteitsfiche (zie verder), die gepubliceerd wordt op de website van LUCA. Het KOPERA rapport krijgt een plaats op het intranet. Na de bekrachtiging van het

borgingsbesluit door het bestuursorgaan vult de dienst onderwijs & kwaliteit de kwaliteitsfiche aan met de informatie over de opvolging. Op de website van LUCA wordt de eerste versie van de kwaliteitsfiche vervangen door het borgingsbesluit, met de aangepaste kwaliteitsfiche en het integrale KOPERA-rapport als bijlage. Op de website staat informatie vermeld over de KOPERA-cyclus, en ook de fiches per opleiding geven aan waaruit de cyclus bestaat en wat er het doel van is. Verder omvat de fiche per opleiding een samenvatting van de eindwaardering en een selectie van drie sterke punten en drie groeimogelijkheden. Ook wordt de manier waarop de opleiding voor opvolging zal zorgen vermeld, evenals de namen en functies van de panelleden. De commissie beoordeelt deze publieke informatie als positief.”

In het eindoordeel stelde de reviewcommissie dan nog het volgende:

“Op basis van haar onderzoek komt de commissie tot de vaststelling dat de docenten niet echt vertrouwd zijn met de KOPERA-cyclus als hij als dusdanig benoemd wordt. Ook verwezen zij als het gaat over aspecten van kwaliteit vaak naar de kwaliteitsankers, die overigens een waardevolle bijdrage leveren die door de opleidingen sterk gewaardeerd wordt. De leidinggevenden gaven aan dat KOPERA bij docenten inderdaad niet altijd bekend is onder die benaming, maar dat zij wel de bijbehorende actieplannen herkennen. De commissie kon van haar kant vaststellen dat de docenten blij geven van een wens tot permanente verbetering van de kwaliteit, wat ze bijzonder positief vindt. Ze ervaaarde deze dynamiek ‘van onderuit’ als een mooie uiting van informele kwaliteitscultuur die haar echter niet per se gelinkt scheen aan door KOPERA geïdentificeerde verbeterpunten. De commissie begreep tijdens de dialoog dat de overbelasting van de opleidingshoofden een aandeel heeft in de veeleer beperkte aandacht voor de formele aspecten van KOPERA in de dagelijkse praktijk van de opleiding. Ook willen zij docenten niet overbelasten met allerhande lijstjes.”

Het Beoordelingskader Instellingsreview 2020 benadrukt dat kwaliteitsborging niet alleen draait om de uitvoering van kwaliteitsprocessen, maar ook om de expliciete en formele vaststelling van kwaliteit door het instellingsbestuur. Deze vaststelling is noodzakelijk om intern en extern te kunnen aantonen dat de geleverde kwaliteit voldoet aan de gestelde eisen. De externe en interne verantwoording van kwaliteit wordt immers pas sluitend wanneer: (1) de kwaliteit expliciet wordt vastgesteld door het instellingsbestuur en (2) dit besluit systematisch kan worden nagegaan en getoetst.

De NVAO ziet het formeel borgingsbesluit als een cruciaal en noodzakelijk sluitstuk in het proces van kwaliteitsborging.

Uit het beoordelingsrapport blijkt duidelijk dat de reviewcommissie, niettegenstaande LUCA School of Arts hiervoor reeds 6 jaar de tijd heeft gehad - het Beoordelingskader Instellingsreview dateert immers van 2018 -, geen enkel formeel borgingsbesluit, als sluitstuk van de KOPERA-cyclus, heeft kunnen inzien en heeft kunnen onderzoeken en dit niettegenstaande herhaald verzoek. Tijdens het verkennend locatiebezoek was er nog geen borgingsbesluit beschikbaar, terwijl in de aanloop naar het verdiepend locatiebezoek opnieuw aangegeven werd door LUCA School of Arts dat dergelijk besluit – in het kader van KOPERA 2.0 - nog niet beschikbaar was.

Hoewel de NVAO wel waardering uitspreekt voor de ontwikkelde structuren, i.e. het KOPERA-proces, blijft het feit dat elk formeel borgingsbesluit ontbrak op het ogenblik van het beoordelingsrapport van de reviewcommissie, zeker in het licht van de herhaalde verzoeken, een wezenlijk knelpunt, in het bijzonder doordat de reviewcommissie niet heeft kunnen onderzoeken of de (aangekondigde) borgingsbesluiten effectief het sluitstuk vormen van het kwaliteitszorgproces binnen de instelling.

De openbare informatie over opleidingskwaliteit – essentieel voor transparantie – stoelt namelijk op dit formele besluit. De KOPERA-cyclus is ontworpen als een systematisch

proces van kwaliteitszorg, maar zonder het formele borgingsbesluit blijft het proces dat de reviewcommissie onderzocht, onafgerond.

Het ontbreken van een formeel borgingsbesluit kan niet beschouwd worden als een louter administratieve tekortkoming, maar wijst op een fundamentele lacune in het proces van kwaliteitsborging.

Anders dan het Adviescollege is de NVAO de mening toegedaan dat met de drie borgingsbesluiten van 26 september 2024 (voor respectievelijk de Bachelor en de Master of Arts in de Beeldende kunsten op 3 verschillende opleidingslocaties (Genk, Gent, Brussel) en de Master of Arts in Visual Arts (opleidingslocatie Brussel)), aangeleverd tijdens de bezwaarprocedure en ruim ná het afronden van het onderzoek door de reviewcommissie, geen rekening kan gehouden worden bij het nemen van het besluit instellingsreview, nu:

- het de reviewcommissie is die de instellingsreview beoordeelt en conform artikel II.170/5, 1^{ste} lid van de Codex Hoger Onderwijs in een beoordelingsrapport volgende onderwerpen bespreekt:
 - 1° de aansluiting van het onderwijsbeleid bij :*
 - a) de visie van de instelling op hoger onderwijs en op de kwaliteit van het hoger onderwijs;*
 - b) de maatschappelijke uitdagingen;*
 - 2° de beleidsuitvoering en de effectiviteit van de beleidsuitvoering, en de wijze waarop die effectiviteit wordt geëvalueerd en verbeterd;*
 - 3° de regie die deel uitmaakt van het onderwijsbeleid en die ervoor instaat dat de kwaliteit van de opleidingen geborgd wordt;**
 - 4° de betrokkenheid van enerzijds interne en externe stakeholders en anderzijds externe, onafhankelijke deskundigen bij de regie;*
 - 5° de aansluiting van de regie bij de kwaliteitskenmerken, vermeld in artikel II.170/1;*
 - 6° de kwaliteitscultuur die aanwezig is in de instelling.”*
- de reviewcommissie haar onderzoek op 8 mei 2024 heeft afgerond met de aanname van het beoordelingsrapport met het daarin vervatte advies aan de NVAO
- de NVAO diens besluit neemt op basis van het beoordelingsrapport van de reviewcommissie
- de NVAO bij de opmaak van het ontwerpbesluit de instelling en/of de commissie om aanvullende informatie, toelichtingen en verduidelijkingen kan vragen. Daarbij wordt opgemerkt dat het om een mogelijkheid gaat in hoofde van de NVAO, die in deze niet benut is en hoe dan ook beperkt was tot aanvullende informatie, toelichtingen en verduidelijkingen in verband met het door de reviewcommissie gedane onderzoek en de door de reviewcommissie gedane vaststellingen
- artikel 37 van het Reglement Bestuursbeginselen niet zo geïnterpreteerd kan worden dat met stukken die een onderzoek en beoordeling vergen van de reviewcommissie in het licht van artikel II.170/5 van de Codex Hoger Onderwijs rekening kan worden gehouden door de NVAO bij het nemen van diens eindbeslissing. De NVAO wijst in dat verband niet enkel op de onderzoeksverplichtingen van de reviewcommissie die diens onderzoek reeds heeft afgerond, doch ook op het feit dat het toelaten van dergelijke cruciale documenten na overlegging van het beoordelingsrapport de deur openzet voor misbruik.

In de gegeven omstandigheden meent de NVAO dat het formuleren van een voorwaarde zich opdringt.

Ondergeschikt, zelfs al zou de NVAO zich aansluiten bij het standpunt van het Adviescollege dat met deze borgingsbesluiten toch kan (en moet) rekening gehouden

worden bij het nemen van het besluit instellingsreview, dan nog stelt de NVAO vast dat het alsnog inbrengen van 3 borgingsbesluiten voor 3 parallelle opleidingen (Bachelor en de Master of Arts in de Beeldende kunsten en de Master of Arts in Visual Arts), verspreid over 3 verschillende locaties, niet volstaat om te besluiten dat de formele borgingsbesluiten effectief het sluitstuk zijn van de KOPERA 2-cyclus. Immers vereist, zoals ook hoger toegelicht, de overlegging van borgingsbesluiten nader onderzoek dat in een procedure instellingsreview niet door het NVAO-bestuur, maar door de reviewcommissie gevoerd wordt. Zo wijst de NVAO erop dat mochten de borgingsbesluiten beschikbaar zijn geweest ten tijde van de beoordelingsprocedure volgend onderzoek zou hebben plaatsgevonden door de reviewcommissie:

1. nagegaan zijn welke resultaten en uitkomsten er bij toepassing van KOPERA 2.0 op het niveau van elke opleiding beschikbaar dienen te zijn, zoals onder meer resultaten van bevragingen (uitstroombevragingen, alumnibevragingen, etc.), KOPERA-rapport, data inzake studievoortgang, drop-out, dataverzameling internationale studenten- en docenten, etc.;
2. deze resultaten en uitkomsten voor de betrokken opleidingen opgevraagd en ingekeken hebben;
3. onderzocht hebben of deze resultaten en uitkomsten op een valide en navolgbare manier hebben geleid tot het vaststellen van de kwaliteit door het instellingsbestuur.

Dit onderzoek heeft niet kunnen plaatsvinden.

2.2 Positief besluit instellingsreview met een beperkte geldigheidsduur

Op basis van het gevoerde onderzoek van de commissie en het beoordelingsrapport opgesteld door deze commissie, stelt de NVAO vast dat:

- op het ogenblik van het beoordelingsrapport geen formele borgingsbesluiten in uitvoering van KOPERA 2.0 voorlagen en dit niettegenstaande het herhaald verzoek van de reviewcommissie en het gegeven dat het Beoordelingskader Instellingsreview sinds 2018 borgingsbesluiten als formeel sluitstuk van de kwaliteitszorgcyclus veronderstelt;
- het instellingsbestuur van LUCA School of Arts in het kader van KOPERA 1.0 de opvolging van opleidingsbeoordelingen wel besprak maar geen formele borgingsbesluiten nam, zodat hiermee evenmin rekening kan gehouden worden;
- de resultaten en uitkomsten van de eigen regie zouden het instellingsbestuur van LUCA School of Arts in staat moeten stellen om voor elke aangeboden opleiding een uitspraak te doen over de kwaliteit, waarin zowel sterke punten als aandachtspunten inzichtelijk worden gemaakt, maar dat dit dus nog niet gebeurd is;
- een onafhankelijke reviewcommissie tot op heden niet heeft kunnen controleren of de borgingsbesluiten genomen door LUCA School of Arts in het kader van KOPERA 2.0 het sluitstuk vormen van hun kwaliteitszorgcyclus;
- zij niet kan nagaan of de publieke informatie, waarbij extern wordt aangetoond dat de geleverde kwaliteit voldoet, volgt uit de borgingsbesluiten zoals LUCA School of Arts dit voorziet;
- LUCA School of Arts niet kan verzekeren dat het eigen onderwijsbeleid, en dan meer bepaald de eigen regie, effectief is omdat docenten en studentenvertegenwoordigers nog geen helder beeld hebben van de kwaliteitszorgcyclus in al zijn fasen en consequenties;
- LUCA School of Arts niet kan verzekeren dat het eigen onderwijsbeleid, en dan meer bepaald de eigen regie, effectief is omdat docenten en studentenvertegenwoordigers nog te weinig formeel worden betrokken bij de kwaliteitscontrole van de instelling en deze actoren niet steeds op alle niveaus van het kwaliteitszorgstelsel zijn betrokken;
- LUCA School of Arts niet kan verzekeren dat het eigen onderwijsbeleid, en dan meer bepaald de eigen regie, effectief is omdat de kwaliteitsborging op heden nog te gecentreerd ligt bij de opleidingshoofden en te weinig bij de andere docenten en studenten.

Gezien bovenstaande overwegingen, kan de NVAO niet in redelijkheid besluiten dat LUCA School of Arts kan aantonen dat ze een effectief onderwijsbeleid voert, evalueert en verbetert, met inbegrip van een eigen regie waarmee de kwaliteit van de opleidingen geborgd wordt. De NVAO formuleert daarom een positief besluit instellingsreview met volgende voorwaarde:

- LUCA School of Arts dient de kwaliteitszorgcyclus formeel te sluiten met een borgingsbesluit, i.e. de vaststelling van de kwaliteit door het instellingsbestuur, waarbij op basis van een evenwichtige analyse van de resultaten en uitkomsten van alle elementen van de eigen regie besloten wordt dat de kwaliteit van de opleiding afdoende is.

De NVAO formuleert daarnaast ook de volgende aanbeveling:

- LUCA School of Arts dient op opleidingsniveau de formele betrokkenheid van de docenten en studentenvertegenwoordigers, als interne stakeholders, binnen alle fasen van de kwaliteitszorgcyclus (i.e. alle voor de opleiding relevante onderdelen van de eigen regie, inclusief de actieplannen) te verzekeren. LUCA School of Arts dient, binnen het door de instelling gekozen model voor onderwijsbeleid en regie, aan te tonen dat deze actoren op een structurele wijze

bijdragen aan de kwaliteitszorg, zowel via formele consultaties als door hun actieve participatie in de evaluatie- en besluitvormingsprocessen.


Gelet op de Codex Hoger Onderwijs, in het bijzonder artikel II.170/8, § 1, 2°, en de beslisregels opgenomen in NVAO's beoordelingskader instellingsreview van 20 juni 2020 neemt de NVAO een positief besluit instellingsreview met een beperkte geldigheidsduur van drie jaar.

De NVAO meent dat drie jaar moet volstaan teneinde te remediëren aan de geformuleerde voorwaarde. De NVAO wijst erop dat de instelling minimaal een jaar voor het einde van deze termijn een aanvraag voor een aanvullende instellingsreview dient in te dienen.

LUCA SCHOOL OF ARTS

INSTELLINGSREVIEW • BEOORDELINGSRAPPORT

8 MEI 2024



ERIC HALSBERGHE (VOORZITTER) • HELEEN JUMELET, SUSANA MENENDEZ, FREDERIK
STYNS, LIEDEWIJ HERMANS (COMMISSIELEDEN) • KRISTL VAN DER
HEYDEN (SECRETARIS) • MARK FREDERIKS (PROCESCOÖRDINATOR)

Inhoud

1	Abstract.....	6
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie	7
	2.1. Eerste waardering door de commissie.....	7
	2.2. Verkennend locatiebezoek.....	8
	2.2.1. Dialoog met de instelling.....	8
	2.2.2. Waardering van de commissie na het verkennend locatiebezoek.....	11
	2.3. Onderzoeksvoorstel	11
	2.4. Tweede waardering door de commissie	13
	2.5. Verdiepend locatiebezoek.....	14
	2.5.1. Verdiepende dialoog met drie opleidingen.....	14
	2.5.2. Overkoepelende thema's	23
3	Oordeel	29
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie.....	32
	Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling	33
	Bijlage 3: Verantwoording.....	36
	Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal	37

1 Abstract

De beoordelingscommissie (hierna commissie genoemd) die de instellingsreview van LUCA School of Arts (hierna LUCA genoemd) uitvoerde, adviseert de NVAO om een positief besluit instellingsreview te nemen.

De commissie heeft LUCA ervaren als een levendige, lerende organisatie die sterk inzet op korte lijnen tussen studenten, docenten en andere medewerkers. Ook biedt ze studenten een goede begeleiding en omkadering. Hoe ze ambacht en theorie consequent verbindt, is een grote kracht en geeft specifieke kwaliteit voor kunststudenten. LUCA geeft op doordachte wijze ruimte aan de eigenheid van de diverse opleidingen en werkt tegelijkertijd aan een centrale kwaliteitsborging.

LUCA kiest ervoor om studenten in sterke mate de regie over hun leertraject te laten nemen door het zogenaamde 'curatorschap'. Ze beoogt op deze manier op te leiden tot multidisciplinair gevormde, hybride kunstenaars die door hun brede vorming een realistische positie kunnen innemen op de arbeidsmarkt. De commissie vindt dit een sterk concept. Wel meent ze dat de instelling groei kan creëren door haar onderwijsvisie meer te expliciteren, zodat de diverse opleidingen een helder referentiekader hebben om het profiel van de instelling opleidingsspecifiek te vertalen.

Onderzoek speelt een belangrijke rol in de profilering van LUCA. De commissie beoordeelt de visie en de aanpak van LUCA op het vlak van onderzoek, en meer bepaald de manier waarop onderzoek en onderwijs op elkaar inspelen, als zeer sterk.

LUCA maakt een transitieproces door waarbij de instelling evolueert naar meer eenheid, zonder afbreuk te willen doen aan de verscheidenheid van de opleidingen en de eigenheid van de campussen. De commissie meent dat goed is nagedacht over de nieuwe structuur en dat het HR-beleid ervoor uitgerust is om de transitie naar één.LUCA te ondersteunen.

De commissie is van oordeel dat de formele zorg voor kwaliteit – waar momenteel op het niveau van de docenten vooral informele kwaliteitszorg tot uiting komt – versterkt kan worden door één.LUCA, op voorwaarde dat ze de opleidingscoördinatoren voldoende ondersteunt en verder professionaliseert. Zij vormen immers een essentiële schakel tussen het beleidsniveau en het docentenkorps.

Op het vlak van formele studentenparticipatie kan de instelling nog stappen zetten door beter te faciliteren. De participatieorganen zijn te weinig zichtbaar voor studenten, en de commissie is van oordeel dat belangrijke thema's er meer systematisch aan bod moeten komen.

Verder is de commissie van mening dat de instelling de afstemming met het werkveld structureler kan aanpakken. De werkveldexpertise en -noden stromen op informele wijze wel sterk door in de instelling, doordat het docentenkorps goed verankerd is in het werkveld.

Op basis van het gevoerde onderzoek formuleert de commissie de volgende aanbevelingen, die geenszins afbreuk doen aan de positieve punten die ze identificeerde, noch aan het positief advies:

- Zorg voor een heldere explicitering van de onderwijsvisie van LUCA, zodat opleidingen beschikken over een duidelijk onderwijskundig referentiekader. Op basis van dat referentiekader kunnen zij een opleidingsspecifieke vertaling maken van de kernbegrippen van de profilering.
- Zet in op ondersteuning en professionalisering van de opleidingscoördinatoren, zodat ze kunnen fungeren als volwaardige tussenschakel tussen het hoogste beleidsniveau en de docenten. Op die manier zullen de visie, missie en beleid (waaronder het kwaliteitsbeleid) van LUCA sterker resoneren bij de verschillende stakeholders in de organisatie.
- Faciliteer in sterkere mate de formele studentenparticipatie. Maak de participatie-organen meer zichtbaar en genereer een grotere betrokkenheid bij de kwaliteitszorg door er systematisch (onderwijskundige) beleidsthema's aan bod te laten komen. Zorg voor ondersteuning van de LUCA-brede studentenraad.

2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

2.1. Eerste waardering door de commissie

De commissie nam met grote belangstelling de Kritische reflectie (KR) door die haar door LUCA School of Arts (verder LUCA genoemd) was bezorgd. Ze waardeerde het sterk **reflectieve** karakter van het document, waaruit de hogeschool laat blijken dat ze wil leren, zeker omdat ze volop in een proces van **transitie** zit. De commissie was benieuwd om een concreter beeld te krijgen van wat **één.LUCA** juist zal betekenen, voor elke opleiding apart maar zeker ook voor de hogeschool als geheel.

De presentatie die de instelling gaf voorafgaand aan het locatiebezoek was in dat opzicht verhelderend. Het voedde haar in de vragen die ze graag wilde stellen tijdens de dialoog: hoe komt de multidisciplinariteit tot haar recht in de nieuwe structuur van de permanente onderwijscommissies (POC's)? Zijn de studenten betrokken geweest bij de transitie? Ook was de commissie nog op zoek naar verheldering over de rol van de opleidingscommissies (OC's) in de nieuwe structuur.

De transitie naar één.LUCA speelt zich af op het snijvlak tussen **autonomie en sturing**. Op basis van de KR vernam de commissie dat de school of arts de kleinschaligheid als een kracht aanziet, en tegelijkertijd zet ze stappen in de richting van eenheid. De commissie was benieuwd om meer te vernemen over die zoektocht naar balans tussen de decentrale praktijk en het centrale beleid. Interessant in die context is de relatie met het werkveld; de commissie wilde graag weten hoe de instelling in samenspraak met het werkveld vormgeeft aan de 'couleur locale'. De commissie was ook nieuwsgierig naar voorbeelden van wat de instelling benoemt als "dialogoanpak met zachte inhoudelijke sturing".

Verder was de commissie vragende partij voor meer klaarheid betreffende **de missie en de visie** van de instelling. Voor haar was de verbinding tussen missie en de visie en de vertaalslag naar de elementen van de onderwijsvisie en de doelstellingen niet duidelijk. Dat leidt er ook toe dat het eigen profiel, de uniciteit van de instelling te weinig helder was voor de commissie. De commissie wilde het verkennend locatiebezoek aangrijpen om meer inzicht te krijgen in wat de instelling juist verstaat onder bv. multidisciplinariteit en inclusie en hoe ze deze aspecten uit de missie vorm wil geven. Ook wilde ze peilen naar de manier waarop het gevoerde beleid aansluit bij de missie en de (onderwijs)visie. Ze was eveneens geboeid door een specifiek element uit de onderwijsvisie, nl. het stimuleren van de verantwoordelijkheid van de studenten voor hun eigen leerproces, wat LUCA het curatorschap noemt.

Op basis van de KR leek de **eigen regie** volgens de commissie goed uitgewerkt. Ze wilde graag gebruikmaken van het verkennend locatiebezoek om te achterhalen hoe de regie in de praktijk werkt.

De **KOPERA-cyclus** (KOPERA staat voor Kritisch de Kwaliteit van Opleidingen met Peers in Eigen Regie Analyseren) kwam de commissie over als een gedegen proces. Wel wilde commissie op zoek gaan naar meer informatie hierover (inhoudelijk en procesmatig), zodat ook de link met de missie, visie en strategische doelstellingen meer tot uiting zou komen. Ook wou ze op zoek gaan naar de tussentijdse opvolging binnen dit proces, dat tenslotte een periode van zes jaar bestrijkt.

Ook de rol van de studenten in de **verbetercyclus** was voor de commissie belangrijk. Uit de KR leerde ze dat het niet eenvoudig is de **studentenparticipatie** LUCA-breed op gang te trekken. De commissie wilde graag weten hoe de hogeschool daarmee omgaat, en hoe de studenten zelf de formele participatie ervaren, evenals de informele feedback-cultuur van de instelling.

Ten slotte had de commissie een aantal vragen over het aspect '**onderzoek**'. Ze was nieuwsgierig om te vernemen in welke mate de opleidingen de mogelijkheid blijven hebben om onderzoek te doen op een kunsten-eigen manier en hoe dit onderzoek doorwerkt in het onderwijs. Hebben de studenten de kans om hieraan te participeren en wat kunnen ze eruit leren?

2.2. Verkennend locatiebezoek

2.2.1. Dialoog met de instelling

Tijdens het verkennend locatiebezoek – dat doorging op 10 november 2023 op campus C-Mine in Genk – kregen de commissieleden de kans om de vragen die bij hen opgekomen waren tijdens het doornemen van de Kritische reflectie in een sfeer van openheid te bespreken met de gesprekspartners van de instelling. In overleg met de NVAO opteerde de instelling voor gemengde gespreksgroepen (bestaande uit management, docenten, studenten en werkveld); daarnaast was er een apart overleg met studenten en alumni.

Wat in het oog sprong bij de commissie was alvast het feit dat de gesprekspartners een positieve indruk overhouden aan de voorbije jaren, die nochtans gekenmerkt zijn door heel wat veranderingen. Ook komen er nog toekomstige wijzigingen op het team af, vermits de **transitie naar één.LUCA** nog in volle gang is. De instelling gaf aan dat niet iedereen in dezelfde mate mee is in de transitie, maar dat er niettemin een groot aantal medewerkers wel degelijk deelneemt aan voorbereidende initiatieven (bijvoorbeeld de denkdagen).

LUCA is gekenmerkt door een grote verscheidenheid aan opleidingen, gevestigd op verschillende campussen. Bovendien realiseert ze haar opdracht in een dubbele constructie van zowel zelfstandige school of arts als universitaire faculteit (geassocieerd aan KU Leuven). De afstemming decentraal-centraal was een aandachtspunt in de vorige instellingsreview (2017). Omdat de huidige transitie daarin wellicht opnieuw verschuivingen teweegbrengt, wilde de commissie in dialoog gaan over de balans tussen **centraal beleid en autonomie** van de opleidingen.

De gesprekspartners lichtten toe dat er niet noodzakelijk sprake is van een tegenstelling – men ziet het veeleer als “een model van twee sterktes” – maar dat er hoe dan ook verschillen zijn in het al dan niet omarmen van LUCA-brede elementen. Dat heeft te maken met historische, inhoudelijke en organisatorische aspecten; de educatieve masters worden bijvoorbeeld van bij de start campusoverschrijdend georganiseerd, waardoor sturing van bovenaf als het ware een natuurlijk gegeven is.

De commissie was ook nieuwsgierig naar de invulling van wat in de KR “**dialoogaanpak met zachte inhoudelijke sturing**” wordt genoemd. De beleidsverantwoordelijken gaven aan dat zachte inhoudelijke sturing in veel gevallen volstaat om de stakeholders mee te krijgen. Idealiter hebben alle betrokkenen hetzelfde doel voor ogen, nl. een sterke leeromgeving voor het onderwijs in de kunsten. Niettemin maken volgens de beleidsverantwoordelijken de ambities die de instelling koestert in functie van één.LUCA centrale sturing noodzakelijk. Het slagen van de evolutie naar één.LUCA kan niet louter afhankelijk zijn van het meekrijgen van alle betrokkenen op basis van zachte inhoudelijke sturing.

De commissie was erg benieuwd naar de **onderwijsvisie** van LUCA, een aspect dat naar haar inschatting minder aandacht had gekregen in de Kritische reflectie. Uit de dialoog kwam naar voor dat de instelling veel ruimte wil bieden aan de verschillende opleidingen en campussen; ze wil hen “een eigen stem geven”. Haar beleid voert ze aan de hand van kaders waarmee elk niveau van de organisatie vervolgens aan de slag gaat via een beleidsplan en onderliggende actieplannen. Ook vermeldden de beleidsverantwoordelijken de zogenaamde ‘grondhouding’ waarvan het beleidsplan vertrekt: “we beschouwen respect en integriteit als basishouding, duurzaamheid en diversiteit als troef en kwaliteit als drijfveer”.

Op de vraag hoe de **beleidskaders** tot stand komen, vermeldde de instelling dat het huidig beleidsplan alle kernopdrachten bevat, over alle domeinen heen (dus niet enkel onderwijs, zoals vroeger het geval was, maar bijvoorbeeld ook onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en artistieke werking). Het is een vrij beknopt document op strategisch niveau, terwijl het vroeger een zeer uitgebreid Excel-bestand betrof. De ‘binnenlaag’ van het beleidsplan wordt doorgegeven aan de onderliggende beleidsniveaus.

Ook worden de **actieplannen** meer meetbaar geformuleerd per entiteit; ze worden halfjaarlijks besproken, waarbij men bekijkt of de entiteit *on track* is om de doelen te bereiken tegen 2027.

De commissie vond de toelichting over visie en beleidskaders verhelderend, maar het bleef voor haar moeilijk om de onderwijsvisie helemaal te vatten. Zo verwezen de beleidsverantwoordelijken tijdens de dialoog naar de **vier leerlijnen** als een essentieel onderdeel van de visie. Deze leerlijnen zitten verweven in de curricula en werden daarom niet meer expliciet vermeld in de KR, wat er wellicht toe leidde dat de gesprekspartners ze niet voor de vuist weg konden benoemen. De commissie wilde van het verdiepend locatiebezoek gebruikmaken om meer zicht te krijgen op de onderwijsvisie, wat haar moet toelaten om te beoordelen of het gevoerde beleid aansluit bij deze visie.

De dialoog gaf de commissie de kans om meer inzicht te krijgen in het eigen **profiel** van de instelling. LUCA geeft aan dat ze studenten zelf aan het stuur wil zetten van hun opleiding: de student is de 'curator' van zijn eigen leerproces. De instelling biedt een ruime waaier van kunstdisciplines aan waaruit de student keuzes kan maken. Op die manier wil LUCA opleiden tot **cross-over, hybride kunstenaars**, wat volgens de instelling leidt tot een maximale persoonlijke ontplooiing en een realistische positie op de arbeidsmarkt.

LUCA biedt volgens de KR onderwijs gericht op een integrale vorming, "waarbij praktijk, onderzoek en reflectie samengaan". De commissie wilde van de gesprekspartners graag weten wat het belang van het **onderzoek** is voor het leren van de student en voor de kwaliteit van het onderwijs. Tijdens een rondleiding op Campus C-Mine kon de commissie alvast kennismaken met enkele onderzoeksprojecten.

De gesprekspartners zien heel wat voordelen in de samenwerking met de KU Leuven op het vlak van onderzoek – ook los van de oprichting van een geassocieerde Faculteit Kunsten binnen de groep Humane Wetenschappen. Onderzoekers van LUCA zijn aan die faculteit verbonden via bijzondere statuten die hen toegang geven tot bepaalde fondsen en het promotorschap van doctoraten. Tijdens de dialoog benadrukte de instelling dat deze statuten niet beletten dat de onderzoekers over een grote autonomie beschikken, onder meer over de manier waarop ze het onderzoek binnenbrengen in hun onderwijs. Men beschouwt het ook als een manier om één.LUCA vorm te geven: de huidige structuur gaat uit van opleidingen enerzijds en onderzoekseenheden anderzijds (en daarnaast de diensten), terwijl de nieuwe structuur voor meer eenheid opteert.

De dialoog gaf de commissie meer inzicht in de organisatorische aspecten van de onderzoeksaanpak. Tijdens het verdiepend locatiebezoek wilde ze graag beter in beeld krijgen op welke manier onderzoek het onderwijs beïnvloedt, hoe en in welke mate (alle) studenten kunnen deelnemen aan onderzoek, wat de rol van het werkveld is en of er selectiecriteria voor onderzoeksprojecten beschikbaar zijn.

De commissie kreeg de kans om tijdens het verkennend locatiebezoek in gesprek te gaan met studenten en alumni over **studentenparticipatie**. De commissie wilde o.m. graag weten in hoeverre de studenten betrokken zijn bij de transitie naar één.LUCA. Ze gaven aan dat dit nog niet het geval was op campusniveau. De **LUCA-brede studentenraad** staat nog in zijn kinderschoenen: hij bestaat nog maar enkele jaren, het aantal deelnemende studenten is beperkt en beleidsmatige onderwerpen kwamen nog niet vaak aan bod.

In het algemeen blijkt het niet gemakkelijk om voldoende geëngageerde studenten te vinden voor de **formele participatieorganen**. De commissie kreeg op basis van de dialoog de indruk dat er mogelijk te weinig ondersteuning voorhanden is. De regelmatige aanwezigheid van de studentenparticipatiecoaches op de campussen is daarbij van groot belang. Deelnemen aan de participatieraad levert studenten drie studiepunten op, maar niet iedereen heeft keuzevakken van drie studiepunten. Wat de commissie waardeert, is dat LUCA de stap zette om twee studenten op te nemen in het bestuursorgaan.

De studenten beoordelen het contact dat ze met de docenten hebben als zeer **open en laagdrempelig**. Docenten luisteren naar hun bekommernissen.

De intensieve contacten met de studenten kunnen een risico inhouden voor de werkbelasting van de docenten. Uit de Welzijnsenquête (weliswaar uit 2020) bleek dat de blijfintentie lager en het stress- en burn-outrisico hoger lag dan het Vlaamse gemiddelde.

Uit de dialoog met de HR-verantwoordelijken kwam naar voor dat de instelling grote stappen heeft gezet op het vlak van **HR-beleid**. Er werden protocollen uitgewerkt en dat getuigt volgens de commissie van beleidskracht, vermits vijf hogescholen werden samengevoegd. De protocollen met de bijbehorende *flows* en formulieren brachten volgens de gesprekspartners rust. Het HR-team gaf ook aan over een vrij grote autonomie te beschikken, zolang ze tewerk gaan binnen de afgesproken kaders en budgetten. Zo konden ze evolueren van dossierbeheerders naar HR-partners.

De commissie had de indruk dat de heldere HR-visie gedragen wordt door de medewerkers en vorm krijgt in een consistente **HR-praktijk**.

Ook op het vlak van **professionalisering** nam de commissie kennis van mooie initiatieven, zowel bottom-up als top-down. In functie van het evaluatieprotocol organiseerde een delegatie vanuit het hogeschoolonderhandelingscomité (zowel afgevaardigden van de werkgevers als de werknemersdelegatie) bijvoorbeeld een *roadshow*, werden leidinggevenden opgeleid en kregen medewerkers opleiding over het geven en ontvangen van feedback. In 2024 voorziet men een groepsprogramma voor kennisdeling tussen leidinggevenden specifiek in functie van hun noden rond één.LUCA.

Naast LUCA.stimuLEERT en LUCA Continue kunnen personeelsleden ook een beroep doen op het professionaliseringsaanbod van de KU Leuven.

Op de vraag van de commissie naar initiatieven die de instelling onderneemt om medewerkers te professionaliseren op het vlak van een **veilig leer- en werkklimaat** kreeg ze niet de verhoopte reacties. Een van de gesprekspartners haalde aan dat het garanderen van een veilig leer- en werkklimaat een evidentie zou moeten zijn voor wie een certificaat van pedagogische bekwaamheid gehaald heeft. De commissie had niet de indruk dat deze thematiek hoog op de agenda staat van de instelling en wilde er tijdens het verdiepend locatiebezoek graag verder op ingaan.

De instelling gaf aan dat ze op het vlak van **rekrutering** heel wat stappen heeft gezet. Er werd werk gemaakt van een profieltekst die nauw aansluit bij de visie van de instelling. Twee commissies buigen zich over een eventuele aanwerving: een beoordelings- en een adviescommissie. Diversiteit en inclusie vormen aandachtspunten bij de selectieprocedure: men besteedt aandacht aan het taalgebruik, streeft naar genderevenwicht en is zich ervan bewust dat de instelling nog een weg te gaan heeft op het vlak van etnische diversiteit.

LUCA heeft in haar rangen veel **deeltijdse docenten**: drie vierde van de docenten werkt deeltijds, de helft van de personeelsleden heeft een onderwijsopdracht van minder dan een halftijdse aanstelling (en hoofdberoep buiten LUCA). De commissie wilde graag weten welk beleid de instelling voert om ook deze docenten te betrekken bij de onderwijsvisie en -praktijk van LUCA. Het gaat bovendien vaak over mensen met geen of een beperkte onderwijsopdracht of -ervaring.

De gesprekspartners gaven aan dat het inderdaad moeilijker is om deeltijdse docenten te betrekken. De instelling zet wel een aantal stappen: de aanvangsbegeleiding van nieuwe collega's is bijvoorbeeld één van de 'directiewerven' voor het academiejaar 2023-2024. Wat onderwijservaring betreft laat men beginnende docenten vaak lesgeven samen met een andere docent; deze vorm van *job shadowing* geldt trouwens niet enkel voor deeltijdse docenten.

De commissie kreeg tijdens het verkennend locatiebezoek de kans om in gesprek te gaan over de **KOPERA-kwaliteitszorgcyclus**. Ze was benieuwd naar de koppeling van de kwaliteitscyclus met de missie, de visie en de beleidsplannen, en naar de manier waarop alle stakeholders van de opleiding betrokken worden.

De instelling gaf aan dat de elementen uit de cyclus een jaarlijkse opvolging kennen via de **actieplannen** en tweemaal per jaar via de **beleids- en budgetcommissies** (BBC), waardoor ze 'levendig' gehouden worden. Ze noemden KOPERA 2.0 overigens een grote verbetering tegenover de oorspronkelijke versie van KOPERA: de waarderende aanpak is voelbaar en geïntegreerd in de dagelijkse werking. Ook omvat KOPERA 2.0 een verplicht balansmoment

halverwege de cyclus. De gesprekspartners gaven toelichting over de samenstelling van de panels en de manier waarop de instelling de onafhankelijkheid en diversiteit ervan bewaakt. Het sluitstuk van KOPERA is het borgingsbesluit. De commissie maakte de wens kenbaar om tijdens het verdiepend locatiebezoek een borgingsbesluit in te kijken, wat op het moment van het verkennend locatiebezoek nog niet beschikbaar was.

2.2.2. Waardering van de commissie na het verkennend locatiebezoek

De commissie heeft LUCA tijdens de verkennende dialoog ervaren als een levendige, lerende organisatie met een open cultuur. LUCA durft het aan te experimenteren en al doende te leren. De instelling zit volop in een transitieproces naar één.LUCA. Ze geeft aan dat niet iedereen in de organisatie in dezelfde mate mee is in het nieuwe verhaal, maar wil daarop sturen met zachte hand. De commissie waardeert de stappen die gezet worden vanuit een sterk HR-beleid en de naar haar mening gedragen bijbehorende HR-praktijk. Ook het professionaliseringsbeleid lijkt over het algemeen goed uitgewerkt.

De KOPERA-cyclus – de eigen regie die LUCA ontwikkelde met betrekking tot het borgen van de opleidingskwaliteit – werd op een heldere manier toegelicht in de Kritische reflectie en komt op de commissie over als een gedegen instrument. Ze wilde in een volgende fase nog meer voeling krijgen met de manier waarop KOPERA leeft in de opleidingen. Ook wilde ze inzage in het borgingsbesluit en de publieke informatie, als sluitstukken van de kwaliteitsborging.

Uit de gesprekken met studenten en alumni kreeg de commissie de indruk dat studenten volop de kans krijgen zich artistiek te ontplooiën en zich op persoonlijk vlak te ontwikkelen. Wel was ze nog op zoek naar meer helderheid over de missie en de visie en de vertaling ervan in het profiel.

De commissie noteerde dat het tot stand brengen van formele studentenparticipatie – en zeker LUCA-breed – niet eenvoudig verloopt. Omdat studenten een belangrijke rol spelen als mede-actor van kwaliteit, wilde ze van het verdiepend locatiebezoek gebruikmaken om verder te peilen naar de formele studentenparticipatie. De commissie vond het wel sterk dat LUCA de stap zette om twee studenten op te nemen in het bestuursorgaan.

2.3. Onderzoeksvoorstel

De commissie formuleerde na afstemming met het instellingsbestuur een onderzoeksvoorstel dat haar zou toelaten om het beeld dat ze kreeg tijdens de open dialoog met de instelling nog verder te verfijnen. Hieronder geven we de grote lijnen van het onderzoeksvoorstel aan, geordend per thema.

Visie en positionering

De commissie is zich ervan bewust dat de transitie naar één.LUCA nog in volle gang is; ze wil graag gebruikmaken van het verdiepend onderzoek om méér te vernemen over de **visie**, de **beschikbare kaders**, de balans tussen **centraal beleid en autonomie** van de opleidingen en de implementatie van deze nieuwe structuur.

De commissie wil meer vernemen over de vier leerlijnen die de kern vormen van de **onderwijsvisie**. Hoe worden ze in de curricula verwerkt en hoe worden ze vanuit het beleid ingevuld en opgevolgd?

Ze wil daarbij ook aandacht schenken aan het scherpstellen van de positionering van LUCA. De **cross-over, hybride kunstenaar** waartoe LUCA wil opleiden kwam op de commissie over als een sterk concept waarover ze graag meer wil weten op inhoudelijk en organisatorisch vlak, ook in het kader van de implementatie van één.LUCA.

Relatie onderzoek-onderwijs

Verder wil ze in dialoog gaan over de visie op en de aanpak van **onderzoek in relatie tot onderwijs** binnen LUCA. De commissie wil graag helder krijgen hoe onderzoek en onderwijs elkaar beïnvloeden en wat de impact is op de kwaliteit van het onderwijs. Ze wil ook inzoomen op de rol van het werkveld, wil graag weten of er selectiecriteria voor onderzoeksprojecten zijn en op welke manier studenten kunnen deelnemen.

De KOPERA-cyclus

Tijdens het verdiepend onderzoek wil de commissie graag nog meer inzicht krijgen in de manier waarop de instelling haar kwaliteitszorg in de praktijk **organiseert en borgt**; het gaat dan over formele processen maar ook over de informele processen en de zogenaamde 'kleine' kwaliteit. Verder wil ze in gesprek gaan over mogelijke interventies in het geval de kwaliteit van opleidingen niet zou voldoen.

Ook wil ze aandacht besteden aan het evaluatieproces en het borgen van de kwaliteit van het **eindniveau**, een aspect dat nog niet aan bod kwam tijdens de verkennende dialoog.

De commissie wil ten slotte graag peilen naar de mate van **waardering van de eigen regie** bij de medewerkers, studenten en bij externe stakeholders.

De commissie wil in dit kader ook graag de rol en de werking bespreken van de permanente onderwijscommissies (POC) die binnen de nieuwe structuur een sleutelrol hebben met betrekking tot de kwaliteit van het aangeboden onderwijs.

Studentenparticipatie

Het vinden van voldoende geëngageerde studenten voor de formele participatieorganen blijkt een uitdaging te zijn. De commissie wil graag een duidelijker beeld krijgen van de werking van deze organen (per campus en LUCA-breed) en van de manier waarop studenten **gefaciliteerd en ondersteund** worden in hun deelname. Ook de informele participatie van studenten wil ze graag van naderbij bekijken. Hoe worden de studenten in co-creatie betrokken bij het realiseren en borgen van de kwaliteit?

Het team

Tijdens het verdiepend onderzoek wil de commissie graag verder ingaan op de uitdagingen die het grote aandeel van docenten met een **deeltijdse** (onderwijs)opdracht met zich meebrengt; het gaat dan zowel over formele processen om hen 'mee' te krijgen als over informele aspecten. Welk beleid wordt gevoerd in het licht van die uitdagingen, hoe wordt dat beleid opgevolgd en bijgestuurd?

Ook wil de commissie aandacht besteden aan het thema 'diversiteit en inclusie', o.m. in relatie tot het HR-beleid.

• **Drie opleidingen**

In samenspraak met het instellingsbestuur wilde de commissie in dialoog gaan met drie opleidingen:

- een opleiding die nog een belangrijke evolutie moet doormaken op het vlak van kwaliteitszorg;
- een opleiding met essentiële verbeterpunten;
- een opleiding die voorop loopt (voorbeeldopleiding).

De commissie gaf aan bij voorkeur een muziekopleiding te willen bevragen: zowel uit de verkennende dialoog als op basis van de ervaringen van de commissie kwam naar voren dat er een wezenlijk verschil is tussen muziekopleidingen en andere kunstopleidingen. Ook vroeg de commissie om met minimaal één bacheloropleiding in gesprek te kunnen gaan, vermits de aandacht tijdens het verkennend onderzoek voornamelijk naar de masteropleidingen ging.

• **Verdiepende dialoog met beleidsverantwoordelijken**

Naast de verdiepende gesprekken met drie opleidingen wilde de commissie het open gesprek dat ze tijdens het verkennend locatieonderzoek voerde met de beleidsverantwoordelijken graag verderzetten tijdens het verdiepend onderzoek, zodat ze haar beeld kan verfijnen door de hierboven geschetste thema's verder te bevragen.

De commissie zou verkieszen deze dialoog te voeren na afloop van de gesprekken met de opleidingen. Het is wenselijk dat bij de terugkoppeling ook een vertegenwoordiger van de studenten aanwezig is.

- **Verdiepende dialoog met studentvertegenwoordigers**

In het licht van de onderzoeksvragen wilde de commissie daarnaast graag een apart gesprek met studentvertegenwoordigers in de studentenraad en de student-bestuurders in het bestuursorgaan.

2.4. Tweede waardering door de commissie

Ter voorbereiding van het tweede locatiebezoek bezorgde LUCA een heldere aanvulling bij de Kritische reflectie. In dat document geeft de instelling meer uitleg over haar visie op onderwijs en de implementatie ervan; ook gaat ze dieper in op de organisatie van onderzoek binnen LUCA.

Verder bevat het document een korte introductie tot de drie opleidingen waarmee de commissie in gesprek zou gaan tijdens de verdiepende dialoog. De instelling had in overleg met de commissie de volgende opleidingen naar voren geschoven voor de verdiepende dialoog:

- **Interieurvormgeving**, een professionele bacheloropleiding die LUCA zowel in Gent als in Brussel aanbiedt en die een grote groei kende in aantal studenten;
- **Beeldende Kunsten Brussel**, een academische opleiding die als eerste het KOPERA-2.0-kader heeft doorlopen;
- **Muziek**, een academische opleiding die op basis van het KOPERA-rapport aan de slag ging met het eindoordeel 'verbetering is noodzakelijk' en de geformuleerde essentiële verbeterpunten.

In het aan de commissie bezorgde document besteden de drie opleidingen extra aandacht aan de onderzoeksthema's die de commissie vooropstelde.

De commissie kreeg op haar vraag ook toegang tot enkele specifieke en LUCA-brede documenten die ze online kon raadplegen, alsook tot het opleidingsportfolio.

Op basis van deskresearch formuleerden de commissieleden een tweede waardering die ze besprak tijdens twee vergaderingen ter voorbereiding van het verdiepende locatiebezoek. De bijkomende informatie die ze kon doornemen, stelde haar in staat om haar vraagstelling verder te verfijnen.

Voor de commissie werd het duidelijker dat de **onderwijsvisie** van LUCA verweven zit in de algemene missie en visie van de instelling. Wat de **leerlijnen** betreft, werd op basis van de bezorgde documenten de link tussen missie/visie en de leerlijn 'onderzoek en reflectie' duidelijker voor de commissie, terwijl het verband met de overige leerlijnen – 'realisatie en creatie', 'communicatie en ondernemingszin', 'maatschappij en engagement' – voor haar nog verdere toelichting behoefde. Tijdens de verdiepende dialoog wilde ze daarom verder bevragen hoe de onderwijsvisie *in concreto* geïntegreerd wordt in de opleidingen, en in hoeverre deze onderwijsvisie gekend is door de verschillende stakeholders.

Ook was de toelichting bij **drie kernbegrippen** verhelderend voor de commissie (student centraal; afgestudeerden breed inzetbaar in een continu veranderende onderwijspraktijk; onderzoek dat een belangrijke rol speelt in het onderwijs dat onderzoekgebaseerd is). De commissie begreep hieruit o.m. de verschuiving van 'artistieke excellentie' (leerling-meester model) naar een coachende houding van docenten. De commissie wilde tijdens de dialoog graag verder in gesprek gaan over **multidisciplinariteit**, waaronder de invulling van het 'verbreden' en 'verdiepen'. Ook bleef het voor de commissie onduidelijk waarom de keuzevakken, een belangrijk element van het **curatorschap**, vooral voorbehouden zijn voor de masters. Verder wilde de commissie beter begrijpen wat de instelling bedoelt met de vorming van de '**kritische**' student; gaat het over een kritische ingesteldheid ten aanzien van het eigen vak of onderzoek, of ook ten aanzien van de maatschappij, met daaraan gekoppeld allerhande actuele vraagstukken? Ten slotte was de commissie op zoek naar data, bijvoorbeeld cijfers die de toekomstgerichte vorming zouden kunnen onderbouwen door aan te geven waar en in welke functies afgestudeerden terechtkomen.

De commissie waardeerde op basis van de bezorgde documenten de manier waarop LUCA het **onderzoeksbeleid** vormgeeft in relatie tot het onderwijs. De samenwerking tussen LUCA en de KU Leuven biedt veel mogelijkheden tot onderzoek, en er lijkt een interessant continuüm te bestaan tussen vraaggestuurd praktijkonderzoek, toegepast onderzoek/interdisciplinair onderzoek en fundamenteel artistiek onderzoek. Bijna een kwart van de medewerkers is overigens bezoldigd actief in artistiek onderzoek.

Tijdens de verdiepende dialoog wou de commissie graag verder peilen naar de **invulling binnen de opleidingen**: onderzoek is immers breed gedefinieerd: van onderzoekende houding, over kennis van onderzoeksmethoden en -technieken tot het zelfstandig opzetten en uitvoeren van onderzoek.

De commissie wilde vooral meer zicht krijgen op de koppeling tussen **onderwijs en onderzoek**. De instelling spreekt van “onderwijs dat gebaseerd is op onderzoek”. De commissie wilde graag beter begrijpen wat de onderzoeksbasis is van het onderwijs.

Verder wilde de commissie van de dialoog gebruikmaken om een beter zicht te krijgen op de manier waarop LUCA haar **stakeholders** betreft, meer bepaald als mede-actoren van kwaliteit. Formele en informele studentenparticipatie maken daarvan een belangrijk onderdeel uit; de commissie vond het dan ook positief dat in het bezoekschema twee aparte gespreksmomenten werden ingelast die daarop betrekking hebben. Ook wilde de commissie meer inzicht krijgen in de manier waarop het werkveld op structurele manier betrokken wordt.

De commissie bevestigde haar eerdere indruk van het **KOPERA-kwaliteitssysteem** met zijn negen kwaliteitskenmerken als een solide instrument om de eigen regie vorm te geven. Tijdens de verdiepende dialoog wilde ze o.m. bevragen in hoeverre de bevindingen uit de kwaliteitscyclus gedragen worden door de verschillende geledingen van de instelling en hoe de acties worden opgevolgd. Ze wilde ook aandacht besteden aan het borgingsbesluit en aan de publieke informatie als belangrijke onderdelen van de kwaliteitscyclus.

De commissie wilde tijdens het verdiepend locatiebezoek verder inzicht krijgen in het beleid dat de instelling voert om de taakbelasting van de teams te monitoren en om de vele deeltijdse docenten te betrekken.

2.5. Verdiepend locatiebezoek

De verdiepende dialoog vond plaats op 25 en 26 maart op Campus Brussel (Sint-Lukas, Schaarbeek) en op 27 maart op Campus Leuven (Lemmens).

Dit rapport geeft de ‘reis’ van het onderzoek chronologisch weer wat de dialoog met de drie opleidingen betreft. De commissie had vooral de bedoeling om na te gaan of LUCA met de eigen regie de kwaliteit van de opleidingen kan borgen. De bevindingen van de commissie per opleiding staan beschreven onder 2.5.1.

Tijdens het locatiebezoek vonden ook aparte gesprekken plaats met betrekking tot overkoepelende thema’s. Zo waren er op 26 maart gesprekken ingepland met de studenten over formele en informele participatie en een aparte dialoog over borging binnen de KOPERA-cyclus. Op 27 maart werd gebruikgemaakt van de ruimte voor een aanvullend overleg om (na afstemming tussen commissie en instellingsbestuur) in dialoog te gaan over één.LUCA, met nadruk op het HR-beleid. Deze aspecten komen aan bod onder 2.5.2.

2.5.1. Verdiepende dialoog met drie opleidingen

De commissie vindt het belangrijk haar bevindingen ook per opleiding weer te geven, omdat de opleidingen die LUCA aanbiedt sterk van elkaar verschillen. Dat heeft een historische achtergrond, maar LUCA benadrukt ook dat ze zowel de eenheid als de verscheidenheid koestert. Die verschillen wil de commissie tot hun recht laten komen.

De thema’s van het onderzoeksvoorstel vormen de rode draad doorheen de dialoog met de aparte opleidingen. Daarnaast hanteerde de commissie een aantal specifieke vragen per opleiding. Op basis van voortschrijdend inzicht werd gedurende het verdiepend locatiebezoek aan bepaalde thema’s meer of minder aandacht besteed.

2.5.1.1 Opleiding Interieurvormgeving

Op 25 maart kon de commissie op de campus Brussel in gesprek gaan met de opleiding Interieurvormgeving (hierna afgekort als IV). Ze heeft de gesprekken ervaren als heel open en waardevol.

IV is een **professionele bacheloropleiding** (180 studiepunten) die LUCA zowel in Gent en Brussel aanbiedt. Een gemeenschappelijk docentenkorps staat in voor één curriculum op de twee locaties. Deze opleiding kende recent een **sterk stijgende instroom** (ca. 500 studenten in het academiejaar 2022-2023). Ze wordt door de instelling aanzien als een sterke professionele opleiding.

De opleiding IV leidt “begeesterde creatieve makers op die affiniteit hebben met zowel ontwerpen als uitvoeren”. De opleidingsonderdelen situeren zich binnen vijf leerlijnen: Ontwerpen, Realiseren, Communiceren, Contextualiseren en Professionaliseren.

Een brede opleiding met grote nadruk op persoonlijke ontwikkeling

De commissie kreeg de kans om zowel met studenten, alumni als docenten in gesprek te gaan over het **profiel** van de opleiding. Daaruit bleek dat ze de opleiding vooral als een **brede opleiding** aanzien, wat mogelijk tot de grote instroom heeft geleid: IV spreekt veel potentiële studenten aan. Daar staat tegenover dat verschillende studenten en alumni zich bij afstuderen niet klaar voelen voor de arbeidsmarkt. Ze gaven aan sterk begeleid te zijn op het vlak van persoonlijke ontplooiing maar beschouwen IV soms als een ‘beginopleiding’ die hen aanzet tot verdere studie. Ook de docenten gaven aan dat IV een goede voorbereiding vormt voor een tweede opleiding of specialisatie. De leidinggevendenden voegden toe dat dit niet het opzet is van de opleiding, maar ze beaamden dat ongeveer de helft van de afgestudeerden verder studeert. Sommige studenten en alumni suggereerden dat de opleiding weinig technieken aanleert, wat ze toch wel nodig achten om rechtstreeks naar de arbeidsmarkt te kunnen doorstromen.

Deze opleiding biedt de studenten **geen keuzevakken** aan, maar dankzij projectweken en workshops kunnen ze ofwel kennismaken met andere disciplines ofwel zich meer in de diepte ontwikkelen. De docenten gaven aan dat de **bachelorproef** het geijkte instrument is om die diepgang te verwezenlijken, dan wel om te kiezen voor breedte. De opleiding schuift een (jaar)thema naar voren (bijvoorbeeld water, traagheid, ...) en begeleidt vervolgens studenten in het maken van keuzes: hoe breed of diep willen ze gaan, volgen ze een door de opleiding aangeboden scenario of kiezen ze voor een minder welomschreven pad.

Onderzoek draait voornamelijk rond ‘onderzoekende houding’

De opleiding stelt dat **onderzoek en kritische reflectie** de basis vormen voor een goede ontwerppraktijk.

De commissie was dan ook geïnteresseerd om te vernemen hoe **onderzoek** verweven zit in deze opleiding. De studenten gaven aan dat onderzoek een belangrijk deel uitmaakt van hun opdrachten en van het eindproduct. Wel vonden sommige studenten het niet logisch dat het vak onderzoek pas in het derde jaar geprogrammeerd staat. Anderen waardeerden het parallel lopen van onderzoeken en ontwerpen.

Ook uit het gesprek met de docenten kwamen heel wat voorbeelden naar voren van de **onderzoekende houding** die van de student verwacht wordt, en waarin de docenten hen daadwerkelijk begeleiden. De docenten beaamden dat ontwerp opdrachten altijd een aspect onderzoek in zich houden, wat de commissie dan vooral over technisch onderzoek lijkt te gaan, veeleer dan over artistiek onderzoek.

De commissie was benieuwd te vernemen of de opleiding onderzoeksvragen die het curriculum of de studenten kunnen verrijken neer kan leggen bij de onderzoekers van LUCA. Hoewel dat op dit ogenblik al mogelijk is via PWO-projecten (praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek) gaven de docenten aan dat onderzoek dat toegespitst is op de context en de leerdoelen van de professionele bacheloropleidingen nog meer zou mogen voorkomen. De leidinggevendenden

bevestigden dat LUCA nog stappen aan het zetten is en dat ze bijvoorbeeld ruimte wil geven aan werkveldverkenning.

De commissie ging tijdens de dialoog ook op zoek naar het kader en de tools die de opleiding hanteert om van studenten zelfstandige, **kritisch denkende** persoonlijkheden te maken. Het gaat om een van de kernbegrippen in de LUCA-brede visie. De commissie peilde hiernaar omdat wellicht de link kan gemaakt worden met de leerlijn 'maatschappij & engagement'. LUCA formuleert het als volgt: "Die keuze betekent dat we ons onderwijs niet organiseren in een vacuüm, maar wel in een stevig verband met de andere opdrachten van de School of Arts: artistiek onderzoek en maatschappelijk engagement".

De studenten gaven enkele voorbeelden over het belang dat de opleiding hecht aan duurzaamheid van materialen of over projecten die een link kunnen hebben met de buurt. De docenten gaven aan dat studenten ook bij de bachelorproef de keuze kunnen maken om het jaarthema bijvoorbeeld technischer dan wel maatschappijkritischer in te vullen.

De commissie kreeg de indruk dat het kritisch reflecteren van de student vooral betrekking heeft op de kritische houding die hij wordt geacht aan te nemen ten aanzien van zijn werk. De link naar maatschappij en engagement vond ze minder (systematisch) terug.

Gepassioneerde team, warme studentenbegeleiding

De opleiding kende in 2022 een grote stijging van het studentenaantal, wat haar voor een aantal uitdagingen plaatst. Uit de dialoog met de docenten kwam naar voren dat ze er trots op zijn dat de opleiding zoveel studenten aantrekt en dat ze op een creatieve manier trachten om te gaan met de uitdagingen. Anderzijds gaven ze aan soms op hun limieten te zitten wat de begeleiding van de studenten betreft en vermeldden ze ook het plaatsgebrek dat ontstaat door de grote instroom.

De studenten zijn zeer tevreden over de begeleiding door de docenten en ondervinden vooralsnog geen nadelen van de grote instroom. Ze hebben een warm gevoel bij de opleiding; de docenten behandelen hen vanuit evenwaardigheid en schenken vertrouwen. Wel gaven de studenten aan in de beginfase van de opleiding niet altijd makkelijk de weg te vinden naar bijvoorbeeld de zorgcoach en trajectbegeleider. Eens ze weten waar ze terecht kunnen, ervaren ze deze begeleiders als heel aanspreekbaar.

De studenten vinden dat ze voldoende feedback krijgen over hun werk. De commissie zag de positieve waardering van de studenten voor de feedback die ze ontvangen ook weerspiegeld in het gesprek dat ze tijdens de tweede dag van het locatiebezoek zou hebben over informele studentenparticipatie.

KOPERA: dynamiek tot verbeteren van onderuit, maar docenten kunnen sterker betrokken worden bij de KOPERA-cyclus

De commissie ging met docenten en leidinggevenden in gesprek over de KOPERA-kwaliteitscyclus en peilde in het bijzonder naar de manier waarop de opleiding werkt aan de verbeterpunten en de aanvullingen die uit de KOPERA-cyclus naar boven zijn gekomen.

Op basis van de gevoerde gesprekken ontstond bij de commissie de indruk dat bij de docenten een **dynamiek** aanwezig is om op permanente basis te werken aan verbetering van de kwaliteit. De docenten leken echter **weinig bekend** te zijn met **KOPERA als benaming of als cyclus**; de commissie merkte ook op dat weinig of niet naar de (meerjaren)actieplannen verwezen werd. De docenten leken dergelijke zaken in sterke mate als de verantwoordelijkheid van de kwaliteitsankers te zien.

De commissie kreeg de indruk dat de accenten die de opleiding legt dan ook niet per se overeenstemmen met de verbeterpunten die uit KOPERA naar boven komen. Ze begrijpt dat het niet evident is om iedereen te betrekken bij de kwaliteitszorgcyclus, zeker in het kader van de vele docenten met beperkte tewerkstellingspercentages.

De leidinggeevenden gaven inderdaad aan dat ze het niet realistisch vinden dat deze docenten met het geheel van het beleidskader mee zijn. Doordat er over de actiepunten en de resultaten wordt gerapporteerd in de POC's zijn alle docenten wel degelijk op de hoogte van de grote lijnen. De beleidsverantwoordelijken willen bovendien vermijden dat werken aan kwaliteit te veel samen zou vallen met het afvinken van lijstjes, wat de commissie zeker kan onderschrijven. Maar omdat de KOPERA-cyclus aan de basis ligt van de eigen regie van de instelling en het borgen van kwaliteit een systematische benadering vereist, kan het proces – met de bijbehorende benoeming van de onderdelen ervan – volgens de commissie niet grotendeels overgelaten worden aan de hogere echelons van de instelling en aan de kwaliteitsankers. De commissie begreep in het verdere verloop van de dialoog dat de overbelasting van de opleidingshoofden een belangrijk aandeel heeft in de veeleer beperkte aandacht voor de formele aspecten van KOPERA in de dagelijkse praktijk van de opleiding, en dat de structuur van één.LUCA hierin verandering wil brengen (zie verder onder 2.5.2). De commissie begreep ook dat de overgang naar de nieuwe organisatiestructuur ondersteund zal worden door een professionaliseringstraject voor leidinggeevenden én andere medewerkers.

2.5.1.2 Opleiding Beeldende Kunsten Brussel

Op 26 maart vond op de campus Brussel de dialoog plaats met de opleiding Beeldende Kunsten Brussel (hierna afgekort als BK). Ze heeft de gesprekken als verrijkend en open ervaren.

De opleiding Beeldende Kunsten Brussel is een **academische opleiding** (180 studiepunten bachelor en 60 studiepunten master) met een diversiteit aan trajecten. De opleiding behoort tot de groep van opleidingen die als eerste het KOPERA-2.0-kader doorlopen.

De opleiding voerde een grondige curriculumhervorming door, waarbij ze de Domeinspecifieke Leerresultaten (DLR) vertaalde in Opleidingspecifieke Leerresultaten (OLR) en ze koppelde aan de vier LUCA-brede leerlijnen.

De docenten gaven aan dat ze naar aanleiding van de hervormingen bezorgd waren dat ze de identiteit van de opleiding zouden moeten prijsgeven. Ze wezen erop dat Brussel, met zijn grootstedelijke context, een ander type studenten aantrekt dan Gent. De huidige inschatting is dat er wel degelijk ruimte overblijft voor een eigen invulling van de opleiding. Elke campus mag ook zijn eigen karakter behouden.

Keuzes beter expliciteren en multidisciplinariteit sterker verankeren

Uit de dialoog met studenten, docenten en werkveld kwam naar voor dat ze in de profilering van de opleiding worstelen met een **spanningsveld tussen conceptuele en technische aspecten**. Het werkveld lijkt een grotere technische kennis te verwachten, hoewel ze de theoretische onderbouw waarover de studenten beschikken wel weten te waarderen. De docenten gaven aan dat ze vooral een brede opleiding willen zijn, die via het curatorschap studenten wil laten zoeken naar hun eigen stem. Studenten kiezen voor een bepaald domein (bijvoorbeeld beeldende kunsten) maar hebben veel uitwijkmogelijkheden binnen het curriculum. Het maken van keuzes wordt stapsgewijs opgebouwd: het gaat om een continuüm van geen keuzevakken in het eerste jaar dat oploopt tot bijna de helft aan keuzevakken in de master.

De studenten die de commissie kon spreken waarderen enerzijds de brede opleiding maar zijn ook zoekend naar hun latere plek in het werkveld. Ze hebben voor deze opleiding gekozen omwille van het conceptuele maar beseffen dat ook techniciteit belangrijk zal zijn om als combi-kunstenaar aan het werk te gaan. Belangrijke vraag is natuurlijk welke technische kennis de studenten zouden moeten meekrijgen. De docenten vermeldde dat er wel degelijk een lange discussie gaande is over welke technologie relevant is.

De commissie neemt in het kader van de instellingsreview geen standpunt in wat betreft de nodige techniciteit. Wel kwam uit de dialoog naar voren dat de opleiding vooral conceptueel van aard wil zijn. Ze raadt aan die keuze duidelijk te benoemen in de informatie over de

opleiding, zodat het voor studenten, werkveld en docenten helder is waarvoor de opleiding staat.

Verder gaven de studenten aan dat het invullen van het aspect '**multidisciplinariteit**' sterk van henzelf afhangt. Bij de commissie ontstond de indruk dat dit niet in hoge mate gestimuleerd of gefaciliteerd wordt vanuit de opleiding. Men lijkt uit te gaan van sterke, zelfstandige studenten die zelf het heft in handen nemen. De docenten beaamden dat de wens van studenten om bijvoorbeeld op een andere campus een keuzevak te volgen wordt overschat. Bovendien lijken praktische bezwaren het multidisciplinair werken soms in de weg te staan. Zo is er sprake van **overbezette werkplaatsen**, een euvel dat door verschillende studenten werd aangehaald. Ze gaven aan hier al meerdere jaren tegenaan te lopen; ze betalen een extra bedrag voor het gebruik van de werkplaatsen, en in bepaalde gevallen waren de werkplaatsen doorslaggevend in hun keuze voor de opleiding. Druk op de werkplaatsen komt ook voor in het KOPERA-rapport; de opleiding zoekt naar oplossingen (ruimere openingsuren, betere planning, ...) omdat ze het nefast vindt dat deze praktische problemen de keuzemogelijkheden van de studenten zouden beknotten.

In de gesprekken over informele participatie brachten de studenten naar voren dat de indeling van het gebouw op de campus Brussel op zich niet bevorderlijk is voor contacten over de opleidingen heen. Een opleiding als Fotografie situeert zich bijvoorbeeld op een aparte verdieping.

De commissie raadt de opleiding aan **multidisciplinariteit** sterker te **verankeren**, ook in de beginjaren. Ze stimuleert LUCA om verder te sleutelen aan oplossingen voor de overbezette werkplaatsen en waar mogelijk de contacten over de opleidingen heen te stimuleren.

Onderzoek als kenmerk van academisering

Gevraagd naar de onderwijsvisie voor de opleiding BK gaven de leidinggevenden aan dat het aspect onderzoek een cruciaal element is in de academisering van het kunstonderwijs. Van het opleiden van **vakmensen** evolueerde men naar een **brede opleiding** waarbij **onderzoek** zich doorzet in **alle componenten**. Naar de studenten toe vertaalt zich dat in het feit dat men niet alleen verwacht dat ze goed zijn in hun vak maar er ook kritisch kunnen op reflecteren.

De studenten gaven aan dat ze vanaf het eerste jaar aangespoord worden om een **onderzoekende en kritische houding** te ontwikkelen als onderdeel van de opdrachten die ze krijgen. Vakken over methodologie komen pas in de latere jaren voor; de studenten vonden ook dat ze in de masterjaren intensiever ondersteund werden bij hun onderzoekstaken. De studenten benadrukten dat het niet alleen gaat over aangereikt krijgen van *tools* maar ook over attitudevorming; door in dialoog te gaan met de docenten leren ze dat aan. Het diverse team met zijn sterke verankering in het werkveld vormt voor hen een ideale context om zicht te krijgen op verschillende perspectieven. Ook de docenten benadrukten het belang van de verschillende perspectieven. Contextualiseren van de praktijk beschouwen ze als een van de belangrijkste doelstellingen van de opleiding. Dat ze in hun opzet aan het slagen zijn, blijkt volgens de docenten o.m. uit het feit dat de studenten niet meer van hun 'project' spreken maar wel van hun 'onderzoek'.

De commissie wilde graag weten hoe onderzoek terechtkomt in het onderwijs. De opleiding zet steeds meer in op het profiel van de **docent-onderzoeker** (een derde van de docenten die in BK lesgeven zijn onderzoeksgelateerd, aldus de leidinggevenden); via docenten met een dergelijke dubbele rol komt het onderzoek in het onderwijs terecht. Ook worden bijvoorbeeld seminars gegeven over onderzoeksprojecten.

Het team: kritische ingesteldheid, hoge betrokkenheid

De commissie vond het hartverwarmend te vernemen hoe docenten en leidinggevenden aangaven graag voor de opleiding te werken en zich er erg betrokken bij te voelen. De voorbije hervormingen en de huidige transitie naar één.LUCA bieden volgens het team ruimte om

initiatieven op te starten, ook al is dat binnen bepaalde grenzen en is de werkbelasting hoog. Anderzijds is er een bekommernis over de nieuwe structuur, met name of de opsplitsing van rollen en functies zal leiden tot meer tijd om als leidinggevende beleidsmatig werk te doen en hoe de combinatie van onderzoeks- en onderwijstaken vorm zal krijgen.

Positief vond de commissie dat het team aangaf dat ze een directe lijn hebben met hun leidinggevendenden. In het geval van frictie is een debat volgens hen absoluut mogelijk.

Voor **professionalisering** hebben de docenten een vast percentage ter beschikking. Zo kunnen ze zich bijvoorbeeld professionaliseren op het vlak van artificiële intelligentie (AI). De docenten bevestigden dat ze de kritische reflectie over deze *tool* willen aanwakkeren. Studenten gebruiken AI al, en samen met de docenten reflecteren ze over de betekenis van deze tool voor de kunstpraktijk.

De commissie was verder benieuwd naar het beleid van de opleiding betreffende **sociale veiligheid**. De leidinggevendenden verwezen naar de vertrouwenspersoon, die soms doorverwijst naar de ombudspersoon. Als de vertrouwenspersoon bepaalde tendensen waarneemt, zal die de kwaliteitsankers betrekken, die op hun beurt de opleiding aanspreken. Ook is een poortwachterstraining opgestart die door alle medewerkers gevolgd zal worden.

De commissie vindt het positief dat een poortwachterstraining wordt ingericht voor alle personeelsleden. Wel is ze van mening dat sociale veiligheid meer *top of mind* zou mogen zijn bij de leidinggevendenden en het docententeam. Ze heeft de indruk dat er over het algemeen van uitgegaan wordt dat problemen wel komen bovendrijven. Ze acht een meer preventieve en systematische aanpak van belang gezien de specificiteit van het kunstonderwijs (veel één-op-één contacten, het meester-leerling-principe).

De studenten: goed begeleid, kanalen niet altijd duidelijk

De studenten voelen zich over het algemeen **goed ondersteund** door de docenten. Hun persoonlijke voortgang wordt opgevolgd doordat ze wekelijks feedback krijgen. Ze waren ook voorstander van groepsgesprekken waarbij feedback besproken wordt met een groep van studenten, iets wat in sommige richtingen daadwerkelijk ingevoerd werd.

Op de vragen van de commissie over de communicatiemogelijkheden in het geval er problemen opduiken, waren de antwoorden van de studenten **niet eenduidig**. De commissie houdt er de indruk aan over dat er verschillen zijn naargelang de afstudeerrichting. Zo vermeldden sommige studenten erg open communicatielijnen waardoor ze bijvoorbeeld impact hadden op het curriculum. Anderen gaven aan niet goed te weten bij wie ze terecht kunnen in het geval van strubbelingen. Ook was er sprake van een onveilig gevoel over de te verwachten evaluatie als problemen bij een docent zouden worden aangekaart.

Voor wie het nodig heeft, is de **studietrajectbegeleider** zeer bereikbaar, zowel voor praktische zaken als overlappende lesroosters als voor mentale ondersteuning.

De commissie wil graag meegeven dat ze in verschillende gesprekken met studenten vernam hoe de studenten de hulp en begeleiding van de **werkplaatsbegeleiders** waarden. Ze vond dat zelf ook terug in de houding van de betreffende begeleiders tijdens de boeiende rondleiding die ze op 26 maart kreeg op campus Brussel.

Kwaliteitszorgcyclus is work in progress

BK is één van de drie opleidingen die de KOPERA 2.0-kwaliteitscyclus bijna in zijn geheel doorlopen heeft. De docenten die de commissie kon spreken gaven aan zelf niet betrokken te zijn geweest bij deze cyclus maar er wel goed over geïnformeerd te zijn, o.m. via de POC's. De coördinatoren zorgen ervoor dat de aandachtspunten uit KOPERA in de opleiding terechtkomen. De docenten hebben de feedback die gedeeld werd over het KOPERA-rapport ervaren als open communicatie.

De leidinggevendenden gaven aan het KOPERA-rapport te hebben besproken binnen het 'bureau' (waarin coördinatoren samen overleggen en de POC voorbereiden). Vervolgens hebben ze het rapport aangekaart en verder opgevolgd via de POC en ook kort samengevat in de OC.

De leidinggevenden voelden zich gesteund door het rapport, en de gemaakte opmerkingen konden ze plaatsen. Zo fungeerde het actiepunt over het gebrek aan diversiteit voor hen als een extra steun en stimulans om hierop verder in te zetten.

De commissie peilde in het gesprek naar de **opvolging** van twee actiepunten: enerzijds het versterken van diversiteit en inclusie en anderzijds het feit dat het curatorschap niet evident is voor sommige studenten.

Wat dat laatste aspect betreft verwijzen de docenten naar de persoonlijke gesprekken die ze hebben met de studenten en naar de nauwe opvolging door de trajectbegeleiders. Van een actieplan hierrond leken zij niet op de hoogte te zijn.

Op het vlak van diversiteit zien de docenten op de campus Brussel zich geconfronteerd met een veel meer diverse studentenpopulatie dan vroeger het geval was, vooral in de masteropleiding. Het zou volgens de gesprekspartners wel veeleer gaan over internationale studenten dan dat de campus echt een weerspiegeling vormt van de buurt. Het actieplan dat is opgesteld als gevolg van KOPERA houdt o.m. in dat men bewust op zoek gaat naar meer diverse juryleden (en daarvoor ook een beroep doet op het netwerk van de studenten), wat als opstap kan fungeren voor het meer diverse docentenkorps waarnaar men streeft.

Wat aanwervingen betreft, gaven ook de leidinggevenden aan dat er veel meer dan vroeger gezocht wordt vanuit bepaalde noden en criteria (zoals diversiteit); er zijn meer *checks* en *balances*, waardoor een aanwerving vaak ook langer op zich laat wachten.

Naast de (meerjaren)actieplannen hanteren de leidinggevenden het beleidsplan 2027 als richtsnoer. Ze willen alert zijn voor vernieuwing maar niet alles telkens in vraag stellen, dus zullen ze geen acties ondernemen die niet in het beleidsplan passen. De leidinggevenden uitten wel de verzoeking om meer tijd te kunnen investeren aan beleid voor de toekomst. De orde van de dag slorpt immers het merendeel van hun tijd op. Docenten en leidinggevenden geloven dat de één.LUCA-structuur daarvoor ruimte zal creëren.

Verder was de commissie benieuwd naar de mate waarin het MIS (Management Informatie Systeem) ingezet wordt als instrument ter verbetering van de kwaliteit. De leidinggevenden gaven aan dat vrij weinig datageïnformeerd wordt gewerkt. Een aantal dashboards zijn beschikbaar (o.m. studiegegevens), aan andere wordt gewerkt (o.m. personeelsgegevens). Veelal zijn het de **kwaliteitsankers** die cijfers aanbrengen wanneer de leidinggevenden er nood aan hebben, bijvoorbeeld bij het opmaken van actieplannen.

De commissie geeft graag aan dat de opleidingen op verschillende momenten tijdens de dialoog zich positief uitlieten over de inbreng van en de ondersteuning door de kwaliteitsankers.

2.5.1.3 Opleiding Muziek

Op 24 maart was de commissie te gast op de Campus Leuven (Lemmens) voor de dialoog met de opleiding Muziek. De gesprekken die ze kon voeren in het kader van het verdiepend locatiebezoek heeft ze ervaren als open en verduidelijkend.

De opleiding Muziek is een **academische opleiding** (180 studiepunten bachelor en 120 studiepunten master) die een onderdeel vormt van de bredere School of Arts; ze vormt dus **geen apart conservatorium**. Op basis van het laatste KOPERA-rapport ging de opleiding de afgelopen jaren aan de slag met het eindoordeel 'verbetering is noodzakelijk' en de geformuleerde essentiële verbeterpunten.

De commissie begreep uit de dialoog dat het opnemen van het vroegere Lemmensinstituut (oorspronkelijk een apart conservatorium) binnen het ruimere geheel van LUCA als positief wordt ervaren door docenten en leidinggevenden. Verschillende gesprekspartners gebruikten de uitdrukking van "de berg", verwijzend naar de locatie van de campus: vroeger zat men "op de berg", nu is men "van de berg afgekomen".

Deel uitmaken van LUCA heeft er volgens de docenten toe geleid dat de opleiding vervlochten is met andere opleidingen en instellingen, wat een brede blik en interdisciplinair samenwerken heeft gefaciliteerd. Wat vroeger ad hoc wel eens werd georganiseerd, is nu structureel ingebed.

Deel uitmaken van LUCA heeft zich ook weerspiegeld in het verbrede curriculum. Het heeft bovendien een *boost* gegeven op internationaal vlak: LUCA is een begrip op het internationale speelveld.

Dat alles heeft ervoor gezorgd dat docenten en leidinggevenden zich **met LUCA identificeren**.

Het curriculum dwingt verbreding niet af

De commissie peilde bij de studenten naar de reden waarom ze voor LUCA gekozen hebben, of het profiel van de opleiding helder was op voorhand en of hun verwachtingen worden bewerkstelligd. Sommige studenten gaven aan voor een opleiding gekozen te hebben omwille van bepaalde docenten die LUCA heeft aangetrokken. Ze gaven aan dat de visie van LUCA - waarin zowel excelleren als breed gevormd worden de pijlers zijn - voor hen op voorhand helder was. Wat ze vooral waarderen, is dat ze **zelf aan het stuur** zitten. De opleiding maakt het mogelijk om als student je pad uit te stippelen, daarin begeleid door docenten en trajectbegeleider.

De coördinatoren beaamden dat studenten de eigenaar zijn van hun eigen curriculum, waarbij de opleiding hen niettemin uitdaagt “om een logisch spoor te volgen”. Excellentie wordt opgebouwd vanuit de bachelor, terwijl de student in de master kan kiezen om al dan niet te verbreden (via LUCA-brede vakken, minors en ateliers). In de bachelorjaren is het aantal keuzemogelijkheden beperkt, en in de master dwingt het curriculum de verbreding niet af. De student geeft dus in de master in sterke mate zijn eigen traject vorm.

De docenten gaven aan ambacht en verbreding niet als een paradox te aanzien. Verbreden vormt volgens hen zelfs soms de sleutel tot verdiepen. Voor hen is het belangrijk dat de studenten beschikken over een goede basisvorming, om hen vervolgens een duwtje in de rug te geven om breder te kijken. Zowel docenten als studenten erkenden dat een dergelijk duwtje soms nodig is: studenten hebben een **stimulans** nodig om de stap naar verbreding te zetten, en de opleiding wil dat faciliteren.

De mooie lemniscaatbeweging van onderzoek

De studenten wezen erop dat er al in de bachelorjaren aandacht is voor onderzoek, voornamelijk in het derde jaar, naar aanleiding van de bachelorproef. In het eerste masterjaar gaat de voorbereiding van de masterproef van start, en ook daar speelt onderzoek volgens hen een belangrijke rol. Dat het te voeren onderzoek gekoppeld wordt aan de artistieke praxis vonden de studenten een voordeel. De commissie waardeert de aandacht voor onderzoek in deze opleiding, ook al betreft het hier vooral het schrijven van papers.

De docenten lichtten toe dat de **verwevenheid van onderzoek en onderwijs** de laatste jaren sterk is toegenomen. De resultaten van de diverse onderzoeken worden meegenomen in zoveel mogelijk vakken. Gevraagd naar alternatieven voor het schrijven van papers gaven de docenten aan dat ze minder dan vroeger de vorm van het onderzoek opleggen; het onderzoek wordt gevoerd als team, waarbij er verschillende manieren zijn om tot resultaten te komen.

Voor de commissie werden onderzoeksbeleid en -aanpak nog duidelijker uit het gesprek met het onderzoekshoofd. Enerzijds worden doctorandi en postdoctoraal onderzoekers samengebracht met het oog op het voeren van een zo multidisciplinair mogelijk onderzoek, dat op zijn beurt onder de aandacht wordt gebracht van de docenten (door bijvoorbeeld studiedagen te organiseren). Anderzijds bevaart men de onderzoeksnoden binnen het onderwijs. De commissie vond dit een **zeer mooie lemniscaatbeweging**.

De opleiding gaf zelf aan nog groei te zien in het expliciteren van de **onderzoeksleerlijn**: de leerlijn is al grotendeels aanwezig maar onderzoek wordt niet altijd als dusdanig benoemd. Ook wil ze nog verder sturen op het **interdisciplinaire** karakter van het onderzoek.

Gemotiveerd en reflectief team

De opleiding Muziek heeft een groot aantal deeltijdse gastprofessoren omwille van de vele aangeboden instrumenten en de fluctuaties in aantal studenten. De commissie wilde dan ook polsen naar het beleid dat de opleiding voert om deeltijdse docenten te betrekken bij de opleiding en bij de kwaliteitszorg.

De opleiding koos ervoor om een onderscheid te maken tussen **deeltijdse gastprofessoren** en **statutaire collega's**. Die laatste groep wordt sterker bij het beleid en de werking van de opleiding betrokken. Voor de hoofdvak-instrumenten zet de opleiding in op minstens één statutaire docent (met een aanstelling van minimaal 60 %) voor de grotere klassen.

Verschillende opleidingscoördinatoren gaven aan met vakgroepen te werken, waarin ook de deeltijdse docenten vertegenwoordigd zijn; de vakgroepvertegenwoordigers nemen deel aan de vergaderingen van de Opleidingscommissies (OC), wat voor de doorstroom van de informatie zorgt (in twee richtingen). Hoewel deelname aan vakgroepoverleg niet verplicht is voor deeltijdse docenten tracht de opleiding dit te faciliteren door bijvoorbeeld vergaderingen hybride te organiseren. Teamdagen zijn wel verplicht bij te wonen. De leidinggevendenden stipten aan dat er ook heel wat informele contacten zijn: de deeltijdse docenten staan in het werkveld en vormen een netwerk dat meedenkt met de opleiding.

De commissie had de kans om met docenten en leidinggevendenden in gesprek te gaan over het beleid aangaande **sociale veiligheid**. Bij de commissie ontstond de indruk dat de docenten dat in sterke mate de verantwoordelijkheid vinden van de vertrouwenspersoon (die tevens studentenparticipatiecoach is); ze gaven aan niet over de instrumenten te beschikken om gedrag dat mogelijk wijst op een probleem van sociale veiligheid te beoordelen, waardoor ze het moeilijk vinden er melding van te maken en er elkaar op aan te spreken. De vertrouwenspersoon zelf uitte haar grote opluchting dat er de laatste jaren ("eindelijk") aandacht is voor sociale veiligheid. De opleiding neemt grensoverschrijdend gedrag ernstig en beseft volgens de vertrouwenspersoon dat onderwijs, en in het bijzonder één-op-één-onderwijs, hiervoor gevoelig is.

De commissie waardeert ten eerste de stappen die de opleiding heeft gezet en de reflectieve houding waarvan het team blijk gaf tijdens de dialoog. Ze meent evenwel dat er groei mogelijk is door sociale veiligheid nog beter bespreekbaar te maken, waardoor het een opdracht van iedereen wordt, wat ook preventie ten goede zal komen.

Kwaliteitsverbetering staat hoog in het vaandel; formele betrokkenheid van studenten kan beter

De commissie ging met de verschillende stakeholders in dialoog over de verbeterpunten die geformuleerd werden in het KOPERA-rapport.

Docenten en werkveld gaven aan dat de **samenwerking met het werkveld intenser** is geworden en **meer geformaliseerd** werd. Een aantal resonantieraden werd opnieuw geactiveerd (en ze werken nu meer gericht op bepaalde dossiers, voorafgegaan door een nota), er is contact met een beroepsvereniging en de deeltijdse gastdocenten brengen op hun beurt het werkveld binnen in de opleiding.

De werkveldvertegenwoordigers verwezen naar de curriculumhervorming, waarbij ze nauw betrokken werden (al dan niet via de POC's). Vanuit het werkveld kwam bijvoorbeeld de vraag naar een *folk*afdeling, de wens om studenten sterker voor te bereiden op onderzoek, maar ook om hen meer in contact te brengen met de praktijk. Dat laatste gebeurt via de stage, maar het werkveld is vragende partij om waar mogelijk ook informele contacten te hebben met studenten. Zowel docenten als studenten merkten tijdens de dialoog overigens op dat de stage een belangrijk instrument is het kader van het ontwikkelen van een brede kijk; het helpt studenten om zich te oriënteren.

De docenten wezen erop dat een van de belangrijkste verwezenlijkingen naar aanleiding van het KOPERA-rapport betrekking heeft op de **evaluatieprocedure**. Ze gaven toe dat er voorheen weinig aandacht was voor **feedback** aan de studenten, terwijl er nu sprake is van een briefing,

beoordelingsformulier met evaluatiecriteria, juryverslag en een feedbackmoment aansluitend aan het examen.

De commissie vernam dat het hele team betrokken was bij de aanpak van dit verbeterpunt. Het team maakte ook gewag van een goede ondersteuning door de algemene diensten.

Het team zal ook betrokken worden bij een te organiseren **balansmoment**. De leidinggevenden gaven aan dat een dergelijk balansmoment formeler is ingebed in KOPERA 2.0 maar dat ze er hoe dan ook belang aan hechten het te organiseren.

De commissie waardeert de manier waarop het hele team bij de formele kwaliteitscyclus betrokken is en zo meebouwt aan de permanente verbetering van de kwaliteit.

De studenten toonden zich over het algemeen tevreden met de evaluatiepraktijk. Ze hebben in sterke mate het gevoel dat docenten hen uitdagen het maximale uit zichzelf te halen, en dus volop in te zetten op persoonlijke groei, waarbij goede en tijdige feedback een essentiële motor is. Wel gaven ze aan hier en daar nog mogelijkheden tot verbetering te zien wat de feedbackcultuur betreft: niet in elke richting komt feedback even systematisch aan bod. De commissie raadt aan hierover verder in gesprek te gaan met de studenten.

Op basis van de doorgenomen documenten en de dialoog met de verschillende stakeholders beoordeelt de commissie de aanpak van de opleiding van de verbeterpunten uit het KOPERA-rapport als zeer positief.

Tijdens de dialoog wou de commissie graag vernemen op welke manier de studenten **formeel en structureel** betrokken worden bij de kwaliteit van de opleiding. Ze ging o.m. in gesprek met studenten die deel uitmaken van de POC's.

De studenten zijn tevreden over de werking van de POC's: ze kunnen er problemen aankaarten en worden gehoord. Ook gaven ze aan dat de doorgevoerde curriculumwijzigingen systematisch aan bod zijn gekomen binnen de POC's.

De commissie peilde naar de mate waarin grotere thema's als multidisciplinariteit en internationalisering aandacht krijgen, evenals de opvolging van de verbeterpunten uit het KOPERA-rapport. Dat bleek op basis van de gesprekken niet echt het geval te zijn.

De commissie meent dat studenten die lid zijn van het POC vertrouwd zouden moeten zijn met de KOPERA-cyclus en het bijbehorend begrippenkader, en dat actieplannen en andere aspecten van formele kwaliteit op systematische wijze een plaats zouden moeten krijgen binnen de POC's.

Ze raadt de opleiding ook aan om blijvend aandacht te besteden aan de zogenaamde '**kleine kwaliteit**'. Zo gaven sommige studenten aan dat soms sprake is van onduidelijke of *last minute* communicatie, bijvoorbeeld over het niet doorgaan van lessen.

2.5.2. Overkoepelende thema's

2.5.2.1 Studentenparticipatie

Tijdens het verdiepend locatiebezoek kon de commissie met heel wat studenten in gesprek gaan over het thema studentenparticipatie en de wijze waarop studenten betrokken zijn bij de kwaliteit van de opleidingen. Dat gebeurde tijdens de gesprekken met de drie opleidingen en twee aparte gesprekken, respectievelijk over formele en informele participatie. We vermelden in dit onderdeel van het rapport ook kort de alumniwerking, die aan bod kwam tijdens een apart online overleg op initiatief van een alumnus.

Formele participatie

Op elke campus is een **participatieraad** aanwezig, maar die organiseert zich op verschillende manieren: **per campus** (bijvoorbeeld Brussel) **of per opleiding** (bijvoorbeeld Gent). In het geval van een gemeenschappelijke studentenraad per campus werkt men met klasverantwoordelijken uit elke opleiding.

Op de campus Brussel zetelen bijvoorbeeld acht studenten (uit verschillende opleidingen) in het campusoverleg, die maandelijks samenkomt en waaraan ook de campusmanager en de

hoofden van de opleidingen deelnemen. De participatieraden behandelen vooral lokale zaken (zoals faciliteiten, problemen met de werkplaatsen).

Naast de participatieraden is een **LUCA-brede studentenraad** actief. Het aantal deelnemende studenten varieert volgens de studenten tussen zes en acht, al geven ze zelf aan dat een tweetal studenten per campus ideaal zou zijn. De voorzitter en ondervoorzitter van de participatieraden maakt automatisch deel uit van de LUCA-brede studentenraad, die een verbindende en ondersteunende rol speelt voor de participatieraden.

De commissie peilde naar de mate waarin de studenten **onderwijsgebonden onderwerpen** aanbrengen. Ze gaven aan dat niet vaak te doen: de opleidingen verschillen sterk van elkaar, waardoor ze dergelijke kwesties veeleer binnen de opleiding zelf aankaarten. Ook wilde de commissie graag weten op welke manier de hogere beleidsniveaus een beroep doen op de LUCA-brede studentenraad om **input** te vragen. De studenten meldden dat dit enigszins moeilijk verloopt. De instelling verkiest dat vijf vaste studentenvertegenwoordigers aanwezig zijn op de commissie onderwijs, wat voor de studenten niet makkelijk te organiseren valt omdat de commissie telkens op een andere campus vergadert. Maar vooral zouden de vertegenwoordigers graag beter gefaciliteerd worden op inhoudelijk vlak. Ze appreciëren de transparantie, waardoor ze toegang hebben tot alle verslagen van de commissie onderwijs maar ze voelen zich niet bij machte om alles door te nemen; ze zouden graag een mail ontvangen over de punten waarover zij input moeten verzamelen.

De LUCA-brede studentenraad is vragende partij om ondersteund te worden door **participatiecoaches** (net zoals dat het geval is per campus of per opleiding). Een dergelijke coach hoeft niet bij elke vergadering aanwezig te zijn, maar het is voor de studentenvertegenwoordigers van belang er een beroep op te kunnen doen.

De commissie raadt de instelling aan – in functie van permanente verbetering van de kwaliteit – in te gaan op deze vraag van de LUCA-brede studentenraad en vraagt ook te bekijken hoe het verzamelen van input voor de commissie onderwijs beter gefaciliteerd kan worden.

Ook raadt de commissie aan extra aandacht te besteden aan het meer **zichtbaar maken** bij de studenten van de beschikbare participatieorganen. Ze vernam meermaals van studenten dat ze geen zicht hadden op de beschikbare organen en wie hen daarin vertegenwoordigt. Deze studenten gaven aan in het geval van problemen binnen de opleiding (problemen die ze niet durven aan te kaarten of die niet opgelost geraken) niet goed te weten bij wie ze terecht kunnen. Ook bij de studenten die de mogelijke verhuizing van de bibliotheek van campus Brussel naar een andere locatie in de stad op de radar van de commissie wilden brengen, viel het op dat het niet de eerste reflex was om dit aan te pakken binnen de studentenraad.

De commissie meent dat een ruimere zichtbaarheid van de participatiestructuren ook kan leiden tot een groter aantal studenten dat bereid is eraan deel te nemen – een wens die zowel de studenten als de leidinggevenden onderschreven.

Het viel de commissie op dat de studentenvertegenwoordigers een veeleer negatieve inschatting hebben van LUCA als overkoepelende instantie. Zij associëren het met een zekere **administratieve logheid** en zouden logistieke, concrete zaken liever lokaal kunnen oplossen (gaande van problemen met printers tot het kunnen beschikken over een vast lokaal dat ze zelf mogen inrichten, zonder “toezicht van LUCA”). Voor hen staat dat in schril contrast met wat de lokale participatiecoach opgelost krijgt.

De studentenvertegenwoordigers waarderen het dat ze alles mogen aankaarten maar stellen soms vast dat het binnen de LUCA-brede structuren vastloopt. Wel gaven ze aan een **goede band en korte lijnen met de directie** te hebben.

Verder peilde de commissie doorheen de dialoog naar de mate waarin de instelling of de opleidingen zelf actief onderwijskundige en andere beleidsmatige onderwerpen aankaarten tijdens formele overlegmomenten waarbij studenten betrokken zijn. Naast de participatieraden en de LUCA-brede studentenraad zijn ook de OC's en de POC's organen waarin de studenten vertegenwoordigd zijn.

Doorheen de gesprekken kwam naar voren dat de studenten systematisch betrokken zijn geweest bij de curriculumhervormingen, wat de commissie zeker waardeert. Andere belangrijke onderwerpen die van belang zijn voor de onderwijskwaliteit lijken niet structureel aangekaart te worden. De commissie wil de instelling aanbevelen om op **systematische wijze** dergelijke thema's die in relatie staan met de **onderwijskwaliteit** aan bod te laten komen in de verschillende participatieorganen. De commissie vindt het daarbij relevant om ook de geijkte terminologie aan de studenten mee te geven. Zo is ze van oordeel dat studentenvertegenwoordigers bekend moeten zijn met de KOPERA-cyclus en de opvolging van daaruit voortkomende actiepunten. Ook lijkt het de commissie aangewezen om de studentenvertegenwoordigers meer mee te nemen in het verhaal van één.LUCA, zodat ze het bredere plaatje zullen ontdekken achter een aantal – hopelijk tijdelijke – administratieve of logistieke kwesties.

Informeel participatie

In de gesprekken die de commissie kon voeren met studenten uit de drie opleidingen kwam naar voren dat ze de **nauwe band** die ze met de docenten hebben erg waarderen. Ze vinden de docenten (en ook de directie) makkelijk **aanspreekbaar** en vinden dat er naar hen geluisterd wordt. Zoals hierboven vermeld, raadt de commissie aan de formele kanalen voldoende zichtbaar te maken waarop de studenten kunnen terugvallen als de directe lijnen binnen de opleiding niet volstaan.

De commissie had ook de kans om met een aantal studenten uit diverse opleidingen en campussen een apart gesprek te hebben over informeel participatie. De studenten zijn over het algemeen enthousiast over de instelling. Wel kwam de vraag naar boven of op de campus Brussel extra initiatieven zijn te nemen om de opleidingen meer met elkaar in contact te brengen. Een open campus zoals die van Genk heeft vanuit de structuur van het gebouw meer mogelijkheden tot *community*-vorming. De commissie kan zich achter deze vraag scharen, omdat meer contacten de brede, multidisciplinaire kijk alleen maar kunnen bevorderen. Ook tijdens dit gesprek werd gewag gemaakt van een zekere bureaucratische traagheid. Zolang een probleem kan worden opgelost door docenten of opleidingscoördinatoren loopt het vlot, zo klonk het; als het hogerop een oplossing behoeft, dan stopt het.

Op basis van de verschillende gesprekken kwam de commissie tot de vaststelling dat er **korte lijnen** zijn tussen de studenten en de docenten, de werkplaatsbegeleiders, het ondersteunend personeel en de directie. Dat waardeert ze ten zeerste. Op het vlak van formele participatie is nog heel wat groei mogelijk. Ze wil de instelling dan ook aanbevelen de **formele participatie te versterken** door de studenten meer te faciliteren.

Alumniwerking

De student die de commissie kon spreken, maakt deel uit van een zogenaamde 'directiewerf' over alumniwerking. Er zijn heel wat initiatieven aan de gang, en LUCA heeft de ambitie hierin te groeien. Hoewel de wens om te netwerken niet bij alle opleidingen even sterk leeft, wil de instelling erop inzetten. Alumni vormen immers de beste ambassadeurs van een opleiding of instelling.

2.5.2.2 KOPERA en borging

In 2022 werd KOPERA, de kwaliteitszorgcyclus van LUCA, geëvalueerd na een eerste doorloop in alle opleidingen sinds de invoering van KOPERA in 2016. Op basis van de verzamelde feedback is **KOPERA 2.0** vormgegeven. Elke opleiding (of groep van opleidingen) doorloopt ten minste om de zes jaar een analyse van de kwaliteit van het onderwijs. Het directiecomité bepaalt de kalender op basis waarvan de opleiding(en) een KOPERA-oefening doorlopen.

Het **panel** dat de kwaliteit van de opleiding onderzoekt, bestaat doorgaans uit vijf onafhankelijke leden: een onderwijsdeskundige die ervaring heeft met het geven, ontwikkelen

of ondersteunen van hoger onderwijs (het kan ook een panellid zijn met ervaring met audits), een vakdeskundige die zelf onderwijs verzorgt in eenzelfde of aanverwante opleiding met dezelfde oriëntatie en die bijdraagt aan de ontwikkelingen van de beroepspraktijk, de discipline of het vakgebied (dit panellid heeft bij voorkeur tevens ervaring met audits of het beoordelen van opleidingen), een werkveldvertegenwoordiger die een goed overzicht heeft op de eisen die het kunst- en/of werkveld stelt aan de afgestudeerden, en ten slotte twee studenten die een bachelor- of masteropleiding volgen of gevolgd hebben binnen of buiten LUCA. Dit panel gaat na hoe de opleiding de negen door LUCA gedefinieerde kwaliteitskenmerken invulling geeft. Voor de commissie is de betrokkenheid van externe en onafhankelijke *peers* en experts goed geborgd binnen de eigen regie.

In de aanloop naar het verdiepend locatiebezoek gaf de commissie aan graag inzage te willen in een **formeel borgingsbesluit**. Een dergelijk borgingsbesluit wordt genomen door het borgingscomité, in opdracht van het bestuursorgaan. Voorafgaand aan het locatiebezoek liet de instelling weten nog niet over een borgingsbesluit te beschikken dat tot stand kwam in het kader van KOPERA 2.0. Wel is de opvolging van opleidingsbeoordelingen zoals uitgevoerd onder KOPERA 1.0 steeds besproken in de raad van bestuur. Ook op basis van de aanvullende documenten betreffende de borging en de bestuursverslagen waarin de commissie inzage kreeg, kon ze vaststellen dat er bestuurlijke opvolging gegeven is aan de opleidingsbeoordelingen onder KOPERA 1.0.

Tijdens de verdiepende dialoog gaven de directieleden en de voorzitter van het borgingsorgaan de commissie nog verdere toelichting over een aantal aspecten van de borging.

De instelling heeft ervoor gekozen om in het **borgingscomité** naast twee internen ook twee externen te laten zetelen. Het gaat om onderwijskundige profielen of mensen die vertrouwd zijn met kwaliteitscontrole in het hoger onderwijs. De instelling gaf aan dat ze een extra dimensie wil toevoegen aan het kwaliteitsdebat door de externe blik van de opleidingsbeoordelingen ook in het borgingscomité binnen te halen. Het borgingscomité moet de volgende kernvraag beantwoorden: heeft de opleiding een goede kwaliteitscultuur die de 'plan-do-check-act'-cirkel volgt zodat kwaliteitsvol onderwijs gegarandeerd is? Het borgingscomité voert daarbij zelf geen onderzoek maar kijkt voornamelijk naar **de cohesie en de consistentie** van de procedures.

Het borgingscomité neemt in principe beslissingen bij consensus; mocht er geen consensus bereikt worden, dan wordt het bestuursorgaan erbij betrokken.

De instelling benadrukte dat de fasen voorafgaand aan het borgingsbesluit bijzonder belangrijk zijn. Na bespreking van het conceptrapport worden tijdens het **terugkoppelgesprek**, waaraan het panel, de opleiding en een lid van de directie deelnemen, de haalbaarheid van de groeikansen en de prioriteiten bepaald. Naast de punten met betrekking tot de opleiding worden ook de opleidingsoverstijgende punten benoemd.

Binnen het jaar na het terugkoppelgesprek is er een **opvolgggesprek** waar bekeken wordt of de opleiding haar groeikansen en het directiecomité de overstijgende punten heeft aangepakt. De voorzitter van het panel (en eventueel andere panelleden), de opleidingsverantwoordelijke(n), minstens één student van de opleiding en een delegatie van het directiecomité nemen aan dit gesprek deel. Ook de secretaris van het panel en de procesbegeleider uit de dienst onderwijs & kwaliteit wonen het gesprek bij.

Na het opvolgggesprek wordt de opvolging van KOPERA opgenomen in de reguliere jaarlijkse beleidscyclus met de halfjaarlijkse beleids- en budgetcommissies en met het **balansmoment** dat halverwege de zesjaarlijkse cyclus zal plaatsvinden.

Na het terugkoppelgesprek stelt de dienst onderwijs & kwaliteit een eerste versie op van de **kwaliteitsfiche** (zie verder), die gepubliceerd wordt op de website van LUCA. Het KOPERA-rapport krijgt een plaats op het intranet. Na de bekrachtiging van het borgingsbesluit door het bestuursorgaan vult de dienst onderwijs & kwaliteit de kwaliteitsfiche aan met de informatie over de opvolging.

Op de website van LUCA wordt de eerste versie van de kwaliteitsfiche vervangen door het **borgingsbesluit**, met de **aangepaste kwaliteitsfiche** en het **integrale KOPERA-rapport** als bijlage. Op de website staat informatie vermeld over de KOPERA-cyclus, en ook de fiches per opleiding geven aan waaruit de cyclus bestaat en wat er het doel van is. Verder omvat de fiche per opleiding een samenvatting van de eindwaardering en een selectie van drie sterke punten en drie groeimogelijkheden. Ook wordt de manier waarop de opleiding voor opvolging zal zorgen vermeld, evenals de namen en functies van de panelleden. De commissie beoordeelt deze publieke informatie als positief.

De drie opleidingen die de vernieuwde cyclus sinds 2023 doorlopen – waaronder de opleiding BK – hebben het opvolggesprek in juni 2024 en krijgen een eerste borgingsbesluit in september 2024. Wat de opleiding BK betreft, heeft de commissie kunnen constateren dat de cyclus inderdaad verlopen is zoals beschreven, en dat zij dit als positief ervaart.

De opleiding Muziek, die naar aanleiding van de KOPERA 1.0-cyclus aan de slag ging met het eindoordeel ‘verbetering is noodzakelijk’ en de geformuleerde essentiële verbeterpunten, heeft volgens de commissie op een sterke manier opvolging gegeven aan deze punten; haar aanpak is volgens de commissie een uiting van gedegen kwaliteitsborging.

De opvolging van de kwaliteitscyclus op directie- en bestuursniveau wordt door de instelling verder gewaarborgd door KOPERA steeds als bespreekpunt te agenderen, zowel tijdens de directieraad als in het bestuursorgaan, zodat kwaliteit van het onderwijs permanent op de radar staat.

Ook verwezen ze naar een interne audit die ze in 2020 lieten doorgaan (halfweg de cyclus van de instellingsreview) om de kwaliteitszorgcyclus door te lichten. Op vraag van de commissie kreeg de voorzitter inzage in de vertrouwelijke documenten (het rapport uit 2020 en een update betreffende de aanbevelingen uit 2023). De commissie ziet dit als een goed voorbeeld van **metakwaliteitszorg** waarbij de instelling de eigen regie kritisch onderzoekt.

De commissie verwees tijdens het gesprek met de directieleden en de voorzitter van het borgingscomité naar de talrijke momenten waarop ze tijdens de dialoog met de drie opleidingen aandacht besteedde aan KOPERA. De commissie polste naar de mate waarin **docenten en studentvertegenwoordigers** op de hoogte zijn van de cyclus en/of ze betrokken zijn bij de bijbehorende actiepunten.

De directie gaf aan niet verwonderd te zijn dat docenten niet echt vertrouwd zijn met KOPERA en de bijbehorende terminologie. De opleidingscoördinatoren trachten hen wel te betrekken maar zijn beducht docenten te veel te belasten met lijstjes. Als verwezen wordt naar bepaalde acties die ondernomen werden, zijn de docenten wel mee in het verhaal.

De commissie is evenwel van oordeel dat het belangrijk is dat docenten (en ook de studentenvertegenwoordigers) een helder beeld hebben van de kwaliteitszorgcyclus in al zijn fasen en consequenties. Ze is het ermee eens dat er geen sprake mag zijn van afvinklijstjes, maar ze meent dat het betrokken zijn bij het **globale kader van de kwaliteitszorg** er juist voor zorgt dat acties niet als af te vinken punten worden beschouwd.

De commissie vond het daarom positief dat de instelling een opleidingsmodule aan het ontwerpen is met als doel meer inzicht te geven over het kwaliteitszorgstelsel en de beleidscyclus. De commissie waardeert het dat deze module zich niet alleen op leidinggevendend richt en zowel bestemd is voor de intake van nieuwe medewerkers als voor de professionalisering van bestaande personeelsleden.

De documenten die de commissie kon doornemen in combinatie met de verdiepende dialoog zorgden ervoor dat ze een helder zicht kreeg op de verschillende fasen en elementen van de KOPERA-cyclus. Het kwaliteitszorgstelsel is naar haar oordeel een **gedegen uitgewerkt systeem** dat opgebouwd is rond negen kwaliteitskenmerken die vertrekken vanuit een **duidelijke visie** en **heldere principes** en waarin onafhankelijke, externe deskundigen de opleidingsbeoordelingen uitvoeren. De commissie beoordeelt ook de aanpassingen die doorgevoerd worden in het kader van KOPERA 2.0 als positief. Ze waardeert in het bijzonder de manier waarop de opvolging op basis van de verschillende gesprekken gestructureerd werd.

2.5.2.3 *Eén.LUCA*

Naar aanleiding van de verschillende gesprekken ontstond bij de commissie de vraag om meer te weten te komen over leiderschapsaspecten binnen LUCA. De complexe ontstaansgeschiedenis, de grote diversiteit aan opleidingen en het feit dat de instelling zich bevindt in de transitie naar één.LUCA maakten bij de commissie de vraag los hoe het HR-beleid van de instelling kan bijdragen aan het realiseren van één.LUCA. De instelling van haar kant voelde ook de nood om de stand van zaken van het transitieproces naar één.LUCA verder toe te lichten.

De dialoog op 27 maart met de directie en de twee HR-partners die werken op het verandertraject was zeer verhelderend voor de commissie. Het gesprek gaf extra reliëf en perspectief aan de tot dan toe gevoerde gesprekken en vulde de informatie over één.LUCA die de commissie vooraf had doorgenomen mooi aan.

De instelling gaf in de KR al aan dat de transitie het meest concreet is op het vlak van de indeling in opleidingen en POC's. De rol van de commissies blijft dezelfde, maar de opleidingen en opleidingsonderdelen worden toegewezen aan een kleiner aantal POC's.

Verder wordt de opsplitsing per opleiding per campus (met een eigen opleidingshoofd en POC) vervangen door een meer geclusterd en campusoverschrijdend niveau (met bredere POC's en een programmadirecteur). De lokale autonomie van opleidingen wil de instelling versterken "door op het niveau van trajecten (dat kunnen ook afstudeerrichtingen of keuzetrajecten zijn) verantwoordelijken aan te duiden en een opleidingscommissie (OC) samen te stellen met alle betrokken docenten en studenten".

De **drijfveren** voor deze nieuwe structuren zijn velerlei.

In de huidige structuur is het takenpakket van de **opleidingshoofden** zeer breed. Enerzijds sturen zij een groot team van medewerkers aan; volgens de gesprekspartners gaat het in sommige gevallen om een 100-tal mensen. Anderzijds zijn zij ook inhoudelijk verantwoordelijk voor de opleiding.

In de nieuwe structuur worden deze verantwoordelijkheden verdeeld over meerdere profielen en personen. Dat moet ertoe leiden dat opleidingscoördinatoren zich sterker op de inhoudelijke aspecten kunnen toelagen: de opleidingscoördinator beheert het curriculum, zorgt voor de operationele leiding van het team en staat dicht bij de studenten. Het opvolgen van de KOPERA-cyclus behoort ook tot het takenpakket van de opleidingscoördinator. De **teamcoördinator** is de hiërarchisch leidinggevende van docenten en onderzoekers.

Naast het meer haalbaar maken van de takenpakketten beoogt één.LUCA ook dat er **meer uitwisseling** plaatsvindt. De opleidingscoördinator kan en mag zorgen voor het lokaal profiel van het opleidingsprogramma; maar doordat de opleidingsverantwoordelijken deel uitmaken van een campusoverkoepelende POC, voorgezeten door een programmadirecteur, komen ook de complementaire én de gemeenschappelijke elementen boven de waterlijn.

Door de nieuwe structuur worden **onderwijs en onderzoek** bovendien dichter bij elkaar gebracht. De gesprekspartners gaven aan dat het 20 jaar geleden als emancipatorisch werd gezien om beide uit elkaar te trekken teneinde het artistiek onderzoek zelfstandig te laten ontwikkelen. De structuur van één.LUCA beoogt, na die ontwikkelperiode, de tegenovergestelde beweging te ondersteunen, waarbij onderwijs en onderzoek op gelijkwaardige voet weer samenkomen.

3 Oordeel

De commissie heeft LUCA ervaren als een levendige, lerende organisatie met een open cultuur. LUCA durft het aan te experimenteren en al doende te leren. Tegelijkertijd heeft de instelling met **één.LUCA** een helder toekomstplan voor ogen. LUCA geeft op doordachte wijze ruimte aan de eigenheid van de diverse opleidingen en werkt tegelijkertijd aan een centrale kwaliteitsborging. De instelling zit volop in de transitie naar één.LUCA en beseft dat nog niet iedereen in dezelfde mate mee is in het verhaal. Maar het doel is duidelijk en de instelling durft te sturen. Ze omkadert haar plan met een gedegen HR-beleid dat de nieuwe structuren zal ondersteunen en voorziet verschillende professionaliseringsactiviteiten om haar beleid mee vorm te geven.

De commissie oordeelt dat de nieuwe structuur blijk geeft van een weldoordachte denkoefening. Ze meent dat goed is nagedacht over zowel de *bottom-up* als de *top-down* lijnen in de organisatie, vanuit de overtuiging dat ruimte voor de medewerkers zal leiden tot kwaliteit op elk niveau.

Ook meent de commissie dat de nieuwe structuur de '*couleur locale*' zal honoreren, wat in lijn is met de visie van de instelling om zowel de eenheid als de verscheidenheid te koesteren. Tegelijkertijd zal de nieuwe structuur de dialoog over de opleidingen en de campussen heen stimuleren.

Kwaliteitszorg op alle niveaus was een aspect dat de commissie grondig kon bevragen tijdens haar onderzoek. De **KOPERA-kwaliteitscyclus** vormt de basis van de eigen regie van LUCA. De commissie waardeert de structuur die de cyclus kreeg in het kader van KOPERA 2.0, met o.m. het terugkoppelings- en opvolggesprek, de halfjaarlijkse beleids- en budgetcommissies en het balansmoment.

De commissie stoffeerde haar onderzoek met een aantal bijkomende documenten waarin de instelling haar inzage gaf. Op basis daarvan en op basis van de dialoog kon zij vaststellen dat de opleiding BK de KOPERA 2.0-cyclus doorloopt zoals beschreven. De opleiding Muziek heeft volgens de commissie op een sterke manier opvolging gegeven aan de verbeterpunten uit KOPERA 1.0; haar aanpak is volgens de commissie een uiting van gedegen kwaliteitsborging.

Het kwaliteitszorgstelsel is naar het oordeel van de commissie dan ook een **gedegen uitgewerkt systeem** dat opgebouwd is rond negen kwaliteitskenmerken die vertrekken vanuit een duidelijke visie en heldere principes en waarin onafhankelijke, externe deskundigen de opleidingsbeoordelingen uitvoeren. De commissie beoordeelt de publieke informatie betreffende de kwaliteit van de opleidingen als eveneens positief.

Op basis van haar onderzoek komt de commissie tot de vaststelling dat de docenten niet echt vertrouwd zijn met de KOPERA-cyclus als hij als dusdanig benoemd wordt. Ook verwezen zij als het gaat over aspecten van kwaliteit vaak naar de kwaliteitsankers, die overigens een waardevolle bijdrage leveren die door de opleidingen sterk gewaardeerd wordt. De leidinggevendenden gaven aan dat KOPERA bij docenten inderdaad niet altijd bekend is onder die benaming, maar dat zij wel de bijbehorende actieplannen herkennen.

De commissie kon van haar kant vaststellen dat de docenten blijk geven van een wens tot permanente verbetering van de kwaliteit, wat ze bijzonder positief vindt. Ze ervaaarde deze dynamiek 'van onderuit' als een mooie uiting van **informele kwaliteitscultuur** die haar echter niet per se gelinkt scheen aan door KOPERA geïdentificeerde verbeterpunten.

De commissie begreep tijdens de dialoog dat de overbelasting van de opleidingshoofden een aandeel heeft in de veeleer beperkte aandacht voor de formele aspecten van KOPERA in de dagelijkse praktijk van de opleiding. Ook willen zij docenten niet overbelasten met allerhande lijstjes.

De commissie heeft begrip voor de context (en ze begrijpt dat de één.LUCA-structuur de opleidingsverantwoordelijken meer ruimte wil bieden voor beleidsmatige taken), maar ze vindt het belangrijk dat ook docenten goed op de hoogte zijn van de KOPERA-cyclus in al zijn onderdelen. Het borgen van kwaliteit vereist immers een systematische benadering en kan

omwille van het belang ervan niet grotendeels overgelaten worden aan de hogere echelons van de instelling en aan de kwaliteitsankers. Ze beveelt de instelling dan ook aan de opleidingscoördinatoren goed te ondersteunen en hen verder te professionaliseren zodat ze kunnen fungeren als volwaardige tussenschakel tussen het beleidsniveau en de docenten. Op die manier zullen de visie, missie en beleid van LUCA sterker resoneren bij de verschillende stakeholders in de organisatie.

De commissie wil de instelling ook aanbevelen om op systematische wijze thema's die in relatie staan met de onderwijskwaliteit aan bod te laten komen in de verschillende studentenparticipatieorganen. Ze is van oordeel dat studentenvertegenwoordigers bekend moeten zijn met de KOPERA-cyclus en de opvolging van daaruit voortkomende actiepunten. Verder lijkt het de commissie aangewezen om de studentenvertegenwoordigers meer te betrekken bij het grotere plaatje van één.LUCA, zodat ook zij een duidelijk beeld voor ogen hebben van de richting waarin LUCA wil evolueren.

De **profilering** van de instelling op basis van visie/missie was een thema dat de commissie uitgebreid kon bevragen. Het feit dat LUCA wil opleiden tot multidisciplinaire of *cross-over* professionals met een brede kijk vindt de commissie een sterk concept. De dialoog maakte haar erop attent dat de brede, multidisciplinaire kijk niet altijd wordt afgedwongen via het curriculum. Wel faciliteert de instelling zo goed mogelijk, maar ze loopt soms aan tegen praktische bezwaren (zoals de overbezetting van de ateliers). Ook hebben studenten meer dan eens een stimulans nodig om daadwerkelijk stappen naar verbreding te zetten. De resultante hiervan is dat 'verbreding', 'verdieping' en multidisciplinariteit veel gedaanten aannemen binnen de instelling.

De commissie is van oordeel dat de opleidingen geholpen zouden zijn met een heldere **explicitering van de onderwijsvisie** van LUCA. Ze meent dat de opleidingen nood hebben aan een duidelijk onderwijskundig referentiekader, waarvan zij op hun beurt kunnen gebruikmaken om een opleidingsspecifieke vertaling te maken. Het betreft dan niet alleen principes als 'breed versus in de diepte', 'multidisciplinariteit' maar ook aspecten die met onderzoek te maken hebben zoals 'onderzoekende houding' en 'kritische ingesteldheid'.

Wat de **relatie tussen onderzoek en onderwijs** betreft, beschikt de instelling volgens de commissie over een duidelijke en uitgesproken visie. De commissie nam kennis van enkele sterke voorbeelden van de integratie tussen onderzoek en onderwijs. Ze benoemt dit graag als een mooie lemniscaatbeweging, waarbij onderzoek en onderwijs elkaar wederzijds beïnvloeden en versterken. De één.LUCA-structuur beoogt deze beweging nog te versterken.

De commissie waardeert het feit dat LUCA sterk inzet op de **persoonlijke ontwikkeling** van de student. Het 'curatorship' dat de student de regie geeft over zijn leertraject zorgt voor weerbaarheid en de noodzakelijke voorbereiding op een breed werkveld. Ook zijn de studenten goed omkaderd. Hoe de opleidingen ambacht en theorie consequent verbinden is een grote kracht en geeft specifieke kwaliteit voor kunststudenten.

Doordat het docentenkorps sterk verankerd is in het **werkveld**, staan de ramen open voor werkveldexpertise en -noden. Dat geeft de opleiding en ook de studenten zuurstof. Wel kan de instelling nog groeien wat een meer structurele afstemming met het werkveld betreft. De commissie raadt aan erop toe te zien dat werkveldafstemming niet gebaseerd is op ad-hoc-acties maar opgenomen wordt in een systematische planning, waardoor hun bijdrage niet gemist kan worden. De commissie raadt aan – ook in functie van de profilering van de opleidingen – aandacht te blijven hebben voor wat 'voorbereiden op het werkveld' precies moet inhouden in het geval van een bacheloropleiding.

De **afstemming met de studenten** is sterk op het **informele** vlak: studenten maken gewag van korte lijnen met docenten, werkplaatsbegeleiders, opleidingscoördinatoren, zorgcoaches en trajectbegeleiders én de directie. De commissie waardeert deze laagdrempelige aanpak, die volgens haar bijdraagt aan de warme sfeer waarvan alle stakeholders getuigen. Ook zorgen de

korte lijnen er volgens de commissie voor dat problemen snel op de radar komen en men kort op de bal kan spelen.

Op het vlak van **formele studentenparticipatie** kan de instelling nog stappen zetten. De bestaande participatieorganen zijn niet bij alle studenten gekend. De commissie beveelt de instelling aan in te zetten op een grotere zichtbaarheid van deze structuren, wat volgens haar ook kan leiden tot een groter aantal studenten dat bereid is eraan deel te nemen. Ook vindt ze het belangrijk dat in de participatieorganen – in functie van permanente verbetering van de kwaliteit – systematisch (onderwijskundige) thema's aan bod komen. Verder beveelt de commissie aan in te gaan op de vraag van de LUCA-brede studentenraad om ondersteund te worden door een participatiecoach. Ze vraagt ook te bekijken hoe het verzamelen van input voor de academische raad en commissie onderwijs beter gefaciliteerd kan worden.

Het **HR-beleid** en de **HR-praktijk** maakten een sterke indruk op de commissie. De protocollen die binnen het hogeschoolonderhandelingscomité tot stand komen, zijn een overtuigend voorbeeld van de wil om te evolueren naar meer eenheid in de instelling. Ook het professionaliseringsbeleid kwam op de commissie over als doordacht en toegankelijk. Wel vraagt ze aandacht voor het thema 'sociale veiligheid'. Ze meent dat de instelling via professionalisering dit onderwerp nog hoger op de agenda kan krijgen, waardoor het bewaken van een sociaal veilige leeromgeving een opdracht wordt voor iedereen.

De teams en de HR-partners zijn zich ervan bewust dat de instelling nog kan groeien op het vlak van diversiteit. De studentenpopulatie en het team worden stilaan meer divers maar ze weerspiegelen nog niet de maatschappelijke diversiteit; de commissie raadt de instelling aan verder te gaan op het ingeslagen pad en de al opgestarte initiatieven de nodige aandacht te geven.

Op basis van het gevoerde onderzoek adviseert de commissie de NVAO om een positief besluit instellingsreview te nemen.

De commissie formuleert de volgende aanbevelingen, die geenszins afbreuk doen aan de positieve punten die ze identificeerde, noch aan het positief advies:

- Zorg voor een heldere explicitering van de onderwijsvisie van LUCA, zodat opleidingen beschikken over een duidelijk onderwijskundig referentiekader. Op basis van dat referentiekader kunnen zij een opleidingsspecifieke vertaling maken van de kernbegrippen van de profilering.
- Zet in op ondersteuning en professionalisering van de opleidingscoördinatoren, zodat ze kunnen fungeren als volwaardige tussenschakel tussen het hoogste beleidsniveau en de docenten. Op die manier zullen de visie, missie en beleid (waaronder het kwaliteitsbeleid) van LUCA sterker resoneren bij de verschillende stakeholders in de organisatie.
- Faciliteer in sterkere mate de formele studentenparticipatie. Maak de participatieorganen meer zichtbaar en genereer een grotere betrokkenheid bij de kwaliteitszorg door er systematisch (onderwijskundige) beleidsthema's aan bod te laten komen. Zorg voor ondersteuning van de LUCA-brede studentenraad.

Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

De beoordeling is gebeurd door een commissie van deskundigen aangesteld en getraind door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

Eric Halsberghe (*voorzitter*), voormalig algemeen directeur van de Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen.

Heleen Jumelet (*commissielid*), voorzitter van het College van Bestuur van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht.

Susana Menendez (*commissielid*), voorzitter Raad van Toezicht Hogeschool der Kunsten Den Haag.

Frederik Styns (*commissielid*), voormalig intendant van Symfonieorkest Vlaanderen.

Liedewij Hermans (*student-commissielid*), studeert aan de Arteveldehogeschool en is voorzitter en penningmeester van de overkoepelende Studentenraad.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Mark Frederiks** (procescoördinator), senior beleidsmedewerker NVAO.
- **Kristl Van der Heyden** (extern secretaris), eigenaar MOORLANDcommunicatie.

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling

Verkennd locatiebezoek

10 november 2023 - campus C-Mine, Genk

8.15 u. - 8.30 u.: Onthaal
8.30 u - 9.00 u: Meet & Greet
9.00 u - 9.45 u: Sessie 'Kwaliteit is de drijfveer van LUCA'
Opleidingshoofd Muziek, programmadirecteur LUCA School of Music & Drama
Ondervoorzitter LUCA-brede studentenraad
Student, deelgenomen aan KOPERA-gesprekken AVK Genk 2021
Opleidingsanker (Dienst Onderwijs en Kwaliteit), begeleider KOPERA BK 2023
Coördinator Educatieve Master Audiovisuele en Beeldende Kunsten, TNO, KOPERA & accreditatie EMA
Directeur deeltijds kunstonderwijs Gent, lid van KOPERA-panel BK Gent 2023
Alumnus Productdesign
Docent en onderzoeker Visual Design Gent
Waarnemer: Vicedecaan onderwijs
9.45 u. - 10.05 u.: Overleg commissie
10.05 u. - 10.50 u.: Sessie 'Een beleidscyclus op basis van heldere beleidskaders, vertrouwen en dialoog'
Intro: Coördinator duurzaamheid
Alumnus AVK Genk (2022), oprichter LUCA-brede Studentenraad
Diensthooft Finance en HR
Voormalig vicedecaan onderwijs (2014-2022), opleidingshoofd AVK Brussel
Coördinator internationale onderzoeksprojecten
Consulent Veiligheid, Gezondheid & Milieu
Voormalig voorzitter Auditcomité en bestuurder
Algemeen directeur, decaan
Diensthooft Onderwijsadministratie
Waarnemer: Vicedecaan onderwijs
10.50 u. - 11.10 u.: Overleg commissie
11.10 u. - 11.25 u.: Pauze
11.25 u. - 12.10 u.: Sessie 'Mensenwerk, werken aan mensen en hun werkomgeving'
Intro: Re-integratiecoach, HR-partner met specifieke aandacht voor professionalisering (LUCA StimuLEERT)
Student AVK Genk
Campusmanager Brussel (Schaarbeek & Vorst), en lid van het Hogeschoolonderhandelingscomité
Docent met certificaat onderwijskundige bekwaamheid
HR-partner, change manager één.LUCA
Voorzitter Bijzondere Beoordelingscommissie, lid van Adviescommissie profielvacatures
Externe procesbegeleider / teamcoach
Technisch expert vanuit werknemersorganisatie in het Hogeschoolonderhandelingscomité
Campusmanager Gent
Onderwijstechnoloog (Dienst Onderwijs en Kwaliteit)
Waarnemer: Vicedecaan onderwijs

12.10 u. - 13.10 u.: Lunch & intern overleg
13.10 u. - 14.55 u.: Rondleiding met showcases
Project Congo VR Hoofdonderzoeker
Project Congo VR Docent PBA Fotografie en assistent-onderzoeker
Project Congo VR Onderzoeker
Project Verhoorkamer Politie Eeklo Opleidingscoördinator Interieurvormgeving
Project Verhoorkamer Politie Eeklo Projectleider
Project Verhoorkamer Politie Eeklo Student Interieurvormgeving
Project Verhoorkamer Politie Eeklo Opdrachtgever, lokale politiezone
Interdisciplinair OPO Seeing Sound Coördinator
Interdisciplinair OPO Seeing Sound Docent muziek
Interdisciplinair OPO Seeing Sound Student
14.55. - 15.00 u.: Einde rondleiding / korte pauze
15.00 u. - 16.00 u.: Overleg commissie
Gesprek met vaste leden van het directiecomité – 16.00 u
Algemeen directeur, decaan
Vicedecaan onderzoek
Vicedecaan onderwijs
Algemeen Beheerder
Administratief Directeur
Waarnemer: Coördinator beleidsprojecten

Verdiepend locatiebezoek

Maandag 25 maart, Campus Brussel (Sint-Lukas, Schaarbeek)

Start	Einde	
11.45 u.	12.00 u.	Informeel onthaal
12.00 u.	14.00 u.	Lunch & intern overleg panel
14.00 u.	14.50 u.	Interieurvormgeving: studenten & alumni
14.50 u.	15.10 u.	Pauze & intern overleg
15.10 u.	16.00 u.	Interieurvormgeving: docenten & werkveld
16.00 u.	16.20 u.	Pauze & intern overleg
16.20 u.	17.10 u.	Interieurvormgeving: leidinggevenden
17.15 u.	18.15 u.	Open spreekuur -> <i>tijdslot werd gebruikt voor online gesprek met student en alumnus</i>
18.15 u.	19.00 u.	Intern commissie overleg op de campus

Dinsdag 26 maart, Campus Brussel (Sint-Lukas, Schaarbeek)

Start	Einde	
09.00 u.	09.30 u.	Informeel onthaal
09.30 u.	10.20 u.	Beeldende Kunsten: studenten & alumni
10.20 u.	10.40 u.	Pauze & intern overleg
10.40 u.	11.30 u.	Beeldende Kunsten: docenten & werkveld
11.30 u.	11.50 u.	Pauze & intern overleg
11.50 u.	12.40 u.	Beeldende Kunsten: leidinggevenden
12.40 u.	13.40 u.	Lunch & intern overleg panel
13.40 u.	14.40 u.	Rondleiding
14.40 u.	15.30 u.	Formele studentenparticipatieraad: studentenraad
15.30 u.	15.50 u.	Pauze & intern overleg
15.50 u.	16.40 u.	Informeel studentenparticipatie
16.50 u.	17.20 u.	Borging
17.30 u.	18.00 u.	Intern commissie overleg op de campus

Woensdag 27 maart, Campus Leuven (Lemmens)

Start	Einde	
09.15 u.	09.30 u.	Informeel onthaal
09.30 u.	10.00 u.	Mogelijkheid tot aanvullend gesprek -> <i>gesprek over één.LUCA met directie en HR-partners</i>
10.00 u.	10.50 u.	Muziek: studenten & alumni
10.50 u.	11.10 u.	Pauze & intern overleg
11.10 u.	12.00 u.	Muziek: docenten & werkveld
12.00 u.	12.20 u.	Pauze & intern overleg
12.20 u.	13.10 u.	Muziek: leidinggevenden
13.10 u.	15.00 u.	Lunch & intern overleg panel
15.00 u.	16.00 u.	Gesprek directiecomité en studentbestuurders

Bijlage 3: Verantwoording

De in dit rapport opgenomen beoordeling werd uitgevoerd aan de hand van het *“Beoordelingskader instellingsreview”* van juni 2020, zoals bekrachtigd door de Vlaamse regering op 27 november 2020.

Nadat de aanvraag ingediend door de instelling ontvankelijk werd verklaard, heeft de NVAO een commissie samengesteld. Deze commissie werd goedgekeurd door het dagelijks bestuur van de NVAO. De instelling tekende geen bezwaar aan tegen de commissie.

De commissie heeft zich aan de hand van de door de instelling verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Voorafgaand aan een voorbereidend overleg heeft elk commissielid een eerste waardering opgemaakt en werden vragen opgesteld.

Tijdens de voorbereidende werkzaamheden heeft de commissie verder alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens de dialoog met de instelling voorbereid.

Aan de hand van NVAO's Waarderende Aanpak heeft de commissie zich tijdens de dialoog verder verdiept in de context van de instelling en op basis daarvan een onderzoek gevoerd dat haar in staat stelt om samen met de instelling gemeenschappelijke inzichten op te bouwen omtrent de status van de implementatie van het onderwijsbeleid en de kwaliteitsborging binnen de instelling.

Tijdens de afrondende werkzaamheden heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en vertaald naar een holistisch oordeel. De commissie heeft deze conclusie in volledige onafhankelijkheid genomen.

Het totaal aan beschikbare gegevens is verwerkt tot een ontwerp van beoordelingsrapport. Eens alle commissieleden hadden ingestemd met de inhoud van het beoordelingsrapport, heeft de voorzitter van de commissie het beoordelingsrapport vastgesteld. Het door de voorzitter vastgestelde beoordelingsrapport werd aan de NVAO bezorgd.

Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal

Documentatie beschikbaar gesteld bij de aanvraag

- Kritische reflectie

Documentatie beschikbaar gesteld in aanloop naar het verkennend locatiebezoek

- IR – leer- en verbeterpunten
- LUCA IR – toelichting LUCA
- Organigram
- Beleidsplan 2021-2027
- Evaluatiebeleid – Beleidsnota
- Aanpak procesbegeleiding van teams
- LUCA IR – toelichting LUCA
- Leer- en verbeterpunten, uitdagingen
- KOPERA – draaiboek – planning
- KOPERA – kwaliteitskader

Documenten beschikbaar gesteld in aanloop naar het verdiepend locatiebezoek

- IR – antwoord LUCA onderzoeksvoorstel
- Een [pagina](#) met de gevraagde documenten, opgedeeld in:
 - LUCA-brede documenten
 - Linken naar opleidingsportfolio
 - Linken naar de specifiek gevraagde documenten.
- IR LUCA – aanvulling 2024 op de kritische reflectie bestaande uit:
 - Een aanvulling inzake de onderwijsvisie
 - Een aanvulling inzake onderzoeksbeleid
 - Een intro vanuit de drie opleidingen die geselecteerd werden voor het verdiepend locatiebezoek
 - Aanvullend document over de borging in KOPERA 1.0 en 2.0.
 - Enkele verslagen van vergaderingen van het Bestuursorgaan en de Raad van Bestuur

Documenten beschikbaar gesteld na afloop van het verdiepend locatiebezoek

- 2020 interne audit – instellingsreview
- 2023 interne audit – stand van zaken opvolging aanbevelingen instellingsreview

Adviescollege voor bezwaren met betrekking tot ontwerpbesluiten en -rapporten van de NVAO inzake hogeronderwijsopleidingen in de Vlaamse Gemeenschap¹	
Bezwaarschrift inzake:	Het ontwerp positief besluit instellingsreview met beperkte geldigheidsduur, van 3 juli 2024; geldig van 1 oktober 2024 tot en met 30 september 2027 Dossiernummer NVAO: VL 103622-23
betreffende de Instelling:	LUCA School of Arts VZW, Paleizenstraat 70, B-1030 Brussel
ADVIES nr. 2024/01 Van 18 november 2024	

1. Over de feiten, voorafgaande aan de bezwaarprocedure

- 1.1 Bij brief van 11 september 2023 werd door de Algemeen directeur-decaan van LUCA School of Arts² bij de NVAO de aanvraag ingediend voor een instellingsreview van de instelling, onder verwijzing naar de online beschikbare Kritische reflectie. En met het aanbod om, waar nodig, meer informatie te bezorgen.
- 1.2 De beoordeling is gebeurd door een commissie van deskundigen, aangesteld en getraind door de NVAO.³
- 1.3 De beoordeling door de reviewcommissie ving aan met een verkennend locatiebezoek aan de campus C-Mine in Genk op 10 november 2023.
- Tijdens dit locatiebezoek kregen de commissieleden de gelegenheid om de vragen die bij hen waren gerezen, na lezing van de Kritische reflectie, te bespreken met een uiteenlopend aantal gesprekspartners van de instelling.
- De reviewcommissie formuleerde aan het eind van het locatiebezoek - in afstemming met instellingsbestuur - een onderzoeksvoorstel dat de reviewcommissie in staat zou stellen om het beeld dat zij had gekregen nader te verfijnen.
- 1.4 Ter voorbereiding van het tweede locatiebezoek bezorgde LUCA een aantal aanvullingen op de Kritische reflectie. In het betreffende document geeft de instelling onder meer uitleg over haar visie op onderwijs en de implementatie daarvan en gaat ze ook dieper in op de organisatie van onderzoek binnen LUCA. Verder bevatte het document een korte introductie tot de drie opleidingen, waarmee de commissie in gesprek zou gaan tijdens de 'verdiepende dialoog' die in het onderzoeksvoorstel was voorzien, te weten: (i) Interieurvormgeving, (ii) Beeldende kunsten Brussel en (iii) Muziek.
- 1.5 Op basis van deskresearch formuleerden de commissieleden een tweede waardering die de commissie besprak tijdens een tweetal vergaderingen ter voorbereiding op het verdiepend locatiebezoek. De

¹ Hierna kortweg aan te duiden als het Adviescollege

² Hierna kortweg aan te duiden als LUCA

³ Met de volgende samenstelling: *E. Halsberghe* (vz.), voormalig algemeen directeur van de Katholieke Hogeschool Zuid-West Vlaanderen, *H. Jumelet* (commissielid), voorzitter van het CvB van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, *S. Menendez* (commissielid), voorzitter Raad van Toezicht Hogeschool der Kunsten Den Haag, *F. Styns* (commissielid), voormalig intendant van Symfonieorkest Vlaanderen en *L. Hermans* (student-commissielid), studeert aan de Arteveldehogeschool en is voorzitter en penningmeester van de overkoepelende Studentenraad.

verdiepende dialoog vond plaats op 25 en 26 maart 2024 op campus Brussel (Sint-Lukas, Schaarbeek) en op 27 maart 2024 op campus Leuven (Lemmens).

- 1.6** Op basis van het gevoerde onderzoek adviseert de reviewcommissie in haar beoordelingsrapport van 8 mei 2024 de NVAO tot een positief besluit instellingsreview.

Wel formuleert de reviewcommissie daarbij een drietal aanbevelingen, die - kort weergegeven - neerkomen op het volgende:

- (i) zorg voor een heldere explicitering van de onderwijsvisie van LUCA;
- (ii) zet in op professionalisering van de opleidingscoördinatoren; en
- (iii) faciliteer in sterkere mate de formele studentenparticipatie.

- 1.7** Op basis van het beoordelingsrapport van de reviewcommissie komt de NVAO op 3 juli 2024 tot het volgende (ontwerp)besluit⁴:

“De NVAO besluit dat LUCA School of Arts een positief besluit instellingsreview met beperkte geldigheidsduur krijgt.

De NVAO komt tot dit besluit op basis van het advies van de reviewcommissie, ingesteld door de NVAO. Het beoordelingsrapport opgesteld door deze commissie maakt integraal deel uit van dit besluit.

De NVAO neemt dit besluit met toepassing van de Codex Hoger Onderwijs in het bijzonder art. II.170/8, en op basis van het door de reviewcommissie gevoerde onderzoek, opgenomen in het beoordelingsrapport.

Dit besluit geldt van 1 oktober 2024 tot en met 30 september 2027

Den Haag, 3 juli 2024”

In een annex bij het besluit geeft de NVAO, puntsgewijs, een 7-tal overwegingen/vaststellingen⁵ weer, die haar tot dit besluit hebben geleid, te weten:

- “*het instellingsbestuur van LUCA in het kader van KOPERA 2.0 nog geen formele borgingsbesluiten nam;*
- *het instellingsbestuur van LUCA in het kader van KOPERA 1.0 de opvolging van opleidingsbeoordelingen wel besprak maar er geen formele borgingsbesluiten zijn;*
- *het instellingsbestuur van LUCA dus nog geen formele vaststelling deed van de kwaliteit om aan te tonen, intern en extern, dat de geleverde kwaliteit voldoet;*
- *zonder de formele vaststelling van de kwaliteit de kwaliteitszorgcyclus niet gesloten is;*
- *de publieke informatie, het extern aantonen dat de geleverde kwaliteit voldoet, volgt nog niet uit de borgingsbesluiten zoals LUCA dit voorziet;*
- *de resultaten en uitkomsten van de eigen regie zouden het instellingsbestuur van LUCA in staat stellen om per opleiding een uitspraak te doen over de kwaliteit, waarin zowel sterke punten als aandachtspunten inzichtelijk worden gemaakt, maar dat dit dus nog niet gebeurd is;*
- *LUCA niet kan verzekeren dat het eigen onderwijsbeleid, en dan meer bepaald de eigen regie, effectief is omdat docenten en studentenvertegenwoordigers nog geen helder beeld hebben van de kwaliteitszorgcyclus in al zijn fasen en consequenties.”*

En vervolgens formuleert zij twee voorwaarden waaraan de instelling dient te voldoen, te weten:

- “*LUCA dient de kwaliteitscyclus formeel te sluiten met de vaststelling van de kwaliteit door het instellingsbestuur, waarbij intern en extern wordt aangetoond dat de geleverde kwaliteit voldoet;*
- *LUCA dient op opleidingsniveau de inbreng en betrokkenheid van de docenten en studentenvertegenwoordigers, als interne stakeholders, te verzekeren bij alle voor de opleiding relevante onderdelen van de eigen regie, inclusief de actieplannen.”*

- 1.8** LUCA heeft op 18 juli 2024 bezwaar aangetekend tegen dit besluit, door het indienen van een bezwaarschrift (met acht bijlagen).

⁴ Formeel is het een *ontwerpbesluit*, want geldt eerst als eindbeslissing als de NVAO daarover, op grond van een door het Adviescollege op bezwaar uit te brengen advies, een definitief besluit neemt (artt. 37 en 38 Reglement Bestuursbeginselen). Maar in het dagelijks spraakgebruik wordt het ontwerpbesluit doorgaans gewoon als 'besluit' aangeduid. Het Adviescollege volgt dit gebruik korthedshalve.

⁵ Nadat zij eerst in een puntsgewijs overzicht een vijftiental 'kritische bedenkingen' van de reviewcommissie doorheen het beoordelingsrapport heeft geciteerd, zie ook randnummer 4.3 en noot 14, alsmede noot 71.

Dit bezwaarschrift bereikte de NVAO bij e-mail van gelijke datum, door tussenkomst van de raadsleden mevr. mr. E. Lozie Maes en dhr. mr. B. Vroonen (kantoor Aurion).

- 1.9 De NVAO heeft genoemd bezwaarschrift onverwijld doen toekomen aan de secretaris van het Adviescollege.

2. Over de ontvankelijkheid van het bezwaar in het licht van art. 33 § 1 Reglement Bestuursbeginselen⁶

- 2.1 Ingevolge art. 33 § 1 van het Reglement Bestuursbeginselen toetst het Adviescollege binnen 30 dagen na binnenkomst van een bezwaarschrift de ontvankelijkheid daarvan.
- 2.2 Het bezwaarschrift van LUCA - met 8 bijlagen - is bij mail 21 juli 2024 door de secretaris van het Adviescollege aan de leden van dit college toegestuurd, met het verzoek om zich - al dan niet in overleg met de voorzitter- uit te spreken over de ontvankelijkheid van het bezwaarschrift.
- 2.3 De leden van het college hebben zich, ieder individueel, uitgesproken vóór ontvankelijkheid van het bezwaarschrift.
- 2.4 Bij mail van 12 augustus heeft de secretaris aan de NVAO - en met eensluitend kopie daarvan ook aan de instelling - laten weten dat het Adviescollege van oordeel is dat het bezwaarschrift voldoet aan alle vereisten waaraan een bezwaarschrift ingevolge art.33 §1. Reglement Bestuursbeginselen dient te voldoen om door het Adviescollege te worden beoordeeld op de gegrondheid van de daarin verwoorde bezwaren.

3. Over het verdere verloop van de procedure

- 3.1 Bij gelijke mail van 12 augustus 2024 zijn de beide partijen uitgenodigd voor een hoorzitting van het Adviescollege, als bedoeld in § 34 van het Reglement Bestuursbeginselen, te houden op 11 oktober 2024, te Brussel.⁷
- 3.2 In de uitnodiging werden de partijen, conform art. 34 § 1. Van het Reglement Bestuursbeginselen, ook gewezen op het recht zich te laten bijstaan of vertegenwoordigen door een raadsman, alsmede op het recht om ter zitting nog een pleitnota over te leggen.

Verder had het Adviescollege - voor een goede procesorde en indachtig het principe van 'equality of arms'- partijen in die uitnodiging ook enkele (adhortatieve) termijnen gesteld voor het aanleveren van schriftelijke producties. Voor het verweerschrift was dat week 36 (1-7 september 2024), voor een aanvullend bezwaarschrift van LUCA en een aanvullend verweerschrift van de kant van der NVAO werd daarvoor een termijn gegeven, liggende tussen 7 en 27 september⁸. Waarbij het Adviescollege ervan uitging dat elk van beide partijen bij deze laatste producties elkaar een faire kans zouden geven op een gedegen voorbereiding van hun verdediging.

De NVAO heeft bij mail van 12 september een verweerschrift, met zes bijlagen, doen toekomen aan LUCA en het Adviescollege. LUCA heeft daarop met een aanvullend bezwaarschrift van 23 september nader stelling genomen. De NVAO, op haar beurt, heeft met een aanvullend verweerschrift d.d. 30 september van dupliek gediend.

Op de hoorzitting van 11 oktober 2024 zijn partijen, in de persoon van de volgende vertegenwoordigers, verschenen, en in elkaars aanwezigheid gehoord. Aanwezig waren:

⁶ Voluit: Reglement inzake Bestuursbeginselen van toepassing bij de besluitvorming door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, NVAO 8 oktober 2018.

⁷ Uiteindelijk heeft de hoorzitting plaatsgevonden in het Marie-Elisabeth Belpairegebouw, aan de Simon Bolivarlaan 17 te Brussel (vanaf 13.00 uur).

⁸ Dat is uiteindelijk 30 september geworden.

namens de instelling:

- de raadslieden: mr. E. Lozie Maes en mr. B. Vroonen;
- vanuit LUCA: prof.dr. S. van Damme, algemeen directeur-decaan;
G. Werkers, vicedecaan onderwijs;
R. Moeurs, hoofd stafdienst.

namens de NVAO:

- de raadslieden: mr. L. Decuyper en mr. A. Rouckhout;
- en vanuit de NVAO-organisatie prof. dr. W. Duyck, vicevoorzitter NVAO;
lic. A. Aerden, directeur Vlaanderen.

3.3 Het Adviescollege dat voor de hoorzitting aantrad, deed dat in de samenstelling die het ingevolge het (her)benoemingsbesluit van het bestuur van de NVAO van 8 augustus 2024⁹ kent, te weten:

- mr. lic. E. Derycke, als jurist-voorzitter met veel bestuurlijke, rechterlijke en politieke ervaring;
- prof. dr. M. Boes, met vakspecifieke (bestuursrechtelijke) deskundigheid en aantoonbare ervaring in het hoger onderwijs;
- mr. dr. J.P. Loof, met de nodige bestuurlijke ervaring in het hoger onderwijs en met procesrechtelijke deskundigheid vanuit zijn hoedanigheid als ondervoorzitter van het College van de Rechten van de Mens en als raadsheer in de Centrale Raad van Beroep.

Als secretaris van het college (zonder stemrecht), fungeerde mr. dr. Th. Bellekom.

3.4 Na de pleidooien van beide partijen ter zitting te hebben angehooord en na kennis te hebben genomen van het feit dat er de voorgaande dag (10 oktober) nog aanvullende documenten door de raadslieden van LUCA aan verweerder en het Adviescollege¹⁰ zijn verzonden - bestaande uit een drietal borgingsbesluiten (voor in totaal 7 opleidingen) inclusief de documenten waarop die besluiten berusten - oordeelde het Adviescollege het raadzaam de behandeling van het bezwaarschrift aan te houden en elk van de partijen een termijn van drie weken (tot uiterlijk 4 november 2024) te geven om haar standpunt ten aanzien van genoemde stukken te bepalen [of nader te bepalen]. En nog een week extra (tot uiterlijk 12 november) om op elkaars standpunt te reageren.

Zo spoedig mogelijk na 12 november laat het Adviescollege de partijen weten of het van oordeel is dat het zich voldoende voorgelicht acht om tot advisering over te gaan, of dat het horen nog voortzetting behoeft; zo luidde het voorstel van de voorzitter van het Adviescollege. Partijen hebben ter zitting verklaard met dit voorstel te kunnen instemmen.

3.5 Na afloop van de hoorzitting heeft het Adviescollege in beslotenheid beraadslaagd over de (voorlopige) bevindingen waartoe het dossier en het verhandelde ter zitting aanleiding hebben gegeven.

Besloten werd om alvast in die zin voort te gaan, dat de secretaris op basis van de voorlopige bevindingen een begin maakt met een tentatief concept van het uit te brengen advies, waarin idealiter ook al (waar mogelijk) rekening is gehouden met de door partijen ingenomen standpunten ten aanzien van de op 10 oktober nog nagekomen stukken.

Beide partijen hebben op 4 november, per e-mail, hun standpunt (nader) bepaald ten aanzien de op 10 oktober ingekomen stukken. Van de geboden mogelijkheid om op elkaars standpunt te reageren heeft alleen LUCA op 12 november gebruik gemaakt door een repliek aan te leveren op de aanvullende nota van de NVAO van 4 november.

Aan een voortzetting van het nader horen van partijen bleek bij het Adviescollege daarna geen behoefte meer te bestaan. Het college achtte zich voldoende voorgelicht om tot advisering over te kunnen gaan. Dat is op 12 november door de secretaris van het college aan partijen medegedeeld.

3.6 Op 14 november heeft het Adviescollege in een Skype-gesprek beraadslaagd over de van de kant van partijen ontvangen standpunten, in relatie tot de voorlopige bevindingen waartoe het college, in raadkamer na afloop van de hoorzitting, was gekomen. Die beraadslaging resulteerde in een aantal punten die verwerking behoeften in het tentatief concept dat van het uit te brengen advies eerder door de secretaris was opgesteld.

⁹ Genomen met terugwerkende kracht vanaf 1 mei 2024.

¹⁰ Per e-mail gestuurd ter attentie van de secretaris van het college, die daar echter vòòr de hoorzitting geen kennis meer van heeft kunnen nemen en ook niet meer tijdig heeft kunnen voorleggen aan de leden van het college.

Na verwerking van het commentaar van de leden van het Adviescollege heeft de secretaris de concept eindversie van het advies op 16 november aan de leden van het college toegestuurd, met verzoek om commentaar

Het daarop binnengekomen commentaar is vervolgens door hem in het concept verwerkt en op 18 november ter goedkeuring aan de leden van het college voorgelegd.

Na verkregen goedkeuring heeft de secretaris de eindversie van het advies vervolgens op 18 november aan beide partijen per e-mail toegestuurd.

- 3.10** Een door voorzitter en secretaris ondertekend, geprint exemplaar van het advies is op 22 november nog per gewone post verstuurd aan de NVAO, ter attentie van de directeur Vlaanderen, en aan de instelling, ter attentie van het bestuur.

4. Over de gronden die door LUCA worden aangedragen in haar bezwaarschrift

- 4.1** Tegen het besluit van de NVAO van 3 juli 2024, voert **LUCA** de volgende vier bezwaren aan:

- (i) schending van de motiveringsplicht;
- (ii) schending van het rechtszekerheidsbeginsel;
- (iii) schending van het Beoordelingskader¹¹ en de vrijheid van onderwijs;
- (iv) schending van het evenredigheidsbeginsel.

Ad (i) Schending van de motiveringsplicht

- 4.2** Dit onderdeel van het bezwaarschrift is door **LUCA** opgebouwd vanuit een drietal stellingnames, te weten:

1. De motiveringsplicht legt aan bestuursinstanties een formele motiveringsplicht op wanneer het bestuur een individuele bestuurshandeling verricht die beoogt rechtsgevolgen te hebben voor één of meer bestuurden.

En die motiveringsplicht is een *strengere* wanneer een overheidsinstantie wil afwijken van een voorafgaand advies, ook al is dat niet-bindend.

Ter staving van een en ander wordt in het bezwaarschrift verwezen naar een tweetal uitspraken van de Raad van State, te weten: RvS 27 oktober 2022, nr. 254.903, Nv Transpo Daniëls (Rndnr.18) en RvS 14 oktober 2021, nr. 251.843, Bvba Buka 2000 (Rndnr. 8).

2. De NVAO geeft geen, of onvoldoende, motivering waarom afgeweken wordt van het onvoorwaardelijk positief advies van de reviewcommissie.

In het besluit van de NVAO wordt niet toegelicht waarom van het advies en van de bevindingen van het beoordelingsrapport van de reviewcommissie wordt afgeweken. Er wordt niet uitdrukkelijk vermeld waarom de NVAO een andere beoordeling maakt dan de reviewcommissie.

De NVAO motiveert verder niet waarom zij een formeel borgingsbesluit door het instellingsbestuur noodzakelijk acht, terwijl de reviewcommissie dat niet noodzakelijk acht om te besluiten dat LUCA een effectief onderwijsbeleid voert, evalueert en verbetert, met inbegrip van de eigen regie waarmee de kwaliteit van de opleidingen geborgd wordt en het niet nodig heeft geoordeeld aanvullende voorwaarden te formuleren.

3. De NVAO geeft geen motivering waaruit blijkt dat de opgelegde voorwaarden terecht zijn.

De voorwaarden die de NVAO aan haar besluit verbindt berusten niet op goede gronden, maar op een tamelijk selectieve keuze van citaten uit het beoordelingsrapport, die elkaar bovendien ook nog deels tegenspreken.

De door de NVAO gekozen citaten tonen niet aan waarom de NVAO een formeel borgingsbesluit door het instellingsbestuur nodig acht, waar de reviewcommissie op basis van dezelfde vaststellingen (als geciteerd door de NVAO) een formeel borgingsbesluit niet noodzakelijk achtte om te besluiten dat LUCA een effectief onderwijsbeleid voert, evalueert en verbetert.

¹¹ Beoordelingskader Instellingsreview, NVAO • Vlaanderen juni 2020; als onderdeel van het Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2019-2025.

LUCA meent dat een nadere motivering hier noodzakelijk is, omdat de eerste opgelegde voorwaarde niet vanzelfsprekend is. LUCA ziet niet in op basis van welke rechtsgrond aan haar instellingsbestuur wordt opgelegd om een formeel borgingsbesluit te nemen; terwijl dit overigens niet gebeurt aan andere onderwijsinstellingen.¹²

De gekozen citaten tonen volgens LUCA evenmin aan waarom de NVAO vaststelt dat de docenten en studentevertegenwoordigers nog geen helder beeld hebben van de kwaliteitscyclus in al zijn fasen en consequenties. Op basis van welke elementen uit het beoordelingsrapport de NVAO deze vaststelling meent te kunnen opmaken is niet duidelijk en wordt ook niet nader toegelicht.

Uit het beoordelingsrapport blijkt immers dat een aantal van de docenten en studenten (met wie de reviewcommissie heeft gesproken) voornamelijk niet vertrouwd zijn met de benaming van de kwaliteitszorgcyclus (KOPERA¹³), doch wel met de inhoud en de actieplannen ervan. Terwijl verder nergens in het rapport wordt vastgesteld dat studentenvertegenwoordigers geen helder beeld hebben van de kwaliteitscyclus in al zijn fasen en consequenties.

4.3 De NVAO heeft als volgt stelling genomen tegen dit onderdeel van het bezwaarschrift.

De NVAO volstaat in eerste instantie met verwijzing naar de - naar haar zeggen - uitvoerige motivering van het besluit, waaruit blijkt dat in het beoordelingsrapport van de reviewcommissie heel wat kritische bedenkingen werden geformuleerd inzake de kwaliteitsborging binnen LUCA. Deze kritische bedenkingen heeft de NVAO in de annex bij het besluit van 3 juli 2024 geciteerd¹⁴, als introductie op de overwegingen die haar hebben gebracht tot het stellen van de voorwaarden. De NVAO wijst erop dat het rapport van de reviewcommissie allesbehalve een bloemlezing van de kwaliteiten van LUCA vormt als het aankomt op kwaliteitsborging. Het bevat diverse vaststellingen die illustreren dat de waarborgen en principes voor kwaliteitsborging, zoals voorzien in het Beoordelingskader, niet gegarandeerd zijn. Verder zegt de NVAO op basis van het beoordelingsrapport nog tot volgende adequate vaststellingen te kunnen komen, daarbij de (zeven) overwegingen bij het besluit van 3 juli 2024¹⁵ enigszins parafraserend:

- het instellingsbestuur er in 6 jaar tijd - sinds het besluit instellingsreview met eindoordeel 'positief onder voorwaarden' van 21 augustus 2017 - niet in slaagde om in het kader van KOPERA 1.0 of KOPERA 2.0 zelfs maar één enkel formeel borgingsbesluit te nemen, terwijl van de instelling verwacht wordt dit eigenlijk voor elke opleiding te doen;
- het instellingsbestuur er in 6 jaar tijd niet in slaagde om een formele vaststelling te doen van de kwaliteit om aan te tonen, intern en extern, dat de geleverde kwaliteit (in het licht van internationaal aanvaarde standaarden) voldoet;
- zonder de formele vaststelling van de kwaliteit de kwaliteitszorgcyclus niet gesloten is;
- de publieke informatie, het extern aantonen dat de geleverde kwaliteit voldoet, volgt niet uit de borgingsbesluiten zoals LUCA School of Arts dit voorziet;
- de resultaten en uitkomsten van de eigen regie zouden het instellingsbestuur van LUCA in staat stellen om per opleiding een uitspraak te doen over de kwaliteit, waarin zowel sterke punten als aandachtspunten inzichtelijk worden gemaakt, maar dat dit dus nog niet gebeurd is;
- LUCA niet kan verzekeren dat het eigen onderwijsbeleid, en dan meer bepaald de eigen regie, effectief is omdat docenten en studentenvertegenwoordigers nog geen helder beeld hebben van de kwaliteitszorgcyclus in al zijn fasen en consequenties."

4.4 Deze vaststellingen nopen volgens de NVAO eerder tot het opleggen van voorwaarden dan het formuleren van aanbevelingen. In het licht van de doelstelling en het takenpakket van de NVAO acht zij dit terecht: "Het is de absolute prioriteit van de NVAO om de kwaliteit van het hoger onderwijs in Vlaanderen te waarborgen. Waar sinds het nieuwe kwaliteitszorgstelsel er een verschuiving heeft plaatsgevonden op vlak van kwaliteitsborging en de instellingsbesturen verantwoordelijk geworden zijn voor het sluiten van de kwaliteitszorgcyclus, impliceert dit dat de instellingsbesturen zelf de kwaliteit vaststellen van de door de instelling aangeboden opleidingen en aantonen dat, intern en extern, de geleverde kwaliteit voldoet."

4.5 In haar aanvullend bezwaarschrift neemt LUCA als volgt nader stelling tegen het verweer van de NVAO. De NVAO gaat in haar verweerschrift, aldus LUCA, niet in op het feit dat er niet wordt gemotiveerd waarom er wordt afgeweken van het onvoorwaardelijke positieve advies van de reviewcommissie. De

¹² LUCA verwijst in dit verband naar o.a. de beoordelingsrapporten van de Universiteit Antwerpen (22/12/2021) en de Universiteit Gent (06/03/2023), onder bezwaar (iii) komt de instelling daar nog nader over te spreken.

¹³ KOPERA staat voor: Kritisch de Kwaliteit van Opleidingen met Peers in Eigen Regie Analyseren.

¹⁴ De NVAO gaf daarbij 15 citaten uit het beoordelingsrapport van de reviewcommissie weer. Maar dat waren er feitelijk maar 14, want de citaten nrs. 7 en 11 zijn woordelijk gelijklopend.

¹⁵ Zie randnummer 1.7 hierboven.

NVAO verwijst “in eerste instantie”¹⁶ louter naar de motivering van het besluit en de passages uit het rapport van de reviewcommissie die daar worden geciteerd¹⁷, aldus LUCA. Deze “verwijzing” is volgens LUCA onjuist, omdat de gebruikte citaten door de NVAO geheel uit hun context zijn gehaald en daardoor de opvatting van de reviewcommissie niet goed weergeven. Ook tekent LUCA aan dat in het besluit niet is gemotiveerd waarom de NVAO afwijkt van het onvoorwaardelijke positieve advies van de reviewcommissie.

4.6 De NVAO verantwoordt volgens LUCA ook in haar verweerschrift niet waarom zij tot een ander besluit komt dan de reviewcommissie. “De NVAO wijst op de kritische bedenkingen van de reviewcommissie, en meent dat het beoordelingsrapport niet als een ‘bloemlezing’ leest”, zo citeert LUCA uit het verweerschrift. Maar, zo merkt LUCA op: “De NVAO laat na te vermelden dat de reviewcommissie een grondig onderzoek heeft gevoerd, waarbij de reviewcommissie overtuigende positieve punten heeft vastgesteld. In het beoordelingsrapport worden al deze punten vermeld. Daarnaast geeft de reviewcommissie de werkpunten weer die ze kon noteren in interviews met de door haar gehoorde personen. Vanuit haar expertise en rekening houdend met deze elementen, adviseert de reviewcommissie om een onvoorwaardelijk positief besluit te nemen.” LUCA wijst erop dat de reviewcommissie overweegt dat “het kwaliteitszorgstelsel naar het oordeel van de commissie dan ook een gedegen uitgewerkt systeem [is] (...)”.¹⁸ De NVAO dient volgens LUCA dan ook te motiveren waarom ze zich niet aansluit bij de positieve vaststellingen van de reviewcommissie en bij het positieve advies: “Het is daarom niet correct om de werkpunten die naar voren kwamen in bepaalde interviews met bepaalde personen uit hun context te trekken, onder elkaar te zetten, en daaruit te besluiten dat ‘de waarborgen en principes voor kwaliteitsborging (...) niet gegarandeerd zijn’.¹⁹ De reviewcommissie kwam – op basis van haar gedegen onderzoek (en het enige stuk waarop de NVAO zich kan steunen) – immers tot de vaststelling dat de waarborgen en principes voor kwaliteitsborgen wel gegarandeerd zijn.”

4.7 Aan haar argumentatie onder randnummer 4.2 (sub 2 en 3) voegt LUCA in het aanvullend bezwaarschrift een drietal titels (a, b, c.) toe, waarin zij toelicht waarom de NVAO niet tot de vaststellingen kon komen dat (i) het instellingsbestuur van LUCA er in zes jaar tijd niet in slaagde om een formele vaststelling te doen van de kwaliteit om aan te tonen, intern en extern, dat de geleverde kwaliteit voldoet; (ii) de docenten geen helder beeld hebben van de kwaliteitszorgcyclus en (iii) de studenten geen helder beeld hebben van de kwaliteitszorgcyclus. Daarin argumenteert LUCA als volgt:

“(a) Het instellingsbestuur stelt de kwaliteit van de opleidingen vast en maakt ze aantoonbaar

1. De NVAO wijst er in haar verweerschrift op dat het instellingsbestuur in zes jaar tijd – sinds het besluit instellingsreview met eindoordeel “positief onder voorwaarden” van 21 augustus 2017 – niet erin zou zijn geslaagd om een formeel borgingsbesluit te nemen, terwijl van de instelling wordt verwacht dit eigenlijk voor elke opleiding te doen.

Dit argument houdt geen steek.

Ten eerste wordt dit nergens op die wijze in het besluit gemotiveerd.

Ten tweede wordt in het derde bezwaar aangetoond dat noch de Codex Hoger Onderwijs, noch het beoordelingskader instellingsreview vereist dat het instellingsbestuur een formeel borgingsbesluit neemt. In het derde bezwaar zal overigens blijken dat het instellingsbestuur (met name het directiecomité en het bestuursorgaan van LUCA) voldoende bestuurlijke opvolging aan de opleidingsbeoordelingen geeft, heeft vastgesteld en de kwaliteit van de opleiding aantoonbaar maakt. Ten derde werd er in het besluit instellingsreview van 21 augustus 2017 niet als voorwaarde opgelegd dat LUCA formele borgingsbesluiten diende te nemen.²⁰ Uit het positieve advies van de reviewcommissie blijkt dat LUCA aan iedere voorwaarde uit het besluit instellingsreview van 21 augustus 2017 met succes opvolging heeft gegeven.

Overigens ziet LUCA niet in waarom de NVAO het besluit instellingsreview van 2017 bijbrengt in het debat. Het besluit van 2017 draagt niet bij aan de context of de motivering van het bestreden besluit van 3 juli 2024. De beide besluiten hebben inhoudelijk niets met elkaar te maken. In het besluit

¹⁶ Er volgt evenwel geen tweede instantie (noot LUCA). In haar aanvullend verweerschrift zou de NVAO hier een tekstuele verbetering aanbrengen.

¹⁷ Verweerschrift NVAO, p. 21.

¹⁸ Rapport reviewcommissie LUCA, p. 29.

¹⁹ Verweerschrift NVAO, p. 21.

²⁰ Overigens werd het besluit instellingsreview van 21 augustus 2017 genomen in het kader van een pilootproject zonder rechtsgevolgen. Er vond aldus geen revisitatie van de reviewcommissie plaats.

¹⁹ Zie p. 14 van het KOPERA (2.0) - kwaliteitskader, <https://instellingsreview.luca-arts.be/wpcontent/uploads/2023/09/4.2-KOPERA-kwaliteitskader.pdf>.

instellingsreview van 21 augustus 2017 wordt geen van de twee voorwaarden uit het bestreden besluit van de NVAO opgelegd.

2. Ook de reviewcommissie twijfelde hier niet aan.²¹ Geheel in overeenstemming met het vernieuwde KOPERA-kwaliteitskader dat in 2022 werd ingevoerd, vinden op 10 en 25 september 2024 vergaderingen van het borgingscomité (in opdracht van het bestuursorgaan) plaats, waarbij op basis van drie uitvoerige KOPERA-cycli (doorlopen tijdens het academiejaar 2022-2023) én de opvolging die de opleidingen daaraan dienen te geven, de formele borgingsbesluiten worden genomen voor niet minder dan zeven opleidingen (de bacheloropleidingen beeldende kunsten in Brussel, Genk en Gent, de masteropleidingen beeldende kunsten op diezelfde locaties, en de Engelstalige masteropleiding Visual Arts in Brussel).²² Dit opleggen als voorwaarde, waardoor een hervisitatie noodzakelijk is, is aldus compleet overbodig.

3. Volgens de NVAO volgt 'de publieke informatie, het extern aantonen dat de geleverde kwaliteit voldoet, niet uit de borgingsbesluiten zoals LUCA dit voorziet (*sic*)'.²³ Dit is onjuist. De reviewcommissie stelde immers op basis van de aanvullende documenten betreffende de borging en de bestuursverslagen vast dat er bestuurlijke opvolging gegeven is aan de opleidingsbeoordelingen onder KOPERA 1.0. Zo luidt het advies van de reviewcommissie als volgt: 'In de aanloop naar het verdiepend locatiebezoek gaf de commissie aan graag inzage te willen in een formeel borgingsbesluit. Een dergelijk borgingsbesluit wordt genomen door het borgingscomité, in opdracht van het bestuursorgaan. Voorafgaand aan het locatiebezoek liet de instelling weten nog niet over een borgingsbesluit te beschikken dat tot stand kwam in het kader van KOPERA 2.0. Wel is de opvolging van opleidingsbeoordelingen zoals uitgevoerd onder KOPERA 1.0 steeds besproken in de raad van bestuur. Ook op basis van de aanvullende documenten betreffende de borging en de bestuursverslagen waarin de commissie inzage kreeg, kon ze vaststellen dat er bestuurlijke opvolging gegeven is aan de opleidingsbeoordelingen onder KOPERA 1.0.'²⁴

Concreet werd onder KOPERA 1.0 na het doorlopen van een uitgewerkte procedure een finaal rapport per opleiding opgesteld door een panel van externe deskundigen. Dit rapport werd overhandigd aan het directiecomité, die het vervolgens voorlegde aan het bestuursorgaan. De bevindingen van het panel zijn bekendgemaakt op de website van LUCA in de vorm van een KOPERA kwaliteitsfiche.²⁵ De uitgewerkte tekst werd goedgekeurd door het directiecomité, en het bestuursorgaan werd hierover geïnformeerd. Het bestuursorgaan bekrachtigt de kwaliteit van de opleiding op basis van het KOPERA-rapport, het actieplan van de opleiding, en het advies van de directie.²⁶ Indien nodig, werd er een verbeterplan door de opleiding uitgewerkt en voorgelegd aan de raad van bestuur.²⁷

4. In KOPERA 2.0 is voorzien dat formele borgingsbesluiten door het borgingscomité in opdracht van het bestuursorgaan worden genomen. Aldus wordt zowel in KOPERA 1.0 als in KOPERA 2.0 de kwaliteit door het instellingsbestuur vastgesteld om aan te tonen, intern en extern, dat de geleverde kwaliteit voldoet. Het is volstrekt onduidelijk waarom de NVAO dit plots op een andere wijze beoordeelt dan de reviewcommissie. De reviewcommissie heeft een "Aanvullend document Borging in KOPERA 1.0 en KOPERA 2.0" ontvangen waarin aan de reviewcommissie wordt uiteengezet op welke wijze het instellingsbestuur de kwaliteit van de opleidingen vaststelt. In dit document zijn de verslagen van het bestuursorgaan waarin de KOPERA-rapporten worden besproken en de beslissingen worden genomen, opgenomen.²⁸ Het is voor LUCA dan ook een compleet raadsel op basis van welke informatie de NVAO in haar verweerschrift²⁹ stelt dat het instellingsbestuur in zes jaar tijd niet erin slaagde om een formele vaststelling te doen van de kwaliteit om aan te tonen, intern en extern, dat de geleverde kwaliteit voldoet.

b. De docenten hebben wel een helder beeld van de kwaliteitszorgcyclus

De docenten hebben wel een helder beeld van de kwaliteitszorgcyclus, heeft de reviewcommissie vastgesteld. Sommige docenten met wie de reviewcommissie heeft gesproken zijn niet vertrouwd zijn met de **benaming** van de kwaliteitszorgcyclus ("KOPERA"), doch wel met de inhoud en actieplannen

²¹ Rapport reviewcommissie LUCA, p. 27.

²² Dit werd zo voorzien in de KOPERA-cycli voor deze opleidingen.

²³ Verweerschrift NVAO, p. 22.

²⁴ Rapport reviewcommissie LUCA, p. 26.

²⁵ Zie <https://info.luca-arts.be/nl/kwaliteitszorg#kwaliteitsfichesvandeluca-opleidingen>.

²⁶ Zie KOPERA (1.0) LUCA- kwaliteitskader, p. 9.

²⁷ Zie KOPERA (1.0) LUCA- kwaliteitskader, p. 14.

²⁸ Aanvullend document 'Borging in KOPERA 1.0 en KOPERA 2.0', 13 maart 2024.

²⁹ Verweerschrift, p. 21.

ervan. In het rapport wordt immers vastgesteld dat deze docenten wel mee zijn in het verhaal als wordt verwezen naar bepaalde acties die werden ondernomen. Tevens vond de commissie het positief dat de instelling een opleidingsmodule aan het ontwerpen is met als doel meer inzicht te geven over het kwaliteitszorgstelsel en de beleidscyclus.³⁰

c. De studenten hebben een helder beeld van de kwaliteitszorgcyclus

1. In het besluit wordt gesteld dat de studenten geen helder beeld zouden hebben van de kwaliteitszorgcyclus. Nergens in het rapport van de reviewcommissie is vastgesteld dat studentenvertegenwoordigers geen helder beeld hebben van de kwaliteitszorgcyclus in al zijn fasen en consequenties. Wij weten niet op basis van welke elementen uit het beoordelingsrapport de NVAO deze vaststelling maakt en de NVAO licht dit ook niet toe in haar besluit. De NVAO licht dit ook niet nader toe in haar verweerschrift.

2. Als motivering voor de tweede voorwaarde, herhaalt de NVAO in haar verweerschrift louter (een deel van) de motivering uit haar besluit.³¹ In randnummer 4.2, sub 3, werd al aangetoond dat deze motivering geen grondslag vindt in de vaststellingen van de reviewcommissie, en aldus niet volstaat.”

4.8 In haar aanvullend verweerschrift neemt de **NVAO** als volgt nader stelling:

“De NVAO kan maar vaststellen dat (a) zij bij het nemen van het beoordelingsbesluit rekening heeft gehouden met het ‘integrale’ beoordelingsrapport, doch bepaalde - hierboven toegelichte - passages in dit beoordelingsrapport finaal nopen tot een andere conclusie dan deze door de reviewcommissie gesteld; (b) bezwaarindiener niet het minste bewijs levert dat de door de NVAO geciteerde passages effectief ‘uit de context’ getrokken zijn en dat daaruit door de NVAO foutieve conclusies getrokken zijn; (c) bezwaarindiener zelf selectief verwijst naar louter positieve citaten uit het beoordelingsrapport en hieruit tracht een tegengestelde conclusie te trekken. Dit is echter een miskennis van de complexiteit en de gelaagdheid van het rapport. Het dient - nogmaals - benadrukt te worden dat dit beoordelingsrapport geenszins als een bloemlezing leest. Het beoordelingsrapport bevat naast verschillende positieve punten eveneens substantiële kritiek op het kwaliteitsbeleid van de bezwaarindiener. Het zijn juist die kritiekpunten die maken dat de NVAO niet overtuigd is van het kwaliteitsbeleid van bezwaarindiener. De NVAO heeft deze kritiekpunten dan ook uitdrukkelijk in haar besluit aangehaald, en op basis daarvan - terecht - geconcludeerd dat ‘[gezien] bovenstaande overwegingen, de NVAO niet in redelijkheid [kan] besluiten dat LUCA kan aantonen dat ze een effectief onderwijsbeleid voert, evalueert en verbetert, met inbegrip van een eigen regie waarmee de kwaliteit van de opleidingen geborgd wordt’.

De redenen waarom de NVAO is afgeweken van het advies van de reviewcommissie zijn zonder meer expliciet en duidelijk te lezen in het besluit. Het besluit voldoet zonder enige twijfel aan de eisen van de motiveringsplicht.”

4.9 De NVAO betoogt dat het besluit wel degelijk een motivering bevat waaruit blijkt dat de opgelegde voorwaarden terecht zijn. Daartoe licht zij eerst toe wat de algemene uitgangspunten zijn:

“Als de NVAO van oordeel is dat een instelling heeft aangetoond dat ze haar onderwijsbeleid op een kwaliteitsvolle manier heeft uitgevoerd en blijkt geeft van een tastbare kwaliteitscultuur op alle niveaus, dan zal zij overgaan tot het verlenen van een positief besluit instellingsreview. Bij een dergelijk positief besluit kunnen ook aanbevelingen geformuleerd worden (zoals bijvoorbeeld in het beoordelingsrapport: ‘Faciliteer in sterkere mate de formele studentenparticipatie’), teneinde de kwaliteitscultuur binnen de instelling verder te versterken’. Echter, indien de NVAO meent dat een instelling nog bepaalde zaken dient te realiseren alvorens deze een - over de ganse lijn - positief besluit instellingsreview kan krijgen, dan zal zij overgaan tot het nemen van een positief besluit instellingsreview met beperkte geldigheidsduur met daaraan gekoppeld voorwaarden en eventueel bijkomende aanbevelingen. Bij de vaststelling van de beperkte geldigheids-duur wordt rekening gehouden met de termijn waarbinnen de instelling de voorwaarde(n) kan vervullen.”

4.10 Volgens de NVAO blijkt uit het besluit van 3 juli op voldoende en duidelijke wijze dat er nog essentiële zaken gerealiseerd dienden te worden die nopen tot het opleggen van voorwaarden. Er kon om die reden niet volstaan worden met louter aanbevelingen. Zij verwijst in dat verband naar de diverse paragrafen en citaten uit het beoordelingsrapport, zoals opgenomen in genoemd besluit.

³⁰ Rapport reviewcommissie LUCA, p. 27.

³¹ Verweerschrift, p. 22.

Verder wijst de NVAO – naar haar zeggen louter ter illustratie en niet-exhaustief – op nog een drietal van dat soort passages In het beoordelingsrapport:

“De commissie peilde naar de mate waarin grotere thema’s als multidisciplinariteit en internationalisering aandacht krijgen, evenals de opvolging van de verbeterpunten uit het KOPERA-rapport. Dat bleek op basis van de gesprekken niet echt het geval te zijn. De commissie meent dat studenten die lid zijn van het POC vertrouwd zouden moeten zijn met de KOPERA-cyclus en het bijbehorend begrippenkader, en dat actieplannen en andere aspecten van formele kwaliteit op systematische wijze een plaats zouden moeten krijgen binnen de POC’s.”

“De commissie peilde in het gesprek naar de opvolging van twee actiepunten: enerzijds het versterken van diversiteit en inclusie en anderzijds het feit dat het curatorschap niet evident is voor sommige studenten. Wat dat laatste aspect betreft verwijzen de docenten naar de persoonlijke gesprekken die ze hebben met de studenten en naar de nauwe opvolging door de trajectbegeleiders. Van een actieplan hierrond leken zij niet op de hoogte te zijn.”

“De commissie is evenwel van oordeel dat het belangrijk is dat docenten (en ook de studentenvertegenwoordigers) een helder beeld hebben van de kwaliteitszorgcyclus in al zijn fasen en consequenties.”

Gelet op bovenstaande kritiekpunten die te lezen waren in het beoordelingsrapport van de reviewcommissie, heeft de NVAO – naar eigen zeggen – dan ook terecht de (zeven) vaststellingen/bevindingen geformuleerd in haar besluit.

- 4.11** Met referentie aan de bevindingen onder randnummer 4.3 heeft de NVAO, naar haar idee, dan ook terecht geconcludeerd dat de bezwaarindiener in de huidige situatie niet kan garanderen dat zij haar onderwijsbeleid op een kwaliteitsvolle wijze uitvoert en dat er geen sprake is van een tastbare kwaliteitscultuur op alle niveaus binnen de instelling:

“Uit de opgesomde paragrafen / feiten blijkt immers dat de bezwaarindiener – niettegenstaande zij hiertoe inmiddels 8 jaar de tijd heeft gehad – er niet in is geslaagd om voor ook maar één van haar 26 opleidingen een formeel borgingsbesluit te nemen, waarmee het instellingsbestuur op verifieerbare wijze de kwaliteit van deze opleidingen borgt.

Bovendien tonen verschillende citaten uit het beoordelingsrapport duidelijk aan dat de betrokkenheid van zowel docenten als studenten bij het kwaliteitsbeleid ontoereikend blijft. Er wordt opnieuw – louter exemplarisch – verwezen naar bovenstaande voorbeelden.

Gezien deze tekortkomingen, die [.....] aantonen dat het sluitstuk van het kwaliteitsbeleid ontbreekt, en mede in acht genomen de historiek van de instelling – cfr. het pilot instellingsreview van 21 augustus 2017 waaruit al eerder, quasi identieke opmerkingen voortkwamen – is het niet meer dan logisch dat de NVAO overging tot het opleggen van voorwaarden in plaats van louter (niet-bindende) aanbevelingen. Het besluit om voorwaarden op te leggen, is dan ook niet alleen begrijpelijk, maar volstrekt gerechtvaardigd. Uit het besluit blijkt op ondubbelzinnige wijze waarom de NVAO heeft besloten af te wijken van de reviewcommissie en heeft gekozen voor het opleggen van voorwaarden. De NVAO heeft dan ook op dit punt haar motiveringsplicht naar behoren nagekomen.”

Ad (ii) schending van het rechtszekerheidsbeginsel

- 4.12** **LUCA** stelt dat de NVAO met het stellen van de twee voorwaarden³² aan het positief besluit instellingsreview het rechtszekerheidsbeginsel schendt, omdat deze ‘voorschriften’ onvoldoende duidelijk worden geformuleerd, waardoor opvolging daarvan niet of niet goed mogelijk is, of controleerbaar:

a. De eerste voorwaarde die aan LUCA opdraagt om de kwaliteitszorgcyclus formeel te sluiten met de vaststelling van de kwaliteit door het instellingsbestuur (waarbij intern en extern wordt aangetoond dat de geleverde kwaliteit voldoet), vermag LUCA niet anders te lezen dan als een louter formele voorwaarde, die het niet rechtvaardigt dat over drie jaar een nieuwe (zij het beperkte) review noodzakelijk is, met alle daaraan verbonden kosten.

In zoverre deze eerste voorwaarde geen louter formele is, schendt deze voorwaarde het rechtszekerheidsbeginsel. In dat geval is de voorwaarde namelijk dermate onduidelijk geformuleerd dat

³² Zie voor de tekst van deze twee voorwaarden Randnummer. 1.7 hierboven.

LUCA niet kan weten wat van haar wordt verwacht. Ook in de motivering van het besluit, die beperkt is³³, kan LUCA geen bijkomende verduidelijking vinden.

b. De *tweede voorwaarde* vereist dat LUCA op opleidingsniveau de inbreng en de betrokkenheid van de docenten en studentenvertegenwoordigers verzekert bij alle voor de opleiding relevante onderdelen van de eigen regie, inclusief de actieplannen. Het is voor LUCA niet duidelijk waarom de NVAO deze voorwaarde oplegt en op welke wijze LUCA daaraan zal moeten voldoen [en waarom zij hieraan vandaag nog niet voldoet].

De docenten en studenten worden immers reeds vandaag in sterke mate betrokken bij alle voor de opleiding relevante onderdelen van de eigen regie. Voor iedere opleiding bestaat een permanente opleidingscommissie (POC) die bevoegd is voor het inrichten van de kwaliteit van de opleiding. De POC is binnen het eigen kwaliteitskader (KOPERA) verantwoordelijk voor de bouwstenen van de opleiding, zoals het bijhouden van een portfolio, de opmaak van een profielschets, het meerjarenactieplan, en de Kritische reflectie van de opleiding.

Alle personeelsleden die belast zijn met een onderwijsopdracht zijn lid van de POC van desbetreffende opleiding. Tevens zijn vertegenwoordigers van studenten uit de betrokken opleiding lid.

De voorbereiding van de (kwaliteits)thema's die op de POC worden besproken, wordt door de opleidingen zelf georganiseerd en verschilt in aanpak. Meestal wordt gewerkt met een beperkte groep redacteurs, ondersteund door het anker kwaliteitszorg. De gehele POC wordt betrokken via de reguliere vergaderingen, via 'denkdagen', feedbacksessies of anderszins. De finale teksten worden altijd op de POC besproken en goedgekeurd. Via het portfolio zijn deze teksten steeds raadpleegbaar voor alle docenten.

Verder hanteren de opleidingen voor de totstandkoming van de actieplannen hun eigen methodiek, binnen het format dat LUCA-breed wordt opgelegd. De actieplannen worden door één of meerdere leidinggevenden van de opleiding beheerd en besproken in de beleidscyclus van LUCA.

Het is voor LUCA dan ook niet duidelijk hoe zij de tweede voorwaarde dient te vervullen. LUCA kan slechts gissen naar de achtergrond voor het opleggen van deze voorwaarde. Maar in geen van de drie lezingen die zij daarvoor kan bedenken wordt voor haar duidelijk wat van haar wordt verlangd."

LUCA zet deze drie lezingen als volgt uiteen:

"- De *eerste lezing* is dat de NVAO uit het feit dat een aantal docenten die de commissie heeft gesproken de benaming 'KOPERA' niet kennen, afleidt dat deze kwaliteitscyclus niet bij de docenten gekend is en niet op de POC met de docenten en de studenten wordt besproken. Maar dat zou een onjuiste afleiding zijn, die meermaals wordt tegengesproken door de bevindingen van de reviewcommissie in haar rapport. LUCA wijst in dit verband naar een aantal relevante passages in het beoordelingsrapport op de pp. 19 en 20.

In deze hypothese dient LUCA bij de docenten (louter) in te prenten dat de kwaliteitscyclus 'KOPERA' heet en dat de actieplannen daarin passen. Maar dat rechtvaardigt niet een positief besluit instellingsreview met een beperkte geldigheidsduur, met alle daaraan verbonden personele en materiële kosten.

- Mogelijk verwijst de tweede voorwaarde naar de tweede en derde aanbeveling van de reviewcommissie³⁴, maar ook *in die hypothese* weet LUCA niet precies hoe zij de voorwaarde dient te vervullen. De door de reviewcommissie geformuleerde aanbevelingen dienen immers in het licht te worden geplaatst van de positieve punten die de reviewcommissie heeft vastgesteld. Te weten: (i) dat de commissie waardeert dat het hele team betrokken is bij de kwaliteitscyclus, (ii) dat op de betrokkenheid van docenten via de opleidingshoofden al wordt ingezet met de structuur van één.LUCA, en (iii) studenten tevreden zijn over de werking van de POC's.

- De *derde lezing/hypothese* zou kunnen zijn dat de NVAO met de tweede voorwaarde refereert aan de vaststelling in het beoordelingsrapport dat *'de commissie meent dat de studenten die lid zijn van de POC vertrouwd zouden moeten zijn met de KOPERA-cyclus en het bijbehorend begrippenkader, en dat actieplannen en andere aspecten van formele kwaliteit op systematische wijze een plaats zouden moeten krijgen binnen de POC's.'*

Opnieuw is dit een louter formele vaststelling van de reviewcommissie, die eenvoudig kan en zal worden opgelost door de actieplannen op de agenda van de POC's te plaatsen en de studenten vertrouwd te maken met het begrippenkader van de KOPERA."

³³ Maakt deel uit van de annex bij het besluit.

³⁴ Zie Randnummer 1.6 hierboven

LUCA concludeert: "Het is voor LUCA alles overziend niet duidelijk wat de NVAO precies van haar verwacht met betrekking tot de twee opgelegde voorwaarden. De opgelegde voorwaarden zijn met dit al onvoldoende voorzienbaar en toegankelijk."

- 4.13** De **NVAO** heeft als volgt stelling genomen tegen dit onderdeel van het bezwaarschrift. De NVAO merkt in eerste instantie op dat de 2 voorwaarden³⁵ moeten gelezen worden in het licht van het gewijzigde kwaliteitszorgstelsel waarbij een verschuiving heeft plaatsgevonden inzake de verantwoordelijkheid voor het borgen van de kwaliteit van het hoger onderwijs. Hogeronderwijsinstellingen zijn thans zelf verantwoordelijk voor het borgen van de kwaliteit van hun opleidingen en moeten op dat punt een eigenregie voeren: "In dat verband vindt ex artikel II.170/2 Codex Hoger Onderwijs om de 6 jaar een instellingsreview plaats waarbij de hogeronderwijsinstelling moet aantonen dat zij *enerzijds* een sterk uitgewerkt onderwijsbeleid heeft op instellingsniveau, waarmee ze de kwaliteit van hun onderwijs kunnen ontwikkelen - en eigen accenten kunnen leggen en *anderzijds* in staat zijn om zelf - lees: in eigen regie - de kwaliteit van elke opleiding te borgen."

Volgens de NVAO wordt in het Beoordelingskader Instellingsreview toegelicht waaruit die kwaliteitsborging moet bestaan, namelijk uit:

- *het toetsen van de werking via kwaliteitszorgactiviteiten;*
- *het documenteren van bevindingen inclusief sterke punten en aandachtspunten;*
- *het verzekeren dat aandachtspunten worden aangepakt, zowel reactief voor het specifieke geval als proactief voor soortgelijke toekomstige situaties;*
- *het cyclisch en per opleiding rapporteren over de bevindingen en opvolging hiervan;*
- *het vaststellen van de kwaliteit door het instellingsbestuur om aan te tonen, intern en extern, dat de geleverde kwaliteit voldoet.³⁶*

Kortom kwaliteitsborging houdt onder meer in dat het instellingsbestuur borgingsbesluiten neemt waarin zij de kwaliteit vaststelt van een door haar aangeboden opleiding en waaruit blijkt dat de geleverde kwaliteit ook afdoende is, zo concludeert de NVAO. Daaraan voegt zij nog toe: "Er valt zeer duidelijk te lezen dat de kwaliteit dient vastgesteld te worden door het instellingsbestuur en dat deze vaststelling zowel intern als extern nagegaan moet kunnen worden. Hieruit is dan ook niet anders af te leiden dan dat het gaat om een formeel borgingsbesluit. Dit wordt ook door andere hogeronderwijsinstellingen zo geïnterpreteerd en geïmplementeerd. Bezwaarindieners lijkt de enige te zijn in het Vlaamse onderwijslandschap die dit anders ziet..."

- 4.14** Over de voorwaarden merkt de NVAO nog het volgende op:

"De eerste voorwaarde impliceert dat - waar uit het beoordelingsrapport van de reviewcommissie en het ontwerpbesluit blijkt dat het instellingsbestuur, sinds 2017 en ondanks toen reeds voorwaarden daaromtrent geformuleerd waren, nog geen formele borgingsbesluiten genomen heeft - het instellingsbestuur formele borgingsbesluiten neemt waarin de kwaliteit van haar opleidingen wordt vastgesteld.

De tweede voorwaarde impliceert dat de instelling op opleidingsniveau docenten en studentenvertegenwoordigers meer betreft in haar kwaliteitsborging. Uit het beoordelingsrapport blijkt immers onder meer dat:

- docenten weinig tot niet bekend zijn met KOPERA als benaming of als (kwaliteitsborg)cyclus, alsook weinig tot niet verwezen naar de (meerjaren)actieplannen tijdens de gesprekken die de reviewcommissie had;
- de docenten kwaliteitsborging vooral als de verantwoordelijkheid van de kwaliteitsankers zien;
- de docenten die de reviewcommissie sprak niet betrokken geweest zijn bij de kwaliteitsborgcyclus zelf;
- de gesproken docenten niet op de hoogte waren van het actieplan rond diversiteit en inclusie en het actiepunt rond het curatorschap;
- de reviewcommissie het nochtans belangrijk vindt dat docenten een helder beeld hebben van de kwaliteitszorgcyclus in al zijn fasen en met al zijn consequenties;
- er vooral een informele kwaliteitscultuur heerst onder de docenten;
- er nood is aan een goede ondersteuning en verdere professionalisering van de opleidingscoördinatoren, zodat zij kunnen fungeren als een volwaardige schakel tussen het beleidsniveau en de docenten. Op die manier kan de visie, missie en het beleid van LUCA School of Arts sterker resoneren bij de verschillende stakeholders in de organisatie.

³⁵ Voor de tekst daarvan zij verwezen naar randnummer 1.7, hierboven

³⁶ Onderstreping door NVAO

Hoe de bezwaarindieners deze voorwaarden verder vorm geeft, daarin is zij - in het licht van het Vlaams kwaliteitszorgstelsel en de waarderende aanpak die gehanteerd wordt - vrij. De regelgeving en de voorwaarden opgelegd door de NVAO bepalen wat er moet gebeuren, de instellingen zijn vrij om te bepalen hoe ze dit doen.”

4.15 Van rechtsonzekere voorwaarden, die onvoldoende duidelijk, voorzienbaar en toegankelijk zijn, is geenszins sprake, aldus de NVAO. De NVAO merkt in dat verband nog op “dat - in de mate LUCA - nu nog meent dat de voorwaarden niet voldoende duidelijk is, de NVAO zich enkel maar grotere zorgen maakt en vreest dat LUCA de principes en kwaliteitscultuur die het nieuwe kwaliteitszorgstelsel vereist van de instellingen onvoldoende geïnternaliseerd heeft.”

4.16 In haar aanvullend bezwaarschrift neemt **LUCA** als volgt nader stelling tegen het verweer van de NVAO. Met referentie aan wat zij bij haar tweede bezwaar, bij randnummer 4.7 onder a.1 al aanvoerde, stelt LUCA dat de NVAO in haar verweerschrift bevestigt dat de eerste voorwaarde louter formeel is. Volgens de NVAO dient het instellingsbestuur van LUCA formele borgingsbesluiten te nemen.³⁷ En volgens de NVAO werden reeds in 2017 hieromtrent voorwaarden geformuleerd.

Maar, zo stelt LUCA: “De NVAO vindt hiervoor evenwel geen steun in het Beoordelingskader Instellingsreview. De enige voorwaarde die daarin staat is dat het instellingsbestuur de kwaliteit dient vast te stellen om aan te tonen, intern en extern, dat de geleverde kwaliteit voldoet. Deze bepaling vereist niet dat het instellingsbestuur formele borgingsbesluiten dient te nemen. Bovendien ziet LUCA niet in en toont de NVAO niet aan waar in 2017 hieromtrent reeds voorwaarden werden geformuleerd.”

LUCA voegt hieraan toe: “Bij randnummer 4.7(onder a.3.) werd aangetoond dat LUCA wel degelijk aan het voorschrift uit het Beoordelingskader voldeed onder KOPERA 1.0. Bovendien neemt LUCA onder KOPERA 2.0 formele borgingsbesluiten op het einde van de cyclus.³⁸ En, zoals eerder gemeld vinden 10 en 25 september 2024 vergaderingen van het borgingscomité (in opdracht van het bestuursorgaan) plaats, waarbij de formele borgingsbesluiten voor zeven opleidingen worden genomen.³⁹ Het is dan ook onbegrijpelijk dat deze voorwaarde wordt opgelegd.”

4.17 Ook stelt LUCA: “In haar verweerschrift antwoordt de NVAO niet op de mogelijke invullingen van de tweede voorwaarde. (...) [D]e NVAO wijst enkel op zeven vaststellingen uit het beoordelingsrapport van de reviewcommissie die het opleggen van de tweede voorwaarde zouden verantwoorden. Deze vaststellingen zijn echter zodanig uit hun context getrokken, en zijn bovendien soms zelfs onjuist weergegeven, dat ze onmogelijk de opgelegde voorwaarde kunnen verantwoorden. Bovendien blijft de onduidelijkheid omtrent de draagwijdte van de tweede voorwaarde bestaan.”

Om dat te illustreren laat LUCA de zeven vermeende vaststellingen de revue passeren, die in het verweerschrift worden aangehaald. Waarbij telkens de volledige passages uit het beoordelingsrapport van de revisiecommissie worden weergegeven. De citaten die de NVAO hieruit heeft getrokken, worden daarbij door LUCA onderlijnd. En geel-gearceerd worden de andere, positieve, vaststellingen van de reviewcommissie in die citaten weergegeven. Hieruit zal blijken dat de werkwijze van de NVAO niet correct is, aldus LUCA. Hieronder volgt, puntsgewijs, een weergave van dit onderdeel van het aanvullend bezwaarschrift van LUCA:

Vermeende vaststellingen 1. en 2. uit het verweerschrift: (1) ‘de docenten weinig tot niet bekend zijn met KOPERA als benaming of als (kwaliteitsborg)cyclus, alsook weinig tot niet verwezen naar (meerjaren)actieplannen tijdens de gesprekken die de reviewcommissie had’ en (2) ‘de docenten kwaliteitsborging vooral als de verantwoordelijkheid van de kwaliteitsankers zien’.

Passage uit het beoordelingsrapport van de reviewcommissie:

“De commissie ging met docenten en leidinggevendens in gesprek over de KOPERA-kwaliteitscyclus en peilde in het bijzonder naar de manier waarop de opleiding werkt aan de verbeterpunten en de aanvullingen die uit de KOPERA-cyclus naar boven zijn gekomen. Op basis van de gevoerde gesprekken ontstond bij de commissie de indruk dat bij de docenten een dynamiek aanwezig is om op permanente basis te werken aan verbetering van de kwaliteit. De docenten leken echter weinig bekend te zijn met KOPERA als benaming of als cyclus; de commissie merkte ook op dat weinig of niet naar de (meerjaren)actieplannen verwezen werd. De docenten leken dergelijke zaken in sterke mate als de verantwoordelijkheid van de kwaliteitsankers te zien.

De commissie kreeg de indruk dat de accenten die de opleiding legt dan ook niet per se overeenstemmen met de verbeterpunten die uit KOPERA naar boven komen. Ze begrijpt dat het niet evident is

³⁷ LUCA verwijst in dit verband verwijst naar het verweerschrift, p. 24, derde volle alinea.

³⁸ Zie p. 14 van het KOPERA (2.0) – kwaliteitskader <https://instellingsreview.luca-arts.be/wpcontent/uploads/2023/09/4.2-KOPERA-kwaliteitskader.pdf>.

³⁹ Dit werd zo voorzien in de KOPERA-cycli voor deze opleidingen.

om iedereen te betrekken bij de kwaliteitszorgcyclus, zeker in het kader van de vele docenten met beperkte tewerkstellingspercentages.

De leidinggevendenden gaven inderdaad aan dat ze het niet realistisch vinden dat deze docenten met het geheel van het beleidskader mee zijn. Doordat er over de actiepunten en de resultaten wordt gerapporteerd in de POC's zijn alle docenten wel degelijk op de hoogte van de grote lijnen. De beleidsverantwoordelijken willen bovendien vermijden dat werken aan kwaliteit te veel samen zou vallen met het afvinken van lijstjes, wat de commissie zeker kan onderschrijven. Maar omdat de KOPERA-cyclus aan de basis ligt van de eigen regie van de instelling en het borgen van kwaliteit een systematische benadering vereist, kan het proces – met de bijbehorende benoeming van de onderdelen ervan – volgens de commissie niet grotendeels overgelaten worden aan de hogere echelons van de instelling en aan de kwaliteitsankers. De commissie begreep in het verdere verloop van de dialoog dat de overbelasting van de opleidingshoofden een belangrijk aandeel heeft in de veeleer beperkte aandacht voor de formele aspecten van KOPERA in de dagelijkse praktijk van de opleiding, en dat de structuur van één.LUCA hierin verandering wil brengen (.....). De commissie begreep ook dat de overgang naar de nieuwe organisatiestructuur ondersteund zal worden door een professionaliseringstraject voor leidinggevendenden én andere medewerkers.

Vermeende vaststellingen 3. en 4. uit het verweerschrift: (3) “de docenten die de reviewcommissie sprak niet betrokken geweest zijn bij de kwaliteitsborgingcyclus zelf⁴⁰, en (4) ‘de gesproken docenten niet op de hoogte waren van het actieplan rond diversiteit en inclusie en het actiepunt rond het curatorschap.”⁴¹

Passage uit het beoordelingsrapport van de reviewcommissie:

“BK is één van de drie opleidingen die de KOPERA 2.0-kwaliteitscyclus bijna in zijn geheel doorlopen heeft. De docenten die de commissie kon spreken gaven aan zelf niet betrokken te zijn geweest bij deze cyclus maar er wel goed over geïnformeerd te zijn, o.m. via de POC's. De coördinatoren zorgen ervoor dat de aandachtspunten uit KOPERA in de opleiding terechtkomen. De docenten hebben de feedback die gedeeld werd over het KOPERA-rapport ervaren als open communicatie.

De leidinggevendenden gaven aan het KOPERA-rapport te hebben besproken binnen het 'bureau' (waarin coördinatoren samen overleggen en de POC voorbereiden). Vervolgens hebben ze het rapport aangekaart en verder opgevolgd via de POC en ook kort samengevat in de OC.

De leidinggevendenden voelden zich gesteund door het rapport, en de gemaakte opmerkingen konden ze plaatsen. Zo fungeerde het actiepunt over het gebrek aan diversiteit voor hen als een extra steun en stimulans om hierop verder in te zetten.

De commissie peilde in het gesprek naar de opvolging van twee actiepunten: enerzijds het versterken van diversiteit en inclusie en anderzijds het feit dat het curatorschap niet evident is voor sommige studenten.

Wat dat laatste aspect betreft verwijzen de docenten naar de persoonlijke gesprekken die ze hebben met de studenten en naar de nauwe opvolging door de trajectbegeleiders. Van een actieplan hierrond lenen zij niet op de hoogte te zijn.

Op het vlak van diversiteit zien de docenten op de campus Brussel zich geconfronteerd met een veel meer diverse studentenpopulatie dan vroeger het geval was, vooral in de masteropleiding. Het zou volgens de gesprekspartners wel veeleer gaan over internationale studenten dan dat de campus echt een weerspiegeling vormt van de buurt. Het actieplan dat is opgesteld als gevolg van KOPERA houdt o.m. in dat men bewust op zoek gaat naar meer diverse juryleden (en daarvoor ook een beroep doet op het netwerk van de studenten), wat als opstap kan fungeren voor het meer diverse docentenkorps waarnaar men streeft.

Wat aanwervingen betreft, gaven ook de leidinggevendenden aan dat er veel meer dan vroeger gezocht wordt vanuit bepaalde noden en criteria (zoals diversiteit); er zijn meer *checks* en *balances*, waardoor een aanwerving vaak ook langer op zich laat wachten.⁴²

LUCA plaatst daarbij nog de volgende *kanttekening*: In de passage uit het beoordelingsrapport van de reviewcommissie wordt helemaal niet gesteld dat de docenten niet op de hoogte waren van het actieplan rond diversiteit en inclusie, integendeel zelfs. Enkel over het actiepunt over het curatorschap werd een dergelijke opmerking gemaakt.

Vermeende vaststelling 5. uit het verweerschrift: “De reviewcommissie het nochtans belangrijk vindt dat docenten een helder beeld hebben van de kwaliteitszorgcyclus in al zijn fasen en met al zijn consequenties;”⁴³

⁴⁰ Verweerschrift p. 24

⁴¹ Ibidem

⁴² Beoordelingsrapport reviewcommissie 19-20

Passage uit het beoordelingsrapport van de reviewcommissie:

“De commissie verwees tijdens het gesprek met de directieleden en de voorzitter van het borgingscomité naar de talrijke momenten waarop ze tijdens de dialoog met de drie opleidingen aandacht besteedde aan KOPERA. De commissie polste naar de mate waarin docenten en studentvertegenwoordigers op de hoogte zijn van de cyclus en/of ze betrokken zijn bij de bijbehorende actiepunten.

De directie gaf aan niet verwonderd te zijn dat docenten niet echt vertrouwd zijn met KOPERA en de bijbehorende terminologie. De opleidingscoördinatoren trachten hen wel te betrekken maar zijn beducht docenten te veel te belasten met lijstjes. Als verwezen wordt naar bepaalde acties die ondernomen werden, zijn de docenten wel mee in het verhaal.

De commissie is evenwel van oordeel dat het belangrijk is dat docenten (en ook de studentenvertegenwoordigers) een helder beeld hebben van de kwaliteitszorgcyclus in al zijn fasen en consequenties. Ze is het ermee eens dat er geen sprake mag zijn van afvinklijstjes, maar ze meent dat het betrokken zijn bij het globale kader van de kwaliteitszorg er juist voor zorgt dat acties niet als af te vinken punten worden beschouwd.

De commissie vond het daarom positief dat de instelling een opleidingsmodule aan het ontwerpen is met als doel meer inzicht te geven over het kwaliteitszorgstelsel en de beleidscyclus. De commissie waardeert het dat deze module zich niet alleen op leidinggevenden richt en zowel bestemd is voor de intake van nieuwe medewerkers als voor de professionalisering van bestaande personeelsleden.

De documenten die de commissie kon doornemen in combinatie met de verdiepende dialoog zorgden ervoor dat ze een helder zicht kreeg op de verschillende fasen en elementen van de KOPERA-cyclus. Het kwaliteitszorgstelsel is naar haar oordeel een gedegen uitgewerkt systeem dat opgebouwd is rond negen kwaliteitskenmerken die vertrekken vanuit een duidelijke visie en heldere principes en waarin onafhankelijke, externe deskundigen de opleidingsbeoordelingen uitvoeren. De commissie beoordeelt ook de aanpassingen die doorgevoerd worden in het kader van KOPERA 2.0 als positief. Ze waardeert in het bijzonder de manier waarop de opvolging op basis van de verschillende gesprekken gestructureerd werd.”

Vermeende vaststellingen 6. uit het verweerschrift: “er vooral een informele kwaliteitscultuur heerst onder de docenten”⁴⁴

Passage uit het beoordelingsrapport van de reviewcommissie:

“De commissie is van oordeel dat de formele zorg voor kwaliteit – waar momenteel op het niveau van de docenten vooral informele kwaliteitszorg tot uiting komt – versterkt kan worden door één.LUCA, op voorwaarde dat ze de opleidingscoördinatoren voldoende ondersteunt en verder professionaliseert. Zij vormen immers een essentiële schakel tussen het beleidsniveau en het docentenkorps”.⁴⁵

De commissie kon van haar kant vaststellen dat de docenten blij geven van een wens tot permanente verbetering van de kwaliteit, wat ze bijzonder positief vindt. Ze ervaarde deze dynamiek ‘van onderuit’ als een mooie uiting van informele kwaliteitscultuur die haar echter niet per se gelinkt scheen aan door KOPERA geïdentificeerde verbeterpunten.⁴⁶”

LUCA plaatst daarbij nog de volgende kanttekening: “de NVAO tracht de informele kwaliteitscultuur bij LUCA als een negatieve eigenschap te verdraaien, terwijl de reviewcommissie dit net ‘bijzonder positief’ vindt.”⁴⁷”

Vermeende vaststelling 7. uit het verweerschrift: “er nood is aan een goede ondersteuning en verdere professionalisering van de opleidingscoördinatoren, zodat zij kunnen fungeren als een volwaardige schakel tussen het beleidsniveau en de docenten. Op die manier kan de visie, missie en het beleid van LUCA sterker resoneren bij de verschillende stakeholders in de organisatie.”⁴⁸

Passage uit het beoordelingsrapport van de reviewcommissie:

“De commissie heeft begrip voor de context (en ze begrijpt dat de één.LUCA-structuur de opleidingsverantwoordelijken meer ruimte wil bieden voor beleidsmatige taken), maar ze vindt het belangrijk dat ook docenten goed op de hoogte zijn van de KOPERA-cyclus in al zijn onderdelen. Het borgen van kwaliteit vereist immers een systematische benadering en kan omwille van het belang ervan niet grotendeels overgelaten worden aan de hogere echelons van de instelling en aan de kwaliteitsankers. Ze beveelt de instelling dan ook aan de opleidingscoördinatoren goed te

⁴³ Verweerschrift, p. 24

⁴⁴ Ibidem

⁴⁵ Beoordelingsrapport reviewcommissie, p. 6

⁴⁶ Beoordelingsrapport reviewcommissie, p. 29

⁴⁷ Beoordelingsrapport reviewcommissie, p. 29 4e volle alinea.

⁴⁸ Beoordelingsrapport reviewcommissie, p. 24

ondersteunen en hen verder te professionaliseren zodat ze kunnen fungeren als volwaardige tussenschakel tussen het beleidsniveau en de docenten. Op die manier zullen de visie, missie en beleid van LUCA sterker resoneren bij de verschillende stakeholders in de organisatie⁴⁹.

LUCA plaatst daarbij nog de volgende kanttekening: “De reviewcommissie formuleerde dit als een aanbeveling.” De NVAO vergeet hierbij twee belangrijke kanttekeningen.

Ten eerste stelde de reviewcommissie duidelijk bij deze aanbeveling dat deze “geenszins afbreuk doet aan de positieve punten die ze identificeerde, noch aan het positief advies

Ten tweede dient deze aanbeveling te worden gekaderd binnen het vertrouwen dat de reviewcommissie stelde in de transitie naar één.LUCA. Er is dan ook geen reden om hiervoor een nieuwe voorwaarde op te leggen, die bovendien niet eens overeenkomt met de aanbeveling van de reviewcommissie. Zo luidt het beoordelingsrapport als volgt:

“De commissie is van oordeel dat de formele zorg voor kwaliteit – waar momenteel op het niveau van de docenten vooral informele kwaliteitszorg tot uiting komt – versterkt kan worden door één.LUCA op voorwaarde dat ze de opleidingscoördinatoren voldoende ondersteunt en verder professionaliseert. Zij vormen immers een essentiële schakel tussen het beleidsniveau en het docentenkorps.”

- 4.18** Volgens de NVAO kan LUCA de tweede voorwaarde ‘vrij’ verder vormgeven.⁵⁰ De huidige vormgeving is volgens de NVAO niet voldoende, maar waarom deze onvoldoende zou zijn, wordt niet uitgelegd, zo stelt LUCA. Maar, zo voegt LUCA daaraan toe: “Aangezien deze voorwaarde nauwelijks steun vindt in het beoordelingsrapport van de reviewcommissie, blijft LUCA in het duister tasten over wat de voorwaarde precies inhoudt of waarop ze precies doelt. LUCA heeft in haar bezwaarschrift drie mogelijke invullingen (lezingen van de gestelde voorwaarde) geformuleerd, maar de NVAO weigert in haar verweerschrift op deze invullingen in te gaan en duidelijk te maken of, en zo ja, welke van deze lezingen de juiste is”.
- 4.19** In reactie op de door NVAO uitgesproken vrees “dat LUCA de principes en kwaliteitscultuur die het nieuwe zorgstelsel vereist onvoldoende geïnternaliseerd heeft, aangezien LUCA meent dat de voorwaarden onvoldoende duidelijk zijn⁵¹”, zegt LUCA in haar aanvullend bezwaarschrift: “We betreuren dat de terechte vraag van LUCA naar meer duidelijkheid wordt aangegrepen om de kwaliteitscultuur van LUCA in twijfel te trekken. Er is niets in het beoordelingsrapport waaruit blijkt dat de kwaliteitscultuur onvoldoende zou zijn, zelfs geen aanbeveling. De reviewcommissie stelde ondubbelzinnig vast dat *de aanpak (van LUCA) een uiting is van gedegen kwaliteitsborging*”. Het kwaliteitszorgstelsel is naar het oordeel van de commissie dan ook een gedegen uitgewerkt systeem. Bovendien ervaarde ze de dynamiek ‘van onderuit bij de docenten als een mooie uiting van informele kwaliteitscultuur’.⁵²”
- 4.20** In haar aanvullend verweerschrift neemt de **NVAO** als volgt nader stelling. In aanvulling op haar betoog, weergegeven onder randnummer 4.13, stelt de NVAO dat in de definitie van kwaliteitsborging in het Beoordelingskader: “[...] duidelijk te lezen valt dat de kwaliteit dient te worden vastgesteld door het instellingsbestuur en dat deze vaststelling zowel intern als extern nagegaan moet kunnen worden. Hieruit is dan ook niet anders af te leiden dan dat het gaat over een formeel borgingsbesluit.”
- 4.21** Voor zover LUCA de NVAO verwijt dat zij in haar verweerschrift ten onrechte niet ingaat op de verschillende mogelijke interpretaties (lezingen) van de voorwaarden zoals geschetst in het bezwaarschrift stelt de NVAO: “[...] deze interpretaties doen er eigenlijk niet toe... Hoe de bezwaarindener deze voorwaarden verder vormgeeft, daarin is zij - in het licht van het Vlaams kwaliteitszorgstelsel en de waarderende aanpak die in dat verband gehanteerd wordt - immers geheel vrij. De regelgeving en de voorwaarden opgelegd door de NVAO bepalen wat er moet gebeuren, de instellingen zijn vrij om te bepalen hoe ze dit doen. Zij zijn dus vrij een eigen interpretatie of manier van aanpak te kiezen, zolang de einddoelstelling bereikt wordt en dus aan de voorwaarde voldaan is”
- 4.22** Waar LUCA de NVAO verder nog verwijt dat zij enkel stelt dat de huidige vormgeving onvoldoende is, zonder nader toe te lichten hoe deze er dan moet uitzien, acht de NVAO dat verwijt niet terecht: “de verschillende kritiekpunten en opmerkingen in het beoordelingsrapport over het ontbreken van borgingsbesluiten en de participatiemogelijkheden van docenten en studenten vormen [...] vanzelfsprekend de verklaring waarom het huidige systeem tekortschiet. Immers, als het systeem zou functioneren zoals bedoeld, zouden deze opmerkingen er niet zijn.”

⁴⁹ Beoordelingsrapport reviewcommissie, p. 29-30

⁵⁰ Verweerschrift, p. 24, 6e volle alinea.

⁵¹ Verweerschrift, p. 25, 1^e alinea.

⁵² Beoordelingsrapport reviewcommissie, p. 29.

Ad (iii) schending van het Beoordelingskader en de vrijheid van onderwijs

- 4.23** LUCA stelt dat in het besluit van de NVAO wordt niet aangegeven op welke beoordelingsgrond de beslissing berust om een positieve beoordeling met beperkte geldigheidsduur te nemen. In het besluit wordt nergens naar de vereisten uit het Beoordelingskader verwezen, aldus LUCA.
- 4.24** Ten aanzien van de twee voorwaarden zet LUCA vervolgens uiteen waarom zij niet kan inzien welke norm uit het Beoordelingskader zou zijn geschonden, waardoor het opleggen van de twee voorwaarden onterecht is. Voor wat betreft de eerste voorwaarde - een formeel borgingsbesluit – schrijft LUCA:
- “Indien de eerste voorwaarde inderdaad inhoudt dat het instellingsbestuur een formeel borgingsbesluit dient te nemen, ziet LUCA om twee redenen niet in waarom dit als *voorwaarde* werd opgelegd. De eerste reden is dat er geen formele vereiste is dat een formeel borgingsbesluit door het instellingsbestuur dient te worden genomen. De tweede reden is dat er geen twijfel bestaat dat een formeel borgingsbesluit zal worden genomen, zodat een aanbeveling kon volstaan.”
- 4.25** LUCA onderbouwt dit als volgt: “Er is geen formele vereiste dat een formeel borgingsbesluit door het *instellingsbestuur* dient te worden genomen. Noch art. II.170/5 van de Codex Hoger onderwijs, noch het Beoordelingskader vereist dat het het instellingsbestuur formele borgingsbesluiten neemt.” De maatstaf voor het borgingsvereiste in het Beoordelingskader is “*dat de instelling een regie voert en daarbij op opleidingsniveau interne en externe peers en deskundigen betreft*”. Maar nu voegt de NVAO daar twee extra eisen aan toe, te weten: (i) het moet gaan om een formeel borgingsbesluit en (ii) de aanwijzing van het in deze bevoegde orgaan (het instellingsbestuur). Die extra eisen hebben volgens LUCA geen wettelijke basis: “In het Beoordelingskader wordt aangegeven dat de instelling de borging van opleidingskwaliteit verzekert. En dit houdt volgens het kader in dat het instellingsbestuur hetzij op gezette tijden, hetzij continu, de kwaliteit van de opleiding(en) aantoonbaar maakt. Noch art. II 170/5 Codex Hoger Onderwijs, noch het Beoordelingskader vereisen dat dit laatste in een formeel borgingsbesluit van het instellingsbestuur dient te geschieden”.
- 4.26** Overigens licht LUCA toe inmiddels wel te voorzien in het tot stand brengen van formele borgingsbesluiten:
- “In KOPERA 1.0 (kwaliteitszorgcyclus van 2016- 2022) bestond er nog geen systeem van formele borgingsbesluiten. De opvolging van opleidingsbeoordelingen werd steeds besproken in de raad van bestuur, weliswaar zonder een formeel borgingsbesluit te nemen. De instelling maakte dit proces en de uitkomst ervan ook publiek ‘aantoonbaar’ via kwaliteitsfiches op website van LUCA. Wat betreft KOPERA 1.0 stelde de reviewcommissie vast dat er steeds bestuurlijke opvolging aan de opleidingsbeoordelingen werd gegeven. Niettemin besloot LUCA om in KOPERA 2.0 (kwaliteitszorgcyclus vanaf 2022) wel te voorzien in een formeel borgingsbesluit aan het einde van de cyclus. Dat borgingsbesluit zal worden genomen door het borgingscomité, in opdracht van en bekrachtigd door het bestuursorgaan.”
- 4.27** Tegelijkertijd blijft LUCA in het kader van deze bezwaarprocedure bestrijden dat de eis van formele borgingsbesluiten terecht is:
- “Het feit dat er geen formele vereiste bestaat dat een borgingsbesluit door het instellingsbestuur dient te worden genomen blijkt ook uit beslissingen van de NVAO ten aanzien van andere onderwijsinstellingen. Zo valt in het beoordelingsrapport inzake de instellingsreview van de Vrije Universiteit Brussel⁵³ te lezen dat niet het instellingsbestuur het formele borgingsbesluit neemt, maar de Academische Raad. In het beoordelingsrapport van de Universiteit Antwerpen⁵⁴ wordt in het geheel geen melding gemaakt van een borgingsbesluit. En uit het beoordelingsrapport van universiteit Gent⁵⁵ kan worden afgeleid dat die universiteit geen formele besluiten neemt op basis van een regie waarbij externen betrokken zijn [waaraan LUCA tussen haakjes toevoegt dat dit wel bevreemdt, omdat van Luca in de eerste voorwaarde wordt geëist dat “*intern en extern wordt aangetoond dat de geleverde kwaliteit voldoet*”]. LUCA ziet met dit al niet in waarom de NVAO oplegt dat het instellingsbestuur een formeel borgingsbesluit neemt, terwijl zij dit niet aan andere instellingen oplegt.”

⁵³ Rapport van 18 november 2021

⁵⁴ Rapport van 22 december 2023

⁵⁵ Rapport van 6 maart 2023

4.28 Ook indien een formeel borgingsbesluit noodzakelijk zou zijn, ziet LUCA niet in waarom dit als voorwaarde dient te worden opgelegd:

“Er bestaat immers geen twijfel over dat in het najaar van 2024 de eerste formele borgingsbesluiten worden genomen, zodat een aanbeveling kon volstaan. Zoals dat ook bij de Karel de Grote Hogeschool volstond.⁵⁶ Daar werd het *engagement* van de KdG Hogeschool om een en ander formeel vast te leggen voldoende geacht om geen voorwaarde op te leggen.

Door te eisen dat het instellingsbestuur van LUCA een formeel borgingsbesluit dient te nemen, legt de NVAO dwingend op hoe een opleidingsinstelling zich dient in te richten. Maar in het Beoordelingskader wordt in dit verband enkel vereist dat *‘het instellingsbestuur (...) de kwaliteit van de opleiding aantoonbaar maakt’*. De reviewcommissie stelde ondubbelzinnig vast dat dit bij LUCA het geval is. Zowel KOPERA 1.0 als KOPERA 2.0 werden door de reviewcommissie positief beoordeeld. Terwijl de commissie daarenboven nog vast stelde dat de opvolging van kwaliteitscyclus op directie- en bestuursniveau verder wordt gewaarborgd door KOPERA steeds als bespreekpunt te agenderen zowel tijdens de directieraad als in het bestuursorgaan, zodat de kwaliteit van het onderwijs permanent op de radar staat.”

4.28 Over de tweede voorwaarde (verzekering van betrokkenheid van docenten en studentenvertegenwoordigers) stelt LUCA: “Vermits onduidelijk is op welke wijze de tweede voorwaarde dient te worden vervuld. Kan LUCA op dit ogenblik niet nagaan of de wijze waarop de NVAO meent dat LUCA deze voorwaarde dient in te vullen, in overeenstemming is met het Beoordelingskader.”

4.29 De NVAO heeft als volgt stelling genomen tegen dit onderdeel van het bezwaarschrift. De NVAO gaat eerst uitgebreid in op de gehanteerde terminologie in het Beoordelingskader waar het gaat om de begrippen: (i) rechtsgrond van het Beoordelingskader, (ii) borging van kwaliteit en (iii) eigen regie. Met onder meer citaten uit het Beoordelingskader als de volgende:

- *“Borging van de opleidingskwaliteit houdt in dat het instellingsbestuur hetzij op gezette tijdstippen, hetzij continu, de kwaliteit van de opleiding aantoonbaar maakt. Dit betekent dat de instelling een regie voert en daarbij op opleidingsniveau interne en externe stakeholders en externe peers en deskundigen betreft. De regie bewaakt bovendien dat de opleiding de relevante regelgeving voor de toegang tot bepaalde ambten of beroepen naleeft.”*
- *“Onder regie wordt het geheel van acties, processen, praktijken, procedures en instrumenten begrepen die de instelling in staat stellen om de kwaliteit van de opleidingen te borgen.”*
- *“De resultaten en uitkomsten van de regie stellen het instellingsbestuur in staat om per opleiding een uitspraak te doen over de kwaliteit waarin zowel sterke punten als aandachtspunten inzichtelijk worden gemaakt”*

4.30 Het spreekt voor zich, aldus de NVAO, dat hiermee bedoeld wordt dat het *instellingsbestuur* - in het kader van de kwaliteitsborging - een formeel borgingsbesluit neemt per opleiding. Het vaststellen van de kwaliteit van een opleiding moet op een of andere manier navolgbaar zijn op het niveau van de instelling. Het bewijs dat de verwachte kwaliteit er is moet zowel intern als extern aangetoond kunnen worden, zo benadrukt de NVAO.

Verder stelt de NVAO met betrekking tot “de beoordelingschaal en beslisregel” dat het Beoordelingskader beslist dat voorwaarden kunnen gekoppeld worden aan een positief besluit instellingsreview met beperkte geldigheidsduur. In dergelijke voorwaarden wordt uiteengezet wat een instelling(sbestuur) moet doen opdat vervolgens een positief instellingsbesluit kan genomen worden. Daarover staat in het Beoordelingskader onder meer het volgende:

‘De instelling wordt beoordeeld op basis van de integrale beoordelingsgrond waarbij de samenhangende vragen niet afzonderlijk worden gewogen. Het besluit vloeit voort uit een holistisch en beargumenteerd oordeel op basis van de bevindingen, tenzij wordt vastgesteld dat de instelling niet in staat is om op internationaal aanvaarde wijze de kwaliteit van haar geaccrediteerde opleidingen te borgen. In dat laatste geval volgt altijd een negatief besluit.

In alle andere gevallen wordt een positief besluit genomen met beperkte geldigheidsduur. Dit houdt in dat er voorwaarden worden gedefinieerd die speciëren wat de instelling moet realiseren om een positief besluit instellingsreview te behouden na afloop van de beperkte geldigheidsduur. De beperkte geldigheidsduur wordt door de commissie in samenspraak met de instelling vastgelegd en houdt rekening met de termijn waarop de instelling de voorwaarden kan vervullen. De maximale duurtijd bedraagt drie jaar en leidt uiterlijk drie maanden voor het verstrijken van de duurtijd tot een nieuw

⁵⁶ Rapport van 26 april 2023, p. 6

*besluit instellingsreview op basis van een aanvullende instellingsreview die beperkt wordt tot de elementen waarop de voorwaarden betrekking hebben.
Naast voorwaarden kunnen ook aanbevelingen geformuleerd worden”.*

LUCA kan dus, aldus de NVAO, “niet stellen dat het Beoordelingskader geen rechtsgrond biedt om voorwaarden te koppelen aan het positief besluit instellingsreview met beperkte geldigheidsduur die verband houden met (a) de noodzaak tot het nemen van een formeel borgingsbesluit door een instellingsbestuur en (b) het beter betrekken van docenten en studentenvertegenwoordigers bij de ganse kwaliteitsborgcyclus.” De NVAO heeft in haar besluit meegewogen dat LUCA lang heeft stilgezeten ten aanzien van het nemen van formele borgingsbesluiten:

“Waar het nemen van een borgingsbesluit, naar de mening van de NVAO, het sluitstuk is inzake kwaliteitsborging - en LUCA tot op heden geen enkel borgingsbesluit nam. niettegenstaande het nieuw kwaliteitszorgstelsel reeds op 18 mei 2018 werd goedgekeurd door het Vlaamse parlement en sinds 1 september 2019 officieel in voege is - volstond een aanbeveling hieromtrent niet en drong er zich wel degelijk een voorwaarde op. Louter volledigheidshalve wordt in dat verband opgemerkt dat eerder, in het besluit instellingsreview van 21 augustus 2017, voorwaarden geformuleerd werden omtrent kwaliteitsborging door LUCA, zodat in deze (ook om deze reden) niet kon volstaan worden met een aanbeveling.”

4.31 Voor zover LUCA, wat betreft de eerste voorwaarde, verwijst naar een aantal andere beoordelingsrapporten en besluiten instellingsreview, repliceert de NVAO dat de Codex Hoger Onderwijs het concept ‘instellingsbestuur’ hanteert, maar niet vastlegt op welke wijze het instellingsbestuur moet worden vormgegeven: “Het gaat hier om het uitoefenen van welomschreven en intern vastgelegde bevoegdheden op het niveau van de instelling”. De door LUCA gemaakte vergelijkingen met andere instellingen gaan volgens de NVAO niet op:

- “conform de interne bevoegdheidsregeling heeft de Academische Raad van de VUB de bevoegdheden voor hun interne regie en kwaliteitszorg op het niveau van de instelling. De Academische Raad is in deze dus het instellingsbestuur en deze Academische Raad neemt de formele borgingsbesluiten. Dit staat zo letterlijk in het beoordelingsrapport;
- binnen de UC Leuven en UC Limburg (UCLL) worden borgingsbesluiten genomen op het niveau van het directiecomité van de UCLL (= op instellingsniveau) en vervolgens bekrachtigd door het bestuursorgaan (= eveneens op instellingsniveau). Gelijklopend met de VUB gaat het dus om het uitoefenen van welomschreven bevoegdheden op het niveau van de instelling;
- het Beoordelingskader stelt onder hoofdstuk 2 i, § 2.2 (Beoordelingschaal en beslisregel) het volgende: *‘Vanuit de basisfilosofie van het kwaliteitszorgstelsel volgt dat de beoordeling ervan uitgaat dat de instelling voldoet aan de beoordelingsgrond. Het tegendeel moet omstandig onderbouwd worden.’*
- Het onderzoek van de reviewcommissie van de Universiteit Antwerpen bracht geen issue met borgingsbesluiten aan het licht en stelt zelfs expliciet: *‘De commissie is voorts van oordeel dat de instelling als onderdeel van haar onderwijsbeleid een regie in voege heeft waarmee op internationaal aanvaarde wijze de kwaliteit van elke geaccrediteerde opleiding wordt geborgd.’*
- bezwaarindienaar citeert enkele aanbevelingen uit het beoordelingsrapport van de instellingsreview van UGent. Bezwaarindienaar gaat er evenwel aan voorbij dat deze aanbevelingen betrekking hebben op de overgang die de UGent wil(de) maken van hun regie 2.0 naar regie 3.0. Dit wordt ook expliciet zo benoemd. De citaten gaan helemaal niet over de borgingsbesluiten.”

4.32 Al met al is volgens de NVAO van een schending van de Codex of het Beoordelingskader of van de door LUCA genoemde rechtsbeginselen geen sprake. Evenmin heeft LUCA aangetoond dat zij op een andere manier is behandeld dan de andere instellingen die intussen een instellingsreview doorlopen hebben.

4.33 In haar aanvullend bezwaarschrift neemt **LUCA** als volgt nader stelling tegen het verweer van de NVAO. LUCA betoogt dat de NVAO in haar verweerschrift slechts de relevante bepalingen uit het Beoordelingskader weergeeft en vervolgt dan met:

“Zoals reeds werd vastgesteld door LUCA in het eerste bezwaarschrift, wordt in deze bepalingen niet vereist dat het instellingsbestuur formele borgingsbesluiten neemt.⁵⁷ Er wordt enkel vereist dat het instellingsbestuur de kwaliteit vaststelt om aan te tonen, intern en extern, dat de geleverde kwaliteit voldoet. In randnummer 4.7, onder a 3, werd aangetoond dat zowel KOPERA 1.0 als KOPERA 2.0

⁵⁷ Zie randnummer 4.16.

hieraan voldoen. In tegenstelling tot wat de NVAO betoogt, spreekt het dan ook helemaal niet voor zich dat het instellingsbestuur een formeel borgingsbesluit neemt per opleiding.”

- 4.34** Ook komt LUCA terug op de eerder door haar gemaakte vergelijking met andere instellingen. Die vergelijking dient om aan te geven dat het kwaliteitsborgingsproces onder KOPERA 1.0. niet wezenlijk verschilde van dat van andere instellingen :

“De NVAO wijst erop dat het *instellingsbestuur* niet nader wordt ingevuld door de Codex Hoger Onderwijs, en dat het gaat over het uitoefenen van welomschreven en intern vastgelegde bevoegdheden op het niveau van de instelling. Bij de VUB zou de Academische Raad het bevoegde instellingsbestuur zijn voor het nemen van formele borgingsbesluiten. Bij de UCLL zou het directiecomité de borgingsbesluiten nemen, die vervolgens worden bekrachtigd door het bestuursorgaan.⁵⁸

Dit is precies het punt dat LUCA in haar bezwaarschrift maakt. In KOPERA 1.0. wordt een finaal rapport per opleiding opgesteld door een panel van externe deskundigen. Dit rapport wordt overhandigd aan het directiecomité, die het vervolgens voorlegt aan het bestuursorgaan. De bevindingen van het panel worden bekendgemaakt op de website van LUCA in de vorm van een KOPERA-kwaliteitsfiche.⁵⁹ De uitgewerkte tekst wordt goedgekeurd door het directiecomité, en het bestuursorgaan wordt hierover geïnformeerd. Indien nodig, wordt er een verbeterplan door de opleiding uitgewerkt en voorgelegd aan het bestuursorgaan.⁶⁰ Bijkomend werden de voorbereiding en uitkomsten van KOPERA-cycli ook systematisch gepresenteerd op de academische raad van LUCA. Het is dus duidelijk dat onder KOPERA 1.0 het instellingsbestuur van LUCA de kwaliteit vaststelt om aan te tonen, intern en extern, dat de geleverde kwaliteit voldoet. Het “instellingsbestuur” bij LUCA wordt bij KOPERA 1.0 ingevuld door het directiecomité en het bestuursorgaan, en ook de academische raad werd actief betrokken.

Het klopt dat er onder KOPERA 1.0 geen document werd uitgevaardigd met als titel “formeel borgingsbesluit”. Dat wordt dan ook niet vereist door het beoordelingskader instellingsreview. Het directiecomité stelt de kwaliteit van de opleidingen vast op grond van een rapport van een panel van externe deskundigen, keurt een tekst goed voor de kwaliteitsfiches en rapporteert aan het bestuursorgaan. LUCA begrijpt dan ook niet waarom er belang wordt gehecht aan de benaming “formeel borgingsbesluit”, terwijl het duidelijk is dat het directiecomité en de het bestuursorgaan de kwaliteit vaststellen en deze aantoonbaar maken.

De reviewcommissie maakte hierover dan ook geen kritische opmerking, maar stelde net vast dat er bestuurlijke opvolging gegeven is aan de opleidingsbeoordelingen.⁶¹

- 4.35** Het verweerschrift van de NVAO biedt over de tweede voorwaarde volgens LUCA nog steeds geen duidelijkheid: “Volgens het verweerschrift kan deze voorwaarde ‘vrij’ verder worden vormgegeven. Het is echter compleet onduidelijk waarom het nodig was om deze voorwaarde op te leggen, aangezien de vaststellingen waarop het besluit van de NVAO steunt dermate uit de context zijn gehaald dat LUCA tot op heden niet weet wat van haar wordt verwacht met de tweede voorwaarde.”
- 4.36** In haar aanvullend verweerschrift voert de **NVAO** ten aanzien van het derde bezwaar geen nieuwe argumenten aan, en voegt ook geen nader verweer toe aan wat zij bij haar verweerschrift in primo al in stelling had gebracht.

Ad (iv) schending van het evenredigheidsbeginsel

- 4.37** Het evenredigheidsbeginsel vereist dat een maatregel (bestuursbesluit) evenredig is in het licht van de vastgestelde tekortkomingen én in licht van de gevolgen voor een justitiabele (in casu LUCA), zo stelt **LUCA**.
- 4.38** In haar rapport was de reviewcommissie zeer positief over de kwaliteitszorg en opvolging van LUCA. Daarom gaf zij ook een onvoorwaardelijk positief advies af. Wel met een drietal aanbevelingen, maar die doen - aldus de commissie - “*geenszins afbreuk aan de positieve punten die ze identificeerde, noch aan het positief advies*”. Niettemin besloot de NVAO om slechts een positief besluit met beperkte geldigheidsduur te nemen, en hierbij twee voorwaarden op te leggen.

⁵⁸ Verweerschrift p. 29.

⁵⁹ Zie <https://info.luca-arts.be/nl/kwaliteitszorg#kwaliteitsfichesvandeluca-opleidingen>.

⁶⁰ Zie KOPERA (1.0) LUCA- kwaliteitskader.

⁶¹ Rapport reviewcommissie LUCA, p. 26.

Onder verwijzing naar wat zij onder **4.(i)** en **4.(ii)** (als geschonden plicht resp. beginsel) heeft opgemerkt over het louter formele karakter van die voorwaarden en naar de concrete stappen die LUCA heeft gezet tot formalisering van borgingsbesluiten, waarmee zij geloofwaardig heeft bewezen in de nabije toekomst aan deze formele voorwaarden te zullen voldoen, meent LUCA dat het kennelijk onredelijk is om een besluit met een beperkte geldigheidsduur van drie jaar te geven.

- 4.39** Tot eenzelfde slotsom komt LUCA ook als zij de maatregel toetst in het licht van de gevolgen voor LUCA. Een onvoorwaardelijk positief besluit is geldig voor zes jaar. De NVAO koos er evenwel voor om de formele aanbevelingen van de reviewcommissie als voorwaarden op te nemen, waardoor het besluit slechts een beperkte geldigheid kon krijgen.

Dit heeft aanzienlijke gevolgen voor LUCA, om te beginnen vanwege de aanzienlijke kostprijs die gemoeid is met een (beperkte) instellingsreview (€ 51.665)⁶², maar ook vanwege het inzetten van personeelsmiddelen. En dat is onevenredig indien over drie jaar louter zal worden vastgesteld dat LUCA de (formele) voorwaarden heeft nageleefd, zo concludeert LUCA.

- 4.40** De **NVAO** heeft als volgt stelling genomen tegen dit onderdeel van het bezwaarschrift. De NVAO stipuleert in eerste plaats dat het Adviescollege in het licht van haar reactie op de overige bezwaren van LUCA zal vaststellen dat de beslissing van de NVAO om een positief besluit instellingsreview met beperkte geldigheidsduur te nemen zonder meer redelijk is en dat van een schending van het redelijkheidsbeginsel geen sprake is.

Aanvullend repliceert de NVAO nog als volgt:

“• het spreekt voor zich dat de kostprijs van een instellingsreview, die ten andere niet door NVAO maar op het niveau van de Vlaamse regering bepaald wordt, geen rol kan spelen bij de beslissing van de NVAO om al dan niet een positief besluit instellingsreview dan wel positief besluit instellingsreview met beperkte geldigheidsduur te nemen. Louter volledigheidshalve wijst de NVAO bezwaarindiener en uw Adviescollege erop dat de accreditatie van afzonderlijke opleidingen, zoals vroeger het geval was, een veel kostelijker gebeuren was. De gemiddelde kost per opleidingsbeoordeling was toen 10.000 euro;

- de NVAO herhaalt dat, ofschoon bezwaarindiener dit uiteraard anders wil doen overkomen, het beoordelingsrapport van de reviewcommissie niet leest als een bloemlezing en in het beoordelingsrapport verschillende kritieken en werkpunten te lezen zijn. Het beoordelingsrapport is zeker geen vrijgeleide voor een positief instellingsbesluit;
- bezwaarindiener kan niet bijgetreden worden waar zij stelt dat de opgelegde voorwaarden louter formeel van aard zijn. *Ten eerste* vormt het vaststellen van de kwaliteit door het instellingsbestuur om aan te tonen, intern en extern, dat de geleverde kwaliteit voldoet h t sluitstuk van de kwaliteitsborgcyclus, terwijl het Adviescollege zal vaststellen dat sinds de toepassing van het nieuw kwaliteitszorgstelsel door LUCA nog geen enkel borgingsbesluit genomen werd. *Ten tweede* acht de NVAO het wel degelijk dermate problematisch dat docenten niet weten wat KOPERA inhoudt, zodat van LUCA redelijkerwijze verwacht mag worden dat zij binnen afzienbare tijd hieromtrent de nodige stappen zet en dit ook opnieuw door de NVAO kan gecontroleerd worden;
- de NVAO geeft bezwaarindiener maximaal de tijd om aan de voorwaarden tegemoet te komen. Als bezwaarindiener de mening is toegedaan dat de voorwaarden binnen enkele weken of maanden geremedieerd zijn, staat niets er haar aan in de weg om een nieuwe aanvraag voor een instellingsreview te doen. Indien ter zake geen verbetering vastgesteld wordt rijst verdere twijfel omtrent de vierde van de samenhangende vragen uit de beoordelingsgrond dat de kwaliteitscultuur op alle niveaus van de instelling aanwezig is, en niet louter als concept bestaat op bestuursniveau.”

- 4.41** In haar aanvullend bezwaarschrift neemt **LUCA** als volgt nader stelling tegen het verweer van de NVAO:

“Volgens de NVAO kan de kostprijs geen rol spelen in de beslissing van de NVAO, omdat de opleidingsreviews vroeger duurder waren.⁶³ Daarbij negeert de NVAO het feit dat de middelen die vroeger naar (externe) opleidingsreviews gingen sinds de invoering van de instellingsreview ingezet worden voor de “eigen regie” die in de plaats kwam van die externe opleidingsbeoordelingen, alsook dat een nieuwe instellingsreview tevens personeelsmiddelen van LUCA vergt. De kostprijs en de noodzakelijke personele middelen en inzet tonen nochtans aan dat een bijkomende instellingsreview geen sinecure is. Er kan daarom niet licht overheen worden gegaan om een besluit met een beperkte geldigheidsduur uit te reiken. Aangezien de opgelegde voorwaarden zo licht wegen en nauwelijks

⁶² Op basis van het vermoedelijke studentenaantal. Maar omdat dit bedrag wordt geïndexeerd zal de kostprijs waarschijnlijk nog wel hoger liggen in 2027.

⁶³ Verweerschrift, p. 31.

steun vinden in het beoordelingsrapport van de reviewcommissie, is het daarom kennelijk onredelijk om slechts een besluit met beperkte geldigheidsduur aan LUCA te geven.”

- 4.40** Voor zover de NVAO erop heeft gewezen dat het beoordelingsrapport van de reviewcommissie niet als een bloemlezing leest en geen vrijgeleide vormt voor een positief instellingsbesluit is dit volgens LUCA een vreemd argument:

“De NVAO vergeet immers dat de reviewcommissie een onvoorwaardelijk positief advies gaf. Het is juist dat de reviewcommissie bepaalde aanbevelingen deed, maar stelde hierbij uitdrukkelijk dat deze geen afbreuk doen aan de positieve punten die ze identificeerde, noch aan het positief advies. Laat dit positieve advies nu dus net wel een vrijgeleide zijn voor de NVAO om een positief besluit te nemen. Sterker nog, het is aan de NVAO om in het bijzonder te motiveren waarom ze afwijkt van dit positieve advies. Het volstaat in dat kader niet om een aantal opmerkingen van de reviewcommissie uit hun context te halen en onder elkaar te plaatsen.”⁶⁴

- 4.41** Waar de NVAO stelt dat de opgelegde voorwaarden niet louter formeel van aard zijn en vervolgens vaststelt dat LUCA nog geen formele borgingsbesluiten heeft genomen en dat docenten niet weten wat KOPERA inhoudt, spreekt de NVAO zichzelf tegen, aldus LUCA. LUCA heeft aangetoond dat het instellingsbestuur de kwaliteit van de opleiding vaststelt en aantoonbaar maakt. Aan de reviewcommissie werden de verslagen van de raad van bestuur overhandigd, waarin de rapporten van de panels werden besproken en waarin de kwaliteit van de opleiding werd vastgesteld. Blijkbaar dient het instellingsbestuur dus nog enkel de titel “formeel borgingsbesluit” in het verslag van de bespreking te schrijven. Dit is volgens LUCA onmiskenbaar een formele voorwaarde.

Daarnaast is de stelling dat docenten niet weten wat KOPERA inhoudt, niet correct. In het beoordelingsrapport van de reviewcommissie wordt vastgesteld dat docenten in grote lijnen op de hoogte zijn van de actiepunten en resultaten via de POC's. Een aantal van de gehoorde docenten zouden echter weinig bekend zijn met KOPERA als benaming. Als de tweede voorwaarde hierop doelt, dient LUCA bij de docenten (louter) in te prenten dat deze kwaliteitscyclus KOPERA heet en dat de actieplannen daarin passen. Ook dit is een formele voorwaarde.

- 4.42** In haar aanvullend verweerschrift voert de **NVAO** ten aanzien van het vierde bezwaar geen nieuwe argumenten aan, en voegt ook geen nader verweer toe aan wat zij bij haar verweerschrift in primo al in stelling had gebracht.

5. Over de ontvankelijkheid van de op 10 oktober 2024 door LUCA nog ingediende stukken

- 5.1** Op 4 november 2024 zijn door partijen aanvullende memories ingediend met hun stellingname ten aanzien van de door LUCA op 10 oktober nog ingediende stukken (drie borgingsbesluiten cum annexis), conform de ter hoorzitting gemaakte afspraak. De beide stellingnames gaan in hoofdzaak over de ontvankelijkheid van die stukken, minder over de inhoud daarvan.
- 5.2** De stellingname van de NVAO komt erop neer dat de stukken niet ontvangen kunnen worden. Zij voert hiertoe een viertal argumenten aan, die – kort weergegeven – het volgende behelzen:
- De NVAO is ingevolge art. II.170/7 §1 (eerste zin) gehouden om het proces van de instellingsreview binnen twaalf maanden na ontvangst van het dossier af te ronden.
 - Die termijn liep in casu per 11 september 2024 af, daar de aanvraag voor een instellings-review door de instelling werd gedaan op 11 september 2023.
 - De aangeleverde stukken zijn nieuwe stukken, immers van na 11 september 2024, waarnaar de NVAO niet zelfstandig een onderzoek kan uitvoeren; die taak is wettelijk voorbehouden aan een reviewcommissie.
 - Het toestaan van nieuwe stukken zou een ongewenst precedent kunnen scheppen en kunnen leiden tot een misbruik van de bezwaarprocedure, namelijk tot inbreng van stukken die eigenlijk al voorhanden hadden moeten zijn bij de aanvang van de bezwaarprocedure (bij het aanleveren van het dossier ter gelegenheid van de aanvraag).
 - En zelfs al zou rekening moeten worden gehouden met deze stukken dan vormen de aangeleverde borgingsbesluiten nog altijd geen basis voor een aanpassing van haar besluit van 3 juli.

⁶⁴ Zie onder randnummer 4.13.

- 5.3** LUCA is van oordeel dat de stukken wel ontvankelijk zijn, en voert daarvoor in haar Aanvullende Memorie en Replik op de Aanvullende Nota van de NVAO, onder meer aan:
- De stukken, die ten grondslag liggen aan de aangeleverde borgingsbesluiten⁶⁵ zijn documenten die bij de aanvang van de reviewprocedure al bestonden, en zijn in dat opzicht dus niet nieuw. Zij maken mitsdien deel uit van het door de reviewcommissie bestudeerde dossier. De reviewcommissie heeft die stukken ingezien en zich dus een voorstelling kunnen maken van hoe een formeel borgingsbesluit eruit zou komen te zien.
 - De instelling heeft de reviewcommissie – nadat die bij enkele gelegenheden tijdens de reviewprocedure gevraagd had naar voorbeelden van een borgingsbesluit (*indien beschikbaar*) – uitgenodigd voor een gesprek om “om te bekijken hoe we inhoudelijk aan de noden van de commissie kunnen voldoen”. Dat gesprek heeft ook daadwerkelijk plaats gevonden en kennelijk naar tevredenheid van de reviewcommissie, want zij heeft vervolgens in het verdere verloop van de procedure geen vragen meer over borgingsbesluiten gesteld.
 - De aan de NVAO op 10 oktober 2024 overgemaakte formele borgingsbesluiten zijn helemaal niet ‘last minute voor de bezwaarprocedure’ gemaakt, zoals op de hoorzitting van de kant van de NVAO werd beweerd. Zij werden opgemaakt door toepassing van de KOPERA 2.0-cyclus, volgens een tijdplanning die door het directiecomité al op 19 oktober 2022 voor de onderhavige 7 opleidingen was vastgesteld. Voor de andere opleidingen van LUCA is (of wordt) een vergelijkbare kalender opgemaakt, op het moment dat die opleidingen de laatste stappen in de kwaliteitscyclus (vanaf het terugkoppelingsgesprek met het beoordelingspanel) bereikten (of zullen hebben bereikt).⁶⁶

6 Het Adviescollege overweegt over het door LUCA ingediende bezwaarschrift als volgt

Preliminair

- 6.1** Voordat het Adviescollege toekomt aan bespreking van de door LUCA in stelling gebrachte bezwaren wil het college eerst duidelijk maken waarover het meent een advies te mogen uitbrengen.

Ingevolge de artt. 37 en 38 van het Reglement Bestuursbeslissingen wordt een ontwerpbesluit eerst een definitief besluit als de NVAO – op basis van het advies van het Adviescollege – tot één van de in art 38 genoemde eindbeslissingen komt.

De NVAO doet dat, blijkens art. 37 van het Reglement, niet alleen op grond van het door Adviescollege afgegeven advies, maar ook *in het licht van het vervolg van de procedure*.

Het Adviescollege vermag dit laatste niet anders uit te leggen dan te betekenen dat de NVAO de eindbeslissing dient te nemen met in achtneming van alle relevante feiten en omstandigheden tot en met het moment dat in de bezwaarprocedure – in vervolg op het bestreden ontwerpbesluit – die eindbeslissing wordt genomen.

De door LUCA *in limine litis* aangevoerde borgingsbesluiten (inclusief de documenten waarop die berusten) behoren dus ook zeker tot de ‘relevante feiten en omstandigheden’ die de NVAO bij haar eindbeslissing dient te betrekken.

Het adviescollege deelt, met dit al, het standpunt van LUCA dat in casu niet sprake is van nieuwe documenten. Waar het de onderliggende stukken van de borgingsbesluiten betreft al helemaal niet omdat de reviewcommissie daarvan kennis heeft kunnen nemen.⁶⁷ Maar ook de genomen borgingsbesluiten zijn op de keper beschouwd geen nieuwe besluiten, zij vormen immers het logische sluitstuk van de hele kwaliteitscyclus, zoals vastgelegd in KOPERA-2.0. De nu overgelegde formele borgingsbesluiten zijn slechts de illustratie – en het bewijs – van de uitkomst van het KOPERA 2.0.-traject zoals dat was voorzien door de instelling en in ogenschouw genomen door de reviewcommissie.

⁶⁵ Genomen door het borgingscomité op 26 september 2024 en digitaal ondertekend op 2 oktober 2024.

⁶⁶ Voor een overzicht van alle lopende en afgeronde KOPERA-oefeningen verwijst LUCA in dit verband naar de publieke website: <https://info.luca-arts.be/nl/kwaliteitszorg>. Waarnaar ook de reviewcommissie is verwezen in het dossier.

⁶⁷ Het gaat dan met name om: (i) de Kritische reflectie, (ii) het KOPERA-rapport, (iii) de gepubliceerde kwaliteitsfiche, (iv) (verslagen van) het opvolgingsgesprek en (v) de beleids gesprekken.

Het Adviescollege heeft daarnaar gemeend te moeten handelen door de behandeling van het bezwaarschrift, na de gehouden hoorzitting, aan te houden en partijen in de gelegenheid te stellen om zich uit te spreken over de relevantie van deze documenten en te reageren op elkaars standpunt in deze.⁶⁸

Waar relevant zal het Adviescollege in haar navolgend advies dan ook refereren aan deze documenten en de partij-stellingnames.

- 6.2** Van misbruik van de bezwaarprocedure is het Adviescollege in deze niets gebleken. LUCA heeft binnen de door het Adviescollege uitgezette termijn te goeder trouw gedaan wat van haar verwacht kon en mocht worden.

De reglementair openstaande mogelijkheid van bezwaar bij het college levert nu eenmaal de, niet als denkbeeldig te verwaarlozen, kans op dat de 12 maanden termijn van de Codex wordt overschreden. Het Reglement Bestuursbeginselen bepaalt echter dat we tot en met de behandeling van het bezwaar te maken hebben met een ontwerpbesluit en dat een definitief besluit eerst genomen kan worden door de NVAO na het advies van het college en op basis van alle informatie die in de bezwaarprocedure is uitgewisseld.

De Codex (art. II.170/7, §3) verbindt op zich ook geen gevolgen aan een termijnoverschrijding.

Daar komt bij dat de NVAO ook niet bij het Adviescollege bezwaar kenbaar heeft gemaakt tegen het vaststellen van de hoorzitting op 11 oktober. En die vaststelling vond plaats bij de uitnodiging van de partijen tot het bijwonen van de hoorzitting; kenbaar gemaakt aan partijen bij e-mail van 12 augustus.

Maar het Adviescollege denkt dat, ook mét dat gegeven, het college dan niet op een veel vroegere datum zou zijn uitgekomen, gelet op de termijnen die aan partijen moet worden gelaten om zich goed voor te bereiden op de hoorzitting en de agenda's van de leden van het college.

Ten gronde

- 6.3** Het Adviescollege stelt – in het licht van de door LUCA beweerde schending van de motiveringsplicht – primair vast dat zowel het Beoordelingskader Instellingsreview⁶⁹ als het Reglement Bestuursbeginselen⁷⁰ vereisen dat de NVAO, indien zij wenst af te wijken van het advies in het beoordelingsrapport, dit gemotiveerd dient te doen.

Het Reglement Bestuursbeginselen stipuleert in dat geval zelfs dat de NVAO een *bijzondere motiveringsplicht* in acht dient te nemen.

Waar dat *bijzondere* in gelegen moet zijn wordt in het Reglement niet nader toegelicht of uitgelegd, maar het Adviescollege gaat ervan uit dat daar, onder meer, mee bedoeld zal zijn dat de enkele referentie aan bepaalde (kritische) vaststellingen of bevindingen in het beoordelingsrapport [zoals de NVAO op de pp.2 en 3 van het ontwerpbesluit doet] onvoldoende rechtvaardiging is voor een oordeel over het door de instelling gehanteerde kwaliteitszorgcyclus, afwijkend van het oordeel waartoe de reviewcommissie kwam.

Het citeren van passages uit het beoordelingsrapport van de reviewcommissie (in overigens volstrekt willekeurige volgorde⁷¹) kan naar het oordeel van het Adviescollege niet gelden als een *bijzonder gemotiveerde* onderbouwing ten opzichte het eenduidige en onvoorwaardelijk eindoordeel van de reviewcommissie, luidende:

“Het kwaliteitszorgstelsel is naar het oordeel van de commissie dan ook een **gedegen uitgewerkt systeem**⁷² dat opgebouwd is rond negen kwaliteitskenmerken die vertrekken vanuit een duidelijke visie en heldere principes en waarin onafhankelijke, externe deskundigen de opleidingsbeoordelingen

⁶⁸ Zie randnummer 3.6.

⁶⁹ P. 20

⁷⁰ Art. 38. § 1. laatste zin.

⁷¹ Genummerd naar de pagina's waar de citaten zijn terug te vinden geeft het volgende beeld te zien: p. 11, p.26, p. 26, p.27, p. 16, p. 16, p. 17, p. 19, p. 23, p. 17, p. 17, p. 20, p. 27, p. 29 en p. 29.

Waarbij nog zij opgemerkt dat citaat 7 en citaat 11 identiek zijn.

Aan de weinig verzorgde inrichting van het besluit draagt verder nog bij dat de NVAO stelt dat de reviewcommissie twee aanbevelingen formuleert in haar rapport; dat waren er evenwel drie.

⁷² Vetgedrukte woorden in de tekst van het beoordelingsrapport zelf

uitvoeren. De commissie beoordeelt de publieke informatie betreffende de kwaliteit van de opleidingen als eveneens positief.⁷³

- 6.4** Eerst bij de 'vaststellingen' op p.3/p.4 van het besluit is sprake van het formuleren van een eigen oordeel van de NVAO.

Maar de vraag is nu of die puntsgewijs genoemde constatering⁷⁴ het opleggen van de twee voorwaarden in het voorwaardelijk positieve reviewbesluit rechtvaardigen; om precies te zijn: rechtvaardigen de eerste zes 'bolletjes' het opleggen van de eerste voorwaarde en het laatste (het 7^e) bolletje de tweede voorwaarde?

- 6.5** Goed beschouwd komen de eerste vier vaststellingen van de NVAO per saldo op hetzelfde neer, namelijk: LUCA deed tot dusverre nog geen formele vaststelling in de vorm van borgingsbesluiten ten aanzien van de kwaliteit van de door haar verzorgde opleidingen.

LUCA ontkent dit ook niet. Zij meende echter dat zij met de in KOPERA 1.0 verankerde kwaliteitscyclus die resulteerde in de vaststelling van kwaliteitsfiches en de publicatie daarvan op de website van de instelling - met als sluitstuk de goedkeuring daarvan door het directiecomité en bekrachtiging van een en ander door het bestuursorgaan - in materiële zin voldeed aan de eisen voor kwaliteitsbewaking, zoals geformuleerd in het Kader Instellingsreview - Vlaanderen 2015-2017 (de voorganger van het Beoordelingskader Instellingsreview).

Toen het in 2020, bij de vaststelling van het Beoordelingskader, voor LUCA duidelijk werd dat ook formele borgingsbesluiten dienden te worden genomen door het bestuursorgaan (of door een bestuurlijk gremium namens de instelling, in opdracht van het bestuursorgaan) heeft zij er direct werk van gemaakt om KOPERA 1.0. in die zin aan te passen. Dat heeft geresulteerd in de vaststelling van KOPERA 2.0 in 2022, alsmede in de vaststelling van een timing (per opleiding) wanneer het KOPERA-traject moet zijn doorlopen en een formeel borgingsbesluit genomen zal gaan worden.

Voor 7 opleidingen (diploma's) was die timing bepaald op september 2024 en die timing werd met de drie borgingsbesluiten (van 2/3 oktober 2024) - genomen door het borgingscomité in opdracht van het bestuursorgaan, ook daadwerkelijk gehaald. En niet als overhaast genomen besluiten om vooralsnog gelijk te krijgen, maar als het slot van een veel eerder ingezette en normaal verlopen procedure. Ook voor de overige opleidingen van LUCA na 2022 ook een vergelijkbare tijdlijn uitgezet (of gaat worden uitgezet), maar die opleidingen zaten in een (veel) vroeger stadium van KOPERA-cyclus dan de zeven opleidingen waarvan de formele kwaliteitsborging nu is afgerond. Zo is voor 2023/2024 de cyclus ook al opgestart voor twee andere opleidingen en drie trajecten levenslang leren.

- 6.6** De borgingsbesluiten⁷⁵, mede bezien in het licht van de documenten waarop ze berusten, laten naar het oordeel van de Adviescollege onmiskenbaar zien dat instelling daarmee de kwaliteit van haar opleidingen (bij wijze van borging) vaststelt om – zoals het Beoordelingskader eist – *aan te tonen, intern en extern, dat geleverde kwaliteit voldoet*.

De borgingsbesluiten zijn voor alle stakeholders, zowel intern als extern, kenbaar en berusten verifieerbaar op (i) een (per opleiding) door een panel van externe deskundigen opgesteld KOPERA-rapport (met een algemene waardering van de opleiding en een selectie van zowel sterke punten of good practice als een opsomming van mogelijkheden om te groeien en zichzelf te verbeteren), (ii) een op de website van de instelling gepubliceerd kwaliteitsfiche (met een verkorte weergave van het KOPERA-rapport) en (iii) een verslag van de besluitvorming in het borgingscomité, met als bijlage de CV's van de leden van het borgingscomité.

En daarmee stelt het Adviescollege tevens vast dat LUCA ook aan de eisen voldoet die de NVAO onder de vaststellingen 5 en 6 (op p. 3/p.4 van het besluit) doet. Ten aanzien van de 5^e vaststelling had de reviewcommissie dit overigens ook al in positieve zin geconcludeerd. De NVAO blijft in gebreke aan te geven waarop zij haar afwijkend oordeel in deze baseert.

- 6.7** Omdat mitsdien tussen partijen niet langer in geschil is dat formele borgingsbesluiten nodig zijn om de kwaliteitscyclus af te sluiten, om aldus de verantwoordelijkheid van de instelling voor de eigen regie ten aanzien van de kwaliteit van haar opleidingen tot uitdrukking te brengen en de borgingsbesluiten (met bijlagen) waarvan de Adviescollege kennis heeft genomen aan de maat zijn, meent het college dat het stellen van een voorwaarde in deze niet gerechtvaardigd is.

⁷³ P. 29 Beoordelingsrapport.

⁷⁴ Zie hierboven onder randnummer 1.7

⁷⁵ Die LUCA nog op 10 oktober 2024 aan de NVAO en het Adviescollege deed toekomen.

Het bezwaar is op dit punt mitsdien gegrond.

6.7 Resteert de vraag of de tweede voorwaarde, in het licht van de gegeven motivering gerechtvaardigd is.

Die voorwaarde is opgelegd omdat: *“LUCA niet kan verzekeren dat het eigen onderwijsbeleid, en dan meer bepaald de eigen regie, effectief is omdat docenten en studentvertegenwoordigers nog geen helder beeld hebben van de kwaliteitszorgcyclus in al zijn fasen en consequenties.”*⁷⁶

De NVAO somt in haar verweerschrift⁷⁷ een vijftal punten op waaruit zou blijken dat de instelling op opleidingsniveau docenten en studentvertegenwoordigers onvoldoende betreft bij de kwaliteitsborging.

Kort weergegeven gaat het daarbij om het volgende:

- de docenten weinig tot niet bekend zijn met KOPERA als benaming;
- de docenten kwaliteitsborging vooral als de verantwoordelijkheid van de kwaliteitsankers zien;
- de docenten die de reviewcommissie sprak niet betrokken zijn geweest bij de kwaliteitsborgcyclus zelf;
- de gesproken docenten niet op de hoogte waren van het actieplan rond diversiteit en inclusie en het actiepunt rond het curatorschap;
- de reviewcommissie het nochtans belangrijk vindt dat docenten (en ook de studentvertegenwoordigers) een helder beeld hebben van de kwaliteitszorgcyclus in al zijn fasen en met al zijn consequenties.

6.8 Problematisch aan deze vaststellingen is naar het oordeel van het Adviescollege dat onduidelijk is welke mate van betrokkenheid van studenten en docenten kan en moet worden verwacht om in het kader van de kwaliteitsborging als ‘voldoende’ te worden aangemerkt. De Codex Hoger Onderwijs en het Beoordelingskader Instellingsreview laten zich daar niet over uit.

En ook de NVAO zelf geeft verder geen instructies of maatstaven waaraan af te meten zou zijn of de betrokkenheid van studenten en docenten voldoende is om de kwaliteit van een opleiding te borgen.

Moeten studentvertegenwoordigers en docenten echt een helder beeld hebben van de kwaliteitszorgcyclus *in al zijn fasen en consequenties*? De NVAO neemt deze ‘standaard’ over van de beoordelingscommissie. Maar waar baseert de commissie (en in navolging van haar de NVAO) zich in deze op? Is die ‘standaard’ niet veel eer van toepassing op de ‘kwaliteitsankers’, die daarvoor nu juist vanwege hun professionele kwaliteiten zijn aangeworven/aangewezen?

Het bevreemdt het Adviescollege dan ook geenszins dat de docenten, die de reviewcommissie heeft gesproken, aangaven van oordeel te zijn dat de primaire verantwoordelijkheid voor de kwaliteitsborging bij de kwaliteitsankers ligt. Bij hen berust immers de coördinatie van het proces van kwaliteitsborging, de fasering daarvan en het toezicht op de opvolging van verbeteracties (de consequenties van de kwaliteitscyclus).

Daar komt nog bij dat de resultaten van het onderzoek van een beoordelingscommissie soms net iets teveel bepaald worden door de toevallige gesprekspartners van het moment: docenten (en studenten) die niet betrokken zijn geweest bij de vaststelling van de kwaliteitsborgingscyclus voor de opleiding (of opleidingen) die in het kader van de instellingsreview wordt (worden) bezocht. Of die door omstandigheden nog geen kennis hebben genomen van de actieplannen rond bijvoorbeeld diversiteit en inclusie, of curatorschap.

Ter zitting is door de algemeen directeur van LUCA en de raadvrouw aangegeven dat studenten en docenten wel degelijk bij het kwaliteitsborgingsproces betrokken werden. Enerzijds via hun vertegenwoordigers en de POC’s, anderzijds via informele procedures tussen studenten en/of docenten. Voorts zijn de docenten, die geen lid zijn van de POC’s, wel geïnformeerd over het proces.

De NVAO bestrijdt dit ook niet, maar vindt dit kennelijk onvoldoende ‘betrokkenheid’. Maar onderbouwt dat niet met verifieerbare criteria of standaarden.

Het Adviescollege vindt dat het vereiste van de mate van betrokkenheid van docenten en studenten - bij het ontbreken van wettelijke maatstaven waaraan die betrokkenheid zou kunnen worden afgemeten - niet als voorwaarde mag gelden voor een positief besluit instellingsreview met beperkte geldigheidsduur, ten hoogste als aanbeveling. En dan nog onder opgave van criteria waaruit de mate van gewenste betrokkenheid kan worden afgemeten.

⁷⁶ P. 4 van het besluit van 3 juli 2024.

⁷⁷ Verweerschrift p. 24

Het Adviescollege is met dit al van mening dat het bezwaar van LUCA ook op dit punt gegrond is.

- 6.9** Het Adviescollege raadt de NVAO aan werk te maken van verifieerbare maatstaven waaraan zowel betrokkenheid van docenten als studenten kan worden afgemeten, als leidraad voor het bepalen van de al of niet voldoende kwaliteit van die betrokkenheid.
- 6.10** De andere bezwaren, die door LUCA zijn aangevoerd, behoeven hier geen verder onderzoek, aangezien die - ook als ze gegrond zouden zijn - geen ruimere draagwijdte aan het advies van het college zouden geven

Advies van het Adviescollege

Gelet op de Codex Hoger Onderwijs, in het bijzonder gelet op de artt. II.170/2 t/m II.170/8;

Gelet op het Beoordelingskader Instellingsreview van juni 2020;

Gelet op het Reglement Bestuursbeginselen van 8 oktober 2018 (i.h.b. de artt. 37-38);

Gelet op de bevindingen naar aanleiding van het procesdossier, daaronder begrepen de documenten die op 10 oktober nog zijn ingediend, inclusief de stellingname van partijen daaromtrent;

adviseert het Adviescollege de NVAO om:

- het bezwaar van LUCA School of Arts, zoals door haar verwoord onder randnummers 4.1.(i) j° 4.2, gegrond te verklaren;
- het (ontwerp)besluit van 3 juli 2024 te herzien, met inachtneming van de bevindingen waartoe het Adviescollege is gekomen, zoals verwoord onder randnummers 6.1 – 6.10 van dit advies.

namens het Adviescollege,

mr. E. Derycke,
voorzitter

mr. dr. Th. Bellekom,
secretaris

18 november 2024