


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 leidinggevenden 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 leidinggevenden

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 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 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 **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 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 LUCAbrede 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

