



SCHOOLOFARTSGENT.BE

VISIE KWALITEITSZORG

*Koninklijke Academie voor Schone Kunsten – Koninklijk Conservatorium
School of Arts van de Hogeschool Gent.*

1. Context en opzet
2. Missie en Onderwijsvisie School of Arts
3. Een kwaliteitscultuur binnen de School of Arts
 - 3.1. Kwaliteitszorg op objectniveau
 - 3.2. Kwaliteitszorg op meta-niveau
 - 3.2.1. Kwaliteitszorginstrumenten
 - 3.2.2. Balansmoment en externe toets
 - 3.3. Kwaliteitszorg op meta-meta-niveau : de instellingsreview
4. Kwaliteitszorginstrumenten School of Arts
 - 4.1. Monitoring van instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid
 - 4.2. Terugkoppeling door studenten
 - 4.3. Terugkoppeling vanuit het werkveld
 - 4.4. Een actieplan per opleiding
 - 4.5. Dialoog tussen collegae en onderwijsprofessionalisering
5. Overleg-, advies- en beleidsorganen m.b.t. kwaliteitszorg School of Arts
6. Besluit

Bronnen

VISIE KWALITEITSZORG

Koninklijke Academie voor Schone Kunsten – Koninklijk Conservatorium

School of Arts van de Hogeschool Gent.

1. Context en opzet

Een evaluatie van de eigen kwaliteitszorgsystemen en recente evoluties in de kaders die de Vlaamse Overheid uitzet voor kwaliteitszorg in het hoger onderwijs, nopen de School of Arts van de Hogeschool Gent (HoGent) tot het actualiseren van haar visie op de praktijk van integrale kwaliteitszorg (IKZ).

Het IKZ-beleid van de School of Arts hanteert de klassieke PDCA-cyclus¹ als werkkader – dit in lijn met de HoGent *Total Quality Management Focus 2013*. De PDCA-cyclus refereert naar vier opeenvolgende activiteiten: plannen, uitvoeren, controleren, bijsturen. Door hun cyclisch karakter garanderen zij dat de zorg voor behoud en verbetering van de kwaliteit onder de aandacht blijft van de medewerkers, de organisatie-entiteiten en de organisatie als geheel.

De kwaliteitszorg binnen de School of Arts dient te voldoen een aantal decretale vereisten, voortvloeiend uit het Vlaams en Europees onderwijsbeleid. Daarnaast is er de noodzakelijke congruentie met het Strategisch Plan van de HoGent, dat op zijn beurt als raamwerk fungeert voor de kwaliteitszorg op instellingsniveau (instellingsreview). De School of Arts wil transparant rekenschap geven over haar beoefening van de kunsten, over haar onderwijs en onderzoek in de kunsten en over haar dienstverlening. Haar aanpak zal aangepaste accenten leggen in functie van de eigenheid van het academisch onderwijs in de artistieke praktijk en van het professioneel onderwijs in kunstgerelateerde disciplines.²

Om de competitie en de samenwerking met andere spelers op de internationale onderwijsmarkt actief aan te gaan, dient de School of Arts inhoudelijk over de eigen kwaliteitszorg te reflecteren en hiervoor een beleid uit te werken. Met het oog op de optimalisering van dit beleid, werd een **vergelijkend onderzoek** ingesteld naar de IKZ-praktijken in het hoger kunstonderwijs bij een aantal partnerinstellingen in Vlaanderen.

¹ “Plan-Do-Check-Adapt”; Deming (1986).

² Zoals aangegeven in B/RVB/2013/DOW/1004. De onderwijsvisie van de School of Arts expliciteert de kijk op hoger kunstonderwijs zoals die binnen de School of Arts leeft. Ook zijn er voor dat hoger kunstonderwijs op heel wat vlakken bijzondere procedures, structuren en statuten uitgewerkt, zowel op vlak van instroomregulering, financiering, personeelsstatuut, loonpolitiek. Deze verschillen werden opgelijst in de visietekst ‘Omkaderende diensten van de School of Arts’ (HoGent, 2014). Zowel de onderwijsvisie als de organisatorische specificiteiten van het hoger kunstonderwijs nopen tot specifieke benaderingen op vlak van kwaliteitszorg.

Daaruit werden een aantal *good practices* gedestilleerd die worden meegenomen in het IKZ-beleid aan de School of Arts. Om deze uitwisseling van expertise ook in de toekomst te bestendigen, werd op initiatief van KASK - Koninklijk Conservatorium een **instellingsoverschrijdende “Werkgroep IKZ Hoger Kunstonderwijs”** opgericht, die momenteel bestaat uit stafmedewerkers IKZ uit andere Vlaamse Schools of Arts.³ Deze werkgroep vergadert meermaals per jaar in functie van uitwisseling van *good practices* en expertise en zal in de toekomst ook gemeenschappelijke initiatieven nemen. Hij kan op termijn verder worden uitgebreid met andere nationale en internationale partners.

Het kwaliteitszorgbeleid van de School of Arts KASK - Koninklijk Conservatorium vertrekt van een pragmatische aanpak, waarbij de gehanteerde instrumenten en hun resultaten ook zelf geëvalueerd en bijgesteld worden in functie van hun bruikbaarheid.⁴

2. Missie en onderwijsvisie School of Arts

De **Hogeschool Gent** wil excelleren in onderwijs, onderzoek, dienstverlening en beoefening van de kunsten. Via de competenties van haar medewerkers en afgestudeerden en de valorisatie van haar onderzoek wil de Hogeschool Gent een kritische, creatieve en open maatschappij bevorderen

De activiteiten van de School of Arts situeren zich op het vlak van de beoefening van de kunsten, het verstrekken van onderwijs in de kunsten en in kunstgerelateerde disciplines, dienstverlening op vlak van kunst en vormgeving, en het verrichten van projectmatig wetenschappelijk onderzoek en onderzoek in de kunsten.

Wat haar **onderwijs** betreft, wil de School of Arts jonge en creatieve mensen opleiden die een eigen vormen-, klank- of beeldtaal ontwikkelen binnen een persoonlijke muzikale, artistieke of ontwerppraktijk.

In een authentieke leeromgeving leren de studenten door voortdurend werk te realiseren en te maken, alleen en in samenwerkingsverbanden. De praktijk vormt de kern van de opleiding.

Elke opleiding in de School of Arts koppelt een gespecialiseerde verkenning van de mogelijkheden van één gekozen praktijkveld aan een sterke interdisciplinaire openheid.

De School of Arts functioneert als een gemeenschap, waarin studenten in co-creatie ook informeel leren van elkaar.

Daarbij is het van essentieel belang dat wat binnen de campussen gebeurt actief interageert met de wereld erbuiten. De vele werkvelden waar de opleidingen van de School of Arts op voorbereiden resoneren in die opleidingen.

³ Met name de Schools of Arts van Erasmushogeschool (Brussel) en Artesis-Plantijn Hogeschool (Antwerpen).

⁴ Cfr. de PDCA-cyclus.

Theoretische vorming en kritische reflectie zijn ingebed in de studieprogramma's. De studenten krijgen denkkaders aangereikt waarbinnen ze kritisch kunnen reflecteren over de plaats die hun praktijk inneemt in een historische en maatschappelijke context. De School of Arts activeert bij haar studenten de verantwoordelijkheid om met hun werk een kritische, creatieve en open maatschappij te bevorderen.

Zij stimuleert onderzoek binnen het creatieproces. Studenten worden opgeleid tot autonome en onderzoekende makers.⁵

De onderwijsvisie impliceert een **profilering van de School of Arts als geheel** over de verschillen tussen opleidingen en vakgroepen heen. De opleidingen ontleen hun eigenheid in het onderwijslandschap mede aan dit overkoepelend pedagogisch concept en aan de specifieke schoolcultuur die erdoor tot stand komt.

Binnen het kader van haar onderwijsvisie wil de School of Arts inzetten op een inhoudelijke versterking van haar **opleidingen**. Naast de eigenheid die zij ontleen aan de algemene onderwijsvisie, hebben alle opleidingen bijkomend een helder en duidelijk inhoudelijk profiel dat hen onderscheidt van soortgelijke opleidingen in andere onderwijsinstellingen. Elke opleiding expliciteert en ontplooit deze inhoudelijke eigenheid binnen het kader van de algemene onderwijsvisie van de School of Arts.

3. Een kwaliteitscultuur binnen de School of Arts

KASK-Koninklijk Conservatorium wil een creatieve organisatie zijn, met een veralgemeende en in de dagelijkse werking goed verankerde **kwaliteitscultuur**, die geënt is op de eigenheid van kunstopleidingen en aanverwante professionele opleidingen, en die de innovatie en de excellentie in deze opleidingen bevordert.

Kwaliteitszorg die mikt op een kwaliteitscultuur houdt ten eerste de keuze in voor een kwaliteitszorgsysteem dat de kwaliteit van de basisprocessen in onderwijs, onderzoek, dienstverlening en beoefening van de kunsten niet hindert of in de weg staat – hetgeen paradoxaal klinkt, maar in de praktijk zeer goed mogelijk is. Het is ten tweede een keuze voor een benadering waarin vooral personeelsleden en studenten zélf als drager van de zorg voor de kwaliteit worden gezien en geactiveerd. Kwaliteitszorg in de School of Arts is een continu leerproces waarin iedereen betrokken is en waar alle personeelsleden en studenten kwalitatieve winst uit puren. De verbeterprocessen dienen gedragen te zijn binnen de opleidingen. Dit is slechts mogelijk indien de personeelsleden en studenten het terechte gevoel hebben eigenaar te zijn van vorm en inhoud van de kwaliteitsborgende processen, zowel op niveau van de processen zelf als op meta-niveau (zie verder over dit onderscheid).

⁵ Deze onderwijsvisie laat zich verder meer gedetailleerd expliciteren aan de hand van zeven klemtonen die erin worden gelegd. Zie hieromtrent 'Onderwijsvisie School of Arts', HoGent 2015.

De kwaliteitszorg zal best geen processen introduceren die te zeer vervreemd zijn ten aanzien van de praktijk van (kunst)onderwijs, onderzoek, kunstbeoefening, dienstverlening. Veeleer dienen de kwaliteitszorgprocessen zoveel als mogelijk aan te sluiten bij deze praktijken zelf. Dit is essentieel indien men de kwaliteitszorg wil laten uitmonden in een kwaliteitscultuur.

Om dit mogelijk te maken, dient de kwaliteitszorg aan twee basisvoorwaarden te voldoen: haar processen moeten licht zijn en transparant.

De eis van **lichtheid** betekent dat planlast en *overhead*-kosten zoveel mogelijk worden beperkt, zodat de (financiële en tijds-) belasting die de kwaliteitszorg met zich meebrengt niet buiten proportie geraakt, met op termijn negatieve effecten op de kwaliteit van de basisprocessen voor gevolg. Lichtheid wordt bekomen door in te zetten op de kwaliteit van de onderwijs, onderzoeks- e.a. processen zélf (objectniveau); door een bewuste politiek van ingehouden sturing en vermijden van nutteloze formalisering van onderwijs-, onderzoeks- en dienstverleningsprocessen en van de administratieve omkadering daarvan; door het strikt beperken van het aantal meta-instrumenten op vlak van kwaliteitszorg; door de keuze voor meta-instrumenten met rendement in de onderwijspraktijk zélf of in de beleidsvoering binnen de School of Arts.

De eis van **transparantie** houdt in dat alle betrokkenen van de processen op de hoogte moeten zijn, en dat exclusief controlegerichte, ondoorzichtige en top-down ingevoerde kwaliteitszorgprocessen worden vermeden. Dit wordt bekomen door het betrekken van zowel studenten, onderzoekers als docenten bij de planning en bij de resultaten van de kwaliteitszorg. Het betrekken bij de planning van de kwaliteitszorg en bij verwerking van resultaten gebeurt in de opleidingscommissies en in de Onderwijsraad School of Arts. Maar meer nog via intervisiegroepen, briefings, personeelsvergaderingen, enz. Communicatie en terugkoppeling zijn zeer belangrijk om de kwaliteit te kunnen borgen en de PDCA-cyclus volledig te doorlopen.

De uitbouw van kwaliteitszorg opgevat als een kwaliteitscultuur gebeurt, binnen de institutionele context van het huidige Vlaamse hoger onderwijs, op drie niveaus:

- Kwaliteitszorg op objectniveau in de School of Arts
- Kwaliteitszorg op meta-niveau in de School of Arts
 - kwaliteitszorginstrumenten
 - globale evaluatiemomenten : balansmoment en externe toets
- Kwaliteitszorg op meta-meta-niveau: de instellingsreview.

3.1. Kwaliteitszorg op objectniveau in de School of Arts

Het eerste, en meest belangrijke niveau – dat helaas dikwijls uit het oog wordt verloren – is dat van de onderwijs-, onderzoeks- en dienstverleningsprocessen zelf, en van de processen

van kunstbeoefening. De kwaliteit van deze processen waarborgen is een dagelijks werk van elk betrokken personeelslid en van de studenten. Het zijn de docenten en studenten die de kwaliteit van de lessen, begeleiding en cursus realiseren, de onderzoekers die de kwaliteit van het artistiek onderzoek intensifieren, het is de tentoonstellingsmaker en de kunstenaar (in opleiding) die de kwaliteit van het toonmoment bepaalt, enzovoort. Het bestuur en de omkaderende diensten scheppen hiervoor de geschikte voorwaarden en de juiste omgeving. En ook daar ligt de kwaliteit van het dienstverlenend of beleidsvoorbereidend werk in handen van de betrokken medewerkers. **De voortdurende zorg van elkeen voor een goede werking op object-niveau is kwaliteitszorg.** In de mate dat deze zorg dagelijks gedeeld wordt door allen, spreken we van een kwaliteitscultuur.

Een kwaliteitscultuur veronderstelt de aanwezigheid van intrinsiek gemotiveerde personeelsleden, met de juiste expertise en met een positieve betrokkenheid bij het werk en bij de school. Uit een welzijnsenquête⁶ blijkt dat de School of Arts op dat vlak veel potentie in zich draagt, aangezien het personeel op een positieve en intrinsiek gemotiveerde manier betrokken is bij de opleidingen. Toch zijn er nog heel wat verbeterpunten. Die liggen o.m. op vlak van interne communicatie, infrastructuur, enz.

Deze algemene verbeterpunten zijn onderwerp van een **algemeen beleidsplan** voor de School of Arts. In functie van de kwaliteitszorg heeft het bestuur van de School of Arts daarbij als opdracht om de voorwaarden tot stand te brengen waardoor de reeds spontaan aanwezige kwaliteitscultuur wordt versterkt: via personeelsbeleid, infrastructuurbeleid, onderwijsbeleid e.a. bijdragen tot een personeelscorps en een onderwijscontext waarin de middelen, de expertise en de intrinsieke motivatie aanwezig zijn die tot voortdurende kwaliteitsborging leiden. In die optiek is een algemeen beleidsplan een hoeksteen van het kwaliteitszorgsysteem.

De School of Arts werkt in vijfjaarlijkse strategische beleidsplannen met een aantal clusters van strategische hoofdlijnen die ze jaarlijks toetst en indien nodig bijstelt. Op het ritme van de strategische beleidsplanning van de Hogeschool Gent voert de School of Arts KASK-Koninklijk Conservatorium vijfjaarlijks een grondige zelfevaluatie uit.

3.2. Kwaliteitszorg op meta-niveau in de School of Arts

Naast de kwaliteitszorg op dit objectniveau, waarin bestuur en beleidsplannen een cruciale rol spelen, is er de **kwaliteitszorg op meta-niveau** (meestal wordt de kwaliteitszorg zeer ten onrechte vooral of uitsluitend daarmee geïdentificeerd).

3.2.1. Kwaliteitszorginstrumenten

Op meta-niveau gaat het vooreerst om een aantal instrumenten waardoor de kwaliteit op permanente basis wordt afgetoetst en waar nodig bijgestuurd. Aangezien we inzetten op

⁶ ISW Limits, maart 2013.

een kwaliteitscultuur, ligt het voor de hand te kiezen voor instrumenten die eerder de kwaliteitsreflectie en kwaliteitscompetentie bij medewerkers versterken en stimuleren, dan voor instrumenten die unilateraal de kwaliteit zouden 'meten' en controleren. De kwaliteitszorginstrumenten in de School of Arts zijn dus vooral bedoeld als instrumenten die de kwaliteitscultuur aan de basis ondersteunen.

Vijf instrumenten zijn prioritair nuttig en noodzakelijk om op een permanente basis de kwaliteit van de processen in School of Arts op te volgen en aan te sturen :

- monitoring van instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid
- terugkoppeling door studenten
- terugkoppeling vanuit het werkveld
- een actieplan per opleiding
- dialoog tussen collegae en onderwijsprofessionalisering

Deze kwaliteitszorginstrumenten worden in extenso besproken onder punt 4.

3.2.2. Balansmoment en externe toets

Verder omvat de kwaliteitszorg op metaniveau globale evaluatiemomenten, in het kader van de regiefunctie die de onderwijsinstellingen zelf uitoefenen inzake kwaliteitszorg. De aanpak van de integrale kwaliteitszorg in de School of Arts bewaakt het evenwicht tussen artistiek-pedagogische exploratie en vernieuwing enerzijds en rekenschap en controle anderzijds. Om de zoveel tijd is er een globaal evaluatie- en controlemoment nodig, dat de vorm kan aannemen van een visitatie.

De School of Arts zal hiervoor beroep doen op dienstverlening van EQ-Arts en Musikè, spin-offs van de "European Ligue of Institutes of the Arts" (ELIA) en van de "Association Européenne des Conservatoires" (AEC), twee koepels van instellingen voor hoger kunstonderwijs waar de School of Arts lid van is. Met oog hierop werden informatieve contacten gelegd en werd overleg gepland met EQArts en Musikè.

De internationale gerichtheid van de School of Arts, die o.m. via haar Engelstalige masters mikt op een internationale instroom, maakt een kwaliteitslabel verleend door een gespecialiseerde, internationale instantie noodzakelijk, zeker in de zich steeds internationaler organiserende markt van het hoger kunstonderwijs.

Het balansmoment zal worden ingevuld door de opmaak van een zelfevaluatierapport, de externe toets door een visitatiemoment. Deze zelfevaluaties en visitaties worden per opleiding of per cluster van inhoudelijk verwante opleidingen georganiseerd, aan een vijfjaarlijkse ritmiek. De opsplitsing per opleiding (of cluster van verwante opleidingen) staat ervoor garant dat de opleidingen zelf fijnmazige en inhoudelijke feedback krijgen die toegespitst is op het betrokken specialisme of artistieke veld, en die daardoor relevant is om hun kwaliteit te verbeteren. Het maken van een zelfevaluatierapport en een externe visitatie door experts is voor de opleiding een intens leermoment.

3.3. Kwaliteitszorg op meta-meta-niveau: de instellingsreview

Kwaliteitszorg op meta-meta-niveau gebeurt in de instellingsreview. Deze valt uiteraard grotendeels buiten het bestek van deze visietekst, aangezien hij hogeschoolbreed wordt georganiseerd.

Binnen de Hogeschool Gent participeert de School of Arts aan

- de commissie die een 'kritische reflectie' opmaakt;
- de commissie die de strategische beleidscyclus evalueert;
- de commissie die het strategisch plan opmaakt.

Uiteraard participeert de School of Arts via de gewone beleidsorganen van de hogeschool, zoals het Directiecomité, in de opvolging van de processen in functie van de instellingsreview.

4. Kwaliteitszorginstrumenten School of Arts

Voor de implementatie van een integrale kwaliteitszorg binnen de School of Arts wordt gebruik gemaakt van vijf kwaliteitszorginstrumenten. In het geest van de gehanteerde PDCA-cyclus wordt structureel een flexibiliteit in bij het kwaliteitszorgsysteem ingebouwd. Blijvende aandacht gaat dus naar de werk-, plan- en administratieve last van de instrumenten. De gehanteerde instrumenten worden zelf geëvalueerd en bijgestuurd in functie van hun bewezen werkzaamheid binnen de School of Arts, in functie van evoluerende (inter-)nationale standaarden, nieuwe *good practices* en gedeelde ervaringen van andere instellingen voor hoger kunstonderwijs. Deze bijsturing gebeurt in het kader van het algemeen beleidsplan School of Arts.

We bespreken achtereenvolgens de vijf kwaliteitszorginstrumenten meer ten gronde.

4.1. Monitoring van instroom-, -uitstroom en doorstroombeleid

Hoger kunstonderwijs heeft een specifieke vorm van instroom- en uitstroomregulering. De instroom in de academische opleidingen wordt gereguleerd door verplichte artistieke toelatingsproeven, waarvan de uitkomst bindend is. Zij laten toe om de kwaliteit en het niveau van de instroom te bewaken. De uitstroom in zowel academische als professionele opleidingen verloopt via jury's die functioneren op basis van principes van *peer review*. Externe experts maken deel uit van de toelatingsjury's en spelen een sleutelrol in de eindjury's. Dit zorgt voor een voortdurende kwaliteitsbewaking vanuit het werkveld van instroom en uitstroom van de opleidingen, en wel op vlak van de kwaliteit van de praktijk

van de (kandidaat)studenten, die de kern van de opleiding uitmaakt. Het **bewaken van de kwaliteit van de toelatings- en eindproeven** is daarom een cruciaal instrument van kwaliteitszorg.

In longitudinaal onderzoek wordt de relatie tussen de resultaten van de toelatingsproef en de doorstroomkansen in de opleiding onderzocht, in het licht van variabelen zoals de vooropleiding van de kandidaten. Ook de relatie tussen de resultaten van de eindjury's en de doorstroomkansen in het werkveld zijn onderwerp van dgl. onderzoek.

Diploma-efficiëntie en studie-efficiëntie in de opleiding, afstudeerrichting, afstudeertraject of opleidingsonderdeel kunnen een indicatie geven van de onderwijskwaliteit.

4.2. Terugkoppeling door studenten

Om op gestructureerde wijze terugkoppeling van studenten te bekomen, worden **studentenbevragingen** georganiseerd. Standaard worden globaal bevraagd :

- instromende studenten (jaarlijks)
- uitschrijvende studenten (jaarlijks)
- uitstromende studenten (jaarlijks)
- alumni (5-jaarlijks))
- stagebegeleiders en stagestudenten (jaarlijks)
- uitwisselingsstudenten in het kader van internationalisering (jaarlijks)

De studenten in de opleidingen worden bevraagd over diverse opleidingsonderdelen, volgens een door de opleidingscommissie opgestelde cyclus zodat om de vijf jaar het volledige opleidingsaanbod is bevraagd. Naast algemene bevragingen die een vast patroon volgen kunnen er ook bevragingen zijn in functie van specifieke vraagstellingen (bijv. naar aanleiding van een programmawijziging).

De opleidingscommissies en de Onderwijsraad van de School of Arts leggen de vragen vast, eventueel aangevuld met vragen die de centrale dienst Kwaliteitszorg van de HoGent daar wenst aan toe te voegen. Om een overkoepelend perspectief te ontwikkelen zowel over de School of Arts als geheel als over langere tijd, wordt voor de online bevraging zoveel mogelijk gewerkt met thematische lijnen over de verschillende opleidingen heen en met stabiele, terugkerende vraagstellingen. De bevragingen zijn online, maar kunnen indien nodig (bijv. in functie van het verhogen van de respons) ook in vivo worden uitgevoerd. Suggesties voor het houden van een bevraging kunnen uitgaan van verschillende instanties, maar het zijn de Onderwijsraad School of Arts en de opleidingscommissies die deze suggesties samenbrengen en een voorstel van prioritering inzake bevragingen vastleggen en aan de Raad van de School of Arts voorstellen.

Naast bevragingen, worden er **focusgroepen** opgezet om de terugkoppeling van de studenten te capteren in **dialoogmomenten**. De focusgroepen kunnen aanvullend zijn bij

een bevraging, om de resultaten ervan verder te kaderen en te onderzoeken. Zij kunnen ook op zich staan, in het kader van een specifieke verdiepende analyse.

De informatie uit de bevragingen en uit de focusgroepen wordt met de vakgroepvoorzitters en met de betrokken docenten overlegd en wordt gerapporteerd in de betrokken opleidingscommissie. Mogelijks leidt dit tot actiepunten in het actieplan van de opleiding.

4.3. Terugkoppeling vanuit het werkveld

Omwille van de kwaliteitsborging van de opleidingen, het onderzoek, de artistieke projecten en de dienstverlening, worden vertegenwoordigers uit het werkveld betrokken in de dagelijkse werking van de School of Arts. Heel wat lesgevers zijn zelf in het werkveld actief, en zorgen op die manier voor een voortdurende terugkoppeling vanuit het werkveld naar het onderwijs. Ook zetelen vertegenwoordigers van het werkveld in de toegangs- en afstudeerjury's, treden zij op als stage-mentor, geven advies over onderzoeksprojecten, enz.

Om de band met het werkveld structureel te verankeren in de kwaliteitszorg over de opleidingen, werden permanente **resonantiecommissies** samengesteld. Doorgaans worden zij georganiseerd op opleidingsniveau, behalve bij opleidingen die samengesteld zijn uit zeer diverse afstudeerrichtingen of waarin zeer diverse disciplines vertegenwoordigd zijn, zoals Beeldende Kunsten en Muziek. Daar zijn er resonantiecommissies op niveau van de afstudeerrichting (bijv. fotografie, instrumentenbouw) of van de discipline (bijv. jazz en popmuziek). Via deze commissies koppelen experts uit het werkveld terug over de pedagogische visie, de opbouw van het studiecursus, de implementatie ervan, de te behalen eindcompetenties, enz.

Naar aanleiding van specifieke situaties (een grondige programmawijziging bijvoorbeeld, een visitatie) worden werkveldbevragingen opgezet. Ook de alumni-bevragingen zijn grotendeels werkveldbevragingen.

4.4. Een actieplan per opleiding

Op het niveau van de opleidingen worden tweejaarlijkse actieplannen opgemaakt die de noodzakelijke verbeteringen vastleggen.⁷ Coördinatie hiervan gebeurt door de opleidingscommissie, in samenwerking met leden van de beleidscel uit het decanaat en met

⁷ Na evaluatie van de vigerende werkwijze werd beslist om deze actieplannen, vroeger op jaarlijkse basis, voortaan op tweejaarlijkse basis op te maken. In de praktijk bleek één academiejaar te kort om de volledige PDCA-cyclus van de verbetertrajecten te kunnen opvolgen. Het gebruik van actieplannen die over twee academiejaren lopen maakt het ook mogelijk om sneller en vollediger zicht te krijgen op de lopende verbetertrajecten en om de stand van zaken te monitoren.

de dienst Studentenaangelegenheden. De actieplannen worden afgetoetst in het Overleg Vakgroepvoorzitters, en goedgekeurd door de Raad van de School of Arts.

De voortgang van de actiepunten wordt opgevolgd door zowel de opleidingscommissievoorzitter, voor zover dit het pedagogische luik betreft (implementatie onderwijsvisie, studieprogramma, onderwijsprocessen) en door de betrokken vakgroepvoorzitters voor zover het de personele en infrastructurele omkadering betreft, het onderzoek of de artistieke werking.

De actieplannen nemen de onderwijsvisie, het algemeen beleidsplan van de School of Arts en de strategische doelstellingen van de HoGent als referentiekader. Zij worden opgemaakt op basis van bediscussieerde input uit de diverse kwaliteitszorginstrumenten (bevragingen, resonantiecommissies, aandachtspunten voor instroom-, uitstroom- en doorstroombeleid), en van input door de vertegenwoordigers van onderwijzend personeel en studenten in de opleidingscommissie en de vakgroepen.

De actieplannen bevatten de verbeterpunten en wijzigingen die de opleidingen willen doorvoeren in de komende twee academiejaren en bieden de opleidingen een overzicht van de werkpunten. De voortgang ervan wordt halfjaarlijks geëvalueerd op het niveau van de opleidingscommissie in samenwerking met de medewerkers van de beleidscel van het decanaat en met de betrokken vakgroepvoorzitters.

Wanneer het actieplan ten einde loopt wordt een eindevaluatie opgemaakt i.v.m. de verbeterpunten, de mate van realisatie en de mate waarin bepaalde werkpunten verder dienen te worden opgevolgd.

4.5. Dialoog tussen docenten en onderwijsprofessionalisering

Wat betreft professionalisering van de docenten maakt de School of Arts een onderscheid tussen *artistieke* professionalisering en *pedagogische* of onderwijs-professionalisering. De School of Arts zet in eerste instantie in op deze onderwijsprofessionalisering.

De klemtoon ligt op reflexief praktijkonderzoek en intervisies. Met het oog op het versterken van de deskundigheid van de docenten worden jaarlijks **opleidingsoverschrijdende intervisiegesprekken** voor docenten opgezet rond thema's die relevant zijn voor het hoger kunstonderwijs. Transcripties van deze **dialoogmomenten** worden via publicatie toegankelijk gemaakt voor alle docenten van de School of Arts en voor externen.

De beleidscel van het Decanaat volgt de (inter-)nationale evoluties op het vlak van onderwijsontwikkeling in het hoger kunstonderwijs op en communiceert relevant professionaliseringsaanbod naar de docenten. Door lidmaatschap van 'Special Interest Groups' (SIG) voor onderwijsondersteuners wordt de kennis m.b.t. onderwijsondersteuning

verder verdiept.⁸ De instellingoverschrijdende Werkgroep IKZ in het Hoger Kunstonderwijs zal instaan voor de organisatie van **workshops op vlak van onderwijsprofessionalisering** specifiek voor de Schools of Arts, waar specifieke problematieken kunnen worden aangebracht: peer-evaluatie via jurering, leren via individuele feedback in praktijkonderwijs, selectieprocessen bij toelatingsproeven, enz.

Screening van leer- en evaluatiemateriaal maakt onderdeel uit van de onderwijsprofessionalisering, en gebeurt op twee vlakken. Docenten kunnen er enerzijds vrijwillig en individueel voor kiezen om hun materiaal te laten screenen door een medewerker van de Dienst Studentenaangelegenheden. Daarnaast kan ook vanop een breder niveau, zoals vanuit een opleidingscommissie, vakgroepenoverleg of vanop het niveau van de beleidscel van het decanaat van de School of Arts worden geopteerd voor een screening van specifiek leer- en evaluatiemateriaal in functie van het tweejarig actieplan. Docenten krijgen dan gepersonaliseerde suggesties ter verbetering van hun leermateriaal.

5. Overleg-, advies- en beleidsorganen m.b.t. de kwaliteitszorg School of Arts

De werking van de kwaliteitszorg in de School of Arts veronderstelt specifieke overleg-, advies- en beleidsorganen.

Beleidsvoorbereidend werk inzake kwaliteitszorg binnen de School of Arts gebeurt in eerste orde binnen de **Onderwijsraad School of Arts**. De Onderwijsraad School of Arts helpt bij de uitbouw en het consolideren van de gemeenschappelijke onderwijsvisie van de School of Arts. In functie van de verdere inhoudelijke versterking van opleidingen en van de interne werking, verbindt deze raad de verschillende opleidingen en hun respectievelijke opleidingscommissies met elkaar. Ze fungeert ook als intern overlegorgaan wat betreft de uitwisseling van expertise op het vlak van onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg tussen de opleidingen en tussen de experts uit het decanaat.

De planning en opvolging van de kwaliteitszorg specifiek voor één opleiding gebeurt binnen elke **opleidingscommissie**.

Een **beleidscel** binnen het **decaaat School of Arts** speelt een faciliterende en inhoudelijk ondersteunende rol ten aanzien van zowel de Onderwijsraad School of Arts als ten aanzien van de werking van de opleidingscommissies.

Aangezien de kwaliteitszorg niet enkel het pedagogisch profiel en de onderwijsprocessen betreft, maar evengoed onderzoek, dienstverlening, artistieke projecten, infrastructuur,

⁸ Een 'Special Interest Group' (SIG) is een groep van onderwijsondersteuners vanuit verschillende hoger onderwijsinstellingen die samenwerkt rond één bepaald thema. <http://lno2.be/sigs>

personeelsbeleid in rekening dient te brengen, is ook het **Overleg Vakgroepvoorzitters** een belangrijk forum waar kwaliteitszorgprocessen afgetoetst worden.

Opleidingscommissies, de onderwijsraad en het overleg vakgroepvoorzitters hebben een beleidsvoorbereidende en adviserende rol. Beslissingen op niveau van de School of Arts omtrent kwaliteitszorg, hetzij algemeen, hetzij met betrekking tot een bepaalde opleiding, worden genomen door de **Raad van de School of Arts**.

Op niveau van de hogeschool is het **Bestuurscollege** bevoegd inzake onderwijsmateries en essentiële beleidsbeslissingen omtrent de kwaliteitszorg binnen de Hogeschool Gent. Inzake de instellingreview fungeren op hogeschoolniveau diverse commissies waaraan de School of Arts participeert.

6. Besluit

KASK-Koninklijk Conservatorium wil als School of Arts binnen de HoGent een creatieve organisatie zijn, met een veralgemeende en in de dagelijkse werking goed verankerde **kwaliteitscultuur**, die geënt is op de eigenheid van kunstopleidingen en kunstgerelateerde professionele opleidingen, en die de innovatie en de excellentie in deze opleidingen bevordert.

De kwaliteitszorg dient aan twee basisvoorwaarden te voldoen: lichtheid van de processen en transparantie.

Ze wordt uitgebouwd op drie niveaus.

1. Ten eerste op objectniveau, door optimalisering van basisprocessen in onderwijs, onderzoek, dienstverlening en beoefening van de kunsten. Via een **algemeen beleidsplan** voorziet de School of Arts in de realisatie van de basisvoorwaarden die nodig zijn om kwaliteit van deze processen te borgen.
2. Op meta-niveau hanteert de School of Arts vijf kwaliteitszorginstrumenten. **Instroom, uitstroom- en doorstroombeleid** wordt opgevolgd op basis van zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens. Binnen een kwalitatief bevragsbeleid, waarbij een combinatie wordt gemaakt van online-bevragingen en focusgroepen, wordt gepeild naar reacties van **studenten**. Het **werkveld** wordt op diverse manieren betrokken bij de kwaliteitsborging van de opleidingen, onder meer via permanente resonantiecommissies. In samenwerking met partnerinstellingen werkt de School of Arts aan een implementatie van **onderwijsprofessionalizing** op maat van de kunstopleidingen. Dialoog tussen collegae over onderwijsgerelateerde thema's wordt actief gestimuleerd. Alle gegevens inzake kwaliteitszorg komen samen in een **tweejaarlijkse actieplan** per opleiding.

Naast permanente kwaliteitsbewaking via structurele interne kwaliteitszorginstrumenten, is er in het kader van de interne regiefunctie een periodiek evaluatiemoment dat aan een vijfjaarlijks ritme per opleiding (of cluster van opleidingen) wordt georganiseerd. In een balansmoment formuleert de opleiding een **zelfevaluatie**, en wordt zij onderworpen aan een externe toets onder de vorm van een **opleidingsvisitatie**. Voor beide gaat de School of Arts een actieve samenwerking aan met externe organisaties ELIA en AEC.

3. Op meta-metaniveau participeert de School of Arts aan de **instellingsreview**, binnen het kader van de Hogeschool Gent.

In het geest van de gehanteerde PDCA-cyclus is de School of Arts er zich van bewust dat de kwaliteitszorg zelf met regelmaat geëvalueerd en bijgestuurd dient te worden. Het fragiele evenwicht tussen artistiek-pedagogische exploratie en vernieuwing enerzijds en rekenschap en controle anderzijds dient bewaakt, evenals de lichtheid en transparantie van de processen. Mocht blijken dat personeelsleden of studenten in de dagelijkse processen op objectniveau te weinig of geen kwalitatieve winst purely uit de kwaliteitszorg, dan is deze uiteraard aan bijsturing en herziening toe. Kwaliteitszorg is een continu leerproces.

Gent mei 2015

Bronnen

Aalto University School of Arts, Design and Architecture (2014). Aalto Arts Handbook, Plan-do-check-adapt.

AEC Polifonia Accreditation Working Group, (2010), Quality assurance and accreditation in higher music education, lifelong learning programme.

Birnbaum, D. et alii (2007), Kunst lehren/Teaching Art, Walther König Verlag, Köln.

Blimlinger, E. et alii (2010). Lehre. Qualität. Evaluation. Ein angewandtes Konzept. (Arbeitsgruppe Lehrevaluation Universität für angewandte Kunst Wien).

Bollaert, L. (2014). Quality assurance in Europe (2005-2015). From internal and Institutional to External and International. *Journal of the European Higher Education Area*, no 3.

Brand, ten Cate, Colenbrander, de Muijnck (ed) et alii (1999), The Art Academy of the 21st Century, Minerva Academie, Groningen.

Bruckmann, M. et al. (2012). *Was macht ein gutes Curriculum aus? Ein angewandte Position.* (Arbeitsgruppe Lehrevaluation Universität für angewandte Kunst Wien).

Buckley, B. & Conomos J. (ed) et alii (2009), Retinking the Contemporary Art School, The Press of the Nova Scotia College of Art and Design, Halifax Nova Scotia.

De Duve, T. (1992), Faire Ecole, Les presses du réel, Paris.

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Centre for Advanced Engineering Study.

Den Norske Filmskolen (2014). *Training the trainers. Training for professional filmmakers entering film schools as visiting tutors or teachers.*

ELIA (2013). EQ-Arts, *Principles and guidelines.*

HoGent (2013). *TQM Focus 2013. Een hogeschoolbreed project ter implementatie van een systeem van integrale kwaliteitszorg.*

HoGent (2014). KASK-Koninklijk Conservatorium, *Visie Omkaderende Diensten School of Arts.*

HoGent (2015). KASK- Koninklijk Conservatorium, *Onderwijsvisie School of Arts.*

Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, Bureau Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg (2014). *“Je bent goed bezig.” Toetsen en beoordelen in het kunstonderwijs.*

Madoff, S.H. (ed) et alii (2009), Art School. Propositions for the 21st Century, The MIT Press, Cambridge Massachusetts.

Michaud, Y. (1999), Enseigner l’Art. Analyses et réflexions sur les écoles d’art, Ed. J. Chambon, Paris.

OECD (2014). *The state of the higher education 2014.* OECD Higher Education Program (IMHE).

Rogoff, I. et alii (2006), A.C.A.D.E.M.Y., Revolver Verlag, Frankfurt am Main

University of Applied Arts Vienna (2013). *Angewandte Qualitätskultur.*