

Besluit **Accreditatierapport en -besluit met een positieve beoordeling van de accreditatieaanvraag voor de opleiding Master of Science in het cultuurmanagement (master) van de Universiteit Antwerpen**

datum	1. Inleiding
16 september 2013	Bij brief van 4 februari 2013 heeft het instellingsbestuur van de Universiteit Antwerpen te Antwerpen een accreditatieaanvraag ingediend bij de Nederlands-Vlaamse
onderwerp	Accreditatieorganisatie (NVAO) voor de opleiding Master of Science in het
Definitief	Cultuurmanagement (master). Deze aanvraag is ontvangen op 4 februari 2013 en
accreditatierapport en -besluit	ontvankelijk verklaard op 20 februari 2013.
(001536)	
bijlage	
1	De accreditatieaanvraag steunt op het visitatierapport van een externe beoordeling uitgevoerd door een visitatiecommissie ingesteld door de Vlaamse Interuniversitaire Raad (Vlir).

De visitatiecommissie kende de volgende samenstelling:

Voorzitter:

- Prof. dr. Yves De Rongé, gewoon hoogleraar Accounting and Control, Universit  Catholique de Louvain;

Leden:

- Em. prof. dr. Jan van Helden, emeritus hoogleraar Bestuurskunde en Financieel Management, Rijksuniversiteit Groningen;
- Prof. dr. Theo Verhallen, hoogleraar Marketing, Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University;
- Dr. Dirk Noordman, docent Cultuurmanagement, Faculteit Cultuur en maatschappijwetenschappen, Universiteit van Maastricht, voorheen docent Kunstmanagement, Erasmus Universiteit Rotterdam;
- Prof. dr. Henriëtte Maassen van den Brink, Hoogleraar Onderwijs, Arbeidsmarkt en Economische Ontwikkeling, Universiteit van Amsterdam, hoogleraar Evidence Based Education, Universiteit van Maastricht, onderwijsdeskundige;
- Mevr. Nathalie Van Edom, Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen en studente Master in Management aan de KULeuven ,student-lid;

Secretaris:

Mevrouw dr. ir. Van Zele, stafmedewerker kwaliteitszorg bij VLUHR;

De visitatie heeft plaatsgevonden op 14 t/m 16 februari 2012. Het visitatierapport dateert van december 2012.

De NVAO komt tot de volgende vaststellingen:

- De externe beoordeling is opgesteld en onderbouwd overeenkomstig het toepasselijke Accreditatiekader bestaande opleidingen hoger onderwijs Vlaanderen van de NVAO en volgens de daarbij behorende beslisregels;
- De visitatiecommissie heeft voor de externe beoordeling het door de Vliir vastgestelde visitatieprotocol gevolgd;
- De externe beoordeling verschaft inzicht in de samenstelling van de visitatiecommissie;
- De externe beoordeling bevat een onderzoek ten gronde naar de aanwezigheid van voldoende generieke kwaliteitswaarborgen.

De NVAO is in het licht van het vorenstaande tot de slotsom gekomen dat de externe beoordeling over de voorliggende opleiding regelmatig en gedegen tot stand is gekomen.

3. Inhoudelijke overwegingen

De NVAO steunt haar inhoudelijke besluitvorming in hoofdzaak op de onderstaande elementen uit het visitatierapport.

Doelstellingen

Het strategisch plan van de Faculteit TEW bevat vier ankerpunten die de facetten van een ruwe diamant voorstellen: 'academic rigour', 'arts and creativity', 'business and society' en 'competence-based learning'. De faculteit gebruikt het beeld van het slijpen van deze diamant als metafoor voor de zes beroepsrollen die nagestreefd worden: de 'analyzer', 'coordinator' en 'communicator' aan de benedenzijde van de diamant (de zogenaamde basisrollen), en de 'creator', 'inspicer' en 'strategist' aan de bovenzijde. De opleiding wordt aangemoedigd om dit nog verder te concretiseren. De commissie heeft vastgesteld dat de doelstellingen stroken met artikel 58 van het Structuurdecreet. De doelstellingen zijn in voldoende mate gericht op de beheersing van algemene (wetenschappelijke) competenties op een gevorderd niveau.

De commissie acht de doelstellingen van de opleiding conform haar eigen referentiekader. Ze waardeert dat de onderzoekswereld en het beroepenveld geraadpleegd werden bij de ontwikkeling van de kerncompetenties. De doelstellingen zijn alleszins voldoende afgestemd op de eisen gesteld door (buitenlandse) vakgenoten en op de wensen en behoeften van het beroepenveld. De commissie vindt het positief dat de nadruk in de doelstellingen op management en niet op beleid blijft liggen. De master in het Cultuurmanagement verkeert in een bijzondere positie: het is de enige opleiding in zijn soort op masterniveau in Vlaanderen. Niettemin is de commissie van mening dat de internationale benchmarking nog een trede hoger kan. De profilering van de opleiding is vooral op de Vlaamse context gericht.

Programma

De commissie is van oordeel dat het programma een adequate vertaling vormt van de doelstellingen. De commissie is globaal tevreden over de uitwerking. Vanuit de sterke praktijkgerichtheid wordt gepoogd een academische 'vertaalslag' te maken. De commissie waardeert deze ambitie, maar vindt dat de theoretische basis verder versterkt kan worden. Wel is de commissie tevreden over het niveau van de kernvakken: zij dekken de functionele domeinen van het management af, maar blijven tegelijk steeds gekoppeld aan concrete toepassingen in het culturele veld. De studenten maken kennis met de fundamentele concepten en methoden en leren die toepassen in de diverse culturele sectoren. De

Pagina 3 van 9 commissie vraagt zich verder af of de strikte indeling in twee majoren de realiteit wel recht doet. In de praktijk zijn de domeinen 'Creatieve en culturele industrieën' en 'Kunst en cultuur' immers lang niet zo scherp afgebakend. De commissie vindt dat mogelijkheid om in het tweede semester een praktijkproject uit te voeren in het buitenland nog sterker mag aangemoedigd worden. De commissie is van mening dat de opleiding voldoende aandacht aan kennisontwikkeling besteedt. In alle opleidingsonderdelen komt de state of the art van het wetenschappelijke onderzoek aan bod. De aandacht voor onderzoeksvaardigheden vindt de commissie wel een aandachtspunt. De commissie stelt vast dat de docenten hier veel energie in stoppen, vooral vanwege het gebrek aan voorkennis bij de meeste studenten. De commissie is tevreden over de professionele gerichtheid van het programma. Het is vooral door de praktijkcomponent van de masterproef dat interactie met de beroepspraktijk verzekerd wordt.

De commissie is tevreden over de samenhang en sturing van het programma. Het geheel heeft een duidelijke consistentie. Het programma is verdeeld in een eerste semester waarin wetenschappelijke kennisoverdracht centraal staat, en een tweede semester met een meer praktische inslag. Door de 'audit' (in de kernvakken) is er in het eerste semester een duidelijke integratie van de concepten en structuren aangereikt in de management-opleidingsonderdelen. De commissie stelt voorts dat de kernvakken uit het eerste semester goed aansluiten bij de cultuurgerelateerde opleidingsonderdelen van het tweede semester. De visitatiecommissie suggereert beide specialisaties nog wat duidelijker inhoudelijk ten opzichte van elkaar te profileren. De visitatiecommissie begrijpt de vrees van de opleiding dat volledige vrijheid tot versnippering kan leiden. Er moet dus naar een formule gezocht worden waarin zowel studenten als opleiding zich kunnen schikken.

Dankzij eerder uitgevoerde en door de faculteit georganiseerde bevragingen beschikt de opleiding wel al over verschillende resultaten voor de jaren 2006 tot 2010. Daaruit blijkt dat de studenten de werkdruk als een negatieve factor ervaren. Studenten spraken met de commissie over een constante tijdsdruk, niet alleen door het aantal contacturen, maar ook door de verschillende taken en opdrachten die aan de cursussen verbonden zijn. De studiebelasting blijkt zich vooral in het eerste semester, met name in december, te concentreren. De opleiding is zich bewust van deze toestand en heeft hiervoor al wijzigingen doorgevoerd. Toch zijn de opleidingsverantwoordelijken van oordeel dat de werkdruk niet fundamenteel mag wijzigen: alle taken en opdrachten worden duidelijk gecommuniceerd bij de start van het academiejaar zodat de studenten hun activiteiten tijdig kunnen plannen. De commissie is van mening dat de begrote en reële studietijd goed aansluiten. Er zijn geen significante studiebelemmerende factoren, maar de commissie is van oordeel dat de werkdruk uiteraard wel bewaakt moet blijven.

De commissie acht de werkvormen voldoende in overeenstemming met de doelstellingen. In bijna alle opleidingsonderdelen wordt gebruik gemaakt van hoorcolleges, vaak in combinatie met andere (activerende) werkvormen zoals oefeningensessies, seminars, werkcolleges, scripties en projectwerk. In het bijzonder waardeert de commissie de organisatie van de 'audit', een groepswork dat vier kern-opleidingsonderdelen overschrijdt en integreert. Uit bevragingen van de studenten blijkt overigens dat de groepsgrootte (met name sinds 2008–2009) als een minder sterk punt van de opleiding gezien wordt.

De meeste docenten werken met een syllabus of handboek, meestal aangevuld met (internationale) literatuur. De commissie vindt dit studiemateriaal van goede kwaliteit. Er wordt ook intensief gebruik gemaakt van het digitale leerplatform Blackboard. Voor sommige opleidingsonderdelen wordt er ook gebruik gemaakt van een discussieplatform. De commissie beschouwt de evaluatie in voldoende mate gericht op het toetsen van de realisatie van de doelstellingen. De meest gebruikte evaluatievorm is het schriftelijk werkstuk, al dan niet met mondelinge toelichting. Het schriftelijk examen wordt, tot spijt van

Pagina 4 van 9 de studenten, vaker gebruikt dan het mondelinge examen. De commissie heeft een steekproef examenvragen ingezien en vindt deze voldoende peiland naar kennis, inzicht en vaardigheden.

De masterproef omvat 18 studiepunten, waarmee voldaan wordt aan de decretale eisen. Deze bestaat uit twee delen: een praktijkcomponent of stage (3 ECTS) en de eigenlijke masterscriptie (15 ECTS). De masterproef omvat een probleemgeoriënteerde opdracht van drie maanden en een daarop gebaseerde scriptie. Het project wordt georganiseerd in het tweede semester en wordt verwezenlijkt in een culturele organisatie of overheidsdienst die betrokken is op cultuur. Het onderwerp van de masterproef is steeds een managementprobleem. Het moet verband houden met één of meer domeinen van de gedoede materie en dient gericht te zijn op analyse en beleidsaanbevelingen. De studenten en de externe begeleiders krijgen voor de start van de masterproef een handleiding waarin alle aspecten worden toegelicht. Eveneens voor de start vindt er een verplicht gemeenschappelijk overlegmoment plaats tussen de student, de externe begeleider en de promotor. Als methodologische voorbereiding van de masterproef volgen alle studenten het 'seminar onderzoeksmethoden'. Uit de gesprekken met de studenten kwam veel waardering naar voor omtrent begeleiding en opvolging van de masterproef. De praktijkcomponent en masterscriptie worden afzonderlijk geëvalueerd. Voor de beoordeling van de praktijkcomponent staan de promotor en externe begeleider in. Hierbij ligt vooral nadruk op de professionele, communicatieve en sociale vaardigheden van de student. Promotor en assessor beoordelen (elk afzonderlijk) de masterscriptie. Het geschreven werkstuk dient ook mondeling verdedigd te worden. Sinds 2011–2012 kunnen studenten de masterproef ook per twee maken. Toch roept dit bij de commissie nog bezwaren op. Ze is van oordeel dat steeds een substantieel deel van de masterproef zichtbaar moet zijn, zowel in het individueel voor te bereiden verslag als in de mondelinge verdediging. De commissie heeft via een steekproef verschillende masterproeven gelezen. Globaal getuigen deze van een analytisch en zelfstandig probleemoplossend vermogen op academisch niveau. Wel blijven de masterproeven vaak te descriptief van aard. De theoretische inbedding moet – rekening houdend met de bedrijfseconomische voorkennis van de studenten – versterkt worden.

De commissie stelt vast dat het studentenaantal in stijgende lijn is. De instromers met een academisch masterdiploma komen doorgaans uit een niet-economische vooropleiding. Doorstroming vanuit de eigen TEW of HI-bachelor is vooralsnog miniem. De commissie deelt alleszins de mening van de opleiding dat de heterogeniteit van de instroom een duidelijke meerwaarde betekent. Wat academische bachelors betreft krijgen alleen studenten met een economie-gerelateerde vooropleiding rechtstreekse toegang. Voor alle andere academische bachelors is er een voorbereidingsprogramma waarin de studenten algemene kennis over en inzicht in economie, financiën, management en recht verwerven. De commissie vindt dit programma goed samengesteld en beveelt aan dat het in stand gehouden wordt. Inschrijving voor het schakelprogramma is evenwel beperkt tot studenten uit een klein aantal (management-gerelateerde) studiegebieden. Aanvragen van andere professionele bachelors worden desgevallend beoordeeld op dossier. Academische masterstudenten kunnen rechtstreeks instromen. De commissie waardeert deze aanpak. Ze vraagt de opleiding wel te overwegen om ook de academische masters – rekening houdend met hun vooropleiding – een gedeelte van het voorbereidingsprogramma te laten volgen. Op basis van voornoemde toelatingsvoorwaarden en de kwaliteit van zowel voorbereidings- als schakelprogramma, meent de commissie dat het programma goed aansluit bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Het docententeam bestond aanvankelijk vooral uit gastprofessoren uit het werkveld, met tijdelijke aanstellingen. Sinds de indaling van de opleiding als master-na-bachelor, in 2006, is hier hard aan gewerkt: het aantal ZAP-leden met een uitgesproken academisch profiel op het vlak van cultuurmanagement en aanverwante disciplines (marketing, sociologie, communicatiewetenschappen, recht) binnen het docententeam is uitgebreid. De commissie waardeert de grote inzet en het engagement van de stafleden. Zowel de vakinhoudelijke, onderwijskundige als didactische deskundigheid zijn in haar ogen verzekerd. Ondanks het groot aandeel gastprofessoren overleggen de docenten op regelmatige basis. Op onderwijskundig vlak kan deelname aan professionalisering nog verder gestimuleerd worden. Niettemin stelt de commissie vast dat onderwijskundige competenties meer en meer aandacht krijgen. Zo moeten ZAP-leden bij aanwerving een proefles of publieke lezing geven, spelen onderwijsbeoordelingen een rol bij bevorderingen.

De commissie beschouwt de onderzoeksoutput van het personeel als behoorlijk, met een brede waaier aan specialisaties. De docenten werken bewust aan de wetenschappelijke onderbouw van hun opleidingsonderdeel. Zo hebben vier lesgevers recent een handboek Cultuurmanagement geschreven dat in verschillende opleidingsonderdelen gebruikt wordt. Desalniettemin meent de commissie dat de ontwikkeling in de richting van internationaal gewaardeerde onderzoekers nog niet ten einde is. De professionele gerichtheid van het personeel is gewaarborgd volgens de commissie. Het merendeel van de docenten staat immers ook in het culturele werkveld én er zijn gastlezingen door mensen uit de culturele wereld.

De commissie besluit dat zij zich op grond van de getallen onmogelijk een duidelijke mening kan vormen over de adequate omringing van de opleidingen. Door het gebrek aan concrete cijfers gaat de commissie uit van de toelichting in het zelfevaluatieverslag en van de mondelinge informatie die tijdens de gesprekken is ingebracht. De commissie stelt vast dat de instroom op korte tijd spectaculair gegroeid is en dat dit een grote werklast teweegbrengt bij de staf. Daarenboven is de commissie van oordeel dat de kerngroep aan docenten die deze opleiding dragen (t.w. drie ZAP-leden) nog te klein is. Toch is de commissie ervan overtuigd dat dit het niveau van de opleiding op zich niet aantast. De docenten leggen een zo grote inzet en engagement aan de dag dat de commissie overtuigd is dat de kwaliteit van het programma gehandhaafd blijft. Een uitbreiding van het personeel moet evenwel overwogen worden.

Voorzieningen

De Faculteit TEW situeert zich op de Stadscampus van de UA. De campus ligt in de binnenstad van Antwerpen en is vlot bereikbaar met de fiets en met het openbaar vervoer. Alle colleges van de opleiding vinden hier plaats. Alle onderwijsruimten zijn adequaat uitgerust om ICT ondersteund les te geven. Eveneens op wandelafstand bevindt zich de bibliotheek voor de Humane en Sociale Wetenschappen. De commissie is onder de indruk van de voorzieningen. Met name de bibliotheek geldt als voortreffelijk uitgerust. De studiebegeleiding wordt zowel op centraal als op facultair niveau ter harte genomen. De commissie heeft in het zelfevaluatieverslag kennis genomen van de verschillende initiatieven ter zake en heeft deze laten toelichten tijdens de gesprekken. De commissie is van oordeel dat dit aanbod voldoet. De commissie is wel van oordeel dat de studietrajectbegeleider zéér intens bevraagd wordt, en zij geeft de Faculteit in overweging om de personeelsomkadering voor trajectbegeleiding uit te breiden.

Tal van organen zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling, implementatie en opvolging van de kwaliteitszorg en voor de innovatie van het onderwijs. De kwaliteitszorg en innovatie van het onderwijs van de UA focussen zich zowel op de evaluatie van de programma's als op de evaluatie van de opleidingsonderdelen. Afzonderlijke opleidingsonderdelen worden, via een vragenlijst die de studenten invullen, om de vier jaar geëvalueerd. In de Faculteit TEW werd in 2010–2011 een proefproject opgestart met 'quick scans'. Dit zijn verkorte elektronische vragenlijsten die frequentere Onderwijsevaluaties toelaten. Studietijdmetingen en focusgesprekken vullen voornoemde instrumenten aan. De Faculteit TEW maakt een analyse van de instroom- en slaagcijfers, en identificeert struikelvakken.

De commissie stelt vast dat er een instrumentarium in voege is om de opleidingsonderdelen periodiek te evalueren. Ze vindt deze meetinstrumenten van degelijke kwaliteit, toelatend om kort op de bal te spelen. Positief is dat vanuit de faculteit initiatief wordt genomen om ook het curriculum als geheel te evalueren. De commissie stelt vast dat de uitkomsten van de interne evaluatie tot aantoonbare verbetermaatregelen leiden. Zowel op basis van de evaluaties door studenten als van de alumni-enquête zijn aantoonbare wijzigingen in het curriculum aangebracht. Voor de commissie zijn dit duidelijke signalen dat de vinger aan de pols gehouden wordt en de interne evaluaties hun nut bewijzen.

De commissie stelt vast dat het personeel en de studenten formeel betrokken zijn in de organen rond kwaliteitszorg. De faculteitsbrede Onderwijscommissie is evenwel relatief klein. Hierdoor worden de studenten niet door iemand uit hun eigen opleiding vertegenwoordigd. De focusgesprekken met de studenten compenseren dit evenwel. De opleiding doet diverse inspanningen om zowel alumni als het beroepenveld dichter bij de interne kwaliteitszorg te betrekken. Recent startte de opleiding focusgesprekken met culturele organisaties en bedrijven die betrokken zijn bij het praktijkproject.

Resultaten

Zich baserend op het niveau van de examenvragen en de masterproeven, alsook op de gesprekken ter plaatse, is de commissie van oordeel dat de doelstellingen in voldoende mate gerealiseerd worden. Het programma slaagt erin, met name via het praktijkproject en de masterproef, een sterke link met de praktijk te leggen. Dit wordt door de (oud-)studenten als de grote sterkte van de opleiding gezien. Volgens de opleiding maken de verworven kennis en competenties het mogelijk om minstens in een startende managementfunctie in de culturele sector aan de slag te gaan. De commissie deelt die mening. Uit het gesprek van de commissie met het afnemend veld is gebleken dat het diploma goede perspectieven op de arbeidsmarkt biedt. Wel tekent zich in sommige sectoren een verzadiging af en dit kan – volgens de commissie – een punt van aandacht worden. De commissie vraagt verder om nog meer buiten de grenzen van Vlaanderen te kijken.

Uit de gegevens van het zelfevaluatie-rapport blijkt dat gemiddeld 71% van de studenten erin slaagt alle opgenomen studiepunten om te zetten in credits. 79% van de studenten slaagt erin minstens 75% van de opgenomen studiepunten om te zetten in credits. Van de studenten die hun diploma behalen doet gemiddeld 93% dit binnen één jaar. De commissie spreekt haar waardering uit over dit studierendement.

Conclusie

De NVAO is in het licht van het vorenstaande tot de slotsom gekomen dat het eindoordeel van de commissie deugdelijk is gemotiveerd. De NVAO kan zich dan ook aansluiten bij de bevindingen en overwegingen voor alle facetten en onderwerpen, zoals verwoord in het visitatierapport. De eindconclusie uit het visitatierapport wordt gevolgd.

Pagina 7 van 9 **4. Oordelen visitatiecommissie**

De tabel geeft per onderwerp en per facet het oordeel van de visitatiecommissie weer.

ONDERWERP	ORDEEL	FACET	ORDEEL
1 Doelstellingen opleiding	V	1.1 niveau en oriëntatie	V
		1.2 domeinspecifieke eisen	V
2 Programma	V	2.1 eisen gerichtheid	V
		2.2 relatie doelstellingen - programma	V
		2.3 samenhang programma	V
		2.4 studielast	V
		2.5 toelatingsvoorwaarden	G
		2.6 studieomvang	OK
		2.7 afstemming vormgeving - inhoud	V
		2.8 beoordeling en toetsing	V
		2.9 masterproef	V
3 Inzet van personeel	V	3.1 eisen gerichtheid	V
		3.2 kwantiteit	V
		3.3 kwaliteit	G
4 Voorzieningen	V	4.1 materiële voorzieningen	G
		4.2 studiebegeleiding	V
5 Interne kwaliteitszorg	V	5.1 evaluatie resultaten	V
		5.2 maatregelen tot verbetering	V
		5.3 betrokkenheid	V
6 Resultaten	V	6.1 gerealiseerd niveau	V
		6.2 onderwijsrendement	G

Eindoordeel: positief

De onderstaande tabel geeft per onderwerp het globaal oordeel van de NVAO weer.

ONDERWERP	OORDEEL
1 Doelstellingen	V
2 Programma	V
3 Inzet personeel	V
4 Voorzieningen	V
5 Interne kwaliteitszorg	V
6 Resultaten	V

Eindoordeel: positief

6. Besluit¹

betreffende de accreditatie van de Master of Science in het cultuurmanagement (master) van de Universiteit Antwerpen.

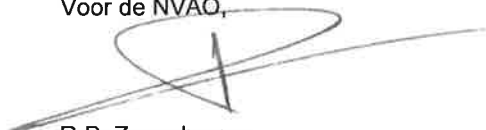
De NVAO,
Na beraadslaging,
Besluit:

Met toepassing van het decreet van 4 april 2003 betreffende de herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen, wordt het accreditatierapport en –besluit met positief eindoordeel voor de opleiding Master of Science in het cultuurmanagement (master) van de Universiteit Antwerpen goedgekeurd en wordt de opleiding geaccrediteerd. Het betreft een opleiding zonder afstudeerrichtingen die te Antwerpen wordt georganiseerd.

De in het eerste lid bedoelde accreditatie geldt vanaf de aanvang van het academiejaar 2013-2014 tot en met het einde van het academiejaar 2020-2021

Den Haag, 16 september 2013

Voor de NVAO,



R.P. Zevenbergen
(bestuurder)

¹ Conform de bepalingen vermeld in de handleiding accreditatie kan een instelling opmerkingen en bezwaren formuleren op het ontwerp van accreditatierapport. De instelling heeft geen opmerkingen en/of bezwaren geformuleerd op het ontwerp van accreditatierapport.

Pagina 9 van 9 **Bijlage 1 – Gegevens opleiding**

– naam instelling	Universiteit Antwerpen
– adres instelling:	Prinsstraat 13 B-2000 ANTWERPEN BELGIË
– aard instelling	ambtshalve geregistreerd
– graad, kwalificatie, specificatie	Master of Science in het cultuurmanagement
– niveau en oriëntatie	master
– studieomvang	60 studiepunten
– opleidingsvarianten	
– afstudeerrichtingen:	-
– studietraject voor werkstudenten:	-
– vestiging opleiding	Antwerpen (enkel naam gemeente)
– onderwijstaal	Nederlands
– (delen van) studiegebieden	Economische en toegepaste economische wetenschappen
– bijkomende titel	geen