



Creating

Instellingsplan 2022-2026

**futures
together**



Creëren

Instellingsplan 2022-2026

Inleiding	4
Strategische koers 2022-2027	6
Onze waarden	8
Onze koers en ambities	19
Organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering	23
Nawoord	26

toeg



ng



futures together



Inleiding

Hierbij presenteren wij, ArtEZ University of the Arts, ons instellingsplan **2022-2026: *Creating futures together***. Hierin beschrijven we de strategische koers voor de komende jaren, dat wil zeggen de ambities die voortvloeien uit ons doel en uit onze waarden. Deze ambities willen wij de komende jaren verwezenlijken. Dit instellingsplan is geschreven voor onze gehele gemeenschap, voor alle studenten, docenten, onderzoekers en overige medewerkers in al hun verscheidenheid. Samen zijn wij ArtEZ. De ambities in dit instellingsplan zijn dan ook op iedereen van toepassing. Voordat we schetsen waar we voor willen gaan, blikken we eerst terug op waar we vandaan komen en kijken we waar we nu staan.

Waar we vandaan komen

Dit plan *Creating futures together* bouwt voort op het vorige strategisch plan *Here as the centre of the world*, dat van 2016 tot en met 2021 liep. In 2020 brak de coronapandemie uit en hebben we ervoor gekozen om een jaar te werken met een actieplan, om te voorkomen dat het strategische toekomstplan van ArtEZ primair een reactie op corona zou worden. In het vorige instellingsplan lag de nadruk op *excellentie, robuust onderwijs, onderzoek en masters en profilering in de steden en ondernemerschap*. Deze nadruk heeft ArtEZ de afgelopen jaren veel gebracht. We hebben gezamenlijk de schouders eronder gezet om onderwijs en onderzoek, de kern van ons werk, verder te ontwikkelen. De afgelopen jaren zijn een onderwijs- en een onderzoeksvisie tot stand gekomen die richting geven aan de ontwikkeling van zowel de losse onderdelen in dit instituut als aan het geheel. Ook hier sluiten we met dit strategisch plan op aan.

Waar we nu staan

In ontwikkeling

ArtEZ is voortdurend 'in de maak'. We maken op allerlei fronten een ontwikkeling door: in ons onderwijs bijvoorbeeld met flexibilisering en onderwijs op contextrijke plaatsen, door het opleidingsaanbod te verbreden en door een leven lang ontwikkelen te stimuleren. In ons onderzoek door het opzetten van een samenhangend onderzoeksportfolio dat we samen met partners uitvoeren en dat substantieel gefinancierd wordt uit de tweede en derde geldstroom. En als organisatie door inclusie en diversiteit meer in te bedden in de gehele organisatie, door onze organisatie vorm te geven als een groot en verbonden netwerk, en door samenwerkingen aan te gaan tussen ons onderwijs en onderzoek en onze diensten.



**‘Hoe definiëren wij
excellentie en wie
bepaalt dat eigenlijk?’**

Balancing act

Als nationaal en internationaal gerenommeerde kunsthogeschool heeft ArtEZ een groot aantal topopleidingen in huis. We zijn in Nederland de belangrijkste opleider van kunstdocenten en hebben van de CEKO (Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek) een excellente beoordeling gekregen voor ons onderzoek. Niet voor niets was excellentie een doel in het vorige instellingsplan. Tegelijkertijd heeft dat begrip ook voor de nodige hoofdbreken gezorgd: want hoe definiëren wij excellentie en wie bepaalt dat eigenlijk? We blijven echter streven naar excellentie, maar nu meer als middel dan als doel op zich, zodat we oog kunnen houden voor het welzijn van onze studenten en onze medewerkers. Het is een balancing act tussen vakmanschap en opereren in de spraakmakende voorhoede die onze hogeschool karakteriseert. Op die manier wordt excellentie meer het resultaat van onze inspanningen, experimenten en ontwikkeling, in plaats van een waarde waar we ons rechtstreeks op willen richten.

Het doorgronden van onze betekenis, verbinding maken in gelijkwaardigheid en hernieuwde openheid is de beweging die ArtEZ maakt in haar ontwikkeling. Een beweging tevens van het ego naar het gezamenlijke *eco*.

Over de totstandkoming van dit strategische plan

Dit strategisch plan is in gezamenlijkheid tot stand gekomen. We hebben in de periode van begin 2019 tot en met september 2021 veel studenten, onderzoekers, docenten, vertegenwoordigers en werkveldbegeleiders gesproken in meer dan 35 bijeenkomsten en gesprekken in de verschillende steden die ArtEZ rijk is. Ook directeuren, de medezeggenschapsraad en de raad van toezicht zijn betrokken geweest, evenals de gemeenten, de provincies en externe stakeholders. Deze partijen hebben hun ideeën, passies, dromen en beelden aangereikt om ArtEZ weer een stap verder te brengen. Deze strategische koers is gebaseerd op alle input die dat heeft opgeleverd.

Tot slot

De kern van dit instellingsplan bestaat uit vijf waarden. Deze waarden geven richting aan onze ambities gedurende de komende jaren. Ze vinden hun oorsprong in het leiderschapstraject van de directeuren en het college van bestuur, en zijn het afgelopen jaar besproken en geladen in de hierboven beschreven bijeenkomsten. Daardoor gaan we ervan uit dat deze waarden herkenbaar zijn.

Dit document is geen gedetailleerd plan met nauwkeurig geformuleerde doelstellingen. Het is te beschouwen als een strategisch plan op hoofdlijnen, dat inspiratie en richting geeft aan alle organisatieonderdelen. Op basis van het strategisch plan worden de meerjarenplannen geschreven waarin ambities worden uitgewerkt in meetbare doelen, met een begroting, een planning en uitkomsten. We werken volgens eenzelfde systematiek als bij eerdere plannen (plan kwaliteitsafspraken, NPO), waarin gezamenlijke doelen per opleiding en eenheid worden uitgewerkt en resultaten worden gedeeld en uitgewisseld. Deze meerjarenplannen vormen de basis voor de jaarplannen. In deze jaarplannen wordt ook zorgvuldig gekeken wat de medewerkers van ArtEZ nodig hebben om de vijf waarden de komende jaren na te leven.

ArtEZ is een heterogene organisatie met een grote rijkdom aan perspectieven en interpretaties. Dat koesteren we, terwijl we tegelijkertijd in dit plan inhoud geven aan wat ons verbindt. Uiteraard laten we aan elke opleiding en iedere discipline binnen ArtEZ ruimte om vanuit het vakgebied een eigen inkleuring aan hun meerjarenplan te geven. Zo blijven we ArtEZ, ons onderwijs en onderzoek én de studenten ontwikkelen.



Strategische koers 2022-2026

Wie we zijn: een University of the Arts, in het hart van kunst en educatie

ArtEZ leidt professionele makers en docenten op die midden in de maatschappij staan, en doet onderzoek naar hun werkvelden. Het hogere doel van ArtEZ bevindt zich in het hart van datgene waaraan wij ons bestaansrecht ontleen, waar kunst, educatie, onderwijs en samenkomen. Bij alles wat wij doen vormen kunst en educatie ons bestaansrecht, en onderwijs en onderzoek de wegen waarlangs wij onze doelen bereiken.

Om een weg te leren vinden in een wereld vol onzekerheden, willen wij vooral onze studenten, maar ook medewerkers, onderzoekers en alumni versterken in de volgende competenties (die ook beschreven worden in het OECD-rapport *The future of education and skills. Education 2030*):

- Waarde creëren. Dat kan door nieuwe kennis en vaardigheden op te doen of door op een nieuwe manier naar bestaande kennis en vaardigheden te kijken.
- Spanningen en dilemma's bespreken. Dat betekent dingen vanuit een ander perspectief of vanuit meerdere perspectieven leren beschouwen. Verschillende zienswijzen afwegen. Maar ook leren omgaan met onderlinge verschillen.
- Verantwoordelijkheid nemen voor wat wij doen en maken. Nadenken over wat belangrijk is en daarnaar handelen.



**‘Verantwoordelijkheid
nemen voor wat wij
doen en maken.’**

De kunst van educatie & de educatie van kunst

Kunst

kan mensen en
werelden verbinden.

Kunst is een universele menselijke behoefte, of het nu gaat om het in de wereld zetten van **Kunst** of om het genieten van de vruchten die het afwerpt. **Kunst** kan revoluties starten en volkeren bevrijden. **Kunst** kan de laatste strohalm in iemands leven betekenen, ja, mensen kunnen hoop en levenskracht uit kunst putten en er hun eigen stem door ontwikkelen. **Kunst** kan mensen tot grotere hoogtes brengen en **Kunst**

...

Educa-

tie kan mensen en
werelden verbinden. **Edu-**

catie is een universele menselijke behoefte, of het nu gaat om het in de wereld zetten van educatie of om het genieten van de vruchten die het afwerpt. **Educatie** kan revoluties starten en volkeren bevrijden. **Educatie** kan de laatste strohalm in iemands leven betekenen, mensen kunnen hoop en levenskracht uit educatie putten en er hun eigen stem door ontwikkelen. **Educatie** kan mensen tot grotere hoogtes brengen en **Edu-**
catie

...

**...is in staat om mensen te begeleiden
naar een zinvoller en beter leven;
als kunstenaar, als student, als mens.**

Onze waarden

De volgende vijf waarden verwoorden waar we voor staan en blijven we ontwikkelen, nu en in de komende jaren:

<i>Waarden</i>	<i>Waar we voor gaan en staan</i>
1. Inclusie en diversiteit	Meerstemmigheid in een veilige omgeving
2. Het belang van maken	Conceptontwikkeling, vakmanschap en zeggingskracht gaan hand in hand
3. Impact	Maken, denken, verbinden en vernieuwen in - relatie tot - de samenleving
4. (Zelf)vertrouwen	Bewustzijn van onze kracht en meerwaarde voor de samenleving
5. Blijvend ontwikkelen	Samen op weg naar de best denkbare, steeds nieuwe vormen van onderzoek en onderwijs

Deze waarden zijn niet los van elkaar te zien, maar hangen duidelijk met elkaar samen. De invullingen ervan zijn daarnaast niet statisch, maar bewegen mee met de veranderingen in de wereld om ons heen. Het zijn levende thema's die we delen met studenten, medewerkers, stakeholders en maatschappij. Zij passen binnen onze organisatiefilosofie, waarin we van *ego* naar *eco* bewegen: deze waarden vormen de basis van onze netwerkorganisatie. Dit zorgt voor een stevige basis van ons instituut om zich toekomstbestendig en op het scherpst van de snede te blijven ontwikkelen. In gezamenlijkheid zullen we daarom de komende jaren alles wat we doen toetsen aan deze waarden. Zo willen we bewust werken aan ons onderwijs en onderzoek en daarmee ArtEZ blijven ontwikkelen tot een instituut waarmee iedereen op het gebied van kunst, educatie en onderzoek zich wil verbinden.

Deze waarden vertellen waar we als ArtEZ gezamenlijk voor staan en voor gaan. Tegelijkertijd bieden deze waarden de ruimte aan opleidingen en individuen om hier zelf invulling aan te geven - ieder vanuit zijn eigenheid, discipline, werkstijl, methodiek en (sub)cultuur. Hierna lichten we iedere waarde toe.

'We bewegen van ego naar eco.'



‘We respecteren en vieren verschillen.’

1



1. Inclusie en diversiteit: meerstemmigheid in een veilige omgeving

In een wereld waar polarisatie steeds vaker lijkt voor te komen, is inclusie en diversiteit allesbehalve vanzelfsprekend. Of het nu gaat om geïnstitutionaliseerde discriminatie, het bestaan van sociale en maatschappelijke ongelijkheid, (voor)oordelen, of het niet horen van de minderheidsstem: het is belangrijker dan ooit om inclusie en diversiteit op alle vlakken van onze organisatie stevig op de kaart te zetten. We blijven in verbinding en gesprek met alle ‘stemmen’ in onze gemeenschap: zowel degenen die naar voren treden als degenen die op de achtergrond blijven. We formuleren niet alleen waar we tegen zijn, maar juist ook waar we voor zijn. We rusten onze docenten, studenten en medewerkers toe voor het voeren van dit gesprek.

Het is belangrijker dan ooit om verschillen te respecteren, verschillen te vieren en daarmee uitsluiting te voorkomen. Het begrip inclusie verwijst niet alleen naar etniciteit of afkomst, maar ook naar onzichtbare factoren, zoals bijvoorbeeld psychische aandoeningen en mentaal welzijn, en andere opvattingen en overtuigingen, ook al zijn het niet de onze. ArtEZ wil in de breedste zin van het woord een veilige leer- en werkomgeving bieden.

ArtEZ wil als instituut zelf actief werk maken van inclusie en diversiteit. We hebben daarom het initiatief genomen tot het opstellen van de Code Sociale Veiligheid voor het kunstonderwijs. Daarnaast kijken we bijvoorbeeld ook naar ons personeelsbestand en hoe we dit zo divers mogelijk kunnen maken. En willen we bij de instroom van studenten ruimte maken voor een groter palet aan diversiteit. Het thema inclusie en diversiteit doet immers een appèl op dat waar kunst ten diepste naar verwijst: een individuele expressie die op een andere manier naar de werkelijkheid doet kijken. Kunst zelf draagt zo de kracht in zich om de wereld te confronteren met uitsluiting, om een fundamenteel ander perspectief te laten zien, om meerdere stemmen te laten horen en om mensen te confronteren met ongemakkelijke boodschappen.

Kunst én educatie krijgen bij ArtEZ de ruimte om van betekenis te zijn in verbinding met mensen: in verbinding met jezelf, met andere individuen, met verschillende vakgebieden, met verschillende organisaties en in verbinding met verschillende maatschappelijke groepen.

We dragen de volgende principes uit rondom dit thema:

- We blijven in gesprek met elkaar
- We verwelkomen afwijkende perspectieven, stemmen en meningen
- We tonen respect voor elkaars achtergronden, standpunten, zienswijzen en belangen
- We zijn solidair met elkaar en kijken naar elkaar om
- We blijven deze moeilijke gesprekken voeren én daarbij de verbinding zoeken

Om iedereen een inclusieve leer-, werk- en onderzoeksomgeving te bieden, werken we op vier niveaus aan inclusie en diversiteit:

Op individueel niveau: Bezig zijn met inclusie en diversiteit vraagt iets van ons allemaal. We hebben misschien allemaal onbewuste vooroordelen, en daarom blijft een oprecht geïnteresseerde, open dialoog met elkaar nodig. Uiteindelijk vormen inclusie en diversiteit binnen ArtEZ de optelsom van al onze individuele gedragingen, en is niemand hiervan uitgezonderd.

Op structureel en procesmatig niveau: We investeren en blijven investeren om inclusie en diversiteit als thema op alle niveaus terug te laten komen in de organisatie: in individuele leerpaden met een persoonlijke invulling, een divers en gepersonaliseerd begeleidingsaanbod, een soepele studentenzorgketen (inclusief onafhankelijke vertrouwenspersonen) en passende regelingen voor internationale studenten en medewerkers. Daarnaast nemen we het begrip talent onder de loep door ons af te vragen waar ons oordeel over talent op is gebaseerd.

Op leiderschapsniveau: Leiders en leading learners zijn in elke context, en zeker in onze onderwijscontext, belangrijke rolmodellen. Leiders op alle niveaus zijn dan ook aanspreekbaar op dit thema. We vinden het belangrijk dat medewerkers zich daardoor zeker voelen in hun functioneren.

Op cultureel niveau: ArtEZ investeert in de ontwikkeling van competenties bij docenten, medewerkers en studenten ten behoeve van een meer inclusieve studieomgeving. In samenwerkingen omarmen we zogenaamde jam cultures, waarin nieuwsgierigheid, een onderzoekende houding, het openstaan voor elkaar en het toelaten van niet-weten startpunten zijn voor onverwachte ontmoetingen en samenwerkingen.



‘Bezig zijn met inclusie en diversiteit vraagt iets van ons allemaal.’

**‘We willen
expressie-
mogelijkheden
in de breedste
zin kunnen
verkennen.’**



2. Het belang van het maken: conceptontwikkeling, vakmanschap en zeggingskracht gaan hand in hand

In een toekomst - ons grotendeels onbekend - is het een grote kwaliteit om vaardigheden in het maken te ontwikkelen. Makers weten vanuit het heden dat je de toekomst het beste kan voorspellen door deze zelf vorm te geven.

In een snel veranderende maatschappij leiden we studenten op voor banen die nog niet bestaan, waarbij ze technologieën zullen gebruiken die nog niet zijn uitgevonden, om daarmee problemen op te lossen waarvan we nu nog niet weten dat het problemen zijn.¹

Wij leiden professionele makers op die hun vak uitstekend verstaan, of dat nu op het podium is, in een museum, voor de klas of in steeds nieuwe contexten. Door in te zetten op het maken zelf - het beheersen van je discipline - bereiden we de studenten optimaal voor op een betekenisvol leven, ook als de wereld flink gaat veranderen. Het is onze vertaling van de 21st century skills. Het gaat niet alleen om goed te 'leren leren', maar ook om het meegeven van de vaardigheden waarmee onze studenten te allen tijde - vanuit elke situatie en omstandigheid - weer iets nieuws kunnen blijven maken.

Kunst kan onder meer een scheppende, een educatieve, een therapeutische of een onderzoekende functie hebben. ArtEZ wil met haar aanbod in al deze functies van kunst voorzien. Het belang van het maken betekent dat we ruimte willen bieden om alle facetten van materialen, concepten, instrumenten, performance en onszelf te leren kennen. Hiermee willen we expressiemogelijkheden in de breedste zin kunnen verkennen. Daarom werken we met uitstekende docenten en goede faciliteiten.

De kracht van het maken is in elke opleiding met name een individueel te ontwikkelen vermogen. Op instituutniveau werken we er ook mee. Om het maken op alle niveaus te stimuleren, hebben we een aantal principes omarmd:

- We staan voor vakmanschap, van idee tot het ontwikkelen en verbeelden van concepten
- We stimuleren een experimenterende en onderzoekende houding
- Het maken zelf is de kern
- Het ontwikkelen van een concept en het maken en uitvoeren ervan gaan hand in hand
- We werken iteratief, volgens Samuel Becketts motto: 'Ever failed? Fail again, fail better.'
- We vinden esthetiek belangrijk

¹ Richard Riley, former US Secretary of Education, in: Gunderson, S., Jones, R. & Scanland, K. 2004. The Jobs Revolution: Changing How America Works. Copywriters Inc..

Vakmanschap voorop

Vakmanschap vormt de basis van al onze opleidingen, van het vermogen om ideeën te ontwikkelen tot materiaalbeheersing, of het vermogen om uit te dagen tot interactie, participatie en creatie. Vakmanschap is immers niet hetzelfde als ambacht, het is ook de vaardigheid om conceptueel te denken, om concepten in de breedste zin te ontwikkelen. Dit komt terug in de wijze waarop we studenten aannemen, wat we hen aanreiken en welk niveau we met elkaar per opleiding, per jaar en per persoon verwachten. Een solide basis aan kennis en vakmanschap is voor studenten cruciaal om zich ook na hun afstuderen te kunnen handhaven op hun vakgebied en (inter)nationaal te kunnen floreren.

Makers maken het bij ons

Het ontwikkelen van concepten en het maken en uitvoeren ervan neemt in onze curricula en in ons onderzoek een belangrijke plaats in. Wij faciliteren daarom binnen en buiten de hogeschool dat deze maakprocessen en uitvoeringen in studio's, op podia en in werkplaatsen mogelijk blijven. Dit doen we niet alleen in onze eigen opleidingen en in de werkvelden van onze alumni, maar ook daarbuiten: zo laten we mensen in het basisonderwijs, het voortgezet onderwijs en in de zorg ervaren wat het belang van maken is. We stimuleren het om het werkveld naar binnen te halen en studenten juist naar buiten te brengen.

**‘We werken met
uitmuntende docenten
en goede faciliteiten.’**



3. Impact: maken, denken, verbinden en vernieuwen in (relatie tot) de samenleving

Kunst heeft potentieel - net als onderwijs - een belangrijke impact door engagement met de maatschappij. Of het nu gaat om het tonen van een andere weg, om het leveren van maatschappijkritiek, om het bieden van een helend effect, om mensen te confronteren met hun huidige wereldbeeld en gewoontes, of om het agenderen van problemen op een originele wijze: kunst kan dit.

Via impact komt ook verandering in beeld. Alle kunstdisciplines weten onder andere via maatschappijkritiek en via een autonome, andere blik op zaken duurzame verandering mogelijk te maken. Kunstenaars zijn altijd al een drijvende kracht geweest achter fundamentele veranderingen in de maatschappij, met het kunstonderwijs als bakermat hiervan. Impact is nooit los te zien van de zaak waar je je aan verbindt. Daarmee is de impact van ons kunstonderwijs in dit tijdsgewricht onlosmakelijk verbonden met de uitdagingen die onze tijd en wereld kent: van globalisering en de klimaatcrisis tot migratie en ongelijkheid.

Impact is voor ons daarom een wederkerige term. Professionele makers en hun kunstuitingen hebben een meetbare, voelbare en tastbare invloed op de maatschappij en brengen daarin veranderingen teweeg; tegelijkertijd hebben maatschappelijke kwesties impact op onze educatieve en onderzoekspraktijken. Deze wederkerigheid past binnen het ecosysteem dat we als instituut proberen op te bouwen.

ArtEZ zet in op het vertrouwen dat de culturele en creatieve sector een essentiële rol kan vervullen als bindmiddel van de samenleving, als bron van verbeeldingskracht en creativiteit, als hefboom bij grote maatschappelijke vraagstukken en als broedplaats van nieuwe oplossingen. We hebben daarom ten aanzien van impact de volgende principes omarmd:

- Kritische vraagstukken zijn het uitgangspunt van ons onderwijs en onderzoek, en ook daarbuiten agenderen wij deze
- Wij zijn zichtbaar in het onderwijsveld, de culturele sector en in de gemeenschappen waarvan we onderdeel zijn
- We werken met andere disciplines samen, ook buiten de kunsten
- We maken impact zichtbaar: van onze studenten, van ons onderzoek en van ArtEZ als geheel
- We leren binnen en buiten de hogeschool

Het huwelijk tussen kunst en impact

Voor ArtEZ zijn kunst en creëren onlosmakelijk verbonden met impact. Het opleiden van studenten tot professionele kunstenaars, muzikanten, therapeuten, performers, schrijvers, docenten en ontwerpers blijft onze prioriteit. Daarin leren we hen om oog te hebben voor de impact die ze kunnen hebben. Onderwijs, onderzoek en impact versterken elkaar daarbij.

ArtEZ onderschrijft actief de Sustainable Development Goals (SDG's)

Impact kan groot en klein zijn, en in kwaliteit of in kwantiteit worden uitgedrukt. ArtEZ onderschrijft de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties, een kompas met zeventien doelen om uitdagingen als armoede, onderwijs en de klimaatcrisis het hoofd te bieden. Binnen ArtEZ richten we ons bijvoorbeeld op de SDG's 4 (inclusief, gelijkwaardig en goed onderwijs), 10 (minder ongelijkheid), 12 (afvalvermindering en hergebruik), 13 (klimaatverandering aanpakken) en 16 (vrede, veiligheid en rechtvaardigheid). De verschillende organisatieonderdelen werken de doelen die hen passen uit in hun meerjarenplannen. Impact als wederkerig begrip kan daarnaast als maatstaf dienen om deze doelen ook daadwerkelijk kritisch te toetsen.

‘Het gaat ook om het binnenlaten van maatschappelijke kwesties.’





**‘Zelfvertrouwen
is ook een vorm
van welzijn.’**

‘We leren hen dit zelfverzekerd over te brengen op de buitenwereld.’



4. (Zelf)vertrouwen: bewustzijn van onze kracht en meerwaarde voor de samenleving

Alleen in een veilige omgeving kun je experimenteren en optimaal tot ontplooiing komen. In het ontwikkelen van professionele makers is aandacht voor het innerlijke proces even belangrijk als aandacht voor het uiterlijke proces. Juist creatieve makers staan vaak open voor vroege signalen uit de maatschappij. Die gevoeligheid verdient bescherming. Tegelijkertijd willen we dat onze studenten met zelfvertrouwen het werkveld betreden en de toekomst ervan vormgeven, vanuit henzelf, vanuit hun werk en door de bijdrage die zij gezamenlijk kunnen leveren. Daarom is een veilige leer- en werkomgeving wat ons betreft essentieel, en niet alleen voor onze studenten: ook de medewerkers van ArtEZ moeten zich te allen tijde veilig voelen om hun werk te doen. In de meerjaarplannen zal uitgebreid onderzocht worden wat onze medewerkers nodig hebben om (zelf)vertrouwen op te bouwen, niet alleen bij hun studenten of directe collega's, maar ook bij henzelf. (Zelf)vertrouwen hebben is immers ook een vorm van welzijn, zowel voor student als medewerker.

Vertrouwen begint er in de kunstsector allereerst mee dat we ons bewust zijn van de waarde van kunst en cultuur in de samenleving: de onmisbaarheid van kunst en cultuur voor de vitaliteit en het welzijn van ons allemaal.² Als kunsthogeschool willen wij hier een bijdrage aan leveren en dit vertrouwen zelfverzekerd uitdragen. Deze waarde heeft alles te maken met het lef om te gaan staan voor je identiteit als creatieve maker - of dat nu een musicus, een schrijver, een ontwerper, een docent of een muziektherapeut is, iets daartussen of daarbuiten.

ArtEZ streeft ernaar studenten vertrouwen, zelfbewustzijn en weerbaarheid mee te geven gedurende hun opleiding. Doel is, studenten op te leiden tot professionals die stevig in hun schoenen staan, zeker en weerbaar zijn en vooruit kunnen kijken. Het begrip (zelf)vertrouwen betekent daarnaast voor elk individu iets anders, en ArtEZ doet haar best om deze waarde zo breed mogelijk te interpreteren en per individueel geval te kijken op welke wijze deze het beste nagestreefd kan worden. Ook het werkveld heeft namelijk behoefte aan mensen die helder kunnen vertellen wie ze zijn, waar ze voor staan en die zich bewust zijn van wat ze met hun vak en diploma te bieden hebben. De professionals die een opleiding bij ArtEZ hebben gevolgd, zijn bovendien geëngageerd, kritisch, innovatief, ondernemend en experimenterend in hun aanpak.

Wij leiden studenten op tot professionele makers die weten wie ze zijn, makers die vanuit hun vak op eigen wijze bijdragen aan de maatschappij. We leren gezamenlijk en steeds opnieuw wat het betekent om je verder te ontwikkelen tot en als professioneel maker. Daar hoort bij dat makers moeten kunnen experimenteren: ze mogen fouten begaan. Dit staat juist gelijk aan leren. Vertrouwen gaat ook over het tonen van kwetsbaarheid, het durven toegeven iets niet te weten, te twijfelen en over openstaan voor andere perspectieven.

² Ann Demeester 23 mei 2021 in Buitenhof

Om vertrouwen voorop te stellen binnen ArtEZ, werken we vanuit de volgende principes:

- We kijken regelmatig zelf en samen in de spiegel
- De ontwikkeling van een professionele maker is gelijk aan de ontwikkeling van een persoon
- We geven feedback op werk en respecteren daarbij altijd de persoon
- We bieden passende uitdagingen
- Het talent van onze studenten is ons startpunt

Kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming³

We richten ons in het onderwijs op drie functies van (zelf)vertrouwen: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Ook zorgen we voor een veilige leeromgeving, het kiezen van een eigen positie en de verantwoordelijkheden die daarbij horen. De mix van deze drie kan verschillen, maar ze komen alle drie aan bod. Belangrijke thema's in het begeleiden van studenten zijn hun studieloopbaanbegeleiding, voorbereiding op de professionele carrière, het leren omgaan met stress en studiedruk en studeren met een studiebeperking.

We maken studenten niet alleen bewust van de artistieke en maatschappelijke waarde van hun werk, maar ook van de financiële waarde. We leren hen dit zelfverzekerd over te brengen op de buitenwereld. ArtEZ bereidt de studenten erop voor hoe zij als kunstenaar, musicus, schrijver, docent, therapeut, onderzoeker - en waarschijnlijk in een mix van rollen - in hun levensonderhoud kunnen voorzien. Wij bereiden studenten erop voor om betaald werk te kunnen vinden, hetzij in loondienst, hetzij als zelfstandige makers. Daarnaast zien we het belang van training in ondernemerschap en omgaan met concurrentie, en van een goede voorbereiding van onze studenten op hybride beroepspraktijken.

³ <https://slo.nl/publish/pages/4507/essay-persoonsvorming-gert-biesta.pdf>

³ <https://slo.nl/publish/pages/4507/essay-persoonsvorming-gert-biesta.pdf>



‘Wij leiden studenten op tot professionele makers die weten wie ze zijn.’

**‘Het is nooit af:
we zijn *in de
maak*. Ook ArteEZ
als organisatie
en community.’**



5. Blijvend ontwikkelen: samen op weg naar steeds nieuwe vormen van onderzoek en onderwijs

Kunst - en onderwijs - ontwikkelen zich blijvend. Soms gaat ontwikkeling in stappen, soms doen we een stapje terug en soms gaat het met sprongen. Als je erop gericht bent om elke dag een beetje verder te komen, sta je als student aan het eind van je opleiding echt op een volgend punt. Dat kan alleen als we als opleiding, als ArteEZ-community, als organisatie en met onze ecosystemen blijven leren en ons blijven professionaliseren.

Vakmanschap is de basis voor een professionele maker. Pas wanneer je genoeg technieken binnen het gehele vakgebied beheerst, kun je je optimaal uitdrukken als kunstenaar. ArteEZ streeft ernaar binnen elk vakgebied een breed en divers aanbod aan technieken beschikbaar te maken en samenwerkingen met andere vakgebieden te ondersteunen, zowel binnen als buiten de kunst- en educatiesector.

Professionele makers en docenten dagen zichzelf na verloop van tijd opnieuw uit, steeds weer. Zij geven hun vak hernieuwd vorm en exploreren zo nieuwe paden. Die eigenschap van professionele makers en docenten vormt de inspiratiebron voor dit principe van ‘steeds beter’, van ‘omhoog reiken’. Het is nooit af: we zijn ‘in de maak’. Dat geldt ook voor ArteEZ als organisatie en community.

Ons uitgangspunt is dat iedereen met talent en ontwikkelpotentieel een kans moet krijgen om bij ArteEZ te studeren en daar het optimale uit te halen. Wij geloven dat flexibel onderwijs, goede faciliteiten en intensieve begeleiding daarvoor de basis vormen. Als instituut zijn we erop uit om onszelf en onze mensen voortdurend te verbeteren. Meestal in stapjes, maar altijd met als mogelijkheid om onze mensen sprongen te laten maken. We willen de beste mensen aan ons binden, we willen samenwerken met gerenommeerde makers en de beste docenten. ‘Beter’ is niet een streven naar meer en harder werken, het kan zich ook uiten in het zoeken naar het evenwicht tussen werk en rust, en het creëren van gezondere werkritmes, die het mentale welzijn van zowel studenten als medewerkers verbeteren.

Wat voor ons geldt, geldt ook voor studenten. Wanneer zij hun eigen invulling aan hun leertraject kunnen geven, komt hun persoonlijke ontwikkeling beter op gang. Het inbrengen van deze eigenheid stimuleren we.

Om het 'steeds beter worden' te borgen binnen ArtEZ, hanteren we de volgende principes:

- We willen op het scherpst van de snede blijven werken en dit overdragen
- We zoeken steeds naar nieuwe mogelijkheden, we blijven nieuwsgierig
- Elke dag een beetje beter: we herkennen de kracht van kleine stapjes
- Fouten maken moet: van fouten leer je. Faal snel, leer snel
- Leren en ontwikkelen stopt niet na de opleiding

Leren als sociaal proces

We leren mét elkaar, in interactie met docenten en medestudenten, en blijven zo in ontwikkeling. Onze studenten gaan het werkveld in als professionele makers die weten waar ze (voor) staan. Behalve voor onze studenten en voor ons instituut als geheel, geldt ook voor alumni en collega-beroepsbeoefenaren dat zij steeds beter willen worden. Wij zetten de komende jaren in op het scheppen van mogelijkheden voor een leven lang ontwikkelen.

Kwaliteitsverbetering

De doorontwikkeling van ons onderwijs en onderzoek blijft het hart vormen van ons instituut. Om dat te kunnen moeten we expliciteren wat we kwaliteit vinden, zodat we het met collega's (peer reviewers) en externe beoordelaars (formele accreditaties) kunnen bespreken - scherp op de inhoud, maar altijd met respect voor de persoon. Dit gaat hand in hand met professionaliseren, en daarom gaan we onze docenten en medewerkers de komende jaren meer mogelijkheden bieden om met en van elkaar te leren.

**'We leren mét
elkaar, in interactie
met docenten en
medestudenten.'**





‘Wij geven ons onderwijs een duidelijke plek in de maatschappij.’

Onze koers en ambities

Vanuit ons bestaansrecht - kunst en kunsteducatie - hebben we ArtEZ samen gemaakt tot wat het nu is: een University of the Arts met een stevige reputatie voor kunstonderwijs en onderzoek. Vanuit deze solide basis bouwen we met de vijf waarden voort op wat we in de afgelopen periode (2016-2021) hebben bereikt en zetten we de volgende stap.

Ons doel voor de komende jaren is om ArtEZ te blijven ontwikkelen tot een gerenommeerde kunsthogeschool, met hoogwaardig onderwijs en grensverleggend onderzoek, waar een gezonde werksfeer heerst voor zowel studenten als medewerkers en waar met name jonge talenten en alumni zich in een inspirerende en veilige omgeving graag verder ontwikkelen onder begeleiding van bevlogen en vakbekwame docenten en onderzoekers. Deze begeleiding zien wij tevens als een wederzijdse samenwerking, in beide richtingen, waarbij kunst, educatie en onderzoek elkaar aanvullen, verbreden en verbeteren.

Dit doel vertalen we naar de volgende ambities voor de periode 2022-2026:

1. Midden in de maatschappij

We willen nog steviger verankerd zijn in de steden, de regio's en de gemeenschappen waarin we zijn gevestigd. Zij vormen de broedplaatsen van ons talent, en de bron van waaruit we innoveren in het oosten en (inter)nationaal bijdragen aan de kunst en cultuur. Onze kracht zit in het met ons vakmanschap willen bijdragen aan de maatschappelijke ontwikkelingen. Onze profielen in de drie steden zijn:

Arnhem: on the edge - kritische maatschappelijke opstelling - ondernemerschap

Zwolle: genuanceerd kritisch - de kracht van de gezamenlijkheid in persoonlijke ontwikkeling

Enschede: eigenzinnig - kunst en technologie - ondernemende studenten

Bovendien wil ArtEZ zich de komende jaren ontwikkelen tot hét instituut waar studenten naartoe komen om te onderzoeken hoe ze met kunst kunnen bijdragen aan de maatschappij. We willen mensen raken tijdens hun opleiding en hen meegeven hoe zij - middels kunst - anderen weer kunnen raken. Via emotie en beroering, maar ook door vernieuwende ideeën en een professionele uitvoering ervan. Een (groeiend) deel van ons onderwijs vindt dan ook buiten onze gebouwen plaats, in de maatschappij, met de vragen die daar spelen als onderwerp. Daardoor zijn onze alumni professionele makers midden in de wereld, die vanuit hun vak onderlinge linkjes leggen in learning communities, met onderwijsgeven of werken in wijken, of met wetenschap en techniek om problemen op te lossen of nieuwe ideeën te lanceren. Wij geven ons onderwijs een duidelijke plek in de maatschappij.

2. Onderzoek: versterkte samenwerking

ArtEZ streeft ernaar een topinstituut te zijn met, naast een brede diversiteit aan (inter)nationaal hoog aangeschreven opleidingen, ook een centrale rol voor onderzoek. Wat betreft onderzoek bouwen we verder aan de kwaliteit die de NVAO reeds als excellent beoordeelde. We lanceren een nieuwe onderzoeksstrategie, waarbij samenwerken met onderwijs centraal staat volgens een taxonomie van onderzoek die we ontwikkelen. Onderzoek doe je met anderen, dus we verstevigen de banden met topuniversiteiten door gedeelde benoemingen en samenwerkingen in onderzoeksprojecten. Een doel voor deze strategische periode is ook het bieden van ondersteuning bij een renderende opbouw van een tweede en derde geldstroom.



3. Persoonlijke kleur en een leven lang ontwikkelen: flexibilisering van het onderwijs

Grenzen tussen werkvelden vervagen en studenten hebben steeds vaker individuele wensen en behoeftes op weg naar de beroepspraktijk die bij hen past. We bieden daarom steeds meer ruimte voor leerpaden met een eigen inhoudelijke kleur. Dat kan op verschillende niveaus, afhankelijk van de aard van het vakgebied en de behoeften van de studenten.

De komende jaren willen wij studenten meer profijt laten hebben van de variëteit aan disciplines, opleidingen en onderwijsfaciliteiten die ArtEZ te bieden heeft. Waar passend faciliteren we uitwisselingen voor studie of stage met instellingen binnen en buiten Nederland. Onze curricula bieden flexibiliteit om de leerroute van studenten te verrijken of te versnellen, uiteraard met een helder oog op de leerdoelen uit het opleidingsprofiel. Onze docentenopleidingen vervullen hierin een pioniersrol, gestimuleerd door landelijke afspraken over de aanpak van het lerarentekort. Daarnaast definiëren we opnieuw wat we onder talent verstaan en wie op welke manier bepaalt wat talent is.

Leren begint niet pas bij onze opleiding en stopt ook niet erna. Een leven lang ontwikkelen is voor iedereen in de maatschappij centraal, ook voor afgestudeerde professionele makers. Flexibilisering van het onderwijs geeft ons een extra mogelijkheid om invulling te geven aan een belangrijke maatschappelijke opdracht: het opleiden van volwassen instromers. Wij groeien toe naar een aanbod van bij- en nascholing voor een brede groep alumni en professionele zijinstromers in de kunst en het kunstonderwijs.



‘We bieden meer ruimte voor leerpaden met een eigen inhoudelijke kleur.’



‘We willen ons ontwikkelen richting een netwerkorganisatie: een ecosysteem waarin we ons zowel binnen als buiten de organisatie actief manifesteren in diverse teams en gemeenschappen.’



‘Gezamenlijk impact kunnen hebben op relevante maatschappelijke thema’s.’

Organisatie-ontwikkeling en bedrijfsvoering

Om de drie zojuist genoemde ambities te kunnen waarmaken, maken wij in onze organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering de volgende keuzes:

ArtEZ als netwerkorganisatie

We willen ons ontwikkelen richting een netwerkorganisatie: een ecosysteem waarin we ons zowel binnen als buiten de organisatie actief manifesteren in diverse teams en gemeenschappen, zodat we van elkaars kennis en expertise kunnen leren en gezamenlijk impact kunnen hebben op relevante maatschappelijke thema's.

In alle verschillende netwerken gaat het er steeds om een balans te vinden tussen eigenheid en verbinding, verscheidenheid en eenheid, samen organiseren en zelf doen, en regels en afspraken ten opzichte van vrijheid van handelen. Deze balans vraagt van ons:

- Dat we meer netwerken creëren waarin teams en mensen niet vanuit hiërarchie, maar vanuit hun eigen expertises samenwerken aan een gemeenschappelijk doel. We hebben een gezamenlijk gevoel van urgentie om veranderingen tot stand te brengen die aansluiten op onze ambities of die de wereld van ons vraagt. Dit betekent:
 - We werken vanuit een gezamenlijke en individuele verantwoordelijkheid, onder leiding van een betrokken college van bestuur.
 - We leggen verantwoordelijkheden lager in de organisatie, vanuit heldere taken en op basis van kennis en expertise. Om dit te verwezenlijken zal het functiehuis bijvoorbeeld worden herzien en houden we medezeggenschap op alle organisatieniveaus.
- Een onderzoekende houding, openstaan voor de inbreng van studenten en medewerkers en inspelen op ontwikkelingen of die initiëren. Je werkt in een netwerk omdat je elkaar aanvult. Conflicten en meningsverschillen horen daarbij, evenals het hierover praten en respect hebben voor elkaars mening.

ArtEZ is toe aan deze volgende stap, er is vertrouwen in de kracht van de organisatie.

Partnering

Om een beweeglijke netwerkorganisatie mogelijk te maken, versterken we de stabiele kern van ondersteuning en bedrijfsvoering. We stemmen de inzet hiervan af op de wensen vanuit onderwijs en onderzoek én op de eisen van buitenaf (denk aan wetgeving, accountancyregels, NVAO, Inspectie Hoger Onderwijs etc.). We richten ons daarbij op een kwalitatieve, effectieve en zo efficiënt mogelijke ondersteuning en bedrijfsvoering op alle plaatsen in de organisatie voor de langere termijn, door onder andere optimaal gebruik te maken van de expertises van ondersteunende professionals. Hierbij zetten we in op partnering: onderwijs en onderzoek en de diensten zijn samen verantwoordelijk voor de vraag en het aanbod. Dit doen we door samen doelen te stellen en afspraken te maken over de te bereiken kwaliteit en door gezamenlijk de verantwoordelijkheid te nemen voor voortgang en uitkomsten. Het is daarom nodig dat we over en weer meer inzicht krijgen in elkaars processen en elkaar beter begrijpen.

Investeren in onderwijs en onderzoek, huisvesting en digitale veiligheid

We investeren in de toekomst van het onderwijs en het onderzoek op ArtEZ. Een toekomstbestendige leeromgeving moet een veilige leeromgeving zijn, waarin actief wordt ingespeeld op het gevoel van erbij horen, het gevoel een thuisbasis te hebben. Daarnaast ontwikkelende we gedurende de komende jaren een digitale strategie voor ArtEZ, waarin we uiteenzetten met welke technologieën we onze ambities willen vormgeven en waarin we formuleren welke investeringen daarvoor nodig zijn. Digitale veiligheid (cybersecurity) en privacy vormen hier een integraal onderdeel van.

Concreet gaan we:

- Een masterplan huisvesting maken, met daarin onze keuzes voor de komende vijftien jaar. Waar nodig putten we deze investeringen uit ons eigen vermogen.
- Onze huisvesting flexibeler inrichten om de vraag naar flexibeler onderwijs te kunnen faciliteren, zowel tijdens de opleiding als na de diplomering (een leven lang ontwikkelen).
- De komende jaren investeren in digitale veiligheid en onze omgang met privacy. We willen hierin op basis van goed vooronderzoek duurzame keuzes maken.
- Onze digitale onderwijsvisie verder ontwikkelen door de nodige lessen te trekken uit de uitdagingen die de coronapandemie ons voorlegt. Hiervoor zullen hybride onderwijs en digitale onderwijstools verder ontwikkeld moeten worden. Daar is tevens een nieuwe pedagogie en didactiek voor nodig.

Samenhang met kwaliteitsafspraken en NPO-gelden

Bij de financiering voor de uitvoering van dit instellingsplan sluiten we aan op de kwaliteitsafspraken en op onze inzet voor de NPO-gelden. De projecten die we financieren met deze tijdelijke geldstromen, staan strategisch in lijn met dit instellingsplan en zullen de uitvoering ervan versterken. We zetten daarmee in op een betere aansluiting bij de verschillende (leer-)vragen van studenten. ArtEZ zet daarnaast eigen beleidsgelden in waarop projecten kunnen worden aangevraagd die getoetst worden aan onze vijf waarden. Dit geeft de mogelijkheid om initiatieven en ontwikkelingen, direct afkomstig van docenten en onderzoekers, te honoreren én strategisch te blijven aansturen.

‘Het is nodig dat we elkaars processen en elkaar beter begrijpen.’

**‘Actief inspelen op
het gevoel van erbij
horen, het gevoel een
thuisbasis te hebben.’**



Nawoord

In dit instellingsplan staan onze vijf waarden centraal. Die hebben we afzonderlijk besproken, maar geven we niet afzonderlijk vorm. Om voor iedereen tot passende uitdagingen te komen, werken we bijvoorbeeld regelmatig met Safe Spaces & Brave Spaces.⁴ In die term komen inclusie en diversiteit, impact en vertrouwen bij elkaar. Ook hebben we de ambitie om professionele makers op te leiden in een veilige leeromgeving. In die ambitie komen inclusie en diversiteit, impact, het belang van het maken en (zelf)vertrouwen terug.

Het begin van dit strategische plan wijdden we aan twee begrippen in het hart van ons bestaansrecht: kunst en educatie. Aan dit hogere doel willen we dan ook de laatste woorden van dit plan wijden.

Alle professionele makers, van schilders tot schrijvers, van musici tot kunstdocenten, van dansers tot muziektherapeuten kunnen aan de chaos van de wereld een nieuwe duiding geven, of de bestaande werkelijkheid juist flink en radicaal overhoophalen. There is no spoon. Ceci n'est pas une pipe. Kunstenaars kunnen juist verrassen, ontroeren, shockeren, verstillen en in beweging brengen. Kunst is waar en niet waar tegelijkertijd.

Toen aan Winston Churchill, Brits premier tijdens de Tweede Wereldoorlog, werd voorgesteld om extra geld vrij te maken voor de oorlog door te bezuinigen op kunst en cultuur, zou Churchill gezegd hebben: 'Maar waar vechten we dan nog voor?'

Nogmaals: kunst is waar en niet waar tegelijkertijd. Zo blijkt de bovenstaande uitspraak van Winston Churchill nooit zo door hem uitgesproken te zijn, maar bevat dit citaat tegelijkertijd meer waarheid dan ooit. Kunst is vrijheid, en de mogelijkheid om dingen te buigen die de meeste mensen als een rechte lijn zullen zien.

Wie investeert in kunst, cultuur en educatie, in onderwijs én onderzoek, investeert in mensen, in menselijkheid en in de mensheid zelf en dus in onze gezamenlijke toekomst.

⁴ Palfrey, John (2017). Safe Spaces, Brave Spaces: Diversity and Free Expression in Education.

'Wie investeert in kunst, cultuur en educatie, in onderwijs én onderzoek, investeert in mensen, in menselijkheid en in de mensheid zelf en dus in onze gezamenlijke toekomst.'





ArtEZ University of the Arts

Postbus 49
6800 AA Arnhem
Nederland

info@artez.nl
artez.nl

December 2021

Vormgeving
Smons en Boom

Fotografie
Jelle Bakker, Daniëlle Corbijn, Duncan de Fey, Bart Grietens,
Christein van Hoffen, Annabel Jeurig, Nico van Maanen,
Menno van der Meulen, Isabelle Renate la Poutré, Rachele Stoffels.
Foto pagina 9: Kitchen Table Conversations uit programma
'Diversity for What?' (ArtEZ Studium Generale).

Werk van studenten
Daniel Ge van der Hoek (p26), Jamie Lugtenberg (p14),
Noortje Rap (p13), Adinda Rensen (p12), Jueun Seo (p5)

We hebben ons best gedaan om eventuele rechthebbenden van foto's op te sporen om toestemming te vragen voor publicatie. Eventuele rechthebbenden die niet zijn genoemd, kunnen contact opnemen met w.mossink@artez.nl

