



Sirius Programma

Overall Auditrapport 2011

Den Haag, januari 2012
Auditcommissie Sirius Programma
Leading Experts Sirius Programma
Platform Bèta Techniek

Inhoudsopgave

INLEIDING	3
HOOFDSTUK 1 WAAR STAAN WE?	5
1.1 Cultuuromslag in gang gezet	5
1.2 Kwantitatieve instroom	5
HOOFDSTUK 2 BEVINDINGEN AUDITCOMMISSIE	8
2.1 Organisatie & Sturing	8
2.2 Docenten	10
2.3 Cultuuromslag & Communityvorming	11
2.4 Ketenbenadering & Samenwerking werkveld	12
2.5 Meerwaarde & Verduurzaming	14
HOOFDSTUK 3 AANBEVELINGEN VAN DE AUDITCOMMISSIE	15
HOOFDSTUK 4 LEADING EXPERTS: BESPIEGELINGEN EN AANBEVELINGEN	17
4.1 Omslag in excellentiedenken	17
4.2 Belang van blijvende aandacht voor excellentiebevordering	18

Inleiding

Sirius Programma

Het Sirius Programma stelt hogescholen en universiteiten in staat de beste studenten uit te dagen het beste uit zichzelf te halen. Het programma heeft een experimenteel karakter en is erop gericht inzicht te verkrijgen in hoe excellentie het beste bevorderd kan worden en welke belemmeringen hiervoor in de huidige situatie bestaan. Het Platform Bèta Techniek (vanaf nu het Platform) voert de regeling uit in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

Participerende instellingen

In totaal hebben 20 instellingen¹ in twee tranches een subsidietoekenning gekregen voor hun bachelor aanvraag (11 hogescholen en 9 universiteiten²); zes van deze instellingen hebben ook een aanvraag voor de master gehonoreerd zien worden:

- 6 instellingen zijn in 2009 gestart met programma's in de bachelor (tranche 1);
- 14 instellingen zijn in 2010 gestart met programma's in de bachelor (tranche 2).
- 6 instellingen zijn in 2011 gestart met programma's in de master³.

Monitor en Audit systematiek

Het Platform heeft voor de uitvoering van het Sirius Programma gekozen voor een monitor & audit (M&A) systematiek, die enerzijds gericht is op het ondersteunen van de instelling en anderzijds een vinger aan de pols houdt wat betreft de voortgang op prestatie/innovatieafspraken.

De M&A wordt gekenmerkt door de volgende eigenschappen:

- 1) Maatwerk bieden aan individuele instellingen
 - De instelling staat centraal en maakt haar eigen keuzes;
 - Het Platform stimuleert en ondersteunt de instellingen in hun leerproces en experimenten;
 - Het Platform geeft feedback en verbeteradviezen;
 - Het Platform verzorgt samen met instellingen kennisontwikkeling en –verspreiding.
- 2) Programma governance
 - Het Platform houdt een vinger aan de pols bij de voortgang en prestaties en maakt verbeterafspraken met individuele instellingen;
 - Het Platform geeft adviezen aan het ministerie van OCW, zowel op programmaniveau als op instellingsniveau.

Aan de hand van een vooraf aangeleverde monitorrapportage wordt een auditgesprek gevoerd tussen delegaties van de instelling en leden van de Sirius Auditcommissie⁴. De Auditcommissie maakt een instellingsrapport en dit wordt vervolgens besproken in een governance gesprek tussen het College van Bestuur van de instelling en de directie van het Platform.

¹ Tranche 1: Radboud Universiteit Nijmegen, Universiteit Utrecht, Universiteit van Amsterdam/Vrije Universiteit (gezamenlijk één aanvraag), Universiteit Maastricht, Hanzehogeschool Groningen; Tranche 2: Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten, Driestar Educatief, Hogeschool Edith Stein, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Utrecht, Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Inholland, Noordelijke Hogeschool Leeuwarden, Rijksuniversiteit Groningen, Saxion Hogescholen, Technische Universiteit Delft, Tilburg University, Universiteit Leiden.

² De Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit hebben een gezamenlijke aanvraag

³ Master trajecten: Radboud Universiteit, Rijksuniversiteit Groningen, Technische Universiteit Delft, Universiteit Leiden, Universiteit Maastricht, Universiteit Utrecht.

⁴ Sirius Auditcommissie: Dhr. prof. dr. T. Sminia (voorzitter), Dhr. prof. dr. D. Bosscher, Dhr. drs. P. van Eijl, Dhr. drs. A.J.E.G. Renique, Dhr. drs. A. Vroon, Dhr. Prof. dr. O.J. Hekster, Mw. prof. dr. A. Need, Mw. drs. S.S.H. Tseng MPA, Dhr. dr. T. Besselink, Mw. drs. M. Veenendaal, Dhr. dr. C. Sprenger, Mw. ir. E. Schaper MBA, Mw. E.C. de Vink, Mw. F. van Zeijl



Op basis van de instellingsrapportages is dit overall auditrapport opgemaakt. Naast de bevindingen van de Sirius Auditcommissie zijn in dit rapport ook de bespiegelingen van de Leading Experts⁵ opgenomen. Met dit rapport adviseren de Auditcommissie en de Leading Experts het Platform, dat op haar beurt de bevindingen terugkoppelt naar de instellingen en het ministerie van OCW.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de algemene stand van zaken van het Sirius Programma weergegeven. De vijf belangrijkste bevindingen van de Auditcommissie worden verwoord in hoofdstuk 2, waarna de aanbevelingen in hoofdstuk 3 aan bod komen. Tot slot staan de bespiegelingen van de Leading Experts in hoofdstuk 4.

In dit rapport worden de termen 'excellentie' en 'honours' afwisselend gebruikt en hebben in het rapport dezelfde betekenis. De in dit rapport genoemde bevindingen worden geïllustreerd aan de hand van een aantal *good practices*. Het betreft een selectie uit meerdere gevonden goede voorbeelden en is daarmee niet bedoeld om uitputtend te zijn.

⁵Leading Experts: Dhr. prof. dr. F.A. van Vught (voorzitter), Dhr. prof. dr. H.P.M. Adriaansens, Dhr. prof. dr. R.H. Dijkgraaf, Dhr. drs. N.M. Verbraak, Mw. prof. dr. A.J.M. Roobeek

Hoofdstuk 1 Waar staan we?

In 2011 heeft voor de tweede keer een monitor & audit ronde plaatsgevonden. In 2010 is door de auditcommissie al een bezoek gebracht aan de zes instellingen uit tranche 1. Afgelopen jaar zijn alle instellingen uit tranche 1 én 2 bezocht. Inmiddels zijn 20 instellingen volop aan de slag met excellentiebevordering en staat het thema nadrukkelijk op de kaart. Ten opzichte van 2010 valt op, dat instellingen die dat jaar bezocht zijn een flinke stap hebben gezet. Zij zijn nu in de fase beland, waarin maatregelen gericht op verduurzaming genomen moeten worden. Voor de instellingen uit tranche 2 was het een eerste audit. Zij zullen nog nadrukkelijk moeten werken aan opschaling van de programma's.

1.1 Cultuuromslag in gang gezet

Lange tijd stond het opleidingsrendement centraal bij instellingen voor hoger onderwijs. Daarbij ging vooral extra aandacht uit naar de gemiddelde student en de studenten die moeite hebben met de studie en een achterstand hebben opgelopen. Daar komt nu verandering in. Instellingen hebben steeds meer aandacht voor de betere student. Het ontwikkelen van excellentieprogramma's voor deze studenten betekent bovendien een cultuurverandering: niet meer uitgaan van gelijkheid voor alle studenten, maar onderscheid durven maken in reguliere studenten en excellente studenten en in reguliere docenten en excellente docenten. De auditcommissie is tijdens de bezoeken positief verrast door het enorme enthousiasme waarmee betrokken docenten en studenten spreken over de excellentieprogramma's. Zowel docenten als studenten zien tot grote tevredenheid dat veel meer uit een deel van de studenten te halen is dan in reguliere studies vaak gebeurt. Studenten worden in de excellentieprogramma's daadwerkelijk voorzien in hun behoeften om meer uitgedaagd te worden.

Mede dankzij het Sirius Programma is het besef aan het groeien dat er een grote groep studenten is die meer uitgedaagd kan en wil worden en zich nadrukkelijk wil onderscheiden. Een groep die niet alleen meer aankan, maar de studie vooral op een andere manier wil invullen: 'niet méér van hetzelfde, maar anders' is het uitgangspunt voor de vormgeving en de inhoud van deze programma's. Toch betekent dit niet dat zij vanzelfsprekend deelnemen aan een excellentieprogramma. De potentiële doelgroep betreft namelijk studenten die het al druk hebben met vele (extra) activiteiten en dus eerst een duidelijke meerwaarde van de excellentieprogramma's willen zien voordat ze daarin tijd en energie gaan investeren. Een kritische massa van het aantal studenten dat daadwerkelijk kiest voor deelname aan excellentieprogramma's is echter wel nodig om de voor excellentie noodzakelijke cultuuromslag verder gestalte te kunnen geven.

1.2 Kwantitatieve instroom

Overall instroom

De aan het Sirius Programma deelnemende hogescholen en universiteiten hebben zich gecommitteerd aan de doelstelling ten minste 5% van de studentpopulatie te bereiken met de excellentieprogramma's. Dit heeft geleid tot tal van onderwijsinnovaties: de meeste instellingen hebben een aanbod van meerdere excellentieprogramma's, waarvan een deel is gekoppeld aan een opleiding of faculteit (disciplinair) en een deel opleidingoverstijgend (interdisciplinair) is. De excellentieprogramma's zijn veelal extracurriculair en komen dus bovenop de reguliere studie. Een aantal instellingen heeft er voor gekozen de excellentieprogramma's binnen het curriculum vorm te geven, als aparte 'track' waarvoor studenten kunnen kiezen.

De kwantitatieve deelname door studenten aan de excellentieprogramma's blijft over het algemeen gezien nog achter. Voor veel instellingen geldt dat het doorvoeren van deze onderwijsinnovatie meer tijd vraagt dan vooraf was beoogd. Deelname van studenten bij de universiteiten is hoger dan bij



hogescholen. Maar ook bij een aantal universiteiten is sprake van een achterstand. Gemiddeld genomen bereiken de universiteiten bijna 5% van hun bachelorstudenten. Hogescholen blijven nog achter met circa 1.5 – 2% van hun bachelorstudenten. In absolute termen varieert het deelnemerstal van 8 studenten per cohort binnen een kleine pabo, tot ruim 500 studenten binnen een grote universiteit. De participatie in alle programma's samen betreft ongeveer 7.000 studenten.

Instroom bachelorprogramma's tranche 1

De zes instellingen die in 2009 zijn gestart in het Sirius Programma maken hun koppositie waar. Zij zijn verder in programmaontwikkeling en kwantitatieve deelname dan de 14 instellingen uit tranche 2. Instellingen uit tranche 1 hebben in 2010-2011 de deelname van studenten met 20 tot 30 % zien toenemen.

Bij twee van de vijf universiteiten neemt inmiddels al 5% van de bachelorstudenten deel aan een excellentieprogramma. De drie andere universiteiten hebben dit bereik nog niet, maar groeien wel die kant op. De enige hogeschool in tranche 1 heeft de 5% nog niet binnen bereik, maar onderscheidt zich van de andere hogescholen (uit tranche 2) met een deelname van ruim 2.5% (600 studenten).

De auditcommissie heeft de instellingen uit tranche 1 een tussenbeoordeling gegeven. Vijf instellingen liggen op koers om hun prestaties te halen. De zesde instelling ligt nog achter en verdere verbetering is noodzakelijk om de uiteindelijk afgesproken ambitie te realiseren.

Instroom bachelorprogramma's tranche 2

De instellingen uit tranche 2, die in 2010 zijn gestart, hebben dat jaar veel tijd nodig gehad om excellentieprogramma's van de grond te krijgen. De kwantitatieve resultaten blijven bij de meeste instellingen dan ook achter. Verwacht wordt, gezien de groeipotentie die instellingen uit tranche 1 laten zien, dat in het collegejaar 2011-2012 en daarna de deelname van studenten sterk zal toenemen. Ook bij de instellingen uit tranche 2 beschikken universiteiten over een (relatief) grotere deelname van studenten aan excellentieprogramma's dan de hogescholen.

Uitval

Bij een aantal instellingen is sprake van een te hoge uitval. Deze varieert tussen de 10 en 30%. Niet bij alle instellingen bestaat een goed beeld van het aantal studenten dat uitvalt tijdens het programma. De auditcommissie zal hier komend jaar nadrukkelijker op letten. Instellingen waar de uitval hoog is hebben vaak onderzocht wat de oorzaken hiervan zijn. Dit heeft voornamelijk te maken met een te volle agenda onder studenten: juist de studenten in excellentieprogramma's zijn ook vaak betrokken bij andere, extracurriculaire, activiteiten, waardoor ze hun excellentieprogramma voortijdig staken. Ook zijn veel excellentieprogramma's recent gestart en hebben te maken met kinderziektes. Een andere belangrijke verklaring voor de uitval (ook bij drukke agenda's) is dat de excellentieprogramma's geen direct onderdeel van het diploma vormen, waardoor het beëindigen van deelname aan een excellentieprogramma geen belemmering vormt voor afstuderen. Daarnaast is de uiteindelijke meerwaarde van een excellentieprogramma voor de student nog niet voldoende zichtbaar gemaakt. Over het concretiseren van de meerwaarde en realistische verwachtingen wordt in de bevindingen van de auditcommissie in hoofdstuk 2 nader op ingegaan.

Naast uitval tijdens het programma is er ook sprake van studenten die zich wel aanmelden voor een excellentieprogramma, maar uiteindelijk niet beginnen met het traject (*no shows*). Hierdoor wordt gelijk met een achterstand in deelname gestart.

Master

In 2011 zijn zes universiteiten gestart met het ontwikkelen van excellentieprogramma's voor de masterfase. Deze excellentieprogramma's draaien sinds september 2011 of starten in januari 2012. Bij vier van de zes universiteiten waar de programma's feitelijk zijn gestart nemen in totaal 217 studenten deel (ca. 2%). Dit aantal voldoet in belangrijke mate aan de verwachting van de betreffende universiteiten voor het eerste jaar. Ten minste twee universiteiten verwachten dit aantal in het lopende studiejaar nog te kunnen uitbreiden. De andere universiteiten zullen in 2012 met programma's van start gaan waarin gemiddeld 50 studenten per programma moeten gaan participeren. In 2015 zullen in deze zes programma's ruim 1.000 studenten moeten participeren. Aangezien alle universiteiten al



langer excellentieprogramma's in de bachelorfase aanbieden, verwacht de auditcommissie dat de ontwikkeling in de masterfase sneller van de grond zal komen.

Hoofdstuk 2 Bevindingen Auditcommissie

De auditcommissie heeft op basis van de monitor & auditcyclus van 2011 een vijftal thema's benoemd dat veel aandacht heeft gekregen in de monitorrapportages en tijdens de auditgesprekken. In dit hoofdstuk komen deze vijf thema's achter elkaar aan bod:

1. Organisatie & Sturing
2. Docenten
3. Cultuuromslag & Communityvorming
4. Ketenbenadering & Samenwerking werkveld
5. Meerwaarde & Verduurzaming

2.1 Organisatie & Sturing

De auditcommissie constateert dat in de instellingen waar met een heldere visie, adequate sturing vanuit de verantwoordelijke leiding en een duidelijk kader voor de uitvoering van de excellentieprogramma's gewerkt wordt de programma's beter van de grond zijn gekomen. Gebleken is dat deze instellingen zich tevens mogen verheugen in een grotere deelname door studenten aan de excellentieprogramma's.

Het Sirius Programma is opgezet als een experimenteel programma waarbij de instelling als geheel betrokken is (het gaat om instellingsbreed beleid) en de instelling ook in haar cultuur en onderwijsaanbod een kwaliteitsslag maakt richting excellentie. Tegelijkertijd kan die belofte pas worden ingelost als er 'op de werkvloer' goed lopende excellentieprogramma's zijn die aantrekkelijk zijn voor studenten. Het zoeken naar de balans tussen een krachtige, inspirerende centrale visie en voldoende speelruimte voor de werkvloer blijkt een belangrijke factor in het succesvol introduceren van excellentietrajecten. Een aanpak waarin een combinatie van bottom-up en top-down benadering wordt gebruikt, versterkt deze ontwikkeling. Het is daarom noodzakelijk dat Sirius onderdeel wordt van de reguliere managementlijnen en niet onder de centrale staf blijft 'hangen'. Voldoende sturing van bovenaf is noodzakelijk om dit voor elkaar te krijgen. Van het College van Bestuur mag daarom nadrukkelijk verwacht worden dat het de verantwoordelijken aanspreekt op de algehele voortgang van het project, de afgesproken resultaten en op samenhang en samenwerking over de grenzen van faculteiten/schools heen.

Decentraal – centrale sturing

Bij de Radboud Universiteit Nijmegen is een organisatiemodel opgezet dat succesvol het excellentiebeleid instellingsbreed implementeert. Een goede balans is gevonden tussen centraal gestelde kaders vanuit de *Honours Academy*, waarbinnen decentraal voldoende ruimte aan faculteiten gegeven wordt om passende excellentieprogramma's te ontwikkelen.

Programmaleider en kernteam

De positie in de organisatie en de verantwoordelijkheden van de programmaleider van het excellentiebeleid wisselt per instelling. Sommige instellingen werken met een centrale programmaleider, andere hebben programmaleiders op faculteitsniveau overigens vaak in combinatie met een coördinator voor de gehele instelling. Wanneer deze programmaleider vanuit een heldere taakopdracht zo gepositioneerd is dat deze beslissingsbevoegd is, draagt dat absoluut bij aan het succes van het excellentieprogramma. Hier en daar is een kerngroep van docenten aanwezig die met de projectleider als een team de taak heeft het excellentieprogramma te ontwikkelen en zorg te dragen voor de voortgang. Een dergelijke kerngroep, zeker als deze gesteund wordt vanuit de faculteiten en het centraal niveau, draagt er niet alleen toe bij dat het programma in de organisatie steviger verankerd wordt, maar stimuleert vaak ook de gezonde vaart in het innovatietraject en het helpt bij de uitwisseling van *good practices*.



Gestructureerde aandacht in het beleid voor excellentiebevordering is uitermate belangrijk. De excellentieprogramma's in het kader van Sirius zijn binnen een instelling vaak niet de enige activiteiten die op excellentie gericht zijn. Vaak zijn er nog andere, langer bestaande initiatieven op dit gebied. De vraag is of deze variëteit van activiteiten niet verwarrend werkt en het beter is een overkoepelend kader, 'een paraplu', te ontwikkelen gericht op excellentiebevordering zodat een helder en gestructureerd onderwijsaanbod kan worden gepresenteerd. Een dergelijke samenbundeling en synergie zouden het excellentiebeleid ook meer kracht en volume geven hetgeen voor de profilering naar binnen en naar buiten toe van groot belang is. Juist voor de profilering en wervende kracht van de diverse programma's is een gezamenlijke uitstraling zeer waardevol.

Het totaal aan excellentieprogramma's moet helder gecommuniceerd worden, zowel binnen de instelling als daarbuiten. De excellentieprogramma's moeten zichtbaar zijn, zowel wat betreft vorm, positionering en inhoud. Dat kan op verschillende manieren zoals op de website, posters binnen een instelling, aparte ruimte voor de studenten of via conferenties en andere bijeenkomsten. Een deel van die bekendheid kan zeker een *boost* krijgen door deelnemende studenten aan de excellentietrajecten als ambassadeurs van het programma hierin nadrukkelijk een rol te geven. De verbinding van studenten met het programma wordt ook bevorderd door studenten expliciet te betrekken bij de programma-evaluatie en –opzet, alsook bij het op structurele basis overleggen over de voortgang van het programma.

De auditcommissie heeft de indruk dat behalve door een gebrek aan zichtbaarheid van de excellentieprogramma's deelname door studenten ook achterblijft omdat men zich te veel focust op de (enkele) briljante studenten en te weinig op de "subtop" van studenten (*first followers*) die wel de potentie hebben maar die nog verder moeten ontwikkelen. De persoonlijke inzet van docenten en studieloopbaanbegeleiders zou in direct contact juist deze studenten kunnen scouten en interesseren voor deelname aan een excellentieprogramma. Hier ligt een belangrijke uitdaging voor de instellingen.

Organisatie van de programma's

Binnen excellentieprogramma's spelen thema's als eigen initiatief en probleemoplossend vermogen van studenten een belangrijke rol in het excellente leerproces. Daarom zijn veel excellentieprogramma's niet zo voorgestructureerd als een regulier onderwijsprogramma. De ervaring leert inmiddels dat te weinig structuur ertoe leidt dat studenten zich bij aanvang moeilijk een beeld kunnen vormen van wat ze kunnen verwachten en dat er mede daardoor veel studenten uitvallen. De auditcommissie adviseert instellingen dan ook een goede balans te vinden tussen structuur en eigen initiatief.

Op praktisch niveau is roostering van de activiteiten van de excellentieprogramma's soms lastig. Vaak moeten honoursprogramma's uitwijken naar avonden en weekenden. Dat kan voor logistieke problemen zorgen en piekbelastingen geven als honours- en reguliere activiteiten tegelijkertijd een groot beroep op de studenten doen. Afstemming van roosters en activiteiten is noodzakelijk en bij dergelijke zaken is het cruciaal dat de projectleider beslissingsbevoegd is.

Onderzoek en kennisuitwisseling

De auditcommissie constateert dat er nog veel meer uitwisseling plaats kan vinden over de wijze waarop excellentieprogramma's worden ingericht en aangestuurd. Zowel binnen instellingen -tussen faculteiten onderling-, als tussen verschillende instellingen. Kennisuitwisseling en bundeling van krachten op landelijk niveau zijn daarbij belangrijke aandachtspunten. De auditcommissie beveelt dit van harte aan en ondersteunt bestaande initiatieven daartoe.

Een aantal universiteiten en hogescholen verricht onderzoek dat de excellentieprogramma's ondersteunt. Dit loopt uiteen van wat een excellente docent is tot hoe effectief excellentieprogramma's zijn. Dit onderzoek is ondersteunend aan de ontwikkelingen van het excellentiebeleid en draagt ook bij aan de professionalisering van de docenten. Het is van belang dat opgedane kennis geïmplementeerd wordt in de dagelijkse praktijk, zodat daadwerkelijke valorisatie plaatsvindt. De auditcommissie acht de functie van onderzoek direct gerelateerd aan excellentieontwikkeling van groot belang (monitoring en



interventieonderzoek) en adviseert instellingen om nog meer nadruk te leggen op het doorvertalen van onderzoeksresultaten naar acties.

Lectoraat Excellentie in hoger onderwijs en samenleving

Bij de Hanzehogeschool is het lectoraat excellentie in hoger onderwijs en samenleving verbonden aan de ontwikkeling van de excellentieprogramma's. Het lectoraat richt zich op de volgende vraag: herkennen, erkennen en stimuleren van excellentie – hoe doe je dat? Kennis die voortkomt uit deze onderzoeksgroep wordt direct gevaloriseerd binnen de hogeschool.

2.2 Docenten

In de pioniersfase van een excellentieprogramma doen docenten vaak mee uit intrinsieke motivatie en betrokkenheid bij de doelstellingen van het project: het bevorderen van excellentie. Hun persoonlijke expertise en attitude sluit min of meer aan bij het excellentieprogramma. Soms vormt men samen met andere docenten netwerken om ervaringen met het nieuwe programma uit te wisselen en te bespreken. Al doende vindt een informele vorm van professionalisering plaats en ontwikkelt zich een werkwijze en didactiek die past bij het betreffende excellentieprogramma. Deze professionalisering van docenten is belangrijk, want studenten die deelnemen aan excellentieprogramma's verwachten excellente docenten.

Opschaling van de excellentieprogramma's betekent dat meer studenten en dus ook meer docenten gaan meedoen. De auditcommissie onderstreept daarom het belang van de interactie tussen de pioniers en de brede groep docenten en op basis daarvan verder te werken. Dat vereist ook dat deze brede groep docenten adequaat geïnformeerd worden en zo nodig worden getraind in de inhoudelijke en didactische benaderingen die gehanteerd worden in het excellentieprogramma.

Hier en daar begint de aandacht voor de professionalisering op dit gebied op gang te komen. Voorbeelden zijn een training voor het afnemen van eindassessments, het samen met docenten ontwikkelen van een didactisch model voor excellentieonderwijs, een enkele handleiding en een voorbeeld van een traject voor *honours teaching*.

Echter, de auditcommissie acht het van cruciaal belang dat gestructureerd aandacht wordt besteed aan de rol van docenten, het selecteren van de juiste docenten en de waardering van de docenten voor het onderwijs in de excellentieprogramma's. Het opstellen van een gewenst docentenprofiel is daarvoor noodzakelijk, evenals het inhoud geven aan de professionalisering die daarop gericht is. Het begeleiden van excellente studenten vraagt -naast inhoudelijke expertise- om aandacht voor specifieke competenties: maatwerk bieden, studenten begeleiden en coachen in hun eigen leertraject en op basis van gelijkwaardigheid tot creatieve oplossingen van vraagstukken komen. Bij professionalisering hoort ook het bewust scouten en selecteren van docenten op deze competenties. Het expliciet vermelden van deze taken in de taakomschrijving en het meenemen daarvan in de beoordelingscyclus zal meer moeten gaan gebeuren. Het spreekt dan ook vanzelf dat deze belangrijke aspecten meegenomen worden in het HR beleid van de instelling.

Leergang Honours Teaching

De Universiteit van Utrecht is in het najaar van 2011 gestart met een cursus gericht op docenten die in honoursprogramma's doceren. Via deze leergang kunnen docenten van elkaar leren, zich gezamenlijk verdiepen in *honours teaching* en zich daarmee ontwikkelen tot een netwerk van docentexperts met een visie op honoursprogramma's binnen de universiteit.

2.3 Cultuuromslag & Communityvorming

Cultuuromslag

Binnen instellingen begint zich een 'driestromenland' af te tekenen met een hoofdstroom van studenten die het reguliere programma volgen, een groep studenten die af en toe tentamens of opdrachten moet inhalen en bijspijkeren en een groep studenten die een excellentieprogramma doet. Het draagvlak voor excellentiebevordering is aan het toenemen: een cultuurverschuiving van gelijk onderwijs naar een differentiatie in het onderwijsaanbod ("van onderwijs voor velen naar onderwijs velerlei"). De lopende excellentieprogramma's hebben de discussie aangewakkerd over de vraag hoeveel tijd en energie een instelling moet steken in de groep excellente studenten of dat de focus gericht moet zijn op verbetering van de totale kwaliteit van het onderwijs. De praktijk wijst inmiddels uit dat de excellentietrajecten en de daarin ontwikkelde onderwijsvormen een positief effect hebben op de totale kwaliteit van het onderwijs. Docenten en studenten die aan de excellentieprogramma's deelnemen zijn daarover zeer enthousiast. Intensivering van de contacten tussen deze pioniers en een bredere groep daar direct achter (de andere potentiële studenten en docenten: *first followers*) is van groot belang om de cultuuromslag verder vorm en inhoud te geven.

De auditcommissie constateert dat nog veel mensen moeite hebben met de term 'excellentie' of het label 'excellente student'. Vooral in het hbo hebben zowel studenten als docenten weinig affiniteit met deze term. Hbo studenten voelen zich mogelijk weinig aangesproken door de term 'excellentie', omdat 90% van hen afkomstig is uit het havo of mbo en daardoor nooit eerder aangesproken is door excellentieprogramma's. De auditcommissie is daarom verheugd te constateren dat het centraal stellen van excellentie in de professie ("excellente beroepsbeoefenaar") in het hbo steeds meer aan het groeien is en spoort hbo instellingen en haar bestuurders ook aan excellentie nadrukkelijk aan het profiel van de instelling en de wensen van het afnemend veld te koppelen.

Selectie en toelating

Selectie is een steeds terugkerend thema bij excellentieprogramma's. Motivatie wordt door docenten en studenten herhaaldelijk als dé belangrijkste factor genoemd. Cijfers en studievoortgang spelen hierin een wisselende rol. Bij bepaalde opleidingen spelen ook duidelijk non-cognitieve talenten en andere vaardigheden mee. De auditcommissie blijft het van groot belang vinden goede/uitstekende cijfers mede als basis voor het selectieproces te hanteren.

Bij een aantal opleidingen is sprake van een voorbereidend traject voor een excellentieprogramma (een soort junior honourstraject). In het voorbereidend traject krijgen studenten te maken met een 'honoursdidactiek', met meer open vragen en complexere opdrachten, meer ruimte voor eigen invulling en initiatief en meer directe (zelf) feedback op het organiseren van de eigen voortgang. Studenten kunnen hieraan deelnemen en zo nagaan of de uitdagingen die een excellentieprogramma biedt wat voor hen zijn. Tegelijkertijd krijgen ook de docenten van dit traject een indruk van de capaciteiten van deze studenten en hun geschiktheid voor het excellentieprogramma. Aan het eind van het voorbereidend traject kan dan veel gericht geselecteerd worden. Overigens draagt een voortraject ook bij aan zelfselectie door studenten. De auditcommissie vindt dat een positieve ontwikkeling.

Vorbereidend traject

De Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Inholland en Hogeschool Edith Stein werken met een oriëntatiejaar. Dit varieert van een reeks van onderwijsactiviteiten die het reguliere programma overstijgen tot het maken van een digitaal portfolio en samenwerken aan projecten in multidisciplinaire teams. Van hieruit worden studenten voorbereid op de honoursprogramma's en tevens dient dit traject als voorselectie.

Communityvorming

Studenten die participeren in excellentieprogramma's waarderen het zeer om met 'in dezelfde mate gemotiveerde studenten' te werken, dat inspireert en stimuleert hen. Studenten vormen zo hun eigen organische contactennetwerken, een 'learning community', hetgeen hun inzet in de excellentieprogramma's en daarbuiten (extracurriculair) kan versterken. Als het excellentieprogramma erg individueel gericht is, en samenwerking en feedback tussen studenten weinig wordt aangemoedigd, komt de communityvorming minder gemakkelijk op gang. Sommige instellingen hebben een eigen ruimte ter beschikking gesteld voor honoursstudenten. Hier kunnen ze studeren, besprekingen hebben en bijeenkomsten organiseren met bijvoorbeeld genodigden van buiten. Studenten waarderen deze faciliteit zeer en ook studenten van instellingen waar een gezamenlijke ruimte nog niet bestaat vragen naar een dergelijke fysieke ruimte. Dit kan als een ankerplaats dienen voor honoursstudenten, maar ook voor betrokken docenten en de communityvorming verder stimuleren.

De auditcommissie is van mening dat de betrokkenheid van de docenten bij deze communities versterkt kan worden. Ook communityvorming van docenten die betrokken zijn bij excellentieonderwijs is nog betrekkelijk weinig gesignaleerd. De coördinatoren van de programma's en een aantal docenten zijn vaak wel in gesprek met elkaar, maar kennisdeling tussen docenten uit de trajecten moet vergroot worden. Het is ook belangrijk om docenten die voor specifieke onderdelen 'ingevlogen' worden te betrekken bij de community. Actieve teamvorming is vaak nog meer van belang als het gaat om interdisciplinaire communities waar docenten van verschillende faculteiten en opleidingen een programma verzorgen. Dit kan ook als middel dienen om de schotten die vaak nog sterk aanwezig zijn tussen verschillende faculteiten en disciplines weg te nemen.

Community ruimte – Een eigen plek voor studenten

Bij een aantal instellingen hebben studenten een eigen fysieke ruimte die ze naar eigen inzicht kunnen gebruiken om te studeren, debatteren, of sprekers te ontvangen. Studenten van de Tilburg University hebben hun eigen 'Red Room', bij de Technische Universiteit Delft hebben studenten een ruimte in de bibliotheek en de honoursstudenten van de Rijksuniversiteit Groningen hebben de toren van het Academiegebouw tot hun beschikking.

Studieverenigingen

Studenten worden vaak nauw betrokken bij de programmaontwikkeling en voortgang. Sommige studenten vormen ook eigen studieverenigingen rond de excellentieprogramma's. Deze studieverenigingen bestaan onder andere aan de Technische Universiteit Delft, aan de Hanzehogeschool en aan de VU/UvA.

2.4 Ketenbenadering & Samenwerking werkveld

Ketenbenadering

Binnen de instellingen groeit het draagvlak voor excellentiebevordering. Echter, als het aanwezige potentieel bij de excellente studenten verder ontwikkeld wordt, dan is structurele aandacht voor ander onderwijs met een andere pedagogisch-didactische aanpak nodig. Meer uitdagend onderwijs met meer ruimte voor eigen invulling en meer geavanceerde vormen van feedback dan de lerende 'aan de hand' te houden zijn daarbij belangrijke items. Deze uitdaging speelt in de hele keten van basis- en voortgezet tot en met hoger onderwijs. Het huidige kabinet zet nadrukkelijk in op excellentiebevordering in alle sectoren van de onderwijsketen. Voor betrokkenen uit de hele onderwijsketen ligt de uitdaging om met elkaar ervaringen uit te wisselen en manieren te ontwikkelen waarop excellentieprogramma's op elkaar kunnen aansluiten. De pre-university colleges kunnen hierbij een goede rol spelen en kunnen aldaar opgedane ervaringen met succesvolle experimenten, bijvoorbeeld op het gebied van selectie, meer worden benut. De auditcommissie ziet graag meer



aansluiting bij dergelijke initiatieven, alsook bijvoorbeeld bij het Orion Programma⁶ waar basisscholen en universiteiten aan deelnemen. Het hoger onderwijs kan profiteren van de excellentieaanpak in het basis en voortgezet onderwijs, waarbij inmiddels een groot aantal scholen actief is met excellentie ontwikkeling. Dat werkt bovendien wederzijds. De instellingen in het hoger onderwijs kunnen hun expertise inzake excellentie benutten in een gestructureerde samenwerking met het voortgezet en basis onderwijs.

Pre-university Colleges

Om de samenwerking met het voortgezet onderwijs te versterken en excellente leerlingen in het vwo (5^e en 6^e klas) extra uitdaging te bieden heeft een aantal universiteiten een pre-university college opgezet. Excellente leerlingen uit het voortgezet onderwijs kunnen deelnemen aan programma's van onder andere de Universiteit Leiden, Universiteit Utrecht en de Radboud Universiteit Nijmegen.

Samenwerking met het werkveld concretiseren

De samenwerking met het werkveld gebeurt op verschillende manieren, maar nog steeds mondjesmaat. De auditcommissie ziet verschillende beelden in het wo en hbo. Voor veel hbo-instellingen is samenwerking met het werkveld logisch en gemeengoed, zij het dat excellentiebevordering daarin extra en concrete aandacht verdient. Voor universiteiten betekent het nog meer verkennen en het inslaan van een nieuwe weg. Deels komt dit voort uit het feit dat de afronding van een hbo bachelor gezien wordt als een arbeidsmarktkwalificatie en dat dit niet het geval is voor een universitair bachelordiploma. De auditcommissie is van mening dat excellentieprogramma's nog beter over het voetlicht moeten worden gebracht bij het afnemend veld. Dit versterkt ook de meerwaarde voor studenten om deel te nemen aan dergelijke excellentieprogramma's. Wanneer het afnemend veld de excellentieprogramma's herkent en ook erkent, zullen deze alumni een sterkere positie verwerven op de arbeidsmarkt.

Participatie van het werkveld in excellentietrajecten gebeurt door concrete vragen en opdrachten. Deze vragen uit het werkveld hebben vaak een multidisciplinair karakter, dit vereist samenwerking tussen docenten en onderzoekers van verschillende disciplines. Niet elke instelling is hier op ingericht. Versterking van samenwerking over instituten en faculteiten is dan ook nodig om adequaat op multidisciplinaire vragen en problemen te kunnen inspelen. Bij diverse hbo-instellingen maakt de samenwerking met lectoren en hun kenniskringen onderdeel uit van het excellentieprogramma. Bedrijven maken hier vaak deel vanuit. Een dergelijke samenwerking zou ook een mogelijke vorm zijn voor projecten binnen universiteiten waar bijzonder hoogleraren actief aan meewerken. Dit zou tevens de maatschappijgerichte onderzoeksprojecten van studenten een betere verankering geven in de instelling en bijdragen aan de meerwaarde van het excellentieprogramma voor de instelling, de docentbegeleider en het werkveld.

Opdrachten uit het werkveld

Binnen verschillende excellentieprogramma's werken studenten aan (multidisciplinaire) opdrachten vanuit het werkveld. Dit gebeurt o.a. aan de Hogeschool Rotterdam in de *Innovation Labs*. Hierbij staat het belang van het multidisciplinair werken en denken en het werken aan complexe en concrete praktijkopdrachten centraal.

Internationalisering

Een belangrijk element dat in een aantal excellentietrajecten naar voren komt is de aansluiting met buitenlandse onderwijsinstellingen. Bij sommige excellentietrajecten is het expliciet de bedoeling om aansluiting te krijgen bij het internationaal gevraagde topniveau van afgestudeerden. Een aantal trajecten is Engelstalig, in sommige trajecten gaan studenten enige tijd naar het buitenland voor hun studie en soms zijn er stages in een internationale omgeving van een bedrijf of instelling. De aandacht gaat vooral uit naar mobiliteit in het kader van internationale ontwikkeling. Instellingen kunnen ook meer zorg besteden aan 'internationalisering@home' door in de geboden trajecten binnen de eigen instelling de internationale dimensie te waarborgen. In veel programma's nemen ook buitenlandse

⁶ Zie: www.orionprogramma.nl



studenten deel. Actieve stimulering van het leren van elkaars achtergronden en culturen kan ook een manier zijn om de internationale dimensie in te bedden.

2.5 Meerwaarde & Verduurzaming

Alle deelnemende instellingen hebben zich gecommitteerd aan de voortzetting van de excellentieprogramma's, ook na afloop van het Sirius Programma. De auditcommissie constateert dat verduurzaming een uitdaging is waar instellingen komend jaar hard mee aan de slag (moeten) gaan.

Excellentieprogramma's die (geheel of gedeeltelijk) zijn ingebed in de reguliere opleiding en dus reguliere studiepunten opleveren staan financieel minder onder druk dan excellentieprogramma's die bovenop het reguliere curriculum worden aangeboden. De laatste hebben echter het voordeel van een grotere vrijheid van inrichting omdat ze buiten de tot nu toe bestaande kaders vallen.

Excellentieprogramma's (zeker de extracurriculaire) dienen ook als een 'proeftuin' voor excellent onderwijs. De auditcommissie is enkele voorbeelden van een spin-off van excellentieprogramma's naar reguliere programma's tegengekomen, maar verwacht dat dit nog veel meer zal plaatsvinden binnen het Sirius Programma. De auditcommissie raadt de instellingen aan hier expliciet aandacht aan te besteden.

Spin-off naar reguliere onderwijs

De honoursprogramma's van de VU/UvA en het Amsterdam University College zijn voorlopers van innovatie in het onderwijs van beide universiteiten. Een voorbeeld hiervan is dat de VU bezig is om in het gehele *undergraduate* onderwijs een nieuwe koers te kiezen. Mede door de positieve ervaringen met een brede bachelor in het University College, worden alle *undergraduate* opleidingen van de VU verbreed. Specialisatie volgt vervolgens meer in de master. Alle bacheloropleidingen worden ingericht met keuzes uit minors en majors en een *academic core*, die voor alle studenten verplicht is.

Cruciaal bij verduurzaming van de excellentieprogramma's is de mate waarin de meerwaarde van deze programma's kan worden aangetoond. Zowel voor studenten als voor het afnemend veld moet nadrukkelijker duidelijk worden gemaakt wat de meerwaarde is van het afronden van een excellentieprogramma. Hierbij dient ook meer aandacht te komen voor het meetbaar maken van deze meerwaarde, bijvoorbeeld door middel van assessments, competentieprofielen en portfolio's. De wijze waarop de geleverde prestaties worden beoordeeld speelt hierbij een belangrijke rol. Er is nog veel twijfel over de vraag of er bij beoordelen slechts met cijfers moet worden gewerkt, of met een ander type beoordelingen. Ook bestaat veel discussie over de vraag of de beoordeling in de excellentieprogramma's strenger is of moet worden dan in het reguliere programma. Deze thematiek verdient bij de nadere uitwerking van de beoordeling van de prestaties bijzondere aandacht.

Kleinschaligheid van excellentieprogramma's

Op dit moment zijn de excellentieprogramma's nog overwegend kleinschalig. En daarmee ook exclusief, waardoor studenten zich kunnen onderscheiden. Hier ligt waarschijnlijk ook een deel van hun succes. Daarom adviseert de auditcommissie de instellingen om goed na te denken over de wijze waarop bij opschaling het kleinschalige karakter behouden kan blijven. De auditcommissie onderstreept het belang van het tijdig inzetten van verduurzaming waarbij het streven naar excellentie (verder) verankerd wordt in het strategisch beleid van een instelling. Een extra inspanning zal nodig zijn om dit te realiseren. De variëteit aan excellentieprogramma's in Nederland zal ongetwijfeld ook tot een variëteit aan oplossingen leiden. Voor volgende audits zal dit een punt van groeiend belang zijn. Bij de verduurzaming zal ook de kwaliteitsborging moeten worden meegenomen en aandacht voor inpassing van het excellentieprogramma in het Onderwijs en Examenreglement (OER) moeten zijn.

Hoofdstuk 3 Aanbevelingen van de Auditcommissie

De auditcommissie constateert dat met toenemend succes onderwijs wordt ontwikkeld om studenten die meer willen en meer kunnen extra uit te dagen om hun kwaliteiten verder te ontplooien. Excellentie staat op de kaart. Wel worden de resultaten langzamer geboekt dan verwacht en blijft het sturen op prestaties nog lastig. De verwachting is dat in het onderwijsjaar 2011-2012, na de vaak langdurige voorbereiding van de excellentieprogramma's binnen de instellingen, meer concrete resultaten worden geboekt.

Op basis van de hierboven genoemde thema's en bevindingen wil de auditcommissie graag een aantal aanbevelingen onderstrepen. Zij verwacht dat de instellingen hieraan in het huidige collegejaar slagvaardig zullen werken:

1. Deelname. Op korte termijn is er vanuit het Sirius Programma de doelstelling dat ten minste 5% van de studenten mee gaat doen aan een excellentieprogramma binnen een instelling. De auditcommissie is er echter van overtuigd dat er veel meer studenten zijn waarvan de talenten verder ontwikkeld kunnen worden en tot excellentie kunnen worden gebracht. Op termijn is 10% dan ook gewenst, dit is ook de ervaring in de VS waar bij universiteiten met een honoursprogramma ca. 10% van de studenten deelneemt. Dit vraagt nog meer inzet en aandacht van de instellingen.

2. Relatie arbeidsveld. De auditcommissie gaat er vanuit dat instellingen daadwerkelijk het thema opleiding-arbeidsmarkt (inhoudelijke communicatie over en weer, gestructureerde samenwerking e.d.) verder concrete invulling geven. De instelling zal actief met het werkveld moeten samenwerken zodat het werkveld de meerwaarde van excellentieprogramma's herkent en erkent. Ook kan het werkveld meedenken over de opzet en bijdragen aan de inhoud van excellentieprogramma's.

3. Personeelsbeleid. De auditcommissie onderstreept het belang van de context waarbinnen de excellentieprogramma's worden verzorgd, in het bijzonder de cruciale rol van docenten daarin. De auditcommissie verwacht dan ook dat in het personeelsbeleid van de instellingen duidelijke aanzetten worden gegeven voor een visie op en een uitwerking van (excellente) docenten die actief aan het excellentie onderwijs participeren. De waardering voor docenten moet hier ook onderdeel van uit maken.

4. Sturing en verankering. De noodzakelijke cultuuromslag binnen de instellingen vergt een lange adem. De rol van het College van Bestuur, beleidsmakers en de managers van de instelling is daarbij van groot belang. Zij dienen een robuust kader te geven aan excellentiebevordering binnen de instelling. Door heldere sturing via de reguliere managementlijn wordt excellentie stevig verankerd in beleid en uitvoering. Met het oog op de verduurzaming zal vanuit de staf meer gestimuleerd moeten worden dat excellentiebeleid eigendom wordt van de faculteiten. Bij de verantwoording is aandacht voor multidisciplinariteit en samenwerking tussen faculteiten van belang.

5. Diversiteit aan excellentie. Een deel van de getalenteerde studenten zoekt op andere manieren naar mogelijkheden hun talenten te ontwikkelen. Bijvoorbeeld door dubbelstudies, muziek, sport, en/of bestuurlijke werkzaamheden. Een deel van de studenten met bovengemiddelde capaciteiten ambiëert om wat voor reden dan ook geen op hun doelgroep gericht extra programma. Het is daarom van groot belang dat de onderwijsinstelling de diverse mogelijkheden om aanwezig talent tot excellentie te laten komen integraal en expliciet presenteert. De auditcommissie adviseert de instellingen te blijven zoeken naar experimentele vormen van excellent onderwijs en de didactische aanpak daarin. Voor de toekomst kan het ondermeer betekenen dat het 'excellentedenken' verder verbreed wordt, zodat meer studenten de uitdaging krijgen die ze aankunnen. De bestaande excellentieprogramma's zijn een goede motor voor deze verbreding.

6. Communicatie. Verwacht wordt dat instellingen adequate inhoudelijke communicatie over de excellentieprogramma's ten uitvoer brengen. Richting studenten moeten de juiste verwachtingen en opbrengsten van het programma gecommuniceerd worden. Daarbinnen zou een expliciete rol voor ervaringsdeskundigen (participerende studenten en docenten) moeten worden gewaarborgd.



7. Interactie met het regulier programma. De auditcommissie benadrukt het grote belang van een stimulerende interactie tussen de excellentieprogramma's en de reguliere programma's en zou dan ook graag zien dat de onderwijsinstellingen deze interactie concretiseren.

Hoofdstuk 4 Leading Experts: bespiegelingen en aanbevelingen

De Leading Experts van het Sirius Programma hebben als taak om het Platform te adviseren over de ontwikkelingen aangaande excellentiebevordering. Zij spreken zich niet uit over individuele instellingen, maar bekijken excellentiebevordering op programmaniveau en maken hierbij een koppeling met nationale en internationale ontwikkelingen. In dit hoofdstuk zijn hun bespiegelingen over de ontwikkeling van excellentiebevordering weergegeven.

4.1 Omslag in excellentiedenken

Excellentie is core-business van de instelling

De Leading Experts constateren net als de Auditcommissie dat we op een omslagpunt staan. De olievlekkering is in gang gezet en zal de komende vijf jaar sneller uitbreiden dan de afgelopen jaren het geval was. De Leading Experts benadrukken nogmaals dat excellentiebevordering tot de *core-business* van instellingen hoort en dus niet als 'iets extra's' gezien mag worden.

Excellentiebevordering werkt als aanjager voor de kwaliteit van de gehele organisatie. Daarom sporen de Leading Experts instellingen aan om ambities nog hoger te leggen. Instellingen die nu al een deelname van 5% hebben gerealiseerd zouden moeten doorgroeien naar 10%.

Hierbij is een excellente organisatie van cruciaal belang. Binnen de organisatie moet nadrukkelijk prioriteit gegeven worden aan excellentiebevordering. Een instelling moet deze keuze bewust maken en de bestuurlijke condities hiervoor creëren. Sturing via de managementcontracten en via personeelsbeleid ondersteunt deze prioritering. Via excellentiebevordering kunnen ook de muren tussen faculteiten worden geslecht waardoor integraal aandacht voor de beste studenten gestimuleerd wordt. Via communities kunnen deze studenten en docenten van verschillende disciplines elkaars niveau omhoog trekken.

Meerwaarde van excellentieprogramma's

Nu de excellentieprogramma's van de grond komen, zullen instellingen ook nadrukkelijker zichtbaar moeten maken wat de toegevoegde waarde is van deze programma's. Zoals eerder in dit rapport naar voren kwam, is het belangrijk om aan te tonen dat deelnemende studenten aan excellentieprogramma's op een hoger niveau afstuderen. Dit zal ook stimulerend werken naar het afnemend veld, dat de waarde van excellentieprogramma's dan sneller zal herkennen en erkennen, een belangrijke voorwaarde voor toekomstige groei van excellentieprogramma's en het bestendigen hiervan. Door meer met het afnemend veld samen te werken en studenten aan opdrachten van externe organisaties te laten werken zal deze relatie verstevigd worden. Vanuit het bedrijfsleven, de topsectoren en de werkgeversorganisaties is het van belang dat de meerwaarde van excellentieprogramma's ondersteund wordt.

Kwaliteitslabel voor excellentiebevordering

De Leading Experts zien graag een kwaliteitslabel ontwikkeld worden voor excellentieprogramma's. De excellentie- en honoursprogramma's die in het kader van het Sirius Programma worden uitgevoerd moeten staan voor excellente kwaliteit, zodat het werkveld en aankomende studenten dit herkennen. Hiermee kunnen instellingen zich ook nadrukkelijk onderscheiden van collega-instellingen en weet het afnemend veld wat de waarde is van een student die een excellentieprogramma heeft afgerond.

Internationaal perspectief

Nu de gang naar profilering en differentiatie in het hoger onderwijs wordt ingeslagen, zullen Nederlandse hogescholen en universiteiten die zich profileren met excellentie hun internationale blik nadrukkelijker moeten verbreden. Dit gaat verder dan samenwerking en uitwisseling met buitenlandse instellingen: de komende jaren zullen instellingen zich ook nadrukkelijk moeten gaan meten met internationale *peers*.



De Sirius Auditcommissie constateert dat instellingen moeite hebben de toegevoegde waarde van excellentieprogramma's inzichtelijk te maken. De Leading Experts zien binnen de internationale 'gemeenschap' mogelijkheden voor het inzichtelijk maken van deze meerwaarde. Hiervoor kunnen beproefde meetinstrumenten en indicatoren (zoals bijvoorbeeld ontwikkeling in het Tuning Proces en via U-Map en U-Multirank) worden ingezet. De Leading Experts adviseren Nederlandse instellingen om zich hier meer op te oriënteren. Dit maakt het bovendien beter mogelijk voor instellingen om zich te vergelijken met internationale topinstellingen.

Profilering en excellentie

Instellingen dienen scherpe keuzes te maken in hun profiel en de wijze waarop excellentiebevordering hier onderdeel van uitmaakt. Bij deze keuzes is het van belang om te kijken naar het maatschappelijk belang en dus aansluiting te zoeken bij onderzoekszwaartepunten, bij de topsectoren of bij de *Grand Challenges*, zoals geformuleerd in de beleidsagenda *EU strategy 2020*.

Hogescholen kunnen hun profiel gericht op de beroepspraktijk nog veel sterker benutten bij de positionering van hun excellentieprogramma's. Door zich te profileren als instituut dat excellente professionals opleidt en daarbij intensief op te trekken met het beroepsveld, positioneren hogescholen zich veel sterker als alternatief naast een universiteit.

4.2 Belang van blijvende aandacht voor excellentiebevordering

Koppeling aan Strategische Agenda

De Leading Experts constateren gezien de ontwikkelingen bij de deelnemende instellingen dat de middelen voor excellentiebevordering op het juiste moment beschikbaar zijn gesteld en dat het huidige kabinet de reeds ingezette koers onderschrijft. Daarom pleiten de Leading Experts ervoor de reeds gemaakte prestatieafspraken in het Sirius Programma mee te nemen in de, in het kader van de kwaliteitsbekostiging te maken, toekomstige afspraken met het ministerie van OCW. Het Sirius Programma past zeer goed in het kwaliteitsdenken en de vraag naar een gedifferentieerd onderwijsaanbod dat het huidige kabinet voorstaat. De Leading Experts sporen zowel de instellingen als de overheid aan om hier een verbinding te creëren.

Ketenaanpak

Een cultuurverandering, waarin ruimte voor excellentie gemeengoed is, vergt een lange adem van betrokkenen. Naast blijvende aandacht voor dit thema binnen het hoger onderwijs, is het ook zaak om excellentie steviger te verankeren in de gehele keten van het onderwijs. Eén van de speerpunten van het huidige kabinet is aandacht voor leerlingen aan de 'bovenkant' in de hele onderwijsketen. De Leading Experts sporen het Platform Bèta Techniek en de overheid aan om bij aandacht voor excellentie in het primair en voortgezet onderwijs ook nadrukkelijk te focussen op de aansluiting tussen de verschillende onderwijssectoren. De Leading Experts benadrukken ook het belang van Sirius instellingen die hun kennis en kunde delen met het primair en voortgezet onderwijs in hun nabije omgeving.