

# Niet reguleren, maar uitdagen: de vele wegen die leiden naar excellentie

---

*Overall auditrapport  
Sirius Programma 2008-2014*





Niet reguleren, maar  
uitdagen: de vele wegen  
die leiden naar excellentie

---

*Overall auditrapport  
Sirius Programma 2008-2014*



# Inhoudsopgave

Voorwoord	4
-----------	---

---

## Hoofdstuk

<b>1</b>	Het Sirius Programma	7
----------	----------------------	---

---

<b>2</b>	Sirius in cijfers	8
----------	-------------------	---

---

<b>3</b>	De bevindingen: kwalitatieve ontwikkelingen	11
----------	---	----

---

	Slotbeschouwing: pushing the bar	19
--	----------------------------------	----

---

<b>Bijlage 1</b>	Belangrijkste bevindingen auditcommissie 2010 - 2013	22
------------------	--	----

---

<b>Bijlage 2</b>	Verantwoording	24
------------------	----------------	----

---

<b>Bijlage 3</b>	Relevante publicaties Sirius Programma	30
------------------	--	----

---

# Voorwoord

Voor u ligt het laatste overall auditrapport van de Sirius auditcommissie. Het laatste in een reeks, waarin wordt teruggeblikt op het jaar 2014 van het Sirius Programma en op de prestaties van de universiteiten en hogescholen die deelnamen in de afgelopen zes jaar. In het rapport staan ook de reflecties van de Leading Experts op de werking van het Sirius Programma en de opbrengsten ervan. Wat is er gerealiseerd? Wat is er geleerd? En wat maakte dat de instellingen in het kader van het Sirius Programma zulke mooie successen konden boeken? Maar ook, welke toekomstige uitdagingen zijn er, en wat is er nodig om al het goede te consolideren en uit te bouwen? Met andere woorden, waar staat het thema excellentie nu in het onderwijslandschap?

## Een inspirerende aanpak

Het Sirius Programma was bedoeld voor universiteiten en hogescholen die meer wilden voor hun beste studenten om die instellingen te motiveren en te helpen om hiervoor passend en nieuw onderwijs te ontwikkelen. Een belangrijke prioriteit was dat de hoger onderwijsinstellingen een eigen inhoudelijke en programmatische, en bovenal instellingsbrede visie op excellentieonderwijs konden ontwikkelen en vertalen in een strategie en aanpak met meetbare doelen. Kenmerkend voor het programma was ook dat de instellingen niet alleen stonden in hun zoektocht naar passend excellentieonderwijs maar door het Sirius Programma verbonden waren met elkaar in de vorm van een lerende *community* waarbinnen zij kennis, inzichten en ervaringen konden uitwisselen. Deelname aan dit programma was overigens niet vrijblijvend. Een jaarlijkse monitor & audit spoorde met een 'vinger aan de pols' en gerichte adviezen de instellingen aan te blijven werken aan hun ambities ten aanzien van excellentieonderwijs. Men had bovendien de hoop dat de inspanningen en effecten op het niveau van de excellentieprogramma's ook uitstralingseffecten zouden hebben voor het totaal van het hoger onderwijs. Door op deze wijze het Sirius Programma in te vullen, te begeleiden en inhoudelijke discussies aan te gaan, is een groot draagvlak ontstaan binnen de instellingen en kon in gezamenlijkheid veel van de ambities gerealiseerd worden.

## Actieve participatie van instellingen en studenten

Alle Sirius instellingen hadden zich aan de kwantitatieve ambitie verbonden om minimaal 5% van de studenten in excellentieprogramma's te laten participeren, en dat was niet voor niets. Alleen zo konden de programma's binnen de instellingen *echt* impact hebben. En die ambitie is haalbaar gebleken. Door deze brede participatie van studenten zijn de programma's niet alleen zichtbaar geworden binnen de hoger onderwijsinstellingen, maar is er ook een cultuurverandering op gang gebracht die studenten én docenten die meer kunnen en meer willen, de ruimte geeft die ze nodig hebben.

---

Naast impact en cultuurverandering zijn ook de andere opbrengsten te memoreren:

- Er is een breed spectrum aan excellentieprogramma's in de bachelor- en in de masterfase ontwikkeld dat kansen biedt voor een brede diversiteit van studenten.
- Ook is er groeiende aandacht gekomen voor gestructureerde samenwerking met het voortgezet onderwijs en het werkveld.
- Hogescholen en universiteiten slagen er steeds beter in programma's te ontwikkelen die bij het (inhoudelijke) profiel van hun instelling passen.
- Opvallend is dat de instellingen de excellentieprogramma's hebben aangewend om te experimenteren met nieuwe vormen van onderwijs. Excellentieprogramma's gaan steeds meer fungeren als proeftuinen voor onderwijsinnovatie en hebben dan ook een positieve en inspirerende uitstraling op het gehele (reguliere) onderwijs. Studenten en docenten ervaren excellentieonderwijs in toenemende mate als een avontuur en expeditie waarin zij zichzelf op een hoger niveau kunnen brengen. Persoonlijke ontwikkeling binnen een inspirerende community is een belangrijke meerwaarde in dit type onderwijs.
- De ontwikkeling is duurzaam. Draagvlak bij studenten, docenten en bestuurders is groot omdat tijdens het hele programma gestuurd is op actieve betrokkenheid en participatie en daarmee eigenaarschap van deze geledingen.

### **Verdere ontwikkeling en volharding**

Er is al met al in de afgelopen zes jaar veel bereikt. Excellentie-ontwikkeling is niet meer weg te denken uit de Sirius instellingen voor hoger onderwijs. Dit onderwijs heeft zich een gestructureerde en gewaardeerde plaats verworven in het gehele onderwijspalet en is op veel plekken een motor gebleken voor onderwijsvernieuwing. De uitdaging zal zijn om de inspirerende en vernieuwende onderwijsprogramma's de ruimte te blijven geven die noodzakelijk is om het onderwijs telkens weer aan de vraag van studenten en de maatschappelijke ontwikkelingen aan te passen. Daarbij is het van belang dat instellingen de noodzakelijke vrije ruimte voor onderwijsexperimenten voor studenten en docenten blijven waarborgen. Er is binnen en tussen de instellingen een stevige basis gelegd voor verdere ontwikkeling van excellentieonderwijs. Kennisvergaring en kennisdeling binnen en tussen instellingen - ook in internationaal verband - zal de kwaliteit en uitstraling van het (excellentie) onderwijs verder kunnen verbeteren en verduurzamen.

**Prof. dr. Taede Sminia**

**Prof. dr. Hans Adriaansens**

Voorzitter

Voorzitter

Sirius auditcommissie

Sirius Leading Experts



---

# 1. Het Sirius Programma

In 2008 startte het Sirius Programma in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Het programma heeft een lange aanloop gekend. In de jaren negentig van de vorige eeuw ontstonden in Nederland de eerste University Colleges en honoursprogramma's. Naar aanleiding van de beleidsnotitie *Ruim baan voor talent* (2003) stimuleerde OCW experimenten op het gebied van talentontwikkeling en excellentie. Het eindrapport *Wegen voor Talent* van de adviescommissie Korthals verscheen in 2007. Aanvankelijk was het de ambitie van de toenmalige minister Plasterk om te komen tot een politiek debat dat zou moeten leiden tot een nieuwe benadering van selectie, toelating en collegegeld-differentiatie.

Rond de eeuwwisseling was het debat over excellentie in het onderwijs meer politiek dan onderwijskundig van aard. De experimenten naar aanleiding van *Ruim baan voor talent* waren er vooral op gericht de mogelijkheden en effecten van selectie en differentiatie van collegegelden, gekoppeld aan programma's met meerwaarde, in kaart te brengen. Gaandeweg deze experimenten is de nadruk komen te liggen op differentiatie van het aanbod, vormen van kleinschalig onderwijs, en het uitdrukken van de meerwaarde in de inhoud en het profiel van het programma. De juridische vragen rond selectie en collegegeld-differentiatie verdwenen naar de achtergrond. Dat paste ook bij de veranderende publieke opvatting: meer aandacht voor de uitersten in het spectrum (zowel begeleiding van zwakkere studenten als het bieden van meer uitdaging voor getalenteerde studenten) werd positief gewaardeerd.

## Sirius: buitenboordmotor voor verandering

Het Sirius Programma vormde in zekere zin een nieuw experimenteel programma. Vanwege het veranderende klimaat in de afgelopen vijftien jaar was de aandacht van Sirius vooral gericht op de onderwijskundige en organisatorische kant van excellentieprogramma's. Bij de start van het Sirius Programma was het niet langer de vraag óf excellentieprogramma's gewenst zijn, maar hoe deze het beste vorm en inhoud konden krijgen. In de afgelopen 6 jaar waarin het Sirius Programma is uitgevoerd, zijn verschillende verschijningsvormen van excellentieprogramma's ontstaan.

De uitvoering van het Sirius Programma werd bij het Platform Bèta Techniek gelegd vanwege de vernieuwende aanpak binnen het Deltaplan Bèta/Techniek. Onderwijsinstellingen en hun besturen committeerden zich daarin aan vooraf meetbaar gemaakte ambitieuze doelen (vastgelegd in 'prestatieafspraken'). Het ging om *duurzame* prestaties die gedeeld en verankerd zouden worden binnen alle lagen van de organisatie. Instellingen waren daarbij vrij in hun te kiezen aanpak. Wel hield het Platform Bèta Techniek bij wat werkte en niet werkte (door systematisch de voortgang te *monitoren* en te *auditen*) en verbonden de instellingen zich aan landelijke kennisprogramma's om inzichten, ervaringen en *good practices* met andere instellingen te delen.

Voor het Sirius Programma betekende dit in de praktijk dat er een cyclus van monitor & audit kwam waarbij een auditcommissie als *critical friend* optrad en elk jaar governance gesprekken werden gevoerd tussen Colleges van Bestuur en het Platform Bèta Techniek om de afspraken kracht bij te zetten. Daarnaast werd een landelijk kennisprogramma en netwerk van Sirius instellingen gestart om met en van elkaar te leren. Naast een auditcommissie was er een groep van *Leading Experts* die als Raad van Toezicht en Advies fungeerde, en een klein slagvaardig bureau dat zich richtte op het vormgeven van de kennisdeling- en leerfunctie, de organisatie en het programmamanagement.

## 2. Sirius in cijfers

Zes jaar Sirius Programma is in een aantal cijfers te vangen. In het aantal hogescholen en universiteiten bijvoorbeeld. En het aantal studenten die de hogescholen en universiteiten met hun ontwikkelde excellentieprogramma's bereiken. Samen geven die een beeld van het 'marktaandeel' dat met het Sirius Programma is verkregen, binnen de instellingen en binnen het hoger onderwijs als geheel.

### De Sirius instellingen

Na een start met 4 universiteiten en 1 hogeschool in 2008, breidde het programma in 2009 uit met nog eens 10 hogescholen en 4 universiteiten. Negentien instellingen in totaal dus - 8 universiteiten en 11 hogescholen - die met de ontwikkeling van excellentieprogramma's in de bachelorfase aan de slag gingen.<sup>1</sup>

In 2010 breidden 6 van de aangesloten universiteiten hun assortiment nog uit met excellentieprogramma's in de masterfase.<sup>2</sup> Bovendien zijn in een later stadium - met het maken van zogeheten 'prestatieafspraken' in het hoger onderwijs (2013) - nog 3 bekostigde en 1 niet-bekostigde universiteit aangesloten.<sup>3</sup>

Sirius-instellingen			start	afronding
<b>Bachelorfase</b>				
<b>- Tranche 1</b>	<i>Totaal:</i>	<i>5 instellingen</i>		
		> 3 universiteiten & 1 hogeschool	2008	2012
	met verlenging:	> 1 universiteit	2008	2013
<b>- Tranche 2</b>	<i>Totaal:</i>	<i>4 universiteiten &amp; 10 hogescholen</i>		
		> 1 universiteit & 4 hogescholen	2009	2013
	met verlenging:	> 3 universiteiten & 5 hogescholen	2009	2014
	voortijdig gestopt:	> 1 hogeschool	2009	x
<b>- Gevalideerd in 2013</b>		<i>4 universiteiten</i>	2013	2015
<b>Totaal</b>		<b>12 universiteiten &amp; 11 hogescholen</b>		
<b>Masterfase</b>		<b>6 universiteiten</b>	2010	2014

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

2 Universiteiten met (ook) programma's in de masterfase: Radboud Universiteit Nijmegen, Rijksuniversiteit Groningen, Technische Universiteit Delft, Universiteit Leiden, Universiteit Maastricht, Universiteit Utrecht.

3 Erasmus Universiteit Rotterdam, Universiteit Twente, Technische Universiteit Eindhoven, Theologische Universiteit Kampen (niet-bekostigd). Zie bijlage 2 - Verantwoording voor meer informatie over deze prestatieafspraken in het hoger onderwijs en de 'validerende' rol die het Sirius Programma hierin heeft gehad.

---

Nederland telt 14 bekostigde universiteiten (de Open Universiteit meegerekend). Met 8 aangesloten universiteiten heeft dus bijna 60% van alle universiteiten deelgenomen aan het Sirius Programma. Met de 4 'nieuwe' deelnemers sinds 2013 erbij is dat dus zelfs 86%. Een aanzienlijk marktaandeel dus, waarmee de impact van het programma als geheel groot genoemd mag worden.

In het hoger beroepsonderwijs met 38 bekostigde hogescholen en 11 aangesloten hbo-instellingen liggen de verhoudingen met 29% iets anders. Niet dat de hogescholen niet met integrale excellentieprogramma's aan de slag wilden: van de 37 oorspronkelijke aanvragen in 2008 kwamen er 26 uit het hbo. De interesse was dus groot, maar de kwaliteit van de aanvragen minder. Het hbo moest vergeleken met de universiteiten nog belangrijke stappen zetten.

In tweede instantie - in 2009 - werden 18 aanvragen ingediend, waarvan er 13 van hogescholen kwamen. Hoewel (ook) die aanvragen 'veelbelovend' waren, was er door de hogescholen nog wel een kleine inhaalslag te maken en was deelname aan het Sirius Programma voor veel hogescholen op dat moment nog te hoog gegrepen. Uiteindelijk werden 10 hogescholen alsnog tot het Sirius Programma toegelaten. In het kader van de prestatie-afspraken in het hoger onderwijs hebben 6 hogescholen hun plannen voorgelegd ter validering. Vijf daarvan zijn gehonoreerd, wat evenwel niet heeft geleid tot uitbreiding van het aantal hogescholen binnen het Sirius Programma, vooral omdat het een uitbreiding van de programmering betrof van al deelnemende hogescholen; in een enkel geval koos de hogeschool ervoor om het programma op eigen kracht te ontwikkelen.

## Volume

Maar hoeveel studenten hebben de deelnemende instellingen 'van het eerste uur' nu met 6 jaar werken aan excellentieprogramma's weten te bereiken? Vooraf was de aanname dat voor een cultuuromslag bij een instelling minstens 5% van alle studenten moest deelnemen aan een excellentieprogramma. Uit de jaarlijkse cijfers die in de monitor & audit naar boven kwamen, kwam duidelijk het beeld naar voren van programma's in opbouw: elk jaar wisten de instellingen meer studenten met hun programma's te bereiken.<sup>4</sup> De meest relevante vraag is daarom of de instellingen nu - aan het eind van de programmaperiode - met het laatste instroomcohort het beoogde deelnemerspercentage weten te bereiken. Dit deelnemerspercentage is door de instellingen vaak zelf geformuleerd, maar lag tenminste op 5% deelname.

## Prestaties bachelorfase

Uit de meest recente instroomcijfers in de bachelorfase blijkt dat het doel inderdaad bereikt is. Van het laatst gemeten instroomcohort van zowel de hogescholen als universiteiten die gemonitord en geaudit zijn in 2014, overstijgt de participatiegraad de vooraf gestelde ondergrens van 5%. Een mooi resultaat.

### Hogescholen

Voor de hogescholen ligt het deelnemerspercentage op 5,3%. Op een totaal van 61.523 studenten kiezen 3.269 voor deelname aan excellentieprogramma's. In deze cijfers zijn overigens niet alleen instroomcijfers verwerkt. Enkele hogescholen hebben concepten en programma's ontwikkeld waarin studenten op verschillende momenten kunnen instromen:

- aan de Hogeschool Utrecht worden alle studenten in staat gesteld gedurende de hele bachelorfase op enkele of meerdere manieren te excelleren, hiervan 'bewijs' te verzamelen en dat te 'verzilveren' aan het eind van de bachelorfase (Sterrensysteem).
- aan de Hogeschool van Amsterdam hebben studenten de mogelijkheid om op 2 momenten in de bachelorfase in te stromen.

In die gevallen is niet alleen de deelname van het laatste instroomcohort relevant maar zijn meerdere cohorten in de cijfers meegeteld. Dit verklaart ook de relatief grote getallen van de hogescholen in tabel 2 in vergelijking met de aantallen in de bachelorfase van de deelnemende universiteiten.

### Universiteiten

Voor de universiteiten ligt het deelnamepercentage op 7%; van de in totaal 12.999 laatst ingestroomde bachelorstudenten kiezen 910 studenten voor deelname aan excellentieprogramma's. Op basis van deze laatste cijfers en gezien de historie, kan worden gesteld dat de programma's in volumetermen een kritische massa hebben bereikt en dat er bovendien goede vooruitzichten zijn op verdere groei.

## Prestaties masterfase

Voor de excellentieprogramma's in de masterfase geldt een iets ander verhaal. Het aantal deelnemers blijft daar met 34% nog achter bij zowel de massa van de bachelorprogramma's als ook de doelstelling om minimaal 5% van de masterstudentpopulatie te bereiken. Van de in totaal 17.953 'eerstejaars' masterstudenten nemen 613 studenten deel aan de binnen het Sirius Programma ontwikkelde excellentieprogramma's. Wanneer ook de cijfers van eerdere jaren worden meegenomen, lijkt er sprake te zijn van een stabilisatie van de instroom.

---

<sup>4</sup> Zie hiervoor de overall auditrapporten 2010, 2011, 2012, en 2013, of bijlage 2 voor een beknopt resumé van de belangrijkste bevindingen van de auditcommissie in de betreffende jaren.

<b>Instroom excellentieprogramma's</b> (studiejaar 2013 of 2014, afhankelijk van laatst gemeten cohort)			
	<b>Totale voltijdse instroom</b>	<b>Deelnemers excellentieprogramma's</b>	<b>Deelnemers %</b>
<b>Universiteiten</b>			
Bachelor*	12.999	910	7,0%
Master	17.953**	613	3,4%
<b>Hogescholen</b>			
	61.523	3.269	5,3%

\* Het betreft hier de gegevens van de 5 hogescholen en 3 universiteiten die in 2014 het Sirius Programma nog niet hadden afgerond en in 2014 een laatste audit hebben gehad. De gegevens zijn afkomstig uit de instellingseigen monitorrapportages. EUR is niet meegenomen in de cijfers vanwege het recente 'instroom' moment in het Sirius Programma.

\*\* Bron: DUO. Het betreft totale eerste instroom in masteropleidingen in 2013. De totale instroom is inclusief research masters.

Kortom, de auditcommissie constateert dat de instellingen die dit jaar bezocht zijn de kritieke massa van 5% deelname voor de bachelorfase bereikt hebben. Bij het achterblijvende cijfer over de masterfase (3,4%) moet wel een aantal nuanceringen worden gemaakt:

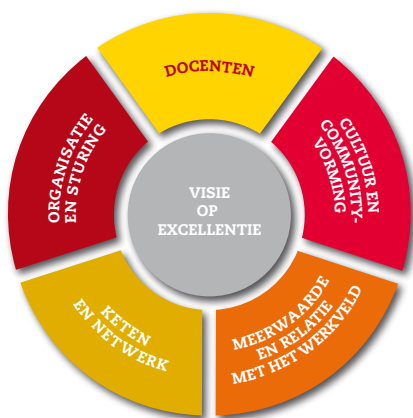
1. De instroomcijfers van de deelnemende instellingen zijn afgezet tegen de totale (eerste) instroom in masteropleidingen aan die instellingen zoals DUO die telt. In die totaalstelling zijn ook de research masters als opleiding meegeteld. Studenten die daarvoor kiezen, kiezen veelal per definitie niet (ook) voor een verbredend excellentieprogramma zoals die veelal binnen het Sirius Programma worden ontwikkeld.
2. Bovendien voeren universiteiten binnen hun opleidingsaanbod in de masterfase vaak meerdere 'concurrerende' excellentieprogramma's, waarvan slechts een deel wordt meegeteld in het kader van Sirius. Het aantal studenten dat extra wordt geprikkeld met uitdagende programma's ligt met andere woorden in werkelijkheid hoger dan uit de hier gepresenteerde cijfers blijkt.
3. De programma's in de masterfase zijn later gestart dan die in de bachelorfase en kunnen zich - gezien de ontwikkeling van de bachelorprogramma's - in volumetermen op termijn verbeteren.

# 3. De bevindingen: kwalitatieve ontwikkelingen

Er bestaan geen blauwdrukken voor een onderwijsklimaat waarin studenten willen, kunnen en mogen excelleren. Binnen de kaders van het Sirius Programma hebben hogescholen en universiteiten op experimentele basis en doelgericht gewerkt aan de ontwikkeling van een stimulerend onderwijsklimaat, passend bij het profiel en karakter van de instelling.

Dat er geen blauwdrukken bestaan, laat onverlet dat er wel degelijk elementen in excellentiebeleid en -aanpak aanwijsbaar zijn waar in ieder geval aandacht voor moet zijn. Binnen de excellentieprogramma's die binnen het Sirius Programma zijn ontwikkeld hebben deze elementen universele en grote betekenis gehad voor de kwaliteit van beleid en uitvoering. Die elementen zijn gedurende Sirius geïdentificeerd en gevat in het *Sirius kompas*. Met dat kompas in de hand konden inspanningen en ontwikkelingen beter worden geduid en gericht. Aan de hand van de 6 kompas-elementen heeft de auditcommissie de instellingen beoordeeld.

## Het Sirius kompas



### 1. Visie op excellentie

**Een duidelijke, onderbouwde en door de organisatie gedragen visie op excellentie is essentieel voor het slagen van excellentiebeleid.**

De auditcommissie heeft in de afgelopen 6 jaar ervaren dat een instellingsvisie op excellentie cruciaal is voor een succesvol excellentiebeleid en heeft daarbij mogen constateren dat er in de praktijk verschillende uitwerkingen van de visies bestaan. De deelnemende instellingen hebben binnen het Sirius Programma de vrije ruimte ten volle benut om een instellingsbrede visie op excellentieonderwijs te ontwikkelen die aansluit bij de visie van de eigen onderwijsinstelling. Gedurende de looptijd van het Sirius

Programma is gebleken dat er 2 excellentieopvattingen naast elkaar bestaan. De eerste opvatting spreekt over excellente studenten als een bijzondere categorie van individuen die tot nu toe niet de speciale aandacht heeft gekregen die ze verdient. Hierbij ligt de nadruk op studenten met meer dan gemiddeld talent en motivatie die een buitengewoon hoge prestatie leveren die verder gaat dan het behalen van hoge cijfers in een regulier programma.

De tweede opvatting komt voort uit de gevoelde noodzaak om de organisatiecontext van hogescholen en universiteiten zo aan te passen dat studenten worden gestimuleerd hun talenten optimaal tot ontwikkeling te brengen. De focus richt zich hier vooral op excellent onderwijs als kader waarbinnen alle studenten optimaal kunnen presteren, onafhankelijk van de vraag of hun talent groot is of middelmatig.

In de afgelopen jaren heeft het Sirius Programma gewerkt vanuit het idee om deze 2 excellentieopvattingen met elkaar te verbinden om het gehele hoger onderwijs naar een hoger niveau te tillen. De auditcommissie heeft in de achterliggende periode gezien dat het vertrekpunt vanwaar instellingen in het kader van het Sirius Programma van start zijn gegaan - te weten het bieden van extra stimulansen aan de kleine groep studenten die intrinsiek al meer willen en meer kunnen - bij een aantal instellingen als een breekijzer voor een uitdagender en meer inspirerend onderwijsklimaat heeft gewerkt. Instellingen hebben ook in deze laatste monitor en auditronde aangegeven dat het bevrijdend heeft gewerkt om in het Sirius Programma te mogen werken aan andere onderwijsvormen. Zowel docenten als studenten laten weten dat ze veel meenemen naar hun reguliere onderwijs: denk hierbij aan onderzoekvaardigheden of de relatie tussen docent - student die verandert door het excellentieonderwijs en daardoor intensiever wordt.

In de bachelorfase van het wetenschappelijk onderwijs zijn diverse verbredende (interdisciplinaire) en verdiepende excellentieprogramma's ontwikkeld die de student in staat stellen zich verder te ontwikkelen. In de masterprogramma's van de universiteiten staat met name de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten centraal, veelal georganiseerd in extracurriculaire programma's.

Bij de hogescholen staat professionele excellentie centraal. Een aantal Sirius hogescholen heeft hun zoektocht naar wat een excellente professional nu precies is, verwoord in een gezamenlijke

*[...] in kwalitatieve zin is de uitstraling van het honoursonderwijs zichtbaar. In de eerste plaats omdat de honoursstudenten en hun prestaties zichtbaar zijn binnen de universitaire gemeenschap. De Nijmeegse honoursstudent staat midden in de universiteit. Hij vormt voor de docenten en voor zijn Radboud Honours Academy medestudenten een levend bewijs van wat uitdagend onderwijs aan goede studenten vermag. Daarnaast is een belangrijk effect dat nieuwe onderwijsvormen zoals denktanks die hun bestaansrecht in honoursprogramma's hebben bewezen, worden overgedragen naar het reguliere onderwijs.*

Monitor Radboud Honours Academy 2014, Radboud Universiteit Nijmegen

*Honours zoals we dat nu uitvoeren kan [...] een enorme stimulans zijn om meer differentiatie in het onderwijs te brengen zodat studenten op veel meer verschillende niveaus zich kunnen ontwikkelen. Dat vergt een omslag in denken over onderwijs: niet meer kennis gestuurd en de studenten die dat absorbeert, maar vraag gestuurd vanuit de disciplines en domeinen waar de student zich op wil ontwikkelen: actuele vraagstukken die meer vragen en onderzoek vereisen.*

*We hebben dankzij het Sirius Programma ontzettend veel geleerd. Niet alleen over onderwijs, maar vooral ook over studenten en docenten. We hebben geleerd dat complexe vragen eerder productief zijn dan frustrerend, dat ze aanzetten tot denken en werken en niet een rem op motivatie zijn. Ook weten we dat het goed doseren van deze ingrediënten veel aandacht van docenten vraagt, hele andere aandacht dan het alleen over willen dragen van vakkennis.*

Sirius monitor 2014 'Excellentie in Onderwijs', Hogeschool Rotterdam

publicatie *Hogescholen leiden hun talenten op tot excellente professional*<sup>5</sup> Wat hierin opvalt is het bestaan van een 'gemene deler', die in combinatie met specifieke uitwerkingen van het profiel *excellente professional* in overeenstemming is met de verschillende (onderwijskundige) identiteiten van de instellingen.

researchmasters. De universiteiten lijken zich hiervan bewust en de auditcommissie onderstreept nogmaals het belang om de excellentieprogramma's in de masterfase scherper te profileren.

## Conclusie

Na 6 jaar concludeert de auditcommissie dat de 2 excellentieopvattingen die naast elkaar bestaan - gechargeerd gezegd: (1) gericht op het individu en (2) gericht op de context van leren - steeds sterker zijn verbonden onder een instellingsbrede visie op onderwijs. De excellentieprogramma's in de bachelorfase hebben hierdoor een breed stimulerend effect gekregen waardoor kwaliteitsverbetering van het gehele hoger onderwijs optreedt. Met betrekking tot de masterprogramma's hebben de universiteiten nog een aantal uitdagingen te overwinnen. Een aantal punten hierbij verdient aandacht:

- Allereerst is het belangrijk om beter te expliciteren wat de doelgroepen zijn van de excellentieprogramma's die men ontwikkeld.
- Een tweede uitdaging bestaat uit een heldere positionering van de programma's. Masteropleidingen zijn per definitie excellent en selectief en de meerwaarde van speciale programma's in de masterfase is daarmee niet per se evident.
- Zonder die heldere positionering wordt de concurrentieslag om de student groter. Binnen de masterfase wordt tenslotte geconcurrereerd met andere speciale programma's, zoals de

## 2. Docenten

**Excellente studenten vragen om excellente docenten. Het is van belang dat docenten betrokken zijn bij de vorming van het excellentiebeleid, zij zijn immers de dragers bij de doorvertaling ervan naar de onderwijspraktijk! Aandacht voor professionalisering van docenten is noodzakelijk.**

De auditcommissie heeft, met name in de laatste auditronde, geconstateerd dat de rol van de docent nog niet bij alle instellingen op waarde wordt geschat. Er zijn nog veel docenten die niet de juiste erkenning, herkenning en waardering krijgen. Docenten zijn, in samenwerking met studenten, de dragers van vernieuwingen binnen het onderwijs. Zij zijn ook degenen die de ervaringen in het excellentieonderwijs direct mee kunnen nemen in het reguliere onderwijs. In het *Manifest voor het excellentieonderwijs van de toekomst* worden 7 richtingwijzers benoemd als uitgangspunt voor excellentieonderwijs (zie pagina 15).

De auditcommissie sluit aan bij de uitspraak 'Talentontwikkeling begint bij de docent'. De auditcommissie constateert dat de instellingen verschillende aanpakken hanteren met betrekking tot het aantrekken van docenten voor excellentieprogramma's. Een aantal instellingen zet expliciet in op docentprofessionalisering en excellentie-didactiek. Hierin ziet de auditcommissie een scheiding der geesten. Enerzijds zijn er instellingen die ervan uitgaan dat

5 Deze publicatie is te vinden op de Sirius website: [www.siriusprogramma.nl/publicaties](http://www.siriusprogramma.nl/publicaties).

*Zij [docenten] hebben jullie [studenten] gecoacht, uitgedaagd, af en toe op het verkeerde been gezet, weer de juiste weg gewezen en op rare plaatsen en rare tijden uit jullie "comfortabele zone" gehaald. Ook hebben zij de uitdaging aangedurfd samen te leren, de rollen soms om te draaien en zich uit hun comfortabele zone te laten halen.*

Het programmateam Top Talent Programma van Saxion over de rol van docenten in het Top Talent jaarboek 2012

hun docenten per definitie goed genoeg zijn, en adequaat zijn toegerust om aan de verschillende behoeften van een heterogeen samengestelde studentpopulatie te kunnen beantwoorden. Anderzijds zijn er instellingen die juist inzetten op het onderzoeken en ontwikkelen van een speciale honoursdidactiek vanuit de overtuiging dat specifieke doelgroepen een eigen aanpak verdienen.

Veel excellentieprogramma's werken samen met bedrijven om uitdagende leeromgevingen te bieden voor studenten. De auditcommissie vindt dit ook voor docenten zeer relevant. Het helpt hen in hun professionele ontwikkeling en het leren van de laatste ontwikkelingen op hun vakgebied. Dit kan bijvoorbeeld door docenten de gelegenheid te bieden in het kader van hun professionele ontwikkeling een goede relatie aan te gaan met bedrijven en instellingen in het werkveld waarvoor zij opleiden.

### Conclusie

- Talentontwikkeling staat en valt met de wijze waarop docenten in gelegenheid worden gesteld hun professionele inzet gestalte te geven. Het belang van het geven van professionele

ruimte aan docenten zodat zij in staat worden gesteld talent te ontdekken, te begeleiden en tot bloei te laten komen, is groot. Daaraan moet erkenning en waardering worden gekoppeld. De auditcommissie ziet graag dat de instellingen het HRM-beleid voor docentprofessionalisering in de komende jaren verder moderniseren. Denk hierbij aan een visie op hoe excellente docenten kunnen worden gewaardeerd, zowel in materiële zin als in immateriële zin (prijzen, tijd etc.). Hier kan ook bij horen dat er selectie plaatsvindt van docenten, net zoals er geselecteerd wordt binnen de groep studenten.

- Een tweede conclusie is dat instellingen meer aandacht kunnen hebben voor het ontwikkelen van carrièreperspectieven voor excellente docenten, in plaats van (bijna) uitsluitend carrièremogelijkheden te bieden aan excellente onderzoekers. Hoewel in veel gevallen medewerkers zowel excellente onderzoekers als excellente docenten zullen zijn, kunnen zij hun tijd niet dubbel inzetten, en moeten zij dus steeds de afweging maken waar zij prioriteiten leggen. Bij slechts een paar instellingen is het momenteel lucratief en inspirerend om meer tijd aan onderwijs en onderwijsontwikkeling te geven dan aan onderzoek.

### De zeven richtingwijzers voor excellentieonderwijs

## LEREN

is een  
*persoonlijke reis*

*Sta op*  
in de

## SAMENLEVING

## Talentontwikkeling

begint bij *de docent*

Behoud  
**excellentieprogramma's**  
als *proeftuinen* voor *innovatie*

*Talent* in het *po* **groeit**  
**uit tot excellent** in het *ho*

*Bied samen*  
met *werkgevers* **uitdagende**  
**leeromgevingen**

*Alumni* zijn **kapitaal**  
**ONDERWIJS**

*In de HvA heeft een cultuuromslag plaatsgevonden. Vanzelfsprekend waren er voor 2009 ook excellente studenten en docenten maar zij kregen niet op basis van visie, strategie en organisatie excellentieonderwijs dat wij studenten vandaag de dag bieden. In 2009 was de visie op onderwijs nog grotendeels gebaseerd op een egalitair mensbeeld. Alle studenten waren gelijk, excellente studenten moesten vooral ingezet worden om minder goede studenten voor te trekken, excellentieonderwijs werd gezien als elitair en daarmee iets dat niet zou moeten worden nagestreefd. Tegelijkertijd waren veel studenten ontevreden over het niveau van de opleiding en voelde een deel van de studenten zich te weinig uitgedaagd.*

*Op dit moment worden, naast het Studium Excellentie voor alle eerste en tweedejaars studenten, 33 honoursprogramma's aangeboden aan studenten in de hoofdfase, is er een Excellentievereniging Amsterdam voor studenten en speelt de HvA een rol in het nationale debat. Vanzelfsprekend is er continu aandacht voor de aansluiting met het mbo, alsmede voor de toelaatbare student met deficiënties, maar dit is niet langer een rem op de ontwikkeling van prestatiegerichte studenten die boven het hbo-niveau uit willen.*

Monitor 2014 Studium Excellentie en Honoursprogramma, Hogeschool van Amsterdam

### 3. Cultuur en communityvorming

**Het creëren van een klimaat waarin studenten en docenten mogen en kunnen excelleren is een continu proces. Het faciliteren van een community - met een zichtbare plek, fysiek of virtueel voor studenten, docenten en alumni - waarin men elkaar kan ontmoeten, samenwerken en inspireren is een opdracht aan de universiteit en hogeschool.**

#### Cultuur

Om het mogelijk te maken dat er een cultuur ontstaat waarin studenten en docenten mogen en kunnen excelleren is het belangrijk dat een ieder zich eigenaar voelt van wat er in de excellentieprogramma's gebeurt. Daarnaast is binnen die cultuur het stimuleren van samenwerking en uitwisseling belangrijk, zowel bij studenten onderling als tussen studenten en docenten.

#### Communityvorming

De auditcommissie wil benadrukken dat buiten de hierboven beschreven aspecten aan de cultuur het binnen de community ook belangrijk is om zowel docenten, studenten als professionals uit het bedrijfsleven te betrekken. Binnen deze community kunnen deze drie groepen elkaar stimuleren en ondersteunen; dit is met name voor studenten van groot belang. Dit komt ook naar voren uit de publicatie *Teaching for Excellence; Honors Pedagogies revealed* van het Lectoraat Excellentie van de Hanzehogeschool Groningen.<sup>6</sup> Excellentie is immers niet alleen een uitdaging met betrekking tot bijvoorbeeld de inhoud van programma's, didactiek, keuzemogelijkheden, maar ook ten aanzien van de gewenste subculturele omgeving, waarin excelleren normaal is, inspiratie wordt gedeeld, aanmoediging plaatsvindt, inzet wordt gewaardeerd en bovengemiddelde prestaties worden gewaardeerd.

Communityvorming ter wille van een inspirerende kennissamenleving is een expliciet onderdeel van instellingsbreed excellentiebeleid. De auditcommissie heeft hieraan tijdens de audits ook constant aandacht gegeven. Studenten geven tijdens audits altijd aan dat zij het zeer waarderen om met gelijkgestemde en gemotiveerde studenten, maar ook met inspirerende en toegewijde docenten te kunnen samenwerken. Dat de communityvorming onder studenten goed op gang gekomen is, wordt bewezen door een groot aantal excellentiestudenten en excellentiestudieverenigingen binnen universiteiten en hogescholen.<sup>7</sup> De auditcommissie merkt wel op dat het vooral studenten zijn die de communityvorming organiseren en stimuleren, docenten blijven hierin achter. Dat is jammer, omdat docenten binnen de community net zo veel kunnen leren van elkaar als de studenten. Een instelling zou ook het stimuleren van communityvorming onder docenten, zowel landelijk als binnen de instelling, op de agenda moeten hebben. Een belangrijk bijkomend effect van zo'n community is namelijk dat zo'n stimulerende context ervoor kan zorgen dat uitval wordt voorkomen: er valt dan immers heel wat te verliezen voor een ieder in de community.

#### Conclusie

- Het helpt - zeker ook bij de ontwikkeling van excellentieonderwijs - wanneer studenten en docenten elkaar kunnen ontmoeten, fysiek en/ of digitaal. De auditcommissie stelt vast dat veel instellingen nog actiever zouden kunnen zijn in de wijze waarop communityvorming wordt gefaciliteerd en - waar nodig - gestimuleerd. Ook valt op dat een goed werkende community ook een wervende functie heeft; studenten en docenten willen deel uitmaken van die community.
- Communityvorming onder docenten verdient extra aandacht. De auditcommissie hoopt dat de kennisdeling onder docenten van excellentietrajecten in de toekomst beter gefaciliteerd kan worden, ten behoeve van zowel het reguliere onderwijs, het excellentieonderwijs als de studenten.

<sup>6</sup> Marca V.C. Wolfensberger, *Teaching for Excellence; Honors Pedagogies revealed*, 2012

<sup>7</sup> Deze verenigingen zijn te vinden op [www.siriusprogramma.nl/studenten](http://www.siriusprogramma.nl/studenten).

## 4. Meerwaarde en (relatie met het) werkveld

**Het blijft een uitdaging voor de deelnemende instellingen om aan te kunnen tonen wat de meerwaarde voor de student en de instelling is. Laat zien wat de studenten opleveren, wat het niveau is en wat de docenten zelf leren. Hierin is de samenwerking met het werkveld van belang, met name waar het gaat om het concretiseren van de meerwaarde van excellentieprogramma's.**

De opdracht van dit koersbepalende element van het Sirius Kompas luidt: vind een manier om deze meerwaarde zichtbaar te maken bij studenten maar ook bij het (afnemend) werkveld. En tegelijkertijd is duidelijk dat de meerwaarde van excellentieprogramma's pluriform en verschillend is voor: de student, de instelling en de maatschappij, (waarom zijn deze programma's er en wat heeft de maatschappij daar aan?) en het werkveld.

### Meerwaarde voor de student

In de gesprekken met studenten hoort de auditcommissie vaak dat het deelnemen aan excellentieprogramma's voor studenten met name een meerwaarde heeft op het gebied van hun persoonlijke ontwikkeling. Studenten waarderen de vrijheid die zij hebben in het vormgeven van hun eigen opleiding en de ruimte die hierin wordt geboden. In veel programma's is er extra aandacht voor het ontdekken van de passie en talenten van studenten, en wordt een leeromgeving gecreëerd waarin studenten deze verder kunnen ontwikkelen. De auditcommissie constateert dan ook dat aan het einde van de subsidieperiode de persoonlijke ontwikkeling van studenten een duidelijke meerwaarde is van de excellentieprogramma's. Tevens constateert de auditcommissie dat binnen de bachelorprogramma's studenten leren om intensief samen te werken met studenten uit andere disciplines en het werkveld; binnen de masterprogramma's wordt veel aandacht gegeven aan begrippen als leiderschapontwikkeling en internationale positionering.

De meerwaarde op de arbeidsmarkt van excellentiestudenten ten opzichte van de reguliere studenten zal zich nog moeten bewijzen. Het ROA-rapport *Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor hoger opgeleiden: gevolgen voor het HBO*<sup>B</sup> beschrijft dat er steeds meer behoefte bij werkgevers is aan afgestudeerden met de vaardigheid van het mobiliseren van menselijke hulpbronnen. Denk hierbij aan het met anderen productief kunnen samenwerken, het kunnen aansturen en zelfstandigheid in de eigen werkzaamheden. Dit blijkt bij veel afgestudeerden nog steeds onvoldoende ontwikkeld. In veel excellentieprogramma's staan één of meer van deze competenties centraal, zoals zelfsturend vermogen, ondernemerschap, multidisciplinariteit, samenwerking met anderen. De conclusies uit het ROA-rapport laten zien dat de excellentieprogramma's passen bij de behoeften van de arbeidsmarkt. De auditcommissie hoopt dat zich dit in de toekomst kan laten uitbetalen in (betere) kansen op de arbeidsmarkt voor studenten uit het excellentieonderwijs.

### Meerwaarde voor de instelling

De meerwaarde van excellentieprogramma's voor een instelling is te vinden in de spin-off naar het reguliere onderwijs, de samenwerking met het werkveld en de wervende kracht van de instelling. Het Sirius Programma is tenslotte zo opgezet dat het ook als hefboom kan dienen om het reguliere onderwijs naar een hoger niveau te tillen. Door de proeftuinen voor excellentieonderwijs te behouden (zie *Manifest*) kan deze meerwaarde ook blijven bestaan. Wat werkt in het excellentieonderwijs kan gebruikt worden in het reguliere onderwijs. Daarnaast ligt de meerwaarde voor een instelling ook in de extra uitdaging die de instelling kan bieden aan studenten die meer willen en kunnen. Een instelling kan zich van anderen onderscheiden door in te zetten op extra verdiepende of verbredende programma's aansluitend bij de instellingsbrede visie.

8 Jim Allen, *Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor hoger opgeleiden: gevolgen voor het HBO*, ROA, december 2013.

*Onder de eerste lichte afgestudeerden van het Honours Programme is in het voorjaar 2014 een enquête afgenomen. Het HP wordt gemiddeld met een 8 beoordeeld. Wat alumni van het HP hebben geleerd is voornamelijk kritisch en onderzoekend kijken, openstaan voor verschillen en overeenkomsten, onderbouwen van eigen werk, het grotere geheel begrijpen (uitzoomen) en reflecteren op het vakgebied. Dit is voor ons een bevestiging dat we op de goede weg zijn.*

Monitor 2014 Honours Programme Theory and Research, ArtEZ hogeschool voor de kunsten

*Alumni geven aan dat het YLL-programma daadwerkelijk een meerwaarde is gebleken op de arbeidsmarkt. Het heeft bijgedragen aan hun persoonlijke ontwikkeling en aan hun carrièreontwikkeling door het bevorderen van met name de volgende vaardigheden: het werken in een interdisciplinair team, het reflecteren in besluitvorming, het verbeteren van communicatie en sociale vaardigheden, het combineren van verschillende disciplines, en daarmee het aanwakken van een drive voor innovatie en creativiteit. [...] Daarnaast vormt de YLL-community de basis voor hun professioneel netwerk. Al met al kan gezegd worden dat het programma daadwerkelijk heeft bijgedragen aan een vliegende start op de arbeidsmarkt.*

Monitor 2014 Young Leaders League (YLL), Universiteit Utrecht

*Binnen de HU is Leven Lang Leren uitgangspunt voor het onderwijs. In dat licht willen we ook sterkere verbindingen maken met honours door naast de focus op voltijd-bacheloronderwijs ook deeltijd-masters en deeltijd-bacheloropleidingen te verrijken met honoursonderwijs. Vooral bij de deeltijdopleidingen speelt het werkveld een cruciale rol: werkplekleren en online leren zullen hier sterk voor ingezet worden.*

Monitor HU Honours 2014, Hogeschool Utrecht

## Meerwaarde voor de maatschappij / werkveld

Gedurende de looptijd van het Sirius Programma zijn meerdere studiereizen gemaakt naar onder andere Amerika. In het Amerikaanse onderwijs, is het principe van 'giving back' heel normaal. Het feit dat je excellentieonderwijs geniet, betekent ook dat je wat terug doet voor de maatschappij. De auditcommissie is blij verheugd met het feit dat ook Nederlandse instellingen nu actief bezig gaan met het giving back principe. De meerwaarde voor het werkveld hangt nauw samen met de ontwikkeling binnen de excellentieprogramma's om uitdagende leeromgevingen te creëren samen met werkgevers, nationaal en internationaal. Nagenoeg alle Sirius instellingen werken samen met het werkveld en zien daar ook de meerwaarde van in, mede doordat instellingen (en de auditcommissie) het belangrijk vinden dat studenten leren in realistische contexten. In deze programma's kunnen studenten met het werkveld meekijken, meedoen en meewerken aan oplossingen en vraagstukken die impact hebben voor werkgevers en topsectoren. Een structurele inbreng vanuit het werkveld draagt bij aan de relevantie en daarmee aan de meerwaarde van het programma, versterkt op een natuurlijke manier de bekendheid van het programma bij het werkveld en vergroot de waarde van het programma voor de alumni op de arbeidsmarkt (zie pagina 15 voor de Manifestpunten).

## Conclusie

- De auditcommissie ziet dat de wil om de samenwerking met bedrijven en (semi) publieke organisaties aan te gaan bij de instellingen aanwezig is, maar dat het vaak nog lastig is om de samenwerking structureel te maken. De auditcommissie merkt op dat het vaak het beste werkt als de samenwerking met externen al plaatsvindt vanaf het eerste moment, dus van ontwerp tot en met uitvoering van excellentieonderwijs. Dan ligt het eigenaarschap deels ook bij het afnemend werkveld zelf.
- De auditcommissie raadt aan om de alumni te gebruiken bij het zichtbaar krijgen van de meerwaarde van het excellentieonderwijs. Zij zijn de ambassadeurs van excellentie, of

zoals in het *Manifest* ook staat, 'Alumni zijn kapitaal van het onderwijs'. Vanuit ervaring kunnen zij terugkoppelen wat de meerwaarde van excellentie is geweest voor hun ontwikkeling en kunnen fungeren als rolmodel voor nieuwe studenten. Niet voor niets wordt in het *Manifest* aan onderwijsinstellingen en studenten een oproep gedaan om ambassadeur te zijn van de excellentieprogramma's.

- Voor een duurzame steun en samenwerking is het van groot belang dat de bekendheid van de excellentieprogramma's bij het afnemend werkveld wordt vergroot, zodat zij de meerwaarde ervan gaan inzien. Dit kan alleen als de communicatie van de instellingen en de opleidingen goed op orde is. De auditcommissie hoopt dat de instellingen hier constant aandacht voor houden.

## 5. Organisatie en sturing

**Commitment van het College van Bestuur is onontbeerlijk voor een stevige verankering van het excellentiebeleid. Evenals integraal beleid op alle niveaus. Op elk niveau van de organisatie moet iemand uit het management eigenaar zijn van het excellentiebeleid.**

De integrale aanpak van het Sirius Programma is belangrijk geweest voor het succes van het programma. Doordat vanaf het begin het College van Bestuur aangesproken is op zijn verantwoordelijkheden, was het mogelijk om de benodigde onderwijsinnovaties uit te kunnen voeren en ook om de cultuuromslag te kunnen bewerkstelligen binnen de instellingen. De integrale aanpak die het Sirius Programma vanaf het allereerste begin bepleit heeft, heeft consequenties voor het te voeren excellentiebeleid binnen de organisatie. In de afgelopen jaren heeft de auditcommissie geconstateerd dat de visie op excellentie van een instelling nauw samenhangt met hoe de excellentieprogramma's worden georganiseerd. De 2 opvattingen zoals beschreven op pagina 13 hangen vaak nauw samen met het besluit om extra- of intracurriculaire programma's te ontwikkelen.

*Buiten het feit dat het Honours Programme mij op zowel sociaal vlak als op intellectueel gebied heeft uitgedaagd en helpen ontwikkelen, heeft het mij de kans gegeven om aan mijn levensdoel te werken. Het is mijn droom om de energievoorziening in ontwikkelingslanden, en dan vooral mijn geboorteland India, te verbeteren. Door onderzoek te doen naar het energiebeleid in de Westerse wereld ben ik een stap dichterbij die droom gekomen. Ik ben nu aan het promoveren, maar ooit keer ik terug en zet ik de kennis in die ik hier heb opgedaan. En dan vooral de waardevolle kennis die ik heb vergaard tijdens het Honours Programme.*

Oud-Honours Programme Master student Engineering and Policy Analysis in monitor 2014 Honours Programme Delft, TU Delft

## Intracurriculair

De auditcommissie constateert aan het einde van de subsidieperiode dat bij de keuze voor intracurriculaire excellentieprogramma's de verankering in het reguliere onderwijs vaak sterker is. Het risico van deze keuze is evenwel dat er ook meer kans op verwatering van de concepten is, juist door de verweving met het bestaande, waardoor vernieuwing gedempt kan worden. De auditcommissie ziet dat verwatering ontstaat doordat het eigenaarschap dan bij de verschillende faculteiten neergelegd wordt, en niet meer centraal belegd en georganiseerd wordt. Het concept moet dan dermate stevig verankerd in de hele organisatie zijn, dat alle participanten (onafhankelijk van een centrale aansturing) heldere kaders hebben.

## Extracurriculair

Indien een instelling gekozen heeft om een extracurriculair programma te ontwikkelen, wordt vaak gekozen voor een aparte projectstructuur om het onderwijs te organiseren. De commissie merkt op dat verankering aan de top een aandachtspunt is en blijft. Dat is vooral belangrijk omdat excellentie in deze vorm blijvend extra middelen zal vragen van de instelling. Een voorbeeld van deze projectstructuur is het opzetten van de verschillende Honours Academies. Er is minder risico op verwatering, maar het vraagt continu aandacht van het College van Bestuur voor de legitimering van deze opleidingen ten opzichte van de opleidingen binnen andere faculteiten of domeinen.

## Kwaliteitsborging in de organisatie

Hoe een instelling zijn onderwijs ook organiseert, het heeft directe consequenties voor meerdere organisatorische vraagstukken die de commissie hier wil benoemen. De visie die door een instelling wordt gekozen en de organisatiestructuur die daarmee samenhangt (intra- of extracurriculair) zal gevolgen hebben voor de financiering van het onderwijs, de huisvesting en het HRM-beleid ten opzichte van medewerkers die zich bezighouden met het excellentieonderwijs. Daarnaast heeft de keuze voor een bepaalde structuur ook direct te maken met de kwaliteitsborging van het excellentieonderwijs binnen de instelling. Deze borging is belangrijk voor het bestaansrecht van de excellentieprogramma's. Hiervoor wil de auditcommissie daarom extra aandacht vragen.

De auditcommissie heeft meerdere kwaliteitsmodellen ontwikkeld zien worden door de instellingen. Het is voor instellingen steeds zoeken naar een ideaal tussen enerzijds het behouden van vrijheidsgraden en anderzijds inbedding van programma's in het reguliere onderwijs, met de bijbehorende standaarden en procedures. Beiden uitersten van dit spectrum vereisen een andere vorm van borging en hangen dus nauw samen met de keuze voor welke vorm van organisatie is gekozen door de instelling. In de praktijk zijn drie vormen te herkennen:

- Een aantal instellingen heeft een interne valideringscommissie (of excellentiecommissie) ingesteld, die zich specifiek richt op de kwaliteitsborging van de excellentieprogramma's buiten het reguliere systeem van kwaliteitsborging.
- Andere instellingen laten de excellentietrajecten juist grotendeels meelopen met het reguliere systeem van kwaliteitsborging.
- Een derde beweging is het ontstaan van *Honours Academy* constructies, waarin alle excellentietrajecten van pre-university tot bachelor en master samenkomen. De kwaliteitsborging behoort dan tot het reguliere takenpakket van deze *Honours Academy*.

## Conclusie

Binnen de variatie in organisatie-model en manieren van kwaliteitsborging die zijn ontstaan is een aantal elementen te benoemen die nodig zijn om excellentiebeleid succesvol te ontwikkelen en te implementeren:

- Zonder een gedeelde en heldere visie is het lastig om een excellentietraject te starten.
- Daarnaast is het noodzakelijk dat er eigenaarschap is op alle niveaus, van het College van Bestuur tot aan de studenten.
- Een stap die veel instellingen aan het einde van de subsidieperiode van het Sirius Programma nog kunnen maken in hun ontwikkeling is om het excellentieonderwijs ook te verankeren in het personeelsbeleid.

*De balans [tussen centrale coördinatie en decentrale organisatie en uitvoering] is precair en vraagt dagelijks aandacht en afstemming van zowel de centrale programmaorganisatie en de coördinatoren op de faculteiten. Alleen dan ontstaat er een samenwerking waarin een programma zich kan ontwikkelen tot de gewenste formule en waarbij het programma op voldoende draagvlak kan rekenen.*

*Een [...] ervaring die op succesvolle wijze heeft bijgedragen aan de huidige kwaliteit van PREMIUM is dat de UM ervoor gekozen heeft de doelgroep zelf actief te betrekken bij de organisatie van PREMIUM. Het centrale programmteam van PREMIUM bestaat uit een projectleider die zelf oud-PREMIUM student is en een jonge bijna afgestudeerde master-student. Door hun leeftijd hebben zij snel gevoel bij een taal en aanpak die aansprekend is voor studenten. Overigens worden PREMIUM studenten actief betrokken bij het organiseren van diverse activiteiten. Tevens is bij de ontwikkeling van een gemeenschappelijke cursus voor de FHP's een groep studenten betrokken.*

## 6. De keten en het netwerk

**In netwerken leer je van elkaar. Zowel door te leren van de successen als van de uitdagingen waarmee een instelling moet omgaan, wordt nieuwe kennis en kunde opgedaan die onmisbaar is bij het welslagen van excellentieprogramma's. Samenwerking binnen de onderwijsketen en het creëren van een doorlopende leerlijn met goede onderlinge afstemming voorkomt dat studenten door gebrekkige aansluiting afhaken.**

De auditcommissie ziet dat er meerdere netwerken actief zijn binnen het excellentieonderwijs. Het eerste netwerk is uiteraard het netwerk dat ontstaan is tussen alle deelnemende Sirius instellingen. Zij hebben intensief kennis gedeeld en zij hebben binnen dit netwerk vanuit hun onafhankelijke en autonome ontwikkelpositie bijgedragen aan een sterk kennisprogramma. Deze vorm van kennisdeling is in de afgelopen jaren aangemoedigd door de auditcommissie en zij spreekt de hoop uit dat dit netwerk bestendig blijft in de toekomst.

Daarnaast is er sprake van een verticaal netwerk, namelijk het netwerk dat er bestaat tussen primair en voortgezet onderwijs, mbo, hbo en wo. De ketenbenadering is cruciaal voor de ontwikkeling van het excellentieonderwijs. In de gehele keten moet een cultuur ontstaan waarin het normaal is om het onderste uit de kan te halen. De auditcommissie constateert echter dat er nog steeds te veel schotten tussen de diverse onderwijssectoren (primair, secundair en tertiair onderwijs) staan.

Een intensievere samenwerking kan ook bijdragen aan een betere doorstroming van leerlingen en studenten en een goed ontwikkelde doorlopende leerlijn voor talentvolle leerlingen. Het delen van kennis en het uitwisselen van ervaringen zou dan ook bovenaan op de agenda van de participanten in de keten moeten komen, van primair via voortgezet tot hoger onderwijs.

Naast deze netwerken ziet de auditcommissie nog één belangrijk ander netwerk dat in de afgelopen jaren veel aandacht heeft gekregen, als gevolg van studiereizen, namelijk het internationale netwerk. Binnen het Sirius Programma is altijd aandacht geweest voor de wereld om ons heen. Waar Nederland lang achterop leek te lopen met betrekking tot het onderwijs voor getalenteerde

studenten, is Nederland nu een voorloper geworden op het gebied van excellentieonderwijs. We durven te stellen dat het Sirius Programma hier een aanzienlijke bijdrage aan heeft geleverd. Dit blijkt ook uit een onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van het Sirius Programma naar de ontwikkeling van het excellentieonderwijs in Noord-Europa.<sup>9</sup> Nederland is het enige land waar ho-instellingen verenigd zijn in een vorm van landelijke organisatie, door het Sirius bureau. Opvallende uitkomst van het onderzoek is dat geconstateerd wordt dat het in andere landen minder vanzelfsprekend is om specifieke excellentieprogramma's als extracurriculaire programma's aan te bieden. Dit heeft vaak ook te maken met de cultuurspecifieke omstandigheden waarin het onderwijssysteem in de individuele landen zijn oorsprong heeft. De auditcommissie hoopt dat alle geledingen in de onderwijsketen zich op de buitenwereld blijven oriënteren en erop gespist blijven de samenwerking te intensiveren.

### Conclusie

Naar aanleiding van het bovenstaande is de auditcommissie blij dat er allerlei netwerken zijn ontstaan in de 6 jaar van het Sirius Programma.

- De auditcommissie wijst erop dat het in stand houden van de netwerken in de toekomst nog een uitdaging blijft en roept de instellingen op om het netwerk levend te houden.
- Het netwerk zal extra gestimuleerd kunnen blijven door een 'externe' partij, zoals een auditcommissie. Kritische reflectie op de voortgang, kennisdeling en communityvorming waren de pijlers van die aanpak, die instellingen nu zelf op moeten pakken.
- Investeer in de relatie met de partners uit het po, vo en (v)mbo in het kader van de ketenbenadering.
- Blijf aandacht houden voor de relatie met het buitenland en investeer daarin om internationaal van elkaar te blijven leren.

<sup>9</sup> Talent Development in European Higher Education, uitgevoerd door Marca V.C. Wolfensberger in opdracht van het Sirius Programma, te vinden op [www.siriusprogramma.nl/publicaties](http://www.siriusprogramma.nl/publicaties).

*Het Honours College is een lerende organisatie. Daar hoort ook bij dat we actief op zoek gaan naar manieren om ons te spiegelen aan anderen. Een voorbeeld is de goede samenwerking die in de loop der jaren is opgebouwd met de collega's uit Leiden. In 2014 houden we voor de tweede maal een gezamenlijke peerreview, waarbij we op basis van de Sirius-monitoren elkaar feedback geven.*

Monitor 2014 Honours College, Rijksuniversiteit Groningen

*Het EUR-Wetenschapsknooppunt is in 2014 geleden gestart met excellentieprogramma's voor de eerste jaren van het middelbaar onderwijs (in aansluiting op de succesvolle programma's voor het basisonderwijs (Leonardo / plusklassen)). Er zit dus nog een "gat" in de keten vwo-ho. Werkelijk ambitieus zou de ontwikkeling zijn van trajecten in navolging van de bijzonder succesvolle "Junior Med School" van het Erasmus MC. Mogelijk kunnen wij in de loop van 2014/2015 berichten dat er aan de EUR ook een Junior Economy & Business School, een Junior Law School en een Junior Social Sciences School zal komen voor zeer talentvolle VWO-bovenbouw studenten uit de regio.*

Tussentijdse rapportage (januari - september 2014) Erasmus Honours Academy, EUR

---

Hans Adriaansens, Nobert Verbraak, Annemieke Roobeek

# Slotbeschouwing: pushing the bar

In dit overall auditrapport van de auditcommissie is beschreven hoe de doelstellingen van het programma in de loop der tijd geleidelijk, en soms heel geleidelijk, werden gerealiseerd. Ook is aangegeven dat het gevoel bestaat dat bij de afronding van de subsidieperiode inderdaad een soort *tipping point* is bereikt. De mogelijkheid van het 'onsje meer' valt niet meer weg te denken uit de instellingen van hoger onderwijs en het besef dat studenten ook daar recht hebben op wat men passend onderwijs zou kunnen noemen, neemt hand over hand toe. De cultuuromslag waar het om begonnen is, heeft gestalte gekregen en talent telt. Excellentie is door het hoger onderwijs aanvankelijk voorzichtig opgepakt maar wordt door alle betrokkenen inmiddels als 'niet meer weg te denken' beschouwd. Treffend is dat het excellentiethema nu wordt verbreed naar het primair en voortgezet onderwijs.<sup>10</sup> Deze laatste ontwikkeling is evenwel pril en verdient daarom alle aandacht.

De elementen van het Sirius kompas spelen in de ontwikkeling binnen het hoger onderwijs een belangrijke, zij het per onderwijssoort en -fase een verschillende rol. Voor alle soorten en fasen in het hoger onderwijs geldt in ieder geval dat de betreffende instelling over een gedeelde visie op excellent onderwijs moet beschikken en dat ze bereid is om de daarvoor beschikbare infrastructuur te onderhouden. Belangrijk daarbij is dat onderwijs inderdaad als hoofdtaak wordt gezien, waarbij dat onderwijs overigens ook de inwijding in onderzoek kan en moet omvatten, zeker in de bachelor- en masterfase van het wo.

## Wat vooraf ging

Excellentietrajecten hebben binnen het hoger onderwijs een gevarieerde ontstaansgeschiedenis. Wat ze met elkaar gemeen hebben is dat ze even zovele pogingen zijn om aan de negatieve gevolgen van de massificatie van het hoger onderwijs te ontsnappen. De meeste van die initiatieven ontstonden vanaf het midden van de jaren 80, een decennium na het begin van die massale instroom, en kwamen voornamelijk voort uit onvrede. De behoefte bij sommige studenten en docenten om meer te zijn dan een nummer moest de anonimiteit van massale studieprogramma's doorbreken. Tegen de hoofdstroom in was er het 'mordenate' (*more-than-eight*) initiatief van de Leidse hoogleraar Schermers die in 1985 en 1986 als decaan van de juridische faculteit de 10 studenten met het hoogste cijfer voor een tentamen bij hem thuis uitnodigde voor een diner, waaruit uiteindelijk het *Mordenate College* is ontstaan.

In Utrecht waren het docenten en studenten die in het begin van de jaren '90 een honours-traject geowetenschappen het licht lieten zien en vanaf halverwege datzelfde decennium kwam daar ook het eerste *University College* tot stand. Sindsdien zijn op vele universiteiten en faculteiten soortgelijke initiatieven ontstaan, zeker waar het de grote en studentrijke opleidingen betrof. Ook de *University Colleges* hebben sinds het begin van deze eeuw een ruime verspreiding gekend. In het hbo werd in diezelfde periode actie gevoerd tegen teruglopende docentkwalificaties. Via de introductie van lectoraten en promotietrajecten werd gepoogd daaraan iets te doen. Voor het onderwijs en de onderwijskwaliteit leverde dat aanvankelijk niet veel op: het accent kwam al vlug te liggen op het (toegepaste) onderzoek. Pas na 2006 gingen hogescholen hun lectoren en promovendi aan het onderwijs verbinden en ontstonden er binnen en buiten het reguliere programma specifieke minor-trajecten.

Dat alles neemt niet weg dat veel van die ontwikkelingen en initiatieven tegen de keer tot stand kwamen. De kritiek erop - maatschappelijk en politiek - was aanvankelijk niet van de lucht. *Honours* was elitair, duur en paste niet in de overwegend egalitaire cultuur, die ook in het hoger onderwijs de toon zette.

---

<sup>10</sup> Zie [www.siriusprogramma.nl/toptalenten](http://www.siriusprogramma.nl/toptalenten) voor meer informatie over de Regionale talentnetwerken in het primair en voortgezet onderwijs.

Pas in de loop van het eerste decennium van deze eeuw werd dat geleidelijk anders. Het besef groeide dat studenten meer konden, en vaak ook wilden, dan wat hun werd aangeboden; dat docenten er in toenemende mate een eer in stelden om met gemotiveerde en getalenteerde studenten te werken; en dat de doorsnee organisatiecontext van universiteit en hogeschool eerder een hinderpaal dan een stimulans vormde voor studenten en docenten om het onderste uit de kan te halen.

Toen de University Colleges en honourstrajecten onder studenten en docenten steeds populairder werden, draaide ook de politiek bij. Er kwam een ministeriële commissie *Ruim Baan voor Talent* (de commissie Korthals) die in 2007 in het rapport *Wegen voor Talent* meer ruimte en kansen voor talentvolle studenten in universiteit en hogeschool bepleitte. De Volkskrant-columnist die bovenstaande initiatieven kort tevoren als crèches voor rijkeluijskinderen had afgedaan, stelde, eenmaal minister van OCW, een bedrag ter beschikking waaruit programma's konden worden bekostigd voor studenten die meer wilden en konden. Dat was - in 2008 - de start van het Sirius Programma, uitgevoerd door het Platform Bèta Techniek. Het programma kon gebruik maken van het beetje rugwind dat recent was opgestoken en had de opdracht om die rugwind verder aan te wakkeren. Het kreeg daarvoor de tijd tot ultimo 2014. Vanaf 2015 zou de verlangde cultuuromslag op eigen benen verder moeten.

### Sirius als 'buitenboordmotor' voor innovatie- en leervermogen

De manier waarop Sirius zijn taak heeft opgevat is een bijzondere geweest, zowel qua veranderingsfilosofie als qua organisatie. Hoewel in de toen heersende opvatting slechts een beperkte groep studenten voor honours- en excellentietrajecten in aanmerking kwam, is binnen het Sirius Programma steeds de opvatting gehuldigd dat die beperkte groep de trekkers zouden moeten zijn van een algehele verhoging van de kwaliteit van het hoger onderwijs. De qua omvang beperkte programma's die met de Siriussubsidie werden ontwikkeld, moesten duidelijk maken dat universiteit en hogeschool ook over de hele linie konden inzetten op kwaliteitsverhoging. Om dat te bereiken moest op kleine schaal worden begonnen in de verwachting dat de uitstralingseffecten op steeds meer studenten en docenten vat zouden krijgen. Vandaar de gelimiteerde kwantitatieve doelstelling van 5%. Een cultuurverandering moet ergens beginnen en lukt nooit *overnight* en *across the board*. Tegelijkertijd werd een excellentiekompas (het Sirius kompas) geconstrueerd waarin de wezenlijke elementen van excellentieprogramma's op zo'n manier werden geformuleerd dat op verschillende manieren aan de centrale doelstelling vorm kon worden gegeven. Dat moest ook wel, gegeven de uiteenlopende doelstellingen van hbo en wo, en binnen het wo die van de bachelor- en de masterfase.

Er werd een Sirius-organisatie opgetuigd die uit 2 delen bestond:

- een auditcommissie die als *critical friend* de initiatieven van instellingen beoordeelde en hen in de loop van het proces hielp de geformuleerde doelstellingen te bereiken;
- en een commissie van *Leading Experts*, een soort Raad van Toezicht, die de centrale doelstellingen van het programma moest bewaken en in interactie met de auditcommissie moest bijstellen en eventueel aanpassen.

Beide onderdelen van het programma werden professioneel ondersteund door het Sirius bureau van het Platform Bèta Techniek. Het is vooral de manier van werken van de auditcommissie en het bureau geweest die heeft bijgedragen aan het succes van het programma. Anders dan op dat moment in de bestuurlijke context rond het hoger onderwijs gebruikelijk, hield die auditcommissie het niet bij het maken van afspraken om die vervolgens na verloop van tijd op nakomen te controleren, maar gaf ze zichzelf ook een rol in het begeleiden van die afspraken opdat de kans op mislukken (en teruggave van het subsidie) voor de betrokken instelling zo gering mogelijk werd. Dat vergde een forse inzet van de leden van de auditcommissie, maar heeft er wel voor gezorgd dat niet alleen de doelstellingen van het programma gemakkelijker door de betrokken instellingen werden geaccepteerd, maar ook dat slechts in uitzonderingsgevallen de beoogde doelstellingen niet werden gehaald.

Het Sirius Programma is door ontworpen op de innovatie-prestatie strategie van Platform Bèta Techniek voor de uitvoering van het Deltaplan Bèta/Techniek. Daarin werd de instelling, of het College van Bestuur, verantwoordelijk gemaakt voor het waarmaken van de afspraken; en niet de afzonderlijke faculteiten, vakgroepen of andere deelverzamelingen binnen de instelling. Dit was nieuw en bracht op het centrale niveau van de instelling wel iets van een schok teweeg. Tot dan toe waren immers de mogelijk negatieve gevolgen van onderpresteren bij NWO-toewijzingen en NVAO-accreditaties uitsluitend op instituuts-, facultair- en vakgroepniveau voelbaar geweest, maar nu werd zelfs het CvB daar op aangesproken. Zo ook binnen het Sirius Programma. Dat heeft later ook de weg vrijgemaakt voor de prestatieafspraken

---

van de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek en voor de instellingsaccreditaties van de NVAO. Het heeft de rol en verantwoordelijkheid van het centrale bestuur van de instellingen van hoger onderwijs scherper gemarkeerd en is, als reactie op de tot dan toe heersende subsidiegedreven manier van denken en doen, als zodanig een belangrijk resultaat.

### Lessons learned

Docentkwaliteit, de bevordering van docentkwaliteit en de honorering daarvan in het functiegebouw van de instelling is van groot belang. Onderwijs verdient het niet om als last te worden gezien. Met name in de bachelorfase van wo en hbo is het van belang om een zodanige organisatiecontext te scheppen dat studenten hun initiële motivatie voor de studie kunnen bewaren en versterken. Daarin past een ruimere gelegenheid voor het maken van een weloverwogen studierichtingskeuze. Zolang excellentietrajecten geheel en al op de vrijwillige inzet van studenten en docenten zijn gebouwd, blijkt het voor beide partijen moeilijk om die motivatie duurzaam overeind te houden. Een stimulerende context, een community, waarin studenten en docenten verantwoordelijk worden gemaakt voor het proces van leren en doceren, kan ervoor zorgen dat uitval wordt voorkomen: er valt dan immers heel wat te verliezen. In het hbo is een nadrukkelijke verbinding met het werkveld een element van een excellentietraject. In de bachelorfase van het wo ligt dat enigszins anders; daar is een goede academische voorbereiding op een latere professionele opleiding in de masterfase van belang. In die masterfase komt het er nu op aan de veelal op leiderschapsontwikkeling geënte excellentieprogramma's voor studenten echt betekenis te geven. En voor alle excellentie-initiatieven in het hoger onderwijs geldt dat het realiseren van netwerken over de instellingen heen ertoe kan bijdragen dat van elkaar kan worden geleerd en dat het instellingsbestuur deze buitenboordmotor van kwaliteit en innovatie serieus blijft nemen.

**Tenslotte:** de *Leading Experts* zijn de individuele leden van de auditcommissie en de medewerkers van het Sirius Programma veel dank verschuldigd. Ze hebben er met elkaar voor gezorgd dat instellingen, docenten en studenten graag het onderste uit de kan willen halen. De verschillende regio-bijeenkomsten in 2014 in Groningen, Amsterdam, Tilburg en Leiden en de grote conferenties in Den Haag en Amsterdam (en in de jaren daarvoor in Groningen en Rotterdam) lieten zien dat er veel animo is om die extra mijl te gaan. Maar nogmaals: dat gaat alleen maar lukken als de instellingsbesturen deze ontwikkeling blijven steunen en stimuleren. Dan is ook de kans groter dat excellentie niet tot een krappe 5% van de studenten beperkt blijft, maar uitstraalt naar de instellingen als geheel. En dat is uiteindelijk altijd de bedoeling geweest.

# Bijlage 1. Belangrijkste bevindingen auditcommissie 2010 - 2013

De auditcommissie heeft de instellingen sinds 2010 elk jaar bezocht en met hen over de voortgang van de excellentieprogramma's gesproken. Hierover zijn vier eerdere rapporten<sup>11</sup> uitgebracht. De belangrijkste bevindingen uit die rapporten in vogelvlucht:

## 2010

In het eerste rapport over 2010 worden een aantal constatering en aanbevelingen gedaan. De bachelorprogramma's moeten zich nog een positie verwerven. De beoogde aantallen en volumes worden nog niet gehaald. De discussie over wat excellentie is / was / zou moeten zijn, wordt volop gevoerd. De commissie constateert dan ook dat het nodig is dat de instelling een hele duidelijke keuze hierin maakt en dat dan zo consequent mogelijk doorvoert in termen van input, throughput en output. Zowel *de selectie*, het bieden van *de juiste context* als het benoemen van *de uiteindelijke meerwaarde* moeten in dit kader in samenhang met elkaar gezien worden. Alle instellingen werken hard aan een cultuuromslag. Er worden ook wat aanbevelingen gedaan, namelijk dat er een instellingsbrede visie moet zijn en dat deze centrale sturing nodig heeft. Nog zeer onduidelijk is wat na het excellentietraject de meetbare meerwaarde zal zijn: de instelling moet duidelijk zijn in waarin zij excellentie wil bereiken en wat de beoogde meerwaarde is.

## 2011

In het auditrapport van 2011 spreekt de auditcommissie al voorzichtig over de ingezette cultuuromslag: instellingen hebben steeds meer aandacht voor de betere student. 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. De vertaling hiervan in deelnemersaantal blijkt lastig. Er is wel voortgang geboekt t.o.v. 2010 maar moeizaam. De instellingen geven aan dat het sturen op resultaten niet eenvoudig blijkt. De ontwikkeling van excellentieprogramma's en het daarmee aanspreken van voldoende studenten vraagt meer inspanning en tijd dan vooraf gedacht. De ontwikkeling kent daarmee een trager verloop en de programma's moeten zichtbaarder en beter gepositioneerd worden om daadwerkelijk een vlucht te kunnen nemen. De beoogde 5 % komt in zicht bij de deelnemende universiteiten. De hogescholen blijven echter achter, met ongeveer 24 % deelname.

## 2012

In 2012 constateert de commissie dat met de doorontwikkeling van de programma's steeds duidelijker wordt wat er toe doet. Het Sirius kompas is hier in belangrijke mate op gebaseerd. Samen tellen de instellingen 9.636 deelnemers in excellentieprogramma's in de bachelorfase; 3,3% van de totale bachelorpopulatie. Over het geheel bezien concludeert de auditcommissie dat de instellingen ten opzichte van 2011 beter grip lijken te hebben gekregen op de instroom en de doorstroom. Dit komt vooral doordat veel instellingen meer doen aan inhoudelijke voorlichting en een beter beeld hebben van de redenen waarom studenten tussentijds stoppen met excellentieprogramma's. Bovendien is sprake van een groeiende belangstelling bij studenten, docenten en bestuur/ management voor excellentieprogramma's.

---

<sup>11</sup> Alle overall auditrapporten van het Sirius Programma zijn te vinden op de website: [www.siriusprogramma.nl/publicaties](http://www.siriusprogramma.nl/publicaties).

---

In 2012 constateert de commissie ook dat in de meeste gevallen het de instellingen gelukt is om een passende conceptuele visie op excellentie te ontwikkelen. Veel lastiger blijkt het om de visie en het concept in de praktijk uit te voeren in concrete excellentietrajecten. Het opschalen van de excellentietrajecten na de pioniersfase blijkt ingewikkeld te zijn. Duidelijk is dat de beoordeling van studenten een thema is waar de instellingen nadrukkelijk aandacht aan dienen te besteden. Communityvorming komt wisselend van de grond. Het betrekken van het werkveld is niet eenvoudig (hbo beter dan wo). In de ketenaanpak is er nog veel te winnen, en de commissie constateert dat daar weinig aandacht voor is.

Cruciale stappen te zetten: het blijft nog steeds lastig voor de instellingen om de meerwaarde van excellentieprogramma's te kwantificeren. De opbrengsten zouden nog veel meer door het vastleggen van 'Learning Outcomes' zichtbaar moeten worden. Het effect van excellentieprogramma's op het gehele onderwijs van de instelling kan zeker worden vergroot door continu hier aandacht voor te hebben. Het Sirius Programma kan in de keten ook een voortrekkersrol in deze beweging spelen en zich verbinden met andere programma's waarin excellentie in de onderwijsketen wordt gestimuleerd.

## 2013

In 2013 concludeert de auditcommissie dat de bezochte instellingen in 2013 goede vooruitzichten hebben om met de ontwikkelde excellentieprogramma's voor de bachelorfase tenminste 5% van de studentenpopulatie te bereiken. Bij 10 instellingen hebben ze daar groot vertrouwen in, met 4 andere zijn scherpe afspraken gemaakt om dat te bereiken. De auditcommissie heeft ook met name gekeken naar de masterprogramma's en hoe deze zich ontwikkelen. De commissie constateert dat ze goed tot ontwikkeling komen. Er is een groeiend aantal deelnemende studenten (hbo 10% meer dan jaar ervoor; wo zelfs 20% meer). Ook de masterprogramma's trekken na een moeizame start steeds meer belangstelling. Het rapport richt zich op het feit dat de fase van verankering en verduurzaming nu is aangebroken bij de instellingen.

## Bijlage 2. Verantwoording

In 2008 is het Sirius Programma als experimenteel programma van start gegaan. Daarin kregen de deelnemende universiteiten en hogescholen de ruimte voor een eigen invulling van excellentie in de programma's die werden ontwikkeld. Verantwoording zou worden afgelegd op basis van prestaties, met zo min mogelijk bureaucratische regels.

### Selectief en niet vrijblijvend

In overleg met het hoger onderwijsveld is het Sirius Programma ontwikkeld en is een set beoordelingscriteria en prestatie-indicatoren geformuleerd waarlangs voorgestelde aanpakken te beoordelen, te selecteren en daarna op voortgang te monitoren. De instellingen formuleerden zelf hun indicatoren voor succes die zouden worden gebruikt om de voortgang transparant en meetbaar te maken. Aan de hand van deze prestatie-indicatoren zouden aan het eind van het programma de behaalde resultaten zichtbaar kunnen worden gemaakt. Het programma mocht hiermee wel (onder)zoekend en lerend zijn, maar zeker niet vrijblijvend zijn. Deelname aan het programma was daarom ook niet voor iedereen weggelegd.

### Ambitueus

Hogescholen en universiteiten werden allereerst in 2008 - en in tweede instantie ook in 2009 - uitgenodigd programma's voor de bachelorfase te ontwikkelen die de betere studenten uitdagen het beste uit zichzelf te halen. Instellingen konden in competitie met elkaar subsidieaanvragen indienen. Binnen de context van de prestatie / innovatie-aanpak van het Platform Bèta Techniek werden de instellingen allereerst gevraagd zich te verbinden aan de doelstelling om ten minste 5% van hun studentpopulatie te bereiken met excellentieprogramma's. Hiermee zou namelijk het volume kunnen worden gerealiseerd dat minimaal nodig is om een cultuuromslag binnen de gehele instelling te bewerkstelligen. Alleen zo kon de weg vrijgemaakt worden voor een onderwijsklimaat waarin studenten mogen, willen en kunnen excelleren.

### Haalbaar

Naast een toets op dit *ambitieniveau* van de aanvragen in termen van massa en impact op het onderwijsklimaat binnen de instellingen, werd ook gekeken naar de *haalbaarheid* van de geformuleerde ambities op basis van het *track record* van de instelling, de aanwezige ontwikkelcapaciteit en infrastructuur.

### Compleet

Een derde criterium betrof de *integraliteit* van de aanpak: was er in voldoende mate aandacht voor (1) scouting en selectie (input); (2) de ontwikkeling en effectieve inzet van excellentiebevorderende instrumenten (throughput) én (3) de wijze waarop de opbrengsten van het programma gemeten worden (output)?

### Vraaggericht

De wijze waarop de voorgestelde aanpak en activiteiten aansluiten bij de behoeftes van (excellente) studenten - ofwel de *vraaggerichtheid* - was een vierde beoordelingscriterium. Hierbij werd ook meegewogen de wijze waarop het afnemende werkveld en/of vervolgopleidingen betrokken werden bij de ontwikkeling van het programma en het belang van het voorstel onderschreven.

### Verantwoord

Tot slot werd beoordeeld of de voortgang op een adequate wijze zou kunnen worden gemeten en verklaard aan de hand van heldere en meetbare prestatie-indicatoren.

In 2008 zijn 37 aanvragen door een beoordelingscommissie<sup>12</sup> van het Platform Bèta Techniek aan deze criteria getoetst. Vijf daarvan werden als zeer veelbelovend en daarmee positief beoordeeld.

---

<sup>12</sup> De beoordelingscommissie was divers samengesteld met onder meer leden van de (latere) auditcommissie, Leading Experts en studentexperts.

---

14 veelbelovende aanvragen konden in 2008 (nog) niet worden gehonoreerd, de desbetreffende instellingen grepen echter met succes de mogelijkheid aan om met een verbeterde aanvraag in 2009 alsnog deel te kunnen nemen. Daarmee konden in totaal 19 instellingen binnen het Sirius Programma van start.

In 2010 is het tweede deel van het Sirius Programma gestart, toen ook middelen beschikbaar kwamen voor excellentiebevordering in de masterfase van bekostigde universiteiten en hogescholen. De beoordelings- en selectieprocedure was vergelijkbaar met die voor de bachelorfase. Van in totaal 11 definitieve masteraanvragen werden er 6 gehonoreerd.

Gedurende de gehele looptijd van het Sirius Programma zijn deze criteria en indicatoren door een onafhankelijke auditcommissie gevolgd, zij het niet absoluut en met accentverschuivingen, passend bij een experimenteel en lerend programma.

### Uitbreiding met prestatieafspraken hoger onderwijs

Eind 2012 maakte het Kabinet zogeheten prestatieafspraken met alle bekostigde hogescholen en universiteiten over onder andere excellentiebevordering. In 2013 konden instellingen die onderdelen van hun voorstellen die met excellentie te maken hadden, ter validering voorleggen aan de Sirius expertcommissie (samengesteld uit de *Leading Experts* en de auditcommissie). De vraag die de expertcommissie per aanvraag moest beantwoorden: *betreft het een excellentietraject?* De expertcommissie heeft de voorstellen getoetst aan een set criteria die was afgeleid van het Sirius kompas en voor deze gelegenheid toepasbaar was gemaakt.<sup>13</sup> Veertien instellingen legden hun plannen aan de expertcommissie voor, 11 hiervan werden positief beoordeeld. De 6 niet-Sirius instellingen<sup>14</sup> die positief beoordeeld waren, werden uitgenodigd te participeren in het Sirius Programma. Vier instellingen gingen uiteindelijk op deze uitnodiging in.

### Volgen van de voortgang (monitor & audit)

Een belangrijk aspect van het programma is dat instellingen gebruik kunnen maken van elkaars inzichten en ervaringen. De excellentieprogramma's zijn binnen de instellingen vaak als proeftuinen voor onderwijsvernieuwing gestart; de instellingen vormen op hun beurt de proeftuinen van het Sirius Programma. Het kritisch volgen van de ontwikkelingen daarbinnen en het meedenken over het bereiken van resultaat via een *monitor & audit* is daarom zo belang.

#### Werkwijze

De auditcommissie ging jaarlijks bij de instellingen op bezoek met een driedelig doel:

- Verkrijgen van een helder beeld van de stand van zaken en beoordelen van de voortgang;
- Meedenken over knelpunten en oplossingsrichtingen en het geven van gerichte adviezen;
- Identificeren van succesfactoren en *good practices*.

Hierbij is gebruikgemaakt van vier verschillende instrumenten:

1. Aanvraag en beschikking: bij de start van het Sirius Programma hebben de instellingen hun ambities, doelen en prestatie-indicatoren vastgelegd in een subsidieaanvraag die - na een toets op eerdergenoemde criteria - is bekrachtigd met een subsidiebeschikking door OCW. De instellingen gaven hiermee zelf richting en invulling aan de ontwikkeling.

---

<sup>13</sup> Het betrof de volgende criteria: visie; operationalisering; organisatie; vraaggerichtheid en formulering prestatie-indicatoren.

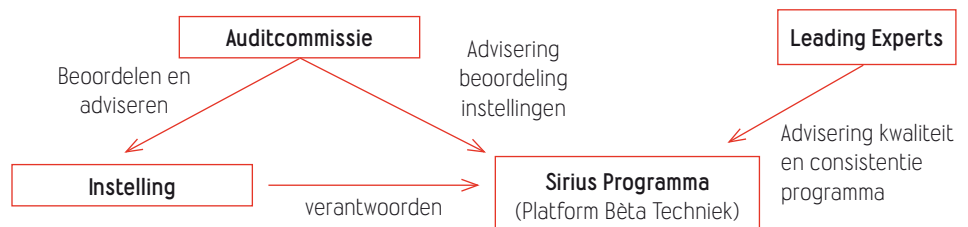
<sup>14</sup> Erasmus Universiteit Rotterdam, Universiteit Twente, Technische Universiteit Eindhoven, Theologische Universiteit Kampen, Wageningen University, NHTV Breda.

2. Monitorrapportage: jaarlijks blikt iedere instelling terug op de voortgang. De instellingen waren zelf verantwoordelijk voor het inzichtelijk maken van de geboekte resultaten en de onderliggende processen. De auditcommissie ging er hierbij vanuit dat deze informatie niet zozeer voor de auditcommissie werd geproduceerd, maar vooral was bedoeld om de ontwikkeling van de eigen programma's te evalueren en te versterken. Wel werd een format met hoofdlijnen voor de monitorrapportage aangereikt met als elementen a. realisatie doelen; b. kwalitatieve prestaties; c. reflectie op de doelen; d. toelichting op de begroting.
3. Audit: de auditcommissie bezocht vervolgens de instellingen op locatie voor een auditgesprek.<sup>15</sup> Dat gesprek benutte de auditcommissie om als *critical friend* de verkregen beelden uit de monitorrapportages met een brede vertegenwoordiging van de instelling - zoals bestuurders en managers, met projectleiders, docenten en studenten, en ook met het werkveld - te bespreken. Ook werd het gesprek gebruikt voor het verscherpen of bijstellen van eerste beelden en het plaatsen ervan in het perspectief van ambities en potentie, om uiteindelijk te komen tot een weloverwogen en evenwichtige beoordeling van de voortgang.
4. Het Sirius kompas: het Sirius kompas vormde het inhoudelijke kader waarmee de auditcommissie de kwalitatieve ontwikkeling van de programma's analyseerde. Het Sirius kompas is (door)ontwikkeld op basis van de inzichten die gaandeweg binnen het Sirius Programma zijn ontwikkeld. Het Sirius kompas vond daarmee zijn voornaamste bron van inspiratie in de programma's binnen de instellingen.

#### Consistente aanpak door de jaren heen

Vanaf de start van het Sirius Programma hebben vier partijen een rol in de monitor & audit-aanpak gehad:

- 1) de instellingen;
- 2) de auditcommissie;
- 3) het Platform Bèta Techniek;
- 4) de *Leading Experts*.



Met de bovengenoemde instrumenten in de hand is jaarlijks een analyse gemaakt van de voortgang en zijn succesfactoren, knelpunten en verbetermogelijkheden blootgelegd. De nadruk in de monitor & audit is in de loop der jaren steeds meer verschoven van het informeren en adviseren over de aanpak naar het analyseren en waarderen van de effecten. Naarmate het programma vorderde en de afronding van de subsidieperiode dichterbij kwam, kwam daar de dimensie van *verduurzaming* bij en is de nadruk komen te liggen op de bestendiging van resultaten en inbedding van programma's in de visie en organisatie van de instelling.

Van elke audit is een instellingsrapport gemaakt. Op basis van de afzonderlijke instellingsrapportages is jaarlijks een overall auditrapport gemaakt waarin door de auditcommissie een doorkijkje werd gegeven in generieke trends en ontwikkelingen bij de instellingen en waarin de *Leading Experts* reflecteerden op de kwaliteit en effectiviteit van het Sirius Programma.

---

<sup>15</sup> De monitor & audit-aanpak is steeds bijgesteld en aangescherpt om interessant en daarmee doeltreffend (want deels gericht op 'leren') te blijven. In 2012 is op kleine schaal geëxperimenteerd met de *peerreview* als alternatieve vorm van audit. In 2013 en 2014 is deze methode verder uitgewerkt en op grotere schaal uitgevoerd.

---

### *Doorontwikkeling monitor & audit met peerreview*

Vanaf 2012 heeft een aantal instellingen gewerkt met een vorm van *peerreview* als voorbereiding op en onderdeel van de audit. De *peerreview* is bedoeld als methode waarbij leren van elkaar en evalueren op basis van heldere criteria en normen (in lijn met het Sirius kompas) gecombineerd worden. Instellingen kunnen zo zichzelf en elkaar scherp houden en erop toezien dat activiteiten voor excellentiebevordering aan gedeelde kwaliteitsstandaarden voldoen.

In eerste opzet is gewerkt met een *peerreview*-aanpak bestaande uit de volgende stappen:<sup>16</sup>

1. **Voorstellen.** De instellingen maken vooraf ieder een monitor die inzicht verschaft in de gestelde ambities en de mate waarin de instelling er in is geslaagd deze ambities waar te maken.
2. **Preview.** Teams van verschillende samenstelling (bestuurders, projectleiders, docenten, studenten) bezoeken elkaars instelling. Men bespreekt elkaars successen en belangrijkste uitdagingen.
3. **Agendasetting.** Er komt een reflectienotitie met daarin de besproken ambities en ervaringen in (nieuwe) inzichten, *good practices* en uitdagingen - per instelling en/of gezamenlijk met agendapunten voor de review.
4. **Review.** De auditcommissie is voorzitter van een bijeenkomst waarin de instellingen kritisch reflecteren op de eigen en elkaars voortgang. De auditcommissie is verantwoordelijk voor het oordeel over de voortgang van beide instellingen.
5. **Follow up.** Verdere stappen binnen de afzonderlijke instellingen op basis van de *peerreview*.

In 2014 hebben die instellingen samen met het Siriusbureau de aanpak verder uitgewerkt. De instellingen organiseerden in de vernieuwde aanpak samen hun *peerreview* zonder inmenging van de auditcommissie en stelden voor elkaar een korte reflectienotitie op van hun bevindingen. De auditcommissie liet daarmee de rol van voorzitter tijdens de *peerreview* (stap 4) los en ging over tot korte één op één auditgesprekken met de instellingen over hun monitor na afloop van de *peerreview*.

De instellingen die hiermee hebben gewerkt zijn zeer positief over de meerwaarde van deze aanpak. De *peerreview* kan naar het idee van de auditcommissie daarom ook in de toekomst weer verder worden uitgewerkt. Het initiatief en de verantwoordelijkheid komt na de subsidieperiode vanzelfsprekend te liggen bij de instellingen. Afhankelijk van de context en beoogde opbrengsten kan aan verschillende modellen van *peerreview* worden gedacht: aan het model waarmee binnen Sirius al is geëxperimenteerd, namelijk een één op één *review* tussen twee instellingen die zich focust op enkele specifieke leervragen. Een ander model kan zijn dat er een kleine afvaardiging van meerdere instellingen (vier of vijf) bij toerbeurt bij elkaar op bezoek gaan en elkaars aanpak leren kennen, bespreken en daarop reflecteren. Het vertrouwen dat nodig is om met elkaar een *peerreview* in te gaan lijkt de afgelopen jaren opgebouwd binnen een goed functionerend netwerk van Siriusinstellingen.

## Samenstelling expertcommissie Sirius Programma

### *Auditcommissie Sirius Programma*

#### ***Dhr. prof. dr. T. Sminia (voorzitter)***

Prof. dr. Taede Sminia was hoogleraar Histologie en Immunologie bij het VUmc en Rector Magnificus van de Vrije Universiteit tot 2007. Hij was tevens (vice) decaan van de faculteit geneeskunde van het VUmc. Vanaf 2007 is hij voorzitter (geweest) van de Evaluatiecommissie Ruim Baan voor Talent, de beoordelingscommissie Sirius Programma, Stichting Topsport Amsterdam (Talentontwikkeling en Topsport) en van vele onderwijs audit- en visitatiecommissies. Verder was hij kwartiermaker "Versterking en Profilerings Hoger Onderwijs" in de provincie Friesland.

#### ***Dhr. prof. dr. D. Bosscher***

Prof. dr. Doeko Bosscher was tot 1 juli 2014 hoogleraar Eigentijdse geschiedenis aan de Rijksuniversiteit Groningen en is voormalig Rector en decaan. Tevens was hij voorzitter van diverse wetenschappelijke commissies, zoals de Wetenschapscommissie van het Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie (NIOD, Amsterdam); van de Wetenschapscommissie van het Roosevelt Study Center (RSC, Middelburg) en van de beurzencommissie HSP Huygensprogramma (NUFFIC).

---

<sup>16</sup> Zie ook overall rapport Sirius Programma 2013, [www.siriusprogramma.nl/publicaties](http://www.siriusprogramma.nl/publicaties)

***Dhr. prof. dr. O.J. Hekster***

Prof. dr. Olivier Hekster is sinds 2004 hoogleraar oude geschiedenis aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Daarvoor is hij opgeleid en werkzaam geweest aan de universiteiten van Rome, Nottingham, Oxford en Nijmegen. Hij is lid geweest van de Jonge Akademie (KNAW), toekenningscommissies voor VENI en Horizon (GW; NWO) en wetenschappelijke adviesraden van het Koninklijk Nederlands Instituut te Rome en het Geldmuseum, Utrecht.

***Dhr. drs. A.J.E.G. Renique***

Drs. Chiel Renique is voormalig secretaris onderwijs van VNO-NCW en MKB-NL. Daarvoor was hij vice-voorzitter van een ministeriele adviesgroep voor het voortgezet onderwijs en mbo. Verder participeerde hij in commissies als de onderwijs commissie van de European confederation of employers UNICE, van BIAC (business and industry advisory committee to OECD) (tevens als (vice-)voorzitter) en in verschillende functies bij de ILO (International Labour Organization). De heer Renique studeerde wis- en natuurkunde in Nijmegen.

***Mw. prof. dr. A. Need***

Prof. dr. Ariana Need is sinds 2009 hoogleraar Sociologie van het Openbaar Bestuur aan de Universiteit Twente. In 2008-2009 was ze als lid van de Commissie Schnabel verantwoordelijk voor het vernieuwde eindexamenprogramma Maatschappijwetenschappen. Ze is lid van de Sociaal Wetenschappelijke Raad (KNAW) en associate member van Nuffield College in Oxford.

***Mw. ir. E. Schaper MBA***

Ir. Erica Schaper MBA is algemeen directeur van de FNV en was voorheen interim manager en Executive coach, gespecialiseerd in onderwijsorganisaties. Zij heeft strategische interimopdrachten uitgevoerd voor de Hanzehogeschool en Hogeschool Inholland, voor ROC Noorderpoort College, in het primair en voortgezet onderwijs en in de commerciële opleidingsbranche. Voorheen was zij onder andere algemeen directeur van Hogeschool Van Hall Larenstein (onderdeel van Wageningen UR) en van FNV Formaat. Zij vervult de rol van toezichthouder in de GGZ-branche en in het speciaal onderwijs. Zij is opgeleid als ruraal socioloog aan de Wageningen Universiteit.

***Dhr. dr. C. Sprenger***

Dr. Cees Sprenger is zelfstandig adviseur en onderzoeker en werkt als lector lerende politieorganisatie bij de Politieacademie. Voorheen heeft hij gewerkt bij Kessels&Smit, Berenschot en ABN Amro bank. Hij heeft ook advies- en onderzoeksopdrachten gedaan voor onder meer Fontys hogeschool, Hogeschool Utrecht, Hogeschool van Amsterdam en Windesheim gericht op het versterken van het lerend vermogen van onderwijsprofessionals.

***Dhr. drs. A. Vroon***

Drs. Bert Vroon was onder meer voorzitter van het College van Bestuur van de Christelijke Hogeschool Nederland (Thans: Stenden Hogeschool) en bestuurslid van de Vereniging Hogescholen. Daarvoor was hij statutair directeur van SBI Training en Advies, vice-voorzitter van de Vetron en gecertificeerd beoordelaar bij Certiked tbv. ISO-certificeringen. De heer Vroon is Interim-Bestuurder en leidde o.a. Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio en de Woningcorporatie deltaWonen te Zwolle. Hij participeerde regelmatig in de Verificatiecommissies van de NVAO (Heraccreditering Hoger Onderwijsopleidingen). Hij vervulde/vervult commissariaten en toezichthoudende functies. De heer Vroon studeerde politicologie aan de Vrije Universiteit.

**Voormalige leden van de auditcommissie:**

- **Dhr. drs. P. van Eijl (2010 -2012)**
- **Dhr. dr. T. Besselink (2011)**
- **Mw. drs. S.S.H. Tseng MPA (2011)**
- **Mw. drs. M. Veenendaal (2011)**
- **Mw. E.C. de Vink (2011)**
- **Mw. F. van Zeijl (2011)**

---

## Leading Experts

### **Dhr. prof. dr. H.P.M. Adriaansens (voorzitter)**

Prof. dr. Hans Adriaansens is voormalig Dean en oprichter van het University College Roosevelt te Middelburg. Hij heeft ook het University College Utrecht opgericht. Hij was hoogleraar sociale wetenschappen aan de Universiteit Utrecht. Tevens was hij voorzitter van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) en hij was onder meer lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) en van diverse andere onderwijscommissies. Hij houdt zich vooral bezig met de herinrichting van het hoger onderwijs en onderzoekt, in breder maatschappelijk verband, de overgang van een traditionele verzorgingsstaat naar een hedendaagse "civil society".

### **Dhr. drs. N.M. Verbraak**

Drs. Norbert Verbraak is cultureel antropoloog. Hij is voorzitter van de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (2009-2015). Hij is oud-voorzitter van de Raad van Bestuur van Fontys Hogescholen (1996-2008). Daarvoor werkte hij bij de Centrale voor hogere functionarissen bij overheid en onderwijs, bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en het Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen. In 1985 werd hij lid van het College van Bestuur van de Katholieke Leergangen en in 1991 werd hij bestuurder van Hoger Onderwijs Zuid-Nederland. Hij was tevens waarnemend voorzitter van de HBO- raad.

### **Mw. prof. dr. A.J.M. Roobeek**

Prof. dr. Annemieke Roobeek is hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement aan Nyenrode Business Universiteit waar zij in 1989 begon op de leerstoel voor Technologie en Economie. Zij heeft het Collaborative Research Program geleid, dat over alle (60) leerstoelen, PhD's en centers heen gaat. Naast haar universitaire werkzaamheden is zij directeur van MeetingMoreMinds, dat gespecialiseerd is in intercompany netwerktrajecten en het scheppen van innovatieve ecosystemen. Zij is een ervaren bestuurder en is momenteel commissaris bij o.a. ABN AMRO, KLM N.V., Abbott Healthcare Products en lid van diverse adviesraden waaronder bij PGGM, VUmc en CPI Governance. Zij was tot medio 2013 acht jaar voorzitter van NCWT/ NEMO Science Center waar Kennislink, Oktober Kennismaand etc. onder vallen. Zij is lid geweest van de RLI en de VROM raad.

## Voormalige Leading Experts:

- Dhr. prof. dr. Frans van Vught (voorzitter Leading Experts van 2008 tot april 2012)
- Dhr. prof. dr. Robbert Dijkgraaf (Leading Expert van 2008 tot juni 2012)
- Mw. prof. dr. C.A. van Egten (Leading Expert van 2008 tot augustus 2010)

## Sirius Programma

Het Sirius Programma wordt uitgevoerd door het Platform Bèta Techniek.

[www.siriusprogramma.nl](http://www.siriusprogramma.nl)

Twitter: @excellentieHO

Facebook: Sirius Programma

Renske Heemskerk-Zwetsloot - senior projectleider

Esmee Gramberg - projectleider

Sander van der Ham - projectleider monitor & audit

Yuen-Teen Siu - secretariaat

## Bijlage 3. Relevante publicaties Sirius Programma

- Manifest voor excellentieonderwijs van de toekomst  
(uitgave van het Sirius Programma; 2014)
- Hogescholen leiden hun talenten op tot excellente professionals  
(uitgave van het Sirius Programma; 2014)
- Talentontwikkeling op de havo; verhalen uit de praktijk  
(uitgave van het Sirius Programma en School aan Zet; 2014)
- Op koers met excellentie  
(uitgave van het Sirius Programma; 2013)
- Excellentie in het voortgezet onderwijs; Ambitie mag!  
(rapport tijdelijke denktank Excellentiebevordering in het voortgezet onderwijs (havo/vwo) i.o.v. het Platform Bèta Techniek; 2013)
- Passend onderwijs boven de streep; over excelleren in het primair onderwijs  
(rapport tijdelijke denktank onder leiding van Hans Adriaansens, de voorzitter van de *Leading Experts* van het Sirius Programma, i.o.v. Platform Bèta Techniek; 2013)
- Sirius Programma overall auditrapport 2013;  
Excellentie in het hoger onderwijs: de fase van verankering en verduurzaming
- Sirius Programma overall auditrapport 2012;  
Excellentie in het hoger onderwijs: een culturomslag in gang gezet
- Het excellentiemodel; jongeren over uitblinken  
(uitgave van YoungWorks in opdracht van Platform Bèta Techniek; 2011)
- Sirius Programma overall auditrapport 2011  
(uitgave van het Sirius Programma)
- Sirius Programma overall auditrapport 2010  
(uitgave van het Sirius Programma)





## Colofon

### Uitgave

Sirius Programma  
Lange Voorhout 20  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
T (070) 311 97 11  
F (070) 311 97 10  
info@siriusprogramma.nl  
www.siriusprogramma.nl  
Facebook: Sirius Programma  
Twitter: @ExcellentieHO

### Uitgevoerd door

De Sirius expertcommissie, projectbegeleiding vanuit Sirius:  
Esmee Gramberg, Sander van der Ham en  
Renske Heemskerk-Zwetsloot

### Vormgeving

Optima Forma bv  
Voorburg

Maart 2015



