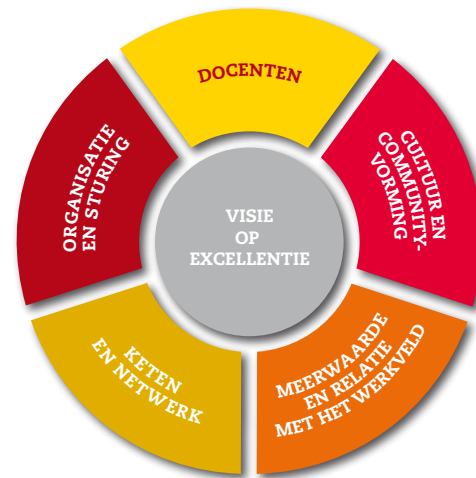


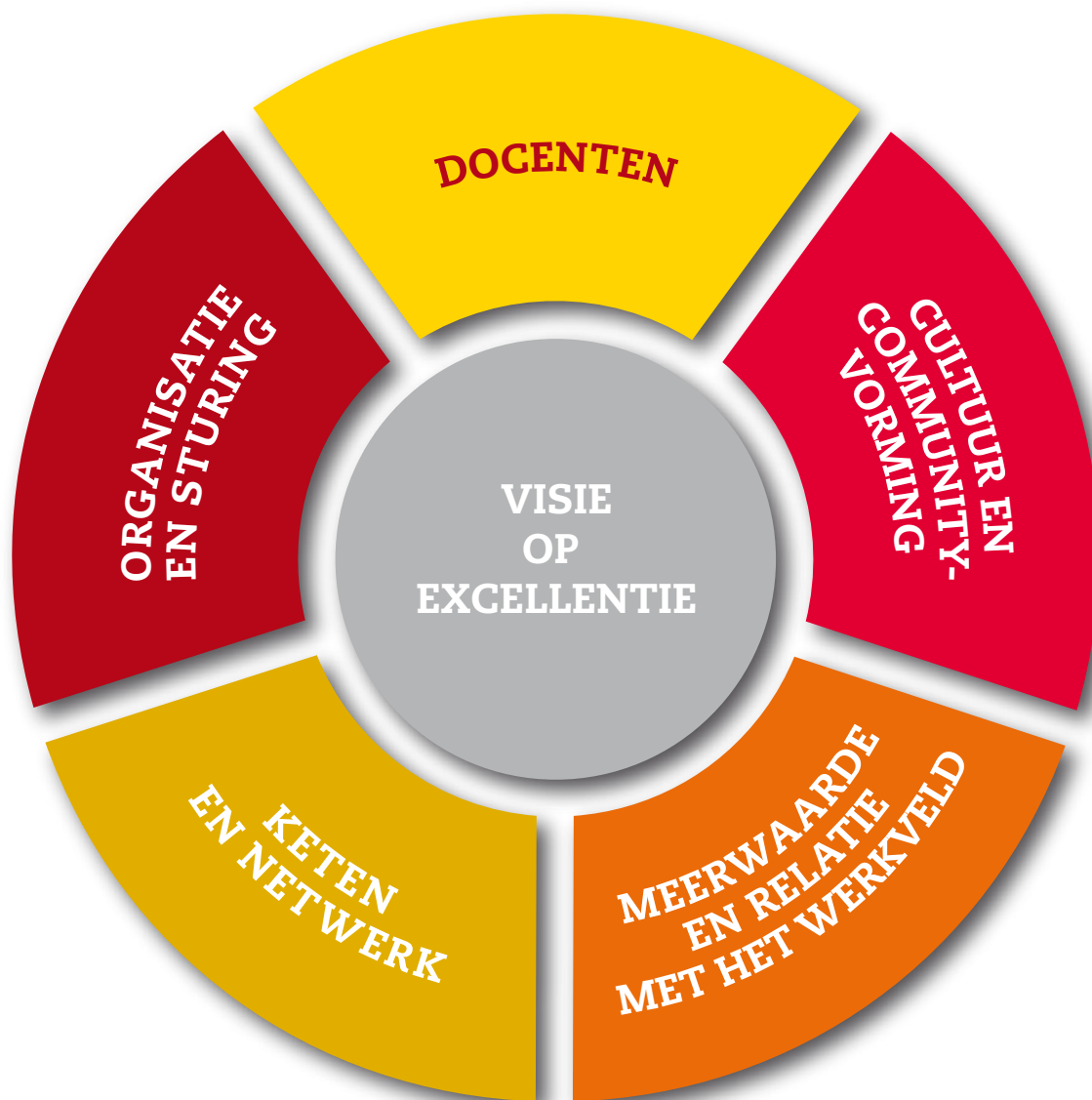


Op koers met excellentie



Sirius Kompas: Navigator voor excellentiebeleid

Het Sirius Programma is in 2008 gestart en binnen het programma participeren negen universiteiten en elf hogescholen. Deze instellingen zijn bezig met het verbeteren, professionaliseren en verbreden van hun excellentieonderwijs. Centraal staat: het beste halen uit de betere studenten. Op basis van de ervaringen en inzichten van deze hogescholen en universiteiten, en op basis van expertise en literatuur, heeft het Sirius Programma een kompas ontwikkeld met zes zogenaamde koersbepalende elementen. Voor het slagen van excellentiebeleid zijn op al deze terreinen aandacht, activiteiten en investeringen nodig.



CULTUUR EN COMMUNITYVORMING

Het creëren van een klimaat waarin studenten en docenten mogen en kunnen excelleren is een continu proces. Het vraagt om een heldere focus en constante aandacht. Een belangrijk onderdeel hiervan is dat studenten en docenten zich eigenaar voelen van wat er in honoursprogramma's gebeurt. Ook het stimuleren van samenwerking en uitwisseling is belangrijk, zowel tussen studenten alsook tussen studenten en docenten. En tussen docenten onderling, niet alleen binnen de eigen opleiding, maar ook over de schotten van de faculteiten heen. Dit is niet gebruikelijk, dus vraagt om actie van de instelling. Geef de community ook een fysieke plek op uw instelling waar studenten en docenten altijd bij elkaar kunnen komen.

MEERWAARDE EN RELATIE MET HET WERKVELD

Excellentiebevordering is vaak nieuw voor mensen, zowel binnen uw organisatie als de studenten. Cruciaal is om de meerwaarde te blijven aantonen. 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. Maak inzichtelijk wat nu precies dat hogere niveau is en hoe zich dat vertaalt naar betere perspectieven van honoursstudenten op de arbeidsmarkt.

KETEN EN 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.

VISIE OP EXCELLENTIE

Een duidelijke, onderbouwde en door de organisatie gedragen visie op excellentie is essentieel voor het slagen van excellentiebeleid. Onderwijsinstellingen verschillen van elkaar als het gaat om de visie op onderwijs. Daarom is het van belang om uit te gaan van uw eigen onderwijsprofiel. Zorg dat helder is wat u onder excellentie verstaat en wat u wilt bereiken. Neem daarbij de behoeften van studenten en docenten mee in de aanpak en optimalisering hiervan. Zorg dat iedereen in de organisatie kennis heeft van de visie en deze ook kan uitdragen.

ORGANISATIE EN STURING

Een goede verankering in de organisatie is van groot belang voor het welslagen van een dergelijke onderwijsinnovatie. Op elk niveau van de organisatie moet iemand uit het management eigenaar zijn van het excellentiebeleid. Ook belangrijk is dat het wordt ingebed in het personeelsbeleid en dat de voortgang van de implementatie van de inhoudelijke programma's wordt gemeten. Naast inbedding in de bestaande organisatie is betrokkenheid vanuit het College van Bestuur onmisbaar.

DOCENTEN

Excellente studenten vragen om excellente docenten. Het is van belang dat docenten betrokken zijn bij vorming van het excellentiebeleid en de doorvertaling naar de onderwijspraktijk. Aandacht voor professionalisering van docenten is noodzakelijk. Daarnaast moeten docenten ook worden gefaciliteerd, onder andere door het geven van uren om zich te professionaliseren, activiteiten op te zetten en nieuwe vormen van onderwijs uit te proberen.

Inhoud

	Voorwoord	4
VISIE OP EXCELLENTIE	Interview Cees Sprenger & Bert Vroon en Trijntje van Dijk & Margreet Engelhart	6
	Best practices Radboud Universiteit Nijmegen en Hogeschool Utrecht	8
ORGANISATIE EN STURING	Interview Erica Schaper en Johan Sevenhuijsen	10
	Best practices TU Delft en Saxion	12
CULTUUR EN COMMUNITYVORMING	Interview Ariana Need en Willemien den Ouden	14
	Best practices ArtEZ hogeschool voor de kunsten en Maastricht University	16
	Andere goede praktijkvoorbeelden	18
DOCENTEN	Interview Doeko Bosscher en Rob van der Vaart	20
	Best practices Hogeschool van Amsterdam en Universiteit Utrecht	22
KETEN EN NETWERK	Interview Taede Sminia en Sylvia Walsarie Wolff	24
	Best practices Hogeschool van Amsterdam en Rijksuniversiteit Groningen	26
MEERWAARDE EN RELATIE MET HET WERKVELD	Interview Chiel Renique en Gert Jan Wormmeester	28
	Best practices Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten en Noordelijke Hogeschool Leeuwarden	30
	En nu verder...	32
	Deelnemende instellingen en Sirius Programma	34



Voorwoord

De koers naar excellentie in het hoger onderwijs is nadrukkelijk in gang gezet. Anno 2012 is excellentiebevordering bij alle deelnemende instellingen van het Sirius Programma niet meer weg te denken. Het aantal studenten dat deelneemt aan excellentieprogramma's is substantieel toegenomen en blijft stijgen. Daarnaast krijgen de programma's een steeds duidelijker plek in de reguliere opleidingen.

In 2008 is deze cultuurverandering in het hoger onderwijs in gang gezet door de start van het Sirius Programma. Hierin ontwikkelen negen universiteiten en elf hogescholen excellentietrajecten voor hun beste studenten. Het Sirius Programma heeft vanaf het begin intensief met deze instellingen samengewerkt om de kennisontwikkeling te ondersteunen en kennisdeling tussen instellingen binnen het Sirius netwerk te stimuleren en te faciliteren. Instellingen zetten hun deur open om van elkaar te leren en elkaar te stimuleren naar een nog hoger niveau. Nieuwe kennis en ervaringen hebben niet alleen geleid tot nieuwe inzichten en kennis op programmaniveau, maar hebben ook agendapunten gedefinieerd die op landelijk niveau zijn geadresseerd en door de instellingen gezamenlijk worden opgepakt. Ontwikkelde kennis en inzichten binnen het Sirius Programma zijn daarmee niet alleen van belang voor de instellingen die actief participeren in het Sirius Programma, maar voor alle instellingen die aan de slag gaan met excellentietrajecten.

Het Sirius Programma koppelt prestatieafspraken aan een lerende aanpak, en met resultaat! Instellingen hebben de ruimte om te experimenteren en aanpakken te herzien om uiteindelijk hun ambities te kunnen realiseren. Maar deelname aan het programma is geenszins vrijblijvend. Hierdoor is in de afgelopen jaren binnen het Sirius Programma gericht gewerkt aan het ontwikkelen van kennis over wat werkt en wat niet. Vanuit deze ervaringen is het Sirius Kompas ontwikkeld met zes koersbepalende elementen, waaraan gedraaid moet worden om excellentiebeleid goed op te zetten, effectief te implementeren en te verduurzamen.

Voor u ligt de publicatie 'Op koers met excellentie'. Deze publicatie biedt praktische handvatten bij de invulling van het excellentiebeleid. De zes koersbepalende elementen worden één voor één tegen het licht gehouden door een lid van de auditcommissie en participant van een Sirius instelling. Achter elk koersbepalend element vindt u best practices van de instellingen. Dit biedt u een inkijk in de instelling: hoe zijn zij aan de slag gegaan met bijvoorbeeld de visievorming op excellentie? Of hoe hebben zij gezorgd voor een levendige studenten-docentengemeenschap? Welke professionaliseringstrajecten voor docenten zijn ontworpen? En wat levert het op?

De cultuuromslag naar een ambitieuze studiecultuur in het hoger onderwijs is in gang gezet. Tegelijkertijd zijn er nog veel uitdagingen die aandacht behoeven, waaronder het concreet zichtbaar maken van de leeropbrengsten, het vergroten van het effect van de excellentieprogramma's op de onderwijskwaliteit van de gehele instelling, het verbeteren van de aansluiting bij en de betrokkenheid van het bedrijfsleven, en het stimuleren van excellentiedenken in de hele onderwijsketen primair onderwijs - voorgezet onderwijs - middelbaar beroepsonderwijs - hoger onderwijs.

Kortom, we zitten goed op koers, maar het is belangrijk dat ook in de komende jaren de aandacht voor excellentiebevordering hoog op de agenda blijft staan. We hopen dat deze publicatie een positieve bijdrage levert aan het verder structureren van het excellentiebeleid binnen de onderwijsinstellingen.

Hans Adriaansens
Voorzitter Leading Experts Sirius

Taede Sminia
Voorzitter Sirius auditcommissie



Een sterk en constant raamwerk voor honoursprogramma's

Bert Vroon

is voormalig voorzitter van het College van Bestuur van de Christelijke Hogeschool Nederland (thans: Stenden Hogeschool) en bestuurslid van de Vereniging Hogescholen.

Cees Sprenger

is partner bij Kessels & Smit en is lector lerende politieorganisatie bij de Politieacademie.

Beiden zijn lid van de Sirius auditcommissie.

Voor Cees Sprenger is een belangrijk aspect van een visie op excellentie dat deze is ingebed in de algemene onderwijsvisie. "En natuurlijk is de visie op excellentie ook breed gedragen in de organisatie. En het gaat over excellente studenten en docenten, het gaat over een netwerk tussen docenten en studenten, en over een netwerk met de buitenwereld." De Sirius auditcommissie constateerde in het begin van Sirius dat een excellentie-aanpak binnen een instelling vaak uit alleen losse initiatieven bestond. Bert Vroon: "Een visie is een raamwerk voor die activiteiten, het geeft sturing, en geeft de natuurlijke begrenzingen aan. In die visie staat ook een heldere - en breed gedragen - definitie van wat excellentie is in de ogen van de instelling. Excellentie wordt vaak gezien als verdieping en/of verbreding. Dat is mijns inziens te mager: op basis van de visie zoek je de breedte en de diepte op."

Om hun visie op excellentie te ontwikkelen heeft Saxion een uitgebreid traject doorlopen. "De eerste bouwsteen van onze visie was een raadpleging van het beroepenveld", vertelt Trijntje van Dijk. "We hebben enquêtes en interviews gehouden, honderden mensen uit verschillende sectoren van de economie hebben meegedaan. Vervolgens zijn experimenteerprogramma's gestart. De trekkers daarvan en wij als programmteam hadden reguliere gesprekken over de bevindingen, ook waren er regelmatig netwerkbijeenkomsten. Dit alles heeft geresulteerd in een beschrijving van hoe wij onze excellente afgestudeerde student zien: als een

reflective professional. Deze visie ligt ten grondslag aan al onze honourstrajecten."

Bij Zorg en Welzijn was men al bezig met het ontwikkelen van een visie. Margreet Engelhart: "Onze studenten krijgen in het werkveld te maken met complexe problemen en verschillende disciplines. Ons uitgangspunt was dan ook dat excellentie domeinoverstijgend moest zijn. Je moet verschillende invalshoeken kennen en beheersen om ingewikkelde vraagstukken aan te kunnen pakken. De reflective professional komt ongeveer 80% overeen met de visie die wij zelf hadden. We konden het dus heel mooi in elkaar schuiven."

"Net als bij Zorg en Welzijn is transdisciplinariteit de basis van de reflective professional", zegt Van Dijk. "Hij zoekt nieuwe oplossingen voor kwesties binnen en buiten zijn branche. Sleutelwoorden zijn: vakinhoudelijk en grensoverstijgend. Ook is de reflective professional op zoek naar nieuwe oplossingen met maatschappelijke betekenis. Daarbij is hij zich bewust van de professionele positie binnen een team, organisatie of de maatschappij. Hij heeft ook een excellent reflectief vermogen. Hij kan reflecteren op het werkveld/branche waarin hij zich bevindt, en hoe hij een meerwaarde kan realiseren."

"Een goede visie is sterk en constant", zegt Sprenger. "Bij instellingen met een zwakke visie zie je per jaar accentverschillen, het ene jaar staat het werkveld centraal, dan weer de werkcolleges. Een visie is ook sterker naarmate die verbonden

is met een verantwoordelijke op hoog niveau." Vroon beaamt dat. "Bij de uitvoering moet je regie voeren, sturing geven. Je ziet ook steeds meer dat het College van Bestuur een strakke regie voert. Excellentie vraagt om excellente aansturing."

"In de drie laatste bachelorjaren, in combinatie met het honoursprogramma, werken we dus toe naar de reflective professional", zegt Engelhart. "Dat doen we op basis van de drie *loops*. In het eerste jaar staat voor de student centraal dat hij een positie bepaalt in de verschillende domeinen die hij tegenkomt. Hoe kun je samenwerken met alle disciplines binnen zorg en welzijn? Welke vraagstukken liggen er? In het tweede jaar ga je je visie vorm geven. Dat betekent dat je op de hoogte moet zijn van het veld, beleid dat wordt gevoerd, de context, de politieke ontwikkelingen en de brandende kwesties die

landelijk en internationaal. Onlangs waren we in Amerika en daar reageerde men erg positief op onze visie en aanpak. Een van de redenen was dat we de competenties hadden gedefinieerd op verschillende niveaus, de *loops*." Engelhart: "Met de ervaring die we nu hebben kunnen we zeggen dat je studenten moet motiveren, moet stimuleren. Je doet veel *out-of-the-box*, je wilt dat studenten zelf sturing geven aan hun leerproces. Dat blijft moeilijk voor hen. Docenten zijn hierin een belangrijke factor. Zij ontwikkelen zich verder binnen het proces, samen met de studenten. Ook over disciplines heen kijken is lastig; daarvoor heb je de wil nodig om van elkaar te leren."

Vroon is persoonlijk erg blij dat excellentie op de kaart staat. "Mensen hebben verschillende competenties, niveaus, interesses. Dat betekent dat je niet moet nivelleren in het onderwijs. En ik geloof dat elk land behoefte heeft aan een

"Op basis van de visie op excellentie zoek je de breedte en de diepte op"

spelen. Daarbij speelt de vraag: wat kan jouw rol zijn? In het derde jaar ga je vaste vorm geven aan die visie. Hoe kom je van vraagstukken naar echte innovaties, in samenwerking met andere disciplines."

"We zijn nu drie jaar op weg", zegt Van Dijk. "Op dit moment zijn we bezig met een meting op zes resultaatgebieden: selectie-instrumenten, uitvoeringsvormen, inhoud, docentprofiel, het transdisciplinaire studentprofiel en leeromgeving. Een validatiecommissie is met dit traject bezig. We hebben het profiel ook gebenchmarkt,

elite, die innovatief is, vergezichten heeft en zich inzet voor de samenleving. We leven in een wereld met enorme complexe problemen. Daarom heb je honoursstudenten nodig. Zij gaan de visie en innovatie ontwikkelen om die problemen het hoofd te bieden."

Meer weten over de reflective professional?
Op www.siriusprogramma.nl/bestpractices vindt u hierover een best practice.

Trijntje van Dijk

is lid van het programmamteam

Excelleren van Saxion.

Margreet Engelhart

is werkzaam bij de Academie Mens en Maatschappij van Saxion, waar zij zich bezig houdt met onderwijsontwikkeling, innovatie en kwaliteitsbeleid.



Henk Willems > h.willems@honours.ru.nl
(hoofd bureau Radboud Honours Academy)

Getrapte methode van selectie waarbij studieresultaten, motivatie, ambitie en potentie een rol spelen

De beste 25% propedeusestudenten van elke opleiding krijgt van de rector een schriftelijke uitnodiging om te solliciteren naar een plaats in een bachelor honoursprogramma. De sollicitanten worden uitgenodigd voor een gesprek waarbij wordt ingegaan op hun motivatie, ambitie en potentie. Ook in de master worden studenten geselecteerd op basis van studieresultaten, motivatie, ambitie en potentie.

Voor welk probleem/kwestie was de best practice voor de universiteit een oplossing/impuls?

Voor het probleem van selectie.

Wat heeft de best practice de instelling opgeleverd?

Ieder jaar een contingent van zeer goede en gemotiveerde studenten van wie ongeveer 90% de eindstreep haalt.

Wat heeft de best practice de docenten opgeleverd?

Een *teacher's paradise*.

Wat heeft de best practice de studenten opgeleverd?

Aan de ene kant een groep collegastudenten die net zo goed en gemotiveerd zijn als zij zelf. Aan de andere kant het besef dat ze er echt energie in moeten steken, maar dat het dan ook wel haalbaar is om het beste uit zichzelf te halen.

Tegen welke problemen is de universiteit aangelopen tijdens de uitvoering? Hoe is dit opgelost?

De definitie van de 'beste 25%': bij sommige opleidingen sluit hantering van dit kwantitatieve criterium teveel studenten in, bij andere opleidingen juist teveel studenten uit. Dit is opgelost door het criterium 'met beleid' te hanteren.

Welke organisatorische eisen zijn er aan de invulling van de best practice?

Een goed studieregistratiesysteem (OSIRIS) voor het bepalen van de beste 25% en veel tijd die geïnvesteerd wordt in het voeren van alle sollicitatiegesprekken met studenten.

practice

Hogeschool
Utrecht

Carien Touwen (programmamanager) > carien.touwen@hu.nl

Het Sterrenstelsel: ontwerp en implementatie van een unieke visie op excellentie en excelleren

Het Sterrenstelsel is de vertaling van de twee pijlers waarop de visie van de Hogeschool Utrecht staat. In de eerste plaats een profiel van de excellente beroepsbeoefenaar op grond van vijf profielkenmerken. In de tweede plaats het uitgangspunt dat excelleren voor alle studenten van de hogeschool mogelijk moet zijn. De vijf profielkenmerken (gedrevenheid, leiderschap, internationaal perspectief, vakmanschap, innovatie) zijn gevisualiseerd in een ster met vijf punten. Alle trajecten worden gedurende de hele studietijd, op niveau, aangeboden.

Voor welk probleem/kwestie was de best practice voor de school een oplossing/impuls?

De belangrijkste impuls van het Sterrenstelsel is de achterliggende, positieve, visie dat iedere student moet kunnen excelleren. Het staat aan de basis van een cultuurverandering in ons onderwijs naar een focus op talenten van studenten en kwaliteit van onderwijs, populair: 'weg van de zesjes-cultuur'.

Wat heeft de best practice de instelling opgeleverd?

Het begin van een verandering in denken over onderwijs en studenten, een mogelijkheid tot andere relaties tussen docenten en studenten.

Wat heeft de best practice de docenten opgeleverd?

Docenten noemen als belangrijkste winst de andere focus die excellentie biedt, weg van de 'zesjes-cultuur' en het feit dat het sterrenstelsel dit voor alle docenten mogelijk maakt.

Wat heeft de best practice de studenten opgeleverd?

Studenten noemen als belangrijkste winst de uitdaging, het samenwerken met andere studenten die ook een stapje extra willen zetten en de mogelijkheden zich bij de beroepspraktijk te presenteren.

Tegen welke problemen is de hogeschool aangelopen tijdens de uitvoering? Hoe is dit opgelost?

De grootste uitdaging was de vertaling van 'de excellente beroepsbeoefenaar' naar concrete excellentietrajecten. Een tweede grote uitdaging vormt de 'inrichting van een nieuw onderwijsconcept' in de staande organisatie. Ideeën en inzichten, onderzoek uit literatuur en ervaringen van andere instellingen - ook internationaal - zijn toegepast in pilottrajecten.

Worden inzichten van deze best practice gebruikt in het reguliere onderwijs op de instelling? Zo ja, op welke manier?

Een van de vier trajecten bestaat uit aanbod in het reguliere onderwijs. In bestaande cursussen worden activiteiten en toetsen ook op excellentieniveau aangeboden of worden speciale activiteiten ontwikkeld. Omdat dit deel uitmaakt van het reguliere aanbod vindt er kruisbestuiving plaats. Dit wordt zichtbaar: zowel in de motivatie van studenten als in de inspiratie van docenten.

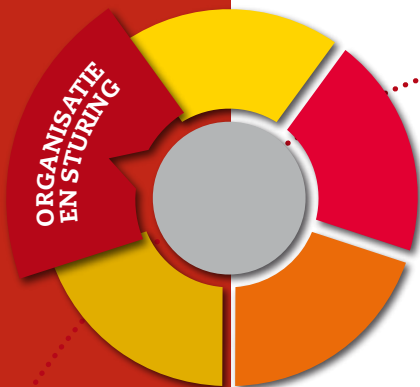
Welke organisatorische eisen zijn er aan de invulling van de best practice?

Het aanbieden en stimuleren van excellentie in de hele breedte van het opleidingsaanbod en voor de hele studentenpopulatie vereist dat het systeem in de haarvaten van de organisatie gaat zitten. Dat veronderstelt een hoge kwaliteit en flexibiliteit van systemen en processen en professionaliteit van managers en docenten.

Met welke andere instellingen/organisaties is de best practice ontwikkeld?

Het Excellentiemodel van YoungWorks/Motivaction (www.excellentiemodel.nl)

.....
> Meer best practices vindt u in deze publicatie, en ook op www.siriusprogramma.nl/bestpractices



De balans tussen centraal en decentraal

Erica Schaper

is halftime bestuurder van
RSG De Nieuwe Veste en interim
manager en Executive coach,
gespecialiseerd in onderwijs-
organisaties. Zij is lid van de
Sirius auditcommissie.

De Sirius auditcommissie constateert dat de implementatie van excellentietrajecten moeilijker is dan verwacht. Of zoals Erica Schaper het verwoordt: de landingsbaan voor excellentie is langer dan voorzien. "Elke instelling heeft aan het begin een plan gemaakt. De stafafdelingen hebben veel tijd gestoken in mooie, maar wellicht te optimistische concepten. Lijnmanagers en docenten voelen zich niet altijd aangesproken. Het belangrijkste hierbij is de balans tussen centraal en decentraal. Wat moet van bovenaf en wat wil je van onderop laten ontstaan?"

Volgens Johan Sevenhuijsen zijn de honoursplannen van de Hogeschool Rotterdam vooral van bovenaf ontstaan. "Dat de landing, zoals Erica het noemt, redelijk goed is gegaan heeft te maken met onze geschiedenis. Ten eerste hebben we binnen de hogeschool al veel langer een gemeenschappelijk kader voor de onderwijsstructuur van het curriculum. Elke opleiding heeft grofweg dezelfde opbouw, we noemen dat ons Rotterdams model. Daarnaast is er ook een inhoudelijke samenhang. We hebben het gesprek gevoerd met onze instituten: wat bedoelen we met excellentie? De definitie die we hanteren is dus niet door mensen in de top bedacht, maar juist een gezamenlijk idee: het in multidisciplinair verband aanpakken van taaie maatschappelijke vraagstukken in onze omgeving. Je kunt dus zeggen dat ons excellentietraject in een beleidsmatig en inhoudelijk gespreid bedje terecht kwam. Op centraal niveau hebben we een programmteam die de hele excellentie-aanpak coördineert. De

opleidingen geven hun eigen invulling aan het programma. Op die manier hebben we een mooi evenwicht tussen centraal en decentraal. Daarnaast ligt de verantwoordelijkheid van honours bij een instituut bij de instituutsdirecteur."

"Het lijkt evident om het te doen zoals Johan vertelt", zegt Schaper. "Maar als je naar de realiteit kijkt zijn bij de Hogeschool Rotterdam de interdisciplinaire trajecten echt goed van de grond gekomen. Andere instellingen lopen vaak aan tegen organisatorische zaken. Belangrijk is ook dat bij Hogeschool Rotterdam de eindverantwoordelijkheid erg dicht bij het College van Bestuur ligt. Op die manier kun je ook iets afdwingen als dat nodig is. Bij veel instellingen gaat het in het begin goed, er zijn dan kleine experimentele trajecten. Docenten en studenten met veel intrinsieke motivatie voor excellentie, zullen hier aan meedoen. Bij het opschalen wordt het lastig. Je moet dan de 'tweede ring' van docenten en studenten betrekken, die iets meer overtuigingskracht nodig hebben. Je hebt meer regie en sturing nodig. Ik denk dat dat ook erg belangrijk is: als de definitie van excellentie en het profiel van de excellente student binnen de instelling breed wordt gedragen, wordt de uitrol makkelijker."

"We zijn dus begonnen met een centrale insteek", zegt Sevenhuijsen. "Voor het breder brengen van de boodschap heb je de docenten op de werkvloer nodig. Die zijn, samen met de studenten, de belangrijkste ambassadeurs. Wat je doet met

excellentie moet dus ook een meerwaarde voor docenten hebben. Dat is iets waar we nu tegenaan lopen: docenten voelen honours niet altijd als iets van de opleiding maar van de hogeschool. Daar zetten we nu op in. De enthousiastelingen binnen een opleiding zoeken we op en geven we tijd om dit werk te doen. We bieden hen ook scholing aan. We zien ook

Door communities te starten van studenten en docenten in samenwerking met lectoraten creëer je een meerwaarde voor iedereen. Overigens vind ik het erg mooi om te zien is dat er tegen de stroom in veel op excellentiegebied gebeurt. Het is nu een lastige tijd om excellentie op te starten.”

“We zien dat honours-docenten beter worden in hun reguliere onderwijs”

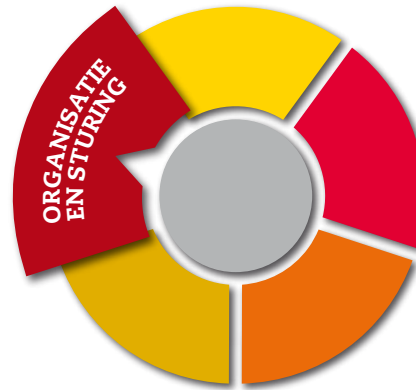
dat honoursdocenten beter worden in hun reguliere onderwijs. Om het een duidelijke plek te geven bedden we het in het personeelsbeleid. Werken in onderzoek en het daarmee verbonden honoursonderwijs speelt bijvoorbeeld een rol in de promotie naar hoofddocent.”

Het vergroten van de groep betrokken docenten blijkt niet eenvoudig, vindt Schaper. “De eerste 10% van de docenten heb je vrij snel te pakken. Anderen moet je meer motiveren, overtuigen, laten zien wat de meerwaarde voor hen en voor de studenten is. Je moet het toch ook leuk vinden om uitgedaagd te worden door excellente studenten, buiten de grenzen van je vak te kijken.

“Accreditatie is ook een punt”, zegt Sevenhuijsen. “Binnen opleidingen bestaat het idee dat je alles uniform moet regelen, terwijl excellentie juist vraagt om flexibiliteit, om anders denken over curricula en onderwijs. Het vraagt bestuurlijke creativiteit om daarmee om te gaan. We hebben de deelname aan honoursprogramma's opgenomen in de prestatieafspraken met het ministerie. Onze ambitie is om een deelname van 7% in 2015 te halen. Dat is nu 5%. Op die manier moeten we aandacht blijven besteden aan honours. Het leidt tot continue bestuurlijke aandacht.”

Johan Sevenhuijsen

is directeur Concernstrategie bij
de Hogeschool Rotterdam.



Barbara Marx (coördinatie honoursprogramma) > b.marx@tudelft.nl

Het begeleiden van student om tot de beste invulling van het programma te komen

De Honours Programma Master Navigator (HPM Navigator) bestaat uit vier kwadranten. De kwadranten zijn afgeleid van de kenmerken van de TU Delft: aandacht voor het wetenschappelijk karakter, maatschappelijke inbedding, sterk in disciplinaire kennis, en tegelijk meerwaarde zoeken in multidisciplinairiteit/innovaties op de grensvlakken van disciplines. Met de navigator kan de student bepalen hoe hij/zij de 25 EC van zijn honoursprogramma gaat invullen.

Voor welk probleem/kwestie was de best practice voor de school een oplossing/impuls?

Om die groep studenten te motiveren die zich niet richten op een wetenschappelijke carrière, maar die op basis van hun *past performance* in aanmerking wil komen voor deelname aan het honoursprogramma.

Wat heeft de best practice de instelling opgeleverd?

Het honoursprogramma trekt nu meer studenten aan met verschillende interesses binnen de studie. Het stimuleert multidisciplinair denken.

Wat heeft de best practice de docenten opgeleverd?

De tool maakt het docenten gemakkelijker om samen met de student tot een goed gebalanceerde invulling van het programma te komen.

Wat heeft de best practice de studenten opgeleverd?

De tool dwingt studenten na te denken of ze zich willen specialiseren binnen hun werkveld, of dat ze zich meer multidisciplinair willen ontwikkelen. Daarnaast geeft de navigator een goed beeld van wat er concreet allemaal mogelijk is op gebied van projecten, vakken et cetera.

Welke organisatorische eisen zijn er aan de invulling van de best practice?

Alle faculteiten moeten bekend zijn met de werking van de navigator. De navigator moet daarnaast per opleiding worden ingevuld met vakken, stages en onderzoeksprojecten.

practice

Saxion

Marieke Lammers (programmamanager Excelleren) > m.t.lammers@saxion.nl

Validatie van honoursprogramma's in ontwikkeling, met als doel borgen van de gewenste kwaliteit

Validatie van de honoursprogramma's vindt plaats op zes resultaatgebieden: selectie, docentenprofiel, didactisch concept, inhoud programma, studentenprofiel reflectieve professional en onderwijsklimaat. Om te bepalen of de op basis van de experimenten ontwikkelde honoursprogramma's, op elk van de zes resultaten, over de wenselijke kwaliteit beschikken heeft een validatiecommissie bij elk van de twaalf programma's een audit uitgevoerd. De Saxion Honours Council, als werkveldvertegenwoordiging, ziet toe op het validatieproces en weegt de adviezen van de validatiecommissie.

Voor welk probleem/kwestie was de best practice een oplossing/impuls?

Het risico van experimentele honoursprogramma's is dat resultaten en invulling van de reflectieve professional teveel uiteenlopen. Een kwaliteitsmeting in de vorm van een validatieproces, waarbij de uitkomst mede de toekomst bepaalt van een honoursprogramma, levert een forse bijdrage aan het terugdringen van dit risico.

Wat heeft de best practice de instelling opgeleverd?

De validatie heeft waardevolle informatie opgeleverd over best practices en een kwalitatieve beoordeling van de aangeboden honoursprogramma's. Per programma zijn in de vorm van 'groene', 'oranje' en 'rode' scores sterke en zwakke punten geïdentificeerd, zodat verbeteracties mogelijk worden.

Wat heeft de best practice de docenten opgeleverd?

Inzage in sterke en zwakke punten van hun honoursprogramma en een duidelijke focus van het programma op verbetering van de zwakke punten.

Wat heeft de best practice de studenten opgeleverd?

Inzage in sterke en zwakke punten van hun honoursprogramma en een duidelijke focus van het programma op verbetering van de zwakke punten. Bij gevalideerde programma's is vermelding 'with honours' op getuigschrift mogelijk.

Tegen welke problemen is de instelling aangelopen tijdens de uitvoering? Hoe is dit opgelost?

Oorspronkelijk stond een validatie in twee ronden gepland, een tussentijdse en een eindvalidatie. Het validatieproces bleek zo arbeidsintensief dat dit niet haalbaar bleek. De oplossing is gevonden in maatwerk: een eindvalidatie vindt alleen plaats bij programma's waarbij nog duidelijke gebreken zijn geconstateerd en richt zich dan alleen op de verbetering hiervan.

Worden inzichten van deze best practice gebruikt in het reguliere onderwijs op de instelling? Zo ja, op welke manier?

Er is bewust voor gekozen het hoofd van het Bureau Kwaliteitszorg (als voorzitter) en de directeur HRM (als commissielid) van Saxion een rol te geven in de validatiecommissie.

Welke organisatorische eisen zijn er aan de invulling van de best practice?

Een zorgvuldig samengestelde validatiecommissie, waarvan het oordeel door de academies en honoursprogramma's als gezaghebbend wordt erkend. De validatie is wat opzet en status betreft vergelijkbaar met een interne audit in het kader van een accreditatie.



De spin in het honoursweb

Ariana Need

is hoogleraar Sociologie van het
Openbaar Bestuur aan de Universiteit
Twente en lid van de Sirius
auditcommissie.

Een cultuuromslag dat het goed is om te excelleren is het resultaat van een lange adem, merkt de Sirius auditcommissie. Ariana Need: “We merken dat het de goede kant op gaat. Communityvorming kan daarbij helpen. Door gelijkgestemden bij elkaar te zetten maak je hen sterk, in hun motivatie en hun opvattingen. Ze kunnen dan makkelijker de rest van de organisatie ‘besmetten’.”

De lange adem betaalt zich ook terug. Bij de Universiteit Leiden is excellentie al een jaar of tien actueel. Willemien den Ouden heeft als dean niet het gevoel dat ze het excellentieonderwijs onder de aandacht moet brengen of verdedigen. “Binnen de organisatie is het nu normaal dat we honours doen. Dat wil niet zeggen dat het allemaal vanzelf gaat. We zijn nu tien jaar bezig met structurele aandacht voor excellentie; eerst in het PRE University, toen in het bachelorprogramma en de laatste twee jaar ook in het masterprogramma. In het begin liepen er veel initiatieven en activiteiten naast elkaar, het was het lastig om de samenhang te ontdekken. Honours vraagt nu eenmaal veel om uitzonderingen op de regel, het vraagt om vrijheid en creativiteit, maar sommige dingen moet je desondanks organiseren. Het College van Bestuur heeft toen besloten een platform in te stellen, een centrale organisatie, zonder dat we alle honoursprogramma's hebben gecentraliseerd. Dat platform is de honours academy.”

“Naast de cultuuromslag, zorgen dat de norm wordt dat het normaal is goed te presteren, is

het belangrijk dat er een fysiek ontmoetingspunt is”, zegt Need. “Dat is cruciaal. Mensen moeten elkaar kunnen ontmoeten. We zien dat dit steeds meer gebeurt. In Leiden is dat bijvoorbeeld in de sterrewacht. Dat geeft ook statigheid aan excellentie.”

“Het is inderdaad een erg mooie locatie waar we zitten”, zegt Den Ouden. “Centraal in de Leidse binnenstad. We zitten daar als een spin in het honoursweb. De meerwaarde van zo'n fysieke honourslocatie is erg groot. Daar zitten de medewerkers van de academy, het zijn de mensen die eerst verspreid over de universiteit waren. Zij regelen alles voor de studenten en honoursprogramma's. Nu de medewerkers van alle programma's letterlijk naast elkaar werken, is het veel gemakkelijker gezamenlijke activiteiten te regelen. Bovendien hebben we nu een hoogwaardige locatie waar je zowel activiteiten als onderwijs kunt laten plaatsvinden. Hoe meer het onderwijs daar plaats vindt, hoe meer studenten en docenten uit allerlei richtingen elkaar kunnen ontmoeten. Het wordt een vliegwiel voor de honourscommunity. Overigens is het niet zo dat we alle honoursactiviteiten op de sterrewacht willen laten plaatsvinden. Anders weekt het los van de rest van de universiteit, het moet juist ingebed zijn in de faculteiten, op de werkvloer.

Als honours academy ontwikkelen we zelf ook onderwijs. Niet zozeer op kennisgebied, het gaat om skills, persoonlijke ontwikkeling. Het draait om inzicht krijgen in je eigen vaardigheden als student.

We laten de honoursstudenten ook opdrachten uitvoeren in bedrijven, in interdisciplinaire teams met als doel: studenten erachter laten komen hoe ze in zo'n setting functioneren. Kun je de academische kennis die je hebt opgedaan effectief inzetten?"

Een ander punt dat volgens Need erg belangrijk is: er moeten rituelen zijn om de excellentie-norm te bevestigen. "Denk aan de diploma-uitreikingen en de start van het jaar. Je moet steeds bevestigen dat je talenten maximaal benutten de norm is. Ook erg belangrijk, maar wel lastig te realiseren is dat je de community niet van bovenaf oplegt. Communityvorming moet vanuit de betrokkenen zelf worden georganiseerd, en we zien dat dit steeds meer gebeurt. Er worden door studenten in de excellentieprogramma's studieverenigingen opgestart, bijvoorbeeld

Maar ze hebben het ook erg druk, en zijn gewend dat alles in het onderwijs in hapklare blokken wordt aangeboden. Je moet dus heel duidelijk aangeven dat je iets van de studenten verwacht. De docenten spreken hen er op aan en bieden hen daarvoor de ruimte. Als je als onderwijsinstellingen wilt dat studenten eigenaar zijn van je honourscommunity moet je dat actief stimuleren en organiseren. Dat doen wij nu bijvoorbeeld in de vorm van studentencommissies voor onderwijs, voor communicatie en voor evenementen. Dat loopt goed. Verder ontwikkelen we op dit moment een workshop voor betrokken docenten, waarin best practices in het honours onderwijs kunnen worden gedeeld: wat werkt en waarom?" Need stelt dat dergelijke activiteiten ook een excellentiecommunity onder docenten bevordert, waarin de norm heerst dat hoogwaardig onderwijs verzorgen het hoogste

"Laat de community naar buiten treden en trots uitstralen op wat het heeft bereikt"

Extensus in Amsterdam. Je ziet dat universiteiten en hogescholen deze initiatieven vaak ook faciliteren, bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van ruimtes. Extensus is ook betrokken bij de vakevaluaties, een constructieve manier om mee te helpen aan de kwaliteit van het honoursonderwijs."

"Dat is een interessant punt", zegt Den Ouden. "Onze visie op communityvorming is - net zoals Ariana aangeeft - dat we studenten mede-eigenaar willen maken van honoursonderwijs en de community die daarbij hoort. Ze moeten een bijdrage leveren aan de community. In de praktijk zien we dat dat niet vanzelf gaat. De studenten zijn creatief, slim en enthousiast.

doel in de universitaire gemeenschap is. "De zesjescultuur ban je ook uit door steeds weer de meerwaarde van honoursonderwijs te laten zien", zegt Need. "Laat zien dat het leuk is, dat het meerwaarde heeft voor individuele studenten, maar ook voor de instelling en voor docenten. Laat zien dat je beter presteert, ook al doe je meer vakken. Vaak is het gemiddelde cijfer van honoursstudenten hoger dan dat van reguliere studenten, ondanks het zwaardere takenpakket. Laat ook de producten zien, de onderzoeken die studenten doen, de projecten waar ze aan werken. Laat de studenten dat presenteren aan de andere studenten. Laat de community naar buiten treden en trots uitstralen op wat het heeft bereikt!"

Willemien den Ouden

is Dean van de Honours Academy

van de Universiteit Leiden.

ArtEZ hogeschool voor de kunsten



Iris van de Kamp (hoofd honours programme) > i.vandekamp@artez.nl

De binding in een groep honoursstudenten

Een goede binding in de groep helpt studenten om het zware honoursprogramma te blijven volgen. In het eerste jaar nemen studenten samen deel aan een introductieweekend en zien ze elkaar wekelijks op de woensdagavonden en een zestal zaterdag. Tijdens de lesavonden is er veel persoonlijke aandacht voor de studenten en ruimte om ervaringen te delen. Ook de begeleiding van studenten is intensief (door de coördinator en twee vaste onderzoekerscoaches). In het tweede jaar wordt het aantal lesavonden afgebouwd, wordt de begeleiding meer individueel en neemt de zelfstandigheid van studenten toe.

Voor welk probleem/kwestie was de best practice voor de instelling een oplossing/impuls?

De uitval van studenten uit het honoursprogramma was te groot. Teveel studenten stopten omdat ze niet goed wisten hoe ze het programma met hun bachelor moesten combineren. Juist op dit onderwerp verwachten we dat de intensieve contacten in de groep en de persoonlijke begeleiding behulpzaam zijn.

Wat heeft de best practice de instelling opgeleverd?

Lagere voortijdige uitval van studenten, zodat procentueel meer studenten straks de arbeidsmarkt opgaan met een profiel dat op het gebied van theorie en onderzoek versterkt is.

Wat heeft de best practice de studenten opgeleverd?

Studenten voelen zich gesteund door de groep en door de vaste begeleiders. Het is voor hen nog steeds pittig om het honoursprogramma te volgen, maar de binding met de groep zorgt ervoor dat ze er alles aan doen om aangehaakt te blijven. Ze zijn sterk gemotiveerd om deel te nemen.

Tegen welke problemen is de instelling aangelopen tijdens de uitvoering? Hoe is dit opgelost?

Er waren geen problemen bij de uitvoering. Wel zoeken we naar de balans bij het aanbieden van begeleiding. Een honoursprogramma volgen impliceert ook dat studenten zelf verantwoordelijkheid nemen voor het leerproces en zelf problemen kunnen oplossen.

Welke organisatorische eisen zijn er aan de invulling van de best practice?

Je moet de docentcapaciteit hebben om vanuit de staf te kunnen investeren in de ontwikkeling van de groep en in de begeleiding.

practice

Maastricht
University

Ellen Bastiaens (programmamanager) > ellen.bastiaens@maastrichtuniversity.nl

Het creëren van community

Eén van de belangrijkste zorgpunten binnen het excellentieprogramma MaRBLe was het creëren van een onderzoekscommunity voor studenten en stafmedewerkers die aan dit programma deelnemen. Vorig jaar is getracht hier vanaf 'centraal' invulling aan te geven. Dit is maar zeer ten dele geslaagd waardoor we nu voor een decentrale aanpak hebben gekozen. Op alle faculteiten hebben we een student uit de deelnemende populatie benaderd voor het inrichten van een Facebook-pagina. Eerst op het niveau van de eigen faculteit; vervolgens door dwarsverbanden tussen de faculteiten te creëren. Dit is sneller dan verwacht zeer goed gegaan. Op alle faculteiten is in korte tijd een actieve MaRBLe-Facebook community ontstaan, die niet alleen via Facebook contact hebben, maar ook allerlei activiteiten organiseren. De verantwoordelijke studenten hebben nu ook contact gelegd voor het leggen van de dwarsverbanden en het organiseren van bijeenkomsten voor alle faculteiten tezamen.

Het heeft ons geleerd dat wij als organisatie community wel kunnen faciliteren (door middel van student-assistentschappen en het ter beschikking stellen van een klein budget voor bijeenkomsten en dergelijke), maar dat het creëren van de community toch echt uit de groep zelf moet komen.

Voor welk probleem/kwestie was de best practice voor de instelling een oplossing/impuls?

Invulling geven aan community.

Wat heeft de best practice de instelling opgeleverd?

Uitwisseling binnen faculteit in fase 1, uitwisseling tussen faculteiten in fase 2.

Wat heeft de best practice de docenten opgeleverd?

Ze zijn actief betrokken bij bijeenkomsten en lid van de Facebook-community.

Wat heeft de best practice de studenten opgeleverd?

Meer binding met elkaar in de context van het programma MaRBLe.

Tegen welke problemen bent u aangelopen tijdens de uitvoering?

Hoe is dit opgelost?

Er waren geen problemen bij de uitvoering.

Andere goede praktijkvoorbeelden

Saxion

- > Dragend concept Reflective Professional (Visie op excellentie)

Hogeschool van Amsterdam

- > Het ontwikkelen van een programma waarbij de vraag 'hoe kun je studenten voorbereiden op een leidinggevende beroepsrol in de 21ste eeuw?' (Visie op excellentie)

Hanzehogeschool Groningen

- > Ontwikkeling en implementatie van excellentiebeleid in een samenspel van centraal en decentraal niveau (Organisatie en sturing)

Hogeschool Utrecht

- > Faculteit educatie: samenwerking studenten, docenten en werkveld – organisatorisch ingebed overleg (Organisatie en sturing)

Rijksuniversiteit Groningen

- > Het borgen van de aanpak in de organisatie (Organisatie en sturing)

Tilburg University

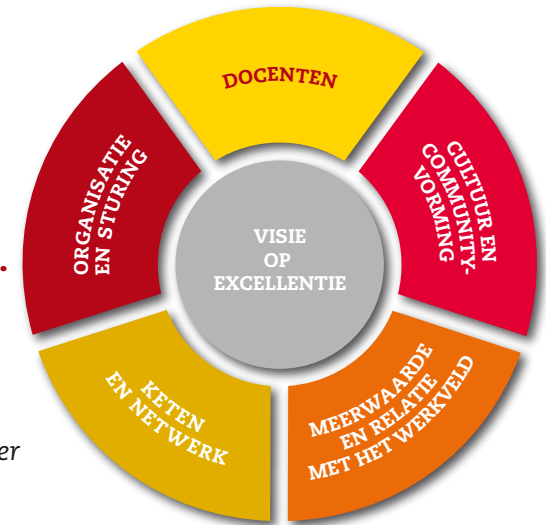
- > Aandacht voor verantwoordelijk burgerschap in het Outreaching Programma via casussen (Cultuur en communityvorming)

Maastricht University

- > Selecteren van de studenten voor deelname aan het masterprogramma (Cultuur en communityvorming)

Universiteit Utrecht

- > Broodje Sirius (Cultuur en communityvorming)



Hogeschool van Amsterdam

- > Stimuleren van communityvorming door het maken van een foto-expositie over 'Jeugd en Beeldvorming' (Cultuur en communityvorming)

Universiteit Leiden

- > Leidse Honours Academy: een vitale community (Cultuur en communityvorming)

**Universiteit van Amsterdam/
Vrije Universiteit**

- > De totstandkoming van de VU, UvA, AUC Honours Community (Cultuur en communityvorming)

Saxion/Edith Stein

- > De didactiek van sociaal ontwerpend leren met behulp van het e-portfolio mevolution (Cultuur en communityvorming)

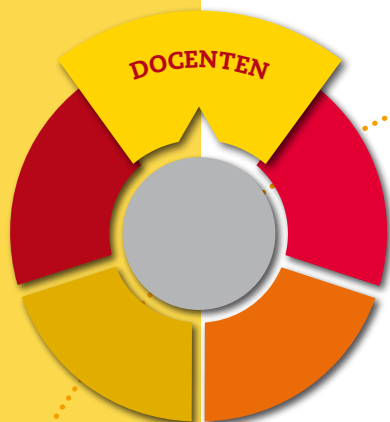
Driestar Educatief

- > Integratie theorie-praktijk: actief betrekken van het werkveld (Meerwaarde en relatie met het werkveld)

Universiteit Leiden

- > Wetenschappelijk onderbouwde vaardighedenprogramma van het Leiden Leadership Programme (Meerwaarde en relatie met het werkveld)

> Deze best practices kunt u lezen op www.siriusprogramma.nl/bestpractices



De kwaliteiten van een excellente docent

Doeko Bosscher

is hoogleraar Eigentijdse geschiedenis
aan de Rijksuniversiteit Groningen en
voormalig Rector en decaan.

Hij is lid van de Sirius auditcommissie.

Is een honoursdocent gewoon een goede docent? Voor zowel de Sirius auditcommissie als de Universiteit Utrecht komt er meer bij kijken. Rob van der Vaart: "We hebben grondig onderzoek gedaan naar de excellente docent. We hebben gekeken naar onze eigen praktijk, en naar buitenlands onderzoek. Om in een honoursprogramma goed te kunnen functioneren voldoet een docent volgens ons aan drie criteria. Ten eerste draag je er aan bij dat honoursdocenten en -studenten een community worden. Je draagt constant uit dat je samen aan iets belangrijks bezig bent."

"Ik wil daar nog aan toevoegen dat het erg belangrijk is dat je de studenten serieus neemt" vult Doeko Bosscher aan. "Het moet niet schools worden, je moet de talenten en kennis van de individuele student kunnen herkennen en uitdagen. Dat gevoel willen studenten ook krijgen van hun docent, want dan gaan ze zich meer inspannen. En je moet geen 'negen-tot-vijf'-mentaliteit hebben. Dat hebben honoursstudenten zelf ook niet. Die gaan er 100% voor."

De student loslaten, dat is het tweede punt van Van der Vaart. "Je moet in staat zijn, het aan durven, om jouw studenten vrijheden te geven, binnen bepaalde kaders. Bij honours moet je buiten de gebaande paden denken, creatief zijn, vrijheid geven en nemen. Door studenten los te laten en de lat flink hoog te leggen, breng je een zeker mate van stress en frustratie bij studenten teweeg. We zien dat daar de leercurve wel flink van omhoog gaat. De stress

en frustratie moet ook niet te lang duren, want dan loop je het gevaar dat studenten afhaken. Kunst is dus dat op de juiste manier in te zetten."

"Vrijheid geven is inderdaad een erg belangrijk punt", zegt Bosscher. "Een honoursdocent is daarom ook een goed vakman. Dan bedoel ik niet de kwaliteiten als doceerder, maar goed zijn in je vakgebied, of dat nu natuurkunde, economie of Frans is. Dat moet er al vroeg in zitten, op latere leeftijd jezelf bijspijken is lastig. Een vakman moet je vanaf het begin af aan zijn."

"Inderdaad", vult Van der Vaart aan. "Met die bagage kun je de student extra academisch uitdagen. Dat is ons derde punt: vakdeskundigheid en een *open mind*. Een goede docent beseft wat moeilijk of uitdagend is, zowel in de breedte als in de diepte. Vanuit het overzicht van het vakgebied dat je zelf hebt, kun je vragen stellen en opdrachten meegeven om de studenten uit te dagen. Omdat je als docent niet alles kunt weten, moet je ook openstaan voor de inbreng van mede-docenten."

Bosscher ziet erg veel enthousiasme bij honoursdocenten. "Ik heb veel docenten gesproken tijdens onder andere de auditrondes, en ik zie heel veel passie en vuur. Dat is belangrijk voor je organisatie en voor de uitstraling van je honoursprogramma. Toch zien we vaak dat alleen de kopgroep met honours bezig is. En het is juist voor de hele organisatie bedoeld, elke student moet zich geroepen voelen om mee te doen, elke

docent moet meegenomen worden. Daarbij is het belangrijk dat je als instelling docenten hun eigen verantwoordelijkheid laat dragen, je hen aanspreekt op hun eigen professionaliteit. Uiteraard binnen kaders, en je moet als instelling blijvend stimulansen geven. Dat is een fijne balans: tussen vrijheid en kaders. Doe je dat goed, dan bereik je mooie resultaten.”

Hoe vertaalt de Universiteit Utrecht de inzichten en kennis naar de organisatie? Van der Vaart: “We hebben een leergang honours

voor andere docenten. De honoursdirecteuren per faculteit zien er op toe dat docenten mee gaan doen, kennis gaan uitwisselen.”

Bosscher ziet honours als een delta die uitmondt in verschillende richtingen. “Sommige studenten gaan het onderzoek in, andere juist weer het bedrijfsleven. Dat zie je al snel in zo’n programma. Dat betekent dat je als docent je eigen les of activiteit als deel van het grotere geheel moet zien. Het gaat om de langere termijn, om de keten. En in die keten spelen diverse docenten

“Vrijheid geven heeft bij honoursstudenten het grootste leereffect”

teaching, met een klein clubje docenten uit de hele universiteit hebben we een aantal bijeenkomsten. We beginnen nu aan de vierde leergang, daarna zullen zo’n 60 á 70 docenten hebben meegedaan. Waarschijnlijk stoppen we er dan mee. We hebben dan een voorhoede die de andere docenten kan meenemen. Om die voorhoede creëren we een supportstructuur waar alle faculteiten gebruik van kunnen maken. We laten ze bijvoorbeeld in teams modules maken

een rol. En vergeet daarbij ook het voortgezet onderwijs en het bedrijfsleven niet. Je moet, als individuele docent en als team, per student de belangrijke zaken identificeren: wat willen ze, wat kunnen ze, wat hebben ze nodig? En daar moet je je gezamenlijk voor in zetten en hard aan werken.”

Rob van der Vaart

is Dean van het honours-

programma van de Universiteit

Utrecht en Dean van het

University College Utrecht.



Irena van Nynatten-Janikowska > i.van.nynatten-janikowska@hva.nl

(programmamanager Excellentie Domein Economie & Management)

Masterclass Liberal Arts ter professionele ondersteuning van docenten en cultuurverandering binnen de onderwijsorganisatie

Na de workshops 'Theorie U in het krachtenveld van de organisatie' hebben de deelnemers de potentie van vrije ruimte in samenwerkingssituaties met studenten en met collega's leren kennen. Zij weten hoe zij een creatieve vrije ruimte kunnen creëren en hebben een beeld van wat die ruimte bedreigt. Zij begrijpen wat het betekent in hun organisatie te werken met een *open mind*, *open heart* en *open will* en kennen de daarbij horende vaardigheden en ontwikkelingsstappen. Ook weten zij hoe visie kan worden omgezet in nieuw handelen. Zij zijn in staat te leren van de toekomst.

Voor welk probleem/kwestie was de best practice voor de instelling een oplossing/impuls?

In de huidige praktijk worden goede ervaringen van docenten niet uitgewisseld. Er zijn weinig plekken of momenten om elkaar te inspireren met name wat betreft een verruimde visie op onderwijs en mens zijn. Masterclass Liberal Arts geeft een impuls voor onderwijsvernieuwing en aandacht voor de student en docent als vrij mens.

Wat heeft de best practice de instelling opgeleverd?

Communityvorming rondom het gedachtegoed van liberal arts. Daarnaast veelzijdig onderwijs, verdieping in onderwijs, nieuwe onderwijsvormen en creatieve docenten. Studenten, docenten en bedrijven leren samen als community.

Wat heeft de best practice de docenten opgeleverd?

Stimuleren van eigen scholing van docenten werkend vanuit hun authenticiteit. Leren werken aan een individueel vraaggestuurd project, het aanspreken van studenten op hun *open mind*, *open heart* en *open will* en de lessen daarvanuit inrichten.

Wat heeft de best practice de studenten opgeleverd?

Creatieve docenten: studenten werken aan hun ontwikkeling als vrij mens, naast hun ontwikkeling als professional.

Tegen welke problemen is de instelling aangelopen tijdens de uitvoering? Hoe is dit opgelost?

In de eerste instantie zijn er weerstanden tegen Liberal Arts geweest als onnodig aspect in curricula. Daarnaast ook praktische kwesties bij de uitvoering, zoals beperkte tijd en ruimte voor eigen ontwikkeling van docenten.

Worden inzichten van deze best practice gebruikt in het reguliere onderwijs op de instelling? Zo ja, op welke manier?

Er zijn kleine veranderingen in het onderwijs, zoals werken met kunst en meditatie, verdiepen van gesprek met student (niet alleen rationale). Creëren van onderwijs in geest van Liberal Arts. En deelnemende docenten initiëren community of Liberal Arts op de hogeschool.

Welke organisatorische eisen zijn er aan de invulling van de best practice?

Organisatie faciliteert docenten bij hun scholingsbehoefte en reflectie. Het inkrimpen van protocollen en regels en creëren van vrijheid voor docenten is nodig. Organisatie stimuleert rationale, emotionele en conatieve ontwikkeling van studenten en docenten; er wordt met hoofd, hart en handen gewerkt.

Met welke andere instellingen/organisaties heeft de instelling de best practice ontwikkeld/uitgevoerd?

Bernard Lievegoed University in Driebergen.

practice

Universiteit
Utrecht

Mirjam Bok (adviseur onderwijs) > m.bok@uu.nl

Leergang Honours Teaching

Het Center of Excellence in University Teaching van de Universiteit Utrecht, dat sinds 2001 bestaat, biedt een professionaliseringsaanbod voor universitair docenten, waaronder de leergang Onderwijskundig Leiderschap en de leergang Honours Teaching. In het najaar van 2011 is in opdracht van het College van Bestuur, onder auspiciën van dit Center, de eerste leergang Honours Teaching van start gegaan. De leergang richt zich op professionalisering van docenten in honours didactiek. Het programmabestuur van het Center of Excellence ziet dat de brede groep van docenten in de uiteenlopende honoursprogramma's van elkaar kunnen leren, door met elkaar uit te wisselen, zich gezamenlijk te verdiepen in honours didactiek en zich daarmee te ontwikkelen tot een netwerk van docent-experts met een visie op honoursprogramma's binnen de universiteit.

Het begeleiden van topstudenten, de zogenaamde honoursstudenten, vraagt om een andere manier van lesgeven: de studenten willen aan de slag met hun eigen ideeën en plannen, ze willen uitgedaagd en betrokken worden. Een docent moet hen daarom veel vertrouwen en vrijheid geven. En vooral vragen stellen in plaats van oplossingen aandragen. Investeren in talentvolle studenten betekent ook investeren in de docenten. Dit blijkt uit *evidence based* onderzoek dat de afgelopen jaren bij de Universiteit Utrecht gedaan is. Waarbij is gekeken naar kenmerken van excellente student, de leeromgeving en de honoursdidactiek. Deze kennis wordt in de Leergang Honours Teaching gebruikt.

Voor welk probleem/kwestie was de best practice voor de instelling een oplossing/impuls?

Docenten hadden behoefte aan theoretische ondersteuning en tools voor het begeleiden van excellente studenten.

Wat heeft de best practice de instelling opgeleverd?

Een netwerk van gekwalificeerde docenten op het gebied van honours didactiek.

Wat heeft de best practice de docenten opgeleverd?

Kennis en uitwisseling van ervaringen in het begeleiden van excellente docenten.

Wat heeft de best practice de studenten opgeleverd?

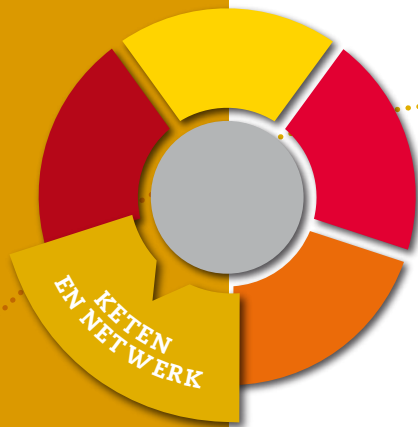
Gekwalificeerde docenten die het beste uit studenten weten te halen.

Worden inzichten van deze best practice gebruikt in het reguliere onderwijs op de instelling? Zo ja, op welke manier?

Deze docenten geven ook onderwijs in het reguliere onderwijs en passen nieuwe onderwijsvormen ook daar toe.

Welke organisatorische eisen zijn er aan de invulling van de best practice?

Er is aanzienlijk geïnvesteerd in geld en tijd voor deze docenten.



Taede Sminia

was Rector Magnificus van de Vrije
Universiteit tot 2006 en is voorzitter
van de Sirius auditcommissie.

Leren van elkaar in de keten

Het woord cultuurverandering valt veel als het gaat om excellentie: het klimaat in het onderwijs moet talenten stimuleren in plaats van ontmoedigen. Voor Taede Sminia geldt dat niet alleen binnen een instelling. "Wat ik het allerbelangrijkste vind als het gaat om samenwerking in de keten is dat een algehele cultuurverandering moet ontstaan. Dat geldt voor zowel primair, voortgezet als hoger onderwijs. Het is cruciaal dat in de hele onderwijsketen de cultuur ontstaat dat excelleren normaal is. We zien dat er nog te veel schotten staan tussen de sectoren. Dat is opvallend, en niet stimulerend als het gaat om cultuurverandering. Gelukkig zien we ook de ontwikkeling dat men van elkaar leert, maar nog te veel binnen de eigen sector."

Sylvia Walsarie Wolff is het daar mee eens. "Het lijkt vaak dat het voortgezet onderwijs alleen bij ons komt halen. Als universiteit of hogeschool heb je immers meer kennis over vakgebieden. Maar we kunnen juist veel leren van het voortgezet onderwijs. Neem bijvoorbeeld hoogbegaafdheid. Daar hebben we zelf weinig kennis over, het voortgezet onderwijs is daar veel verder in. Hoe ga je om met die leerlingen? Wat zijn de kenmerken? Wat hebben die leerlingen nodig? Een goed voorbeeld is een jongen die bij ons op zijn veertiende kwam studeren. Ik denk dat als we toen meer wisten over hoogbegaafdheid, we hem ander onderwijs hadden aangeboden. Je hoorde vaak het geluid vanuit de opleidingen dat we al de beste studenten hadden, maar juist vanuit de studenten kwam de roep om meer te worden

uitgedaagd. Ik probeer daarom steeds meer om kennis vanuit het voortgezet onderwijs op allerlei terreinen in onze organisatie te brengen. Uiteindelijk moet je toch maatwerk gaan bieden, ook al is dat administratief lastig."

Voor Sminia is maatwerk een van de drie hoofdelementen voor cultuurverandering in de keten. "Je moet expliciet oog hebben voor diversiteit. Docenten moeten meer en meer de talentverschillen tussen leerlingen zien, en dat kunnen stimuleren. Dat brengt me meteen op het tweede punt: de docenten. Als het gaat om excellentie wordt er nogal wat gevraagd van docenten. Herkennen van talent, stimuleren, de juiste vragen stellen (in plaats van alleen antwoorden), discussies aangaan, experimenteren, binnen je les ruimte geven aan de leerlingen. Punt drie is de uitdagende context, zowel fysiek als inhoudelijk. De plek waar excellente leerlingen les krijgen moet uitdagend zijn, je moet er trots op zijn. Dat kan een lokaal of laboratorium zijn, maar ook de plekken buiten de school waar deze leerlingen komen. Ook inhoudelijk moeten leerlingen flink gestimuleerd worden, niet alleen door uitdagende stof, ook door uitdagende onderwijsvormen, bijvoorbeeld door het inzetten van nieuwe media."

"Die stimulans willen we ook samen met de vocholen tot stand brengen", zegt Walsarie Wolff. "De scholen hebben ons daar ook op uitgedaagd: jullie zeggen dat je een doorlopende leerlijn hebben, maar dat is niet zo, want er zit een

gat tussen Junior TU Delft (JTUD) en jullie honoursprogramma. Daar zijn we nu mee bezig. Elke school ontwikkelt lessen voor excellente leerlingen. Scholen lezen en denken met elkaar mee. En uiteindelijk komen die lessen voor alle scholen beschikbaar. En wat we willen is dat we al onze kennis en inzichten verwerken om aan te bieden onder de noemer JTUD. We gaan het aanbod uitbreiden en aan alle scholen aanbieden. Daarnaast hebben we ons scholen-

financiën, randvoorwaarden, afspraken. Terwijl de direct betrokkenen, de docenten en leerlingen, worden getriggerd door de inhoud. Begin daarom eerst te kijken naar wat je samen inhoudelijk wil bereiken.”

“Daar zijn we inderdaad mee bezig”, zegt Walsarie Wolff. “Als leerlingen hier komen, worden ze ook opgenomen in de honourscommunity. Ze komen dan direct in aanraking met honours.

“Er moet een algehele cultuurverandering in de keten ontstaan”

netwerk anders georganiseerd dan vroeger: het projectleiderschap is bij een van de scholen neergelegd, en wij zijn als het ware een van de scholen. Als we *in the lead* zijn, zie je te vaak dat scholen achterover gaan leunen.”

Voor Sminia ligt er voor het eindexamenjaar van het voortgezet onderwijs een mooie uitdaging voor de ketensamenwerking. “Daar zou veel meer voorbereiding op het hoger onderwijs in moeten zitten. En probeer bij de samenwerking je te concentreren op de inhoud. Ik zie te vaak dat men bij samenwerking meteen begint met

Niet zozeer de colleges, wel de vele activiteiten die honoursstudenten zelf organiseren, zoals lezingen en masterclasses. Ook zijn we bezig met aanschuifonderwijs. Leerlingen die al eerder klaar zijn met bijvoorbeeld vo-natuurkunde kunnen hier colleges gaan volgen. Die hebben dan een voorsprong als ze hier gaan studeren.”

Sylvia Walsarie Wolff

is beleidsmedewerker aansluiting

vo-TUDelft aan de TU Delft.

Hogeschool van Amsterdam



best

Michael Kapper (projectcoördinator) > m.kapper@hva.nl

Herkennen, erkennen en stimuleren Sales Talent bij studenten

Met deze best practice willen we vraag en aanbod van onderwijs, studenten en bedrijven beter op elkaar laten aansluiten:

- Wat onze studenten willen: op praktijk aansluitend onderwijs, begeleiding en coaching, erkenning talent / 'uitverkoren', netwerk en kruiwagen, een glansrijke carrière.
- Wat onze opleiding Commerciële Economie/Sportmarketing wil: stimuleren talenten, sales als speerpunt van curriculum, sales-vaardigheden verbeteren, Personal Branding Studenten, verbinding bedrijfsleven.
- Wat ons werkveld / het bedrijfsleven wil: hoogopgeleid personeel, sales professionals, direct inzetbaar / operationeel, *personalities*, talenten.

Voor welk probleem/kwestie was de best practice voor de instelling een oplossing/impuls?

De wensen van studenten, opleiding en werkveld. Daarnaast bestond een integrale aanpak nog niet.

Wat heeft de best practice de instelling opgeleverd?

Studenten in het honoursprogramma blijken gemotiveerder dan andere studenten. Het heeft ook een positieve weerslag op de 'reguliere' studie inzet en —resultaten. Daarnaast zijn er verrassende en keiharde omzetresultaten voor het bedrijfsleven waar we onze honoursstudenten plaatsen. Ook is er een steeds actievere community, ook met alumni.

Wat heeft de best practice de docenten opgeleverd?

Heel veel werk :-). Gemotiveerde studenten, positieve weerslag op 'reguliere' studie inzet en —resultaten. Verbindingen met werkveld, onder andere voor gastcolleges en testimonials.

Wat heeft de best practice de studenten opgeleverd?

Ze krijgen inzicht in hun talent en de gerichte inzet daarvan. Daarnaast doen ze concrete, relevante, praktische salesvaardigheden op. Ook het netwerk en de community is een belangrijke meerwaarde.

Tegen welke problemen bent u aangelopen tijdens de uitvoering? Hoe is dit opgelost?

We moesten van scratch beginnen. Er waren veel en diverse problemen, zoals testontwikkeling als selectietool, studentenwerving en begeleiding, financiële dekking van de kosten, opzet modules inclusief docentwerving en inzet uren, netwerk opbouwen van stage- en scriptieplaatsen in het werkveld. Onze oplossing: 'Rotterdamse aanpak'.

Worden inzichten van deze best practice gebruikt in het reguliere onderwijs op de instelling? Zo ja, op welke manier?

Ja, er is een gerichtere focus op het sales curriculum: salesvaardigheidstrainingen in de breedte. Er is meer samenwerking en versteviging van de economische banden met het bedrijfsleven (en een beter imago op ons deelgebied) in de regio Amsterdam (ook inzet van ons werkveld /kennispartner K2-B Commercial Services)

Welke organisatorische eisen zijn er aan de invulling van de best practice?

Behoeft aan docenten met affiniteit voor sales en relevante ervaring. Financiële ondersteuning.

Met welke andere instellingen/organisaties heeft de instelling de best practice ontwikkeld/uitgevoerd?

K2-B, Amsterdam als kennispartner en intermediair bedrijfsleven en vele stage- en scriptiebedrijven.

practice

Rijks-
universiteit
Groningen

Alie van Arragon (adviseur onderwijs) > A.van.Arragon@rug.nl

Het Junior Honours College slaat een brug tussen vwo en het RUG Honours College

Jaarlijks worden scholieren uit vwo5, die met gemiddeld een 8 of hoger zijn bevorderd naar vwo6, uitgenodigd deel te nemen aan het Junior Honours College. De scholieren zijn een week te gast. In die week maken zij door intensief, uitdagend en interactief onderwijs kennis met het Honours College en de RUG. Het Junior Honours College wordt in samenwerking met de RUG Scholierenacademie georganiseerd.

Voor welk probleem/kwestie was de best practice voor de instelling een oplossing/impuls?

De RUG en het Honours College proberen zo talenten in het vwo te scouten. Bovendien maken scholieren kennis met de universiteit en het Honours College.

Wat heeft de best practice de instelling opgeleverd?

Bekendheid van het Honours College bij vwo-scholieren en scholieren die later bewust kiezen voor het Honours College.

Tegen welke problemen bent u aangelopen tijdens de uitvoering? Hoe is dit opgelost?

Er zijn geen noemenswaardige problemen gerezen. Bij de start van dit project kost de communicatie en werving extra aandacht. Nu loopt het Junior Honours College goed en overwogen wordt om het meermalen per jaar aan te bieden.

Welke organisatorische eisen zijn er aan de invulling van de best practice?

Omdat de scholieren een week te gast zijn, moet met beleid de periode worden gepland. Scholieren moeten dan vrij kunnen krijgen van hun eigen school.

Met welke andere instellingen/organisaties heeft u de best practice ontwikkeld/uitgevoerd?

Met de Scholierenacademie van de Rijksuniversiteit Groningen.



Mediagenieke projecten

Chiel Renique

is voormalig secretaris onderwijs van
VNO-NCW en MKB-NL en hij is lid van
de Sirius auditcommissie.

“Er is veel winst in de samenwerking tussen hoger onderwijs en het bedrijfsleven te behalen”, zegt Chiel Renique. “We constateren nu dat de relatie met het werkveld over het algemeen matig is ontwikkeld. Er is eerst veel energie gestoken in de ontwikkeling van een visie op excellentie, vervolgens in organisatie en inhoud van de honoursprogramma’s, pas daarna is men er mee naar buiten gegaan.

Dat is jammer. Intern zijn veel discussies gevoerd over wat de meerwaarde moet zijn van de programma’s; daar is het werkveld niet of nauwelijks bij betrokken. HR-mensen van multinationals hebben duidelijke criteria voor talentontwikkeling. Hetzelfde geldt voor bedrijven in het MKB. Voor het proces van denken van de instellingen zou het goed zijn geweest als je deze mensen had betrokken. Natuurlijk zien we ook mooie zaken. Sommige excellentieprogramma’s zijn gebaseerd op vragen uit het werkveld. Dat kunnen bedrijven, maar ook gemeenten of onderwijsinstellingen zijn. De Hogeschool Rotterdam is daar een mooi voorbeeld van. Een project in het honoursprogramma (de Innovatielabs) begint pas als er een heldere vraag uit het veld is. De projecten van de Hanzehogeschool Groningen zijn een ander goed voorbeeld. Ook daar zie je de koppeling onderwijs-bedrijfsleven.”

Binnen de Hanzehogeschool heeft Gert Jan Wormmeester een projectenbureau opgezet om de ruimte tussen hbo en bedrijfsleven te dichten. “Mijn werk is onder andere opdrachten vanuit

het werkveld binnen te halen, van bedrijven, gemeenten en sportclubs. Het allerbelangrijkste is dat het vragen/kwesties zijn die daadwerkelijk bij die organisaties spelen. We hebben nu zo’n 70 honoursstudenten in bedrijven aan het werk gehad. We vragen een langer commitment van de betrokken organisaties. Het gaat om projecten die langer lopen dan dat een student mee kan werken. Het kan dus zijn dat je als student een deel van het traject doet. Maar op deze manier kunnen we wel betere en interessantere opdrachten binnenhalen. De opdrachten zijn ook multidisciplinair, we laten honoursstudenten van verschillende scholen binnen de Hanzehogeschool samen hieraan werken.”

Met een aantal hogescholen heeft Renique een sessie gedaan om samen te kijken wat nu de excellente professional is. “Elke hogeschool had wel zijn eigen accenten, maar in de basis komt het neer op: hoog vakmatig niveau, reflectiviteit, ondernemendheid, *drive*, goed kunnen samenwerken, leiding kunnen geven, en kennis kunnen delen. Je moet als instelling de ambitie hebben dat jouw honoursstudenten leidend worden in hun beroepsveld. Dat is de meerwaarde die je meegeeft, en waar het werkveld om vraagt. Deze kernpunten hadden een behoorlijke mate van herkenning bij de hogescholen en laten veel ruimte voor invulling, het is geen rigide systeem.”

“Ik denk dat we met de opdrachten bijdragen aan het creëren van een goede professional”, zegt Wormmeester. “De meerwaarde voor de studenten

is erg groot. Niet alleen door de praktijkervaring, ook doordat je in andere werelden binnenkomt. We werken samen met Herinneringscentrum kamp Westerbork, met bedrijven en bijvoorbeeld ook met de schaatsbond. Het kan dus zomaar zijn dat je samenwerkt met Gerard Kemkers. En, ook erg belangrijk, je laat ook echt iets achter. Er wordt iets gemaakt. Dat vind ik ook bij een hogeschool passen: studenten moeten dingen bouwen, de technologische uitdaging aangaan. Voordat we een project ingaan, is er een zware selectie. We laten de opdrachten scoren: is het honourswaardig? Is het uitdagend genoeg? Gaat het over de grenzen van vakgebieden heen?"

Een goed model als grondslag van een honoursprogramma heeft voor Renique niet alleen een uitwerking in de inhoud, maar ook is ook essentieel als het hebt over communicatie naar studenten. "Als er geen helder model is,

hebben op onze studenten, op studenten van andere instellingen en op de media. Projecten moeten zo aansprekend zijn dat ze andere studenten uitdagen en denken: waarom heb ik daar niet aan meegedaan, ik wil ook in een honoursprogramma. We werken ook samen met de Olympische bobsleeër Edwin van Kalkar. Ik wil heel graag zijn bobslee hier bij ons neerzetten. De aandacht van andere studenten is dan erg groot. Wat we doen en hebben gedaan voor Westerbork haalde aardig wat pers. Daarmee geef je honoursstudenten in het algemeen een boost, je laat zien wat deze jongens en meisjes kunnen. En zij voelen zich trots omdat ze hieraan meewerken. Mensen binnen de Hanzehogeschool vinden het prachtig wat we doen. We laten ze ook meegenieten door verhalen in onze studentenbladen, door bijeenkomsten en social media."

"Projecten moeten zo aansprekend zijn dat andere studenten denken: waarom heb ik daar niet aan meegedaan"

loopt die communicatie nog wel eens stroef. Dat zie je bij honoursprogramma's die snel van start zijn gegaan, vaak bij een faculteit, zonder dat er een heldere visie aan ten grondslag ligt. Studenten weten dan niet wat ze moeten verwachten. En vaak is het niet gekoppeld aan het werkveld."

Wormmeester zoekt niet alleen inhoudelijk uitdagende projecten maar ook of ze "zichtbaar zijn in de samenleving". "We zoeken opdrachten die een aanzuigende werking

"Samenwerken met het werkveld heeft ook een impact op de maatschappelijke betekenis van honoursprogramma's" benadrukt Renique. "Het bedrijfsleven raakt meer betrokken, en beter geïnformeerd. Ze weten wat ze kunnen verwachten van honoursstudenten. Honoursprogramma's raken bekend en erkend. Als dan een honoursstudent komt solliciteren gaan er meteen lichtjes branden."

Gert Jan Wormmeester

is accountmanager van

het Honours College van de

Hanzehogeschool Groningen.

Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten



best

Klaas Backx (beleidsadviseur) > klaas.backx@ahk.nl

De Nationale Balletacademie is onderdeel van de Theaterschool Amsterdam, faculteit voor Dans en Theater van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten

Nationale Ballet Junior Company

Het Nationale Ballet en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten dragen samen verantwoordelijkheid voor Het Nationale Ballet Junior Company, een aspirant dansgezelschap waar studenten uit het excellentieprogramma gedurende twee jaar de nodige praktijkervaring op kunnen doen. Het eerste jaar als stagiair (onder intensieve begeleiding vanuit de opleiding en het gezelschap), het tweede jaar als volwaardig en zelfstandig danser in dienst van Het Nationale Ballet.

Voor welk probleem/kwestie was de best practice voor de instelling een oplossing/impuls?

De doorstroom van in Nederland opgeleide balletdansers naar de top van het werkveld. Nu studenten gedurende twee jaar vanuit een beschermde werkomgeving podiumervaring kunnen opdoen is de verwachting dat zij zich beter kunnen handhaven binnen de competitieve en druk belaste werkomgeving van een groot, internationaal gerenommeerd balletgezelschap.

Wat heeft de best practice de instelling opgeleverd?

- grotere motivatie bij studenten en docenten;
- een sterk verbeterd beroepsperspectief voor de balletstudenten;
- een nog grotere verbondenheid met het werkveld;
- een verdere consolidering van de internationale reputatie van het opleidingsprogramma en een verbetering van zijn concurrentiepositie ten opzichte van andere gerenommeerde balletscholen in het buitenland;
- een groeiende belangstelling van topstudenten uit het buitenland;
- een verbetering van de zichtbaarheid van het programma op nationaal niveau; en
- exclusiviteit in de samenwerking tussen de opleiding en Het Nationale Ballet.

Wat heeft de best practice de docenten opgeleverd?

Onze docenten kennen de studenten al vanaf het moment dat ze op tienjarige leeftijd instromen in het voortraject van de Nationale Balletacademie. Docenten investeren dagelijks, en jarenlang, in de ontwikkeling van deze studenten. Het motiveert hen enorm dat hun studenten nu sterk verbeterde kansen krijgen om een positie te bemachtigen bij een van de belangrijkste spelers in het werkveld, niet alleen op nationaal, maar op internationaal niveau. Zij halen daardoor meer voldoening en erkenning uit hun werk dan voorheen.

Wat heeft de best practice de studenten opgeleverd? betere kansen op de krappe arbeidsmarkt;

- een concreet en bereikbaar streefdoel;
- in korte tijd veel podiumervaring; en
- op relatief jonge leeftijd een indrukwekkend cv kunnen opbouwen.

Tegen welke problemen is de instelling aangelopen tijdens de uitvoering? Hoe is dit opgelost?

Het grootste obstakel was de uitstroom van studenten vanuit de Nationale Balletacademie, die in kwantitatieve (en soms ook kwalitatieve) zin wat achterbleef in vergelijking met topinstituten uit het buitenland. De ontwikkeling van het excellentieprogramma heeft ervoor gezorgd dat we het niveau van de Nationale Balletacademie een stevige impuls hebben kunnen geven.

Welke organisatorische eisen zijn er aan de invulling van de best practice?

Een gezamenlijke droom, de persoonlijke inzet en betrokkenheid van mensen op sleutelposities, veel geduld en *goodwill*, korte lijnen, een heldere taakverdeling en duidelijke financiële afspraken.

practice

Noordelijke Hogeschool Leeuwarden

Margriet Kat (projectleider excellentieprogramma) > m.c.kat@nhl.nl

Studenten werken multidisciplinair aan een complex maatschappelijk probleem

In opdracht van een bedrijf, instelling of overheid (of in samenspraak met meerdere partijen) werken studenten in multidisciplinaire teams tijdens een één- of tweedaags evenement aan concrete oplossingen voor een complex probleem. Aan het einde van de dag worden de oplossingen gepresenteerd aan een jury van opdrachtgevers en lectoren.

Voor welk probleem/kwestie was de best practice voor de instelling een oplossing/impuls?

Het is voor de hogeschool belangrijk een partner te zijn in de regio; daarnaast is de overtuiging van de NHL dat de complexe problemen alleen multidisciplinair kunnen worden opgelost. Het excellentieprogramma biedt de ruimte voor deze samenwerking tussen studenten uit verschillende opleidingen.

Wat heeft de best practice de instelling opgeleverd?

Ervaring met samenwerken tussen opleidingen vanuit heel verschillende disciplines; ervaring met samenwerking binnen de 3 O's: ondernemers, overheden, onderwijs.

Wat heeft de best practice de docenten opgeleverd?

Succeservaring in het werken over de eigen opleidingsgrenzen heen en het vergroten van hun eigen netwerk binnen en buiten de NHL.

Wat heeft de best practice de studenten opgeleverd?

Succeservaring in het komen tot creatieve oplossingen voor authentieke complexe problemen onder hoge druk. Extra energie vanuit het samenwerken met studenten uit verschillende opleidingen en het vergroten van hun netwerk binnen en buiten de hogeschool.

Tegen welke problemen is de instelling aangelopen tijdens de uitvoering?

Hoe is dit opgelost?

Roosterproblemen: werken met diverse opleidingen maakt een evenement moeilijk te plannen. Oplossing: doorzetten!

Worden inzichten van deze best practice gebruikt in het reguliere onderwijs op de instelling? Zo ja, op welke manier?

In de excellente minoren wordt samenwerking over de grenzen van de opleiding gestimuleerd en gefaciliteerd.

Welke organisatorische eisen zijn er aan de invulling van de best practice?

Bereidheid van opleidingen om flexibel om te gaan met de eigen eisen aan studenten: toestemming geven lessen te missen of op een ander moment te volgen.

Met welke andere instellingen/organisaties is de best practice ontwikkeld/uitgevoerd?

Provincie Friesland, Gemeente Het Bildt, Woningstichting en Ecostyle.



En nu verder...

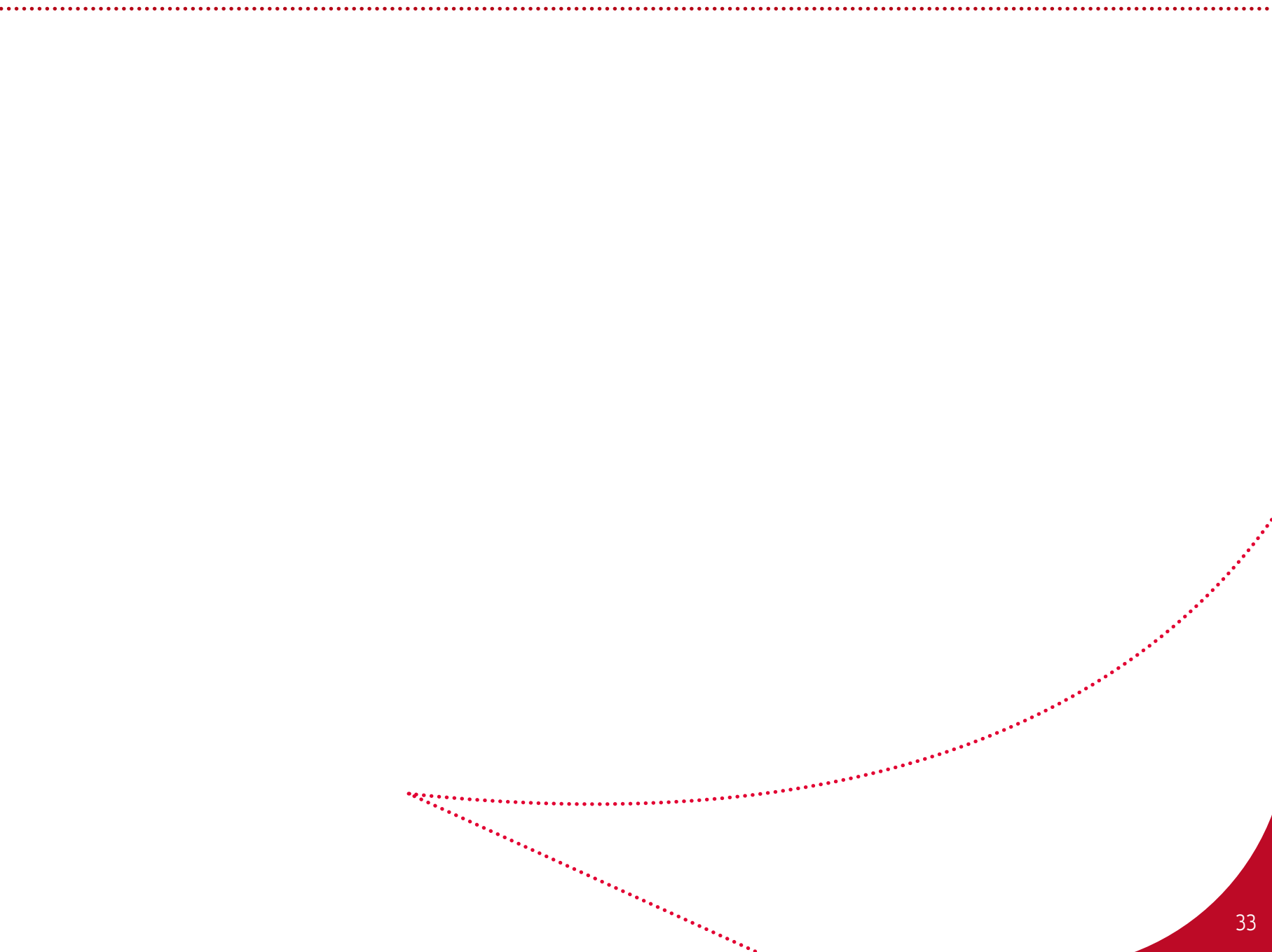
Dit boekje biedt een inzicht in de best practices die zijn ontwikkeld binnen het Sirius Programma. Twintig instellingen werken binnen Sirius sinds 2008 aan excellentiebevordering. Mede dankzij de extra middelen uit de Sirius-regeling hebben zij een vliegende start kunnen maken.

Het blijft echter niet bij deze instellingen: inmiddels is via de hoofdlijnenakkoorden en de prestatieafspraken tussen hoger onderwijs en het ministerie van OCW vastgelegd dat alle instellingen meer aandacht gaan vestigen op de beste studenten. Binnen de prestatieafspraken is excellentie een verplichte indicator. Dit zorgt voor een structurele borging van aandacht voor excellentiebevordering binnen de hoger onderwijsinstellingen

Het Sirius Programma speelt hier langs twee wegen op in: allereerst zal het kennisprogramma van Sirius, waarin de opgedane kennis tussen instellingen gedeeld wordt, geopend worden voor nieuwe instellingen die inzetten op excellentietrajecten in het kader van de prestatieafspraken. Anderzijds zal de expertcommissie van het Sirius Programma de excellentieprogramma's van nieuwe instellingen ook langs de 'Sirius meetlat' leggen en valideren. De combinatie van prestatieafspraken langs de ene weg, met daarnaast een ondersteunend kennisprogramma om deze prestaties te realiseren, heeft zich in de afgelopen jaren bewezen. Wij verwachten dat de Sirius-instellingen - binnen het ontstane Sirius netwerk - een volgende stap zetten in het verduurzamen van de aandacht voor en aanpak van excellentiebevordering.

Tot slot, excellentiebevordering behoeft aandacht in de hele onderwijsketen. Daarom wordt ook gekeken hoe de lessen vanuit het hoger onderwijs binnen Sirius vertaald kunnen worden naar het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en het voortgezet onderwijs (vo). Het hoger onderwijs zal zich bewijzen als voorloper op dit thema waar andere onderwijssectoren van kunnen gaan profiteren. Zo wordt gewerkt aan de benodigde ketenaanpak rond excellentiebevordering.

Renske Heemskerk en Pieter Reimer
Sirius Programma



Instellingen

Deelnemende Sirius instellingen

- Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (bachelortraject)
- ArteEZ hogeschool voor de Kunsten (bachelortraject)
- Driestar Educatief (bachelortraject)
- Hanzehogeschool Groningen (bachelortraject)
- Hogeschool Edith Stein (bachelortraject)
- Hogeschool Inholland (bachelortraject)
- Hogeschool Rotterdam (bachelortraject)
- Hogeschool Utrecht (bachelortraject)
- Hogeschool van Amsterdam (bachelortraject)
- Maastricht University (bachelor- en mastertraject)
- Noordelijke Hogeschool Leeuwarden (bachelortraject)
- Radboud Universiteit Nijmegen (bachelor- en mastertraject)
- Rijksuniversiteit Groningen (bachelor- en mastertraject)
- Saxion (bachelortraject)
- Technische Universiteit Delft (bachelor- en mastertraject)
- Tilburg University (bachelortraject)
- Universiteit Leiden (bachelor- en mastertraject)
- Universiteit Utrecht (bachelor- en mastertraject)
- Universiteit van Amsterdam (bachelortraject)
- Vrije Universiteit (bachelortraject)

Kijk op www.siriusprogramma.nl/instellingen voor informatie over de trajecten binnen de instellingen.

Organisatie

Leading Experts van het Sirius Programma

Een kleine groep mensen vormt de kern van de expertcommissie. Zij zijn de Leading Experts. Dit zijn mensen met naam en faam, die herkend worden door het veld als gezaghebbend en onafhankelijk. Er is gezocht naar minimaal één persoon met een hbo-signatuur, iemand met een wo-signatuur en een persoon uit het bedrijfsleven.

De leading experts zijn (samenstelling juni 2012):

- Dhr. prof. dr. H.P.M. Adriaansens (voorzitter), voormalig Dean en oprichter van de Roosevelt Academy te Middelburg, oprichter University College Utrecht, emeritus hoogleraar sociale wetenschappen aan de Universiteit Utrecht.
- Dhr. drs. N.M. Verbraak, cultureel antropoloog, voorzitter van de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO), oud-voorzitter van de Raad van Bestuur van Fontys Hogescholen.
- Mw. prof. dr. A.J.M. Roobeek, hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement aan de Universiteit Nyenrode.

Sirius auditcommissie

Voor het traject van monitoring en auditing is een auditcommissie in het leven geroepen. Deze commissie bestaat uit (samenstelling juni 2012):

- Dhr. prof. dr. T. Sminia (voorzitter), emeritus hoogleraar Histologie en Immunologie bij het VUmc en Rector Magnificus van de Vrije Universiteit tot 2007.
- Dhr. prof. dr. D. Bosscher, hoogleraar Eigentijdse geschiedenis aan de Rijksuniversiteit Groningen en voormalig Rector en decaan.
- Dhr. drs. A.J.E.G. Renique, voormalig secretaris onderwijs van VNO-NCW en MKB-NL.
- Dhr. drs. A. Vroon, oud-voorzitter van het College van Bestuur van de Christelijke Hogeschool Nederland (Thans: Stenden Hogeschool) en bestuurslid van de Vereniging Hogescholen.
- Mw. prof. dr. A. Need, hoogleraar Sociologie van het Openbaar Bestuur aan de Universiteit Twente.
- Dhr. dr. C. Sprenger, partner bij Kessels & Smit, The learning Company, en lector lerende politieorganisatie bij de Politieacademie.
- Mw. ir. E. Schaper MBA, bestuurder van RSG De Nieuwe Veste.
- Prof. dr. O.J. Hekster, hoogleraar oude geschiedenis aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Sirius team

- Pieter Reimer, Senior Projectleider
- Renske Heemskerk, Projectleider
- Sander van der Ham, Projectleider Monitor & Audit
- Reshma Changoer, secretariaat



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

Uitgevoerd door

Martijn de Graaff
BureauQ, Amsterdam

Projectbegeleiding vanuit Sirius

Renske Heemskerk

Vormgeving

Optima Forma bv
Voorburg

Druk

Opmeer Drukkerij bv
Den Haag

Oplage

2.000 exemplaren

Juni 2013



www.siriusprogramma.nl