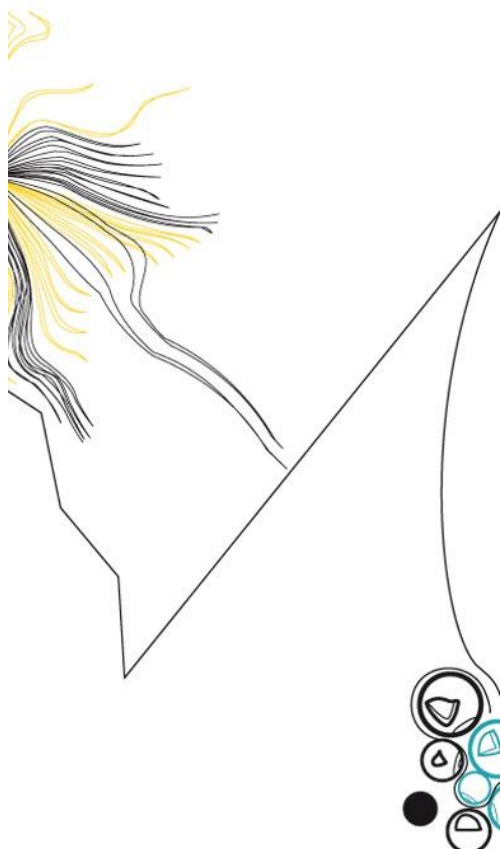




Plan van aanpak voor implementatie Learning 2020 (ICT and the future of learning at the university of Twente)



Auteurs:

Wytze Koopal
Erik van den Bosch
Jan-Laurens Lasonder

Datum:

19 november 2015

Versie:

1.0

Status:

Definitief

Inhoudsopgave

1.	INLEIDING.....	3
2.	UITGANGSPUNTEN	3
2.1.	VRAAGGESTUURD VOOR DOCENTEN DIE IETS WILLEN MET ICT IN ONDERWIJS	3
2.2.	CENTRAAL LOKET IS TELT	4
2.3.	MULTIDISCIPLINAIRE TEAMS	5
2.4.	AANSTURING VIA BESTAANDE GOVERNANCE	5
2.5.	GEBRUIK MAKEN VAN WAT ER AL IS	6
2.6.	LEARNING BY DOING	6
2.7.	DECENTRALE ONDERSTEUNING IN DE FACULTEITEN AFHANKELIJK VAN DE VRAAG	7
3.	VALORISATIE	7
4.	TELT-ORGANISATIE EN BEGROTING	8
5.	EEN SUCCESVOLLE AANPAK	9
6.	VISIE OP DE ICT-OMGEVING	9
7.	INNOVATIE VERSUS REGULIERE DIENSTEN	10
8.	RISICO'S.....	10
9.	VERVOLG ACTIES	11
	LITERATUUR	11
	BIJLAGE 1 BUDGET	12

1. Inleiding

Dit voorjaar heeft het College van Bestuur ingestemd met de visie Learning 2020. Daarna is deze notitie in de UR besproken en ook de UR heeft in september ingestemd met de daarin verwoorde visie. Zowel het College als de UR hebben vervolgens gevraagd om een plan voor de implementatie. Uit een overleg tussen de decaan onderwijsvernieuwing, de vorige directeur CES, de directeur ICTS en de opsteller van het stuk Learning 2020 is het voorstel gekomen om de directeur ICTS de trekker te maken van ICT in Onderwijs. Nadat de uitgangspunten voor dit plan van aanpak onderling afgestemd zijn, is door de directeur ICTS samen met Wytze Koopal (Onderwijskundig projectleider CELT, voorheen CES-OD) en Erik van den Bosch (Afdelingshoofd Ontwikkelcentrum ICTS) dit plan van aanpak opgesteld voor de inrichting van ICT in Onderwijs aan de UT.

Dit plan van aanpak is in een eerdere concept versies besproken in de UCB en de UCO. Opmerkingen en suggesties vanuit de UCB en de UCO zijn in deze versie verwerkt. Vervolgens is een aangepaste versie besproken en geaccordeerd in het CvB op 16 november.

2. Uitgangspunten

Het belangrijkste uitgangspunt is dat de UT de ondersteuning van docenten voor ICT in Onderwijs organiseert op een manier die aansluit bij en gedreven wordt door de vraagstelling vanuit het primair proces. Met ondersteuning wordt hier bedoeld het assisteren van docenten bij het toepassen van faciliteiten in het onderwijs, maar ook het gezamenlijk innoveren om nieuwe faciliteiten te ontwikkelen. Met andere woorden, het gaat erom dat dit met en door het primair proces wordt ingericht, zodat maximaal wordt aangesloten op de behoeften uit de onderwijspraktijk en dat de praktische toepasbaarheid voorop staat.

Omdat in het vakgebied ICT in Onderwijs meerdere disciplines vanuit verschillende UT-diensten samenkomen wordt een klein multidisciplinair kernteam gecreëerd dat de initiatieven coördineert. Dit team gaat opereren onder de naam TELT (Technology Enhanced Learning and Teaching). De vraagsturing vanuit de faculteiten en het benutten van de daar aanwezige expertise is voor dit team het vertrekpunt.

Puntsgewijs zijn de uitgangspunten:

1. Vraaggestuurd voor docenten die iets willen met ICT in Onderwijs;
2. Centraal loket TELT;
3. Multidisciplinaire teams;
4. Aansturing via bestaande governance;
5. Gebruik maken van wat er al is;
6. Learning by doing;
7. Decentraal in de faculteiten afhankelijk van de vraag;

Deze uitgangspunten worden hierna verder uitgewerkt.

2.1. Vraaggestuurd voor docenten die iets willen met ICT in Onderwijs

De insteek is heel duidelijk **niet** om aan docenten iets nieuws op te leggen. De focus zal juist zijn om de ondersteuning te richten op docenten die al vernieuwend met ICT in Onderwijs bezig zijn en die willen

leren van ervaringen van anderen en daarbij advies en ondersteuning zoeken. Kortom:

- Samenwerken met primair proces;
- Vraagsturing op basis van ondersteuningsvraag vanuit Onderwijs/primair proces;
- Ondersteuning bestaat o.a. uit advisering en training docent vanuit onderwijskundig en technisch perspectief, geven van voorbeelden (vanuit overzicht UT en daarbuiten), hands-on hulp bij het maken van digitaal leermateriaal zoals video etc.
- Het TELT team faciliteert zodat een docent nog beter kan werken, of beter het leerproces van de studenten kan faciliteren en stimuleren;
- Al doende verder opbouwen van expertise zowel in het ondersteuningsteam, als ook bij docenten;
- Uitwisseling en hergebruik van ervaringen, onder andere door de informatie uitwisseling te organiseren en te faciliteren, bijeenkomsten, workshops en opleidingen;
- Op concrete vragen van docenten moet snel gereageerd worden, maar als TELT een verzoek voor een nieuw initiatief oppakt zal dit veelal projectmatig worden aangepakt.

Het is essentieel om een goed contact op te bouwen met de meest innovatieve docenten binnen de faculteit (de front runners). Inhoudelijke ideeën van docenten zijn de beste invulling van de vraagsturing vanuit het primair proces.

Het TELT team moet korte lijnen met het primair proces houden en dicht bij de praktijk blijven en geïnspireerd worden door het gedachtengoed dat op de UT al aanwezig is. Het warmhouden van de communicatie over en weer is essentieel, door het inzetten van verschillende media zoals website, folders, bijeenkomsten, nieuwsbrieven, blogs, chats, mail, misschien een app, etc. Juist door vragen over en weer uit te zetten wordt kennis en kunde die lokaal binnen de UT ontwikkeld is beschikbaar gemaakt voor de rest van de UT. Dat biedt grote toegevoegde waarde voor docenten en kan voor de UT een aanzienlijk versnelling opleveren in de innovatie van het Onderwijs.

2.2. Centraal loket is TELT

Centrale coördinatie is vereist om versnippering te voorkomen, kansen voor synergie te ontdekken, gezamenlijk te leren en een consistent en innovatief UT- profiel op te bouwen. De afgelopen periode is al een aantal stappen gezet met de inrichting van een digitaal loket onder de naam TELT (www.utwente.nl/telt). Maar naast een digitaal loket is er ook een fysiek loket nodig. Dit wordt vormgegeven door een centraal team te formeren, ook onder de naam TELT. Het TELT team levert ondersteuning in zowel fysieke als digitale vorm. Het TELT team krijgt ook een centrale rol bij het realiseren van de ambities uit Vision 2020 op het gebied van digitalisering onderwijs en de visie uit Learning 2020. Kerntaken van het TELT team zijn:

- Eén aanspreekpunt zowel fysiek als digitaal voor de decentrale ondersteuners;
- Een aanspreekpunt voor alle meewerkende diensten aangaande ICT in onderwijs;
- Live brengen en onderhouden van de TELT website;
- Ontwikkelen van algemeen beschikbare middelen, zoals een samenwerkingsomgeving voor studenten en docenten (online social platform, Sharepoint, LMS etc.);
- Faciliteiten voor verzamelen en delen van best practices;
- Uitwisseling met de wereld buiten de UT;
- Externe profilering van de UT voor aankomende studenten, maar ook als werkgever als het gaat om innovatief en aantrekkelijk onderwijs en faciliteiten;
- Samenbrengen en verspreiden van ervaringen en best practices;

- Ontwikkelen en aanbieden van de meer specialistische expertise;
- Standaardisatie van voorkeursoplossingen en hulpmiddelen om kosten beheersbaar te houden.

2.3. Multidisciplinaire teams

Het TELT team wordt bemenst met medewerkers uit de samenwerkende diensten. Met andere woorden er wordt niet een nieuwe silo gecreëerd. In eerste instantie wordt onderzocht hoe deze teams bemenst kunnen worden met de huidige medewerkers die al (gedeeltelijk) werkzaam zijn op dit werkterrein. Naast het financiële voordeel hiervan, is een nog belangrijker voordeel dat door het detacheringsmodel (waarin diensten medewerkers “uitlenen”) er ook een connectie blijft bestaan met de uitlenende dienst. Op deze wijze wordt geborgd dat medewerkers niet geïsoleerd komen te staan en aangesloten blijven op de rest van de organisatie. Er is op de UT (in tegenstelling tot andere universiteiten) nog weinig ervaring met multidisciplinaire teams. Aandachtspunten hierbij zijn:

- Een multidisciplinair team heeft een zeker risico van vrijblijvendheid en complexere aansturing, daarom wordt het team functioneel aangestuurd door een manager die rapporteert aan een directeur van een dienst (LISA; nieuwe naam na het samengaan van B&A en ICTS);
- Hiërarchische lijn blijft voor de medewerkers in het team naar de eigen (uitlenende) dienst;
- Vooraf afspraken maken tussen directeuren, voor vaste dagen met vaste medewerkers voor participatie in het team. Deelname bij voorkeur part time waardoor voeling met eigen dienst in stand blijft;
- Teamsamenstelling primair CES, LISA (ICTS en B&A) voor ad hoc vragen en vaste contactpersonen bij FB, M&C;
- Teamleden hebben of ontwikkelen expertise op het gebied van ICT in onderwijs;
- Naast medewerkers uit diensten zouden bij voorkeur ook medewerkers uit faculteiten kunnen participeren. Diverse faculteiten kennen immers al functies op dit terrein. Bovendien is dit een mooie kans om de samenwerking tussen de faculteiten en de diensten te intensiveren en de docenten een partner te bieden voor innovatie;
- Het opstellen en bijhouden van de portfolio van projecten en initiatieven;
- Na een jaar evaluatie of het in de praktijk goed werkt.

2.4. Aansturing via bestaande governance

Er is sprake van verschillende perspectieven op het onderwerp ICT in Onderwijs. Bestuur, docenten, studenten, ICTS en CES hebben elk hun eigen legitieme invalshoek. Deze verschillende perspectieven zijn nodig voor een goed eindresultaat, maar er kunnen daardoor ook spanningen ontstaan. Het is belangrijk dat die in de ondersteunende organisatie en governance opgevangen en bespreekbaar gemaakt worden. Een bij de bestaande situatie aansluitende en heldere governance is daarbij essentieel. Aansluiting bij de bestaande structuren zien wij als volgt:

- Strategisch vanuit CvB (formeel en informeel richtinggevend);
- Inhoudelijke vraagkant via UCO met linking pin tussen directeur LISA en decaan onderwijsvernieuwing;
- Inhoudelijke keuzes worden voorgelegd aan de UCO en de UCO wordt geïnformeerd over de voortgang;
- De bedrijfsvoeringskant van het Onderwijs wordt voorgelegd aan de UCB;
- Waar nodig bekrachtigt CvB besluiten of adviezen van UCO en UCB;
- Het CvB geeft aan welke punten in welk stadium worden besproken met en voorgelegd aan de UR;

Naast de hiervoor genoemde bestaande formele lijnen is behoefte aan frequente, laagdrempelige informele inhoudelijke toetsing. Hiervoor zou een user panel gevormd kunnen worden met (voorlopig) vertegenwoordigers uit het primair proces. Ook zien wij heel nadrukkelijk een grote rol voor studenten om al vanaf de ideevormingsfase betrokken te worden. Hoe dit precies vormgegeven kan worden wordt nog besproken met de Student Union.

2.5. Gebruik maken van wat er al is

In de feedback is meerdere malen aangedrongen op het gebruiken en vooral ook ontsluiten voor anderen binnen de UT van wat er al is. Er moet absoluut voorkomen worden dat het wiel opnieuw wordt uitgevonden. Een van de eerste acties van het centrale team zal een inventarisatieronde zijn om een beeld te krijgen van wat er gebeurt binnen sommige vakgroepen en bij individuele docenten die ook vakmatig op dit werkterrein bezig zijn. Het met elkaar delen van deze informatie, onder andere bijvoorbeeld via de TELT website, maar ook door het organiseren van bijeenkomsten kan een bron van inspiratie voor velen zijn.

Het centrale team zal ook een beeld moeten hebben van wat de ontwikkelingen in de buitenwereld zijn. Er is een relatie tussen aanbod en vraag. Door nieuwe mogelijkheden voor het voetlicht te brengen zal de vraag beïnvloed worden.

De interne inventarisatieronde zal zich in ieder geval richten op ELAN, CEE, ITC, maar een ook vertegenwoordiging van de studenten. Ook is aanbevolen om een link te leggen met SKO.

2.6. Learning by doing

Onder het motto “think big, start small” wordt snel gestart en wordt al doende geleerd van ervaringen. De richting waar het met ICT in Onderwijs naar toe gaat is (ook in de externe wereld) nog lang niet uitgekristalliseerd. Het is daarom belangrijk om daar niet op te gaan wachten, maar zelf ook stappen te zetten en de UT neer te zetten als een vernieuwende onderwijsinstelling waar anderen zich door zullen laten inspireren. De Classroom of the Future is een mooi voorbeeld. Concrete en zichtbare resultaten zijn belangrijk voor de tevredenheid van studenten en docenten en de zichtbaarheid en aantrekkelijkheid van de UT voor nieuwe generaties studenten. Verderop in dit document zijn acties en vervolgstappen opgenomen in meer detail. In grote lijnen komt de aanpak neer op:

- Als eerste wordt het centrale team gehuisvest in een kamer in Citadel (ruimte is aangevraagd). Van daar uit wordt geassisteerd bij het opzetten van de decentrale teams.
- Focus is primair gericht op voorlopers onder docenten, met eigen ideeën en wensen (passend binnen de UT-strategie voor ICT in onderwijs)
- Voorlopers faciliteren door ze te laten zien wat er al is aan faciliteiten, en ondersteuning te bieden waar gevraagd.
- Uitwisselen van voorbeelden (innovatieve nieuwe ideeën en toepassingen) tussen de faculteiten.
- Bijeenkomsten organiseren in de Classroom of the Future. Dat biedt mogelijkheid voor afwisselende centrale en decentrale sessies. Dit is al een al een keer georganiseerd in nauwe samenwerking met de decaan van EWI die ook zelf de deelnemers heeft uitgenodigd, daarmee onderstrendend dat dit iets van de faculteit is.
- Samen met M&C snel verder ontwikkelen van de TELT website en deze ook extern zichtbaar maken als profilering van de UT voor aankomende studenten en medewerkers.
- Proefondervindelijk ervaren wat bij de UT/faculteit/vak/docent past en wat minder
- Een ondernemend klimaat creëren waarin experimenteren, fouten maken, leren en successen

vieren centraal staat.

2.7. Decentrale ondersteuning in de faculteiten afhankelijk van de vraag

Juist om de band met de docenten te versterken en de lijnen kort te houden is de gedachte om met de faculteiten in gesprek te gaan over decentrale ondersteuningsvraag. De meest bij ICT in Onderwijs betrokken diensten (zoals CES, B&A en ICTS) kennen ook nu al medewerkers die decentraal in de faculteiten werkzaam zijn. Nu zitten deze mensen veelal op verschillende plekken in de faculteit. Per faculteit zouden we kunnen onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om deze medewerkers fysiek bij elkaar te huisvesten en zo een meer onderlinge samenwerking te stimuleren. Het bij elkaar huisvesten stimuleert immers de onderlinge interactie. Ook aan training en awareness sessies voor de medewerkers in de ondersteuningspunten zal aandacht moeten worden besteed om de ondersteuning voor ICT in Onderwijs verder op te bouwen.

Daarnaast zou ook gekeken kunnen worden naar de wenselijkheid en mogelijkheid om per faculteit een projectruimte in te richten om met elkaar aan de slag te kunnen gaan.

Om de communicatie te kanaliseren kunnen binnen faculteiten trekkers benoemd worden waarmee het TELT team over en weer kan afstemmen. Dit zou bijvoorbeeld een Onderwijsdirecteur kunnen zijn of een visionaire, voorlopende docent. Per faculteit kan dit verschillend worden ingericht in overleg met de decaan.

De eerdere ambities op het vlak van decentrale ondersteuningspunten zijn op basis van de reacties uit UCB en OCO in deze versie van dit plan van aanpak afgezwakt. Meer prioriteit wordt gegeven aan een goed vindbaar en goed geoutilleerd centraal team. Of en wat er decentraal gewenst is zal iedere faculteit zelf aangeven, behoeften verschillen onderling en de ene faculteit is verder dan de andere. De behoefte aan decentrale linking pins als eerste contactpunten wordt breed gedeeld.

3. Valorisatie

Hoewel geen primair doel van TELT kan valorisatie wel een neveneffect zijn. TELT is een gebied dat sterk in beweging is. De vernieuwing en verandering in het vakgebied biedt een unieke voedingsbodem voor start-ups. De UT heeft net als andere universiteiten een valorisatie doelstelling. Het werkterrein ICT in Onderwijs leent zich bijzonder goed om alle fasen van idee tot start-up te faciliteren. Voordat innovaties in de fase van een volwassen en verkoopbaar product komen, kan de UT een mooie launching customer zijn.

4. TELT-organisatie en begroting

De TELT organisatie bestaat uit:

- Een centraal team
- Vaste contactpersonen binnen M&C, FB, FEZ op flexibele basis
- Vaste kring van externe ondersteuners, deskundigen als een flexibele schil

Centraal team

Het centrale team (in Citadel) start met een beperkte omvang. De volgende samenstelling van het team wordt voorzien:

- Team manager, 0,8 FTE (Wytze Koopal, CELT)
- Onderwijskundige, 2 FTE (te leveren door meerdere personen van CELT)
- ICT deskundige, 1 FTE (te leveren door meerdere personen)
- Video deskundige, 0,5 FTE
- Informatie specialist, 0,5 FTE (1 persoon 50%)

Om de direct betrokken disciplines te betrekken in de aansturing van het team wordt een kleine begeleidingsroep geformeerd met de leidinggevendenden van betrokken diensten (hoofd CES/OD, LISA (ICTS en B&A) en S&B). Voorzitter van de begeleidingsgroep is directeur LISA (ICTS), die hiermee invulling geeft in de functionele aansturing van het TELT team.

Begroting

De bemensing van het centrale TELT team komt grotendeels uit de bestaande formatie van CES, ICTS en B&A. In de begroting van CES is al rekening gehouden met 3 FTE voor inzet in het TELT team. Er is zowel binnen CES als ICTS 1 FTE additionele capaciteit nodig. De FTE voor ICT ondersteuning is direct al nodig de extra FTE voor CES wordt conform het Collegebesluit oktober 2015 aangevraagd afhankelijk van hoe de vraag zich in de praktijk ontwikkelt. In totaal nu dus 1 FTE nodig (75K). Daarnaast is voor 2016 een bedrag aan 100K voor out-of-pocket kosten voorzien. In totaal komt het in 2016 extra benodigde budget hiermee op 175K. Voor details zie bijlage2.

Toekomstig budget

Afhankelijk van hoe de vraag zich ontwikkelt wordt geëvalueerd of dit voldoende is en welke aanvullende expertise en capaciteit eventueel verder nodig is voor de jaren na 2016. Het beschikbare budget zal daarbij het vertrekpunt zijn.

Vaste contactpersonen overige diensten

Met M&C, FB, FEZ worden afspraken gemaakt wie binnen de dienst aanspreekpunt/contactpersoon zal zijn voor TELT. Het is belangrijk dat dit vaste contactpersonen zijn zodat iedereen elkaar over en weer snel kan vinden en afstemming zoeken.

Indien er voor ondersteuning of een project serieuze inzet van personeel van de genoemde diensten nodig is, dan moet het uitgangspunt zijn dat daar in goed overleg invulling aan wordt gegeven door de desbetreffende dienst.

Vaste kring van externe ondersteuners

Om het centrale team klein te kunnen houden is het nodig daaromheen een flexibele schil te organiseren. Op dit moment wordt bijvoorbeeld gebruik gemaakt door ICTS van UTFlex'ers (studenten)

voor het maken van video opnames. Het is om meerdere redenen een goede zaak zoveel mogelijk studenten hierbij te betrekken. Verder valt te denken aan een beperkt aantal standaard rollen die extern kunnen worden ingehuurd. Voorbeelden hiervan kunnen zijn:

- Extra professionele video capaciteit
- Regisseur en/of scripting rollen

5. Een succesvolle aanpak

Onderstaand citaat uit de notitie van SURF (zie lit.), geeft goed weer welke aanpak succesvol zal zijn:

De investeringen die tot op heden zijn gedaan in het aanschaffen en implementeren van een LMS en in het uitvoeren van vernieuwingsprojecten, hebben nog geen grote gevolgen gehad op echte onderwijsvernieuwing. Om de ambities te realiseren is een andere strategie nodig. Een planmatige top-down aanpak, waarmee in het verleden veel ervaring is opgedaan, lijkt hiervoor ongeschikt. Daarvoor is het toekomstbeeld van het onderwijs nog onvoldoende uitgekristalliseerd. Bovendien zal mede door snelle technologische ontwikkelingen, dat beeld waarschijnlijk continu in beweging blijven. Instellingen staan voor de uitdaging, om naast het dagelijks aanbieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs, ook een continu proces van vernieuwing te organiseren. Dat maakt de opgave alleen nog maar complexer.

De gehele notitie is overigens zeer lezenswaardig en benadrukt de symbiose tussen technologie-gedreven en onderwijs-gestuurd die nodig is voor echte vernieuwing.

6. Visie op de ICT-omgeving

De ICT-infrastructuur zal aan nieuwe eisen moeten gaan voldoen. Het is duidelijk dat een grootschalige monolithische ICT-oplossing voor een alles omvattend LMS in de toekomst steeds minder zal voldoen. Maar versnippering van applicaties kan leiden tot een chaotisch ICT-landschap waarin docenten en studenten de weg kwijtraken en de betrouwbaarheid en status van informatie onduidelijk is.

De toekomst ligt waarschijnlijk in een netwerkachtige structuur, waarin vanuit een centraal punt (centraal marktplein) verschillende omgevingen benaderd kunnen worden. De visie op de leeromgeving die op dit moment ontwikkeld wordt zal daarbij belangrijke input zijn. Voor de gebruiksvriendelijkheid is het belangrijk dat met een "single sign-on" op verschillende omgevingen kan worden ingelogd en dat informatie gekoppeld is. Dit betekent het inrichten van een flexibele ICT infrastructuur, waarin nieuwe technologie en applicaties met elkaar gekoppeld zijn, zodat integratie en uitwisseling van gegevens (interoperabiliteit) mogelijk is.

Een andere uitdaging voor het ICT landschap is de mogelijkheid tot experimenteren, die vaak op gespannen voet staat met de behoefte (en de noodzaak) om het ICT landschap te beheersen en te beheren zodat een stabiele betrouwbare omgeving gegarandeerd kan blijven.

Het ontsluiten van data of het beschikbaar stellen van interfaces om met applicaties te praten (zogenoemde API's) biedt bijvoorbeeld docenten en studenten (al of niet als onderdeel van de studie) om zelfs applicaties (apps) te bouwen.

Ook ontwikkelingen in de cloud worden actief gevolgd, waarbij ook gelet wordt op zaken als integratie,

privacy, continuïteit en security.

7. Innovatie versus reguliere diensten

Het is verstandig om innovatie en bedrijfsvoering te onderscheiden. Met succesvolle innovaties kunnen nieuwe faciliteiten worden toegevoegd aan de bedrijfsvoering. Innovatie en bedrijfsvoering kunnen elkaar ook in de weg zitten, maar zijn tegelijk wel naast elkaar nodig.

Bedrijfsvoering

De reguliere bedrijfsvoering stelt eisen aan gebruiksgemak, privacy en security die nodig zijn voor een stabiele en betrouwbare dienstverlening aan het onderwijs proces. De bedrijfsvoering ondersteunt de ontwikkeling van leermiddelen met collegiale ondersteuning en advisering en met faciliteiten (tooling) die robuust en betrouwbaar zijn en ondermeer voldoen aan de eisen die vanuit onderwijsaccreditatie gesteld worden.

Innovatie

Voor succesvolle innovatie is een goede binding met de visionairs binnen de faculteiten een basisvoorwaarde. Onder visionairs verstaan wij medewerkers uit het primair proces die UT-breed gezien worden als de voorlopers die bij voorkeur vanuit hun eigen vakgebied met onderwijs innovatie en ICT in Onderwijs bezig zijn. Hoe dit het beste georganiseerd kan worden moet nog met de betreffende visionairs besproken. Dit zou bijvoorbeeld in de vorm van een klankbordgroep kunnen, maar er zijn ook andere meer actieve vormen van co-creatie denkbaar.

Om innovaties te faciliteren zou een speciale omgeving gecreëerd kunnen worden (proeftuin gedachte). Pas nadat een innovatie succesvol is gebleken wordt deze doorgezet naar de bedrijfsvoering, waar veel zwaardere eisen gesteld worden aan betrouwbaarheid en beschikbaarheid.

De UT kan overwegen om net als andere universiteiten een soort Tender (of grass roots) proces in te richten waarmee 1 x per jaar 5 initiatieven een prijs kunnen winnen (prijzen variëren bij andere universiteiten van 1K voor een project tot 10K voor een programma). Voorbeelden van universiteiten dit al doen zijn RUG en TUD:

Voorbeeld TUD: <http://www.icto.tudelft.nl/projecten/grassroots>

Voorbeeld UvA: <http://icto.uva.nl/icto-centraal/uva-grassroots/uva-grassroots-hernieuwd.html>

8. Risico's

Als voornaamste risico's bij de uitvoering van dit plan worden gezien.

- **Budget.** Voor 2016 is budget aangevraagd om het TELT team te kunnen formeren en een beperkt werkbudget (out-of-pocket) te geven. Dit is erg bescheiden ingestoken en daarom is het belangrijk dat dit wel volledig wordt toegewezen. Ook voor de jaren daarna zal er gedurende meerdere jaren voldoende budget (met name ook out of pocket) beschikbaar moeten zijn om TELT een kans van slagen te geven.
- **Besluitvorming:** Onderwijs is van iedereen, met andere woorden het is heel legitiem dat iedereen meedenkt en er wat van vindt. Het risico is dat de discussies en afstemrondes veel tijd kunnen vergen. Er is ook een zekere mate van urgentie om te starten, de start moet dus niet te veel vertraagd worden. Als mitigatie voor dit risico is het advies om te beginnen met het centrale team en van daaruit per faculteit verder te verkennen of en in welke vorm decentrale vormen

gewenst zijn. Opgelegde vernieuwing roept weerstand op, bewezen succes enthousiasmeert. Daarom is het van belang om te starten en successen te creëren.

- **Theoretisch:** Vanuit de faculteiten wordt de “centrale” aanpak soms als te theoretisch en te ver afstaand van de praktijk ervaren. Dit moeten we absoluut voorkomen. Vraagsturing is essentieel voor succes. Heel concreet zullen er geen zaken ontwikkeld worden als er geen vraag (sponsors) vanuit de faculteiten is. Ook ten aanzien van de prioriteitstelling zal het primair proces leidend zijn. De deels decentrale opzet van de ICT-organisatie moet verder voor aansluiting bij de faculteit zorgen. In de governance zal dit goed geborgd moeten zijn.
- **Micro management en dubbele opdrachten:** Door het gevoel voor urgentie is er een risico dat iedereen zich met de details gaat bemoeien. Er bestaan immers veel verschillende meningen over wat goed en fout is. Dat moeten we accepteren en het team de ruimte geven voor experimenten en het al doende leren. Het zelfde geldt voor dubbele opdrachten, als het centrale team het overzicht niet heeft, wordt de effectiviteit van dat team een stuk kleiner. Daarom moet het centrale team de “spin in het web” functie gegeven en gegund worden.

9. Vervolg acties

Voor de afronding en besluitvorming over dit plan van aanpak voorzien wij de volgende vervolgstappen.

Tijdslijn	Acties voor afronding goedkeuring van het plan van aanpak
nov	Concept naar CvB
nov -dec	Informereren UR en bespreken in UR
jan	Rondje langs decanen om af te stemmen over het plan en de prioriteiten van de faculteiten en potentiële decentrale contactpersonen in beeld brengen
jan	Start inventarisatieronde van wat er al is.
okt - dec	Vorbereidingen en plannen maken centrale team
zomer 2016	Eerste tussen evaluatie
najaar 2016	Bijgesteld plan voor 2017 en verder

Literatuur

Geraadpleegde bronnen:

Learning 2020: student driven & technology enhanced, ICT and the future of learning at the University of Twente, Version 1.3 – May 29, 2015

Het verzilveren van de ICT belofte, naar een succesvolle innovatiestrategie van het onderwijs, Christien Bok en Mark van Leeuwen, SURF

Bijlage 1 Budget

Uitgangspunten:

- Zo weinig mogelijk doorbelastingen en verrekeningen.
- Salariskosten blijven bij de aanleverende diensten
- Extra huisvesting in de faculteiten o.a. voor projectenruimtes zijn voor rekening van de faculteiten

Met bovenstaande uitgangspunten wordt de voorlopige begroting voor 2016:

Uit bestaande middelen voor centraal TELT team:

- 0,8 FTE Wytze Koopal (budget geregeld via CES)
- 2 FTE CES uit het budget van CES
- 0,5 FTE ICTS uit het budget van ICTS
- 0,5 FTE B&A uit het budget van B&A
- Video support ICTS uit video budget

Extra middelen voor centraal TELT team:

- 1,0 FTE additioneel voor support ICTS (k€ 75 nu toewijzen)
- 1,0 FTE additioneel voor support CES (k€ 75 reserveren, toewijzing afhankelijk van vraagontwikkeling conform CvB besluit van 26 oktober 2015 over herfinanciering van CELT)
- In totaal dus nu k€ 75 voor 1 extra ICT FTE
- 15K out-of-pocket voor opleidingen van de teams
- 15K out-of-pocket voor het bijwonen van evenementen seminars.
- 30K out-of-pocket voor het aanschaffen van proeflicenties
- 30K out-of-pocket voor inhuur specialisten van buiten
- 10K inrichting werkruimte TELT-team
- In totaal dus additioneel k€ 100 voor out-of-pocket kosten

Uit budget van de faculteiten:

- p.m. per faculteit kosten voor inrichting project ruimtes, in onderling overleg te bepalen