

Contouren Programmaplan Top Onderwijsondersteuning

Versie 20 oktober 2011

Contents

1	Doel en context.....	2
2	Programmadoelen Top-onderwijsondersteuning.....	4
3	Aanpak en Organisatie	5
4	Programma's en projecten	7
5	Operationalisering, reikwijdte en werkterrein.....	9
6	Implementeren en borgen.....	13
7	Planning en kosten.....	15
8	Risico's en beheersing	19
	Bijlage 1: Uitgangspunten instellingsaccreditatie t.b.v. TOO	20
	Bijlage 2: Uitgangspunten nieuw onderwijsmodel in relatie tot ondersteunende processen.....	23
	1. De organisatie	23
	2. Consequenties van het model voor ondersteunende processen.....	26
	Bijlage 3: Voorbeeld Roosterproces IST-situatie	30
	Bijlage 4: Afstemming ICT-projectenportfolio met programma TOO	31

1 Doel en context

De UT heeft de ambitie om Top-onderzoek en Top-onderwijs te leveren. Voor Top-onderwijs is ook Top-onderwijsondersteuning nodig. De UT wil bovendien als instelling geaccrediteerd worden, en daarvoor is het ook nodig dat de UT haar processen beheerst en doet wat ze zegt te doen (de PDCA-cyclus: Plan-Do-Check-Act). Extern onderzoek heeft een aantal knelpunten blootgelegd t.a.v. de onderwijsondersteuning, op grond waarvan het CvB heeft besloten een verbeterprogramma te starten.

Voor de instellingsaccreditatie zal de UT eind 2013 beoordeeld worden en de daarvoor benodigde documenten per medio 2013 ter beoordeling moeten aanleveren. Om geaccrediteerd te worden dienen de besturing van de organisatie en de uitvoering van het onderwijs en van de onderwijsondersteuning te zijn beschreven en conform te worden uitgevoerd. Willen we medio 2013 gereed zijn voor de nieuwe bachelors en voor de eisen van de instellingsaccreditatie, dan moet de hele organisatie op constructieve wijze zijn bijdrage leveren. Dit bewustzijn moet ook in de staande organisatie leven.

Met de onderwijsvernieuwing beoogt de UT nog aantrekkelijker te zijn voor nationale en internationale studenten. In studiejaar 2013-2014 wil de UT starten met een beperkt aantal nieuwe en bredere bachelor-opleidingen, modulair opgebouwd met keuzepaden voor studenten. Ook de onderwijsondersteuning moet op deze nieuwe bachelors ingericht worden, terwijl daarnaast de reeds lopende opleidingen nog een aantal jaren ondersteund blijven en geleidelijk uitgefaseerd worden (oude en nieuwe cohorten). Bovendien wil de UT al in 2012, voordat de nieuwe bachelors in 2013 starten, een aantal van de gesignaleerde knelpunten in de informatievoorziening aan studenten en management wegnemen (Quick Wins).

Gezien de urgentie van een goede en geüniformeerde onderwijsondersteuning - in het licht van de instellingstoets, de aanstaande onderwijsvernieuwing en ook de toenemende druk op de financiële middelen - heeft het CvB Ton Wennink opdracht gegeven om een programmteam te vormen en een programmaplan voor verbetering van de onderwijsondersteuning op te stellen en, na besluitvorming door UCO en/of CvB, uit te voeren. Het programmteam is samengesteld uit de diverse geledingen van de organisatie van de UT, om tot een voor iedereen gewenste nieuwe opzet van de onderwijsondersteuning te komen. De aanpak richt zich sterk op inbedding van resultaten in de organisatie. Opdrachtgever voor het programmteam is de UCO, die op haar beurt weer rapporteert aan het CvB. Rapportage over de voortgang van het project Topondersteuning aan het CvB geschiedt door programmadirecteur en voorzitter UCO gezamenlijk. Op deze manier wordt invulling gegeven aan het eigenaarschap van de UCO van dit project. De bestuurlijke eindverantwoordelijkheid berust bij het CvB, waarbij de portefeuillehouders O&O en Bedrijfsvoering de eerst aangewezenen zijn. Hierbij is er oog voor gevoeligheden maar wordt gestuurd op realisatie.

Centrale elementen van de opdracht (zie bijlage 5) zijn:

- de integrale aanpak voor verbetering van de onderwijsondersteuning ten behoeve van zowel de onderwijsvernieuwing en de instellingstoets.

- het herontwerpen en implementeren van een negental onderwijsondersteunende processen.
- het uniformeren van de organisatie van de onderwijsondersteuning en het bepalen van een standaard pakket en een maatwerk pakket van S&O-dienstverlening.
- Het definiëren en uitvoeren van Quick Wins die al in 2012 behaald kunnen worden.

Dit programmaplan is een plan op hoofdlijnen. Er is voor gekozen om dit plan vooral te richten op verbeteren van de onderwijsondersteuning t.b.v. de nieuwe bachelors in 2013, en niet zozeer om alle huidige knelpunten centraal te stellen en op te lossen.

2 Programmadoelen Top-onderwijsondersteuning

In 2013 wil de UT dat:

1. De onderwijsondersteunende processen zijn toegesneden op het nieuwe onderwijsmodel (bachelors) en op de eisen die in het kader van de instellingsaccreditatie worden gesteld.
2. De onderwijsondersteunende processen helder en lean en mean zijn ge(her)definieerd.
 - a. Heldere processen: wie moet wat doen en wanneer en waarmee? Hoe werken we samen?
 - b. Uniforme en gestandaardiseerde processen (90%), ondersteund door instellingssystemen maar met voldoende maatwerk (10%) waar dat nodig is. Uitgangspunt is om waar mogelijk regelvermogen aan de faculteiten c.q. opleidingen toe te kennen, binnen de grenzen van afgesproken standaarden.
 - c. Efficiënte processen: we beschrijven alleen wat we moeten doen en wat we graag willen doen, maar vooral niet meer dan nodig is. We ontdoen de processen (en systemen) van allerlei ballast die in de loop van de jaren is gegroeid.
3. Een ontwerpvoorstel voor een op de processen afgestemde ondersteuningsorganisatie binnen S&O en faculteiten wordt opgesteld.
4. De onderwijsondersteunende processen vlekkeloos worden uitgevoerd.
 - a. Voldoende competente uitvoerders.
 - b. Goede samenwerking.
 - c. Adequate kaders en sturing.
5. De opleidingen en het bestuur goede en uniforme managementinformatie krijgen.
6. De studenten adequate studentinformatie krijgen.
7. De onderwijsondersteunende processen efficiënter uitgevoerd worden.
 - a. Realiseren van de taakstelling van faculteiten en S&O.

De doelen 1 t/m 3 betreffen de ontwerpfase waarin het programma voorstellen doet, natuurlijk gevoed door en in samenwerking met de lijnorganisatie. De doelen 4 t/m 7 hebben betrekking op de uitvoering van de voorstellen. Hierin heeft de lijnorganisatie (faculteiten, opleidingen en diensten) het voortouw, en richt het programma zich vooral op het doen van voorstellen voor de implementatie en borging en de monitoring daarvan.

3 Aanpak en Organisatie

Een programma is een aanpak om strategische veranderingen te realiseren waarin projecten en allerlei andere activiteiten in samenhang worden uitgevoerd. Dit moet er toe leiden dat klanten (lees UCO en de opleidingen) een betere dienstverlening krijgen, processen beter verlopen, er beter wordt samengewerkt, met meer efficiency en effectiviteit. De sturing in het programma moet daar ook op gericht zijn.

3.1 Inbedding in de organisatie

Het programmateam doet na afsluiting van fase een (zie verderop) op basis van vragen en opdrachten vanuit het UCO voorstellen voor verbetering van de onderwijsondersteuning. Het programmateam TOO legt operationele en/of tactische beslissingen waar nodig voor aan de UCO. In geval van meer strategische vragen en bij afwijkend advies van de UCO worden deze aan het CvB voorgelegd.

3.2 Werkwijze

Het programmateam (PT) ontwikkelt op basis van de in fase 1 aangeleverde (rand)voorwaarden voorstellen voor de manier waarop de onderwijsondersteuning onder het nieuwe onderwijsmodel moet functioneren. De focus ligt op het ontwerpen van een nieuwe, gewenste situatie. Het PT zoekt waar mogelijk uiteraard wel naar Quick Wins en naar structurele oplossingen op (middel) lange termijn. Onder Quick Wins zijn naast technische oplossingen o.a. ook te verstaan: oplossen van problemen op korte termijn (bijvoorbeeld t.a.v. managementinformatie), herprioritering van inzet van capaciteit en/of middelen, etc.

Opdrachtgever voor het programmateam is de UCO, die op haar beurt weer rapporteert aan het CvB. Rapportage over de voortgang van het project Topondersteuning aan het CvB geschiedt door programmadirecteur en voorzitter UCO gezamenlijk. Op deze manier wordt de UCO, als tactisch managementlaag voor onderwijs(ondersteuning), door het programma bediend met voorstellen voor vernieuwing van de onderwijs(ondersteunende) processen. Zo wordt ook invulling gegeven aan het eigenaarschap van de UCO van dit programma. De bestuurlijke eindverantwoordelijkheid berust bij het CvB, waarbij de portefeuillehouders O&O en Bedrijfsvoering de eerst aangewezenen zijn.

Daarnaast wordt er een “Tafel van Ed” in het leven geroepen waaraan Tom Mulder (Twents model), Hans Vossensteyn (IKS), Ton Wennink (vz PT), Ton Mouthaan (vz UCO) met Ed Brinksma regelmatig de voortgang bespreken.

Het programma is opgezet om de veranderingen in onderwijs, accreditatie en onderwijsondersteuning zo integraal mogelijk vorm te geven. Die is geborgd door deelname van de programmamanagers Onderwijsvernieuwing en IKS aan het programmateam TOO. In de aanpak van het operationele procesontwerp wordt expliciet ingezet op de relatie met de ondersteunende systemen. Hieruit komen voorstellen voort voor korte termijn aanpassingen (quick wins) en ontwikkelvoorstellen voor middellange termijn.

In de werkgroepen voor de tweede fase participeren in- en externe specialisten op het gebied van de onderwijsondersteunende systemen. In deze multidisciplinaire werkgroepen Informatievoorziening (Opleidingen, S&O, ICTS) worden voorstellen ontwikkeld om knelpunten op korte termijn weg te nemen en voorstellen voor ontwikkeling van systemen op middellange termijn te doen. Om succes te kunnen boeken binnen de gestelde termijnen is het bovendien nodig om in deze fase van het programma een aantal expertises aan te trekken van buiten. Dit betreft o.a.:

- Technische ondersteuning voor bv. OSIRIS
- Objectieve kijk op de processen;
- Objectief toetsen van tussen- en eindproducten;

3.3 Bezetting

In het programmateam hebben zitting:

- Ton Wennink (programmadirecteur)
- Tom Mulder (programma Onderwijsvernieuwing)
- Hans Vossensteyn (programma IKS/Instellingsaccreditatie)
- Ben Betlem (UCO)
- Susanne Wichman (S&O)
- Erik van den Bosch (ICTS)
- Roel Idema (projectsecretaris).

Het programmateam wordt zoals in 3.2 aangegeven waar nodig ondersteund door externe adviseurs.

4 Programma's en projecten

Voor het verbeteren van de onderwijsondersteuning zijn naast TOO de volgende UT programma's (bestaande uit diverse projecten) van belang:

1. **Ondersteuning van de Instellingsaccreditatie.**

Doel is met het verhelderen van de onderwijsvisie (geïmplementeerd in het nieuwe onderwijsmodel) de eisen aan de onderwijsondersteuning tbv. de instellingsaccreditatie bepalen. Instellingsaccreditatie vereist dat visie en implementatie meetbaar zijn en dat kwaliteitsprocessen die beide ondersteunen. Het is nodig aan de proceskant (kwaliteitsbewaking) een UT-breed gedragen systeem te creëren dat voorzien wordt van adequate managementinformatie. De verdeling van rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen College, faculteiten en diensten moet worden vastgelegd, aansluitend bij het nieuwe onderwijsmodel, zodat wordt voldaan aan de eisen die voortvloeien uit de instellingsaccreditatie. Definitie van de juiste managementinformatie is hier cruciaal; hiervoor loopt reeds een project MISUT dat dient te worden opgelijnd met dit project. Daarnaast dienen spelregels opgesteld te worden o.a. ten aanzien van uniformiteit, standaardisering, maatwerk en vraagsturing. Dr Hans Vossensteyn is projectleider van het project InstellingsKwaliteitszorgSysteem (IKS).

2. **Definitie van onderwijsondersteunende processen, passend bij het Twents onderwijsmodel startend in 13/14.**

Het Twents onderwijsconcept voor de bacheloropleidingen vereist naar alle waarschijnlijkheid een andere architectuur van de data-organisatie in Osiris dan voor het huidige onderwijs. De basis in het Twents onderwijsconcept wordt gevormd door majors die zijn opgebouwd uit modules. De modules gedragen zich als micro opleidingen waar men voor slaagt of niet. De major is een min of meer beperkte selectie van modules. De huidige architectuur van Osiris past maar beperkt op dit nieuwe construct. Voor de winter van 12-13 moet de nieuwe architectuur zijn gedefinieerd en moeten de consequenties daarvan voor alle procesgangen en communicatie met andere systemen (BB, Syllabus+, FEZ etc) zijn beschreven. Tevens dient dit alles naadloos te passen bij de eisen die instellingsaccreditatie stelt. De ervaringen die nu met BMT worden opgedaan geven belangrijke input. Drs Tom Mulder is namens de Rector projectleider voor de implementatie van het Twents onderwijsmodel. Het University College zal een eigen ondersteuning vergen. Hiervoor zal een separaat projectplan moeten worden gemaakt omdat nu nog te weinig duidelijk is over structuur, omvang etc.

3. **Parallel aan TOO de Quick Wins; verbeteren van de ondersteuningsprocessen t.b.v. het lopende onderwijs.**

De ondersteuningsprocessen voor het lopende onderwijs zijn voor een groot deel ingeregeld. Op allerlei punten (verroosteringsproces, studieplanning, informatieuitwisseling met staf/studenten, ondersteuning regelgeving OER) zijn verbeteringen mogelijk. Hierbij gaat het om zowel op korte termijn realiseren van verbeteringen in de (management)informatie voor bestuur, opleidingen en studenten als

om invoering en doorontwikkeling van tools en systemen – waaronder Osiris, Blackboard v9. Alle projecten gerelateerd aan het lopende onderwijs worden ‘quick wins’ genoemd.

4. Het **implementeren en borgen van veranderingen** die voortvloeien uit de projecten 1 t/m 3. Dit betreft:
 - a. het (helpen) realiseren van de benodigde kwantitatieve en kwalitatieve aanpassingen in organisatie (faculteiten en S&O), werkprocessen en systemen. (*transitiemanagement*).
 - b. het ontwikkelen van een continu verbeterende organisatie (*kwaliteitsmanagement, Plan-Do-Check-Act*).
 - c. het ontwikkelen van gewenst gedrag (sturing, samenwerking en cultuurverandering) en effectieve communicatie (*verandermanagement*).

5 Operationalisering, reikwijdte en werkterrein

Top ondersteuning betreft 'zakelijke' dienstverlening (informatie) en processen die deze dienstverlening kanaliseren. Zakelijke dienstverlening betreft de ICT systemen. Processen het management. Beide zijn onlosmakelijk verbonden; de eerste heeft een fysieke vorm (diploma, rooster, lijst) de tweede een mentale (afspraken, verantwoordelijkheden, hiërarchie). Bij ontwikkeling van top ondersteuning gaat de ontwikkeling van beide samen op, maar legt de ICT architectuur in sommige gevallen de vorm van processen vast. Het is dus efficiënt om bij de inrichting van top ondersteuning te beginnen bij de vastgestelde doelen (IKS, Twents model), vervolgens stil te staan bij de architectuur van de systemen en op de juiste momenten te itereren om dan de processen (management) te beschrijven.

De basisblokken van de ICT architectuur zijn in ieder geval Osiris als centrale database met ultieme data, harde regels, correct, beveiligd, onwrikbaar, beperkt toegankelijk. Achter Osiris een data ware house voor verwerking, presentatie data etc. Verbonden met Osiris satellietssystemen voor specifieke doelen: Blackboard voor interactie op vak/module niveau, Syllabus+ voor verroostering, FEZ-systemen voor aansturing financiële gegevens, inschrijfmodules etc. Met de satellieten zullen gebruikers vrijer kunnen interacteren. De inrichting van de informatie-uitwisseling tussen satellietssystemen en OSIRIS betreft veel van het werk in de projecten en ook het afspreken van de erbij behorende processen. Voor het Twents onderwijsmodel en IKS moet echter opnieuw worden bezien wat 'ultieme data' en 'harde regels' zijn t.b.v. Osiris.

5.1 Verhelderen ontwerpcriteria vanuit nieuwe onderwijsmodel en instellingsaccreditatie (Fase 1)

Opstellen hoofdontwerp en kader stellende architectuur als basis voor de WAT-vraag onder regie vanuit de UCO.

Nieuw onderwijsmodel

Binnen het programmteam heeft Tom Mulder een presentatie gegeven van de stand van zaken van de Onderwijsvernieuwing en een document ingebracht als input voor het programma TOO. (actie 1, zie bijlage 2). Daarnaast organiseert het programma onderwijsvernieuwing conferenties met o.a. opleidingsdirecteuren (o.a. 5 oktober 2011) om het nieuwe onderwijsmodel te ontwerpen. NB dit betreft nadrukkelijk alleen de bachelor-opleidingen.

Het nieuwe model zal vermoedelijk ingrijpende veranderingen voor de architectuur van de ICT betekenen. Bovendien zal de 'governance' ook anders worden ingericht omdat opleidingen (majors) veel meer onderlinge relaties zullen hebben dan nu. De majors moeten blijven voldoen aan accreditatie-eisen en als die al niet aan CROHO-licenties vast zitten, zijn de eisen wel

internationaal vastgelegd. Het is nu nog niet goed te overzien wat de consequenties zijn, dus het definiëren van de specifieke eisen aan de ICT (en governance) zal moeten wachten tot begin 2012. Dit is een risico betreffende de deadlines. Ook dan zal niet alles precies bekend zijn, maar op basis van een aantal basisafspraken kan een groep deskundigen aan de gang om de contouren van die architectuur te schetsen. De architectuur dient getoetst te worden aan de dan verfijnde afspraken over het Twentse onderwijs. Dit soort iteratieslagen betreffen vrijwel alle betrokkenen, dus op de tijdslijn moeten een serie brede bijeenkomsten in het najaar van 2011 en voorjaar van 2012 worden belegd. Het kalenderjaar 2012 staat ons ter beschikking om de architectuur precies te definiëren, alsmede de processen die daarbij horen. In het voorjaar 2013 kunnen dan door middel van een 'big bang' de nieuwe processen ingevoerd worden zodat september 2013 de ondersteuning op orde is.

Ook overleggen we met de pilot BMT over evaluatiecriteria, meting daarvan en de lessen die zij inmiddels hebben opgedaan ten aanzien van het nieuwe onderwijsmodel en de consequenties daarvan voor de onderwijsondersteuning. Tijdens de uitvoering van het programma TOO blijven we terugkoppelen met BMT over hun ervaringen en vragen die binnen het programma TOO rijzen (actie 4).

Teneinde in maart/september 2013 klaar te zijn voor de nieuwe bachelors moet het programma TOO starten op basis van hetgeen nu bekend is en in het najaar 2011 bekend wordt over het nieuwe onderwijsmodel en de vertaling in ontwerpcriteria en spelregels die hier het gevolg van zijn. Indien er majeure wijzigingen ontstaan ten opzicht van wat nu bekend is zal bekeken moeten worden hoe hier mee om te gaan.

Instellingsaccreditatie

Voor het programmateam heeft Hans Vossensteyn een presentatie gegeven van de Instellingsaccreditatie en een document ingebracht als input voor het programma TOO (bijlage 1). De instellingsaccreditatie betekent dat de UT, op grond van de visie op het onderwijs en de kwaliteit ervan, het beleid, het monitoren en de organisatorische verantwoordelijkheden goed in beeld moet brengen en toepassen. In bijlage 1 staan onderwijsvisie van de UT zoals die in verschillende documenten is beschreven. De concrete vertaling daarvan naar het bachelor- en masteronderwijs krijgt vorm in het Twentse onderwijsmodel voor de bachelorfase en vernieuwde master (werkgroep Eising/de Weert).

Het is dus pas zinvol om concreet vervolgstappen aan de analyse van Hans Vossensteyn te verbinden wanneer er meer duidelijk is. Dan zal echter een brede inspanning nodig zijn om de onderwijsvisie gedragen te krijgen en voor elk facet van kwaliteitszorg de juiste afspraken, processen en datacollectie te verankeren. Voor datacollectie is al een grote inspanning geleverd in het MISUT project, maar specifieke data die te maken hebben met onze profilerende visie (hoe meet je kleinschaligheid?) moet gedefinieerd worden.

Ook hier geldt dus dat pas effectief op detailniveau kan worden gestart begin 2012 maar op hoofdlijnen parallel ingehaakt kan worden.

5.1 Opstellen detailontwerp (Fase 2)

Heldere, lean en mean ondersteuningsprocessen: niet meer vastleggen en doen dan nodig is, ontdaan van ballast (Hoe vraag) onder regie van TOO.

Na besluitvorming over het globale SOLL - procesontwerp¹ worden de details verder ontworpen: rolverdelingen, ritmes en procesplanning (incl. evaluatie protocol onderwijs- en studieplanning), in- en outputformats, en functionele specificaties aan ondersteunende systemen. Deze uitkomsten worden ingebracht in de bestaande ontwikkel- en besluitvormingsgremia, zoals het programme board en de UCO. De uitkomst vormt zo een substantieel deel van het 'handboek nieuwe organisatie'.

Planning: januari/februari/maart 2012²; direct na de besluitvorming over het hoofdontwerp.

Het detailontwerp kost beduidend meer capaciteit (factor 5?) dan het hoofdontwerp en daarna zal ook de implementatie van veranderingen (de transitie) nog de nodige capaciteit vergen. P.M.

Onderdeel van de implementatie is een verschillenanalyse tussen het opgeleverde 'procesontwerp nieuwe bachelors' en de huidige werkwijze binnen opleidingen/ faculteiten, zodat de te overbruggen gap in zicht komt. Op basis daarvan wordt een transitieplan opgesteld, dat generieke elementen, zal bevatten die de gehele organisatie aangaan, maar ook specifieke elementen per eenheid (faculteit, opleiding, afdeling). De nieuwe bachelors starten in 2013, maar ook lopen de bestaande opleidingen nog door. Het implementatieplan moet daarom een visie bevatten hoe met het naast elkaar bestaan van de verschillende soorten opleidingen (oude en nieuwe bachelors) en hun ondersteuning wordt omgegaan. Andere onderdelen van het implementatieplan zijn: toelichtingen, instructie, testen, trainen en oefenen met de nieuwe processen en systemen. Risicovolle nieuwe elementen zullen eerst getest worden in een kleinere pilotomgeving (mogelijk bij BMT).

5.2 Verbeteren informatievoorziening

Dit punt is onlosmakelijk verbonden met het procesontwerp en itereert met die activiteit. Dit betreft het verbeteren van de informatievoorziening aan management en aan studenten. Hierbij gaat het om zowel het op korte termijn realiseren van quick wins in de managementinformatie voor bestuur, opleidingen en studenten en om invoering en doorontwikkeling van tools en systemen – waaronder Osiris, Blackboard en Syllabus Plus - op middellange termijn, zodat deze medio 2013 adequaat functioneren.

¹ Het procesontwerp bevat: de leidende principes van het proces, de activiteiten binnen het proces, de rolverdeling, de benodigde hulpmiddelen, de opleverdata binnen het proces en de gewenste systeemondersteuning

² NB. een belangrijke milestone die mede bepalend is voor tijdige afronding van de detailontwerpfase is de input voor OSIRIS. Maart 2012 is de deadline voor het indienen van wijzigingen voor de OSIRIS-release van maart 2013, die in mei/juni 2013 operationeel kan zijn (bron E. van den Bosch)

Uitgangspunt zijn bestaande inventarisaties van knelpunten (faculiteiten en S&O) en ontwikkelprogramma's (UIM, S&O en ICTS). Het gaat er om dat het programmateam TOO zich uit verschillende optieken laat voorlichten over welke ontwikkelingen nodig zijn voor 2013 (nieuwe bachelors) en welke quick wins (oplossen knelpunten en vergemakkelijken informatievoorziening) er op korte termijn mogelijk zijn. Het programmateam doet voorstellen voor prioriteitstelling en voor de concrete uitvoering van actiepunten. Op deze wijze kan het programmateam TOO doorbraken realiseren. Inmiddels is al een aantal trajecten onder sturing van het programma TOO danwel door de UCO gestart. De projecten Blackboard 9 en Rooster UT zijn reeds door de UCO als gedelegeerd opdrachtgever aangedragen als noodzakelijk in 2011 te starten projecten aan het CvB.

De volgende paragrafen bevatten beschrijvingen van de reeds eerder beschreven trajecten. Het nieuwe deelprogramma Informatievoorziening zal na de eerste verkennende fase nader worden uitgewerkt.

5.2.1 Quick wins

De belangrijkste knelpunten (o.a. van Osiris), die op korte termijn kunnen worden opgelost, worden met hoogste prioriteit opgepakt. De middelen van het project maken het mogelijk om hier expertise voor vrij te maken. Communicatie met de UT-gemeenschap – zowel gebruikers als management – is hierbij een belangrijke succesfactor.

Quick wins:

- Studieplanning 'light'
- Osiris knelpunten, waaronder derde tentamenpoging, informatievoorziening/MISUT, e-coach, internationalisering, langstudeerders.
- Communicatie naar gebruikers (specifiek over Osiris knelpunten)

Dit wordt mede bewerkstelligd door de nieuwe Osiris-release van maart 2012. Deze is omvangrijk, en werkt uitsluitend op een andere technische onderlaag die de gebruikersvriendelijkheid verhoogt (project weblogic uit H-projecten externe ontwikkelingen ICT projectenportfolio).

5.2.2 Blackboard 9

Blackboard 9 is noodzakelijk vanwege stopzetten technische support op versie 8 per september 2012. Daarnaast vormt de upgrade een quick win en past deze om meerdere redenen in Route14+. Zie ook bijlage 4. De ervaringen bij BMT wijzen nu al uit, dat gebruik van het grade center voor deelvijfers en de hiërarchie van course sites (t.b.v. modulair onderwijs) in het nieuwe onderwijs van belang zullen zijn. De nieuwe versie vergroot de regelruimte van opleidingen en docenten door flexibeler procesondersteuning.

Tevens is het project als quick win aan te merken, aangezien de look-and-feel & gebruikersvriendelijkheid sterk verbeterd zijn; e-portfolio's worden ondersteund; projectondersteuning verbeterd is; beveiliging grade center naar moderne standaarden is gebracht.

Nadrukkelijk wordt de samenwerking gezocht met faculteit ITC voor het upgrade-traject. Voor ITC bestaat dezelfde noodzaak tot upgrade. Het is vanuit IT-technisch perspectief niet mogelijk

om de UT- en ITC-installaties van Blackboard samen te voegen. Er zullen dus twee installaties moeten worden geüpgraded.

NB. ICTS doet onderzoek naar optimale ondersteuning voor Blackboard. Een business case wordt opgesteld voor outsourcing vs. huidige situatie, de structurele gevolgen voor ICTS en S&O, mitsen en maren meewegend. Outsourcing lijkt op het eerste gezicht een aantrekkelijk alternatief.

5.2.3 Rooster UT

Het betreft hier het bepalen van uitgangspunten en voorwaarden voor een nieuw roosterproces en de informatievoorziening, ontwerp van een nieuw roosterproces en implementatie van het ondersteunende systeem (Syllabus Plus). Bij het roosterproces hoort ook een beschrijving van de benodigde uitvoeringsorganisatie met benodigde rollen met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Globale doelstellingen hierbij zijn verbetering van de houdbaarheid van onderwijsroosters, verhoging van flexibiliteit, verkorting van doorlooptijd van wijzigingen, een meer efficiënte en transparante procesgang en een transparante en uniforme management informatievoorziening.

De introductie van Syllabus Plus zal de procesgang ook veranderen. In juni 2011 is door de UCO een verzoek ingediend bij het CvB voor middelen in 2011. Dit budget is noodzakelijk om Syllabus Plus expertise in te kunnen huren en zodoende de optimale inrichting van (hoofddijnen van) processen te kunnen bepalen.

Het lopende onderwijs heeft een lastig roosterproces met veel deadlines en stakeholders. Wellicht is dit in het Twents model anders omdat de roosterbare eenheid een kwartiel is. Binnen de kwartielen is er echter een grote variabiliteit aan onderwijsvormen die vrijwel onmogelijk een jaar van te voren uniek zijn te roosteren. Mogelijk zal hier met raamwerken moeten worden gewerkt: voor elk kwartiel is een reeks aan ruimtes beschikbaar en het kwartiel dient vorm te worden gegeven zodat e.e.a. past. De opzet van zo'n raamwerk zal uiterst zorgvuldig moeten gebeuren. Dit deel van het roosterproces zal deel van het programma rond het nieuwe Twents model zijn en niet vermengd worden met de knelpunten van het huidige onderwijs.

6 Implementeren en borgen

Als gevolg van het nieuwe onderwijsmodel, de instellingsaccreditatie en het programma TOO zullen er veranderingen optreden in de onderwijsondersteuning (en daarbuiten). Deze veranderingen kunnen betrekking hebben op diverse terreinen:

- De organisatiestructuur (de inrichting van de organisatie en haar eenheden en de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden).
- De sturing in de organisatie.
- De werkprocessen.
- De systemen en de informatievoorziening.
- De samenwerking.
- De communicatie en de cultuur.

Het bewaken van de samenhang tussen de programma's en in de verschillende projecten is misschien wel de grootste uitdaging, vooral omdat het aantal mensen dat bij de projecten

betrokken is beperkt is. Naast beslissingen die op basis van hiërarchie moeten worden genomen zijn er veel afspraken die bindend moeten worden gemaakt.

Formele hiërarchie is er via CvB-decanen-OLD's, maar afstemming zal moeten bestaan op OLD-niveau en minstens zo belangrijk, op het niveau van de onderwijsmanagers en S&O. Dit betekent dat ook op facultair niveau deze niveaus moeten werken; het maken van afspraken gaat alleen als op facultair niveau de afspraken worden belegd en op uitvoeringsniveau alle relevante aspecten van afspraken bespreekbaar zijn. Hier is een cultuuromslag nodig die aandacht verdient. In de nieuwe UCO is dit het geval.

Ten behoeve van dit programma zullen regelmatig gezamenlijke bijeenkomsten nodig zijn om gezamenlijk te bepalen op welk niveau gezamenlijkheid bestaat en wanneer specifieke oplossingen nodig zijn. Het meest praktisch is werkende weg hier aan te werken en voldoende ruimte te maken voor algemene reflectie. In de jaaragenda's zullen een serie plenaire vergaderingen van OLD's, ow managers, S&O moeten worden belegd.

7 Planning en kosten

7.1 Planning

Hieronder zijn de verschillende activiteiten van de deelprogramma's weergegeven, met daarbij de planning van de activiteiten in de tijd en de geraamde kosten voor uitvoering. Bij het ramen van de kosten is zo veel mogelijk gestreefd naar het benutten van reeds bestaande en toegekende budgetten, zodat beperkt aanvullende middelen benodigd zijn. Een besluit over reallocatie van deze bestaande en reeds toegekende middelen wordt bij deze gevraagd.

Qua prioritering en planning springt er 1 concreet item in het oog en dat is de noodzaak om op de kortst mogelijke termijn Blackboard 9.1 in te voeren. Deze constatering stoelt op de volgende punten:

- De huidige versie van BB wordt per 1 oktober 2012 niet meer ondersteund.
- BB is nodig als middel voor registratie van deelcijfers.
- Idem voor flexibele ondersteuning van modulair onderwijs.
- BB biedt de mogelijkheid om naast het instellingssysteem per opleiding eigen accenten te leggen.
- Is nodig voor verhoging van gebruiks- en klantvriendelijkheid.
- Nodig voor ondersteuning e-portfolio's.
- Verbeterde projectondersteuning en beveiliging.

BMT doet als pilot goede ervaringen op met de huidige versie van Blackboard, waardoor het belang van continuering en verbetering van BB onderstreept wordt. In de borging zal ook rekening gehouden moeten worden met de benodigde gebruikersondersteuning (o.a. scholing, monitoring gebruik e.d.). Er zal met de concerndirectie HR afgestemd worden om de gebruikersondersteuning ook vanuit deze invalshoek vorm te geven (in HR-plan en budgetten).

7.2 Kosten

Er is grote samenhang tussen de aandachtsgebieden binnen het programma T00 en de onderwerpen die als projecten zijn opgenomen in het ICT-projectenportfolio (van UIM). Op initiatief van het programmteam T00 heeft afstemming plaatsgevonden met UIM over deze samenhang en over nadere rangschikking en prioritering van projecten en de bijbehorende budgetten. We zijn hierbij tot een aantal wijzigingsvoorstellen in het ICT-projectenportfolio gekomen. Belangrijke overwegingen hierbij zijn:

- de noodzaak van een integrale aanpak op het gebied van onderwijsondersteuning per 2013, bundeling van budget en expertise
- realisatie van quick wins per 2012 met oa Osiris en Blackboard
- noodzakelijk onderhoud in verband met continuïteit van de ondersteuning van het primair proces.

Zie ook bijlage 4. Afstemming ICT-projectenportfolio met programma T00

Hierbij zijn de benodigde middelen eerst in kaart gebracht. Daarna is bekeken welke budgetclaims overlappen met of tenminste sterk lijken op de door het programmteam gedefinieerde Quick Wins. Op basis van de kennis van nu komt het programmteam T00 tot voorstellen voor reallocatie van de gevraagde middelen van de afzonderlijke budgetclaims naar het programma T00. Nota bene: het gaat hier vooralsnog om budgetclaims en nog geen toegekende budgetten. Het programma T00 verzoekt om toekenning van deze middelen ten behoeve van de integrale aanpak binenn het programma T00. Het gaat om:

Onderwijsondersteuning T00

FAB k€185, systeemanalist: k€131, analist voor uitwerken werkinstructies: k€81, expert syllabus plus:k€141 totaal: k€538

Budget Quick wins Osiris

k€ 120 voor inhoudelijke experts en inhuren expertise.

Budget Blackboard 9

Inhuur expertise ter bepaling werkwijze in nieuw onderwijsmodel: k€95 . Tijdelijke testomgeving: k€ 35. Totaal: k€120

Kosten Rooster UT

Out of pocket kosten 2011: k€45. Noodzakelijk voor maken juiste keuzes bij ontwerp proces op hoofdlijnen. Out of pocket kosten 2012: k€150. Idem testomgeving syllabus plus: k€40. Totaal syllabus plus: k€235

Interne uren

Dit blijft een aandachtspunt. Is nu nog niet gedetailleerd te ramen.

Procesbudget en onvoorzien

K€75

Totaal

k€ 1.088 excl. Interne uren

T00 doet het voorstel om van deze behoefte k€660 te dekken uit het voorgestelde budget in het ICT-projectenportfolio 2012 (nog vast te stellen door het CvB):

S&O	Onderwijsondersteuning 2013	250
S&O	Quick Wins Osiris	120
S&O	Verroostering	150
S&O	Blackboard 9	95
S&O	Weblogic	45
Totaal		660

Dit betekent dat voor T00 een aanvullend budget wordt gevraagd van k€428. Mogelijke bron voor financiering van het Blackboard project: 3TU sectorplan.

Urgentie voor Blackboard, Rooster en Quick wins Osiris

Er is in juni 2011 door de UCO al een claim ingediend voor een aantal trajecten. Deze claim wordt hier nog eens kort toegelicht.

Gezien de urgentie en complexiteit van de upgrade naar **Blackboard 9.1** verzoeken wij om snel middelen hiervoor ter beschikking te stellen. Middelen zouden – aansluitend op programmapunt 5 uit dat plan: digitalisering onderwijs - ook uit het 3TU-sectorplan gealloceerd kunnen worden.

Voor het project **Rooster UT** geldt dat beperkingen, maar zeker ook mogelijkheden die geboden kunnen worden door een nieuw roosterproces en –systeem essentiële input vormen voor de eerste fase van T00/OV. Om die reden is inzet van een externe deskundige al per 1-11-2011 voorzien. Ook voor dit project geldt dat concrete toekenning van budget zeer urgent is.

Voor **Quick Wins Osiris** geldt, dat een vroege start leidt tot vroeger resultaat. De externe ondersteuning is beschikbaar, budget in 2011 maakt het mogelijk inspanningen te vervroegen.

8 Risico's en beheersing

De complexiteit en impact van het programma zorgen voor organisatierisico's en vragen om effectieve samenwerking en goed verandermanagement. Afstemming op strategisch niveau en oog voor inbedding in alle lagen van de organisatie zijn geïdentificeerd als belangrijke beheersmaatregelen.

In de tabel hieronder zijn de belangrijkste geïdentificeerde risico's vevat.

Risico	Beheersmaatregel
HR-kant van implementatie: scholing e.d.	Afstemming met HR-plan en -budgetten
Risico van voortborduren op bestaande uitgangspunten t.a.v. het onderwijsmodel, terwijl nieuwe inzichten kunnen ontstaan	Continue afstemming met programma onderwijsvernieuwing (is al gerealiseerd)
Afhankelijkheid van (interne/externe) stakeholders waar het PT TOO geen invloed op heeft (wet- en regelgeving, prestatieafspraken e.d., andere programma's binnen de UT, veranderbaarheid van OSIRIS, ...)	Proactief afstemmen door programmateam en gebruik maken van strategisch beraad van CvB (tafel van Ed)
Beschikbaarheid van mensen (breed) en kwaliteit	Door toekenning hoge prioriteit door bestuur en faculteiten en diensten + interne uren (nog te ramen)
Beschikbaarheid van middelen (ook 2012/2013)	Zie voorstel
Consistentie in prioriteitstelling	Proactief afstemmen door programmateam en gebruik maken van strategisch beraad van CvB (tafel van Ed)
Borging in de lijn, tijd en budget (ook na afronding v.h. programma)	
Aansluiting op achterbannen, bekendmaking, communicatie	Door urgentie en draagvlak plus communicatie activiteiten PT TOO

Bijlage 1: Uitgangspunten instellingsaccreditatie t.b.v. TOO

Auteur: Hans Vossensteyn

UT onderwijsvisie en eisen instellingsaccreditatie

Binnen het nieuwe accreditatiestelsel van de NVAO is er een nieuw kwaliteitszorginstrument ontwikkeld: de instellingstoets. Dat betekent dat de instelling moet aantonen “*in control*” te zijn als het gaat om de kwaliteitszorg van het onderwijs. Als de UT “*in control*” is kunnen de afzonderlijke opleidingen volstaan met een lichte opleidingstoets voor heraccreditatie. Dit kan de opleidingen veel werk besparen. De beperkte opleidingstoets geldt vanaf het moment dat de instellingstoets is aangevraagd, dus geldt nu al voor alle lopende opleidingstoetsen.

De UT instellingstoets zal feitelijk plaatsvinden in het najaar van 2013 en dat betekent dat de UT alle documentatie tegen de zomer 2013 gereed moet hebben. In de praktijk moet er dan een kritische reflectie van maximaal 50 pagina’s liggen waarin wordt aangegeven in welke mate de UT “*in control*” is wat betreft de onderwijskwaliteit. Daar mogen wel bijlagen bij met enkele detailgegevens op bepaalde onderdelen.

De instellingstoets bestaat uit vijf hoofdonderdelen:

1. **Visie:** De UT heeft een breed gedragen visie op de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur
2. **Beleid:** De UT moet aantonen dat er actief beleid is wat betreft de kwaliteit van onderwijs, personeel, voorzieningen, toegankelijkheid, studeerbaarheid, relatie met onderzoek en verwevenheid met het afnemend veld.
3. **Metten:** De UT moet zicht hebben op de mate waarin de kwaliteitsvisie wordt gerealiseerd door dit regelmatig te meten en evalueren (onder studenten, docenten, alumni en afnemend veld)
4. **Verbeteren:** De UT moet- waar nodig - een actief en systematisch verbeterbeleid hebben ten aanzien van de onderwijskwaliteit.
5. **Organisatie:** De UT moet een duidelijke rol-, taak-, en verantwoordelijkheidsverdeling hebben ten aanzien van de onderwijskwaliteit.

De informatie die voor de instellingstoets nodig is heeft veel raakvlakken met de activiteiten die binnen de onderwijsondersteuning plaatsvinden. Veel van deze processen hebben namelijk een impact op de onderwijskwaliteit of het inzichtelijk maken daarvan. In het onderstaande overzicht staat zo goed mogelijk aangegeven welke informatiebehoefte de instellingstoets heeft als wordt gekeken naar de UT onderwijsvisie; de onderwijskwaliteitsaspecten en de 9 onderwijsondersteuningsprocessen. Daarbij wordt ook gekeken wat het eventuele beleidsinstrumenten zijn en hoe dit zou kunnen worden gemeten. Vooralsnog worden het verbeterbeleid alsmede de organisatie en verantwoordelijkheden buiten beschouwing gelaten.

Aandachtspunten	Processen / instrumenten	PDCA / meten
I. Visie UT Onderwijs		
1. Student als partner en maatwerk	<ul style="list-style-type: none"> Vakdidactiek (projectonderwijs/modules/...) Vrije keuzeruimtes Minoren Eigen leertrajecten (maatwerk; studieplannen) Studentassistentenschappen 	% vakken met ... % vrije keuzeruimte (per opleiding) Aantal minoren % studenten met studieplan Aantal en % SA's
2. Uitdagend onderwijs o.g.v. 3 O's	<ul style="list-style-type: none"> Brede bachelors – modulair onderwijs Positionering Kwaliteitsverbetering Masters (PKM) Professionalisering docenten (BKO-beleid) Toetsbeleid Vakevaluaties door studenten 	Procesbeschrijving / mate invoering Procesbeschrijving / mate invoering BKO resultaten Mate van invoering Acties o.g.v. vakevaluaties
3. Ondernemende initiatiefrijke studiehouding	<ul style="list-style-type: none"> Projectonderwijs / leren-leren Extracurriculaire activiteiten Stimulering ondernemerschap 	% vakken met deze opzet Activisme (statistieken); afstudeersteun % vakken met ondernemersch.; TOP-regeling; student bedrijfjes
4. Internationale dimensie	<ul style="list-style-type: none"> Internationaliseringsbeleid Internationale oriëntatie binnen vakken/minoren Stimulering internationale studieperioden, stages en afstudeermogelijkheden Engelstaligheid (ba's en ma's) Joint-/double degrees Internationals accreditatie 	Periodieke bijstellingen ... Uitgaande en inkomende studenten KPI's KPI's KPI's Aantal + aantallen studenten
5. Intensief onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> Kleinschaligheid Projectgericht onderwijs / werkgroepen Leren-leren model Begeleide zelfstudie University College TGS 	Groeps groottes % vakken met project oriëntatie % vakken ... Beschrijving stavaza Beschrijving stavaza
6. Student snel op juiste plek	<ul style="list-style-type: none"> Goede voorlichting; Meeloopdagen; Twente Academy; Summer campus Selectie instrumenten (intake gespr.; premasters) Bindend studieadvies 	Deelname cijfers; website interesse Beschrijving, statistieken, feedback % van studenten
7. Actieve maatschappelijke betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> Maatschappelijk relevant projectonderwijs (bv. Scoren in de Wijk) 	??
8. Unieke Campus omgeving	<ul style="list-style-type: none"> Campus faciliteiten en beleid 	KPI's deelname aan sport&cultuur
II. Onderwijskwaliteit: basiskwaliteit, & profiel		
1. elkaar aanspreken op prestaties	<ul style="list-style-type: none"> stud.: beoordeling en terugkoppeling tentamens doc.: vakevaluaties: wat doet docent met die resultaten om zijn vak te verbeteren? 	- docenten vragen welk percentage stud. tentamens in kijkt - OLDs: in kaart brengen follow up vakevaluaties
2. tijdig informatie verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> OER: tentamens binnen 20 werkdagen nakijken (wijzigingen) roosters doorgeven ...? 	- regelmatig steekproef, dagen tellen, zo nodig verantw. aanspreken - Blackboard?
3. onderwijskwaliteit bespreken, CvB met decaan	<ul style="list-style-type: none"> vojo's / najo's: S&C neemt het op in speaking notes voor CvB decaan met docenten in FJUT-gesprek 	- verslag vojo's / najo's met mogelijk follow up - bespreken in OLD-overleg?
4. kwaliteit = "fitness for use", eisen uit maatschappij	<ul style="list-style-type: none"> KPI's (meer outputgerelateerd, minder op proces en input) 	- werkgroep MISUT doet voorstel KPI's (Erik); CvB stelt vast
5. behalen geplande KPI's	<ul style="list-style-type: none"> dashboard IKS 	- bespreken in najo's
6. juiste doelen opleidingen	<ul style="list-style-type: none"> domeinspecifiek referentiekader en profiel UT; ook WO monitor? 	- visitaties
7. resultaat opleiding: aantallen afgestudeerden, niveau (ook in internationaal vergelijk), rendementen, efficiency	<ul style="list-style-type: none"> KPI's kosten-/batenanalyse 	- visitaties - KPI's najo's

Aandachtspunten	Processen / instrumenten	PDCA / meten
III. Ondersteunende processen		
1. Inschrijving en toelating	Beleidsstukken met afspraken	Wie doet hier wel/niet iets mee?
2. Aanlevering onderwijs (planning)	Protocol planning / Blackboard	
3. Studieplanning en -begeleiding	Beleid maatwerk / eigen studieplan	OLD's bevragen
4. Roosterproces	Protocol roosteren; Syllabus plus	Deadlines en checken
5. Inschrijving vakken en toetsing	OER; toetsbeleid	
6. Tentamenorganisatie	OER; Blackboard;	Check, student tevredenheid
7. Individuele examenregeling	OER, examenreglement; compensatieregelingen	Gebruik
8. Afstudeerprocessen	Examencommissie, gegevens bekostiging, DS	Rendementen
9. Management informatie (MISUT)	Zie visie	KPI's

Bijlage 2: Uitgangspunten nieuw onderwijsmodel in relatie tot ondersteunende processen

Auteur: Tom Mulder

1. De organisatie

Opleiding, major en module

Opleidingen worden in het Twentse model grotere organisatorische eenheden, waarbinnen de majors de inhoud in belangrijke mate organiseren. De opleiding is in zekere zin het huis voor de majors. Deze accommodatie is echter niet enkel facilitair. De verantwoordelijkheid voor kwaliteit en accreditatie ligt bij de opleiding. Het opleidingsbestuur moet dus ook op deze kwaliteit kunnen sturen.

De opleidingsdirecteur vormt een opleidingsbestuur met de majorcoördinatoren. Bij wet moet in een dergelijk meerhoofdig bestuur ook een student vertegenwoordigd zijn. Samen zijn zij verantwoordelijk voor het totale module-aanbod binnen de opleiding; zowel de eerste fase, als het major-specifieke deel en de (eigen) keuzemodules. Voorzieningen in de sfeer van begeleiding en ondersteuning zullen op het niveau van de opleiding of groepen van opleidingen worden georganiseerd.

De module kan vervolgens worden gezien als een kleine opleiding op zich, met samenhangende onderdelen die door verschillende personen en/of groepen worden verzorgd. De organisatie van de module is de verantwoordelijkheid van de modulecoördinator, met een kleine groep collega's. Het ligt voor de hand dat deze personen ook onderwijstaken hebben binnen de module. Daarmee is de modulegroep ook een afspiegeling van de vakgroepen die een belangrijke bijdrage leveren in de module. Van de modulegroep kan ook een student lid zijn.

Modules zullen in de regel worden ontworpen in opdracht van één of meerdere opleidingsbesturen. Vanuit kwaliteitszorg-overwegingen is het verstandig om ook initiatieven voor instellingsbreed module-aanbod te ontwikkelen in het huis van een penvoerende opleiding. De toetsing of een dergelijke module ook in de keuzeruimte van andere majors kan worden toegestaan, is uiteindelijk aan de examencommissie van de opleiding waar deze major in wordt ondergebracht. Daartoe kan, in lijn met de huidige situatie in het minor-systeem, weer een advies onder auspiciën van de UCO worden betrokken.

Wettelijke gremia

De verdeling van verantwoordelijkheden tussen opleiding en major wordt deels voorgeschreven door de wet. De wet schrijft voor dat opleidingen (of groepen opleidingen) één opleidingscommissie en één examencommissie hebben. Deze kunnen hun taken maar in beperkte mate delegeren. De verantwoordelijkheden van deze commissies liggen daarmee per definitie op opleidingsniveau en niet op het niveau van de major.

De opdracht van de examencommissie wordt in de wet als volgt omschreven:

De examencommissie is het orgaan dat op objectieve en deskundige wijze vaststelt of een student voldoet aan de voorwaarden die de onderwijs- en examenregeling stelt ten aanzien van kennis, inzicht en vaardigheden die nodig zijn voor het verkrijgen van een graad. (WHW 7.12.2)

En daarbij horen de volgende taken:

1. het borgen van de kwaliteit van de tentamens en examens [...]
2. het vaststellen van richtlijnen en aanwijzingen binnen het kader van de onderwijs- en examenregeling, [...] om de uitslag van tentamens en examens te beoordelen en vast te stellen,
3. het [...] verlenen van toestemming aan een student om een door die student samengesteld programma [...] te volgen, waarvan het examen leidt tot het verkrijgen van een graad, waarbij de examencommissie tevens aangeeft tot welke opleiding van de instelling dat programma wordt geacht te behoren [...], en het verlenen van vrijstelling voor het afleggen van één of meer tentamens.
(WHW 7.12b.1)

De examencommissie is daarmee een belangrijk gremium in de opleidingsorganisatie. Met een recente aanscherping van de wet is hier nog eens aan toegevoegd dat de examencommissie ook in staat moet zijn inhoudelijk te beoordelen of tentamens en examens aan de maat zijn. Taak [1] en in het verlengde daarvan taak [2] hierboven zijn dus niet louter procedureel. Waar de examencommissie deze verantwoordelijkheid moet nemen over de hele breedte van de opleiding, dus over alle majors, stelt dat ook hoge eisen aan de leden.

De toestemming genoemd onder [3] kan in een aantal gevallen gestandaardiseerd worden. In essentie is dat de definitie van een major: een door de examencommissie *a priori* toegestane combinatie van onderwijsonderdelen. Dit zijn in de praktijk uiteraard besluiten die de examencommissie eenmalig neemt op voordracht van het opleidingsbestuur. Wij kiezen ervoor deze combinaties eigen namen te geven en te vermelden op het diploma.

Studenten die zelf een afwijkend programma willen samenstellen, kunnen daar ook toestemming voor vragen. Dit zal echter enkel tot een major-vermelding leiden als het slechts een kleine afwijking betreft van de bestaande majors. In alle gevallen zal op het diploma worden vermeld dat het gaat om een 'vrij programma'.

De wet lijkt te zijn geschreven op de mogelijkheid van majors die op de grens van opleidingen liggen, als we afgaan op de formulering '*waarbij de examencommissie tevens aangeeft tot welke opleiding van de instelling dat programma wordt geacht te behoren*' in [3] hierboven. Als we uitgaan van dergelijke majors, kan de student ingeschreven staan in een opleiding A, vervolgens een major doen op het grensvlak met een opleiding B, en in de keuzeruimte het accent verder verleggen naar opleiding B. De examencommissie van opleiding A kan in een dergelijk geval, gegeven de formulering, in overleg met de examencommissie van opleiding B vaststellen zijn dat het diploma niet meer opleiding A zou moeten vermelden, maar opleiding B. Ook voor deze gevallen zullen zoveel mogelijk standaardpaden worden ontwikkeld.

Naast bestuur en examencommissie schrijft de wet een derde onderdeel in de opleidingsorganisatie voor: de opleidingscommissie. Deze commissie moet vooral de koppeling tussen opleidingsbestuur en staf en studenten borgen. Ook de taken van de opleidingscommissie zijn in de wet omschreven. De WHW draagt de haar op om:

1. advies uit te brengen over de onderwijs- en examenregeling, [...]
2. het jaarlijks beoordelen van de wijze van uitvoeren van de onderwijs- en examenregeling, en

3. het desgevraagd of uit eigen beweging advies uitbrengen aan het bestuur van de opleiding, [...] en de decaan over alle aangelegenheden betreffende het onderwijs in de desbetreffende opleiding.
(WHW, 9.18.1)

Leden van het opleidingsbestuur mogen niet in de examen- of opleidingscommissie zitten. Op opleidingsniveau is het bestuur daarmee een samenspel tussen drie onafhankelijke gremia: het opleidingsbestuur als hoogste uitvoeringsorgaan, in ons model bestaand uit opleidingsdirecteur, majorcoördinatoren en een student, de examencommissie als opleidingsbrede borging van de standaarden, op zijn minst bestaand uit een inhoudelijk expert op elk van de majors, en de opleidingscommissie als inhoudelijk advies en inspraakorgaan, die bij wet uit evenveel studenten als medewerkers bestaat.³

Omdat een major geen wettelijke status heeft, is bij wet niets geregeld over het mandaat voor het starten of sluiten van een major. Zoals gezegd is een major feitelijk een door de examencommissie *a priori* toegestane combinatie van onderwijsonderdelen. Omdat in het Twents model de major echter inhoudelijk en in graad-verlening een status heeft die te vergelijken is met die van de opleiding, worden besluiten over major-vermeldingen op het diploma genomen door het College van Bestuur, op voordracht van de opleiding.

Bekostiging

In het bestaande verdeelmodel worden middelen over vakgroepen verdeeld op basis van 'geproduceerde' EC. In het nieuwe Twents model is dat problematisch. Er is een veel minder unieke koppeling tussen de onderwijseenheden (de modules) en de aanleverende vakgroepen. De onderdelen die groepen aanleveren zijn niet geformaliseerd in vorm, anders dan op het meest basale niveau van de individuele bijeenkomst. Hoeveel bijeenkomsten een groep verzorgt en van welke aard ze zijn, zal per module verschillen.

Ook om inhoudelijke redenen is het goed om de directe koppeling tussen vakgroepen, onderwijseenheden en EC in de bachelor te heroverwegen. Zoals eerder gesteld, vooronderstelt het nieuwe Twentse model in zowel het ontwerp van de opleiding als van de individuele module meer inhoudelijke planning en daarmee meer sturing door het opleidingsbestuur. Enerzijds omdat een belangrijk deel van de kwaliteitszorg en bewaking van de eindtermen op opleidingsniveau blijft liggen, terwijl daarbinnen meer vrijheidsgraden ontstaan. Anderzijds omdat het opleidingsbestuur de verantwoordelijkheid over de efficiëntie van het aanbod kunnen nemen om echt convergerend te kunnen zijn in het aanbod.

Tegen deze achtergrond wordt het interne verdeelmodel opnieuw bekeken. Gedachten zijn dat een deel van de middelen voor het onderwijs door de opleiding wordt verdeeld en niet direct op basis van 'eigen EC-productie' aan de groepen wordt toegekend. Op opleidings- of moduleniveau kan inzet worden ingekocht bij de groepen. Dit moet uiteraard volgens een transparant en administratief licht principe.

³ Mocht een faculteit maar één formele opleiding hebben, dan kunnen de taken van de opleidingscommissie worden overgenomen door de faculteitsraad.

Nieuwe rollen

In organisatie, uitvoering en begeleiding ontstaan nieuwe rollen in het Twente model. Opleidingsdirecteur, majorcoördinator en modulecoördinator zijn nieuwe rollen in de organisatie van het onderwijs. De tutor is een nieuwe docentrol en ook in de studiebegeleiding zullen functies veranderen.

Docenten die gewend zijn alleen een vak te aanbieden, zullen in modulegroepen moeten gaan samenwerken met andere docenten, om hun bijdrage aan het onderwijs een plaats te geven. Zij zullen ook vaker gevraagd worden een (kleinere) bijdrage te leveren in modules waar ze niet bij de organisatie betrokken zijn. In de onderwijsuitvoering zal aan de rol van de docent in het frontale onderwijs echter niet veel veranderen. De schaal van een aantal bijeenkomsten zal groter worden, wat andere kwaliteiten van de docent vraagt. Een gevolg kan zijn dat juist bepaalde docenten die een talent hebben voor doceren in deze context hierop vaker geprogrammeerd worden.

Bij het begeleiden van de projecten komt echter weer een nieuwe rol te voorschijn. De rol van deze begeleiders, die we tutoren noemen, is uitgebreid gedocumenteerd door andere instellingen en ook door onze eigen opleidingen die al met vergelijkbaar onderwijs werken.

De tutor is een coach en procesbegeleider voor de groep, maar is ook een vakexpert op het onderwerp van het project. Op cruciale punten moet de tutor keuzes van de groep kunnen beoordelen. Bovendien zal de tutor een belangrijke rol spelen in de beoordeling van het project. De tutor moet dus ook examenrechten hebben.

De trainingen die deze tutoren moeten krijgen zijn goeddeels voorhanden. In de aanloop naar de start van het nieuwe model zullen de opleidingen medewerkers voor deze nieuwe rollen gaan benaderen en moeten de trainingen op grote schaal aangeboden gaan worden.

Ook op een andere plek komt een nieuwe begeleidingsrol tevoorschijn. De student krijgt meer ruimte om een deel van zijn curriculum in te richten. De keuze die daarin gemaakt moeten worden kunnen verstrekkende gevolgen hebben, voor bijvoorbeeld de vermelding op het diploma en de toelating tot masterprogramma's. Het is daarom van belang dat de student tijdig en adequaat begeleidt wordt in deze keuze. Waar het de inhoudelijke begeleiding betreft, zijn de studieadviseurs niet altijd toegerust om die rol te spelen. Het model vraagt om een nieuwe verdeling van rollen tussen studiebegeleiding en inhoudelijk mentoraat.

2. Consequenties van het model voor ondersteunende processen

Aanmelding, toelating en inschrijving

Werving en aanmelding

Probleem dat nog niet is opgelost, betreft restricties op werven met namen van majors ipv croho-namen. OCW staat dit formeel niet toe. Kandidaat moet echter belangstelling voor major kenbaar kunnen maken; zowel bij werving als aanmelding. Zal in studielink gevraagd moeten worden. Het is relevant voor groepssamenstelling in eerste module.

Selectie en matching

Met studenten die aan bepaalde criteria voldoen (laag cijfergemiddelde, lage cijfers voor specifieke vakken, eerdere opleidingen in HBO/WO) zullen intakegesprekken worden gevoerd die leiden tot een advies bij de inschrijving. Dit advies is onderdeel van het dossier voor studiebegeleiding.

Het aantal fixusopleidingen zal op termijn worden uitgebreid. Hier zal ook gebruik gemaakt van decentrale selectie. Dit proces zal gelijkvormig zijn aan de selectie voor het UC.

Aanlevering onderwijs (planning)

Het aantal onderwijseenheden zal fors gereduceerd worden. Individuele modules omvatten meerdere onderdelen en onderwijsvormen. Onderdelen worden aangeleverd door meerdere groepen. De coordinatie is in handen van de modulegroep.

Studieplanning en –begeleiding

De eerste module(s) hebben diagnostische functie. Al na een twee modules moet de student een eerste advies krijgen, dat kan worden gebruikt bij de keuze voor een major of overstap naar een andere opleiding. Het advies is echter vrijblijvend.

Het BSA wordt onderdeel van alle nieuwe opleidingen. De verwachting is niettemin dat het in dit stelsel slechts bij zeer hoge uitzondering tot een daadwerkelijk BSA zal komen. Studenten hebben meer perspectief en dus minder argument om tegen beter weten in te blijven proberen.

Het is van belang dat de student zich ook al tijdig oriënteert op de fase na de bachelor. Deze oriëntatie geeft richting aan de keuzeruimte. Voor de inrichting van de keuzeruimte maakt de student een studieplan op met zijn begeleider. Deze begeleider moet dus zowel een inhoudelijke als een planningscoach kunnen zijn voor de student. Dat is een andere rol dan die van de huidige studieadviseur.

Valt het studieplan buiten de gedefinieerde standaarden, dan zal een examencommissie zich er over moeten buigen. Het is uiteindelijk aan de examencommissie van de bachelor om te besluiten of een bepaald pakket binnen de eindtermen van de bachelor past.

Roosterproces

We streven naar een maximale flexibiliteit in de organisatie van de modules. Modulegroepen moeten zo min mogelijk belemmerd worden in het ontwerp van hun modules. Gegeven dat al deze modules echter gebruik moeten maken van hetzelfde aanbod aan ruimtes en mensen, is het aantal vrijheidsgraden niet onbeperkt. Inhoudelijk vrijheid laat zich echter prima combineren met een beperking in het mogelijke aantal momenten in de week waarop georganiseerde bijeenkomsten plaats vinden.

Een lichte en efficiënte manier om uniformiteit en vrijheid zo dicht mogelijk bij elkaar te brengen, is om in de roosters gebruik te maken van sjablonen. Een sjabloon is een combinatie van ruimte-toewijzingen, die uiteraard schaalbaar is naar het aantal studenten dat aan een module deelneemt. Zo kan een sjabloon bijvoorbeeld bestaan uit vier keer twee uur een collegezaal, vier keer twee uur een groter aantal kleine ruimtes en 8 uur projectruimtes. Een volgend sjabloon kan de verhoudingen anders hebben liggen. De modulegroep kiest een sjabloon en vult dit naar wens in. Wat er precies gedaan wordt in de tijdslots en door wie, is aan

de modulegroep, en kan per week wisselen. Wat echter niet wisselt zijn de slots. Voor bepaalde opleidingsspecifieke voorzieningen is dat in dit slot-model niet mogelijk. In alle andere gevallen kan de ruimtetoewijzing voor de modules sterk worden gecentraliseerd. De invulling kan tegelijk sterk gedecentraliseerd worden.

Waar opleidingsspecifieke voorzieningen flexibiliteit uit het systeem halen, en dus zoveel mogelijk in een klein aantal modules moeten worden geconcentreerd, kan met opleidingsspecifieke multifunctionele ruimtes zoals 'jaarzalen' juist weer flexibiliteit worden toegevoegd. In een aantal scenario's zullen verschillende combinaties vergeleken moeten worden.

Bij een onderwijsprogramma dat per week kan wisselen is goede informatievoorziening aan de student van cruciaal belang. Dat stelt eisen aan de samenwerking tussen de opleiding en de gezamenlijk ondersteuningsorganisatie, én aan de informatiesystemen.

Voor de examenadministratie geldt ook dat het streven naar maximale flexibiliteit een tegenkracht vindt in het streven naar efficiënte ondersteuning.

Inschrijving vakken en toetsing

Inschrijven voor een module is inschrijven voor alle onderdelen van die module en alle toetsen die daarbij horen. Dit zijn dus geen gescheiden processen meer.

Toelating tot een module wordt gedefinieerd door de plaats van een module in een major, cq een opleiding. Daarbuiten wordt getoetst op het studieplan dat door de opleiding moet zijn goedgekeurd.

Relevant is in dit verband dat een systeem voor modulekwalificaties moet worden ontwikkeld. Een nummeringssysteem voor het niveau is daar onderdeel van (100, 200, 300-level etc). Voor de Twentse situatie is dit bijvoorbeeld uit te breiden met aanduiding van de O waar het zwaartepunt ligt en de disciplines die centraal staan.

Tentamenorganisatie

In een module zijn meerdere, verschillende toetsmomenten opgenomen. Deze toetsen worden binnen de opleiding georganiseerd. Er zullen fors minder 'grote' tentamens zijn. Voor overkoepelende moduleonderdelen zoals wiskunde zouden die nog wel kunnen bestaan.

De vraag of alle toetsmomenten ook in de centrale examenadministratie moeten worden geregistreerd is in dat verband nog niet beantwoord. Nu is dit in Osiris wel het geval. Het alternatief is dat dit alleen gebeurt met de uiteindelijke modulebeoordelingen. Dat is niet alleen een vraag van flexibiliteit en efficiëntie, maar ook van instellingskwaliteitszorg. Bovendien bepaalt het antwoord op deze vraag hoe de cijferlijst bij het diploma er uit zal zien en dus ook het detailniveau waarop een toekomstig assessor de prestaties van de student kan beoordelen.

Individuele examenregeling

Dit probleem wordt enorm gereduceerd door een systeem van 15 EC modules die enkel als geheel kunnen worden gevolgd.

Afstudeerprocessen

Afstudeersemester

Voor afstuderen bestaat in iedere opleiding een eigen semester: de *capstone*. Dit semester wordt niet enkel besteed aan zelfstandig onderzoek. Vormen van afstuderen die worden begeleid door onderwijsbijeenkomsten, zoals een *writing lab* of seminars waarin tussentijds gepresenteerd wordt. Daarnaast is deze fase zeer geschikt voor onderwijs dat gericht is op reflectie op het vakgebied.

Door de organisatie van een dergelijke semester per opleiding, waar studenten tegelijk meer beginnen en eindigen, ontstaan afstudeercohorten die ook een gezamenlijke diploma-uitreiking hebben. Het systeem van beoordeling door de examencommissie moet hier op ingericht worden.

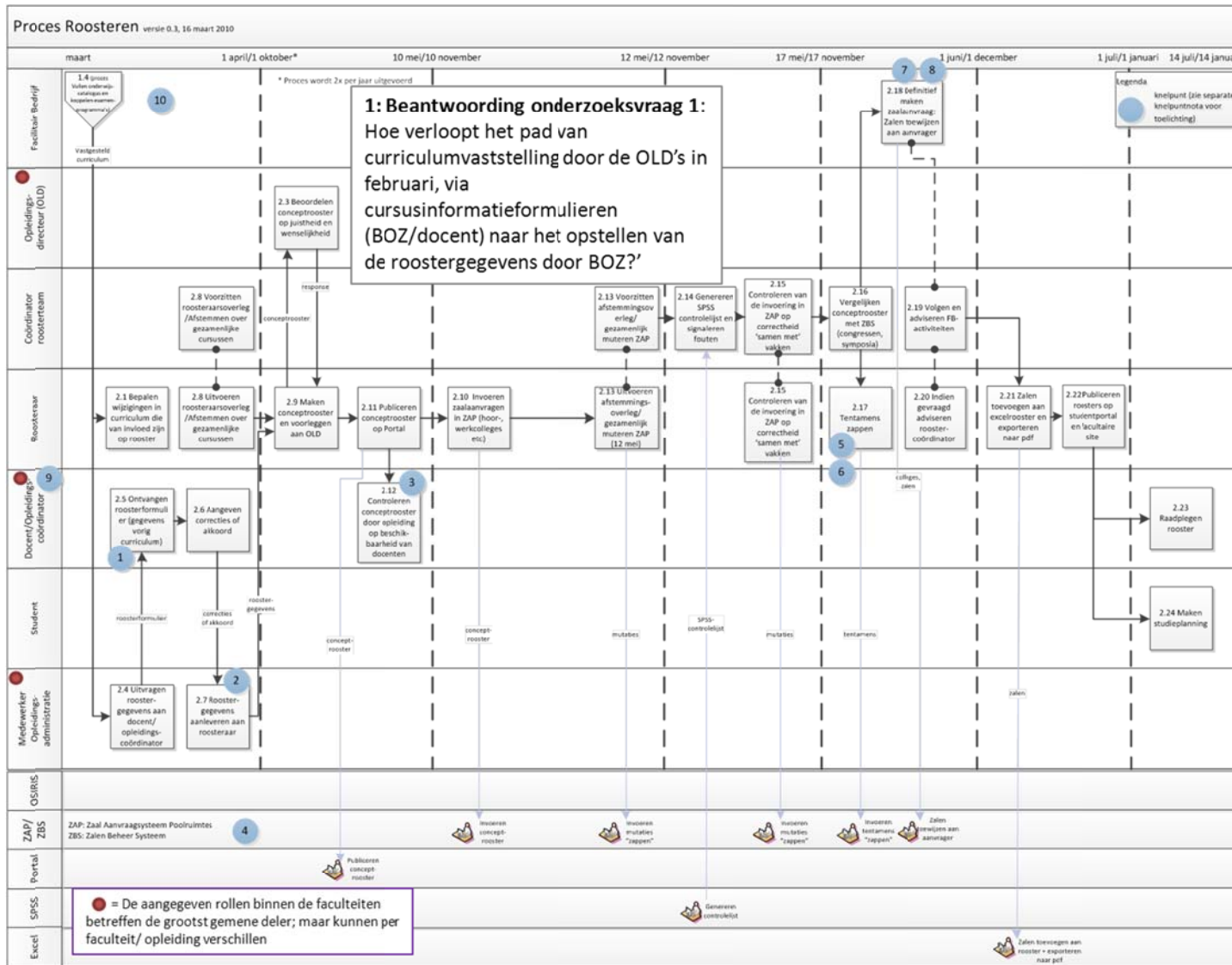
Cijferlijsten met deelvakken

Een punt voor het transcript (cijferlijst) is dat een vorm moet worden gevonden waarin meer informatie kan worden gegeven over wat de student heeft gedaan dan enkel door de moduletitels kan worden gegeven. Dit is relevant voor de waarde van het diploma bij toelating tot een vervolgopleiding of een sollicitatie. Gedetailleerde moduleomschrijvingen en informatie over gerealiseerde projecten moeten daartoe een plek krijgen in het supplement bij het diploma.

Management informatie (MISUT)

pm

Bijlage 3: Voorbeeld Roosterproces IST-situatie



Bijlage 4: Afstemming ICT-projectenportfolio met programma TOO

Auteurs: Ton Wennink, Susanne Wichman, Erik van den Bosch

Aanleiding voor afstemming TOO met UIM:

Er is grote samenhang tussen de aandachtsgebieden binnen het programma TOO en de onderwerpen die als projecten zijn opgenomen in het ICT-projectenportfolio. Op 8 september heeft op initiatief van het programmateam TOO afstemming plaatsgevonden met UIM over deze samenhang en over nadere rangschikking en prioritering van projecten. We zijn hierbij tot een aantal wijzigingsvoorstellen in het ICT-projectenportfolio gekomen. Belangrijke overwegingen hierbij zijn:

- ✓ de noodzaak van een integrale aanpak op het gebied van onderwijsondersteuning per 2013, bundeling van budget en expertise
- ✓ realisatie van quick wins per 2012 met oa Osiris en Blackboard
- ✓ noodzakelijk onderhoud in verband met continuïteit van de ondersteuning van het primair proces.

Onderstaand worden de voorstellen toegelicht.

Huidig voorstel

Hier zijn de tabellen uit het ICT-projectenportfolio 2012 van augustus opgenomen waar wijzigingen op worden voorgesteld. Projecten waarop het wijzigingsvoorstel betrekking heeft, zijn grijs gearceerd.

R⁺-projecten

Houder	Titel	Out-of-pocket (k€)	ISA (uren)	Andere (uren)	Opmerking
S&O	Studieplanning	200	750	550	Gebrek eigen capaciteit en expertise
S&O	Verroostering	150	750	600	idem
S&O	University College	50	400	1.000	idem
S&O	Nieuwe bachelors	100	400	1.000	idem
FEZ/CC	MISUT	35	1.400	600	
ICTS	WLAN	250			k€ 100 al toegekende vervangings-investeringen
UIM	Right-sourcing	10	100	100	
Totaal		795⁴	3.800	3.850	
Totaal excl. bestaande toekenningen		595			

H-projecten Onderwijs

Houder	Titel	Out-of-pocket (k€)	ISA (uren)	Andere (uren)	Opmerking
S&O	Blackboard 9	95	1.000	1.200	
S&O	Compensatieregeling	20	300	600	
S&C	Studentenportal	20	1.000	1.000	
Totaal		135	2.300	2.800	
Totaal excl. bestaande toekenningen		135			

⁴ In het oorspronkelijk stuk staat vermoedelijk een optelfout; de optelling bedraagt k€795

H-projecten Externe ontwikkelingen

Houder	Titel	Out-of-pocket (k€)	ISA (uren)	Andere (uren)	Opmerking
B&A	Repository		700	700	
FEZ	Toezicht & werkkosten	20	1.000	2.000	
FEZ	SEPA	20	500	500	
FEZ	OAR12 uitloop	10	300	300	
ICTS	E-mail studenten	40	160	1.600	
ICTS	Anytime/-where/-device		300	600	
ICTS	Samenwerkingsomgeving		250	250	
S&O	Weblogic	45	200	200	
Totaal		135	3.410	6.150	
Totaal excl. bestaande toekenningen		135			

Nieuw voorstel

In de drie tabellen hieronder worden de voorgestelde wijzigingen weergegeven. Inhoudelijke toelichting staat daaronder.

R⁺-projecten

Houder	Titel	Out-of-pocket (k€)	ISA (uren)	Andere (uren)	
S&O	Onderwijsondersteuning 2013	250	1175	2275	
S&O	Quick Wins Osiris	120	675	875	
S&O	Verroostring	150	750	600	
S&O	Blackboard 9	95	750	1200	
FEZ/CC	MISUT	35	1.400	600	
ICTS	WLAN	250			
UIM	Right-sourcing	10	100	100	
Totaal		910	4850	5650	
Totaal excl. bestaande toekenningen					

H-projecten Onderwijs

Houder	Titel	Out-of-pocket (k€)	ISA (uren)	Andere (uren)	Opmerking
S&O	Blackboard 9	95	1.000	1.200	
S&O	Compensatieregeling	20	300	600	
S&C	Studentenportal	20	1.000	1.000	
Totaal		20	1000	1000	
Totaal excl. bestaande toekenningen					

H-projecten Externe ontwikkelingen

Houder	Titel	Out-of-pocket (k€)	ISA (uren)	Andere (uren)	Opmerking
B&A	Repository		700	700	
FEZ	Toezicht & werkkosten	20	1.000	2.000	
FEZ	SEPA	20	500	500	
FEZ	OAR12 uitloop	10	300	300	
ICTS	E-mail studenten	40	160	1.600	
ICTS	Anytime/-where/-device		300	600	
ICTS	Samenwerkingsomgeving		250	250	
S&O	Weblogic	45	200	200	Noodzakelijk voor werking Osiris v.a. maart 2012
Totaal		135	3.410	6.150	
Totaal excl. bestaande toekenningen					

Onderwijsondersteuning 2013

Dit project vormt de uitvoeringsorganisatie voor het bepalen van de benodigde onderwijsondersteuning in 2013 en de transitie van huidig naar nieuw. Door het samenvoegen van een aantal projecten uit voorstel 'oud' kan een integrale aanpak voor herontwerp van de onderwijsondersteunende processen worden gerealiseerd, onder directe aansturing van het programmateam TOO. Afstemming met UCO, Onderwijsvernieuwing en IKS is hiermee geborgd. Slagkracht voor het uitvoeren van pressure cookers IKS en onderwijsvernieuwing, noodzakelijke analyses van huidig vs. nieuw, transitieplanning, vrijspelen inhoudelijke experts van S&O IM-FAB.

Budget

k€100 van studieplanning
k€50 van university college
k€100 van nieuwe bachelors

Quick wins Osiris

In dit project worden de belangrijkste knelpunten van Osiris, die op korte termijn kunnen worden opgelost, met hoogste prioriteit opgepakt. De middelen van het project maken het mogelijk om hier expertise voor vrij te maken. Communicatie met de UT-gemeenschap – zowel gebruikers als management – is hierbij een belangrijke succesfactor.

Onderdelen van dit project:

- * Studieplanning 'light' (nr. 2 van TonM)
- * Osiris knelpunten (nr. 4 en 5 van TonM), waaronder derde tentamenpoging, informatievoorziening/MISUT, e-coach, internationalisering, langstudeerders.
- * Toetsbeleid (in het kader van IKS)
- * communicatie naar gebruikers (nr. 6 TonM)

Dit wordt mede bewerkstelligd door de nieuwe Osiris-release van maart 2012. Deze is omvangrijk, en werkt uitsluitend op een andere technische onderlaag die de gebruikersvriendelijkheid verhoogt (project weblogic uit H-projecten externe ontwikkelingen).

Budget

k€ 100 van Studieplanning. Studieplanning groot invoeren heeft pas nut na verder uitkristalliseren onderwijsvernieuwing, ook cf. mail Ton Mouthaan dd 7-9-2011.

k€ 20 van Compensatieregeling (van H-projecten aan R+-projecten). Uitvoeren van dit project zou leiden tot investering in 'oud onderwijs'. Projectvoorstel compensatieregeling wordt ingetrokken ten faveure van quick wins.

Blackboard 9

Blackboard 9 is noodzakelijk vanwege stopzetten technische support op versie 8 per september 2012. Daarnaast vormt de upgrade een quick win en past deze om meerdere redenen in Route14+. De ervaringen bij BMT wijzen nu al uit, dat gebruik van het grade center voor deelvijfers en de hiërarchie van course sites (tbv modulair onderwijs) in het nieuwe onderwijs van belang zullen zijn. De nieuwe versie vergroot de regelruimte van opleidingen en docenten door flexibeler procesondersteuning.

Tevens is het project als quick win aan te merken, aangezien de look-and-feel & gebruikersvriendelijkheid sterk verbeterd zijn; e-portfolio's worden ondersteund; projectondersteuning verbeterd is; beveiliging grade center naar moderne standaarden is gebracht.

NB 1. Blackboard mobile (nu onder M-projecten onderwijs) kan quick win zijn, want de implementatie is zeer eenvoudig. Jaarlijkse licentiekosten (structureel) ca. k€25 - k€30 / jaar.

NB 2. ICTS doet onderzoek naar optimale ondersteuning voor Blackboard. Een business case wordt opgesteld voor outsourcing vs. huidige situatie, de structurele gevolgen voor ICTS en S&O, mitsen en maren meewegend. Outsourcing lijkt op het eerste gezicht een aantrekkelijk alternatief.

Budget

Van H-projecten onderwijs aan R+-projecten. Bedrag ongewijzigd, tenzij Blackboard mobile wordt meegenomen. Dan ca. k€25 - k€30 jaarlijks structureel.

COLLEGE VAN BESTUUR

vergadering maandag 6 juni 2011

AGENDAPUNT: [vervolg project Topondersteuning]

REACTIE OP DOCUMENT:

Adviesrapport Sons/Bakker

OPGENOMEN IN BESTUURLIJKE WERKPROGRAMMA:

VERTROUWELIJK:

ja

AARD BEHANDELING:

oriënterende bespreking

AUTEURS:

[RON MAZIER, JOYCE BERGER, SUSANNE WICHMAN, 8034]

Betrokken concerndirecties: S&C, FEZ

paraaf: ____

Secretaris: **Erik van Keulen**

paraaf: ____

Aandachtsveldhouder: **Ed Brinksma**

paraaf: ____

1. TEKST CONCEPT-BESLUIT:

Het College van Bestuur besluit:

1. een pricipesluit te formuleren over onderstaand voorstel a t/m d,
 2. de rector naar aanleiding hiervan een gesprek te laten voeren met de voorzitter UCO teneinde te vernemen of de laatste bereid is uitvoering te geven aan dit besluit,
 3. Een formeel besluit te nemen over de invulling van het vervolg van het project Topondersteuning in de vergadering van 14 of 20 juni, een en ander afhankelijk van de uitkomsten van het gesprek met de voorzitter UCO.
-

2. VOORSTEL:

Het project Topondersteuning, dat in januari 2011 is gestart, heeft geleid tot een adviesrapportage, inclusief een voorstel voor een plan van aanpak. Op 11 mei hebben Erik Sons en Renco Bakker hun bevindingen en voorstellen voor vervolg gepresenteerd in het Strategisch CvB. Zie bijlage voor de adviesrapportage.

Gezien de urgentie van een goede en geüniformeerde onderwijsondersteuning in het licht van de instellingstoets, de aanstaande onderwijsvernieuwing en de toenemende druk op de financiële middelen, is het van groot belang dat er een snel vervolg wordt gegeven aan de projectuitkomsten. Het betreft een viertal elementen:

- a) Richt een programmteam onderwijsondersteuning in dat uitvoering geeft aan een nader ontwerp en implementatie van een negental onderwijsondersteunende processen. Dit programmteam krijgt als opdracht om de huidige onderwijsondersteunende processen professioneel te beschrijven als (IST), de knelpunten daarin, de gewenste processen (SOLL) en de transitie van IST naar SOLL. Hierin worden de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende actoren in de betrokken processen expliciet beschreven alsmede de spelregels. De aanpak hierbij is bij voorkeur participatief, met inbreng van S&O en faculteiten. Hierdoor ontstaat een gezamenlijk en transparant beeld van de deadlines, de verwachtingen t.o.v. elkaar en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de hele keten en voor het eindresultaat t.b.v. de klant. Ook het uniformeren van de organisatie van de onderwijsondersteuning van faculteiten en het bepalen van een standaard pakket en een maatwerk pakket van S&O-dienstverlening maken hier deel van uit.**

Het programmteam zal als eerste activiteit een plan (programma) opstellen voor de verbetering van de onderwijsondersteunende processen (zie onder b). Hierbij worden verschillende projecten gedefinieerd inclusief een prioriteitstelling en vaststelling van benodigde interne en externe inzet van personeel en kosten. In dit kader wordt tevens bepaald in welke vorm programma-ondersteuning gevraagd gaat worden. De voorzitter van het programmteam is een directeur bedrijfsvoering. Deze wordt benoemd tot programmadirecteur. Opdrachtgever voor het programmteam is de UCO, die op haar beurt weer rapporteert aan het CvB. Rapportage over de voortgang van het project Topondersteuning aan het CvB geschiedt door programmadirecteur en voorzitter UCO gezamenlijk. Op deze manier wordt invulling gegeven aan het eigenaarschap van de UCO van dit project. De bestuurlijke eindverantwoordelijkheid berust bij het CvB, waarbij de portefeuillehouders O&O en Bedrijfsvoering de eerst aangewezenen zijn. Het CvB informeert de decanen over de voortgang hiervan via het CvB-D.

Aan het programmateam nemen voorts 2 OLD's, de voorzitter van het platform studiebegeleiding en de directeur S&O deel. De laatste is tevens projectmanager. De projectmanager vormt een uitvoerend projectteam met werkgroepen. Voorgesteld wordt om in het programmateam de OLD en DBV uit de programmeboard 'integratie onderwijssystemen' op te nemen en een extra OLD die direct betrokken is bij de onderwijsvernieuwing. Het programma team wordt ondersteund door een programmasecretaris (Zie bijlage voor een schematisch overzicht). In de werkgroepen zijn de opleidingen vertegenwoordigd via de inzet van onderwijscoördinatoren, onderwijscontactpersonen, kwaliteitszorgmedewerkers en studie-adviseurs.

Momenteel lopen er twee grote projecten die een belangrijke wisselwerking hebben op het proces van verbetering van de onderwijsondersteuning: 'Implementatie van IKS' en 'Onderwijsvernieuwing'. Ontwerpbeslissingen die in een project worden genomen kunnen eisen stellen aan de inrichting van de processen uit de andere projecten. Het is dus van belang dat er goede wederzijdse afstemming plaatsvindt tussen de genoemde projecten. Hiertoe zullen de projectleiders van de genoemde projecten op frequente basis met elkaar afstemmen over de voortgang en voorgenomen beslissingen. Bij voorkeur onder voorzitterschap van een onafhankelijk (wellicht externe) technisch voorzitter. De verwachting is dat de meeste issues in onderling overleg worden afgestemd. In het geval er knelpunten optreden die een bestuurlijke uitspraak vereisen, dan zal dit aan het CvB worden voorgelegd.

- b) Laat vanuit het programmateam een plan maken om tot een gezamenlijk proces van herontwerp en implementatie van de hierna genoemde 9 gedefinieerde onderwijsondersteunende processen te komen. Belangrijk hierbij is prioritering. Binnen de scope van het programma vallen zowel de huidige situatie (quick wins), als de vereisten in de ondersteuning voor de instellingstoets, als de ondersteuning van de onderwijsvernieuwing. Dit 'programmaplan' wordt in september door de programmadirecteur voorgelegd aan het CvB ter accordering. Het programmaplan is voorzien van een advies van de UCO. Belangrijk uitgangspunt voor het programmaplan is dat de geuniformeerde onderwijsondersteunde processen uiterlijk bij de start van het academisch jaar 2012-2013 zijn geïmplementeerd.

Er zal hierbij helder moeten worden gedefinieerd hoe processen standaard uitgevoerd worden, en welke vormen van maatwerk mogelijk/nodig zijn. De start van het programma zal september 2011 zijn met de nadruk in eerste instantie op verbetering van de huidige situatie. Een aantal uniformerings-aspecten van de genoemde processen wordt op dit moment al in samenspraak met de onderwijscontactpersonen en de UCO doorgenomen en per september 2011 direct geïmplementeerd. Dit zijn aspecten die samenhangen met de richtlijnen OER 2011-2012 en met uitkomsten van het lopende project 'informatievoorziening onderwijs/MISUT (quick wins). In de eerste helft van 2012 zal enerzijds verdere

uniformering geïmplementeerd worden en anderzijds de nadruk nog meer komen te liggen op de voorbereiding van de onderwijsvernieuwing'. In het voorjaar van 2012 zal het programma zich meer kunnen gaan richten op de ondersteuning van de onderwijsvernieuwing per september 2012: de ondersteuning van de pilot(s) en het university college. De focus zal dus gaande weg verschuiven van de huidige situatie naar het ontwerp van de processen in het kader van de onderwijsvernieuwing.

Het gaat om de volgende onderwijsondersteunende processen:

- 1) Toelating- en inschrijfprocessen (gericht op de nieuwe bachelors)
- 2) De gehele keten van het aanleverproces onderwijs (verbetering protocol onderwijsplanning)
- 3) Ondersteuning Studieplanning en -begeleiding (relatie instellingstoets)
- 4) Ontwerp van een nieuw roosterproces ter voorbereiding op invoering Syllabus Plus
- 5) Inschrijving op onderwijs en op toetsen conform OER (relatie instellingstoets)
- 6) Tentamenorganisatie, inclusief digitaal toetsen (relatie met instellingstoets)
- 7) Tot standkoming individuele examenprogramma's, met ingangseisen en compensatieregelingen (relatie instellingstoets)
- 8) Managementinformatievoorziening (relatie instellingstoets)
- 9) Afstudeerprocessen: waaronder rol examencommissie, bekostiging, getuigschriften (relatie instellingstoets)

NB dit overzicht komt vrijwel geheel overeen met de processen die de consultants noemen. In de eindrapportage komen er 6 voor met een bepaalde onderverdeling.

Het programmaplan moet inzicht geven in doelen, prioriteiten, verantwoordelijkheden, planning, personele capaciteit vanuit de verschillende stakeholders (faculteiten en diensten) en benodigd budget. Prioritering is een absolute voorwaarde voor het uiteindelijk slagen. Het programmateam neemt hierin ook de inventarisatie van projecten mee die uitmond in het IT-projectenportfolio 2012-2015 voor wat betreft de projectvoorstellen op het gebied van student en onderwijs. Daarbij moet worden aangegeven op welke terreinen externe inhoudelijke deskundigheid nodig is (op het gebied van Osiris en Syllabus Plus).

De UCO heeft op 24 mei al een aantal prioriteiten vastgesteld op basis van voorstellen vanuit de programme board integratie onderwijssystemen. Dit zijn: studieplanning, roosterproces en managementinformatievoorziening. Verder is een projectenvoorstel voor 2011 vastgesteld: het gaat om noodzakelijk onderhoud: de overgang naar Blackboard versie 9 en de najaarsrelease van Osiris. Zie onderdeel c).

Voor dit programmaplan onderwijsondersteuning zal een aanzienlijke inzet vanuit faculteiten gevraagd worden, zowel voor de participatie in het programmateam als de participatie in werkgroepen. Het plan zal dus moeten worden vastgesteld door het CvB. De uitvoering wordt ter hand genomen door het programmateam. De UCO fungeert als gedelegeerd opdrachtgever. Bij rapportage door UCO aan het CvB zorgt zij ervoor dat de UCB een advies op de voorstellen kan formuleren.

- c) Niet alle onderdelen van het programmaplan zullen nieuw zijn en niet overal zal 'nieuw' budget voor nodig zijn. Er is op dit moment al een aantal zaken in gang gezet die onderdeel gaan uitmaken van het genoemde programmaplan. Binnen het project 'informatievoorziening Osiris/MISUT' worden de huidige knelpunten op het gebied van informatievoorziening vanuit Osiris gefaseerd opgelost. Het bovengenoemde proces management-informatievoorziening sluit aan bij dit bestaande project. De stuurgroep MISUT heeft het plan van aanpak met gevraagd budget hiervoor onlangs goedgekeurd.**

De bovengenoemde processen Studieplanning en Roostering zijn onderdeel van het programma 'integratie onderwijssystemen'. De UCO heeft op 24 mei een voorstel voor projecten 2011 vanuit programme board 'integratie onderwijssystemen' vastgesteld. Het gaat dan om het oplossen van een aantal huidige Osiris-knelpunten, de noodzakelijke overgang naar Blackboard versie 9 en om de processen 'studieplanning' en 'roosterproces'. Dit voorstel past binnen het hiervoor op UT-niveau beschikbare budget van 150k€ voor 2011. De UCO vraagt een fiat voor gebruik van hiervoor gereserveerd budget. Om tempo te kunnen maken is het van groot belang dat het CvB dit budget nu vrijgeeft.

- d) Geef FEZ en S&O de opdracht om uiterlijk half juli aanstaande tot een voorstel te komen voor het omgaan met de taakstelling bij de S&O-onderdelen BOZ en IM-FAB. De consultants hebben aangegeven dat het niet reëel is om de huidige opgelegde taakstelling voor het overgangsjaar 2012 door te voeren. Hoewel S&O samen met de consultants al een eerste meerjaren formatie-inschatting heeft gemaakt, zijn de uitkomsten van het programma herontwerp van onderwijsondersteunende processen nodig voor een meer precieze formatieplanning op lange termijn. Verder zal nog een externe ICT-expert (Berenschot) worden ingeschakeld om te formatie van IM-FAB te beoordelen. Ook zal de verdeling standaard-maatwerk van belang zijn en de periode waarin het bestaande bacheloronderwijs wordt uitgevoerd naast het vernieuwde bacheloronderwijs.**

3. ADVIES VAN CON CERNDIRECTIES:

(hierbij wordt ook ingegaan op: gevolgen in personele sfeer, gevolgen voor ruimtebestand, gevolgen i.h.k.v. integrale milieuzorg en communicatieve aspecten)

Afzender: [FEZ/S&C/PA&O]

Inhoud advies:

4. GEVOLGEN VOOR DE LOPENDE EN TOEKOMSTIGE INSTELLINGSBEGROTINGEN:

Bedrag:

Uit begroting 2011 gereserveerd budget van 150k€ vrijgeven. Verder budget op basis van in te dienen programmaplan.

T.l.v. Budget (OFI-nr):

5. EERDER BEHANDELD IN CvB / UMT / CvP / CvB-WD / CVB-D / RvT / UR:

Strategisch CvB op 11 mei jongstleden. Het CvB herkende een groot deel van de bevindingen van de consultants Sons en Bakker en erkende dat er grote urgentie is om de voorstellen voor vervolg op korte termijn te concretiseren. Vandaar onderhavig voorstel voor besluit.

6. EERDER BEHANDELD IN UCB / UCO / CCI:

Naam gremium/Datum behandeling:

Naam agendapunt/Conclusie toen:

7. VERVOLGBESPREKINGEN: **[LET OP: AANBIEDINGSFORMULIEREN BIJVOEGEN!]**

Naam gremium:

Datum behandeling:

CvB-D

.....

CvB-WD

.....

UMT

.....

UR

..... [ter instemming of

ter bespreking of ter informatie]

RvT

.....

8. IN- EN EXTERNE COMMUNICATIE:

De Universiteitsraad ontvangt een rapportage van het CvB, zie bijlage 2.

De adviesrapportage wordt niet openbaar gemaakt. Alleen het betrokken management bij het project Topondersteuning ontvangt een exemplaar (decanen, UCO, dienstdirecteuren). Ook dienstraad S&O zal de rapportage vertrouwelijk ontvangen.

Op 31 mei vindt een besloten lunchbijeenkomst plaats waarin de consultants hun bevindingen schetsen aan allen die geïnterviewd zijn: OLD's, dienstdirecteuren, onderwijscontactpersonen, S&O'ers. Tevens zal de voorzitter van de UCO het vervolgtraject schetsen.

BIJGEVOEGDE STUKKEN:

-SCHEMATISCH OVERZICHT POSITIONERING STUURGROEP EN PROGRAMMATEAM (ZIE ONDER)

- ADVIESRAPPORTAGE ERIK SONS EN RENCO BAKKER

- RAPPORTAGE TBV DE U-RAAD

Lijn-organisatie

UT-ontwikkelingen

