

PROGRAMMABUREAU ONDERWIJSVERNIEUWINGEN

VAN  
Mirjam Bult  
[bult.mirjam@kpmg.nl](mailto:bult.mirjam@kpmg.nl)  
Tom Mulder  
[t.l.c.mulder@utwente.nl](mailto:t.l.c.mulder@utwente.nl)  
T 053 4892437

DATUM  
14 mei 2012  
ONS KENMERK

PAGINA  
1 van 6

## Transitie naar het nieuwe bacheloronderwijsmodel UT

---

De vraag naar en de context van het hoger onderwijs veranderen in rap tempo en de kwaliteit staat onder druk. Alle universiteiten nemen hun onderwijs onder de loep om adequaat op die veranderende vraag en context in te kunnen blijven spelen. Er worden verschillende maatregelen opgelegd en afgedwongen die de prestaties van het hoger onderwijs moeten verbeteren. De Universiteit Twente kiest er dan ook voor om haar bacheloronderwijs structureel te hervormen. Zodat haar onderwijs niet alleen in de nabije toekomst, maar ook op de langere termijn kwalitatief hoogwaardig en inspirerend blijft voor nieuwe generaties studenten. De opgave is te groot en te complex om met losse repressieve maatregelen te realiseren. Zie ook de notitie 'Een nieuw bacheloronderwijsmodel voor de UT'.

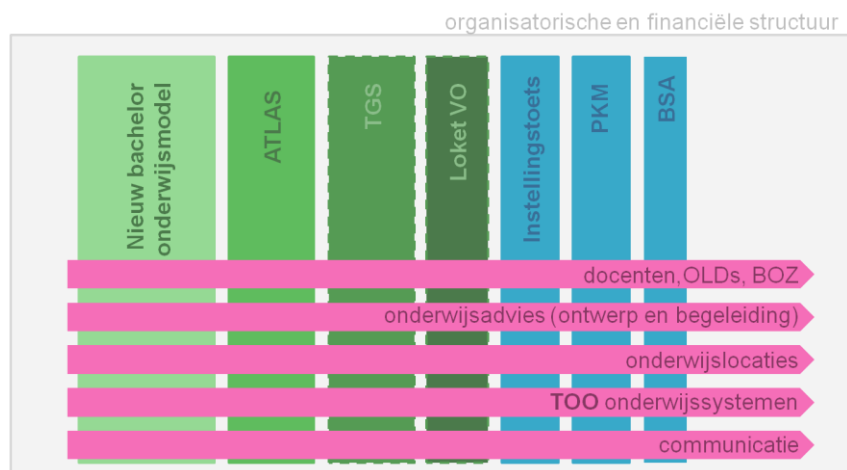
De UT-brede invoering van het nieuwe onderwijsmodel is beoogd voor 1 september 2013. Visie, filosofie, uitgangspunten en kaders zijn inmiddels vastgelegd en beschreven. Daar ligt een UT-breed ontwerpproces aan ten grondslag, dat het afgelopen jaar steeds intensiever is geworden en verder in de organisatie is ingedaald.

Naast de herziening van het bacheloronderwijs zal in 2013 het University College ATLAS van start gaan, moet eind 2013 de instellingstoets plaats vinden, worden de masteropleidingen doorgelicht en voor al deze programma's is goede administratieve ondersteuning nodig. Twente Graduate School en loket VO zijn als virtuele instituten al een feit.

Deze projecten grijpen allemaal in elkaar en van alle hangt veel af. Het is daarom van belang dat ze goed en integraal worden geregisseerd. Om het overzicht te houden op de vorderingen en om daar waar nodig tijdig bij te kunnen sturen heeft het CvB er in januari voor gekozen om hier een compacte organisatie voor op te zetten onder de noemer 'programma onderwijsvernieuwingen'.

### **Programma onderwijsvernieuwingen**

In het programma onderwijsvernieuwingen zijn de volgende programma's, projecten en processen gedefinieerd:



De programma's zijn de nieuwe inhoudelijke concepten die in de staande organisatie zullen worden ingebed (groen en donkerder naarmate het programma zich dichter bij inbedding bevindt). Projecten zijn tijdelijke uitvoeringsopgaven rondom specifieke beleidsmaatregelen (blauw). Processen zijn de doorlopende activiteiten in de ondersteunende organisatie die adequaat in moeten spelen op de programma's en projecten en de consequenties daarvan voor de staande organisatie (roze)

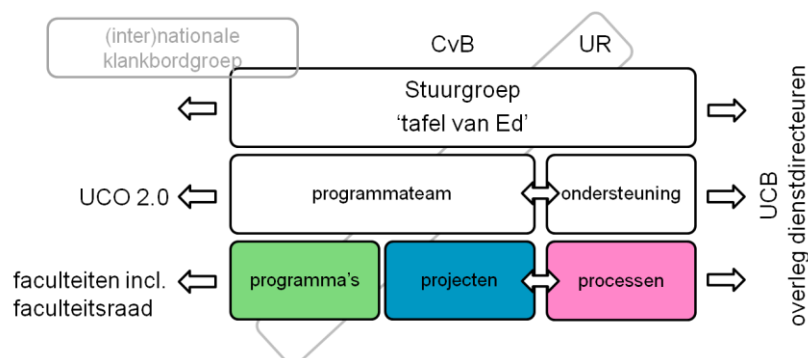
## Organisatorische structuur

In het programma onderwijsvernieuwingen zijn voor de volgende onderdelen programmadirecteuren aangewezen:

- Nieuw bachelor onderwijsmodel (NOM)
- ATLAS
- Instellingstoets
- PKM/graduate studies
- BSA (projectleider)
- TOO

De programmadirecteuren zijn verantwoordelijk voor de voortgang van hun onderdelen en vormen samen met de programmaregisseur het programmateam. Zij vergaderen tweewekelijks. Maandelijks zijn de overige processen geagendeerd: 'human capital', onderwijsadvies (studiebegeleiding en onderwijskundige ondersteuning), onderwijslocaties en communicatie. In deze programmateam vergaderingen vindt de coördinatie plaats en worden de aandachtspunten voor de stuurgroep geagendeerd.

De stuurgroep ('tafel van Ed') vergadert driewekelijks en heeft de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het totale programma, binnen de bestaande besluitvormingsstructuur. De stuurgroep bewaakt de voortgang en besluit daartoe over aandachtspunten in de programmaregie.



De programmaorganisatie is een tijdelijke organisatie die de transitie vorm en richting moet geven. Dat betekent ook dat de organisatie van het programma steeds zal moeten passen bij de betreffende transitiefase. Daarom zal de programmaorganisatie na elke mijlpaal in de transitie opnieuw moeten worden gezien.

Het NOM programma heeft een kernteam bestaand uit alle clustertrekkers, de programmadirecteur en de Rector en wordt bijgestaan door een klankbordgroep (voor reflectie op afstand).

### Financiële structuur

De financiële structuur van het programma onderwijsvernieuwingen is bepaald op basis van externe afspraken (OCW kaders in het 3TU sectorplan, periode 2011 en 2013) en de interne programma's, projecten en processen. Zowel in het belang van de externe verantwoording als van de interne transparantie. Het gaat in alle gevallen om budgetten ten behoeve van ontwikkeling en dus niet om financiering van steady state activiteiten. In totaal is er 11,8 miljoen euro beschikbaar in de periode 2011-2013 voor de transitie.

Programma's extern	Programma's intern	Budget xk€
Herziening programma's	NOM	6.230
Monitoring en begeleiding	NOM	n.t.b, begroting ingediend
Excellente docenten	NOM	n.t.b, begroting ingediend
Internationalisering onderwijs	NOM	n.t.b, begroting ingediend
	PKM/graduate studies	
Digitalisering onderwijs	NOM	n.t.b, begroting ingediend
Ontwerpersopleidingen	ook graduate studies	500
Wiskunde onderwijs	3TU.AMI	800
	<i>programma organisatie</i>	<i>n.t.b., begroting ingediend, grotendeels ten laste van 3TU middelen</i>
<b>Totaal 3TU sectorplan</b>		<b>8.700</b>
	ATLAS	800
	TOO – incl. BSA 2012	1.088
	IKS	106

PKM/graduate studies	366
BKO	150
onderzoek	240
onderwijsvernieuwingen	
<b>Totaal programma</b>	<b>11.800</b>

Het College heeft besloten om k€ 250 per bachelor beschikbaar te stellen voor het herontwerp van het onderwijs en de implementatie ervan. Dit bedrag wordt in twee tranches beschikbaar gesteld. Het College wil borgen dat wordt ingezet op een echte UT-brede verandering, conform het afgesproken ontwerp kader. Tegelijkertijd houdt zij de procedure licht om de ontwerp teams de verantwoordelijkheid te geven voor het bewaken van inhoud en voortgang van het proces. Zie ook de brief 'Ontwerp- en financiële kaders aan decanen en opleidingsdirecteuren'.

De kosten van organisatie en coördinatie op programmaniveau worden zoveel mogelijk buiten het budget voor de opleidingen gehouden. Ook de pilots en de doorsnijdende thema's als de leerlijnen Wiskunde en M&T, excellente docenten, digitalisering en internationalisering zijn deels apart gebudgetteerd. Niet volledig omwille van de gewenste integratie. Zo blijft de slagkracht van de opleidingen in de transitie zo groot mogelijk en worden zij zo goed mogelijk ondersteund in deze transitie.

De beoogde veranderingen in de bacheloropleidingen zijn groot, dus ook vanuit de bestaande capaciteit zal inzet moeten worden gepleegd om de komende jaren de curricula te vernieuwen.

## **Aandacht voor het 'human capital' van de UT**

Het programma onderwijsvernieuwingen raakt vrijwel alle medewerkers van de UT. Daarom is het noodzakelijk specifieke aandacht te besteden aan gewenste interventies in HR beleid en advies. In het programma is 'human capital' daarom een speciaal aandachtsgebied.

De onderwijsvernieuwingen zetten in op duurzaam en kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Dat vraagt om medewerkers die op en top professional zijn in het onderwijs en het vereist dus een duurzame investering in de mensen die in het onderwijs en de ondersteuning van dat onderwijs werken.

Naar aanleiding van de programmabijeenkomsten, ontwerpconferenties en persoonlijke interviews met programmadirecteuren, clustertrekkers en de onderwijskundige dienst zijn er een aantal HR-thema's benoemd waar we in de onderwijsvernieuwing aan gaan werken.

De veranderingen in het onderwijs en de ondersteuning kennen twee soorten consequenties:

1. de inzetbaarheid (bezetting in de nieuwe situatie)
2. de competentieontwikkeling (hoe ondersteunen we medewerkers bij de nieuwe taken, rollen, die in het kader van de onderwijsvernieuwing van hen verwacht worden).

Ten aanzien van de inzetbaarheid maken we samen met programmadirecteuren, clustertrekkers, opleidingsdirecteuren en docenten inzichtelijk hoe de bezetting er in de stationair draaiende organisatie uit zal moeten zien. Wie doet wat en op welk moment? Het gaat hier ook om het benoemen/omschrijven van de nieuwe en veranderende rollen (bijvoorbeeld de rol van tutor, modulecoördinator, docent) en het samenspel van die rollen.

Ten aanzien van de competentieontwikkeling werken we aan drie soorten vragen.

1. Welke expertise vraagt het onderwijs in het nieuwe model en hoe kunnen we de benodigde ontwikkeling op bijvoorbeeld het gebied van projectonderwijs tot stand brengen
2. Hoe investeren we duurzaam in de professionalisering van docenten (langere termijn).
3. Hoe creëren we loopbaanperspectief (doorstroom) in het onderwijs (langere termijn)

Naast de overduidelijke HR-achtige vraagstukken rondom de inzet van mensen hebben we met elkaar geconstateerd dat er een derde vraag ligt die te maken heeft met de waardering van het onderwijs versus onderzoek.

We zien in de onderwijsvernieuwing een kans om aan de positionering van het onderwijs te werken. Dat is een breed vraagstuk waarop we vanuit de verschillende invalshoeken invloed kunnen hebben. Er is ook een aantal beleidsmatige HR-interventies denkbaar die we in de komende periode in samenspraak met betrokkenen verder zullen uitwerken.

Vanuit HR worden de vraagstukken op de thema's (inzetbaarheid, competentieontwikkeling en positionering) samen met betrokkenen geïnventariseerd en vertaald naar mogelijke interventies in beleid en advisering. Het daaruit resulterende plan van aanpak wordt opgeleverd aan de programmaorganisatie van de onderwijsvernieuwing.

De verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in het nieuwe onderwijsmodel zijn ook onderwerp van gesprek in het programma governance dat focust op de bij het nieuwe model passende organisatiestructuur voor het onderwijs. Het plan van aanpak is ook daarvoor belangrijke input.

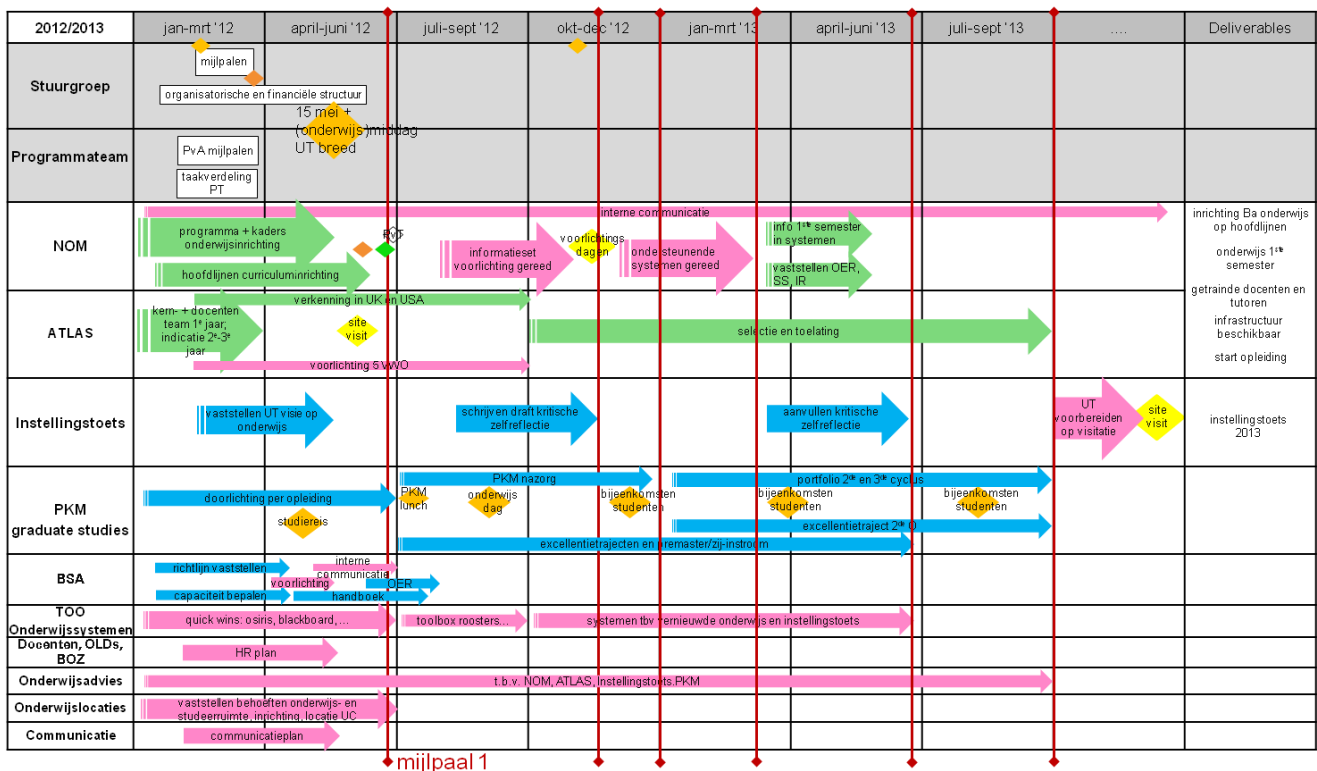
## **Communicatie en monitoring**

De noodzaak van het treffen van maatregelen is voor vrijwel iedereen duidelijk. Dat deze maatregelen hervormingen zullen betekenen en de opgaven niet via bijsturen of –schaven te realiseren zijn ook. Niet alle vragen en onzekerheden over het beoogde

herontwerp zijn opgelost, maar wel voor een groot deel in beeld, dankzij de inspanningen van alle betrokkenen. De beantwoording van de vragen en onzekerheden vindt stapsgewijs plaats aan de hand van een zorgvuldig en transparant ontwerpproces en transitie- c.q. verandermanagementplan. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van de inzichten van alle betrokkenen. Door middel van bijvoorbeeld de ontwerpconferenties, facultaire bijeenkomsten, bijeenkomsten van en voor de ondersteunende diensten, integrale programmabijeenkomsten, het online platform Onderwijsvernieuwingen, de reguliere maandelijkse UT-nieuwsbrief en UT-brede onderwijsdagen. De communicatie activiteiten van de verschillende onderwijsvernieuwingen zijn vervat in een communicatiematrix dat als werkdocument dient. Zo komen we steeds dichterbij een breed gedragen hervorming. Het College is zich bewust van de gevoeligheden en zal daarom blijven inzetten op een zorgvuldig proces. Het College onderzoekt de mogelijkheden om een instrument te ontwikkelen dat een betrouwbare monitoring van het transitieproces garandeert en op basis waarvan kan worden bijgestuurd waar nodig.

## Integraal verandermanagementplan

De samenhang en onderlinge afhankelijkheden tussen de programma's, projecten en processen enerzijds en de kritische mijlpalen van besluitvorming anderzijds worden aan de hand van het volgende overzicht bewaakt (versie 14 mei 2012). Dit overzicht wordt vanzelfsprekend steeds aangepast aan de actuele ontwikkelingen en is de basis voor de agenda van het programma onderwijsvernieuwingen.



- ◆ CvB
- ◆ UR
- ◆ integrale sessie
- ◆ externe toets