

Programma Initiatie Document

ICTO Innovatieprogramma 2017-2020

Versie 1.0, April 2017

Auteur: Marja Verstelle, programmamanager

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Management samenvatting	3
Inleiding.....	5
De universiteit en haar studenten voorbereiden op vergaande digitalisering van de samenleving	5
Bijdragen aan realiseren van de onderwijsvisie	5
Programmadoelen	5
Thematiek van het programma	6
1. Next generation blended learning designs	6
2. Next generation online learning.....	6
3. Next Generation Learning Spaces	6
4. Customized curriculum	7
Scope.....	7
Veranderstrategie.....	12
Resultaten.....	13
Relaties met andere projecten en programma's	14
Programmamanagement	14
Programma team.....	14
Sturing	14
Samenstelling Programmacommissie	15
Agile programmamanagement	15
Matching.....	16
Relatie Programmacommissie- projectstuurgroepen.....	16
Stakeholders	16
Risico's en maatregelen.....	16
Planning en control.....	17
Begrotingscyclus	17
Verantwoording	17

Management samenvatting

De universiteit en studenten voorbereiden op de vergaande digitalisering van de samenleving

‘Vergaande digitalisering gaat bijna elk aspect van de samenleving radicaal veranderen’, om de VSNU te citeren bij de lancering van het programma Digitale Samenleving in augustus j.l. Het toekomstig werkveld van onze studenten verandert razendsnel door opkomst van robots, algoritmes, big data, bitcoins en blockchains. Hoe bereiden wij onze studenten effectief voor op een carrière in de digitale samenleving? Dit is een van de ambities van de onderwijsvisie van de universiteit. Digitalisering in onderwijs blijft onverminderd om aandacht vragen door nieuwe manieren waarop studenten leren, nieuwe aanbieders van onderwijs en certificering, nieuwe businessmodellen, nieuwe doelgroepen en nieuwe technologische oplossingen. De universiteit wil daarin mee ontwikkelen, en de strategische kansen aangrijpen. Dat is het doel van het ICTOprogramma dat zich daarbij richt op vier thema’s:

- Next generation blended learning
- Next generation online learning
- Next generation learning spaces
- Customized curriculum.

Doelen

Doelen van het programma zijn de verkenning van:

- 1) nieuwe digitale onderwijsvormen, businessmodellen en didactiek op hun mogelijke meerwaarde voor het onderwijs, de profilering en de positionering van de universiteit;
- 2) digitale technologieën en leerruimtes die de ambities uit de onderwijsvisie kunnen helpen waarmaken.

Scope

De scope van het ICTO Innovatieprogramma ligt bij de experimentele fase van vernieuwing via het uitvoeren van kleinschalige naar steeds gestructureerdere pilotprojecten. Na een gestructureerd experiment volgt een onderbouwd advies om al dan niet op te schalen en de ervaringen in te bedden in de organisatie. De ICTO Innovatieprogramma commissie adviseert over de opschaling aan het Onderwijsberaad waar de besluitvorming over opschaling ligt. Vanaf dat moment draagt de Programmamanager de verantwoordelijkheid over aan andere afdelingen.

Niet onder het ICTO Innovatieprogramma valt het breed inbedden van succesvolle vernieuwingen; dat valt onder de verantwoordelijkheid van de faculteiten. Het ICTO Innovatieprogramma ondersteunt dit proces van brede inbedding wel, door de lessons learned van experimenten over te dragen in de vorm van good practices, evaluatieresultaten van experimenten, en expertise overdracht aan sleutelfiguren.

Ook het reguliere proces van portfoliomanagement van applicaties en systemen voor onderwijs en onderwijslogistiek valt niet onder het ICTO Innovatieprogramma. Wel kunnen er binnen het ICTO Innovatieprogramma systematische experimenten uitgevoerd worden met nieuwe tools of proofs of concept die potentie hebben om bij te dragen aan de programmadoelstellingen.

Governance

Een Programmacommissie met innovators uit alle faculteiten en een balans over studenten, docenten en bestuurders komt per kwartaal bijeen. De commissie bepaalt welke experimenten het meeste impact kunnen hebben voor de universiteit, aan de hand van kwartaalrapportages en jaarlijkse activiteitenplannen. De Programmacommissie adviseert over opschaling aan het Onderwijsberaad. Het Onderwijsberaad is formeel de stuurgroep en beoordeelt het programma op doelen, financiering en resultaten.

Financiering

De uitvoering van projecten wordt ondersteund vanuit het Online Learning Lab van het Centre for Innovation. Dit heeft hiervoor vier jaar structurele financiering ontvangen. Docenten(teams) die innovatieprojecten doen, krijgen middelen voor ondersteuning door studentassistenten. Dit is een van de succesfactoren is gebleken. Er is een reservering voor inzet van projectcoördinatoren en experts van onder andere het ICLON. Tot slot is er een post voor ondersteuning programmamanagement en materiaal/communicatie. De totale aanvraag uit het Vernieuwingsfonds is voor de periode 2017-2020.

Inleiding

De universiteit en haar studenten voorbereiden op vergaande digitalisering van de samenleving

‘Vergaande digitalisering gaat bijna elk aspect van de samenleving radicaal veranderen’, om de VSNU te citeren bij de lancering van het programma Digitale Samenleving in augustus j.l. Het toekomstig werkveld van onze studenten verandert razendsnel door opkomst van robots, algoritmes, big data, bitcoins en blockchains. Hoe bereiden wij onze studenten effectief voor op een carrière in de digitale samenleving? Dit is een van de ambities van de onderwijsvisie van de universiteit.

Digitalisering in onderwijs blijft onverminderd om aandacht vragen door nieuwe manieren om het onderwijs aan te bieden, nieuwe aanbieders, nieuwe businessmodellen, nieuwe doelgroepen en nieuwe technologische oplossingen. De universiteit zal hierin mee ontwikkelen en de strategische kansen onderzoeken die de ontwikkelingen bieden.

Bijdragen aan realiseren van de onderwijsvisie

De nieuwe universiteitsbrede onderwijsvisie brengt lopende én nieuwe onderwijsinnovatie-initiatieven in samenhang: projecten op het gebied van online en blended learning, internationalisering, arbeidsmarktoriëntatie, verwevenheid onderwijs-onderzoek en didactische vernieuwing krijgen zo een gedeelde focus. Het ICTO Innovatieprogramma 2017-2020 is daarmee een van de programma’s die bijdragen aan het realiseren van deze onderwijsvisie. In het bijzonder aan deze ambities:

2. de organisatie en facilitering van kleinschalige learning communities waarin studenten actief participeren (activerend onderwijs);
3. meer differentiaties in leerroutes zodat de student de flexibiliteit krijgt om de studieloopbaan aan te passen aan de doelen die hij/zij zelf stelt;
6. versterking van de oriëntatie op de samenleving;
7. versterking van de technologische oriëntatie in het onderwijs en in het onderwijsaanbod (digital learning);
8. versterking van de internationale oriëntatie en de oriëntatie op diversiteit.

Programmadoelen

De doelen van het ICTO Innovatie programma leiden we af uit de twee invalshoeken van *driver* en *enabler* van verandering. In het programma verkennen we:

- 1) nieuwe digitale onderwijsvormen, businessmodellen en didactiek op hun mogelijke meerwaarde voor het onderwijs, de profilering en de positionering van de universiteit;
- 2) digitale technologieën en leerruimtes die de ambities uit de onderwijsvisie kunnen helpen waarmaken.

Thematiek van het programma

Met de Onderwijsvisie als uitgangspunt en na de inventarisatieronde in mei-september 2016 (zie bijlage 2 voor een overzicht van de partijen met wie gesproken is) zijn deze thema's geselecteerd voor universiteitsbrede aanpak in de komende jaren. Ook de lessons learned uit de afgelopen vier jaar ICTO Programma hebben we geanalyseerd en benut voor de keuzes voor de komende vier jaar (zie bijlage 3).

De thema's betreffen vernieuwing in blended en online leren, vernieuwing in de fysieke leeromgevingen, en in gepersonaliseerde leerpaden.

De thema's worden samen met betrokkenen (projectteams en Programmacommissie) verder uitgewerkt tot een jaarlijks activiteitenplan (zie bijlage 1 voor eerste versie).

1. Next generation blended learning designs

Activerend leren, een van de speerpunten uit de Onderwijsvisie, gaat hand in hand met nieuwe blended learning designs. We willen onderzoeken: Welke vormen van blended learning kunnen er wezenlijk aan bijdragen dat studenten meer op maat, met meer gepersonaliseerde feedback kunnen studeren? Hoe kan blended learning impact hebben op een activerende en verdiepend karakter van de contactmomenten? We willen de mogelijkheden onderzoeken van toepassingen als adaptive learning, virtual and augmented reality en learning analytics, om inzicht en expertise op te bouwen, waarmee op termijn het reguliere onderwijs de mogelijkheden kan benutten.

2. Next generation online learning

In de Onderwijsvisie staat technologie beschreven als één van de drivers die verandering van buitenaf teweeg brengen, en waar de universiteit zich toe zal moeten verhouden. Voor onderwijs zien we dat de ontwikkelingen op het gebied van open en online learning in hoog tempo blijven leiden tot strategische vragen voor onderwijsinstellingen. Nieuwe aanbieders, doelgroepen en businessmodellen blijven zich aandienen. Met het Centre for Innovation/Online Learning Lab als stuwende kracht onderzoekt de universiteit de mogelijke impact en meerwaarde voor de universiteit van online masters, micromasters met een combinatie van MOOCs en campusonderwijs, pre-masters en matching, tot aan een volledige extension school voor leven lang leren.

Online learning kan bijdragen aan het bereiken van specifieke ambities uit de onderwijsvisie. We willen vragen onderzoeken als: hoe kan erkenning van MOOCs en SPOCs bijdragen aan gepersonaliseerde leerroutes? En virtual short mobility aan de internationaliseringsdoelstellingen? Hoe kan (al dan niet open) online onderwijs bijdragen aan de oriëntatie van studenten op de samenleving en hen voorbereiden op een professionele bijdrage aan global challenges in een internationale arbeidsmarkt?

3. Next Generation Learning Spaces

Activerend leren, een van de speerpunten uit de onderwijsvisie, vraagt om ruimtes die tot samenwerking, peer teaching en andere engagerende werkvormen uitnodigen en die versterken. De inrichting van werk- en hoorcollegezalen kan veel betekenen voor een actieve participatie (en omgekeerd: het ook frustreren). We denken dan aan nieuwe inrichting van collegezalen, maar ook aan zaken als voldoende projectkamers voor studenten (zoals de altijd volgeboekte vijf bij de UBL) die actief samenwerkend leren

accommoderen. We willen vragen onderzoeken als Wat maakt het verschil in de zin van locatie, inrichting, meubilair, projectieschermen en ICT-infrastructuur? Hoe maak je in je didactiek optimaal gebruik van zulke ruimtes, en wat zijn do's en don'ts? Voor docenten en studenten betekent het een andere manier van leren en doceren, hoe ondersteunen we docenten die die overgang willen maken? Bij het onderwerp Learning Spaces komen de expertises van architectuur en zaalinrichting, didactiek en digitale middelen samen. Met centraal gefaciliteerde coördinatie worden de krachten en visie gebundeld, waardoor faculteiten sneller verder komen.

4. *Customized curriculum*

De toenemende diversiteit van studenten vraagt van de universiteit dat in het onderwijs meer rekening wordt gehouden met de behoeften, mogelijkheden en wensen van verschillende doelgroepen; een van de acht ambities uit de onderwijsvisie. Voor de student die zich vooral de discipline eigen wil maken, maar ook de student die verbindingen wil leggen met andere disciplines of die een meer interdisciplinaire benadering zoekt, bijvoorbeeld via minoren. De ene student wil daarnaast een stage lopen terwijl de andere een onderzoek in het buitenland wil uitvoeren. Dit vereist meer flexibiliteit in het curriculum. Het ICTO Innovatieprogramma onderzoekt hoe digitalisering hier een wezenlijke bijdrage aan kan leveren zoals: Op welke manier kan online onderwijs bijdragen aan persoonlijke leerpaden? En erkenning van online onderwijs met partner universiteiten? En nieuwe vormen van certificering zoals micro-credentialing? Persoonlijke leerpaden vraagt ook om persoonlijke begeleiding bij keuzes; hoe kan digitalisering, bijvoorbeeld artificial intelligence, er aan bijdragen dat studenten hun weg vinden en het voor de organisatie werkbaar blijft? Wat vragen persoonlijke leerpaden van onderwijslogistiek en hoe kan landelijke samenwerking in SURF-verband daar aan bijdragen?

Scope

De scope van het ICTO Innovatieprogramma ligt bij het verkennen van nieuwe technologieën, modellen en concepten en hun mogelijke meerwaarde voor het onderwijs van de universiteit, via het uitvoeren van kleinschalige naar steeds groter opgezette pilotprojecten. Na elke fase wordt beoordeeld of het experiment voldoende belofte in zich heeft om door te gaan, naar het oordeel van de ICTO Innovatie programma commissie. Na een grootschalig experiment volgt advies om al dan niet op te schalen en de ervaringen in te bedden in de organisatie. Dit besluit tot opschaling ligt bij het Onderwijsberaad. Vanaf dat moment draagt het ICTO Innovatieprogramma het stokje over aan andere afdelingen. Ten behoeve daarvan leveren de projecten uit het ICTO Innovatieprogramma wat nodig is voor een goede overdracht in de vorm van aanbevelingen, kennisoverdracht, capacity building, evaluaties en wat er meer nodig is voor een succesvol vervolg, in overleg met de betrokkenen. Uiteraard worden de afdelingen die beoogd zijn om het stokje over te nemen in een zo vroeg mogelijk stadium betrokken.

Niet onder het ICTO Innovatieprogramma valt het breed inbedden van succesvolle vernieuwingen; dat valt onder de verantwoordelijkheid van de faculteiten. De faculteiten hebben daartoe in 2015 een facultair Online Learning strategie plan opgesteld. Het ICTO Innovatieprogramma ondersteunt het proces van brede inbedding wel, door de lessons learned van experimenten over te dragen in de vorm van good practices, evaluatie-resultaten van experimenten, en expertise overdracht aan sleutelfiguren.

Ook het reguliere proces van portfoliomanagement van applicaties en systemen voor onderwijs en onderwijslogistiek valt niet onder het ICTO Innovatieprogramma. Wel kunnen er binnen het ICTO Innovatieprogramma systematische experimenten uitgevoerd worden met nieuwe tools of proofs of concept die potentie hebben om bij te dragen aan de programmadoelstellingen. Het ICTO Innovatieprogramma kan op basis van positieve resultaten een advies uitbrengen tot opschaling aan het Onderwijsberaad. Deze beoordeelt inhoudelijk of opschaling wenselijk is. Zo ja dan beoordeelt de Regiegroep ICT en Onderwijs over de financiële en organisatorische consequenties.

Om de scope te visualiseren volgen twee tabellen met het maturity model voor innovaties, en de rol daarbij van het ICTO Innovatieprogramma en andere gremia. De eerste tabel geeft innovaties weer in de zin van onderwijs- en didactische concepten; de tweede tabel die van tools.

Tabel: Maturity model van innovaties.

Binnen de scope van het ICTO Innovatieprogramma vallen de eerste drie kolommen van tabel A.

A. Innovatieve didactische concepten, onderwijs- en businessmodellen

Fase	Oriënteren	Experimenten	Structureler experiment, groter aantal	Is inbedding gewenst? Is er meer coördinatie nodig en zo ja in welke vorm? Is beleid nodig? Kan dit worden belegd bij een team, afdeling, netwerk of vraagt dit een verandering in de organisatie?	Er zijn duidelijke afspraken over dienstverlening en verantwoordelijkheid en
Projecten (ter illustratie en latere discussie)	adaptive learning	active learning classroom	credits for moocs	Facultaire studio's voor videoclips; CFI studio voor high end en innovatieve producties	Productie online onderwijs
	Chatbot (feedback via scripts/artificial intelligence)	VR/AR/Hololens/ 360° video	SPOCs	digitaal toetsen	
	quantified student / learning analytics: inzet van data tbv leerproces	online masters, premasters, matching	Flipping the classroom		
	eportfolio*	Professional education courses as service from UL	animaties en visualisaties als dienst	weblectures beleid n.a.v. vragen van de UR	
		Online proctoring (=online surveilleren)			
Gremium	ICTO Innovatie programma commissie	ICTO Innovatie programma commissie	ICTO Innovatie programma commissie	OWB >Regiegroep	Regiegroep
Rol	Wat zijn experimenten met potentiële impact?	Mogelijkheden voor uitbreiden experiment?	1) Criteria voor groter experiment, bv via call for proposals 2) Advies mbt opschaling	OWB: inhoudelijk besluit tot opschaling Regiegroep: prioritering, hoe loopt financiering en waar wordt project/dienst belegd?	Doorontwikkeling/ wijzigingen

*LUMC is hiermee al in inbeddingsfase

B. Tools portfolio management

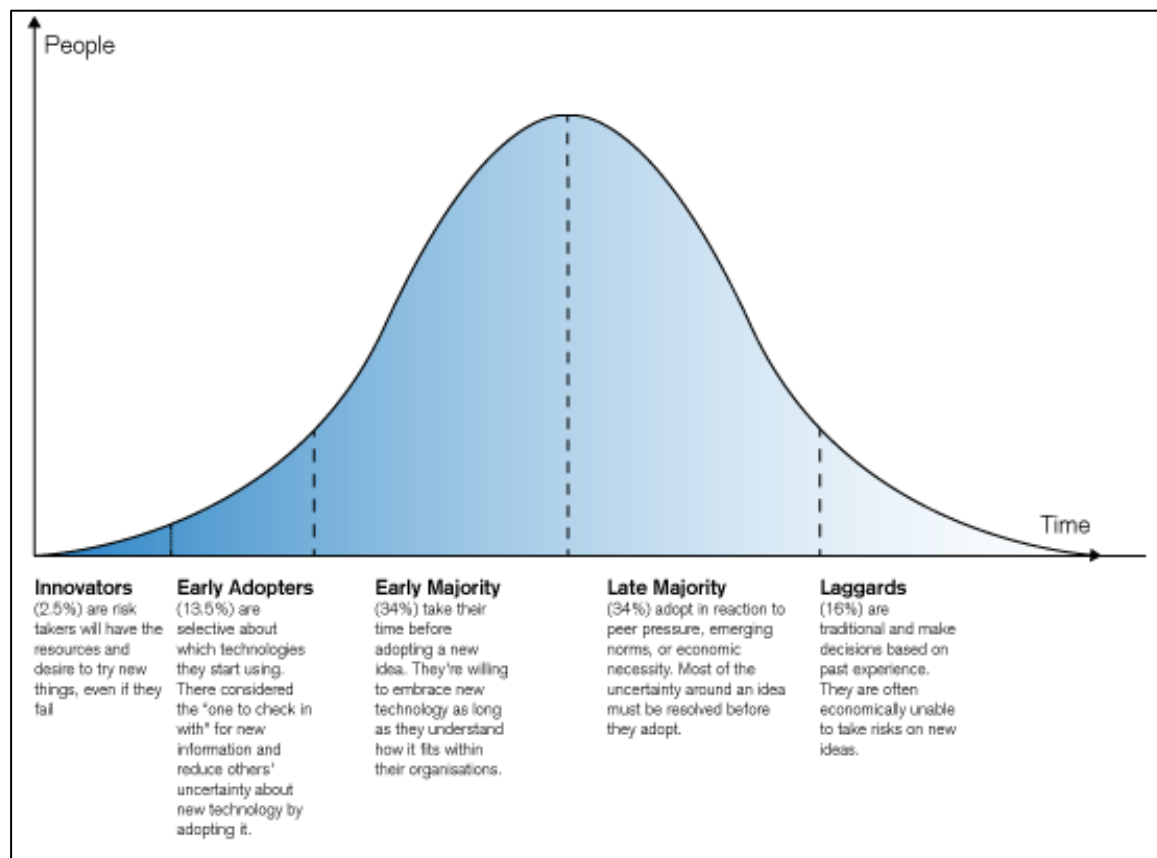
Fase:	Oriënteren	Experimenten	Structureler experiment, groter aantal	Is inbedding gewenst? Is er meer coördinatie nodig en zo ja in welke vorm? Is beleid nodig? Kan dit worden belegd bij een team, afdeling, netwerk of vraagt dit een verandering in de organisatie?	Er zijn duidelijke afspraken over dienstverlening en verantwoordelijkheid en
Projecten (ter illustratie en latere discussie)	Feedbackfruits*	online nakijken van (gescande) papieren tentamens (ANS)	SPOC-platform	digitaal stemmen software (IM)	Blackboard
		itunesU	Traintool (online vaardigheden leren)	video-conferencing / webinars	Turnitin (plagiaatdetectie, online nakijken, en peer review)
	tools voor samenwerking studenten				Kaltura (video-opslag, -ontsluiting; andere functionaliteiten nog openstellen)
	tools voor communities en projectteams				MOOC-platform
					Pitch2peer
					e.a.
Gremium	Portfoliomanager, faculteiten	Portfoliomanager, faculteiten	AZ / Portfoliomanager	OWB >Regiegroep	Regiegroep
Rol			Organiseren Proeftuin incl. impactanalyse	OWB: inhoudelijk besluit tot opschaling Regiegroep: prioritering, hoe loopt financiering en waar wordt project/dienst belegd?	Doorontwikkeling / wijzigingen

*LUMC is hiermee al in inbeddingsfase

Veranderstrategie

Een andere manier om de scope van het ICTO Innovatieprogramma toe te lichten is de veranderstrategie. Met innovatie-activiteiten bereiken we een beperkt deel van de docenten. Het meekrijgen van een grote groep docenten is een traject van een veel langere adem, maatwerk en dichtbij de docenten. Dit is eigen aan technologische innovatie. Om grip op deze uitdaging te krijgen hoe we van experiment naar brede inbedding komen, kijken we naar de Technology Adoption cycle van Everett Rodgers¹. Deze onderzoeker onderscheidt een aantal groepen bij adoptie van nieuwe technologie in de markt (zie onderstaande figuur); een indeling die ook zeer herkenbaar is bij adoptie van technologie in onderwijs.

Elke opeenvolgende groep reageert vanuit andere drijfveren en is gevoelig voor andere stimuleringsmaatregelen. Het ICTO Innovatieprogramma speelt met name voor de eerste twee groepen een rol. Stimuleringsmaatregelen door de faculteiten zelf worden voor de opeenvolgende groepen steeds doorslaggevender. Hieronder gaan we kort in op wat de groepen beweegt en welke maatregelen bijdragen aan succes (*Figuur: Technology Adoption cycle van Everett Rodgers (1962)*)



- *Innovators* halen energie uit het verkennen, en soms zelfs creëren, van nieuwe toepassingen. Zij zijn de eerste in hun faculteit om nieuwe technologieën te gebruiken, en vinden makkelijk hun weg naar inspiratie binnen en buiten de universiteit. Hun ervaringen inspireren de volgende groep, de early adopters.

¹ Rogers, Everett M. (1962). Diffusion of innovations (1st ed.). New York: Free Press of Glencoe.

- *Early adopters* vragen: kan deze nieuwe tool of een nieuw medium helpen om mijn ambities voor onderwijs te bereiken? Zij creëren nieuwe onderwijstoepassingen. Deze docenten vormen de deelnemers aan proeftuinen en verkennende projecten van het ICTO Innovatieprogramma. Het is voor hen geen bezwaar als tools of onderwijsvormen nog experimenteel zijn; dat is juist de kick. Hun ervaringen leveren de good practices en lessons learned op waarmee de volgende groep, de early majority, zich laat overtuigen. Voor bestuurders leveren zij input voor beleid. Het is belangrijk dat zij van universitaire en facultaire bestuurders backing krijgen juist omdat op voorhand niet zeker is waar hun experiment toe leidt.
- De *early majority* vraagt wat de *bewezen* meerwaarde is van een toepassing. Via good practices en ervaringsverhalen van early adopters laten zij zich overtuigen. Ervaringen uit het eigen vakgebied/de eigen faculteit zijn daarbij het meest overtuigend. Deze groep vindt het belangrijk dat er facultair beleid is, financiering en tijd. Het is de groep die interesse krijgt voor innovatie op het moment dat deze wordt opgeschaald, en zij stellen handleidingen en trainingen op prijs.
- De vierde groep, de *late majority*, zal mee bewegen als het nodig is: als het bestuur het gebruik van een tool verplicht stelt of veel studenten er om vragen. Voor hen is het belangrijk dat er tijd is, laagdrempelige support en zeer stabiele tools, die bij voorkeur voor hen ingericht zijn of via standaard templates te gebruiken.
- *Laggards* tot slot zijn om principiële of andere redenen niet ontvankelijk voor gebruik van de tool of onderwijsvorm in kwestie, en het devies is om hier vanuit de organisatie geen energie aan te besteden.

Aan de Technology Adoption cycle van Everett Rodgers voegt Geoffrey Moors de *chasm* toe tussen de early adopters en de early majority²: de kloof. Daar zit de overgang van experiment naar opschaling, van de visionairs naar de pragmatisten. Om een onderwijsinnovatie breed en duurzaam in te voeren is extra aandacht nodig voor deze kloof. Het ICT Innovatieprogramma richt zich met pilots op de voorlopers, maar richt zich zeker ook op het ondersteunen van de faculteiten bij het overbruggen van de kloof, met good practices beschrijvingen, kennisdeling, en met vervolg-projecten. Een voorbeeld van het laatste was in de afgelopen programmaperiode het project voor *opleidingsbreed* implementeren van blended learning.

Samengevat: de activiteiten van het ICTO Innovatieprogramma ondersteunen met name de pioniers en early adopters, en ondersteunen faculteiten bij hun aanpak voor de early majority.

Resultaten

- Een duurzaam proces voor innovatie met digitale middelen in het onderwijs
- Een strategie voor online onderwijs aanbod van de universiteit
- Een duurzame organisatievorm voor produceren en aanbieden van online onderwijs en digitale leermiddelen

² Geoffrey A. Moore (1991, revised 1999 and 2014). *Crossing the Chasm*. New York: Harper Business Essentials

- Inzicht op basis van praktijkervaringen in hoe concepten zoals adaptive learning, augmented reality, en learning analytics kunnen bijdragen aan de realisatie van de onderwijsvisie
- Ruimtes in alle faculteiten om activerend onderwijs te accommoderen
- Digitale oplossingen voor meer gepersonaliseerde leerwegen voor studenten.

Relaties met andere projecten en programma's

- Het ICTO Innovatieprogramma heeft een nauwe relatie met de andere programma's ten behoeve van de realisatie van de **onderwijsvisie**, in het bijzonder Didactische Vernieuwing, Internationalisering en Arbeidsmarktoriëntatie. Er vindt op regelmatige basis afstemming plaats tussen de programmacoördinatoren, en waar mogelijk worden activiteiten in samenwerking opgepakt waarbij de inbreng van het ICTO Innovatieprogramma de digitale expertise en experimenten zijn.
- Programma's uit het **Informatieplan Domein Onderwijs**. Daaronder vallen het beheer en verbetering van de digitale leeromgeving inclusief de onderwijslogistiek, en de aanbesteding van het Learning Management Systeem. Het ICTO Innovatieprogramma werkt nauw samen zodat 1^e) de digitale leeromgeving vernieuwing duurzaam mogelijk maakt, en 2^e) zodat experimenten goed 'landen' als opschaling gewenst is.
- Het LDE Centre for Education and Learning (CEL). Het ICTO Innovatieprogramma is een van de points of liaison voor samenwerking tussen de universiteit Leiden en CEL.
- Groepen die een actieve rol spelen in het stimuleren en/of ondersteunen van innovatie: Leiden Teachers Academy; ICLON; Centre for Innovaton/Online Learning Lab. Het ICTO Innovatieprogramma werkt onder andere met deze partijen samen op communicatiegebied: het ICTO Innovatieprogramma verstuurt een nieuwsbrief met een overzicht van onderwijsinnovatie bijeenkomsten die georganiseerd worden door met name deze groepen.

Programmamanagement

Programma team

Het ICTO Innovatieprogramma heeft 1,6 fte voor programma- en projectcoördinatie en projectondersteuning, waarvan 0,6 reguliere formatie Academische Zaken.

Sturing

Het programma heeft een programmacommissie, samengesteld uit innovators uit faculteiten, mensen die een informele of formele rol spelen in onderwijsinnovatie in hun faculteit; met een gevarieerde samenstelling van studenten, docenten en een enkele bestuurder, onder leiding van de vice-rector. De leden zijn op persoonlijke titel gevraagd op basis van hun affiniteit met onderwijsinnovatie en spreiding over doelgroepen en

faculteiten. Deze groep adviseert over de koers van het programma en de experimentele projecten. Per kwartaal wordt gerapporteerd en per jaar wordt een activiteitenplan vastgesteld. De Programmacommissie adviseert over opschaling van concepten aan het Onderwijsberaad. Formeel is het Onderwijsberaad de stuurgroep, die op grote lijnen besluit over doelstellingen en financiering.

De Programmamanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van het programma en projectleiders. Het programmateam is gezamenlijk verantwoordelijk voor het realiseren van de programmadoelstellingen, voor coördinatie en in voorkomende gevallen voor projectleiding zelf.

Samenstelling Programmacommissie

Voorzitter Programmacommissie	Hester Bijl	Vice-rector
Commissieleden	Marco de Ruiter	Hoogleraar Anatomie, LUMC
	Paul Behrens	Assistant Professor of Energy and Environmental Change, FGGA
	Joost Kok	Hoogleraar Fundamentele informatica, FWN
	Maxim Allaart	Studentassessor FWN
	Michelle Verheij	Studentassessor FdR
	Chris de Kruif	Opleidingsdirecteur Honours Academy, lid Teachers Academy, UD Staats- en bestuursrecht FdR
	Frans Willem Korsten	Hoogleraar Literatuurwetenschappen FGW
	Jan Kolen	Vice-decaan FdA
	Sanne Akkermans	Hoogleraar ICLON afd HO
	Patris van Boxel	Informatiemanager FSW
	Hans van Dommele	Directeur Academische Zaken, Bestuursbureau
Programmamanager	Marja Verstelle	Afd Academische Zaken, Bestuursbureau

Agile programmamanagement

Per jaar worden de ambities en thema's door de Programmacommissie geijkt aan de hand van een jaaractiviteitenplan dat de Programmacoördinator opstelt in samenwerking met docenten, projectleiders en andere betrokkenen. Immers het is aan innovatie eigen dat

prioriteiten en ontwikkelingen niet lang van tevoren te voorzien zijn; flexibiliteit is gewenst.

Matching

Van faculteiten die subsidies krijgen toegekend, wordt matching verwacht in de vorm van inzet van medewerkers. Subsidie voor vernieuwingsprojecten wordt toegekend voor extra in te zetten personeel zoals projectleiders, experts en student-assistenten.

Relatie Programmacommissie– projectstuurgroepen

Grote projecten die onder het programma vallen, hebben eigen projectstuurgroepen. Deze laatste zijn verantwoordelijk voor het bewaken van de projectdoelstellingen, kwaliteit, planning, resultaten en budget. Projectleiders rapporteren aan deze stuurgroepen in detail; aan de Programmacommissie is de rapportering met name gericht op de succesindicatoren die relevant zijn voor de programmadoelstellingen.

Stakeholders

Intern

Docenten, studenten, facultaire ICTO-teams, facultaire besturen, docenten en studenten in projecten, LTA, CROHO, SOZ, UBL, IM, Regiegroep ICT en Onderwijs, ICLON, Centre for Innovation, OWB, AOWB, Informatiemanagers, Vastgoed, ISSC en UFB.

Extern

Voor het ICTO Innovatieprogramma is de Leidse strategische agenda leidend. De eigen agenda is uitgangspunt bij de keuze voor samenwerkingsprojecten met deze en eventuele andere partijen:

- CEL
- LERU e-learning working group
- SURFnet

- OCW.

Risico's en maatregelen

Risico	Maatregel
Versnipperde tijd/ aandacht projectteamleden	<ul style="list-style-type: none">▪ Commitment van faculteit en opleidingsbestuur
Onduidelijkheid over rol OWB, Programmacommissie en Regiegroep ICT en Onderwijs	<ul style="list-style-type: none">▪ Heldere afspraken over criteria en rollen▪ Programmacommissie adviseert aan OWB▪ Minimaal 1 overlap in bezetting tbv brugfunctie

Besluitvorming rol Programmacommissie, rol Centre for Innovation Begeleidingscommissie en rol Bestuursberaad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Heldere afspraken over criteria en rollen
Snel veranderende marktomstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voldoende ruimte voor verkennende projecten naast opschalingprojecten (doel van dit programma) ▪ Besluitvorming per programmacommissieoverleg (en niet afhankelijk van jaarcyclus) ▪ Effectieve communicatie tussen programmacommissie en projectleiders (geen bureaucratie).
Achterblijven van ICT-voorzieningen bij onderwijsinnovatieambities	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Goede afstemming van prioritering in Programma commissie en Regiegroep ICT en Onderwijs
Pilotprojecten zonder uitzicht op structurele bekostiging	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bij pilot- en opschalingsprojectvoorstellen speelt zicht op structurele bekostiging een rol in de besluitvorming.

Planning en control

Begrotingscyclus

Het beschikbare budget wordt in principe in vier delen in de jaren 2017 t/m 2020 besteed, op basis van het jaarlijkse werkprogramma. Het budget wordt toegevoegd aan het Werkbudget Automatisering en daarmee verloopt de budgetbewaking conform de werkwijze van het eerdere ICTO Programma.

Verantwoording

Jaarlijks wordt verantwoording afgelegd aan het Onderwijsberaad dat de formele rol van Stuurgroep heeft; aan het CvB; en aan de Regiegroep ICT en Onderwijs voor zover het betrekking heeft op ICT systemen. Jaarlijks wordt een nieuw werkplan aan het CvB voorgelegd, dat ook met de decanen wordt besproken.