



SOMA College

Rapport van de instellingsdialoog

najaar 2020

Datum: 13 januari 2021 (status: definitief)

Instelling

SOMA
Ceintuurbaan 2
3847 LG Harderwijk

Bezochte opleidingen

Machinisten
Vakmannen en Stratenmakers (VaS)

Dialogteam

Rick Steur, voorzitter
Gaby Allard, auditor
Lizette den Haan, auditor
Dirk Wijma, secretaris

Dit onderzoek is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo.

Inhoud

1. Inleiding	4
2. Managementsamenvatting en conclusies.....	8

1. Inleiding

Algemeen

Het SOMA College wil dé vakopleiding voor de infra in het middelbaar beroepsonderwijs zijn. De school heeft een goede band met de bedrijfstak en streeft ernaar goed aan te sluiten bij de ontwikkelingen in de branche. Het SOMA College biedt zowel BOL als BBL-opleidingen. Met meer dan 500 studenten is de Machinistenopleiding de grootste opleiding van de school. Er zijn meerdere scholen, verspreid over heel Nederland, die deze opleiding aanbieden, maar het SOMA College is de enige school die deze opleiding ook als BOL-variant aanbiedt. Andere opleidingen zijn Monteur, stratenmaker, (Allround) vakman GWW, Landmeetkunde, Uitvoerder bouw/infra, Betontimmerman, Betonstaalverwerker en Uitvoerder GA civiel betontimmerwerk.

Het SOMA College had in 2019 circa 1.150 studenten. Dat is 30% meer dan in 2017 met een verschuiving naar meer BBL-studenten. Studenten komen uit het hele land. Daarom beschikt de school over een campus, waar studenten kunnen studeren en overnachten, onder begeleiding van geschoolde woonbegeleiders. Campus en opleidingen zijn gevestigd op het Bouw en Infrapark in Harderwijk. Verder biedt het SOMA College nog een aantal opleidingen aan in Den Bosch, bij Defensie en in Zwolle (in samenwerking met Deltion).

De beroepspraktijk staat centraal bij het SOMA College. BBL-studenten zijn in dienst van een leerbedrijf en komen in geclusterde weken verspreid over het jaar naar school. BOL-studenten gaan in alle leerjaren periodiek op stage.

Missie en visie

Het SOMA College wil hét opleidingsinstituut voor hoogwaardig personeel in de grond- water- en wegenbouw zijn. Dit wil men bereiken door via uitdagend en toekomstgericht onderwijs de meest gewilde vakmensen af te leveren.

Strategie

Voor de periode 2019-2022 heeft men de volgende strategische doelen geformuleerd:

- goed, uitdagend en toekomstgericht onderwijs;
- medewerkers zijn betrokken en bevolgen;
- het SOMA College verbindt grote behoefte aan personeel in de markt aan een groot aanbod aan jongeren voor de opleidingen;
- innovatie: Het SOMA College ontwikkelt zich tot het kenniscentrum voor de infra.

Onderzoeksvraag en conclusies vorige instellingsaudit (2017)

De centrale vraag voor de instellingsaudit in 2017 was: 'Hoe kan het SOMA College de kwaliteit van het onderwijs verder ontwikkelen, versterken of vernieuwen en wat is daarvoor gewenst'? Het SOMA College heeft aangegeven daarnaast aandacht te willen voor de volgende kwaliteitsaspecten:

- de werking van het kwaliteitssysteem;
- vooral de werking theorie versus praktijk;
- het effect van het herontwerp op de kwaliteit van het onderwijs.

Conclusie van de auditcommissie

De auditcommissie heeft destijds kunnen waarnemen dat ondanks alle issues en discussies over kwaliteit en toekomstbestendigheid van de organisatie, docenten en instructeurs dagelijks met veel toewijding het onderwijs verzorgen. Het professionele vermogen is voldoende om de basiskwaliteit te garanderen.

De auditcommissie heeft tijdens het onderzoek echter ook gezien hoe belangrijk het is dat bestuur en management zoeken naar de positieve verbinding tussen het adaptieve en professionele vermogen van de organisatie. Daarin zit de cruciale verbinding die noodzakelijk is om te komen tot het toekomstgerichte onderwijs. Daarnaast heeft de commissie kunnen waarnemen hoezeer de organisatie worstelt met het organisatie- en realisatievermogen om de ambities waar te maken. Het is de overtuiging van de auditcommissie dat het SOMA College gericht moet werken aan het verbeteren van prestaties en resultaten, verkregen door grondige analyse van beschikbare data en onderzoeksgegevens. Pas als die reflectie daadwerkelijk operationeel is, kunnen op basis daarvan intelligente en goed doordachte oplossingen worden gevonden voor de huidige en toekomstige vraagstukken. Tegelijkertijd kan gewerkt worden aan een aantal structuuraspecten van de organisatie die voorwaardelijk zijn om strategische verbetering te realiseren.

Daarin schuilt ook de beantwoording van de vraag die de auditcommissie bij de instellingsaudit mee heeft gekregen: 'Hoe kan het SOMA College de kwaliteit van het onderwijs verder ontwikkelen, versterken of vernieuwen en wat is daarvoor gewenst?'

De auditcommissie is van mening dat het SOMA College vanuit de hierboven geformuleerde zorg- en verbeterpunten er verstandig aan doet om een traject in te gaan waarbij het in de eerste plaats moet gaan om te bepalen WAT er gedaan moet worden om de door het SOMA College gestelde ambities en doelen te bereiken. Pas daarna kan de instelling zich richten op het HOE van de veranderingen en verbeteringen. In dat kader kunnen keuzes ten aanzien van zaken die gewenst of noodzakelijk zijn om tot verbeteringen te komen, makkelijker gemaakt worden. Uiteraard zal ook prioritering van de gewenste verbeteringen aandacht moeten krijgen. Een enigszins blauwe planmatige opzet van het verbetertraject biedt alle betrokkenen in de organisatie houvast en leidt tevens tot mogelijkheden van nauwgezette monitoring van de voortgang. Dat hierbij ook aandacht besteed moet worden aan verbetering van de samenwerking tussen de verschillende teams, en de teams en de staf, is evident. Transparantie en een veilige open dialoog over keuzes leiden tot stevig draagvlak voor de veranderingen.

Studenten en bedrijven zijn positief over het huidige onderwijs van het SOMA College. Innovaties en aanpassingen van het onderwijs vanuit een sterkere focus op de toekomst van de beroepspraktijk in de grond- weg- en waterbouw, leiden ertoe dat betrokkenen ook over jaren nog tevreden zijn over het SOMA College.

Onderzoeksvraag instellingsdialoog 2020

Context

Op basis van evaluatie van de huidige organisatiestructuur ervaart men binnen het SOMA College dat er meer effectiviteit uit de interne samenwerking te halen is. Men is ontevreden over de opbrengsten van de samenwerking en het lukt niet altijd om de student centraal te stellen in de organisatie van het werk. Structuur en cultuur zijn onvoldoende stimulerend voor de gewenste noodzakelijke vernieuwing in het onderwijs waarbij een betere aansluiting op de ontwikkelingen in de branche ('van buiten naar binnen') de grote uitdaging is. Ook worden de medewerkers niet altijd ingezet op de werkzaamheden waar hun expertise en kracht ligt. Binnen de huidige organisatie van werkzaamheden wordt van alle medewerkers verwacht breed inzetbaar te zijn, ook waar dat niet altijd aansluit bij hun kwaliteiten.

De hoofdvraag van het SOMA College is:

Wat is er nodig in de aanpassing van de werkwijzen en organisatievormen van het SOMA College om tot een meer integrale onderwijsontwikkeling en – uitvoering te komen?

Daaronder zijn twee deelvragen benoemd:

1. Hoe kan het SOMA College op een meer effectieve wijze komen tot de doorontwikkeling van de curricula van de opleidingen?
Aandachtspunten: student op 1, van buiten naar binnen (=afstemming bedrijfsleven), afstemming tussen opleidingen, integraliteit (BPV, SLB, AVO én vak), koppeling vakgroepen en opleidingsteams, vrijspelen ontwikkelcapaciteit,
2. Wat is er nodig om de implementatie van beoogde veranderingen van het onderwijs beter te laten verlopen en te verankeren in de werkprocessen van de opleidingen?
Aandachtspunten: duidelijkheid over taken, rollen verantwoordelijkheden, onderwijslogistiek verbeteren (en onder meer afstemmen op de gedane beloften (de OER), vrijspelen ontwikkelcapaciteit binnen de opleidingen (rol van werkdruk en takenpakket), ...

De instellingsdialoog en rapportage

De instellingsdialoog vond plaats op 2 oktober 2020 (dialoogsessie, online via MS Teams), 29 oktober 2020 (de trails) en 17 november 2020 (feedbacksessie, eveneens online) conform het dialoogmodel. Dit model beoogt het gesprek tussen diverse betrokkenen en verantwoordelijken over de kwaliteit van onderwijs te bevorderen. Het model dient als middel om samen inzicht te krijgen in de vraagstukken die van belang zijn om een volgende stap te maken in de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie. Door grotendeels online te werken zijn de dialogen niet altijd goed uit de verf gekomen; wel hebben de gesprekken en documenten voldoende informatie opgeleverd voor het dialoogteam om tot een beantwoording van de onderzoeksvragen te kunnen komen.

Tijdens de dialoogsessie is gesproken met een brede samenstelling van de organisatie (CvB, opleidingsmanagers, controller, beleidsadviseurs, docenten, hoofd servicepunt, planner), allen vanuit hun eigen rol betrokken bij het voorliggende vraagstuk.

Tijdens de tweede dag heeft het dialoogteam in afzonderlijke dialogen gesproken met medewerkers die betrokken zijn bij Planning en Control, Examinering, Onderwijsbeleid en met het management. De trails zijn uitgevoerd bij twee teams¹: Vakmannen en Straatmakers (VaS) en Machinisten. Tijdens de trails zijn dialogen gevoerd met docenten van beide teams en met studenten van VaS. Het uitgevoerde programma begrenst tevens de bevindingen van het dialoogteam: er heeft geen integraal onderzoek plaatsgevonden. Bijlage 1 bevat het programma van de instellingsdialoog.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de audit. Na de samenvatting, die afsluit met een beantwoording van de onderzoeksvraag, worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. De conceptrapportage is aan het SOMA College voorgelegd en de reactie is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

Tijdens de feedbacksessie op 17 november 2020 heeft het dialoogteam haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met de instelling; dit eveneens in de vorm van een dialoog.

¹ Het team, zoals SOMA dat gebruikt wordt in andere instellingen ook wel vakgroep genoemd. In dit rapport zullen deze twee termen dan ook door elkaar gebruikt worden.

Tijdens deze feedbacksessie zijn ook bouwstenen voor verder het SOMA College is opgesteld en is toegevoegd aan de rapportage. De bestuurlijke reactie van het SOMA College is aan deze rapportage toegevoegd. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 13 januari 2021.

2. Managementsamenvatting en conclusies

Het SOMA College heeft een goed imago en een stevige basis voor de verdere ontwikkeling van het college. De voorzieningen in Harderwijk op het Bouw- en Infrapark spreken tot de verbeelding met veel buitenruimte en een onderhoudshal om de praktijk te oefenen, een campus met overnachtingsmogelijkheden voor de studenten en korte lijnen naar diverse samenwerkingspartners die op het Bouw en Infrapark gevestigd zijn.

De stevige relatie met de branche blijkt niet alleen uit het feit dat studenten veel gevraagd zijn (het SOMA College boekt over het geheel goede resultaten met de studenten) en de voorzieningen van het Bouw- en Infrapark. Deze inbedding blijkt ook uit de samenstelling van de raad van toezicht met vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties en de stevige extra financiering die het college ontvangt vanuit het O&O fonds (deze subsidies van het O&O fonds brengen voor de continuïteit wel grotere onzekerheid dan de onderwijsbekostiging). Ook kent het SOMA College een aparte rechtspersoon voor de bedrijfsopleidingen waar steeds meer mee wordt samengewerkt (recent o.a. voor de wegebouw). De school heeft de wens om via werkveldadvies-commissies (WAC's) per deelgebied te zorgen voor een goede aansluiting van de opleidingen op ontwikkelingen in het werkveld (is "work in progress": loopt nog niet voor alle opleidingen even goed).

De medewerkers van het SOMA College werken vanuit een grote betrokkenheid met de studenten. De nadruk op persoonlijke begeleiding is genoemd in de onderwijsvisie van 2015 en overgenomen in de Kwaliteitsagenda. Er werken relatief veel mensen met bovenal ervaring in de beroepspraktijk om "het vak" aan de studenten (vooral jongens) over te dragen (substantieel aandeel van vakinstructeurs). Daarbij is het niet altijd eenvoudig om tot goede leeropbrengsten te komen; diverse opleidingen staan hierbij voor forse uitdagingen omdat de studenten qua capaciteiten en motivatie ook veel didactische ondersteuning en begeleiding nodig hebben. Uiteraard loopt het beeld over de diverse vakgebieden uiteen.

De medewerkers van het SOMA College werken graag bij de instelling en roemen de kleinschaligheid en de korte lijnen. De informele organisatie is sterk en sterk verankerd in de overleg- en beslis cultuur. De keerzijde hiervan, in meerdere gesprekken door henzelf benoemd, is het ad hoc in plaats van planmatig werken waar men regelmatig in vervalt en de vrijblijvendheid en het ontlopen van verantwoordelijkheid ('duiken') die er bij een deel van de vakgroepen/medewerkers in kan sluipen. Dit laatste betreft dan vooral de betrokkenheid op de organisatie en de werkprocessen en niet zozeer de betrokkenheid richting de studenten. Echter: het SOMA College zet met de nieuwe bestuurder (sinds november 2019) in op een omslag naar een professionelere werkwijze. Dit wordt breed in de organisatie gezien en gewaardeerd.

Getuige de onderzoeksvragen voor deze instellingsdialoog, de aangeleverde documentatie en de openhartig gevoerde gesprekken kan men binnen het SOMA College op diverse niveaus goed benoemen waar men nog niet tevreden over is. Dit blijkt onder meer uit de managementreview en daarbij horende rode draden notitie waarin de onderzoeken uit de afgelopen periode zijn samengevat en van aandachtspunten voorzien. Binnen de instelling leeft de brede wens om slagvaardiger en consequenter te worden in de eigen werkwijzen, zodat de strategische ambities en de noodzaak tot innovaties in nauwe samenspraak met het bedrijfsleven waargemaakt kunnen worden.

Het is opvallend dat de fenomenen waar men nog niet tevreden over is nog niet uitmondend in een eigen analyse die kan verklaren waarom dit voor het SOMA College hardnekkige vraagstukken zijn.

Immers ook bij de Instellingsaudit vanuit het Kwaliteitsnetwerk in december 2017 werd de conclusie getrokken dat het SOMA College scherper zou moeten worden over het WAT als het om de opgave van toekomstgericht onderwijs gaat. Dit zou leidend moeten worden voor het HOE, waarbij de toenmalige auditcommissie aandacht vraagt voor de samenhang tussen adaptief en professioneel vermogen en tevens de worsteling van het SOMA College met het organiserend en realisatievermogen benoemt.

Tijdens de gesprekken die nu gevoerd zijn, kwamen er wel deelaspecten voor een analyse aan bod, maar het was erg zoeken naar de onderliggende patronen die een verklaring kunnen vormen voor genoemde fenomenen waar men effectiever in wil opereren.

Analyse

Het beeld van het dialoogteam laat zich samenvatten in de analyse dat het SOMA College een *horizontaal en verticaal afstemmingsprobleem* kent.

Horizontaal omdat het werken vanuit het integrale opleidingsperspectief van de studenten geen vanzelfsprekendheid is. Dit komt doordat uiteenlopende vakgroepen (teams) die onder verschillende opleidingsmanagers (kunnen) vallen, samen verantwoordelijk zijn voor een opleiding. Hiervoor moeten de curriculumcommissies een coördinerende rol vervullen en dat doen ze op verschillende wijze en met uiteenlopend succes. Ook in de dagelijkse onderwijspraktijk is er geen sprake van verbindende werkwijzen over de vakgroepen heen en vallen woorden als fragmentatie en eilanden.

Verticaal dringt het beeld zich op van twee werelden die onvoldoende in staat zijn om samen te werken aan gezamenlijk vastgestelde doelen. Enerzijds is er de wereld van de vakgroepen. Daarbinnen wordt van dag tot dag met de studenten samen gewerkt aan goed onderwijs en een intensieve persoonlijke begeleiding. Anderzijds is er de wereld van leiding en staf. Zij zetten vanuit organisatiebelang allerlei zaken in gang, die noodzakelijk zijn voor verdere ontwikkeling van het SOMA College en/of extern worden geïnitieerd (denk aan het recente Inspectieonderzoek of de Kwaliteitsagenda).

De veronderstelling van het dialoogteam is dat het verticale afstemmingsprobleem ook het horizontale probleem mede in stand houdt. Het centrale issue hierbij is eigenaarschap. Binnen de vakgroepen is er gevoeld eigenaarschap voor het onderwijs en de begeleiding van de studenten en daardoor gaat er binnen het SOMA College heel veel goed. Het ervaren eigenaarschap binnen de vakgroepen voor het beleid van de organisatie is veel minder een vanzelfsprekendheid. Hierdoor krijgt het werk te weinig richting vanuit het belang van het geheel (= afstemming). Veel gesproken medewerkers geven in de gesprekken aan dat de teamplannen "niet van hen zijn", maar dat het een opdracht is vanuit de staf (Het VAS-team is hierop een duidelijke uitzondering). Hetzelfde lijkt zich voor te doen bij SOMA College-projecten. Deze sluiten onvoldoende aan op de werkwerkelijkheid van de medewerkers en worden in hun beleving "in de organisatie gedropt". De zichtbaarheid en bereikbaarheid van de opleidingsmanagers loopt hierbij sterk uiteen. Daar waar deze afstemming beter gaat ('good practice') vervult de onderwijscoördinator vanuit de vakgroep een belangrijke rol en deze heeft een bredere verantwoordelijkheid dan voor de taak strikt bedoeld is: hij functioneert min of meer als teamleider.

Bij de aansluiting tussen de "twee werelden" constateert het dialoogteam dat er bij het SOMA College op drie domeinen versterking mogelijk is:

- *Beleid*: richting geven vanuit een onderwijskundige visie die samenhang bewerkstelligt. En het stellen van duidelijke prioriteiten, die focus aanbrengen (niet alles kan tegelijk, zeker niet bij een relatief kleine organisatie als het SOMA College).

- *Leiding en sturing*: de schakel tussen beleid en werkprocessen (zie hieronder) moet duidelijk en consequent zijn. Wat er afgesproken wordt, komt ook zo in uitvoering en mensen worden daartoe voldoende gefaciliteerd. Tegelijk is de versterking van het onderwijskundig leiderschap én verbreding van het eigenaarschap in de teams nodig (heeft te maken met professionele ruimte én focus).
- *Werkprocessen*: uitvoering conform de bedoeling en ondersteund vanuit systemen die goed administreren, informeren en disciplineren en daarmee de organisatie en de processen ontzorgen. Het gaat hier om het planmatig werken om ontwikkelingen in gang te zetten en vervolgens ook nauwgezet en zorgvuldig te implementeren.

Bovenstaand beeld van het dialogteam is gebaseerd op diverse bevindingen (nader uitgewerkt in de hoofdstukken hierna). Het SOMA College ontplooit veel initiatieven om tot verbetering te komen en/of om het onderwijs te vernieuwen. Hierbij zijn mooie voorbeelden te noemen, zoals het project Living Lab, waarbij ook wetenschappelijk onderzoek vanuit de Universiteit Twente plaatsvindt. Voorbeelden van andere orde uit het administratieve domein: één digitaal dossier per student (ook als basis voor de diplomering), digitaliseren van de HRM-ondersteuning, documenteren van werkprocessen in RASCI. In de sfeer van het onderwijs: het toevoegen van nieuwe opleidingen en uitwerken van het curriculum. Tegelijk lijken niet alle projecten op een goede voortgang te kunnen rekenen; gesprekspartners geven aan dat systematisch en planmatig werken vanuit een PDCA-cyclus onvoldoende is ingebed. Hierbij passen het ad hoc en gefragmenteerd werken, het ergens niet op terug komen en eerdergenoemde vrijblijvendheid. Ook het gebrek aan eigenaarschap voor de projecten in de vakgroepen lijkt hier debet aan; de gelatenheid over de kwaliteitsagenda die in een aantal gesprekken doorklonk, ziet het dialogteam als een risico voor de implementatie én financiering van de projecten.

Tevens werd tijdens het onderzoek een patroon in de kwaliteitscyclus van het SOMA College zichtbaar. De organisatie slaat steeds opnieuw aan op nieuwe constatering uit onderzoek of analyse. Hierbij wordt het reeds ingezette beleid naar aanleiding van eerdere analyses te makkelijk verlaten of vergeten. Zo vervalt men in kortstondige verbetercycli die de ad hoc ervaringen van de gang van zaken binnen het SOMA College versterken. Door het ontbreken van voldoende focus (prioritering en vasthouden aan plannen of beleid) en het onvoldoende sturen op samenhang gebeuren er regelmatig onverwachte dingen waar medewerkers niet op voorbereid zijn en zijn er mede daardoor veel mensen nodig die “de gaten dichtfietsen” en dit kost de organisatie veel energie. Ook maken gesprekspartners opmerkingen over de onbereikbaarheid van sommige leidinggevenden en de stroperigheid (lastig om snel iets voor elkaar te krijgen). Dit is merkwaardig in een kleine organisatie als het SOMA College, maar wijst wel op een gebrek aan effectiviteit en slagvaardigheid.

Een belangrijke kanttekening is het feit dat de recente structuurwijziging nog nauwelijks tijd heeft gehad om zich uit te kristalliseren. De functie van directeur onderwijs is komen te vervallen. De drie opleidingsmanagers vormen met de bestuurder en de manager bedrijfsvoering sinds een jaar het Breed-MT. En het afgelopen jaar is in sterke mate getekend door de Corona-crisis.

Reflectie op de vermogens vanuit het dialogmodel in samenhang met de onderzoeksvragen

Als het om het **adaptief vermogen** gaat heeft het SOMA College de uitgangspunten scherp: vanuit een intensieve wisselwerking met het bedrijfsleven komen tot het verder ontwikkelen van het onderwijs, zodat het onderwijs relevant blijft en men het kenniscentrum kan vormen voor de branche. Innovatie is hierbij het trefwoord. Toch blijkt het SOMA College, in samenhang met het *organiserend vermogen*, moeite te hebben om de beoogde veranderingen planmatig naar het

onderwijs toe te vertalen. De onderwijsvisie is hierbij te weinig sturend en het onderwijskundig leiderschap te weinig ontwikkeld. De curriculumcommissies vervullen de rol van hefboom niet altijd voldoende adequaat. De aansluiting met de branche wordt niet altijd goed gemaakt. Dit leidt tot de wens van het bestuur om te komen tot een vergroting van de implementatiekracht. Meer focus en prioritering kunnen hierbij helpen met daarbij een grotere betrokkenheid van vakgroepen en/of opleidingsteams en/of curriculumcommissies. Daarbij is de samenhang met de ontwikkeling van het *professioneel vermogen* van belang. Dit is onvoldoende in beeld: wat hebben medewerkers (leiding, leraren, instructeurs) nodig om de adaptieve opgave goed inhoud te kunnen geven. Overigens zijn er voorbeelden binnen het SOMA College beschikbaar waarbij goede ervaringen zijn opgedaan met de vertaling van innovatieve ontwikkelingen in het werkveld naar de onderwijspraktijk (TIM en Professioneel graven).

Bij het *organiserend vermogen* valt op dat het leidinggevend kader (opleidingsmanagers ondersteund door onderwijscoördinatoren) er in de omslag na de structuuraanpassing nog niet voldoende in slaagt om voldoende samenhang en focus aan te brengen in de ontwikkeling van het onderwijs. In de breedte van het SOMA College vormen de curriculumcommissies geen garantie dat fragmentatie voorkomen wordt. Verder valt op dat het project “Student op 1” vooral een praktische insteek heeft gekregen en zich niet richt op een nadere invulling van de onderwijskundige uitgangspunten. Overigens is die praktische aandacht wel noodzakelijk om de samenhang tussen onderwijs en bedrijfsvoering (lees onderwijslogistiek en -administratie) te verbeteren. Andere (strategische) projecten worden in de vakgroepen niet altijd goed opgepakt vanuit het eerder benoemde ontbrekende eigenaarschap.

De werkdruk is op veel plekken hoog, mede doordat veel functies enkelvoudig bezet zijn. Er wordt veel van de mensen verwacht. En door de grote betrokkenheid, in combinatie met een gebrek aan samenhang en coördinatie, leidt dit tot veel ad hoc maatregelen om de organisatie vooruit te helpen. Lettend op de wens om het *professioneel vermogen* van de organisatie te versterken gaat het vooral om cultuur, om het gedrag van mensen. Door de grote betrokkenheid bij de studenten gaat heel veel goed. Door de wisselende betrokkenheid bij de organisatie en het beleid van de organisatie kan het SOMA College aan effectiviteit winnen. Werken vanuit het belang van het geheel zou meer het richtpunt kunnen zijn.

Bij de verdere ontwikkeling van het *professioneel vermogen* gaat het om de versterking van sturing en leiding naast het versterken van een professionelere manier van werken (planmatig en cyclisch met professionele discipline). Hierbij kan het expliciteren en structureren van werkprocessen een belangrijke rol spelen.

De basis voor het professioneel vermogen legt het SOMA College met de versterking van de HRM-functie binnen de instelling en het aanpassen van de functiemix met meer leraren en minder instructeurs. Het SOMA College wil komen tot meer “onderwijskundige kartrekkers” door opleiding en aanpassing van de functiemix (meer leraren aantrekken naast instructeurs). Ten dienste hiervan zijn er ontwikkelgesprekken ingevoerd waarbij ook de opleidingswensen van de medewerkers aan de orde komen.

In samenhang met het *realisatievermogen*: om het leren binnen vakgroepen of teams te stimuleren kan de feedback vanuit monitoring en kwaliteitszorg een belangrijke rol spelen (“what gets monitored, gets done”). Hierbij is voorwaardelijk dat deze feedback aansluit bij de eigen informatiebehoefte van de professionals (de eigen plannen) en op een logische wijze samenhangt met de verwachte verantwoording. Verder willen de medewerkers zich voldoende ondersteund weten door een goede facilitering van de taken waarvoor ze staan; hier is samenhang met het *organiserend vermogen*: vereenvoudigen vanuit focus kan ruimte scheppen en de werkdruk verlagen.

Als het om het **realisatievermogen** van het SOMA College gaat, dan valt op dat er – in het kader van de kwaliteitszorg - veel instrumenten worden ingezet en dat er daarmee veel informatie over de ontwikkeling van onderwijs en organisatie beschikbaar is (zie het overzicht in de rode draden notitie). Hierover wordt, bijvoorbeeld in het jaarverslag, ook transparant gerapporteerd. Wat tot versterking van het realisatievermogen kan leiden is het monitoren van ontwikkelingen vanuit de strategische ambities en een uitgewerkte (=sturende) onderwijsvisie. In een korte feedback-lus kan dit leiden tot versterking van het *professioneel vermogen* in de vakgroepen. Een grote feedback-lus kan het *adaptief vermogen* op instellingsniveau voeden. Dit omdat het de mate van realisatie van de strategische ambities inzichtelijk maakt.

Beantwoording van de onderzoeksvragen

Uitgaande van het voorgaande samenvatting komen we tot de beantwoording van de vragen die het SOMA College aan het dialoogteam gesteld heeft.

Hoofdvraag

Wat is er nodig in de aanpassing van de werkwijzen en organisatievormen van het SOMA College om tot een meer integrale onderwijsontwikkeling en – uitvoering te komen?

In de kern gaat het om de versterking van de verbinding tussen wat hiervoor de “twee werelden” zijn genoemd. Allereerst door meer richting en focus aan te brengen in het beleid vanuit een sturende onderwijskundige visie. Explicitering van de besturingsfilosofie (met eenduidige verwachtingen van de leiding) en het aanscherpen van de bestuurlijke agenda (focus en prioriteiten) kunnen hierbij helpen. Daarbij passen professionele werkprocessen waarbij de leiding door effectieve sturing zorgt voor de verbinding tussen beleid en werk(processen). Hierbij zijn zowel professionele ruimte (met eigenaarschap in de vakgroepen) als professionele discipline (met planmatig werken en afspraak=afpraak) van belang. Het gaat om het versterken van vermogens ('capacities'; zie ook hiervoor) op alle niveaus waarbij de spilfunctie van de leiding evident is. Het gaat bovenal om het met elkaar ontwikkelen van professioneler gedrag vanuit gedeelde referentiekaders. De structuur kan hierbij ondersteunen (zie deelvraag 1 hieronder).

Deelvraag 1

Hoe kan het SOMA College op een meer effectieve wijze komen tot de doorontwikkeling van de curricula van de opleidingen?

Het antwoord op de hoofdvraag wijst vooral op professioneler gedrag en daarmee op de cultuur van het SOMA College. Lettend op de structuur huldigt het dialoogteam als uitgangspunt dat veel keuzes kunnen werken mits goed uitgevoerd. Dit betekent dat de curriculumcommissies die functie kunnen vervullen als platform voor het bereiken van samenhang binnen de opleidingen, waarbij er meer vanuit een gedeelde onderwijskundige visie gewerkt gaat worden en de commissies en de vakgroepen begeleid worden om hier ook een goede vertaalslag naar de onderwijspraktijk bij te maken. Hierbij kan geleerd worden van de goede voorbeelden die intern al voorhanden zijn.

Het alternatief zou zijn om opleidingsteams te formeren met een integrale verantwoordelijkheid voor het onderwijs in plaats van de huidige indeling in vakgroepen. Dit impliceert een structuurwijziging, die alleen zinvol is als de voorwaarden voor professioneler gedrag tegelijkertijd vervuld worden. En deze wijziging scheidt ook nieuwe afstemmingsnoodzaak voor de BPV, SLB en AVO over de opleidingsteams heen.

In alle gevallen is de korte lijn met het werkveld van belang om goed op de arbeidsmarkt-ontwikkelingen te kunnen (blijven) aansluiten. En verder is er aandacht nodig voor het mobiliseren van voldoende onderwijskundige “denkkracht” bij leraren en/of staf (onderwijskundig leiderschap) naast een voldoende facilitering van de betrokkenen bij het ontwikkelproces.

Deelvraag 2

Wat is er nodig om de implementatie van beoogde veranderingen van het onderwijs beter te laten verlopen en te verankeren in de werkprocessen van de opleidingen?

Hier is het trefwoord professionele discipline om te komen tot een versterking van het planmatig werken, waarbij er aandacht is voor zowel de integraliteit (afstemmingsvraagstuk) als het cyclisch werken (sturen en bijsturen).

Om effectief te kunnen (bij)sturen is gerichte feedback-informatie over de ontwikkelingen van belang. Vanuit het motto “what gets monitored, gets done” kan monitoring een essentiële rol spelen bij de ontwikkeling van het onderwijs. Daarbij zijn niet alleen meetbare zaken of percepties van betrokkenen van belang, maar ook het onderzoek naar het realiseren van de onderwijskundige uitgangspunten van opleiding en het SOMA College. Een verbreding van de scope van de interne audits kan hier een rol in spelen. Deze mogelijke verbreding hangt samen met het beleid op het terrein van kwaliteitszorg en de afspraken over de verantwoording (o.a. kwartaalgesprekken).

Rondom zowel het onderwijskundig leiderschap (ontwerp en implementatie) als de zorg voor de onderwijsvormgeving in de praktijk is het van belang te werken vanuit duidelijk omschreven taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV’s). Hierbij is de taakverdeling tussen de opleidingsmanagers en onderwijscoördinatoren van belang, afhankelijk van welke structuurkeuze gemaakt wordt. Hierbij kan geleerd worden van de verschillen binnen het SOMA College als het gaat om de invulling van de rol van onderwijscoördinator in wisselwerking met de opleidingsmanager.

De inrichting van een werkproces voor implementatie van de wijzigingen in het curriculum van een opleiding kan leidend zijn, zodat de implementatie vlekkeloos kan verlopen. De wijzigingen in het leerplan zouden vergezeld moeten gaan van een analyse van de organisatorische consequenties. Deze dienen niet alleen door de ontwikkelaars maar ook door de betrokkenen bij de onderwijslogistiek aan de voorkant op uitvoerbaarheid te worden getoetst (voorbeelden: administratie, exameninrichting, roosters, tijdpad, ...). Met deze afstemming worden een “voeteneindegevoel” van de uitvoerders en onnodige implementatieproblemen voorkomen. In dat geval zouden alleen wijzigingen kunnen worden vastgesteld, voorzien van een duidelijke en getoetste implementatieparagraaf.