



Er valt wat te kiezen!

Aanscherping taken en samenstelling examencommissies



Auteurs: Marloes van Bussel en Alie Kamphuis, CINOP Advies

Mei, 2017

Inleiding

De wetswijziging 'Aanscherping taken examencommissie' is inmiddels een feit. Aan de mbo-scholen de opdracht om hun examenorganisatie per 1 augustus 2017 in te richten conform de wet. Bent u ook benieuwd hoe andere scholen dat aanpakken? In deze publicatie van CINOP in samenwerking met het Servicepunt examinering mbo kunt u lezen welke keuzes vijf mbo-scholen hierin gemaakt hebben. Met deze voorbeelden willen we u inspireren. Dit doen we door te laten zien wat er mogelijk is en hoe deze keuzes bijdragen aan het vergroten van de kwaliteit van examinering. Per keuze kunt u bovendien lezen wat de overwegingen daarbij zijn.

Koers versterken

Examinering is voor veel scholen allang geen sluitpost meer. Scholen willen meer dan louter aan de wet voldoen. Daarom maken ze weloverwogen keuzes om de kwaliteit te realiseren die nodig is voor een waardevol diploma. De houding dat 'examinering iets is dat moet', is op veel plekken verdwenen. Steeds vaker vinden docenten en managers examinering bij hun werk horen en willen ze er graag bij betrokken zijn. Scholen grijpen de wetswijziging aan als aanleiding om de kwaliteit van examinering te verbeteren en naar een hoger plan te tillen. Bijvoorbeeld ROC West Brabant, die een onvoldoende kreeg van de Onderwijsinspectie voor de standaarden examinering en kwaliteitsborging. De school heeft deze externe motivator weten om te zetten naar een stevige, intrinsieke motivatie om de kwaliteit naar een basisniveau te tillen, waarmee ze tegelijkertijd voldoet aan de wet.

Voor het Nova College, waar de examinering al voldoet aan de eisen uit het waarderingskader van de Inspectie, levert de wetswijziging een aantal aanscherpingen op waar ze de kwaliteit van examinering verder mee kan verbeteren. Op professionele wijze pakken scholen de wetswijziging aan en zoeken ze naar ruimte om hun eigen richting te bepalen of hun eigen koers te versterken. Het bevoegd gezag speelt een cruciaal rol in het bepalen van deze richting. De wet is daarmee een stimulant, zoals voor MBO College Hilversum, onderdeel van ROC van Amsterdam. Door onder andere de wetswijziging en de stevige investering in de kwaliteit is daar het enthousiasme voor examinering gegroeid.

Vijf scholen, vier aspecten

Met de wetswijziging is een aantal zaken nu wettelijk vastgelegd, zoals de taken van de examencommissie, de taken van het bevoegd gezag en de minimale eisen voor de samenstelling van de examencommissie. Buiten dat biedt de wet nog voldoende mogelijkheden voor eigen invulling van verschillende zaken. Op basis van interviews met vijf scholen over de gevolgen van de aanscherping van de eisen aan examencommissies voor hun school hebben we vier wezenlijke aspecten blootgelegd waarbij scholen een keuzemogelijkheid hebben. Geïnterviewd zijn de volgende scholen: Hoornbeek College, MBO College Hilversum (onderdeel van ROC van Amsterdam), Nova College, ROC A12 en ROC West Brabant. Het gaat om de volgende vier aspecten:

1. Taakverdeling: vinden de borging van de kwaliteit van examinering en de uitvoering van examinering strikt gescheiden plaats of juist niet?;
2. Het management en de samenstelling van de examencommissie: is het management wel of geen lid van de examenorganisatie?;
3. Kaders voor examinering: zijn deze centraal of decentraal vastgesteld?;
4. Resultaatverantwoordelijkheid van teams voor hun taken in het examenproces: zijn de teams zelf resultaatverantwoordelijk of niet?

De eerste twee aspecten zijn een direct gevolg van de wetswijziging. Het derde en vierde aspect hebben niet direct met de wet te maken, maar hebben wel een belangrijke invloed op het inrichten van

de examenorganisatie en de wijze waarop een mbo-instelling kan werken aan de kwaliteit van examinering.

Per aspect zijn telkens twee keuzemogelijkheden uitgewerkt, welke we verderop zullen toelichten. Wat blijkt is, dat op basis van de voorbeelden van scholen voor elke optie wat te zeggen valt. Elke keuze blijkt een goede keuze te zijn zolang deze passend is bij bijvoorbeeld de context of eerder gemaakte keuzes. Om het maken van de keuzes te laten slagen, gaan we allereerst in op een paar factoren die een grote invloed zullen hebben op het succes van de gekozen optie.

Succesfactoren voor het laten slagen van de keuzes

Om de keuzemogelijkheden goed tegen elkaar af te wegen is het belangrijk om het keuzeproces zorgvuldig te doorlopen. De volgende succesfactoren – die ook terugkomen in de verhalen van de voorbeeldscholen – zorgen ervoor dat u als school de keuze maakt die het beste bij u past:

1. Maak als school uw eigen keuzes

Scholen verschillen qua grootte, historie, visie in aansturing, wijze waarop ze georganiseerd zijn, kwaliteit van examinering, mate van professionaliteit, et cetera. Vele factoren zorgen ervoor dat elke school uniek is. Deze factoren hebben invloed bij het bepalen van welke keuzemogelijkheden het beste passen. Op basis van verschillende overwegingen hebben de scholen gekozen voor de opties die het beste passen bij hun specifieke context. Het zijn keuzes die nu goed passen en waar de scholen wellicht over een tijd opnieuw naar moeten kijken. De school en haar medewerkers ontwikkelen zich immers verder in hun professionaliteit en de kwaliteit die ze leveren. Daarom is het belangrijk om te blijven zorgen dat de examenorganisatie goed en efficiënt functioneert en de gewenste resultaten oplevert en om te blijven zoeken waar deze mogelijk nog verbeterd kan worden.

2. Steek in op het proces – creëer draagvlak

De zorgvuldigheid waarmee een school het keuzeproces doorloopt, bepaalt voor een belangrijk deel het succes. De nieuwe inrichting staat of valt met het draagvlak in de organisatie. Door het proces zorgvuldig te doorlopen kunnen medewerkers wennen aan de nieuwe situatie en zich de nieuwe manier van werken eigen maken. Pas dan lukt het ook om daadwerkelijk aan de slag te gaan volgens de nieuwe afgesproken werkwijze. De voorbeeldscholen hebben door het keuzeproces zorgvuldig aan te pakken draagvlak weten te creëren. Ze hebben op het juiste moment de juiste betrokkenen geïnformeerd en/of laten meedenken. Hiermee is voorkomen dat medewerkers het gevoel krijgen dat hen iets afgenomen of opgelegd wordt. Ze hebben ruimte om mee te beslissen en voelen daardoor dat het ook hun proces is. Vervolgens is het belangrijk om de medewerkers de tijd te geven om zich te bekwamen in de nieuwe manier van werken en om er mee aan de slag te gaan.

3. Zorg voor uitvoerbaarheid en betaalbaarheid

Het kost extra tijd en geld om de examenorganisatie (door de wetswijziging) tegen het licht houden en opnieuw in te richten. Afhankelijk van de huidige kwaliteit en situatie vraagt het om een grotere of minder grote investering. Een goed startpunt het vaststellen van de zaken die al goed gaan, deze te behouden en te benutten om de kwaliteit van examinering verder te versterken. Het kan zijn dat er een stevige impuls nodig is. Een goede investering betekent dat de kosten voor de baten uitgaan. Evalueer op een later moment of het uitvoeren van de examinering efficiënter en kosteneffectiever kan. Bij een ingrijpende verandering kan het nodig zijn om de verandering op te delen in fasen en per fasen doelen te stellen. Belangrijk is om dan te prioriteren: wat moet eerst op orde zijn en wat kan later? Formuleer hierbij haalbare doelen. Houd ermee rekening dat het werk van de onderwijsteams

en examencommissies overzichtelijk en uitvoerbaar blijft. Er zit een maximum aan de hoeveelheid werk die zij binnen hun mogelijkheden in combinatie met andere werkzaamheden kunnen verzetten. Houd daarmee rekening bij het maken van keuzes, bijvoorbeeld bij het aantal examencommissies, het verdelen van taken en de facilitering daarvoor.

Wat houdt de wet in?

Doel van de wet is ervoor zorgen dat examencommissies hun taak om de kwaliteit van examinering te borgen, beter kunnen uitvoeren. Het is aan de examencommissie om zicht te hebben en te houden op de kwaliteit van examinering en diplomering in de school. Een examencommissie moet garant kunnen staan voor de kwaliteit van examinering, zodat studenten, ouders en bedrijven vertrouwen kunnen hebben in de diploma's. Het gaat dus om een wettelijke verankering van de taak van de examencommissie. Naast deze taak om de kwaliteit te borgen, is ook een aantal uitvoerende taken vastgelegd in de wet, zoals: het vaststellen van instellingsexamens, het vaststellen of een student voldoet aan de voorwaarden voor het verkrijgen van een diploma en het verlenen van vrijstellingen. De wet geeft ook duidelijk aan dat het bevoegd gezag de taak heeft om het onafhankelijk en deskundig functioneren van de examencommissie te waarborgen. Dit om onder andere belangenverstrengeling in de examencommissie tegen te gaan. Taak van het bevoegd gezag is het instellen, samenstellen, faciliteren en controleren van de examencommissie. Raadpleeg voor een uitgebreide uitleg van de wet de publicatie van het servicepunt examinering (2017)¹ over de wetswijziging. Enkele punten uit de wet zijn:

- De eisen die in de wet zijn vastgelegd, gelden voor elke door het bevoegd gezag ingestelde examencommissie.
- De examenorganisatie mag maximaal uit twee lagen bestaan. Een centrale examencommissie mag alleen ingericht zijn op centraal niveau. Dat mag er maximaal één per school zijn.
- Om de onafhankelijkheid van de examencommissie te borgen mag het bevoegd gezag geen leden van het bevoegd gezag en geen personen die anderszins financiële verantwoordelijkheid dragen binnen de mbo-instelling, benoemen tot lid van de examencommissie; als het bevoegd gezag wel een lid met financiële verantwoordelijkheid benoemt, dan doet het dit onder de voorwaarde dat de examencommissie regels vaststelt om belangenverstrengeling te voorkomen bij de toedeling en uitvoering van haar taken.
- De examencommissie is een functioneel onafhankelijk orgaan. Dat wil zeggen dat de leden in hun functioneren als lid van de examencommissie niet in hiërarchische relatie staan tot bevoegd gezag.
- De examencommissie is zelf verantwoordelijk voor het uitvoeren van haar taken en de wijze waarop zij dat doet. Zij mag haar formele taken niet delegeren.
- De examencommissie dient geheel onafhankelijk te kunnen functioneren. Het is verplicht om een extern lid dat niet verbonden is aan de opleidingen waarvoor de examencommissie diplomeert, in de examencommissie te hebben plus een lid uit de beroepspraktijk. Het externe lid en het lid uit de beroepspraktijk mogen dezelfde persoon zijn.

¹ Servicepunt examinering, 2017. De examencommissie: onafhankelijk en deskundig. Een nadere toelichting op het wetsvoorstel examencommissie mbo.

Wat valt er te kiezen en op basis van welke overwegingen?

Taakverdeling: wel of geen scheiding tussen borgen en zorgen

Met de wettelijke aanscherping zijn de taken van de examencommissie en van het bevoegd gezag duidelijker omlijnd en beter in de wet verankerd. Examencommissies hebben de taak om de kwaliteit van examinering en diplomering te borgen. De uitvoering van de examinering ligt (voor een deel) in handen van de onderwijsteams. Zij geven hier uitvoering aan binnen de kaders die het College van Bestuur heeft vastgesteld en op aanwijzingen van de examencommissie. Het gaat om taken zoals het examenplan maken, examens construeren of inkopen, examens inplannen en examens afnemen en beoordelen. Het onderwijsteam voert daarna de resultaten in en zorgt ervoor dat het examendossier compleet is. Het is aan het onderwijsteam om deze taken zo goed mogelijk uit te voeren. Het is vervolgens aan de examencommissie om vast te stellen of een student voldoet aan de voorwaarden voor diplomering. Ook moet de examencommissie de kwaliteit van het examenproces evalueren. Scholen kunnen ervoor kiezen om de examencommissie alleen de taken die zijn vastgelegd in de wet, te laten uitvoeren. Daarmee brengen ze een strikte scheiding aan tussen borgen van de kwaliteit door de examencommissie en zorgen voor de uitvoering door onderwijsteams. Scholen kunnen er ook voor kiezen om examencommissies naast de wettelijke taken andere taken uit het examenproces te laten uitvoeren. Een deel van de taken die bij het onderwijsteam kunnen liggen, is dan bij de examencommissie belegd. Dit leidt tot een minder strikte scheiding van de taken.

Strikte scheiding

MBO College Hilversum heeft gekozen voor het strikt scheiden van het zorgen en borgen. Onderwijsteams geven uitvoering aan het examenproces. Examencommissies richten zich volledig op het borgen van de kwaliteit van examinering. De examencommissies hebben de taak om zich te vergewissen van de kwaliteit van examinering. De onderwijsteams zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de examinering. De examencommissies zijn volledig geprofessionaliseerd in de borging en daardoor in staat deze systematisch aan te pakken. De gedachte achter deze keuze is dat de examencommissie zich – behalve op enkele verplichte ‘uitvoerende taken’ zoals het goedkeuren van verzoeken en vaststellen van examens – volledig kan richten op het evalueren van de kwaliteit van examinering. Examinering is een proces dat veel en grote risico's met zich meebrengt. Elk diploma, dossier en examen moet op orde zijn. Duidelijk is dat de school in deze nieuwe situatie intussen fouten veel eerder signaleert en dat ze daarop veel adequater reageert. Een keerzijde van de sterke scheiding kan zijn dat de teams de examencommissie zien als politieagent, die komt controleren of de teams hun werk goed doen. Voor het verbeteren van de examenkwaliteit is het daarom essentieel dat er sprake is van een continue dialoog tussen de examencommissie en de onderwijsteams.

Bij MBO College Hilversum pakt de keuze voor een strikte scheiding goed uit. Teams geven aan het prettig te vinden dat er een onafhankelijk orgaan met hen meekijkt om de kwaliteit van examinering te bewaken. In de professionalisering van de examencommissies is er speciale aandacht geweest voor het samenspel tussen de examencommissie en de teams. MBO College Hilversum heeft niet alleen een strikte scheiding tussen examencommissie en team aangebracht, maar ook het aantal examencommissies is flink teruggebracht: van 14 naar 4. Hierdoor is er een nog grotere afstand tot het onderwijs. Dat komt de kwaliteitsborging ten goede en zorgt voor efficiëntie.

Punt van aandacht is de werkdruk van de examencommissies. Vier examencommissies stellen vast of de studenten – MBO College Hilversum telt er vijfduizend – voldoen aan de diploma-eisen. Daarmee ligt de grootste werkdruk voor de examencommissies aan het einde van het schooljaar, als er volop

geëxamineerd en gediplomeerd wordt. Vooralsnog gaat de school er vanuit dat de examencommissies goed gefaciliteerd zijn voor het werk dat ze moeten doen. Een evaluatie van deze werkwijze staat gepland aan het einde het schooljaar.

Geen strikte scheiding

ROC West-Brabant heeft er juist voor gekozen om meer taken te beleggen bij de examencommissies. De school wil zo meer grip hebben op de aansturing en doorvoering van de kwaliteitsverbetering van het examenproces. Een relatief groot gedeelte van de taken is in handen van een kleine groep mensen. Dit vergroot de stuurbaarheid. Per college is er een examencommissie, acht examencommissies in totaal. De examencommissies zijn niet alleen verantwoordelijk voor kwaliteitsborging, maar ook deels voor het organiseren en uitvoeren van de examinering. De commissies zorgen bijvoorbeeld voor constructie van examens of kopen deze in. Het inplannen van de examens met ondersteuning van het examenbureau maakt ook onderdeel uit van hun takenpakket. Het op orde brengen van de kwaliteit van examinering vraagt om een stevige herziening van de examenorganisatie. Het examenproces is strakker ingericht: in afstemming met de colleges maakt de school meer keuzes op centraal niveau. De centrale examenraad, die in opdracht van het CvB werkt, heeft een belangrijke rol in het uitwerken van de kaders. Door centrale kaders af te spreken is er minder ruimte voor de colleges om eigen keuzes te maken. Dit is een behoorlijke omslag voor het ROC. Het ROC wil bewust een beperkt aantal mensen belasten met deze verandering, namelijk vooral de leden van de examencommissie. Dit om grip te hebben op de aansturing van de verandering en op de kwaliteit van de uitvoering van het examenproces. Er zijn daardoor ook minder mensen die een professionaliseringsslag op dit gebied nodig hebben. In deze nieuwe situatie krijgen onderwijsteams een minder grote rol in het examenproces. Dit neemt niet weg dat het CvB en de directeuren de betrokkenheid van de teams belangrijk vinden. Alleen zien zij dat als een volgende stap in de ontwikkeling van de examenorganisatie, als de kwaliteit van examinering op orde is.

Stimulans

Voor zowel MBO College Hilversum als ROC West Brabant is de wetswijziging een extra stimulans of steun in de rug om de kwaliteit van examinering op orde te brengen. Bij beide scholen was daarvoor een flinke investering van tijd en geld nodig. Opmerkelijk is de verschillende keuzes die zij daarbij maken, waarmee zij verwachten de kwaliteit van examinering naar het gewenste niveau te kunnen tillen.

Management: wel of geen lid van de examencommissie

Een aspect waar veel aandacht naar uitgaat bij de wetswijziging is dat personen die financiële verantwoordelijkheid dragen, in principe geen lid mogen zijn van de examencommissie. Dit is ingegeven vanuit de gedachte dat financiële verantwoordelijkheid belangenverstrengeling met zich meebrengt. Het management zou bepaalde beslissingen over examinering kunnen nemen uit het oogpunt van een hoger rendement in plaats van betere kwaliteit. Daarmee komt de kwaliteit van examinering in het gedrang. Wanneer een mbo-instelling ervoor kiest om wel personen met financiële verantwoordelijkheid in de examencommissie zitting te laten nemen, moet ze maatregelen treffen ter voorkoming van belangenverstrengeling. Het is aan scholen om het management wel of geen lid te laten zijn van de examencommissie.

Management is geen lid

ROC A12 heeft enkele jaren geleden besloten om het management geen lid te laten zijn van de examencommissie. De school nam deze beslissing omdat zij belangenverstrengeling wil voorkomen

en omdat zij docenten ziet als de belangrijkste actoren als het gaat om de kwaliteit van onderwijs en examinering. De omslag bij ROC A12 naar geen management in de examencommissie heeft een grote kwaliteitsimpuls gegeven aan examinering. Docenten die lid zijn van de examencommissie, zijn zich bewuster geworden van de kwaliteit en hebben zich bekwaamd in kwaliteitsborging. Ondanks deze positieve effecten is ROC A12 nog niet tevreden over het borgen van de kwaliteit van examinering. De school wil graag vasthouden aan deze onafhankelijke samenstelling van de examencommissie. Tegelijkertijd is zij op zoek naar een manier om een beter invulling te geven aan kwaliteitsborging. De school heeft per locatie een examencommissie en een centrale examencommissie voor de gehele school. Zij wil daarvoor meer taken voor kwaliteitsborging beleggen bij de centrale examencommissie. De reden hiervoor is dat de centrale examencommissie een grotere afstand heeft tot de opleidingen en daardoor objectiever naar de kwaliteit van examinering kan kijken. Bovendien heeft zo'n centrale examencommissie de competenties die nodig zijn voor het borgen van de kwaliteit. De centrale examencommissie evalueert of de examencommissies de examinering en diplomering goed geborgd hebben. De examencommissies op de locaties behouden de taak om te diplomeren en zich daarbij te verzekeren dat het diploma op terechte gronden wordt uitgegeven. ROC A12 is met ongeveer 5.500 studenten een klein ROC te noemen. Dit biedt de mogelijkheid voor een centrale examencommissie om toe te zien op de kwaliteit van examinering voor het hele ROC. ROC A12 merkt op dat de positie van docenten in de examencommissie lastig kan zijn. De verwachting van deze docenten is dat ze hun collega-docenten en managers aanspreken op de kwaliteit die ze leveren. Het is belangrijk om hier aandacht aan te besteden bij de implementatie van de nieuwe examenorganisatie.

Externe voorzitter

ROC A12 heeft een externe voorzitter aangetrokken, wat de kwaliteitsborging van de examinering extra versterkt. Deze voorzitter is gekozen vanwege haar bestuurlijke kwaliteiten: zij kan goed sturing geven aan het proces van kwaliteitsborging en spreekt mensen erop aan als ze hun werk niet goed doen. Ook MBO College Hilversum kiest ervoor om het management geen lid te laten zijn van de examencommissie en ook deze school heeft een externe voorzitter én secretaris aangetrokken voor elke examencommissie. Dit zijn mensen die de competenties hebben om uitvoering te geven aan kwaliteitsborging. Het aanstellen van mensen van buiten de organisatie versterkt de onafhankelijkheid van de examencommissie nog eens extra.

Management is wel lid

Het Hoornbeek College heeft ervoor gekozen om het management wel in de examencommissie zitting te laten nemen. Hiermee wil de school het management betrokken houden bij examinering en hun managementcompetenties inzetten om de kwaliteit te borgen. De school is tevreden met de huidige situatie voor examinering en diplomering en ziet dat het management als lid van de examencommissies een belangrijke rol vervult hierin. Het management is goed in staat om overzicht te houden en dat helpt bij het bewaken en het verbeteren van de kwaliteit. Zij stelt kritische vragen en houdt de boel scherp. Het Hoornbeek College geeft aan dat er geen belangenverstremgeling ontstaat. Bij het uitvoeren en evalueren van de kwaliteit van examinering zullen nooit keuzes gemaakt worden op basis van financiële prikkels. Financiering van de locaties of sectoren is niet gebaseerd op het aantal afgegeven diploma's, jaarresultaat of diplomaresultaat. De toewijzing van middelen bepaalt de school op basis van wat werkelijk nodig is. Een overzicht van mogelijke maatregelen om belangenverstremgeling te voorkomen, is benoemd in het kader hieronder. Bovendien heeft het

Hoornbeek College geconstateerd dat ook bij docenten belangenverstrengeling kan optreden. De zogenaamde gunfactor die docenten kunnen hebben, vormt misschien nog wel een groter risico voor de kwaliteit van examinering. Met het management in de examencommissie zorgt het Hoornbeek College voor de verbinding naar de lijn en de onderwijsteams. Slechts de kwaliteit evalueren, levert geen betere kwaliteit op. Daarvoor is sturing op een betere kwaliteit en het doorvoeren van verbeteringen nodig.

Maatregelen om belangenverstrengeling te voorkomen:

- Financiële prikkels wegnemen (bijvoorbeeld geen outputfinanciering)
- Huishoudelijk reglement opstellen
- Specifieke aandacht besteden aan onafhankelijkheid in audits om daarmee de onafhankelijkheid te beoordelen
- Bijhouden van argumentatie voor besluiten die de examencommissie heeft genomen
- Opstellen van procedures opvolgen ervan
- Criteria bepalen waar examencommissies minimaal aan moeten voldoen
- Taken handig verdelen over leden examencommissie of subcommissies. Management niet betrokken laten zijn bij taken voor diplomabesluiten
- Zoeken naar kruisbestuivingen, bijvoorbeeld een directeur van een domein laten fungeren als lid van de examencommissie van een ander domein

Legitieme en onafhankelijke positie

Om als examencommissie het werk goed te doen en de kwaliteit te garanderen is meer nodig dan alleen het voorkomen van belangenverstrengeling. De examencommissie dient een legitieme en onafhankelijke positie hebben. Om invulling te kunnen geven aan deze positie is het zaak om de competenties en deskundigheid van de verschillende rollen in de examencommissie goed te beschrijven en de leden daarop te selecteren (en indien nodig te professionaliseren in hun taak). Door een extern lid (buiten de eigen sector/opleiding) zitting te laten nemen wordt de positie van de examencommissie en het borgen van de kwaliteit verder versterkt. Van belang is wel om daarbij zorgvuldig te overwegen en vast te leggen hoe en wie u deze rol wilt laten invullen, zodat het externe lid daadwerkelijk een bijdrage kan leveren aan een betere uitvoering van het werk van de examencommissie. Dit kan bijvoorbeeld iemand zijn die duidelijk toegevoegde waarde heeft op het gebied van kwaliteitsborging. Zorg ervoor dat dit externe lid niet belast wordt met zaken waar hij of zij geen toegevoegde waarde voor kan leveren.

Benodigde competenties om de kwaliteit te kunnen borgen:

- Overzicht houden, helicopterview hebben
- Systematisch, planmatig werken
- Proces van verandering stimuleren of aansturen
- Prioriteiten stellen
- Mensen aanspreken wanneer ze hun werk niet goed uitvoeren
- Objectief en kritisch de kwaliteit van examinering evalueren

Kaders voor examinering: centraal of decentraal

De mate waarin scholen kiezen voor standaardisering, verschilt. Een CvB kan kaders stellen die aangeven *wat* een locatie of college moet realiseren, een CvB kan kaders opstellen die aangeven *hoe* de locaties of colleges moeten werken of het CvB kan kaders stellen die zover gaan, dat elke student van een opleiding dezelfde examinering krijgt. Deze laatste optie vraagt om het gebruik van hetzelfde examenplan en dezelfde examens/examenformats binnen een opleiding, ook op verschillende locaties. Een grotere mate van centrale kaders leidt tot meer standaardisering van de examenorganisatie. Een grotere mate van decentrale kaders leidt tot een examenorganisatie waarin ruimte is voor keuzes per locatie of sector. Standaardisering kan tot op zekere hoogte leiden tot meer efficiëntie. De keerzijde is dat er een bureaucratie en een schijnzekerheid kan ontstaan ('alles is op papier in orde'). Ook kunnen te veel kaders eigenaarschap ondermijnen. Naast heldere procedures zijn eigenaarschap en kwaliteitscultuur onontbeerlijk voor de kwaliteit van examinering. Eigenaarschap ontstaat door eigen verantwoordelijkheid te mogen/moeten nemen en is te versterken door het mogen maken van eigen keuzes. De kaders bepalen de minimale eisen waaraan de examinering en diplomering moet voldoen, welke – afhankelijk van de mate van standaardisering – verder of minder ver ingevuld zijn. De verdere invulling is vervolgens aan betrokkenen zelf. Scholen bepalen met welke mate van standaardisering ze denken de beste kwaliteit te kunnen realiseren. Zowel grote als kleine scholen kunnen daarbij kiezen voor centrale of geen centrale kaders.

Uniformiteit bewaren

In de wet is beschreven dat examencommissies zelf verantwoordelijk zijn voor de wijze waarop ze hun taken uitvoeren. Zelf verantwoordelijk zijn kan leiden tot variatie in de werkwijze van de examencommissies. Het Hoornbeeck College hanteert de aanpak dat examencommissies van de voorgestelde werkwijze mogen afwijken, mits zij dat beargumenteerd doen. Om de uniformiteit in examinering tussen locaties en sectoren te monitoren en te bewaken ziet een aantal scholen een belangrijke rol weggelegd voor een zogenaamde centrale examenraad. Dit is een orgaan op centraal niveau dat verschillen kan constateren en kennisdeling kan organiseren tussen locaties en sectoren. Behalve deze taak heeft een centrale examenraad vaak ook een rol in het monitoren en evalueren van de examenorganisatie. De raad is in staat om het examenproces van een afstand te bekijken en daarop te reflecteren. Vanuit daar kan de raad ook conclusies trekken over uitvoerbaarheid en betaalbaarheid van de examenorganisatie.

Centrale kaders voor examinering

Het Nova College heeft enkele jaren geleden flink geïnvesteerd in de examinering. Standaardisering van het examenproces met procedures heeft bijgedragen om de kwaliteit van examinering op orde te krijgen. Het Nova College kent veel locaties. Elke locatie verzorgt opleidingen van verschillende domeinen en opleidingen vinden plaats op verschillende locaties. Ondanks het grote aantal locaties, lukt het goed om het proces van examinering gestandaardiseerd te laten verlopen. De standaardisering zorgt ervoor dat het examenproces op belangrijke punten ROC-breed hetzelfde is. Helderere procedures opstellen, deze volgen en daarop sturen is een belangrijk middel om de kwaliteit van examinering te borgen. Het Nova College evalueert de procedures regelmatig en stelt deze bij waar nodig. Jaarlijks professionaliseert de school iedereen die is betrokken bij het examenproces, in het kunnen werken met de (bijgestelde) procedures.

De standaardisering wil de school graag vasthouden en verder uitbreiden door per opleiding op verschillende locaties deze examenplannen en examens te gebruiken. Daarvoor wil het Nova College domeinexamencommissies instellen. Deze commissies zijn verantwoordelijk voor de inhoud van de examinering en voor de kwaliteitsborging. Domeindirecteuren kunnen lid zijn van de

examencommissie. De uitvoering van de examinering ligt in handen van de vestigingsdirecteuren en onderwijsteams. Domeindirecteuren en vestigingsdirecteuren krijgen beiden een rol in het examenproces. De eerste als lid van de domeinexamencommissie – het gaat hier om het werk in het domein – en de tweede als uitvoerende van het examenproces – het gaat hier om het werk op de locatie. Een persoon kan beide rollen vervullen. Door het verschil in focus is er geen risico op rolverwarring en belangenverstrengeling.

Decentrale kaders voor examinering

Bij de scholen die als voorbeeld dienen in deze publicatie, is een tendens gaande naar centrale kaders en standaardisering van het examenproces. Zo ook bij ROC van Amsterdam. Maar omdat het een groot ROC is – er zijn circa 27.500 studenten – en de school werkt vanuit de visie 'klein binnen groot', is er voor de MBO Colleges binnen het ROC ruimte om vanuit hun eigen regio en eigenheid invulling te geven aan onderwijs en examinering. Met het oog op de wetswijziging heeft ROC van Amsterdam voor de examinering centrale kaders opgesteld waaraan de colleges minimaal moeten voldoen. Het CvB ziet er op toe dat de MBO Colleges deze kaders strak naleven. Binnen deze kaders is het vervolgens aan de MBO Colleges om invulling te geven aan de examinering. In het ROC-brede centrale handboek examinering zijn alleen risicovolle procedures uitgewerkt. De overige procedures vullen de colleges zelf in door een eigen college handboek examinering. Een voorbeeld is de gehanteerde werkwijze van het examenbureau die per college verschilt. Door deze aanpak zijn er ook verschillen tussen de colleges als het gaat om de uitvoering van examinering. De eigen invulling betreft alleen de uitvoering. De examenplannen en examens zijn de verantwoordelijkheid van de domeinexamencommissies en zijn voor een heel domein ROC-breed gelijk.

Een deel van de taken voor examinering van het bevoegd gezag is belegd bij de directeuren van de MBO Colleges. De colledirecteur bepaalt bijvoorbeeld het aantal examencommissies voor zijn of haar college, stelt leden van de examencommissie aan en controleert hun functioneren. Deze aanpak biedt ruimte voor de colleges om de nieuwe examenorganisatie aan te laten sluiten op de huidige situatie. Om voldoende zicht te houden op de kwaliteit van examinering voert het CvB regelmatig verantwoordingsgesprekken met de colledirecteuren.

Onderwijsteams: wel of niet resultaatverantwoordelijk voor hun taken in het examenproces

Veel scholen in het mbo werken met resultaatverantwoordelijke teams. Docenten zijn professionals en zorgen samen met hun collega's voor goed onderwijs. Examinering hoort onlosmakelijk bij onderwijs. In deze lijn is het logisch dat onderwijsteams resultaatverantwoordelijk zijn voor hun taken in het examenproces. Enerzijds bepalen teams zelf hoe zij hun taken goed kunnen uitvoeren. Anderzijds kan de school meer sturing geven aan teams voor wat betreft hun taken voor examinering. Dit kan bijvoorbeeld door opleidingsmanagers zowel een sturende als ook een begeleidende rol te geven en teams zo ondersteuning te bieden bij hun taken. Of door het inrichten van een examenbureau, dat een deel van de taken van het team overneemt.

Wel resultaatverantwoordelijk voor hun taken

Het Hoornbeek College heeft lange tijd gestuurd op resultaatverantwoordelijke teams voor onderwijs en examinering. De school heeft daarbij een sterke groei gemerkt in de taakvolwassenheid van teams. Teams van het Hoornbeek College voelen zich verantwoordelijk voor de kwaliteit die ze leveren, voor onderwijs en examinering en willen deze verantwoordelijkheid ook nemen. Kwaliteitsbewustzijn is een belangrijke voorwaarde om deze verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Het Hoornbeek College kiest voor een strikte scheiding tussen borgen en zorgen. Teams zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de examinering en bepalen daarmee de kwaliteit ervan. Gezien de taakvolwassenheid

van de teams, is het hun eigen keuze hoe zij – binnen de kaders van de school – uitvoering geven aan examinering. Het team verdeelt de taken voor de uitvoering van de examinering, neemt verbeterpunten op in het teamplan en bepaalt zelf – aan de hand van reflectie en mede op basis van input van de examencommissie – waar het in geprofessionaliseerd wil worden. Alle teamleden hebben een bepaald expertiseniveau wat betreft examinering.

Niet resultaatverantwoordelijk voor hun taken

MBO College Hilversum heeft recentelijk een stevige kwaliteitsslag ingezet. De professionaliteit en het kwaliteitsbewustzijn voor examinering is volop in ontwikkeling. Door sturing op de wijze waarop de teams hun taken in het examenproces uitvoeren ondersteunt de school de teams in hun ontwikkeling. De school doet dit door per team een expert voor examinering aan te wijzen en deze te professionaliseren. Ook spelen opleidingsmanagers een belangrijke rol richting de teams als het gaat om het goed uitvoeren van de examinering. De school zorgt voor professionalisering van de opleidingsmanagers in hun rol bij de examinering. Om teams verder te ondersteunen – of te ontzorgen zoals zij het benoemen – heeft de school een examenbureau ingericht. Financiering voor het examenbureau komt uit het budget van de teams en is voornamelijk bepaald op basis van het aantal studenten en aantal examens. De procedures van het examenbureau zijn leidend voor de teams. Hiermee zijn zij genoodzaakt om volgens afgesproken procedures te werken. Er is minder ruimte voor eigen invulling. Hoewel het werken met een examenbureau voor een aantal docenten even wennen is (omdat ze dingen niet meer op hun eigen manier mogen doen), zijn veel docenten blij met deze ondersteuning. Het opstellen van strakke procedures en het volgen ervan, zoals ook bij het Nova College, en het inrichten van een examenbureau dat ondersteunt bij het uitvoeren van de procedures zijn daarmee middelen om de kwaliteit van examinering te borgen.

Keuzes gemaakt en dan?

De voorbeelden van scholen in deze publicatie laten zien dat er voldoende keuzevrijheid is binnen de eisen in de wet. Deze scholen hebben vanuit hun eigen unieke situatie gekozen voor de opties die het beste bij hen passen en het meeste bijdragen aan het verhogen van de kwaliteit van examinering. De scholen hebben daarbij gebruik gemaakt van de ruimte die de wetgeving biedt.

Investeren in tijd en geld

Na het maken van keuzes volgt implementatie en evaluatie. De kwaliteit van examinering staat of valt uiteindelijk met de wijze waarop alle betrokkenen bij de examinering hun taken uitvoeren en het samenspel dat ze weten te creëren. Op basis van de verhalen van de vijf scholen lijkt er, als het gaat om de implementatie, een sleutelfunctie weggelegd te zijn voor de directeurs van de sectoren of locaties. In alle vijf de voorbeelden spelen zij een belangrijke rol in het implementeren van de examenorganisatie en het faciliteren van de examencommissie in het goed uit kunnen voeren van hun taken. De scholen benadrukken het belang om de implementatie van de keuzes goed te monitoren en knelpunten snel aan te pakken. Voor implementatie is tijd nodig. ROC West Brabant trekt er bijvoorbeeld drie jaar voor uit om te werken met de nieuwe examenorganisatie en de vastgestelde beleidskaders te implementeren. Over drie jaar gaat de school de examenorganisatie evalueren en op basis daarvan vervolgstappen zetten. Bij alle scholen leven vragen over de betaalbaarheid en uitvoerbaarheid van de nieuwe examenorganisatie. De keuzes die ze hebben gemaakt, kosten geld. De vraag is of deze investering ook de gewenste kwaliteit oplevert.

Opties afwegen

Er valt dus wat te kiezen. De voorbeelden uit deze publicatie laten zien wat er mogelijk is. Alle opties zijn goed, als de school maar bewust nadenkt over wat het beste past in een bepaalde situatie. Door de keuzemogelijkheden goed af te wegen, ook in relatie tot elkaar komen scholen tot een scenario dat daadwerkelijk tot succes kan leiden en de kwaliteit van de examinering zal verhogen.

Tabel met overzicht van de keuzes

Taakverdeling	Wet volgen: examencommissie borgt, onderwijsteams zorgen voor de uitvoering van de examinering	Extra taken toevoegen aan de examencommissie: examencommissie borgt en zorgt voor (een deel) van de uitvoering van de examinering
Belangrijkste argumenten van de voorbeeldscholen	<ul style="list-style-type: none"> • Examencommissie kan zich volledig richten op de taak om de kwaliteit te borgen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer grip op de aansturing en doorvoering van de kwaliteitsverbetering via de examencommissies.
Keerzijde/nuancering	<ul style="list-style-type: none"> • Samenspel tussen examencommissie en team is nodig voor de kwaliteit van examinering. • Risico is dat het onderwijsteam de examencommissie kan gaan zien als controleur, die met een vingertje wijst. 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderwijsteams blijven een rol vervullen in de examinering: de verbinding tussen onderwijs en examinering is noodzakelijk. Dit kan ondergesneeuwd raken door de aandacht voor de examencommissies.

Management	Directeuren en opleidingsmanagers zijn <i>geen</i> lid van de examencommissie	Directeuren en opleidingsmanagers zijn <i>wel</i> lid van de examencommissie
Belangrijkste argumenten van de voorbeeldscholen	<ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijkheid van de examencommissie waarborgen. • Docenten zijn de belangrijkste actoren als het gaat om de kwaliteit van onderwijs en examinering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Betrokkenheid en sturing van het management bij examinering verzekeren. • Competenties benutten waar managers vanuit hun functie over beschikken.
Keerzijde/nuancering	<ul style="list-style-type: none"> • Bij docenten kan belangenverstrengeling optreden, omdat zij te veel vanuit het belang van de student kunnen redeneren. • Verder beschikken docenten niet automatisch over de juiste competenties om de taak kwaliteitsborging uit te voeren. • Het doorvoeren van veranderingen, geconstateerd door de examencommissie, door de lijn vraagt om extra aandacht. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij het management in de examencommissie kan belangenverstrengeling optreden, omdat zij mogelijk vanuit het financieel belang voor de school keuzes maken.

Kaders voor examinering	Het CvB kiest voor centrale kaders voor examinering. Deze kaders zorgen voor standaardisering van het examenproces. De mate waarin kan verschillen.	Het CvB kiest <i>niet</i> voor centrale kaders voor examinering. Slechts enkele keuzes liggen vast op centraal niveau. Er is veel ruimte voor sectoren, locaties en examencommissies om eigen keuzes te maken.
Belangrijkste argumenten van de voorbeeldscholen	<ul style="list-style-type: none"> • Door centrale kaders en een bepaalde mate van standaardisering is duidelijk waar de examinering minimaal aan moet voldoen. Dit geeft grip op de kwaliteit en efficiëntie. • Binnen deze kaders kunnen examencommissies, management en teams eigen keuzes maken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Weinig centrale kaders biedt veel ruimte voor keuzes per locatie of sector. Locaties en sectoren kunnen keuzes maken die goed bij hun voorkeur, situatie en ontwikkelingsfase passen. • Het biedt veel ruimte voor eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van examinering.
Keerzijde/nuancering	<ul style="list-style-type: none"> • Te veel centrale kaders kunnen bureaucratie opleveren en het gevoel van eigenaarschap bij betrokkenen wegnemen. • Centrale kaders hebben draagvlak nodig. Daarvoor is een zorgvuldig proces van invoeren nodig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zicht op kwaliteit van examinering ontstaat door verantwoording achteraf. De vraag is of dit voldoende is voor het CvB om te kunnen sturen op de kwaliteit van examinering. • Bij onvoldoende kwaliteit bestaat het risico dat de school alsnog kaders gaat stellen.

Resultaatverantwoordelijkheid onderwijsteams voor taken in het examenproces	Teams zijn resultaatverantwoordelijk voor hun taken in het examenproces. Zij kiezen zelf hoe ze uitvoering geven aan hun taken.	Teams zijn <i>niet</i> resultaatverantwoordelijk voor hun taken in het examenproces. Het management bepaalt (deels) de wijze waarop zij hun taken uitvoeren.
Belangrijkste argumenten van de voorbeeldscholen	<ul style="list-style-type: none"> • Teams zijn resultaatverantwoordelijk. Dat geldt voor onderwijs en examinering. Zij bepalen als professionals zelf – binnen de kaders van de school – hoe ze uitvoering geven aan hun taken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Examinering brengt andere taken en een andere dynamiek met zich mee dan onderwijs. Wanneer het examenproces onvoldoende goed wordt uitgevoerd, is extra sturing en ondersteuning noodzakelijk. Teams bepalen in mindere mate zelf hoe ze hun taken uitvoeren. • De taken voor examinering zijn vaak bij een teamlid of een klein deel van het team belegd.

Resultaatverantwoordelijkheid onderwijsteams voor taken in het examenproces	Teams zijn resultaatverantwoordelijk voor hun taken in het examenproces. Zij kiezen zelf hoe ze uitvoering geven aan hun taken.	Teams zijn <i>niet</i> resultaatverantwoordelijk voor hun taken in het examenproces. Het management bepaalt (deels) de wijze waarop zij hun taken uitvoeren.
Keerzijde/nuancering	<ul style="list-style-type: none"> Het vraagt om een gedeelde visie van het team op examinering en (een bepaalde mate van) expertise voor examinering bij alle teamleden. De vraag is of het haalbaar is om een zekere mate van expertise bij alle teamleden te hebben. 	<ul style="list-style-type: none"> Als examinering belegd is bij een persoon of enkele personen uit het team, bestaat de kans dat de andere teamleden zich niet betrokken voelen bij examinering en onvoldoende hun rol nemen om ervoor te zorgen dat het examenproces goed verloopt. Het team ziet taken voor examinering als 'extra' taken.

Beeld van de vijf scholen

	Hoornbeek College	Nova College	ROC A12	ROC West-Brabant	MBO College Hilversum, onderdeel van ROC van Amsterdam
Aantal studenten	5.909	10.975	5.726	14.567	5.000
Aantal locaties	6	20	4	8	3
Centrale examenraad ²	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee
Centrale examencommissie	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee
Aantal decentrale examencommissies	5	6	3	8	4
Focus examencommissie	Sector	Domein	Locatie	Locatie	Cluster van opleidingen
Borgen en zorgen	Strikt gescheiden	Niet strikt gescheiden	Strikt gescheiden	Niet strikt gescheiden	Strikt gescheiden

² C.q. een soortgelijk orgaan, zoals een beleidscommissie.

	Hoornbeeck College	Nova College	ROC A12	ROC West-Brabant	MBO College Hilversum, onderdeel van ROC van Amsterdam
Management	Lid examencommissie	Lid examencommissie	Geen lid examencommissie	Lid examencommissie	Geen lid examencommissie
Kaders	Centraal	Centraal	Centraal	Centraal	Decentraal
Resultaat verantwoordelijkheid teams voor taken in examenproces	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee
Grootste aanpassing	Beter uitvoering geven aan taak examencommissie om kwaliteit te borgen. Eén laag examencommissies verdwijnt. Geen examencommissie meer per team.	Wijziging in organisatie structuur.	Deel van de taken voor kwaliteitsborging beleggen bij de centrale examencommissie.	Sterke centrale inrichting van de examenorganisatie.	Management uit examencommissie. Duidelijk scheiding tussen borgen en zorgen.
Belangrijkste overweging(en)	Omdat er al een centrale examencommissie is en decentrale examencommissies per sector, kunnen er geen examencommissies per team meer zijn.	Het gaat om een eigen wens om de organisatie te veranderen. Verandering heeft ook betrekking op het onderwijs.	In de centrale examencommissie zijn geschikte capaciteit en competenties aanwezig om deze taken uit te voeren.	Meer grip op de kwaliteit van de uitvoering van het examenproces.	Examencommissie focust zich volledig op haar taak om kwaliteit te borgen.
Uitdaging voor de komende tijd	Het uitgangspunt dat een diploma van iedere opleiding en op iedere locatie evenveel waarde heeft, vereist een zekere	Uitvoerbaarheid en betaalbaarheid van het examenproces bewaken.	Professionaliseren van leden van de examencommissie in het toezicht houden op de kwaliteit van	Een goede samenwerking en afstemming tussen de colleges.	Monitoren en evalueren of de investering in de nieuwe examenorganisatie de

	Hoornbeeck College	Nova College	ROC A12	ROC West-Brabant	MBO College Hilversum, onderdeel van ROC van Amsterdam
	<p>mate van uniformiteit. Goede vorm vinden in voldoende uniformiteit behouden en examencommissies zelf laten bepalen hoe zij hun werk uitvoeren.</p>		<p>examinering en diplomering.</p>		<p>gewenste kwaliteit oplevert.</p>

Alvast wat vragen om u op weg te helpen

Gebruik dit schema om met een aantal betrokkenen een beeld te vormen over welke aanpassingen nodig/wenselijk zijn voor de examenorganisatie van uw school.

Startsituatie in kaart brengen
Bent u tevreden met de kwaliteit van examinering of niet?
Waar ziet u risico's?
Wat zijn de sterktes in de huidige examenorganisatie?
Wat zijn de zwaktes in de huidige examenorganisatie?
Welke oorzaken liggen daaraan ten grondslag?
Hoe staat het met het kwaliteitsbewustzijn voor examinering in de organisatie?
Kiezen voor een aanpak
Wilt u kiezen voor een grondige kwaliteitsslag of niet?
Wat zou u willen bereiken met het aanpassen van de examenorganisatie? Welk resultaat moet het opleveren?
Wie stuurt de verandering aan?
Wie wilt u betrekken bij het proces?
Keuzes maken
Kiest u voor borgen en zorgen strikt scheiden of niet? Op basis van welke overwegingen?
Kiest u voor management eruit of niet? Op basis van welke overwegingen?
Kiest u voor standaardiseren of niet? Op basis van welke overwegingen?
Kiest u voor resultaatverantwoordelijkheid voor teams of niet? Op basis van welke overwegingen?

