

EEN EXAMENCOMMISSIE MÉT OF ZONDER MANAGER?

IDA BONTIUS, MARLOES VAN BUSSEL EN TESSA VAN VELZEN
IN SAMENWERKING MET HET NETWERK EXAMINERING MBO

EEN EXAMENCOMMISSIE MÉT OF ZONDER MANAGER?

Wie houdt zich tegenwoordig niet bezig met de kwaliteit van de examinering in het mbo? Het overheidsbeleid gaat steeds meer uit van centrale sturing van de examinering en de Inspectie van onderwijs heeft haar toezichtkaders aangescherpt. Bovendien willen onderwijsinstellingen zélf dat de kwaliteit van hun examinering verbetert. In de borging speelt een goed functionerende examencommissie een cruciale rol; de examencommissie wordt gezien als de 'hoeder' van de kwaliteit van de examinering. Hoe zorg je voor een optimale samenstelling van die commissie? Op basis van praktijkervaringen van CINOP Advies en het Netwerk Examinering MBO vergelijken we in dit artikel twee varianten: mét of zonder managers.

*Ida Bontius, Marloes van Bussel en Tessa van Velzen
in samenwerking met het Netwerk Examinering MBO*

HET VRAAGSTUK VAN INTEGRITEIT BIJ EXAMINERING

In het hbo is een zekere positionele onafhankelijkheid van de examencommissie gecreëerd, doordat managers er geen zitting meer in hebben. Hier ligt de veronderstelling aan ten grondslag dat managers verschillende belangen niet altijd goed kunnen scheiden, wat de integriteit van hun handelen in de examencommissie kan schaden. Denk daarbij bijvoorbeeld aan beslissingen over de prestaties van een student voor een diploma; worden die gebaseerd op kwaliteitseisen of op de wens om een zo hoog mogelijk rendement te behalen? Door een verhoogd kwaliteitsbewustzijn en getriggerd door deze discussies vragen ook mbo-instellingen zich af hoe zij op een afgewogen wijze hun examencommissies zo effectief mogelijk kunnen samenstellen. Wat is het effect van de samenstelling van een examencommissie (met managers of zonder managers) op het integer handelen van haar leden?

EEN VERGELIJKING: MET EN ZONDER MANAGERS

Op basis van praktijkervaringen van CINOP Advies en van het Netwerk Examinering MBO vergelijken we de twee varianten met elkaar in een verkenning: doet het vraagstuk van integer handelen zich alleen voor bij een examencommissie waar managers zitting in hebben? Of dient de uitdaging van integer handelen zich net zo goed aan bij examencommissies die uitsluitend zijn samengesteld uit docenten (en



**GAAT HET OM
KWALITEIT OF
RENDEMENT?**

stafmedewerkers)? Per variant vragen we ons af: wat zijn de pluspunten en valkuilen met betrekking tot integer handelen? Variant A (zonder manager) en variant B (met manager) zijn te typeren op basis van de aspecten samenstelling, sturing en focus:

VARIANT (A) DE EXAMENCOMMISSIE ZONDER MANAGERS

- Samenstelling: de examencommissie bestaat uit docenten en soms stafmedewerkers of medewerkers van het examenbureau, soms met een onafhankelijke (externe) voorzitter of lid.
- Sturing: De beslissingen worden in gezamenlijkheid door de examencommissie genomen. Op het gebied van examinering sturen docenten elkaar aan, of de staf neemt een sturende rol op zich.
- Focus: vanuit hun specifieke professionaliteit op het gebied van examinering vervullen de leden van de examencommissie hun rol. Deskundigheid staat voorop bij deze samenstelling.

VARIANT (B) DE EXAMENCOMMISSIE MET MANAGERS

- Samenstelling: de examencommissie bestaat uit een of meerdere managers, stafmedewerkers en soms ook docenten. Eén van de managers is voorzitter.
- Sturing: de manager is verantwoordelijk voor de aansturing van zowel het onderwijs als van de examinering.
- Focus: vanuit hun taak als manager combineren de leden van de examencommissie hun sturende rol in het onderwijs met een sturende rol bij de examinering. Sturing staat voorop bij deze samenstelling.

Het Netwerk Examinering MBO is een landelijk netwerk bestaande uit managers, docenten en stafmedewerkers examinering van de mbo-instellingen. Het netwerk komt in twee groepen vier keer per jaar bij elkaar. Met elkaar bespreken zij alle actuele ontwikkelingen op het gebied van examinering en wisselen zij ervaringen uit om van elkaar te leren. CINOP Advies is facilitator van dit netwerk en vervult de rol van voorzitter.





KEUZES MAKEN BIJ INTEGER HANDELEN

KWALITEIT VAN EXAMINERING DOOR INTEGER HANDELEN

Kwaliteit van examinering komt tot stand door het examenproces zorgvuldig in te richten en uit te voeren: vanuit een heldere visie en standaarden vindt er effectieve en betrouwbare examinering plaats. Veel instellingen hebben hun examenproces ingericht volgens de Procesarchitectuur Examinering¹, die procesgebieden onderscheidt zoals het stellen van kaders, het construeren en vaststellen, het examineren en diplomeren en de kwaliteitsborging. Bij elk van deze procesgebieden speelt de examencommissie en het integer handelen van zijn leden een belangrijke rol. Welke keuzes worden er bijvoorbeeld gemaakt in de volgende gevallen:

- Worden externe en interne kaders voor examinering werkelijk als leidraad genomen of zijn ze alleen op schrift gesteld omwille van de Inspectie en worden ze verder genegeerd?
- Zijn constructie en vaststellen echt van elkaar gescheiden, is er een echt onafhankelijke kwaliteitscontrole bij het vaststellen van examens? Of wordt er vastgesteld omdat de Inspectie daarnaar vraagt en krijgen constructeurs niet de feedback die ze nodig hebben?
- Vinden constructeurs, vaststellers en assessoren het vanzelfsprekend dat ze zich voor de examencommissie verantwoorden voor de wijze waarop ze hun taken hebben uitgevoerd?
- Wordt er duidelijk onderscheid gemaakt tussen formatief en summatief toetsen of staat de examencommissie toe dat formatief bedoelde toetsen toch worden ingezet voor kwalificering, een oneigenlijk gebruik van het instrumentarium?
- Staat van het examen onomstotelijk vast dat het van goede kwaliteit is? Worden er bekwame en objectieve beoordelaars ingezet? Of kent de beoordelaar de student en kan hij of zij een oogje dichtknijpen omdat er geen tweede beoordelaar is?
- Spelen bij het besluit tot diplomering alleen bekwaamheidseisen een rol of worden ook rendementseisen meegewogen?
- Heeft de examencommissie de regie over alle taken of vaart ze blind op beslissingen van anderen?
- Wordt het examenproces regelmatig geëvalueerd en wordt dat opgevolgd door verbeteracties, of wordt er met de uitkomsten niets gedaan?

INTEGER HANDELEN BIJ BEIDE VARIANTEN – DE KRACHT EN DE VALKUIL

Integer handelen van de examencommissie speelt dus bij alle deelprocessen van de examinering een rol. In de ideale wereld zou de samenstelling van de examencommissie daarbij niet uit mogen maken: van zowel managers als van docenten en stafmedewerkers die deel uit maken van een examencommissie mag verwacht worden dat ze integer handelen en professioneel zijn. Integer handelen veronderstelt dat je je houdt aan de normen, afspraken en regels, ook als het pijn doet. Is de kans dat er integer gehandeld wordt groter bij één van beide varianten van de commissie?

Om dat te kunnen vaststellen onderscheiden we allereerst een aantal aspecten van integer handelen voor examencommissies. Veel beroepsgroepen, zoals de politie en medici, expliciteren wat integriteit in hun vak concreet betekent. Analoog hieraan komen we tot de volgende negen aspecten:

- 1 Bewust zijn van de interne en externe visie en regels ten aanzien van examinering en ernaar handelen.
- 2 Persoonlijke normen en waarden ten aanzien van examinering expliciteren en ernaar handelen; grenzen stellen.
- 3 Regels naar de letter en de geest interpreteren en toepassen.

- 4 Zorgvuldig en verantwoordelijk omgaan met bevoegdheden: geen fraude plegen of geldelijk gewin (rendement bijvoorbeeld) laten prevaleren boven de waarde van het diploma en verschillende rollen duidelijk scheiden.
- 5 Betrokkenen informeren over mogelijke risico's.
- 6 Goede afwegingen maken bij conflicten; niet uitgaan van het recht van de sterkste.
- 7 Zorgvuldig omgaan met persoonlijke of gevoelige informatie.
- 8 Bereid zijn om zich te laten toetsen en zich te verantwoorden over examinering.
- 9 Gemaakte fouten erkennen en schade proberen te voorkomen.

Uitgaande van deze negen aspecten schetsen we in het onderstaande per variant de kracht en valkuilen voor integer handelen. We doen dat op basis van ervaringen van het Netwerk Examinering MBO en voorbeelden die wij tegenkomen in de onderwijspraktijk.

In een bijlage is hiervoor een checklist opgenomen als handreiking voor het onderwijsveld.

**NORMEN, AFSPRAKEN
EN REGELS, OOK ALS
HET PIJN DOET**



VARIANT A) ZONDER MANAGER VARIANT B) MET MANAGER



BEWUSTZIJN VAN VISIE EN REGELS EN ERNAAR HANDELEN

Een kracht van variant A is bijvoorbeeld de persoonlijke affiniteit van betrokken docenten bij examinering; dat biedt een goed uitgangspunt om zich diepgaand met visie en regels te verbinden, de basis voor integer handelen. De mogelijke valkuil die we bij variant A wel zien is dat de experts die deze commissie vormen zich meer laten leiden door persoonlijke stokpaardjes dan door de visie van de organisatie of van externe stakeholders als de Inspectie. Integer handelen schiet dan in de kramp; het wordt te veel van het goede.

Bij variant B ligt een kracht in de verbinding van de betrokken managers met de instelling als geheel en met haar visie en regels. Veel managers zijn in staat om met inachtneming van het organisatieperspectief integer te handelen. Een valkuil kan de (te) instrumentele verbinding van de betrokken managers bij examinering zijn; de visie van de organisatie wordt onvoldoende doorleefd, de regels onvoldoende doorgetrokken naar het handelen. De balans slaat door naar pragmatisme in plaats van integer handelen.

HET EXPLICITEREN VAN PERSOONLIJKE NORMEN EN WAARDEN EN GRENZEN STELLEN

De docenten in variant A nemen als examenexperts de ruimte om hun waarden en normen (hun geweten) mee te laten spreken bij beslissingen in de examencommissie. Daarentegen kan een valkuil van variant A in dit opzicht zijn dat experts soms te veel als individu opereren, waardoor de afstand tot de organisatie te groot wordt, de commissie onvoldoende een eenheid wordt en daardoor niet daadkrachtig kan besluiten door het te sterk doordrijven van persoonlijke waarden en normen.

Managers zijn gewend persoonlijke waarden en normen, het belang van studenten en van de organisatie op een evenwichtige manier af te wegen vanuit het overzicht dat zij hebben. Een valkuil van variant B is dan weer dat managers (te) pragmatisch omgaan met beslissingen en hun persoonlijke waarden en normen niet meer meewegen. Daardoor kan de integriteit van hun handelen op een hellend vlak komen.

ZORGVULDIG EN VERANTWOORD OMGAAN MET BEVOEGDHEDEN

Docenten die als examenexperts een commissie van variant A vormen, kunnen een zekere afstand hebben ten opzichte van de organisatiebelangen. Dat is een kracht, want daardoor zullen ze minder snel geneigd zijn bevoegdheden te 'misbruiken'. Een valkuil van deze variant is echter dat de leden van deze commissie terughoudend kunnen zijn als het nodig is een constructeur, vaststeller of assessor aan te spreken als zij niet integer handelen in hun rol, door bijvoorbeeld genoeg te nemen met examenproducten van onvoldoende kwaliteit. Zij zijn immers in de dagelijkse onderwijspraktijk elkaars gelijken en afhankelijk van elkaar.

Managers zijn zich over het algemeen bewust van het belang en de betekenis van de bevoegdheden van een examencommissie en hun eigen rol daarin. Zij zijn vanuit hun rol als manager al gewend af te bakenen tussen wat wel en niet hun bevoegdheden zijn en daar integer naar te handelen. Een valkuil van variant B kan echter zijn dat managers niet goed omgaan met hun dubbele pet als manager en examencommissielid of -voorzitter. Dat gebeurt bijvoorbeeld als zij het streven naar een zo groot mogelijk rendement laten meespelen bij het honoreren van diploma's.

REGELS NAAR DE LETTER EN DE GEEST INTERPRETEREN

De experts van variant A zullen de geest van regels (zoals bijvoorbeeld neergelegd in het handboek examinering) goed kunnen doorgronden door hun gedetailleerde kennis ervan. Anderzijds kan het zijn dat er te star omgegaan wordt met het handboek en andere regels. In dit geval gaan betrokkenen te veel uit van de letter van de regels en stellen ze zich weinig flexibel op in het werken vanuit de geest van het handboek. Integer handelen verwordt dan tot starheid.

Een kracht van variant B is juist dat gewerkt wordt vanuit de geest van de regels. Managers in een examencommissie werken meer vanuit een helicopterview, die zij ontlene aan een globale kennis van het handboek en andere regels. Daar kan dan weer tegenover staan bij variant B dat er te globaal met de regels omgegaan wordt; er wordt onvoldoende acht geslagen op details van de regels. Slordig omgaan met regels ondermijnt integer handelen.

BETROKKENEN INFORMEREN OVER MOGELIJKE RISICO'S

De docenten van variant A staan dichtbij de werkvloer en hebben daardoor korte lijnen naar (sommige) constructeurs, vaststellers en assessoren, aan wie ze vanuit de examencommissie taken delegeren. Door deze korte lijnen kunnen risico's op informele wijze concreet besproken worden. Integer handelen houdt hier in dat zij reëel aangeven wat een bepaalde



INFORMATIE OVER STUDENTEN ZORGVULDIG BEHANDELEN

taak vraagt, bijvoorbeeld qua deskundigheid en tijd. Een valkuil van deze variant is echter dat de experts onvoldoende taken delegeren en veel zelf willen doen, juist om risico's te beperken. Een kracht van variant B is dat managers er ervaring mee hebben om taken op heldere wijze te delegeren en betrokkenen kaders en een opdracht mee te geven. Bovendien kunnen zij hen op risico's wijzen en de implicaties daarvan (zoals een negatief Inspectieoordeel). Bij het vele delegeren kunnen deze commissieleden anderzijds wel het zicht verliezen op de uitvoering van deelprocessen van de examinering in samenhang; zij volgen en controleren in dat geval de gedelegeerde taken onvoldoende en houden daardoor onvoldoende zicht op de risico's. Het gevolg kan zijn dat de kwaliteit onvoldoende geborgd is.

GOEDE AFWEGINGEN BIJ CONFLICTEN

In variant A zullen de docenten vaak integer handelen bij klachten door er inhoudelijk naar te kijken. Een valkuil van deze commissie kan dan wel zijn dat de leden vanuit hun expertfocus de procedure bij klachten onvoldoende volgen. Ze richten zich dan weliswaar op de inhoud van de klacht maar staan te ver af van de organisatie en haar procedures.

In variant B is het daarentegen juist een kracht dat deze commissie bij klachten integer handelt door allereerst de procedure goed uit te stippelen, voordat tot inhoudelijke behandeling van de klacht overgegaan wordt. Een valkuil van variant B is echter dat het conflict inhoudelijk niet echt doorgrond wordt. De managers hebben zelf bijvoorbeeld onvoldoende zicht op de inhoud van de klacht om deze goed te kunnen behandelen (ook als dat wel hun rol is). Dat kan er zelfs toe leiden dat zij de klacht onvoldoende serieus nemen.

ZORGVULDIG OMGAAN MET GEVOELIGE INFORMATIE

In variant A kan de inhoudelijke communicatie met het examenbureau over gevoelige informatie over individuele studenten een kracht zijn, bijvoorbeeld bij het vastleggen van behaalde resultaten en archivering van examenmateriaal. Anderzijds is het een valkuil van variant A dat de docenten uit de commissie een te beperkte mogelijkheid hebben om het examenbureau effectief aan te sturen. Bovendien staan ze als docenten dichtbij de student; met de pet van docent op geven zij een student bijvoorbeeld al door dat hij geslaagd is, terwijl de officiële uitslag nog langs de examencommissie moet. Bij variant B zijn de managers juist in de positie om sturing te geven aan het examenbureau en er zo voor te zorgen dat met gevoelige informatie zorgvuldig omgegaan wordt. De valkuil is bij deze variant dat de commissie te veel bij het examenbureau neerlegt, bijvoorbeeld om de werklust van de commissie zelf te reduceren. Er wordt dan onvoldoende aangegeven welke informatie over een student gevoelig is en zorgvuldig behandeld dient te worden.





**GEMAAKTE FOUTEN
NIET BINNENSKAMERS
HOUDEN**

ZICH OPEN STELLEN VOOR TOETSING EN ZICH VERANTWOORDEN

Een kracht van variant A kan zijn dat de docenten vanwege hun korte lijn naar de werkvloer op informele wijze zicht hebben op wat goed gaat en wat beter kan bij examinering. Bovendien is er vaak een intrinsieke motivatie voor het werken aan de kwaliteit van de examinering en de bereidheid te leren van directe ervaringen ermee. Een valkuil van deze variant kan zijn dat de commissie weliswaar sterk gericht is op de uitvoering van de deelprocessen van de examinering maar minder op kwaliteitsborging. Docenten kunnen er vanuit hun praktische en inhoudelijke gedrevenheid moeite mee hebben zich meer formeel te verantwoorden. Daarnaast kan het zijn dat ze minder gewend zijn om zich te verantwoorden en hun eigen handelen te evalueren, terwijl integer handelen dat wel vraagt. Een kracht van variant B is juist dat managers hier door de afstand tot de werkvloer de noodzaak voelen van kwaliteitsborging en systematische evaluatie van de deelprocessen van de examinering. Voor een manager hoort dit vanzelfsprekend bij integer handelen in een sturende rol (zoals het lidmaatschap van een examen commissie). Managers uit de commissie vertalen verbeterpunten in een verbeterplan en communiceren daarover als vanzelfsprekende uiting van integer handelen. Een valkuil is bij deze variant dat er door de grote werk- en prestatiedruk en de vele portefeuilles die een manager onder

zijn hoede heeft, onvoldoende tijd en aandacht aan kwaliteitsborging en evaluatie besteed wordt. Een verbeterplan wordt opgesteld, maar vooral voor de buitenwacht. Het plan komt dan in de la te liggen zonder dat het in uitvoering genomen wordt.

FOUTEN ERKENNEN EN SCHADE VOORKOMEN

In variant A kan ook de communicatie over gemaakte fouten vanuit de commissie naar de constructeurs, vaststellers en assessoren een kracht zijn. Een valkuil van deze variant is bijvoorbeeld dat fouten vooral informeel rechtgezet worden, zonder erover te rapporteren of anderszins aan verantwoording te doen. Bovendien gaan docenten soms minder strak om met de criteria of zien ze meer door de vingers bij examinering, doordat zij te veel denken vanuit het belang van de student. Zij willen het goede doen voor de student en verliezen daarmee de kwaliteit van examinering – die juist ook in het belang van de student is – uit het oog. Een kracht bij variant B is de formele communicatie over gemaakte fouten aan leidinggevend en direct betrokkenen, bijvoorbeeld in een aparte rapportage of in een jaarverslag. Het gevaar is wel dat managers fouten niet zien als leerpunten maar gezichtsverlies willen voorkomen en gemaakte fouten binnenskamers willen houden.

DE OPTIMALE SAMENSTELLING

De zoektocht overziend kunnen we concluderen dat zowel bij een examencommissie mét als een commissie zonder managers zich uitdagingen voordoen om integer te blijven handelen. Wel zijn die uitdagingen voor beide varianten verschillend. Zo bezien lost het verwijderen van managers uit een examencommissie bijvoorbeeld het probleem van 'dubbele petten' niet op: ook docenten staan voor de uitdaging goed om te gaan met hún dubbele pet.

De optimale samenstelling van een examencommissie, concluderen wij, bevat zowel managers als docenten. Zoals de voorbeelden van kracht en valkuilen van beide varianten laten zien, kunnen ze elkaar goed aanvullen. De kracht van managers ligt bij de sturing van het examenproces, de kracht van docenten ligt bij hun inhoudelijke expertise over alle deelprocessen van

de examinering. Een valkuil van docenten is dat ze zich te star opstellen, stokpaardjes berijden of te informeel te werk gaan, de valkuil van managers is dat ze te slordig of te pragmatisch met de examinering omgaan.

Waar het uiteindelijk allemaal om draait is de kwaliteit van de examinering. De basis van betrouwbare examinering is dat er een duidelijke visie, een handboek en regels gebaseerd op de procesarchitectuur examinering aan ten grondslag liggen, dat er goede toetsinstrumenten ingezet worden en dat de kaders die de Inspectie aanreikt nageleefd worden. Maar wij hebben laten zien dat examinering mensenwerk is: het zijn de mensen in een onderwijsinstelling die met die regels en kaders gaan werken. Dat kunnen ze het best doen door vanuit hun professionaliteit integer te handelen; alleen dan is het resultaat examinering van een hoge kwaliteit.



WAAR HET UITEINDELIJK
ALLEMAAL OM DRAAIT IS
DE KWALITEIT VAN DE
EXAMINERING

COLOFON

Redactie: Anja van Kleef
Vormgeving: Evert van de Biezen

CINOP Advies
Postbus 1585
5200 BP 's-Hertogenbosch
073-6800800

www.cinop.nl

In samenwerking met het Netwerk
Examinering MBO



Ida Bontius' kennis en ervaring ligt met name op het gebied van onderwijsontwikkeling, organisatieontwikkeling en verandermanagement. Waaronder herontwerp van opleidingen, examinering en kwaliteitsontwikkeling in teams.



Marloes van Bussel is vaak betrokken bij het uitvoeren van audits en onderzoek ter verbetering van de kwaliteit van examinering en onderwijs en het begeleiden van docententeams.



Tessa van Velzen is werkzaam op de thema's didactiek en examinering in het beroepsonderwijs, NT2 en laaggeletterdheid. Daarnaast zien we haar vaak in de rol van debat- en gespreksleider.

BIJLAGE: CHECKLIST VOOR HET ONDERWIJSVELD

Examencommissies mét manager en zonder manager hebben hun eigen kracht en valkuilen. Bij beide varianten is bewuste aandacht voor integer handelen nodig om zo kwaliteit te waarborgen. In deze checklist zijn de belangrijkste genoemde voorbeelden nog een keer op een rijtje gezet.

Zijn de leden van de examencommissie zich bewust van de visie en regels wat betreft de examinering en handelen ze hier naar?

Variant A zonder managers	Variant B met managers
Kracht: De persoonlijke affiniteit van docenten met examinering.	Kracht: Leggen gemakkelijk verbinding tussen visie op examinering en de organisatievisie.
Valkuil: Persoonlijke stokpaardjes krijgen voorrang boven de visie van de organisatie.	Valkuil: Zakelijke verbinding met examinering, waardoor regels niet naar persoonlijk handelen worden vertaald.

Hebben de leden van de examencommissie hun persoonlijke normen en waarden ten aanzien van examinering geëxpliciteerd en hebben zij grenzen gesteld?

Variant A zonder managers	Variant B met managers
Kracht: Vanuit expertise spelen eigen normen en waarden mee.	Kracht: Vermogen om persoonlijke normen en waarden, die van de organisatie en die van de student af te wegen.
Valkuil: Afstand tot de organisatie en individueel opereren, waardoor eenheid en daadkracht in het gedrang komen.	Valkuil: Pragmatisch houding.

Gaan de leden van de examencommissie zorgvuldig om met hun bevoegdheden? Scheiden zij hun rollen?

Variant A zonder managers	Variant B met managers
Kracht: Afstand van het organisatiebelang voorkomt misbruik van bevoegdheden.	Kracht: Bewustzijn van rollen en bevoegdheden leidt tot afbakening.
Valkuil: Terughoudendheid om collega's aan te spreken.	Valkuil: Onvoldoende scheiding aanbrengen tussen rol als manager en als examencommissielid.

Interpreteren en passen de leden van de examencommissies de regels toe naar de letter en de geest van de regels?

Variant A zonder managers	Variant B met managers
Kracht: Kennis die een goede basis biedt om regels goed te doorgronden.	Kracht: Helicopterview om overzicht over het geheel van regels te houden.
Valkuil: Starre toepassing van regels.	Valkuil: Globale en slordige toepassing van regels.

Informereren de leden van de examencommissies betrokkenen over de mogelijke risico's?

Variant A zonder managers	Variant B met managers
Kracht: Korte lijnen met de werkvloer zorgen voor effectieve communicatie over risico's.	Kracht: Vermogen om op heldere en overzichtelijke wijze risico's te bespreken en het aanpakken daarvan te delegeren.
Valkuil: Veel werk zelf doen, om risico's te vermijden.	Valkuil: Risico's niet waarnemen door te weinig grip op de uitvoering van gedelegeerde taken.

Maken de leden van de examencommissie een goede afweging bij conflicten?
Variant A zonder managers
Variant B met managers

Kracht: Inhoudelijke behandeling van klachten.

Kracht: Procedurele behandeling van klachten.

Valkuil: Te weinig focus op procedures bij klachten.

Valkuil: Te weinig aandacht voor het uitdiepen van een klacht.

Gaan de leden van de examencommissie zorgvuldig om met persoonlijke en gevoelige informatie?
Variant A zonder managers
Variant B met managers

Kracht: Goede communicatie met het examenbureau.

Kracht: Goede positie om sturing te geven aan examenbureau over hoe om te gaan met gevoelige informatie.

Valkuil: Vanuit betrokkenheid en nabijheid gevoelige informatie te snel doorspelen naar studenten.

Valkuil: Sturing is vooral gericht op het werk dat gedaan moet worden. Het zorgvuldig omgaan met informatie krijgt te weinig aandacht.

Zijn de leden van de examencommissie bereid om zich te laten toetsen en zich te verantwoorden over de examinering?
Variant A zonder managers
Variant B met managers

Kracht: Informeel goed zicht op de kwaliteit en vanuit persoonlijke affiniteit gemotiveerd om hiervan te leren.

Kracht: Door afstand tot het directe werk behoefte aan grip en kwaliteitsborging. Gewend om zich te verantwoorden.

Valkuil: Focus op uitvoering en daardoor te weinig aandacht voor kwaliteitsborging. Reserves om zich te verantwoorden.

Valkuil: Werkdruk zorgt voor verwaarlozing kwaliteitsborging. Kwaliteitsborging wordt vooral gedaan voor de buitenwacht.

Erkennen de leden van de examencommissie gemaakte fouten en proberen zij schade te voorkomen?
Variant A zonder managers
Variant B met managers

Kracht: Directe, informele communicatie over fouten naar betrokkenen op de werkvloer.

Kracht: Formele communicatie over fouten. Fout in groter kader plaatsen.

Valkuil: Informeel omgaan met fouten. Te weinig aandacht voor procedures.

Valkuil: Fouten verbloemen vanwege behoud imago.

