



**Ex**

Examinering

# Toolkit

Kwaliteitsborging examencommissies mbo

**Module 4**

## Samen de kwaliteitsverbetering realiseren





# Module 4

## Samen de kwaliteitsverbetering realiseren

### *Inhoud*

In deze module staat de wijze waarop de examencommissie en de opleiding opvolging geven aan de conclusies van de examencommissie centraal. Hoe realiseert u samen dat de gesignaleerde risico's en verbetervoorstellen ook daadwerkelijk worden opgepakt?

Het gaat hierbij om:

- het delen van de resultaten met de teams en de opleidingsmanager. Hoe houdt de examencommissie het opleidingsteam de spiegel voor?
- het stimuleren dat de uitvoering van verbetervoorstellen door betrokkenen gerealiseerd kunnen worden. Stimuleren dat de opleiding kwaliteitsdoelen formuleert in het teamplan
- het begeleiden van de groei in kwaliteit door dialoog en uitwisseling. De examencommissie monitort de realisatie van deze verbeteringen
- aandachtspunten die helpen in het ondersteunen van de veranderingen die uit de evaluatie kunnen voortvloeien.

Deze vier onderwerpen worden achtereenvolgens in de module belicht. Leervragen die hieraan gerelateerd zijn komen onder meer voort uit de zelfevaluatie. De examencommissie werkt planmatig aan deze aspecten en verwerkt de resultaten van de kwaliteitsborging in het jaarverslag.

### **Werkwijze**

Deze vierde module is voornamelijk een 'doe'-module. De examencommissie deelt de resultaten van de risicoanalyse en de verbetervoorstellen. De opleiding verwerkt de opbrengsten in het teamplan. Vervolgens gaan examencommissie en opleidingsteam in dialoog en wisselen ze kennis uit om groei te realiseren.

### **Opbrengst**

De opbrengsten van het werken met deze module zijn:

- de examencommissie kan op een passende wijze de resultaten van de risicoanalyse en de verbetervoorstellen communiceren met de opleidingsteams
- de examencommissie stimuleert in een continue dialoog met de teams het werken aan verbeteringen van kwaliteit.

## 4.1 Het delen van de resultaten

De resultaten van de risicoanalyses – uit module 3 – en de daaruit voortvloeiende verbetervoorstellen worden door de examencommissie in een gesprek met de opleidingsmanager en het team toegelicht. Daarbij is het van belang dat dit gesprek aansluit op de plancyclus van het team (jaarverslag, opleidingsplan). De examencommissie stemt de planning van het gesprek daartoe af met de opleidingsmanager.

### *Eigenaarschap: ieder een eigen rol*

De examencommissie stimuleert de opleidingsmanager en het team om expliciet te maken wat de betekenis van de risicoanalyses en verbetervoorstellen is voor de werkwijze van de opleiding bij examinering en professionalisering.

Hiervoor gaat de examencommissie met de opleiding in gesprek. De examencommissie kan hierbij gebruik maken van een gespreksleidraad om de resultaten met de opleidingsmanager en het team te delen. In deze gespreksleidraad staan bijvoorbeeld de vijf kwaliteitsvragen centraal:

- doen we de goede dingen?
- doet we de dingen goed?
- hoe weten we dat?
- wat vinden we dan?
- wat doen we met deze bevindingen?

De opleidingsmanager en het team formuleren naar aanleiding van de risicoanalyses en verbetervoorstellen eigen kwaliteitsdoelen ten aanzien van de examinering. Daarbij stimuleert de examencommissie de opleidingsmanager en het team om een beperkt aantal verbeterdoelen in het opleidingsplan op te nemen en om aan te geven hoe de resultaten van deze verbeteringen worden gemonitord. Dit stelt de opleiding in staat om verbeteringen te monitoren en de resultaten te communiceren met de examencommissie. De examencommissie toetst het verbeterplan en geeft eventueel suggesties voor verbetering.

### *Positionering van de examencommissie*

Ook bij de realisatie van verbetervoorstellen hebben de examencommissie en het management en opleidingsteams ieder zijn eigen verantwoordelijkheid.

Tabel 5. Overzicht complementerende taken verbetercyclus

Examencommissie	Management en opleidingsteams
<p><b>Borgen examenkwaliteit</b> Signaleren van risico's en formuleren verbetervoorstellen kwaliteit en kwaliteitsborging</p>	<p><b>Zorgen voor examenkwaliteit</b> Ontvangt de resultaten en verbetervoorstellen</p>
<p>Gaat in gesprek met opleidingsteams over de resultaten van de risicoanalyse</p>	<p>Gaat in gesprek met examencommissie over de resultaten van de risicoanalyse</p>
<p>Houdt de opleidingsteams een spiegel voor geeft toelichting op resultaten.</p>	<p>Zorgt dat verbetervoorstellen helder zijn</p>
<p>Bevordert en stimuleert het werken aan kwaliteit</p>	<p>Herijken examenbeleid, -kaders en kwaliteitsdoelen op basis verbetervoorstellen en gesignaleerde risico's</p>
<p>Toetst verbeterplan, doet evt. suggesties</p>	<p>Formuleert verbeteracties in het opleidingsplan</p>
<p>Monitort de realisatie van verbetervoorstellen</p>	<p>Prioriteren en uitvoeren vastgestelde verbeteracties</p>
<p></p>	<p>Evalueert verbetervoorstellen</p>

Afstemming en dialoog

### Verder lezen

- [Governance Examinering in audit 2.0](#) - voorbeeld Kwaliteitsnetwerk mbo (2016)

## 4.2 Examencommissie stimuleert opstellen kwaliteitsdoelen door opleidingsteam

De examencommissie geeft aan het opleidingsteam de opdracht om kwaliteitsdoelen te formuleren of te herijken naar aanleiding van de resultaten van de risicoanalyse.

Waarom kwaliteitsdoelen stellen en herijken?

Alleen als duidelijk is wat de doelen zijn ten opzichte van de kwaliteit van examinering, kunt u vaststellen in hoeverre de kwaliteit 'voldoende' is. Als is vastgelegd waar de opleiding naartoe

wil, kan de examencommissie kwaliteitscriteria opstellen en samen met het opleidingsteam bepalen hoe ver men staat vanaf dat doel. Dan kan er vanuit het management op gestuurd worden en kunnen successen gevierd worden. Ook maakt het stellen van doelen en het evalueren ervan een concrete verantwoording over de kwaliteit mogelijk.

De kwaliteitsdoelen geven antwoord op de vraag: 'Wat willen we ten aanzien van de examinering dit jaar (of bijvoorbeeld de komende 4 jaar) bereiken?'. Deze ambitie hangt samen met visie op kwaliteit, visie op examinering en de resultaten uit de risicoanalyses.

### *De check door de examencommissie*

De examencommissie gaat bij het vaststellen van het teamplan na of de kwaliteitsdoelen geformuleerd of herijkt zijn op basis van de evaluaties. Daarbij toetst de examencommissie of:

- de kwaliteitsdoelen helder geformuleerd zijn (SMART).
- de kwaliteitsdoelen een duidelijke prioritering hebben
- acties beschreven zijn
- de verantwoordelijkheden zijn benoemd en verantwoordelijken zijn aangewezen voor acties die ondernomen worden
- stakeholders betrokken zijn.

### Verder lezen

- [Handreiking kwaliteitsdoelen examencommissies](#) - handreiking Servicepunt examinering mbo (2017)

## 4.3 Succesfactoren kwaliteitsborging

In de Procesplaat audits mbo zijn kritische succesfactoren benoemd die de cultuurkant van kwaliteitsborging raken. Belangrijke vraag is: hoe krijgt u iedereen betrokken? Hoe krijgt u kwaliteitsborging in de dagelijkse manier van werken verankerd?

Laat de kwaliteitsborging betekenisvol zijn, met niet alleen aandacht voor de "harde" maar ook voor de "zachte" kant. Het gesprek over kwaliteit niet beperken tot het toezichtkader of andere van bovenaf opgelegde standaarden maar aansluiten bij wat binnen de teams leeft.

Hoe wordt de kwaliteit van examinering vanuit de praktijk ervaren? De keuzes die in de teams gemaakt worden en de gedachten achter de keuzes zijn belangrijk.

Het voorhouden van een spiegel vanuit de examencommissies kan een stimulerende manier zijn om aan kwaliteitsborging te werken. Teams ervaren de feedback als een dienst waar ze iets aan hebben.

Cruciaal is de betrokkenheid van de hele organisatie. Het uitgangspunt is gelijkwaardigheid, u neemt elkaar serieus in de rol. Er ontstaat een proces van co-creatie: samen werken aan kwaliteit. Teams moeten handvatten krijgen om verbeteringen te realiseren. Het zorgen van

kwaliteit moet naar het hart van de organisatie en dat zijn de teams.

Laat ruimte voor wat goed gaat en wat kan helpen om het werk nog beter te kunnen doen. Zodra de basis in orde is ontstaat er ruimte voor een ander gesprek, waarbij u steeds samen kijkt naar wat er verbeterd moet worden en hoe dat aangepakt kan worden. Mensen die ruimte geven om te delen is een kritische succesfactor, dat kunt u realiseren door in gesprek te gaan over stellingen of dilemma's te bespreken met elkaar. Een of twee keer per jaar resultaten op kwaliteit delen met het team, deze aanscherpen en daarna een teamplan opstellen, daar willen mensen wel voor gaan.

Kwaliteitszorg moet aan de teams verbonden worden. Teams beschikken over analysegegevens, deze worden vaak aangeleverd door de kwaliteitszorgmedewerker. Gekeken wordt naar wat relevant is en welke gegevens minder relevant zijn. De resultaten worden verwerkt in een teamplan. In het team ontstaat energie omdat u het met elkaar oppakt. Het eigenaarschap in de teams is groot omdat u het met elkaar oppakt. Kwaliteitsborging van de examinering is voor een belangrijk deel 'samen optrekken' van de opleidingsmanager, het team, de examenadministratie en de examencommissie. Hoewel taken duidelijk gescheiden zijn, is het goed om te benadrukken dat er ook een gedeelde verantwoordelijkheid is voor de kwaliteit van de examinering.

Een goede dialoog is een belangrijk middel. De examencommissie bevordert een continue uitwisseling van informatie en stimuleert het leren van elkaar in de instelling. Wanneer er meerdere examencommissies in de instelling zijn, zoeken zij elkaar daartoe regelmatig op. Daarnaast is het belangrijk om op een neutrale manier in gesprek te gaan in plaats van beoordelend. Ook dat wat goed gaat benoemen is belangrijk.

De volgende voorbeelden zijn wellicht aansprekend:

- discussie binnen de opleidingen. Hierbij worden casussen of vragen bediscussieerd. Een vraag is bijvoorbeeld: "Hoe kunnen we nu wel voor elkaar krijgen dat we meer steekproeven kunnen afnemen?" of "Hoe gaat het met de onafhankelijkheid en deskundigheid van de beoordelaars? Hebben we daar zicht op?" (Bron: examinering in de reële beroepscontext)
- intervisiegroepen van betrokkenen die aan dezelfde kwaliteitsdoelen werken.

## Verder lezen

- [Procesplaat audits mbo](#) – Een handreiking voor het optimaal benutten van de opbrengsten - IVA Onderwijs (2016)
- ['De kracht van de examencommissie'](#) - Kritische succesfactoren - Onderzoek IVA Onderwijs (2015)

#### 4.4. Omgaan met veranderingen in een veranderende omgeving

Scholen functioneren in een dynamische omgeving waarvan de eisen door maatschappelijke en politieke ontwikkelingen worden bepaald. Daarnaast heeft de organisatie altijd te maken met interne personele wisselingen die voor verandering zorgen.

De wijze waarop medewerkers van scholen worden geconfronteerd met of betrokken zijn bij veranderingen, bepaalt in grote mate hoe zij hun gedrag daarop afstemmen. Veranderingen waarvoor mensen zelf kiezen zijn meestal het eenvoudigste om als organisatie mee om te gaan. Daarvan is echter niet altijd sprake. Als u als examencommissie de kwaliteit van examinering verder wilt verbeteren en beter wilt borgen, is het daarom cruciaal om ervan bewust te zijn welke effecten verandering hebben op de organisatie en de mensen en vooraf te bedenken hoe u hiermee omgaat.

Om ook tijdens veranderingsprocessen kwaliteit te behouden, is het belangrijk om een goede basis te leggen voor het blijvend borgen van kwaliteit. Het voorkomt dat de school telkens weer 'bij nul' moet beginnen. Wisselende samenstellingen binnen teams en veranderingen binnen het takenpakket van medewerkers vragen voortdurend om aanpassingen waar de organisatie rekening mee moet houden. Goed zicht op de onderliggende invloeden kan helpen om de succesfactoren ook in een dynamische onderwijsomgeving op peil te houden. Verschillende modellen bieden handreikingen om daarmee om te gaan.

Eén van die modellen is de regulatieve cyclus van Van Strien (Kapteyn, 1994)<sup>1</sup>. Deze cyclus onderscheidt een aantal fasen die helpen om veranderingen op een goede manier uit te voeren en sluit goed aan bij de kwaliteitborgingscyclus die de procesarchitectuur hanteert. De regulatieve cyclus biedt een eenvoudige structuur om de gewenste veranderingen te implementeren. Afhankelijk van de keuzes onderscheidt Van Strien de volgende fasen:

1. **Oriëntatiefase.** De organisatie vangt signalen op die aangeven dat er 'iets niet klopt', dat de 'normale' situatie niet tot de gewenste resultaten leidt. Soms zijn er externe omstandigheden die de organisatie aansporen of verplichten om andere keuzes te maken. Er wordt een inschatting gemaakt van de benodigde veranderingen, de risico's die de organisatie loopt en de effecten voor de verschillende betrokkenen.
2. **Diagnosefase.** De oriëntatie leidt tot een analyse van mogelijkheden, oorzaken en gevolgen op basis van bestaand beleid, maar ook van heersende meningen en bestaande feiten. De (brede) uitkomsten worden benut om nader te analyseren en vervolgens op waarde te schatten. De organisatie probeert tot de kern door te dringen en stelt zich de vraag welke rol het vigerende beleid daarbij speelt en welke andere factoren een rol spelen. Het onderzoek leidt er uiteindelijk toe dat het knelpunt duidelijk boven tafel komt en dat een eerste beeld ontstaat van de gewenste oplossingsrichting.
3. **Planningsfase.** De organisatie maakt een aantal keuzes op basis van de diagnose, onderzoekt en analyseert welke omstandigheden nodig zijn om een betere omgang met het vraagstuk te bewerkstelligen of te komen tot een (begin van een) oplossing. Dit leidt uiteindelijk tot een keuze van – bij voorkeur concrete – tussendoelen die op basis van

prioriteitstelling worden vastgelegd en in een tijdlijn worden uitgezet.

4. **Actiefase.** De organisatie voert de geplande acties uit en maakt daarbij gebruik van nieuwe informatie die tijdens het proces beschikbaar komt. Nieuwe informatie kan ertoe leiden dat de focus verschuift waardoor het vraagstuk actueel blijft. Er kunnen neveneffecten ontstaan die van tevoren niet zijn voorzien en die vragen om bijstelling van de geplande acties. Het geconstateerde probleem wordt steeds duidelijker herkenbaar. Prioriteiten kunnen worden bijgesteld, het proces wordt steeds kritisch benaderd en krijgt daarmee een cyclisch karakter.
5. **Evaluatiefase.** De organisatie stelt vast of de gestelde doelen worden (of zijn) bereikt – of zo goed mogelijk worden benaderd. In de praktijk zal er steeds een ‘spanningsveld’ blijven bestaan tussen ideaal en werkelijkheid<sup>2</sup>.

Bij het implementeren van de gewenste veranderingen spelen verschillende processen een rol. Homan (2005)<sup>3</sup> benoemt een aantal processen die plaatsvinden tijdens het werken aan organisatieveranderingen:

1. formele, geplande processen. Datgene wat de organisatie bedoelt en wat op papier is gezet. Deze veranderingen vragen om een goede communicatie met de betrokkenen
2. informele, spontane processen. Datgene wat medewerkers beleven of de wijze waarmee zij met de geplande veranderingen omgaan.

Afhankelijk van de cultuur binnen een organisatie is het de vraag of deze processen altijd zichtbaar zijn. Omdat het veranderen van een organisatie niet alleen een formele zaak is maar ook een informele kant kent, is het de vraag hoe medewerkers met de gewenste veranderingen omgaan. Dat wat op papier is uitgewerkt en vaak van een structuur en planning is voorzien, kan door iedere betrokkene in het proces anders worden beleefd en leiden tot verschillend gedrag.

Dat leidt direct tot een tweede onderscheid.

3. Soms is het beeld binnen een organisatie **mono vocaal**, dat wil zeggen, binnen een bepaald onderdeel van de organisatie bestaat veel consensus over de beleving van de voorgestelde veranderingen, ondanks dat er individueel nog verschillen in interpretatie bestaan. Deze verschillen zijn niet hinderlijk als het gevoel positief is. Het zorgt ervoor

<sup>1</sup> In: Gerrichhausen, J., Kampermann, A., Kluytmans, F. (red.), (1994). *Interventies bij Organiseerverandering*. Utrecht/Heerlen: Kluwer/Open Universiteit.

<sup>2</sup> Kapteyn, B. in Gerrichhausen, J., Kampermann, A., Kluytmans, F. (red.), (1994). *Interventies bij Organiseerverandering*. Utrecht/Heerlen: Kluwer/Open Universiteit.

<sup>3</sup> Homan, Th. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Schoonhoven: Academic Services.



dat het goede gesprek plaats blijft vinden. Monovocaliteit kan daardoor functioneel zijn in het veranderingstraject. Is de beleving van de voorgestane veranderingen echter negatief, kan dat leiden tot veel weerstand in de omgang met en de uitvoering van de aanpassingen.

4. In andere situaties is er sprake van veel verschillende interpretaties en bestaan er binnen een (deel van de) organisatie diverse beelden over de juiste interpretatie van de veranderingen en het belang ervan. Homan noemt dit **polyvocaal**. Polyvocaliteit kan ertoe leiden dat extra stappen moeten worden ingebouwd om het draagvlak van de voorgestelde veranderingen te vergroten.

De balans tussen deze vier factoren (gepland, spontaan, mono vocaal en polyvocaal) kan zowel een stimulans als een risico inhouden voor de implementatie van de gewenste veranderingen. Een stimulans als het leidt tot goede, oplossingsgerichte gesprekken waaruit een breed gedragen kwaliteitsbeeld ontstaat dat in grote lijnen door iedereen hetzelfde wordt beleefd. Een risico als het ertoe leidt dat ieder zijn eigen weg blijft bewandelen en men zich weinig aantrekt van de keuzes die er formeel zijn gemaakt. Een goede inschatting van het samenspel is van groot belang voor het succesvol implementeren van de gewenste of benodigde veranderingen. Het voortdurend monitoren van de uitvoering in de praktijk zorgt ervoor dat iedereen scherp blijft.

### Verder lezen

- Gerrichhausen, J., Kampermann, A., Kluytmans, F. (red.), (1994). Interventies bij organisatieverandering. Kluwer/Open Universiteit, Utrecht/Heerlen. [Bijvoorbeeld p. 67 e.v. over diagnose van organisatieproblemen, p.123 e.v. over coaching van gedrag]
- Homan, Th. (2005). Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering. Schoonhoven, Academic Services. [Bijvoorbeeld p. 291 e.v. over duurzame veranderingen]
- Senge, P.M. (2010). De Vijfde Discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie. Schiedam: Scriptum Management. [Bijvoorbeeld p. 59 e.v. over de lerende organisatie en p. 226 e.v. over teamleren]

## 4.5 Suggesties voor interne training

Deze laatste opdrachten lenen zich niet alleen voor examencommissieleden, maar ook voor leidinggevenden, (kwaliteits)adviseurs en auditoren. Voor hen kunnen afzonderlijke gesprekssessies worden georganiseerd. Wanneer er sprake is van een 'veilige' situatie - waarin iedere gesprekspartner, ongeacht de formele positie in de organisatie, als gelijkwaardig wordt beschouwd - behoren gesprekken waarin meerdere functionarissen zijn vertegenwoordigd zeker tot de mogelijkheid.

**Tip**

*Betrek bij deze opdracht adviseurs kwaliteitszorg.*

**Lees de module voorafgaand aan de training door. Bespreek binnen de examencommissie:**

- waar loopt u tegenaan bij het delen van de opbrengsten met de teams/managers?
- welke van de bovengenoemde aspecten van uw werk als examencommissielid zou u graag willen oefenen?
- oefen met elkaar het gesprek over de bevindingen van de kwaliteitsborging met het management en het team.

**Als u samen een stap verder wilt en verandering tot stand wilt brengen, kunt u gezamenlijk de volgende stappen doorlopen:**

### 1. Formele processen in kaart brengen

- a. breng puntsgewijs in kaart wat er veranderd moet worden in uw organisatie om te voldoen aan uw eigen kwaliteitseisen en/of de eisen die uw organisatie stelt.
- b. geef bij ieder punt aan wat u ermee wilt bereiken. Concretiseer dit in zichtbare acties.
- c. benoem wie u nodig heeft in de organisatie om het concrete doel te realiseren.
- d. benoem welke middelen u (samen) in kunt zetten om de doelen te bereiken.
- e. check of dit financiële of personele consequenties heeft en (zo ja) welke dit zijn.
- f. bepaal wat dit betekent voor de doorlooptijd van de processen die volgen. Beter meer tijd besteed aan de voorbereiding dan achteraf ongewenste bijeffecten op moeten lossen!
- g. geef prioriteiten aan de acties die u wilt inzetten.
- h. bepaal welke marge u zichzelf als organisatie wilt geven, maar hanteer tegelijkertijd een heldere deadline.

### 2. Informele processen in kaart brengen

- a. probeer een beeld te krijgen van de spontane acties in de organisatie die het gewenste veranderingsproces ondersteunen of bedreigen.
- b. bepaal op basis daarvan hoe u met deze invloeden wilt omgaan.

- c. bepaal wie (en wat) u nodig heeft om ruimte te bieden aan de versterkende spontane processen.
- d. bepaal wat u nodig heeft om de niet-gewenste processen te neutraliseren en wat het effect daarvan kan zijn.

### 3. Omgang met mono- en polyvocaliteit

- a. breng de risico's die u verwacht bij het implementatieproces in kaart.
- b. bepaal samen hoe u gebruik wilt maken van de verschillende meningen.
- c. bedenk welke negatieve effecten u kunt verwachten bij de implementatie.  
Bedenk hoe u hieraan ruimte en aandacht kunt besteden.

