

De kracht van de examencommissie

Kritische succesfactoren

Tilburg, maart 2015

Rob Vink
Paula Willemsse

Uitgever:
IVA Onderwijs
Universiteit van Tilburg
Postbus 90153
5000 LE Tilburg

© 2015 IVA Onderwijs

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van IVA Onderwijs. Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Vraagstelling en aanpak van het onderzoek	4
1.2	Leeswijzer	5
2	De examencommissie aan het werk	6
3	De kracht van de examencommissie.....	9
4	Kwaliteitsborging door de examencommissie	14
5	Samenvattende conclusie.....	17
	Literatuur	19
	Bijlage 1 Gespreksleidraad	20
	Bijlage 2: Casusverslagen 6 ROC's.....	21

1 Inleiding

De kwaliteit van de mbo-examens staat nog steeds ter discussie. Hoewel mbo-scholen veel investeren in de verbetering van de kwaliteit van examinering, komt uit het laatste onderwijsverslag van de Onderwijsinspectie naar voren dat bij een kwart van de in 2013 onderzochte bekostigde opleidingen gebruik gemaakt wordt van exameninstrumenten die niet voldoen aan de eisen. Het gaat hierbij vooral om door de instelling zelf ontwikkelde examens. Daarnaast uit de overheid daarbij zorgen over het functioneren van de examencommissies.

In haar jubrief betreffende 'Ruim baan voor vakmanschap: een toekomstgericht mbo' stelt de minister van OCW: "Ik wil in de WEB de taken van de examencommissies verduidelijken en hierbij zal ik ook bezien welke nadere eisen ik stel aan examencommissies. Ook deze verplichting wil ik per 1 augustus 2016 in laten gaan."

Naast deze externe prikkel is er ook binnen de sector zelf behoefte om te komen tot een plan om de kwaliteit van examens te verbeteren. Het bestuur van de MBO Raad heeft daarom de commissie Kwaliteitsbevordering Examinering, waarin 4 CvB-leden van mbo-instellingen participeren, gevraagd om maatregelen voor te stellen die de kwaliteit van de examens in het mbo duurzaam verbeteren.

De MBO Raad is benieuwd wat de succesvolle elementen in de examencommissies van deze ROC's zijn. De MBO Raad wil op basis van deze kritische succesfactoren, samen met haar leden komen tot een set van kwaliteitswaarborgen, een statement van de sector "zo doen we het".

1.1 Vraagstelling en aanpak van het onderzoek

Onderzoeksvragen

In dit onderzoek staat de volgende vragen centraal:

- Wat zijn de kritische succesfactoren en de daarvoor benodigde randvoorwaarden bij de werkwijze van de examencommissies? Bijvoorbeeld gekeken naar de samenstelling van de commissies, de taken en verantwoordelijkheden, verantwoording, positie in de organisatie, cultuur (hard control, soft control).
- Kunnen die factoren vertaald worden naar een set van kwaliteitswaarborgen gedragen door de sector?
- Welke elementen zouden opgenomen kunnen worden in een (onderdeel van) een audit ten behoeve van examencommissies?

Aanpak van het onderzoek

Om deze vragen te beantwoorden is binnen zes ROC's een casestudy uitgevoerd. Daarbij zijn drie ROC's met een succesvolle examenorganisatie en drie ROC's met een minder succesvolle examenorganisatie geselecteerd. Deze selectie is gemaakt in overleg met de Onderwijsinspectie en de MBO Raad.

Bij de uitvoering van de casestudies hebben we gebruikgemaakt van een interviewleidraad. Deze interviewleidraad is opgesteld aan de hand van gesprekken met de MBO Raad, Onderwijsinspectie en leden van de commissie Kwaliteitsbevordering Examinering en een beknopte literatuurverkenning. De leidraad is gebruikt om face-to-face (groeps-)interviews te houden met het CvB/de centrale staf, leden van de (centrale en decentrale) examencommissies en sectordirecteuren/teamleiders van de betreffende ROC's.

Op basis van de gespreksverslagen is per ROC een casusverslag opgesteld. Deze verslagen zijn ter beoordeling op feitelijke onjuistheden en/of ontbrekende gegevens voorgelegd aan de respondenten.¹

Een eerste analyse van de resultaten is voorgelegd aan de klankbordgroep Examinering van de MBO Raad. Daarbij is ingegaan op de vraag of de kritische succesfactoren die we hebben gevonden herkenbaar zijn en of daar vanuit de klankbordgroep aanvullingen op waren. De opbrengsten van deze sessie zijn in dit rapport verwerkt en komen tot uiting in het overzicht van kritische succesfactoren dat separaat beschikbaar is. Hierbij is aansluiting gezocht bij de procesarchitectuur.

Tot slot zijn de resultaten gedeeld en verrijkt tijdens de conferentie 'De examencommissie: sleutel tot goede examenuitvoering' van het Servicepunt Examinering MBO op 6 maart 2015.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we beknopt in op het functioneren van de examencommissie op basis van het wettelijk kader, bevindingen van de Onderwijsinspectie en bevindingen uit eerder onderzoek. In de hoofdstukken 3 en 4 beschrijven we de onderzoeksresultaten. Drie elementen bepalen de kracht van de examencommissie, zo lichten we in hoofdstuk 3 toe: gelegitimeerd zijn, kwaliteitsbewust zijn en onafhankelijk gepositioneerd zijn. In hoofdstuk 4 ordenen we de kritische succesfactoren naar de procesarchitectuur examinering. Hierbij geven we steeds aan waaraan je ziet dat de examencommissie op de verschillende aspecten van de procesarchitectuur krachtig opereert. Hoofdstuk 5 sluit de rapportage af met een conclusie. De afzonderlijke, geanonimiseerde, casusverslagen zijn als bijlage bij dit rapport gevoegd.

¹ De casusverslagen zijn, geanonimiseerd, als bijlage bij dit rapport gevoegd.

2 De examencommissie aan het werk

In dit hoofdstuk gaan we in op het functioneren van de examencommissies. Dat doen we op basis van het wettelijk kader, bevindingen van de Onderwijsinspectie en bevindingen uit eerder onderzoek.

Op basis van deze bevindingen beschrijven we het kader waarmee we de opbrengsten van de casestudies in dit rapport analyseren.

De wettelijke verantwoordelijkheid van de examencommissie

In de WEB is weinig vastgelegd over de positie en taken van de examencommissie. In de WEB staat het volgende (artikel 7.4.5. Examencommissie)::

- Het bevoegd gezag van een instelling of exameninstelling stelt, al dan niet in samenwerking met een of meer bevoegde gezagsorganen van andere instellingen, een examencommissie in ten behoeve van de organisatie en het afnemen van de examens voor elke door de instelling verzorgde opleiding of voor groepen van opleidingen.
- Het bevoegd gezag benoemt de leden van de examencommissie.

De examencommissie besluit op basis van de examenresultaten van de student, afgezet tegen de examen-eisen uit het kwalificatiedossier (of eindtermendocument) en het Examenbesluit, tot het verlenen van vrijstellingen voor delen van het examen en tot het verstrekken van diploma's en (indien van toepassing) van certificaten. De examencommissie neemt deugdelijke besluiten op grond van de oordelen op de examenonderdelen en legt op basis van registratie van de besluitvorming verantwoording af. Daar waar de examencommissie voorafgaande, tijdens en na de examens een wettelijke taak heeft, controleert de Inspectie van het Onderwijs alleen achteraf. Het toezichtkader bve 2012 standaard 3, indicator 2.3.2. van de Inspectie van het Onderwijs formuleert de verantwoordelijkheid van de examencommissie als volgt:

'De examencommissie vergewist zich met gepaste grondigheid en frequentie van:

- de kwaliteit van het exameninstrumentarium,
- de afname,
- de beoordeling,
- de besluitvorming betreffende de diplomering en
- van de deskundigheid van bij de examinering betrokken personen.'

Het functioneren van de examencommissie

De Onderwijsinspectie signaleert dat 59% van de 95 onderzochte opleidingen in 2013 een voldoende scoort op de verantwoordelijkheid van de examencommissie. Daarbij merkt de Inspectie op dat 'examencommissies onvoldoende zicht (hebben) op de kwaliteit van de examinering en diplomering'. En: 'leden van de examencommissie weten bijvoorbeeld niet of de afname betrouwbaar is en hoe de examens in de beroepspraktijk beoordeeld moeten worden' (Onderwijsinspectie, 2014: 168-169). De inspectie dringt aan op professionalisering van de leden van de examencommissies. Onder meer om meer zicht te krijgen op de kwaliteit van de afname en beoordeling. Dat is van belang om te waarborgen dat de kwaliteit gegarandeerd blijft.

De examencommissie aan het werk

In de schets van de wettelijke verantwoordelijkheid en de bevindingen uit het Onderwijsverslag van de inspectie is 'het vergewissen van...' een centrale taak van de examencommissie. 'Van een examencommissie wordt verwacht dat zij zicht heeft op het gehele examen. Niet alleen op de exameninstrumenten vooraf, maar ook op de afname en beoordeling op school en in de praktijksituatie. Dit betekent dat de commissie bij de beroepsgerichte opleidingen ook moet vaststellen of de kwaliteit van de examinering in praktijksitu-

aties aan de eisen voldoet. Daarnaast is de examencommissie verantwoordelijk voor de evaluatie- en verbetercycli van het gehele examenproces'.²

Om deze taken op een gegronde manier uit te voeren, is het van belang dat kennis aanwezig is, dat er een goede planning is van steekproeven, dat er een duidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden is en dat er voldoende kracht is om de resultaten van het onderzoek van de examencommissie in de uitvoering van de examinering vervolg te geven. Het functioneren van de examencommissie is dus breder dan alleen dat 'vergewissen'. In de praktijk houdt de examencommissie zich bezig met het sturing geven aan en het bewaken van de totale examenorganisatie, het vaststellen van de examens, het monitoren van afname van examens, het valideren van de examenresultaten, in behandeling nemen van klachten, beoordelen van de BPV, diplomerende en het evalueren van de eigen werkwijze³⁴.

Bontius en Dams maken in hun onderzoek naar het functioneren van examencommissies (2011) onderscheid tussen:

- Structurele factoren: taken en werkwijze, planning van activiteiten ('een goede planning, gerelateerd aan de examencyclus en de pdca, vormt de ruggengraat van de werkwijze'), positionering van de examencommissie.
- Visie op de kwaliteit van examineren: wat is de mindset van waaruit de leden opereren?
- Inhoudelijke kennis en vaardigheden: inhoudelijke aspecten van examinering, examencyclus. Aandacht voor deskundigheidsbevordering.
- Coördinerende competenties ('op assertieve wijze en situationeel aansturen van opleidings-teams').
- Samenstelling van de commissie;
- Een passende ICT-omgeving.

Wil de examencommissie haar werk goed kunnen doen, dan moet ze bovendien onafhankelijk kunnen opereren (Examencommissie: taken en verantwoordelijkheden, januari 2014). Het gaat er om, dat de commissie tot betrouwbare, onafhankelijke oordelen komt.

Beschrijvingskader voor dit onderzoek

De wijze waarop de examencommissies deze (en andere) taken met succes in de praktijk brengen is onderwerp van dit onderzoek. Daarbij kijken we naar de manier waarop de examencommissie invulling geeft aan de verantwoordelijkheid zoals die geformuleerd is in het toezichtkader.

Dat betekent dat we specifiek ingaan op de manier waarop de examencommissie zich vergewist van de kwaliteit van de examinering. Uit een oriënterend gesprek met de Onderwijsinspectie is gebleken dat zij daarbij vooral kijken naar de kwaliteitsborging ("Hebben zij systemen om zelf te weten dat de examinering goed is?") en naar een duidelijke taakverdeling tussen de centrale en decentrale examencommissie.

Het lijkt ten eerste van belang dat de examencommissie vanuit een heldere visie en vanuit een goed plan werkt. Hoe kijk je tegen het hele examenproces aan de voorkant aan? En hoe houd je in de gaten dat het gebeurt zoals bedoeld?

Daarnaast is de onafhankelijke positionering van de examencommissie een belangrijk thema. Hoe borg je de onafhankelijkheid van de examencommissie? Kunnen leden van de examencommissie onafhankelijk opereren, terwijl hun positie dit feitelijk niet is? In het HBO is per wet vastgelegd dat leden van het instellingsbestuur of personen die anderszins financiële verantwoordelijkheid dragen binnen de instelling niet mogen worden benoemd als lid van de examencommissie. Hierover is binnen het mbo niets specifiek in wet- en regelgeving vastgelegd,

² Examencommissie: taken en verantwoordelijkheden. Een publicatie naar aanleiding van de leg-uit-bijeenkomst op 13 november 2013 van het Servicepunt mbo i.s.m. het ministerie van OCW en de Inspectie van het Onderwijs.

³ Bron: interne evaluatie examencommissie van een ROC.

⁴ Willemse en Denissen (2012).

In dit onderzoek kiezen we een invalshoek die voortkomt uit de literatuur over governance en het intern toezicht. Dat sluit wat ons betreft goed aan bij de verantwoordelijkheid van de examencommissie om zich vanuit een onafhankelijke positie te vergewissen van de kwaliteit van de examinering. Vink en Kaptein (2008) maken onderscheid tussen hard control en soft control. Hard control zijn de expliciet vastgestelde en vastgelegde maatregelen binnen de organisatie, inclusief de uitvoering daarvan. Bij hard control gaat het om registratie, beschrijvingen, risicobeheersing en interne controle. Bij soft control gaat het om beheersmaatregelen met het oog op beïnvloeding van gedrag en de dieper liggende overtuigingen van mensen. Daarbij zijn de volgende factoren als soft controls te beschouwen:

- Helderheid (is het duidelijk?).
- Voorbeeldgedrag (van bestuur, sectorleiding en teamleiding).
- Uitvoerbaarheid.
- Betrokkenheid van team en individu.
- Transparantie (is er voldoende zicht op?).
- Bespreekbaarheid.
- Sanctioneerbaarheid.

Dat betekent dat in het onderzoek de 'checks and balances' aan bod komen. Zowel voor wat betreft de structuur als voor wat betreft de cultuur (georganiseerde tegenmacht en kritische blik, gezag) en competenties (sturing geven, invloed uitoefenen).

Daarnaast gaan we in op de kwaliteitsborging. De pdca-cyclus sluit goed aan bij het belang van kwaliteitsborging. Dat betekent dat we steeds ingaan op de vragen: wat moet je regelen, plannen en in beleid vastleggen (plan)?, hoe moet je sturen, hoe zorg je dat het gebeurt volgens plan (do)?, hoe breng je risico's en kwaliteit in beeld (check)? en hoe kom je steeds tot verbetering (act)?.

Tot slot besteden we aandacht aan randvoorwaarden om als examenorganisatie zo goed mogelijk te kunnen functioneren. Daarbij gebruiken we de onderverdeling van Bontius en Dams waarin wordt ingegaan op structurele factoren, visie, kennis en vaardigheden, coördinerende competenties, samenstelling en ondersteunende infrastructuur.

3 De kracht van de examencommissie

In dit hoofdstuk beschrijven we de kenmerken die de kracht van de examenorganisatie en de commissies die daar deel van uitmaken vormen. We gaan eerst in op kenmerken van de krachtige examencommissie. Vervolgens gaan we in op een aantal algemene principes die maken dat de organisatie als geheel krachtig opereert. Dit hoofdstuk kan door de mbo-instellingen benut worden om de kaders van de examenorganisatie verder te ontwikkelen.

Kenmerken van de krachtige examencommissie

De onderzoeksbevindingen onderschrijven het belang van een goede positionering van de examencommissie om zich vanuit een onafhankelijke positie te vergewissen van de kwaliteit van de examinering. *Hoe* de verschillende ROC's dat realiseren, is dus verschillend. Ondanks deze verschillen zien we ook overeenkomsten en kunnen we centrale kenmerken van de examenorganisatie benoemen die eraan bijdragen dat examencommissies erin slagen om zich vanuit een onafhankelijke positie te vergewissen van de kwaliteit van de examinering. We benoemen drie kenmerken:

- Gelegitimeerd zijn;
- Kwaliteitsbewust zijn;
- Georganiseerd onafhankelijk zijn.

Deze lichten we als volgt toe.

Gelegitimeerd zijn is essentieel om als examencommissie iets te 'mogen vinden' van de examenkwaliteit en de kwaliteit van de daaraan ten grondslag liggende processen. De bevindingen van de examencommissies moeten hun weg vinden in deze processen. Vooral de voorzitters van de (decentrale) examencommissies moeten hiertoe in positie zijn. Zij dragen er zorg voor dat de resultaten van evaluaties, eigen onderzoek hun weg vinden in de eigen organisatie. Dat wordt gerealiseerd doordat deze rol en positie 'gegund' wordt. Een krachtige examencommissie is gelegitimeerd door de organisatie: zij heeft een gegunde, transparante positie in de organisatie. De leden hebben een gelegitimeerde rol door zichtbare steun vanuit het CvB en het lijnmanagement. Het CvB en het lijnmanagement geven veiligheid en vertrouwen aan de voorzitters en de secretarissen van de centrale en decentrale examencommissies. De leden van de examencommissies voelen zich daarnaast gesteund door duidelijke procedures en processen en een duidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Voorzitters en overige examencommissieleden houden hier ook aan vast en zijn strikt, zij nemen verantwoordelijkheid en benadrukken het belang van kwaliteit van examens. Zij opereren daadkrachtig en met lef door belangrijke zaken te agenderen en mensen aan te spreken op omis-sies in de examinering.

"Je controleert op de volledigheid van examendossiers, de opvolging van procedures en protocollen. Je koppelt als dec de bevindingen naar de domeindirectie terug en spreekt deze aan op de opvolging van adviezen." (ROC X)

"Het is heerlijk dat het op papier staat en dat anderen hetzelfde doel voor ogen hebben. De dec-leden vinden elkaar, formeel en informeel om uit te wisselen en dilemma's te bespreken". Resultaten worden door de dec besproken met de teams: "als voorzitter en secretaris ga je naar de teams toe om bevindingen te bespreken: 'dit doen wij zo'. Voorheen waren het allemaal eilandjes, dat is nu weg" (ROC X).

Legitimiteit kun je deels dus organiseren. De kracht en het gezag is daarnaast sterk afhankelijk van de personen die zitting nemen in de examencommissies. Deskundigheid, scholing (met certificering), historisch besef, het speelveld kunnen overzien, kennis van alle aspecten van het examenproces zijn onlosmakelijk verbonden met het verwerven van een gelegitimeerde positie. Elementen van een profiel van een examencommissielid zijn:

- Heeft kennis van wet- en regelgeving en de procesarchitectuur examinering: heeft inzicht in en overzicht van het totale proces van examinering.
- Heeft affiniteit met examinering.
- Kan gestructureerd en planmatig werken.
- Stuurt collega's zo aan dat zij processen rond examinering goed uitvoeren.
- Onderbouw waarom je vindt dat iets op een andere manier zou moeten. Heeft overtuigingskracht.
- Wil eigen deskundigheid delen met nieuwe commissieleden en docenten.
- Heeft een kritische blik.

In het geheel moet de examencommissie goed functioneren, dat betekent dat deze elementen van het profiel in de examencommissie vertegenwoordigd moeten zijn. Het betekent niet dat alle leden aan al deze profieleisen moeten voldoen.

De examentaken zijn beschreven in de Beschrijving Examen Taken (BET's, zie ook www.examensmbo.nl). Deze beschrijving kan door de examencommissies benut worden om te bezien of de resultaten uit dit onderzoek de taken van de examencommissie herijkt moet worden.

Kwaliteitsbewust zijn is een volgende kenmerk dat bijdraagt aan het goed functioneren van de examencommissie. Dat is niet iets dat alleen de examencommissie alleen betreft, dat geldt voor de gehele organisatie. Zoals door veel respondenten treffend wordt benoemd: met de kwaliteit van de commissie op zich ben je er nog niet. Urgentiegevoel, het ervaren belang dat het goed gebeurt en dossiers op orde zijn moet bij alle actoren in de ROC's onder de huid zitten.

Het is de kunst om risico's vroegtijdig te zien: "dat doe je bijvoorbeeld door vroegtijdig bij bijeenkomsten te zitten die gaan over bijvoorbeeld de planning. Doordat de dec-leden in de teams werken, hebben zij daar de voelsprietten. Dat is belangrijk. Bijvoorbeeld: je ziet dat een collega soepel is in de beoordeling of een examenmoment inlast. Dat lijkt op malversatie. Als je er dicht op zit, kun je nog bijsturen" (ROC Y).

Aanjagers zijn niet alleen kritische inspectieverslagen. Er zijn manieren om het kwaliteitsbewustzijn te bevorderen. Dit betreft ten eerste het creëren van transparantie door het systematisch evalueren van de (gevolgde) procedures en resultaten. Dat geeft de commissies en de leidinggevenden iets in handen om de teams en andere betrokkenen aan te spreken. De teams ervaren dat het serieus genomen wordt en dat ze 'onder de loep' genomen worden. Ten tweede is dat door betrokkenheid en draagvlak te creëren. Teamleden maken deel uit van de examenorganisatie, kijken mee met het werk van de examencommissies, worden serieus genomen in hun ervaringen (als zaken niet goed lopen, wordt dat goed opgepakt) en begrijpen/zien het belang in van het volgen van bepaalde procedures. Deze procedures moeten als het ware doorleefd worden door alle betrokkenen. Dan gaan deze betrokkenen het belang zelf inzien. Essentieel daarbij is dat de ondersteunende faciliteiten op orde zijn. Daar mag geen last van ondervonden worden, sterker: de teamleden moeten zich daar idealiter door gesteund voelen. Dat betreft onder meer dossiervorming, het hanteren van servicedocumenten en het kunnen beschikken over een duidelijk handboek.

“Het is heel erg belangrijk dat mensen zich bewust zijn van de rol en positie en scholing krijgen om hun rol goed in te vullen”. De rol van de leidinggevendenden is een voorbeeldrol. Die moet onafhankelijkheid tonen, gezag en lef hebben en de kwaliteitsborging stevig vasthouden. De kwaliteitscyclus moet strikt worden toegepast, met lean en mean instrumenten. “Nu zijn we wel op zoek naar een meer bottum up benadering, zonder los te laten wat we al hebben bereikt. De volgende stap is de algehele kwaliteitszorg: het verbinden van centrale aansturing met eigenaarschap van de teams. Van centrale sturing kom je van een 6 naar een 7, maar naar de 8 groei je als je meer vanuit een gedeeld gevoel van eigenaarschap werkt” (ROC Z).

Georganiseerd onafhankelijk zijn is een derde kenmerk. Gebleken is dat het niet zozeer gaat om formeel gecreëerde onafhankelijkheid (dat heeft nadelen in termen van betrokkenheid, eigenaarschap), maar dat betrokkenen een onafhankelijke positie moeten kunnen innemen. Het is niet noodzakelijk om het lijnmanagement uit te sluiten van deelname aan de examencommissie. Een aantal respondenten ziet juist de voordelen van deelnamen van lijnmanagers, omdat deze in staat om middelen in te zetten, te faciliteren en te sturen. En: “je wilt overeenstemming over hoe je een impuls geeft aan de verbetering van kwaliteit. Dat gaat niet vanuit parallelle werelden, er moet verankering in de lijn zijn”(ROC X). Daarnaast: “Met een onafhankelijk voorzitter die de taal van de opleiding niet begrijpt verkrijgt je niet het gewenste effect van een neutrale blik of het gegeven dat vreemde ogen dwingen”(ROC A).

Een belangrijke overweging bij de wijzigingen die zijn doorgevoerd in de examenorganisatie, is steviger aansturing op het examenproces en de kwaliteitsborging. Om dit te realiseren is ervoor gekozen om de lijn (de directeur) verantwoordelijk te maken en deze als voorzitter van de lec te laten functioneren. In de voormalige structuur was de examencommissie verantwoordelijk voor de borging van de examenprocessen over locaties heen. Dat is dus nu teruggebracht naar locatieniveau. Dat geeft meer aansturingskracht. “Door een deel te decentraliseren en terug te brengen naar de locatie zijn er kortere lijnen en zit de examenorganisatie dichter op de werkvloer. Dat komt de borging, het toezicht en de monitoring van de uitvoering ten goede” (ROC Z).

Er is gekozen om de examencommissies op het niveau van domeinen te organiseren. Bij de verdeling van de dec's is gekeken naar de landelijke indeling en de interne structuur van opleidingsteams. Belangrijke overwegingen daarbij zijn de onafhankelijkheid (het is op een iets hoger niveau dan op teamniveau) en “dat het iets meer is dan de teams”. Het is daardoor ook minder versnipperd. Er ontstaat meer uniformiteit doordat de teams hun processen niet meer naar eigen inzicht vorm geven. Daardoor zijn werkwijzen vergelijkbaar, wat tot beter inzicht leidt. Er wordt gewerkt conform hetzelfde model, met dezelfde bezetting en dezelfde taakomschrijvingen (ROC Y).

Wat van belang is bij de keuze om het lijnmanagement deel uit te laten maken van de examencommissie, is om oog te hebben voor de dilemma's die een keuze voor deelname van het lijnmanagement in de examencommissie met zich meebrengt en daar de nodige waarborgen voor te realiseren. Dat heeft deels met de kwaliteit en integriteit van de persoon te maken (hebben de leden van de examencommissie een voldoende kritische blik?) en met de genoemde legitimiteit. Daarnaast is het van belang te zorgen voor interne 'checks and balances': is er goed toezicht op het toezicht? Verantwoorden de commissies zich op een adequate manier over hun handelen? Het is van belang dat de examencommissies (en de examenorganisatie als geheel) zich de maat laten nemen in interne audits, zelfevaluaties, externe beoordelingen en door bij elkaar in de keuken te kijken. Constructie en vaststelling zijn bijvoorbeeld gescheiden. Bijvoorbeeld door een aparte vaststellingscommissie in te richten die nog eens naar de kwaliteit van de examenproducten

kijkt. Daarnaast wordt opgemerkt dat het wenselijk kan zijn dat, wanneer de examencommissies eenmaal goed functioneren, de lijnmanager geen deel meer te laten uitmaken van de commissie.

Een succesfactor bij het realiseren van onafhankelijkheid is het organiseren van de examenorganisatie in meerdere lagen: een sub-examencommissie staat bijvoorbeeld in een hiërarchische laag ten opzichte van domeinexamencommissie, en teamexamencommissie tot een sectorexamencommissie. In deze hiërarchie leggen de commissies verantwoording af en kunnen zij eventuele problemen 'opschalen' en op een hoger (beslissings-)niveau in de organisatie agenderen.

De sec ziet toe op de kwaliteit van de afname. Als dat niet goed is, gaat er een signaal naar de dec. De kwaliteit van de examinering op de werkplek is nog een hoofdbreken voor de gehele examenorganisatie. Op basis van steekproeven bij de proeves wordt door de sec gekeken of de processen lopen zoals afgesproken. Dat gebeurt in de praktijk aan de hand van een steekproefplan. De sec rapporteert aan de dec en daar wordt aangegeven of het in orde is, of dat er nog meer checks nodig zijn. De dec diplomeert uiteindelijk. "Je neemt geen besluiten n je eentje. Er kijkt steeds een andere groep naar. Als je geen oplossing hebt, gaat het naar 'boven'" (ROC X).

Wat daarnaast helpt is een zogenoemde linking pin: een (staf-)functionaris of een ambtelijk secretaris in de examencommissie. Deze linking pin verbindt de verschillende lagen, heeft zicht op wat er speelt en volgt het reilen en zeilen van de commissie met een onafhankelijke en kritische blik.

Samengevat kan de onafhankelijkheid van examencommissies georganiseerd worden door

- De integriteit van de examencommissieleden.
Zij nemen een onafhankelijke positie in, hebben een kritische blik en zijn integer.
- Het inbouwen van voldoende checks and balances.
De examencommissie peilt regelmatig de kwaliteit door bijvoorbeeld interne en externe audits en zelfevaluaties. Er is sprake van ene scheiding tussen constructie en vaststelling. De examencommissies hebben ene adequate manier van verantwoorden
- Het in meerdere lagen organiseren van de examencommissies.
Er is een goede verbinding tussen bijvoorbeeld sub examencommissies, de centrale examencommissie en het management. De zogenoemde linking pin constructie kan daarbij helpen.

De examenorganisatie

De teams zijn resultaat verantwoordelijk, de examenorganisatie moet daarbij aansluiten. Eigenaarschap is hierbij een belangrijk issue. "Je moet zo dicht mogelijk bij het primaire proces beginnen, want in de teams gebeurt het". Het gegeven dat opleidingsmanagers deel uitmaken van de sec en tegelijkertijd voorzitter zijn van hun tec, wordt door de geïnterviewden ervaren als een krachtige manier van werken omdat de bespreekpunten vaak gaan over de al dan niet dezelfde werkwijze. Standaardisering en harmonisering is hiervan het beoogde resultaat (ROC A).

Een overweging bij de nieuwe examenorganisatie is dat men gericht expertise op wil bouwen met een beperkt aantal deskundige functionarissen (over minder schijven) die aantoonbare (kennis en) affiniteit hebben met de materie. Het nieuwe model moet aansluiten bij de bestuursfilosofie van de organisatie die gekenmerkt wordt door een platte organisatiestructuur en een integrale verantwoordelijkheid van de opleidingen voor de kwaliteit van onderwijs en examinering. Examinering wordt gezien als onderdeel van het docentschap. Docenten zijn verantwoordelijk voor goed examineren, dit betekent dat de lijnen tussen de teams en de examencommissies kort en helder moeten zijn (ROC C).

In de casussen zien we dat de examenorganisatie van de zes ROC's die bij het onderzoek zijn betrokken sterk verschilt van elkaar. Er is niet één 'beste' model voor het organiseren van de examencommissies. De structuur van de examenorganisatie verschilt van elkaar en daarmee samenhangend zijn de taken en verantwoordelijkheden verschillend belegd. We zien wel een aantal algemene principes bij de manier waarop de ROC's de examenorganisatie vorm geven. Deze principes benoemen we hier kort als samenvatting van de hierboven beschreven kenmerken.

- Het is van belang (waar gepast) te standaardiseren en te harmoniseren. Daar waar een ROC (na een Inspectieoordeel) snel tot verbetering komt, is de eerste winst behaald in het op orde krijgen van de handboeken, de processen en procedures en het verkrijgen van helderheid over de taken en verantwoordelijkheden in de examenorganisatie. Zeker waar een ROC te maken heeft met veel verschillende locaties of opleidingen, en dus soms met veel decentrale commissies, zien we dat de organisatie probeert grip te krijgen door, in de diversiteit die de praktijk van alledag kenmerkt, bijvoorbeeld het handboek examinering te herzien of te vereenvoudigen en de organisatie opnieuw te structureren met het oog op helderheid.
- Ten tweede zien we dat het altijd van belang is om een goede verbinding te realiseren tussen verschillende lagen in de examenorganisatie. Vaak zijn er twee of meer lagen (centraal – decentraal) waarbij de een meer beleidsbepalend en de ander meer beleidsuitvoerend is. Goede informatievoorziening over en weer en wederzijdse verantwoording over de naleving van de procedures is zeer belangrijk.
- Daarnaast zien we veel aandacht voor het goed inrichten van de benodigde 'checks and balances', zoals audits (intern en extern) en monitoring, zelfevaluatie en het organiseren van het meekijken met elkaar. Een goede verbinding geeft de mogelijkheid tot opschaling van problemen, tot hiërarchisch toezicht en het verantwoording afleggen. Veelal wordt hierbij het operationele niveau in de teams onderscheiden van het meer tactische niveau.

Alle processen en de organisatie zijn herzien. Achter de gekozen werkwijze gaan een aantal uitgangspunten schuil. Ten eerste is de eilandenstructuur en –cultuur aangepakt: "je tackelt versnippering". Daarnaast zijn de processen en procedures helder beschreven in een handboek examinering ("taken zijn duidelijker belegd"). Ten derde is het monitoren en signaleren van risico's een belangrijk aspect van de vormgeving van de nieuwe examenorganisatie. De pdca-cyclus wordt op alle niveaus gehanteerd, met duidelijke prestatie-indicatoren en planning

4 Kwaliteitsborging door de examencommissie

In dit hoofdstuk concretiseren we de manier waarop de examencommissie zorg draagt voor de kwaliteitsborging van de examens. Deze clusteren we naar de elementen uit de procesarchitectuur examinering: kaders stellen, leren, construeren en vaststellen, examineren, diplomeren en kwaliteitsborging. De opbrengsten van dit hoofdstuk kunnen benut worden om het functioneren van de examencommissie tegen het licht te houden en verder te ontwikkelen.

Kaders stellen

Een succesvolle examencommissie:

- Bestaat uit commissieleden die hun verantwoordelijkheden en taken helder en planmatig in beeld hebben.
- Werkt vanuit een instellingsbreed en gedragen gemeenschappelijk referentiekader waarin examentaken, processen, procedures helder en eenduidig beschreven zijn.
- Ziet er toe op toe dat iedereen werkt volgens dezelfde processen en procedures: eenduidigheid, harmonisatie, uniformiteit en standaardisering zijn hierbij kernbegrippen.
- Heeft een managementteam dat centraal stuurt op de vastgestelde kaders en spelregels.
- Is voldoende deskundig en kan adequaat functioneren. Zij worden geholpen door een goed functionerend examenbureau, deskundige kwaliteitszorgmedewerkers of ondersteunende diensten.

“Voorzitters van examencommissies moeten zorgen dat dat ze niet in de mooie plannen blijven steken maar de knop omzetten naar doen”. Zij moeten hun rol nemen, verantwoordelijkheid nemen en het belang van examinering benadrukken. Zij moeten vasthouden aan beleid. Daadkrachtig opereren door belangrijke zaken te agenderen en mensen persoonlijk aan te spreken (ROC B).

Dit zie je aan:

De aanwezigheid van een handboek examinering, een beschrijving van taken en verantwoordelijkheden voor commissieleden en alle andere betrokkenen bij examinering, een scholingsplan, een jaarplanning en een vaste agenda voor commissieleden. De examencommissie wordt gefaciliteerd door voldoende uren om taken uit te kunnen voeren en wordt ondersteund door passende scholing en zorgt voor continuïteit in de bezetting.

Leren

Een succesvolle examencommissie:

- Ziet er op toe dat er een helder onderscheid is tussen ontwikkelingsgerichte (formatieve) toetsen en kwalificerende examens.

Dit zie je aan:

Examencommissieleden die weten op basis van welk examen en overige eisen het diploma verstrekt wordt. Zij weten wat de inhoud van het examendossier moet zijn en controleren hier op.

Construeren en vaststellen

Elke unit heeft een onafhankelijke vaststellingscommissie waarvan docenten uit verschillende teams lid van zijn. “Geen enkel examen is niet door deskundigen vastgesteld”. De vaststellingscommissies stellen alle examens vast, de ingekochte examens worden steekproefsgewijs gecontroleerd. Deze commissies rapporteren aan de constructeurs en leggen verantwoording af aan de unitexamencommissie. Zodra examens zijn vastgesteld worden deze bij het examenbureau gearhiveerd “en dan komt er niemand meer aan”. De contactpersoon examinering is de enige persoon die aangeeft wanneer welk examen wordt ingezet (ROC B).

Een succesvolle examencommissie:

- Waarborgt dat examens door deskundige mensen gemaakt en vastgesteld worden (intern, door samenwerking met andere instellingen of door inkoop).
- Heeft zicht op de kwaliteit van examenproducten.
- Weet de voordelen van verdere standaardisatie van processen en producten te benutten.

Dit zie je aan:

Examencommissieleden die bekend zijn met de inkoopmogelijkheden van examens, met de inhoud van het toezichtkader bve, kwalificatiedossiers, procedures voor vaststellen een cesuur.

De aanwezigheid van examenplannen, toetsmatrijzen, volledige exameninstrumenten van het juiste niveau, informatieverschaffing aan betrokkenen over constructie, vaststelling, uitvoering en beoordeling van het examen, werkafspraken tussen constructeurs en vaststellers.

Examineren

Een succesvolle examencommissie:

- Draagt er zorg voor dat en vergewist zich er van dat de examenprocessen van afname en beoordeling deugdelijk en volgens afspraak verlopen.
- Zorgt voor de deskundigheid van examinatoren.

Dit zie je aan:

Examencommissieleden die regelmatig kijken hoe examens in de praktijk afgenomen worden en de aanwezigheid van deskundige, onafhankelijke beoordelaars

“Op dit moment zijn de commissies veel bezig met de beoordeling van producten en de papierestroom. Goede commissies zijn daarnaast ook bezig met bezoeken en steekproefsgewijze controles van de examenprocessen. Zo kijken zij of de examens conform afspraak worden afgenomen en lichten zij het examendossier door. “Als dec vraag je bij de teams nog eens door op geconstateerde feiten en wijs je op mogelijke verbeteringen. De teammanager zorgt vervolgens voor de realisatie daarvan. Door de nieuwe werkwijze zijn examendossiers op orde: minder fouten, betere en completere dossiers doordat er een extra check op zit. Toetsen worden eveneens beter.” (ROC Y).

Diplomeren

Een succesvolle examencommissie draagt er zorg dat de diplomering deugdelijk is en geborgd:

- De slaag/zakbeslissing en het verlenen van vrijstellingen op correcte wijze toepast,
- De bewijslast archiveert en correcte diploma's uitreikt.

Dit zie je aan:

De aanwezigheid van complete examendossiers, beschikbaarheid van resultatenanalyses, gegevens uit beoordelingen.

Kwaliteitsbewustzijn bevorderen

Het is een risico dat het kwaliteitsbewust werken als voorschrijvend wordt ervaren. Belangrijk hierbij is dat mensen hierin goed meegenomen worden: "in de praktijk ervaren en met mensen doen". Betrokkenen moeten ervaren dat het van belang is voor henzelf, dat het betekenis heeft en geen opgelegde bureaucratie is. Dit vraagt veel overleg met betrokkenen (ROC A).

Een succesvolle examencommissie:

- Werkt gestructureerd, cyclisch en volgens een planning (pdca).
- Ziet toe op de naleving van processen en procedures.
- Heeft de risico's in beeld.
- Verzamelt systematisch informatie over de kwaliteit van examinering.
- Zorgt voor draagvlak en betrokkenheid door mensen mee te nemen in het gehele proces van examinering.
- Kan aangeven "dit moet gebeuren" en bevordert de uitvoering daarvan door betrokkenen te stimuleren, te inspireren en te faciliteren.
- Bevordert continu de kwaliteit door de dialoog met collega's aan te gaan, door bij elkaar "in de keuken te kijken" en expertise te delen.
- Neemt eigenaarschap en legt daar verantwoording over af.
- Treft verbetermaatregelen.

Dit zie je aan:

De aanwezigheid van uitgekristalliseerde procedures en formats, studenttevredenheidsevaluaties, auditrapportages, examenverslagen, scholingsplannen, werkveldtevredenheidsevaluaties, scholingsplannen, notulen. Medewerkers bij wie kwaliteitsdenken "tussen de oren zit".

Het cyclisch werken met een jaarplanning en standaardagenda's is een kritische succesfactor. De procedures en formats moet goed beschreven zijn en uitgekristalliseerd zijn. In de kwaliteitstool zijn alle processen te vinden. De tec's hebben alle processen in beeld. Ze komen twee keer per periode van 10 weken bij elkaar en bespreken de resultaten. Zij bekijken vooraf en achteraf of alles geborgd is (ROC A).

"Interne audits en inspectiebezoeken zijn momentopnames, de examencommissie moet continu goed geïnformeerd zijn". Hulpmiddelen hierbij zijn uitkomsten van de audits, enquêtes, beoordeling van examenproducten, reacties van het beroepenveld, leerlingen en docenten. "Daar komt een totaal oordeel uit en dat werkt" (ROC C).

5 Samenvattende conclusie

De eerste vraag die in dit onderzoek centraal staat is wat de kritische succesfactoren van het functioneren van de examencommissies zijn en wat benodigde randvoorwaarden zijn. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de kracht van de examencommissie wordt bepaald door de mate waarin de examencommissie gelegitimeerd is, kwaliteitsbewust is en onafhankelijk is gepositioneerd.

Gelegitimeerd zijn is vooral dat de rol en positie van de (leden van de) examencommissie door de organisatie wordt erkend en gegund. Dat kan als volgt worden gerealiseerd:

- De leden hebben een gelegitimeerde rol door zichtbare steun vanuit het CvB en het lijnmanagement.
- Het CvB en het lijnmanagement geven veiligheid en vertrouwen aan de voorzitters en de secretarissen van de centrale en decentrale examencommissies.
- De leden van de examencommissies voelen zich gesteund door duidelijke procedures en processen en een duidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden.
- Voorzitters en overige examencommissieleden houden zich strikt in het naleven van procedures nemen verantwoordelijkheid en benadrukken het belang van kwaliteit van examens.
- Leden van de examencommissie zijn deskundig, goed geschoold, hebben historisch besef, kennen het speelveld, hebben kennis van alle aspecten van het examenproces

Kwaliteitsbewust zijn geldt voor de gehele organisatie en betreft onder meer urgentiegevoel, het ervaren belang dat het goed gebeurt en de dossiers op orde. Kwaliteitsbewustzijn kan op hoofdlijnen als volgt worden bevorderd:

- Het creëren van transparantie door het systematisch evalueren van de (gevolgde) procedures en resultaten.
- Het creëren van betrokkenheid en draagvlak. Procedures moeten als het ware doorleefd worden door alle betrokkenen.
- De ondersteunende faciliteiten zijn op orde.

Georganiseerd onafhankelijk zijn is een derde kenmerk. Hierbij gaat het erom dat betrokkenen een onafhankelijke positie moeten kunnen innemen. Dit kan als volgt worden gerealiseerd:

- Over de positie van het lijnmanagement bestaan verschillende opvattingen. Er zijn voors en tegens. Het is in ieder geval van belang oog te hebben voor de dilemma's die een keuze voor deelname van het lijnmanagement in de examencommissie met zich meebrengt en daar de nodige waarborgen voor te realiseren.
- De kwaliteit en integriteit van de leden van de examencommissie.
- Goede interne 'checks and balances'
- Het organiseren van de examenorganisatie in meerdere lagen.
- Een linking pin: een (staf-)functionaris of een ambtelijk secretaris in de examencommissie. Deze linking pin verbindt de verschillende lagen, heeft zicht op wat er speelt en volgt het reilen en zeilen van de commissie met een onafhankelijke en kritische blik.
- Externe leden.

Goede facilitering van de examencommissies is essentieel. De volgende aspecten worden genoemd:

- Tijd.
- Middelen voor professionalisering.
- Ondersteuning vanuit de staf (kwaliteitszorgmedewerkers, ambtelijk secretariaat).
- Een goed ICT-systeem.
- Een goed examenbureau.
- Ruimte voor het uitwisselen van ervaringen.

- Goede communicatie en documentatie.

De volgende vragen die in het onderzoek centraal staan zijn of de succesfactoren vertaald kunnen worden naar een set van kwaliteitswaarborgen (gedragen door de sector) en welke elementen opgenomen kunnen worden in een (onderdeel van) een audit ten behoeve van examencommissies.

De succesfactoren zijn verder geconcretiseerd en geordend naar de procesarchitectuur examinering. Hierbij is steeds aangegeven waaraan je kunt zien of een examencommissie bij het betreffende aspect (in potentie) succesvol is. Met deze succesfactoren en de beschrijving daarvan in waar dat zichtbaar aan is, geven we de sector handvatten om deze te vertalen naar een set van waarborgen.

De wijze waarop de examencommissie zorg kan dragen voor het waarborgen van de kwaliteit van de examinering is geordend naar de aspecten van de procesarchitectuur. Deze beschrijving biedt eveneens een aanzet om deze te benutten voor de ontwikkeling van een auditinstrument.

Literatuur

Bontius, I. en J. Dams (2011). *De examencommissie aan het werk*. Den Bosch: CINOP

Vink, H.J.. en M. Kaptein (2008), Soft controls bij de rijksoverheid. De oorzaken van rechtmatigheidsfouten onderzocht. In: *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, nr. 6, p. 256-263.

Willemse, P. en N. Denissen (2012), *Examinering op de werkplek. De ontwikkeling van een assessmentmodel voor het mbo*. Tilburg: IVA.

Bijlage 1 Gespreksleidraad

1. Wat is de belangrijkste taak van de examencommissie?
2. Bij goed functionerende examencommissies: wat doen zij goed/ wanneer is een examencommissie succesvol/ welke factoren zijn daarin belangrijk? Welke tips(do en dont's) kunnen zij geven aan minder goed functionerende examencommissies?
Bij minder goed functionerende examencommissies: wat gaat er dan niet goed en waar liggen verbetermogelijkheden?
3. Hoe wordt de kwaliteit van het functioneren van de examencommissie(s) gewaarborgd?
Hoe krijg je kwaliteitsbewustzijn in de organisatie?
4. Voor cvb/staf:
Zitten er (grote) verschillen in het functioneren van (sub)examencommissies binnen het ROC? En zo ja, waar zitten die verschillen dan in? Wat in positieve zin, wat in negatieve zin?
5. Voor cvb/staf:
Wat zijn belangrijke overwegingen bij de inrichting van de examencommissie(s)?

Wat zijn belangrijke overwegingen bij de wijze waarop de examencommissie(s) is/zijn gepositioneerd?
6. Wat zijn, de belangrijkste kritische succesfactoren bij het goed functioneren van een examencommissie?
En hoe zien we deze aspecten bij het functioneren van de examencommissie in de praktijk terug?
 - Personele factoren (visie, competenties, wijze van sturing)
 - Structurele factoren (taken, positionering, werkwijze, facilitering)
 - Ondersteunende infrastructuur (ict)
 - Culturele factoren (kwaliteitsbewustzijn)

De examenstandaard stelt dat de examencommissie zich vergewist van de kwaliteit van exameninstrumentarium, afname en beoordeling en besluitvorming betreffende diplomering en deskundigheid betrokkenen.

7. Het vergewissen van examenkwaliteit is kernopdracht: hoe doet de examencommissie dat?
 - Welke keuzes liggen ten grondslag aan de gekozen werkwijze?
 - Welke dilemma's doen zich daarbij voor? Hoe ga je met deze dilemma's om?
 - Hoe signaleer je risico's?
 - Hoe ga je daar vervolgens mee om? Welke interventies werken?
 - Wat is belangrijk om formeel te regelen?
 - Wat is juist niet te regelen maar wel heel belangrijk? Hoe realiseer je dat?
8. Op welke punten werkt de examencommissie aan het verbeteren van het functioneren en waarom? Welke verbeteringen zijn de afgelopen periode doorgevoerd?
9. Hoe komt een examencommissie tot een oordeel over het eigen kunnen? Hoe weet je dat je als examencommissie goed bent?
10. Wat zou er op landelijk niveau geregeld kunnen worden, om scholen te ondersteunen de kwaliteit van examencommissies verder te verbeteren? Waar is behoefte aan?

Bijlage 2: Casusverslagen 6 ROC's

Casusbeschrijving ROC A

1. Schets van de examenorganisatie

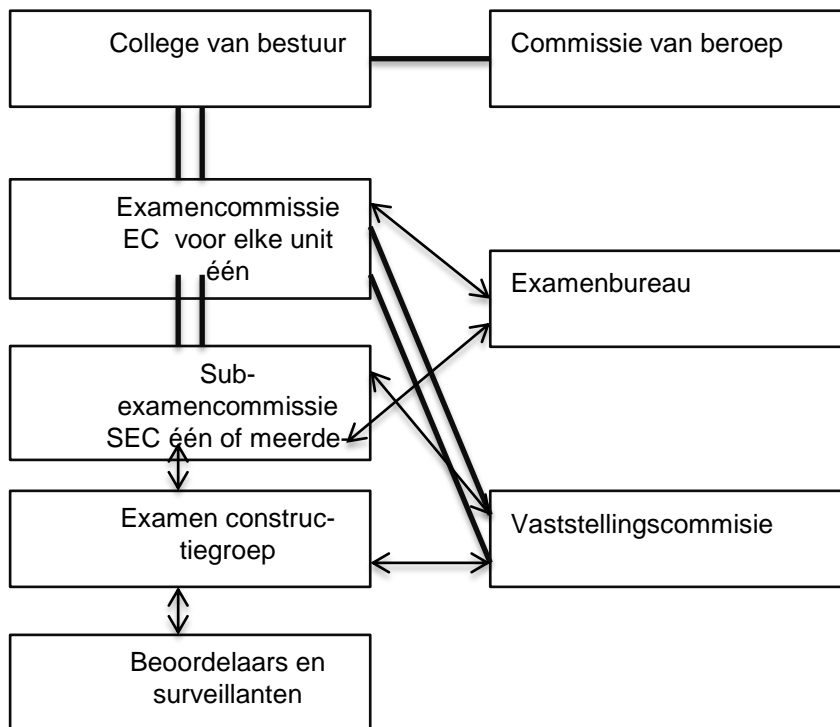
Binnen dit ROC heeft elke unit een examencommissie. In totaal zijn er 5 unitexamencommissies. De unit-directeur is de voorzitter van de unitexamencommissie. De teamleiders, onderwijsmanagers en een medewerker kwaliteitszorg maken onderdeel uit van de unitexamencommissie. Er is geen centrale examencommissie.

Onder elke unit, met uitzondering van de unit techniek, hangen één of meerdere sub examencommissies. De unit techniek kent vanwege de grote hoeveelheid opleidingen en het aantal docenten per opleiding geen aparte sub examencommissies. Enkele docenten zijn daarom lid van de unitexamencommissie."

De voorzitter van de sub examencommissie is de onderwijsmanager, de overige leden zijn docenten met bijzondere taken. In de sub examencommissie zit een contactpersoon examenbureau. Dit is de intermediair tussen de teams en het examenbureau. Mogelijk komt er op korte termijn een aparte examencommissie voor het generieke deel van de centrale examens Nederlands en rekenen. Elke unit heeft een onafhankelijke vaststellingscommissie waarvan docenten uit verschillende teams lid van zijn. "Geen enkel examen is niet door deskundigen vastgesteld".

Het studenteninformatiepunt verzorgt voor de centrale examens de oproep voor aanmelding en het logistieke proces. Daarnaast verzorgt een examenbureau voor de overige examens de logistiek, archivering en resultaten van de examens. Het examenbureau communiceert niet met alle docenten maar enkel met de "contactpersoon examenbureau" die verbonden is aan de sub examencommissie van de betreffende unit. Deze contactpersonen hebben een apart overleg waarin allerlei perikelen rondom de afname aan de orde komen. Het hoofd van het examenbureau neemt deel aan overleggen van unitexamencommissies. Er is een duidelijke splitsing tussen de unit en het examenbureau, taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk onderscheiden.

Op de volgende pagina is de examenorganisatie schematisch weergegeven. Er is geen gezagsverhouding tussen de examenconstructiegroep en de beoordelaars en surveillanten.



1.1. Taken en verantwoordelijkheden

De beleidsmedewerker van het ROC bereidt het beleid voor. Deze voorbereiding heeft bijvoorbeeld betrekking op het inkoopbeleid en de examenorganisatie.

De unitexamencommissie is een beleidsorgaan. Hierin wordt het beleid gemaakt. De unitexamencommissie heeft een sturende functie. De unitdirecteur rapporteert aan het CvB. Het huidige beleid is gericht op meer standaardisering van processen. Er zijn duidelijke afspraken over hoe de examinering moet verlopen. Dit beleid wordt door het managementteam bekrachtigd. De leden van de unitexamencommissie controleren op de kwaliteit van de examenuitvoering aan de hand van het handboek Examineren. Dit college beschikt over één handboek Examineren met ijkpunten. Zij delegeert haar taken aan de sub examencommissies.

De unitexamencommissie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de examens. Zij geven de diploma's uit, inclusief het instellingspecifieke en generieke deel van het centrale examen Nederlands en rekenen. Zij stelt de cijfers vast en verleent de vrijstellingen. Onregelmatigheden worden aan de unitexamencommissie gemeld en opgelost. Techniek kent een aparte vrijstellingscommissie die adviseert over vrijstellingen.

De sub examencommissies voeren het beleid uit. Hier ligt de dagelijkse uitvoering van de examentaken. "In de dagelijkse gang van zaken is de sub examencommissie real time in control over de examinering".

De leden van de unitexamencommissie controleren steekproefsgewijs of bij de afname van proeves daadwerkelijk een examinerator van de school aanwezig is. Zij kijken vooral daar waar men grotere risico's vermoedt, bijvoorbeeld als de proeves zelf gemaakt zijn. De bedrijven die deelnemen aan de proeves dienen vooraf een formulier te ondertekenen dat zij alle informatie en documenten in goede orde ontvangen hebben.

De vaststellingscommissies controleren de examenproducten. De vaststellingscommissies stellen alle examens vast, de ingekochte examens worden steekproefsgewijs gecontroleerd. Deze commissies rapporteren aan de constructeurs en leggen verantwoording af aan de unitexamencommissie. Zodra examens

zijn vastgesteld worden deze bij het examenbureau gearchiveerd "en dan komt er niemand meer aan". De contactpersoon examinering is de enige persoon die aangeeft wanneer welk examen wordt ingezet

Er zijn procedures vastgesteld over hoe de sub examencommissie toeziet op de kwaliteit van examens. Bij examinering in de BPV is vrijwel altijd een docent van de school betrokken: zowel voor afname als tijdens de afname. Werkveldbijeenkomsten geven feedback die in vaststellingscommissies besproken wordt.

1.2. Overwegingen bij de examenorganisatie

Het feit dat er nu vijf unitexamencommissies zijn, heeft zich zo ontwikkeld. De vijf unitexamencommissies zijn immers voortgekomen uit de 5 inhoudelijke domeinen of sectoren.

De huidige vormgeving van de examenorganisatie zorgt er voor dat er gewerkt kan worden vanuit een gemeenschappelijk gedragen en gedeeld referentiekader waarbij elke unitexamencommissie toch zijn eigen kenmerken behouden. Binnen een sector is vaak overeenstemming over hoe examens in elkaar moeten zitten.

Er is een streven om alle processen gelijk te laten verlopen. De unitexamencommissie kan zich concentreren op de hoofdzaken en diepgang aanbrengen. De sub examencommissie adviseert de unitexamencommissie over verbetermogelijkheden.

De centrale examens mbo Nederlands en rekenen vraagt specifieke expertise van de regelgeving. Het wordt te risicovol gevonden om deze specifieke expertise over de verschillende units te verdelen.

2. Onafhankelijkheid organiseren

"Verantwoordelijkheid moet je zelf nemen en niet extern plaatsen".

Een uitgangspunt nu en naar de toekomst toe is dat deskundigen in de lead moeten zijn. "Dit betekent dat je ook de verantwoordelijkheid daar neer moet leggen, de deskundigen moet je in hun kracht zetten". "Lijnverantwoordelijken nemen nu het beleid ter hand, dit draagt een risico in zich dat financiën of rendement de overhand krijgen, belangrijk is dat de dialoog gevoerd wordt".

Hoewel echte onafhankelijkheid een illusie is, probeert dit ROC de onafhankelijkheid te organiseren en te borgen. Binnen dit ROC zijn er maatregelen om die onafhankelijkheid meer en meer te organiseren. Audits spelen hierbij een belangrijke rol. Audits maken de kwaliteit van examinering zichtbaar en is daarmee een belangrijk borgingmiddel. Ook heeft elke unit een aparte vaststellingscommissie.

Onafhankelijkheid kun je, zo goed als het kan, waarborgen door meerdere onderwijsmanagers en een onafhankelijke kwaliteitszorgmedewerker in een unitexamencommissie te plaatsen. Ook de betrokkenheid van het werkveld is een vorm van onafhankelijke borging. De unitmanager is de persoon bij uitstek die goed om moet kunnen gaan met dilemma's waarin kosten, uitvoerbaarheid en kwaliteit tegen elkaar afgewogen moeten worden. "Dit spanningsveld moet je voelen om de juiste beslissingen te kunnen nemen. Beleidslijnen en kaders helpen je bij de besluitvorming". Doordat er verschillende onderwijsmanagers in de unitexamencommissie zitten, worden deze afgewogen genomen.

Een goed functionerende examencommissie moet een objectief oordeel kunnen vormen en mag er geen last van ervaren dat een directeur voorzitter is. Op den duur moet besluitvorming zuiver georganiseerd worden. "Inhoudelijk iets vinden en dan een besluit nemen, dit moet je niet met elkaar verweven. Dan nóg kan de organisatorische argumentatie winnen, maar dan is de besluitvorming helder".

2.1. Checks and balances

De unitexamencommissie doet regelmatig onderzoek. Onder aansturing van de unitexamencommissie worden bijvoorbeeld steekproefsgewijs examendossiers onder de loep genomen. De unitexamencommissie controleert achteraf of datgene gedaan is wat eerder afgesproken is. De interne en externe audits en eigen onderzoek leveren informatie over hoe processen uitgevoerd worden. Er is een externe auditcommissie waarin ook de examenprocessen aan de orde komen. Dit houdt de examencommissie en het CvB alert.

De kwaliteitszorgmedewerkers hebben regelmatig overleg. Zij spelen een belangrijke rol in de afstemming en uniformering door het handboek Examinering om de twee jaar te actualiseren. Zij zijn onafhankelijk en kunnen gezamenlijk zaken signaleren aan het MT.

De sub examencommissie koppelt terug aan de unitexamencommissie. In de sub examencommissie zit kritische massa, zij maakt afwijkingen bespreekbaar. De unitexamencommissie neemt daar vervolgens een besluit over en blijft daar ook bij. Ad-hoc beslissingen komen steeds minder voor. De sub examencommissies rapporteren aan de unitexamencommissie. Er is altijd een linking pinconstructie: of in de overleggen of in de personen. De voorzitters van de unitexamencommissies leggen in de vorm van rapportages en een geïntegreerd jaarverslag verantwoording af aan het CvB. Naar de toekomst toe wordt aan de voorzitters gevraagd jaarlijks ene apart Examenverslag op te leveren.

Het feit dat de examenorganisatie bestaat uit 2 lagen wordt binnen dit ROC "als pure winst gezien". De sub examencommissie rapporteert vier keer per jaar aan de hand van inspectiestandaarden (resultaten, verschillen tussen resultaten, verloop examen, waren er problemen?). De unitexamencommissie houdt toezicht op het gebruik van toetsen: worden de examens gebruikt zoals bedoeld?

3. Een krachtige examencommissie

Een goed functionerende examencommissie komt regelmatig bij elkaar en herken je aan de wijze waarop zij omgaat met regelgeving zoals een handboek en andere leidraden. De leden kennen de kaders, met name de inhoud van de OER. Een goed functionerende examencommissie plant haar activiteiten cyclisch, woont regelmatig examenmomenten bij en bekijkt steekproefsgewijs examenproducten (voorbladen, volledigheid etc.). De examencommissie kijkt of examenprocedures gevolgd worden. Zij controleert of verbetervoorstellen van examenafnemers doorgevoerd worden en of de betrokkenen bij de examinering zich houden aan de procedures. Zij organiseert zelf kritische geluiden door interne en externe audits. Een goed functionerende examencommissie draagt uit dat bij goed onderwijs hoort dat gekeken wordt of de studenten aan de normen voldoen.

Leden van examencommissies worden serieus genomen als ze laten zien dat ze kritisch zijn en consequent handelen. De status van een examencommissie heeft ook betrekking op wederkerigheid: docenten doen uitspraken over gedrag van collega's. Ze weten dat het soms tijd vraagt om iets te herstellen. Dat wordt geaccepteerd. Dat is ook professionaliteit.

3.1. Kritische succesfactoren

- Transparantie is een kritische succesfactor. Dit uit zich in een eenduidig handboek en een gedeeld referentiekader. Scholing, communicatie en ook de audits zijn hierop afgestemd. Iedereen handelt dezelfde procedures. Er is uniformiteit. "Zo kun je ook terugpakken op wat er gebeurt, je kunt het uitleggen en hierop controleren".
- Werken vanuit een gemeenschappelijk referentiekader is cruciaal. Door scholing bereik je dat er een gemeenschappelijk referentiekader is over hoe dit ROC denkt over examinering. Examencommissieleden, constructeurs, vaststellers, mensen uit het werkveld worden of zijn geschoold.

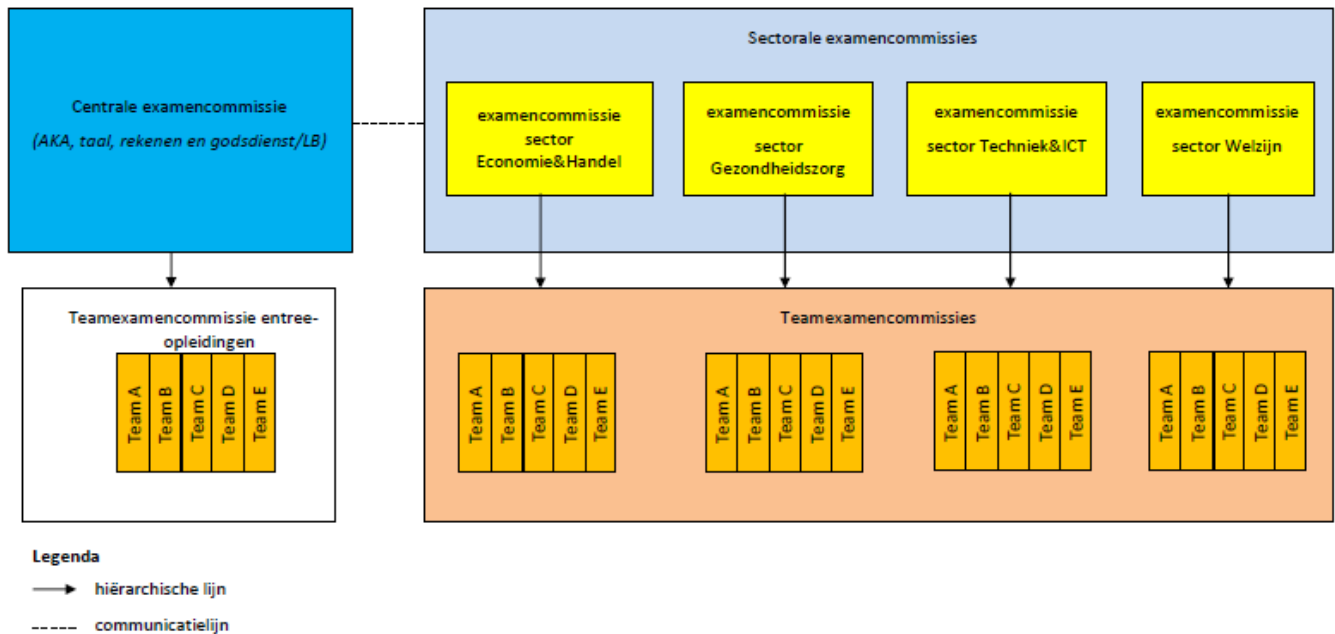
“Spelregels en kaders moeten tussen de oren komen”. “Hoe moet je als beoordelaar kd’s interpreteren?” Dat vraagt scholing. Docenten die niet direct betrokken zijn bij de examinering weten door het gemeenschappelijke referentiekader toch hoe het werkt en kunnen feedback geven. Iedereen ziet waar en afwijking plaatsvindt. “Zo signaleerde een surveillant onlangs dat er een eigen examenonderdeel toegevoegd werd aan het vastgestelde examen. Deze signalen zijn belangrijk in het continu werken aan kwaliteit.””

- Er wordt systematisch informatie verzameld over kwaliteit. Alle voorwaarden zijn nu aanwezig om de kwaliteit duurzaam te verbeteren. Een volgende stap is dat teams bekijken wat de relevante verzamelde informatie over examens betekent in de relatie tussen docent en student. “Examinering is de kers op de pudding van het onderwijs”.
- Het cyclisch borgen van examenkwaliteit. De kwaliteitszorgmedewerker heeft een rol in het borgen van kwaliteit, samen met de docenten en de lijnverantwoordelijken. Deze functionaris werkt in opdracht van de examencommissie. De kwaliteitsmedewerker onderzoekt de kwaliteit van de processen en procedures en volgt daarbij de kwaliteitscyclus. Volgens de pda cyclus werken is krachtig. De kwaliteitszorgmedewerker bewaakt deze cyclus
- Een goed functionerend examenbureau is daarbij van belang. Dit bureau levert zaken zoals examendossiers snel aan. Dat faciliteert de examencommissies.
- “Voorzitters van examencommissies moeten zorgen dat dat ze niet in de mooie plannen blijven steken maar de knop omzetten naar doen”. Zij moeten hun rol nemen, verantwoordelijkheid nemen en het belang van examinering benadrukken. Zij moeten vasthouden aan beleid. Daadkrachtig opereren door belangrijke zaken te agenderen en mensen persoonlijk aan te spreken.
- Examencommissieleden hebben een kritische houding, zijn deskundig en gedragen zich professioneel. Zij plannen hun activiteiten goed en werken gestructureerd.
- Kwaliteitsbewustzijn verkrijg je door veel mensen te betrekken bij examinering. “Examinering niet laten voorbehouden aan een kleine groep, zorg voor een breed draagvlak”.
- Een kritische succesfactor is ook dat docenten niet allemaal meer zelf hun toetsen maken. De kwaliteit van de toetsen is beter gewaarborgd doordat het door deskundige mensen gemaakt wordt (intern of door inkoop).
- Examencommissieleden kijken in de praktijk hoe examens afgenomen worden.

Casusbeschrijving ROC B

1 Schets van de examenorganisatie

Bij dit ROC bestaat de examenorganisatie uit drie soorten commissies.



Elk team heeft een eigen teamexamencommissie (tec), bestaande uit de voorzitter (opleidingsmanager), een teamsecretaris (examenfunctionaris) en overige leden waarvan minimaal één van de bpv- coördinatoren uit het team.

De tweede laag wordt gevormd door vier sectorale examencommissie (sec). De voorzitter van de sec is de directeur met een sector in zijn portefeuille. Daarnaast maken de voorzitters van de teamexamencommissies deel uit van de sectorale examencommissie. Een sectorale secretaris examens (tevens voorzitter van de sectorale vaststellingscommissies) zorgt voor de stukken.

De sec en de tec hebben een hiërarchische verbinding met elkaar.

Naast de sectorale examencommissies bestaat een centrale examencommissie (cec). In de cec komen vooral zaken aan de orde die de centrale examens betreffen en andere ROC-brede onderwerpen zoals burgerschap, godsdienst, reglement, handreikingen komen in de centrale examencommissie (cec) aan de orde. Alle directeuren zijn hierin vertegenwoordigd. Daarnaast hebben een secretaris centrale examencommissie, een vertegenwoordiger van de VO-scholen i.v.m. de AKA-opleiding, een van de locatiemanagers en de beleidsadviseur examinering zitting in de cec. De directeur met toetsing en examinering in zijn portefeuille is voorzitter van de cec.

1.1.Overweging bij deze organisatiewijze

Een belangrijke overweging om het zo te organiseren is dat dit ROC zo dicht mogelijk aan wil sluiten bij de teams. De teams zijn resultaat verantwoordelijk, de examenorganisatie moet daarbij aansluiten. Eigenaarschap is hierbij een belangrijk issue. "Je moet zo dicht mogelijk bij het primaire proces beginnen, want in de teams gebeurt het". Het gegeven dat opleidingsmanagers deel uitmaken van de sec en tegelijkertijd voorzitter zijn van hun tec, wordt door de geïnterviewden ervaren als een krachtig-

ge manier van werken omdat de besprekpunten vaak gaan over de al dan niet dezelfde werkwijze. Standaardisering en harmonisering is hiervan het beoogde resultaat.

1.2. Taken en verantwoordelijkheden

De verbinding tussen de tec's en de sec wordt als een belangrijk en succesvol borgingsmechanisme gezien. Daar waar de tec's op operationeel niveau werken en procedures volgen, zijn de sec's meer beleidsvoorbereidend en gericht op de toekomst.

De tec's zijn verantwoordelijk voor de examens binnen het eigen team. Hier vindt de voorbereiding, uitvoering en evaluaties van de examens plaats. De tec checkt of alles op orde is, kijkt hoe de examens verlopen zijn en wat resultaten van de deelnemers zijn. Zij is ook verantwoordelijk voor het verlenen van vrijstellingen en voor het afgeven van het diploma. Het zijn minimaal drie personen (voorzitter, secretaris en een examenfunctionaris) die dit besluit nemen. De tec's werken met standaardagenda's en standaardrapportages. De tec verzamelt en archiveert het bewijsmateriaal in examendossiers.

De sec is verantwoordelijk voor het bijhouden van relevante trends en regelgeving. Zij zorgt voor de professionalisering van de examenfunctionarissen in de sector en voor de betrokkenheid van het werkveld bij de examinering.

De tec en de sec zijn via een linking pin constructie aan elkaar verbonden. "Deze twee lagen grijpen mooi op elkaar in en maken het mogelijk algemene zaken vanuit de sec naar de tec's door te vertalen en omgekeerd". De sec houdt toezicht op de tec's. Een belangrijk instrument hierbij zijn de verslagen van de tec's. Aan de hand van die verslagen kan de sec zien wat goed gaat en wat minder goed gaat. De sec ziet vier keer per jaar alle verslagen. Uit de verslagen worden thema's die spelen in de teams op een hoger niveau in de organisatie aan de orde gesteld. In de sec wordt de kwaliteit van de tec's bevraagd. Zo werkt de sec meteen ook aan de kwaliteit van de tec's. De standaardagenda's en standaardrapportages van de tec's maken dat de sec "alles in het snotje heeft", immers als iets niet is ingevuld dan is dat een duidelijk signaal.

De sec's houden toezicht op de tec's. De jaarplanning creëert een wederzijdse afhankelijkheid tussen de tec's en de sec. De sec bekijkt de conclusies van de tec's en kan aan de hand hiervan op sectorniveau maatregelen nemen. Een voorbeeld hiervan is de borging van de examinering in de BPV.

De CEC is verantwoordelijk voor de examinering van de generieke examenonderdelen. De uitvoering geschiedt in de teams.

2 Onafhankelijkheid organiseren

In het huidige model is het belangrijk dat er een goede aanspreekcultuur is en dat de verschillende commissies aan elkaar verantwoording afleggen. De sec's controleren de tec's en de directeuren hebben periodieke management gesprekken.

Binnen dit ROC is uitvoerig gediscussieerd over de wenselijkheid van meer onafhankelijkheid in examencommissies. Uiteindelijk is daar niet voor gekozen. De ervaring leert dat het uitwisselen van sectordirecteuren tussen twee ROC's bijvoorbeeld onvoldoende meerwaarde biedt om die onafhankelijkheid vorm te geven. In dit voorbeeld is een sectordirecteur van dit ROC, voorzitter van een examencommissie van een ander ROC. Het feit dat deze constructie onvoldoende krachtig is, heeft te maken met vereiste materiedeskundigheid en kennis van en inzicht in de betreffende opleidingen. Met een onafhankelijk technisch voorzitter die de taal van de opleiding niet begrijpt verkrijg je niet het gewenste effect van een neutrale blik of het gegeven dat vreemde ogen dwingen, zo geven de geïnterviewden aan.

De sectordirecteuren die tevens voorzitter zijn van de sectorale examencommissie hebben nu de bevoegdheid om zaken aan te sturen terwijl er tegelijkertijd voldoende waarborgen zijn die de onafhankelijkheid garanderen. "Deze oplossing werkt voorlopig goed".

De onafhankelijkheid van examencommissies heeft men georganiseerd in een matrixorganisatie met aan de ene kant locatie gebonden teams en locatie overstijgende sectoren. Dit is een effectieve vorm. Door vaststaande agenda's en de linking pinconstructies bouwt men objectiviteit in. Als bijvoorbeeld door de analyse van examens blijkt dat er op een bepaalde locatie veel onvoldoendes gescoord zijn, "dan ga je met elkaar in gesprek. Een sector heeft geen belang bij het onder de pet houden van informatie. De voorzitter van de sector kent de school en de locaties, weet wat er speelt en weet hoe het aangepakt kan worden. "De aansturing verloopt natuurlijk als je voorzitter bent en directeur. In het andere geval krijg je het als directeur opgelegd dat je iets moet regelen".

2.1. Checks and balances

Kwaliteitsbewustzijn is gekoppeld aan eigenaarschap en verantwoordelijkheid en daar vervolgens verantwoording over afleggen. "Mensen gaan ermee aan de slag gaan want ze willen goed voor de dag komen. Ze moeten bijvoorbeeld laten zien dat documenten die leerlingen inleveren op orde zijn. Mensen ervaren dat het erg is als bepaalde handtekeningen ontbreken of als niet aangegeven kan worden of de juiste persoon de beoordeling op de werkplek uitgevoerd heeft". "Docenten doen dat niet voor zichzelf, maar omdat ze anders achteraf gedoe krijgen. Collega's hebben een controlefunctie erbij gekregen en dat is nieuw".

Onafhankelijkheid wordt op verschillende manieren gewaarborgd.

Er is een planning waarin elk team bezocht wordt door een externe visitatie. Deze externe audit wordt uitgevoerd door leden van het kwaliteitsnetwerk. Zij kijken naar procedures, waarbij examinering een onderdeel vormt.

Er is een interne groep die de productaudits doet. Zij controleren bijvoorbeeld steekproefsgewijs de examendossiers met als centrale vraag: zijn de diplomabeslissingen terecht genomen? Deze auditoren vragen materiaal op, voeren gesprekken en onderzoeken het thema. "Deze steekproeven signaleren mogelijke onvolkomenheden". De interne auditoren maken deel uit van de kwaliteitszorggroep waarin elke sector aan deelneemt. Dit moet in de toekomst een commissie examinering worden. Deze groep functionarissen krijgt een adviserend rol.

De interne audits maken ook verschillen tussen de sectoren inzichtelijk. "De ene sector kampt bijvoorbeeld met een grote hoeveelheid examens, bij een andere sector is het kwaliteitsbesef groeiende, de andere sector is in control".

De onafhankelijkheid wordt tot slot gewaarborgd door de centrale feedback van leerbedrijven en studenten. Gasten uit het bedrijfsleven worden soms uitgenodigd voor specifieke agendapunten.

3 Kracht van een examencommissie

De kracht van zowel de teamexamencommissies als de sectorexamencommissie is gelegen in het feit dat deze twee lagen elkaar versterken en scherp houden. Taken en verantwoordelijkheden zijn strak geregeld. Elk lid beschikt over vastgestelde procedures, standaardagenda's en jaarplanningen. De kaders zijn helder.

3.1. Kritische succesfactoren

Leden van de examencommissie moeten een bepaald profiel hebben. Zij moeten gestructureerd kunnen werken en overzicht hebben. Zij moeten een overtuigingskracht hebben om nieuwe dingen met collega's

voor elkaar krijgen. Dan moet je ter zake deskundig zijn en kritisch naar collega's kunnen kijken. Opleidingsmanagers hebben een voorbeeldfunctie.

Het cyclisch werken met een jaarplanning en standaardagenda's is een kritische succesfactor. De procedures en formats moet goed beschreven zijn en uitgekristalliseerd zijn. In de kwaliteitstool zijn alle processen te vinden. De tec's hebben alle processen in beeld. Ze komen twee keer per periode van 10 weken bij elkaar en bespreken de resultaten. Zij bekijken vooraf en achteraf of alles geborgd is.

De wisselwerking tussen tec's en sec werkt volgens de geïnterviewden goed. Indien een tec ergens niet uitkomt of de tec heeft er geen bevoegdheid voor dan wordt het opgeschaald naar de sec. "De twee lagen grijpen mooi op elkaar in". Afstemming en met elkaar delen is belangrijk: "je zit er niet als enige mee, je deelt zaken met de sec en daar vloeit actie uit voort. Het werkt twee kanten op van onder naar boven en weer terug".

De teamvoorzitter moet vanuit de sec een doorvertaling maken naar het team. Deze voorzitter heeft een direct belang want als "iets niet op orde is, dan word je in de sec teruggefloten en dat betekent achteraf veel werk". Opleidingsmanagers weten dat als ze het aan de voorkant goed regelen ze aan de achterkant geen problemen tegen komen.

Binnen dit ROC wordt veel gebruik gemaakt van ingekocht examenmateriaal. Ontwikkelingsgerichte toetsen worden zelf gemaakt door constructeurs die geschoold zijn. Een groot aantal docenten uit de verschillende sectoren hebben een training gevolgd voor toetsconstructie, toetsvaststelling en/of toetsbeoordeling. Een aantal van hen is voor een of meerdere onderdelen gecertificeerd c.q. gehercertificeerd. De komen jaren volgen nog meer betrokkenen bij de examinering een certificeringstraject. Zij zullen allemaal worden ingeschreven in het register van de NVE (Nederlandse Vereniging voor Examens). Docenten voeren met elkaar de discussie dat ook ontwikkelingsgerichte toetsen op orde moeten zijn. Zij zijn er meer en meer van doordrongen dat toetsen een hulpmiddel zijn om leerlingen goed te kunnen adviseren.

Het is een risico dat het kwaliteitsbewust werken als voorschrijvend wordt ervaren. Belangrijk hierbij is dat mensen hierin goed meegenomen worden: "in de praktijk ervaren en met mensen doen". Betrokkenen moeten ervaren dat het van belang is voor henzelf, dat het betekenis heeft en geen opgelegde bureaucratie is. Dit vraagt veel overleg met betrokkenen. Kwaliteitsbewustzijn is moeilijk te beïnvloeden. "Wij van techniek doen dat al 19 jaar zo". Het is ook een kwestie van inslijpen en lange adem. Belangrijk is dat de directie hierin meegaat en dat alles goed op papier staat. Ook de aangeboden trainingen maken het belang van goed toetsen en examineren duidelijk.

Casusbeschrijving ROC C

1 Schets van de examenorganisatie

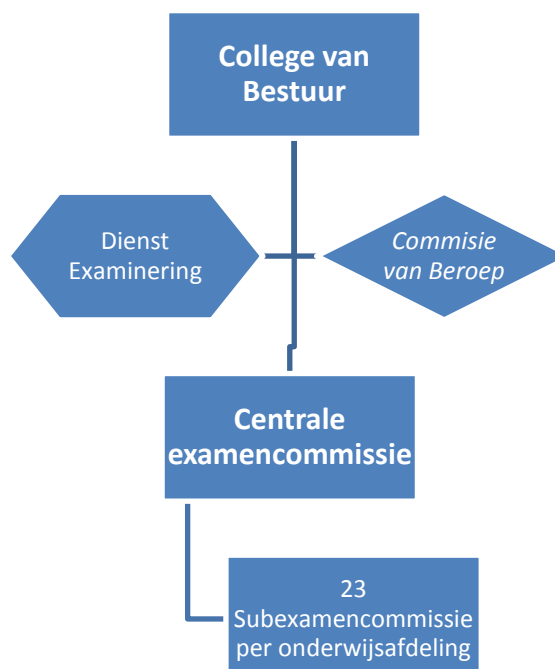
Dit ROC heeft momenteel een centrale examencommissie en 23 sub examencommissies waarvan één examencommissie speciaal voor de moderne vreemde talen ingericht is.

De leden van de centrale examencommissie bestaan uit drie (afdelings)directeuren, de directeur van de dienst Examinering, en externe vertegenwoordigers vanuit bedrijfsleven en afnemend Hoger beroepsonderwijs. In deze commissie, onder voorzitterschap van de voorzitter College van Bestuur) worden de grote lijnen uitgezet en het examineringsbeleid vastgesteld. De centrale examencommissie geeft mandaat aan de operationele uitvoering door de sub examencommissies.

In een sub examencommissie is elk team vertegenwoordigd. De leden van de examencommissies zijn veelal docenten, soms aangevuld met een ondersteunend medewerker. Elke sub examencommissie heeft een voorzitter (de afdelingsdirecteur) en een secretaris. De lijnen zijn kort. Het examencommissielid neemt ook deel aan teambesprekingen waardoor er een directe terugkoppeling is..

Er is een aparte dienst Examinering die de examencommissies in onderwijsafdelingen ondersteunt via directe advisering en scholing .

De dienst neemt tevens de centrale planning en afname van digitale (centrale) examens en de daaraan gekoppelde cijferregistratie voor haar rekening. De dienst verzorgt de beleidsvoorbereiding van de centrale examencommissie.



1.1 Overwegingen

In 2015 werkt het college toe naar een ander model examenorganisatie waarbij sprake is van 4 sectorale commissies.

Een overweging bij de nieuwe examenorganisatie is dat men gericht expertise op wil bouwen met een beperkt aantal deskundige functionarissen (over minder schijven) die aantoonbare (kennis en) affiniteit hebben met de materie.

Het nieuwe model moet aansluiten bij de besturingsfilosofie van de organisatie die gekenmerkt wordt door een platte organisatiestructuur en een integrale verantwoordelijkheid van de opleidingen voor de kwaliteit van onderwijs en examinering. Examinering wordt gezien als onderdeel van het docentschap. Docenten zijn verantwoordelijk voor goed examineren, dit betekent dat de lijnen tussen de teams en de examencommissies kort en helder moeten zijn. In 2015 wordt de reikwijdte van de verantwoordelijkheid van de examencommissies verder verkend. Mogelijk gaat het totale examenpalet de examens Nederlands, rekenen en Engels generiek en beroepsgerichte instellingsexamens onder die verantwoordelijkheid vallen.

1.2. Taken en verantwoordelijkheden van de centrale examencommissie, sub examencommissie en ondersteunende dienst

De taken van de centrale examencommissie hebben vooral betrekking op het vaststellen van ROC-brede kaders zoals de examenorganisatie, het handboek, algemene procedures met betrekking tot kwaliteitsborging, OER en betrokkenheid van het werkveld.

Een sub examencommissie komt elke week of elke twee weken op basis van een vaste agenda bij elkaar. Elk lid heeft een eigen taak. Eén lid is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de inkoop van examens, de ander voor taal en rekenen of voor zelfgemaakte examens. Soms wordt een examencommissie begeleid door een beleidsadviseur die binnen een opleiding vrijgemaakt is voor deze taken. De sub examencommissies plannen de taken met de procesarchitectuur als raamwerk. Van hieruit worden alle activiteiten gepland. In de verdere toelichting van deze taken en verantwoordelijkheden wordt de procesarchitectuur gevolgd. De examencommissieleden vertellen de docenten vooraf wat er van hen verwacht wordt. Examencommissieleden nemen met hen de hele kwaliteitscirkel door en checken met docenten of ze aan alles gedacht hebben. Docenten worden door de examencommissieleden geïnformeerd over waar ze verantwoording over af moeten leggen. Docenten worden geëquipeerd door scholing en informatie om invulling aan hun rol te kunnen geven.

Sub examencommissies hebben de verantwoordelijkheid om het totale proces van examinering tot en met de diplomering goed te laten verlopen en hierover verantwoording af te leggen. Zij zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de OER het examenplan, de constructie en vaststelling van examens, de planning en afname van de examens (met uitzondering van de (centrale) digitale summatieve examens, de beoordeling en evaluatie van de examens.

Met andere woorden sub examencommissies zijn verantwoordelijk voor de hele examencyclus. Zo geeft de examencommissie de opdracht tot het construeren van examens, ze zorgen dat de examens voor afname gevalideerd zijn zowel voor wat betreft de ingekochte examens als de zelfgemaakte examens. Enkele leden van de examencommissie zijn opgeleid als vaststeller. De voorzitter stelt de examens vast op advies van de vaststellers. De vaststellers doen onderzoek en melden waar knelpunten liggen. Bij grotere onderwijsafdelingen is de constructie gescheiden van de vaststelling. Examencommissieleden zijn verantwoordelijk voor een goed verloop van de afname van de examens, het verwerken van de resultaten, evaluatie en de diplomering. Examens die buiten de school worden afgenomen worden steekproefsgewijs bezocht door leden van de examencommissie.

De examencommissie is verantwoordelijk voor de dossiervorming van de examenkandidaten. Voor elk diploma dat wordt aangevraagd wordt dit dossier aan de hand van een checklist in zijn geheel nagekeken. De examencommissie zit dicht op het gehele proces. De examencommissies hebben een kwaliteitsbewakende rol. De examencommissies stellen jaarlijks een verantwoordingsrapportage op waarmee zij hun keuzes onderbouwen.

Soms beschikt een sub examencommissie over een examenbureau van waaruit de organisatorische zaken

geregeld worden, zoals een planning van wanneer de examens vastgesteld moeten worden, hoeveel geschikte examinatoren er nodig zijn, wanneer de examens af moeten zijn voor welke groepen etc.

De dienst Examinering bereidt de ROC-brede kaders voor van centrale examencommissie en heeft een belangrijke monitorende en ondersteunende rol in de kwaliteitsborging en externe verantwoording. Zo controleert deze dienst steekproefsgewijs examens, dat is een extra borg. Het vaststellen van de OER-en / examenplannen, de planning en afname van de (summatieve) examens wordt centraal geregeld en gemonitord. Ook de scholing van examenfunctionarissen wordt via deze dienst verzorgd. De dienst regelt de diplomering en wordt geïnformeerd over calamiteiten. De centrale dienst adviseert over vrijstellingen, waarbij de directeur beslist. Naast de kwaliteitsborging en taken op het gebied van externe verantwoording is een belangrijke taak van deze dienst het faciliteren en ondersteunen van de sub examencommissies.

2 Onafhankelijkheid organiseren

Binnen dit ROC wordt nagedacht over de wenselijkheid van een onafhankelijke examencommissie. In de discussie hierover komen verschillende argumenten voor en tegen aan bod. De discussie spitst zich toe op de vraag of de directeur tegelijkertijd de voorzitter van de examencommissie mag zijn.

"Afhankelijkheid kan misschien een probleem zijn". Men doelt hierbij op een voorzitter van de examencommissie die ook lijnverantwoordelijkheid heeft. Een directeur heeft met andere processen te maken die wellicht een onafhankelijke en kritische blik in de weg zouden kunnen staan. Een onafhankelijk voorzitter zal meer naar de proceskant kijken en minder naar de productkant. In een examencommissie moet daarentegen wel voldoende inhoudelijke expertise aanwezig blijven om goed te kunnen oordelen over examenproducten. Onderkend wordt dat een bepaalde afstand en onafhankelijkheid ten opzichte van het proces misschien gewenst is. Een ander geluid dat in de interviews naar voren kwam was: "Het is juist prettig dat de directeur de verantwoordelijkheid heeft over de examens. Dat wringt niet. Examencommissieleden zouden het onacceptabel vinden als diploma's op onterechte gronden verstrekt zouden worden. Je vergadert op gelijke voet met elkaar".

Directeuren kunnen, zo is de inschatting, ondanks de dubbele pet toch oordelen en kritiek verdragen. Daarbij geldt dat de manager niet noodzakelijkerwijs de voorzitter van de examencommissie hoeft te zijn. De rol van de voorzitter van de examencommissie zou door een collega ingevuld kunnen worden in plaats van de eigen afdelingsdirecteur. "Het moet wel iemand zijn die goed de voorzitter rol kan vervullen". Een voordeel van de aanwezigheid van de manager in de examencommissie is dat de manager beschikt over geld en middelen en kan faciliteren. De directeur heeft op deze manier direct zicht hebben op wat er nodig is en kan daar ook naar handelen. Risico's moeten gewogen worden.

Bij onafhankelijkheid gaat het ook om reflectie en voldoende kritische massa organiseren door het opstellen van verbeterplannen en het organiseren van interne audits. "Inspectie houdt toezicht en er is werkveldbetrokkenheid bij examinering. Bovendien zijn er veel onderlinge gezamenlijke bijeenkomsten zoals die van de expertisegroep examinering die ons scherp houden. In ons ROC zijn zoveel controlemechanismen ingebouwd, dat de onafhankelijkheid redelijk gegarandeerd is, ook al heeft de manager in de examencommissie een plek".

De uitkomst van de discussie is nog ongewis.

2.1. Checks and balances

"Interne audits en inspectiebezoeken zijn momentopnames, de examencommissie moet continu goed geïnformeerd zijn". Hulpmiddelen hierbij zijn uitkomsten van de audits, enquêtes, beoordeling van examenproducten, reacties van het beroepenveld, leerlingen en docenten. "Daar komt een totaal oordeel uit en dat werkt".

Elk jaar vindt een volledige monitoring van de stand van zaken rond onderwijs en examinering door interne audits plaats door drie ondersteunende diensten. De audits leveren een onafhankelijk oordeel op, specifiek ook op het onderdeel examinering. Aan de hand van de auditrapportages stellen de examencommissies

sies verbeterplannen op die vervolgens weer gemonitord worden door de ondersteunende dienst. Bij het minder goed functioneren van een examencommissie zijn de benodigde vervolgstappen daardoor snel in beeld.

3 Kracht van een examencommissie

Een goed functionerende examencommissie herken je aan deskundige leden die al een aantal jaren ervaring hebben en affiniteit hebben met examinering. Zij kunnen bijvoorbeeld een goede agenda opstellen en weten van de hoed en de rand. "Zij kunnen mensen aan hun jasje trekken". Zij beschikken over de stevigheid om mensen aan te spreken. Zij controleren of gedaan wordt wat afgesproken is. Zij hebben de zaken, ook op de BPV, goed in beeld. Zij zijn proactief in control en gaan niet van incident naar incident. Zij hoeft als examencommissie niet altijd alles zelf te doen, maar regelt dat het gebeurt en dat er terug gerapporteerd wordt. Een goed functionerende examencommissie is afstandelijk en betrokken.

3.1. Kritische succesfactoren

In de interviews zijn kritische kanttekeningen geplaatst bij de huidige complexiteit van examinering. De kanttekeningen hebben betrekking op de soms moeilijke of niet uitvoerbare werkprocessen in kwalificatiedossiers, op de complexe regelgeving van de centrale examens (COE's) en de onwenselijke eis om 100% dekking van de werkprocessen in de examens te moeten realiseren. "Hoe meer en strakker de regelgeving, des te vaker je onderuit kunt gaan".

De geïnterviewden geven aan dat men nog succesvoller wil worden examineren op de werkplek. "Met een checklist in de hand bezoeken we examenlocaties om te kijken of bijvoorbeeld de locatie geschikt is, de examinerator voldoende opgeleid is en of op de examenlocatie dat uitvoert wat afgesproken is". "Het grip hebben op de kwaliteit van examineren op de kwaliteit is nog een zorgpunt".

Als kritische succesfactoren van goed functionerende examencommissie zijn verschillende factoren genoemd.

De eerste drie succesfactoren hebben betrekking op de college brede examenorganisatie:

- Er zijn duidelijke kaders en daarop wordt gestuurd. Verantwoordelijkheden en taken zijn voor elk examencommissielid helder en planmatig in beeld .
- De college brede examenorganisatie is een succesfactor. "Hier win je eenduidigheid en een objectieve kijk op de zaak ". Bij de centrale dienst zit deskundigheid, zij kunnen ondersteuning bieden.
- De examenorganisatie past bij het sturingsmodel van de instelling. "Je hebt een basisstructuur nodig, onderwijskundig leiderschap en visie".

De volgende twee kritische succesfactoren hebben betrekking op het bevorderen van kwaliteitsbewustzijn:

- Een kwaliteit bevorderende maatregel is het bij elkaar in de keuken kijken "dingen van elkaar zien". Directeuren leren van elkaar. De expertisegroep waarin de directeuren de dienst Examinering en van zes onderwijsafdelingen vertegenwoordigd zijn vervult in dit opzicht een belangrijke rol: het is een groep waarbinnen men de dialoog met elkaar aangaat, elkaar feedback geeft, en verbetervoorstellen formuleert die voldoen aan wet- en regelgeving, kwaliteitseisen en uitvoerbaarheid
- Je moet steeds kwaliteitsbewustzijn bevorderen. Kwaliteitsbewustzijn heeft betrekking op zorgen dat examencommissieleden weten wat ze allemaal moeten doen, een jaarplanning helpt daarbij. Kernactiviteit van examencommissieleden is dat zij kijken of gedaan wordt wat gedaan moet worden. "Met externe druk moeten zij aan kunnen geven: dit moet gebeuren. Daarna moti-

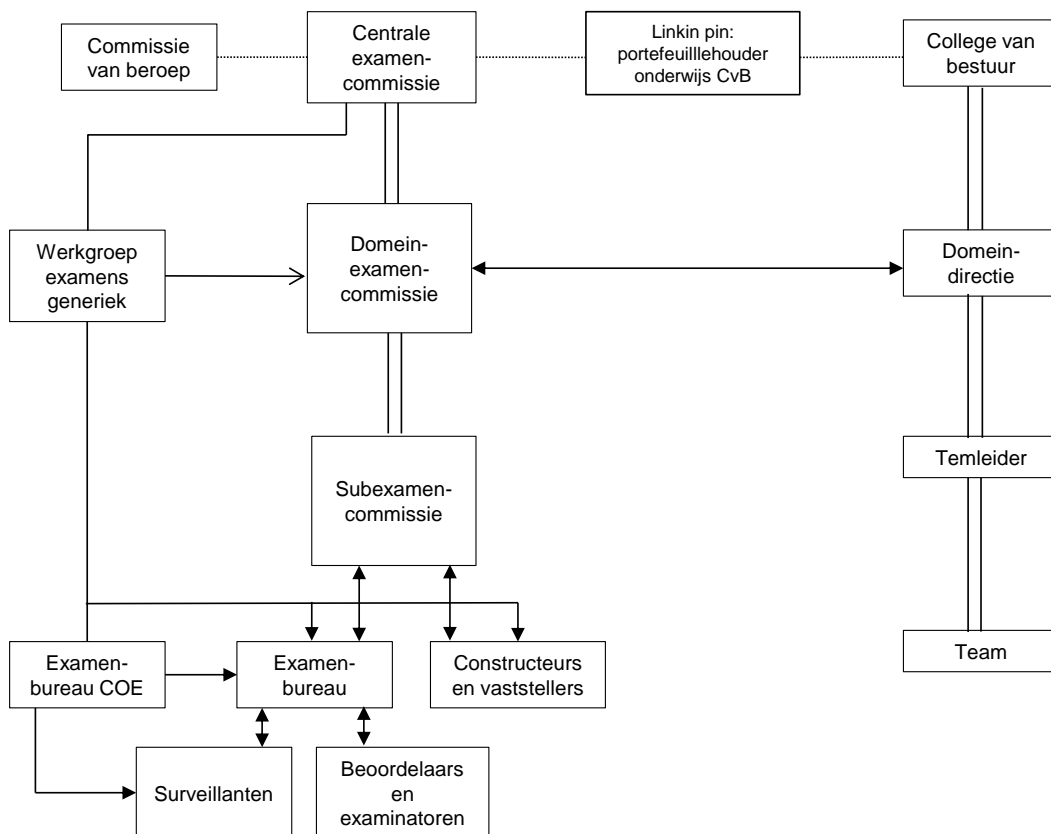
veren, inspireren, faciliteren en internaliseren". "Kwaliteit krijg je pas als mensen gemotiveerd zijn, geïnspireerd zijn en gekend worden. Je moet kunnen zien waar de gaten vallen en daar ondersteuning bieden". Eenieder moet ervan doordrongen zijn dat elk diploma dat uitgegeven wordt van waarde is.

- Het derde cluster succesfactoren heeft betrekking op het profiel van examencommissieleden en continuïteit van deze functionarissen
- Examencommissieleden moeten competent zijn voor hun taak. Het profiel van een examencommissielid bevat de volgende elementen:
 - als commissielid moet je de drive hebben om de beste te willen zijn.
 - je moet kennis hebben van wet- en regelgeving,
- - de procesarchitectuur examinering kennen. Leden van examencommissies moeten inzicht en overzicht hebben in het totale proces van examinering
 - verstand hebben van onderwijsontwikkeling, inzicht in onderwijsprogramma's
 - de eigen deskundigheid over willen dragen naar nieuwe docenten.
 - een visie hebben op hoe je collega's aanstuurt om de processen rond examinering goed uit te voeren. Inzetten op kwaliteit van professionals, vertrouwen geven en controleren. Daarnaast begeleiden en scholen van examenfunctionarissen.
 - als lid van een examencommissie moet je kunnen bijdragen aan de verantwoording voor de gemaakte keuzes door de examencommissie. Dat betekent onder meer kunnen onderbouwen, beargumenteren waarom je als examencommissielid vindt dat iets anders zou moeten dan formeel vereist.
 - . beschikken over goede mondelinge en schriftelijke communicatie
- Continuïteit van examencommissieleden is een aparte succesfactor. "Mensen moeten goed ingewerkt worden en ervaring op kunnen bouwen. De complexiteit van regelgeving en zo heb je niet meteen in genen".
- Tot slot geven geïnterviewden aan dat gefaciliteerd worden door de ondersteunende dienst een belangrijke succesfactor is
- Er zijn ondersteunende instrumenten beschikbaar zoals een verantwoordingsdocument, voorbeelden van een kalender of agenda, er zijn vragenlijsten en reflectie-instrumenten. "Het werken met een vaste agenda geeft rust".

Casusbeschrijving ROC X

1 Schets van de examenorganisatie

ROC X heeft een examenorganisatie die bestaat uit een centrale examencommissie (cec), domeinexamencommissies (dec) en sub examencommissies (sec). Daarnaast is er een werkgroep voor de generieke examens en een examenbureau COE. Onderstaand organogram geeft de examenorganisatie weer, waarbij de dubbele lijnen een hiërarchische lijn en de enkele lijnen een operationele lijn voorstellen:



Deze examenorganisatie is sinds augustus 2014 operationeel. In de daaraan voorafgaande periode is veel veranderd. De reden daartoe was een onvoldoende beoordeling van de Onderwijsinspectie bij vier opleidingen. Deze onvoldoendes hadden voornamelijk betrekking op het oordeel over het functioneren van de examencommissies, toen nog belegd bij de domeindirectie: "de directeur was in de lead bij de examencommissie en eindverantwoordelijke van het domein. Dat is teveel 'de slager keurt zijn eigen vlees'". Bovendien was het totaal van de examinering belegd bij twee personen. Dat was te smal. Met deze organisatie werden risico's gesignaleerd."

De examenorganisatie was te versnipperd en teveel mensen waren betrokken bij het examenproces. Die werkwijze was niet meer houdbaar met de toenemende complexiteit van de examinering. Al met al aanleiding om de gehele examenorganisatie te herzien; zowel voor wat betreft de processen als de organisatiestructuur. De resultaten die behaald zijn, zijn goed: "de opleidingen hebben een voldoende gekregen met mooie reacties van de Onderwijsinspectie".

1.1. Overwegingen bij die examenorganisatie

“Het centrale doel van de examenorganisatie is op een betrouwbare manier examens afgeven. Dus je moet het zo inrichten dat alle stappen zorgvuldig worden genomen en dat het diploma voldoet aan de eisen”.

Er was voor dit ROC een heel duidelijke aanleiding om het functioneren van de examencommissies te verbeteren doordat de Onderwijsinspectie een aantal examencommissies met een onvoldoende beoordeelde. De gehele organisatie was doordrongen van het belang om te verbeteren.

Er is heel snel ingezet op een verbetertraject. Alle processen en de organisatie zijn herzien. Achter de gekozen werkwijze gaan een aantal uitgangspunten schuil. Ten eerste is de eilandenstructuur en –cultuur aangepakt: “je tackelt versnippering”. Daarnaast zijn de processen en procedures helder beschreven in een handboek examinering (“taken zijn duidelijker belegd”). Ten derde is het monitoren en signaleren van risico’s een belangrijk aspect van de vormgeving van de nieuwe examenorganisatie. De pdca-cyclus wordt op alle niveaus gehanteerd, met duidelijke prestatie-indicatoren en planning.

1.2. Taken en verantwoordelijkheden

In de nieuwe structuur is er een scheiding gemaakt tussen de eindverantwoordelijke lijnorganisatie en de examenorganisatie. Er is sprake van centrale aansturing.

Zoals vermeld bestaat de nieuwe structuur uit een cec, een dec en een sec.

De cec is de overkoepelende examencommissie. In opdracht van de cec maakt de dienst Onderwijs en Begeleiding het beleid. De cec legt in een jaarverslag verantwoording over het functioneren van de gehele examenorganisatie af aan het College van Bestuur (CvB). In de cec nemen beleidsmedewerkers en domeindirecteuren zitting. Er is bewust voor gekozen om het CvB niet in de cec zitting te laten nemen. Als het CvB in de commissie zit en de commissie adviseert het CvB, zou dat betekenen dat het CvB iets met het eigen advies doet of niet.

De cec zorgt voor het toezicht op de kwaliteit van de examinering, signaleert en adviseert. Dilemma’s of gesignaleerde risico’s worden ‘opgeschaald’ naar de cec. Deze brengt advies uit aan het CvB en de domeindirectie, zodat de domeindirectie een afgewogen besluit kan nemen. Op die manier kan de domeindirectie erop vertrouwen dat hij ‘in control’ is en de eindverantwoordelijkheid nemen voor de examinering.

De dec’s zijn in de nieuwe structuur behouden, maar de domeindirecteuren maken geen deel meer uit van deze commissies. De voorzitter is nu vaak een teamleider met expertise op het gebied van de examentaken. De dec zet uiteindelijk de handtekening onder het diploma, en niet de domeindirectie. De belangrijkste taken van de dec zijn: monitoren, aansturen, signaleren, controleren en het vaststellen van het examenplan.

“Bijvoorbeeld op de volledigheid van examendossiers, de opvolging van procedures en protocollen. Je koppelt als dec de bevindingen naar de domeindirectie terug en spreekt deze aan op de opvolging van adviezen.”

De sec valt onder de dec en is verantwoordelijk voor de uitvoerende taken: de sec stelt vast welke examens nodig zijn, welke examens ontwikkeld moeten worden, stelt de examens vast en is verantwoordelijk voor de afname. De sec zorgt voor goede voorbereiding; bijvoorbeeld voor vrijstellingen. De dec kan dan snel handelen.

1.3. Activiteiten van de examencommissie

Van belang is het organiseren van ‘checks and balances’. Er is steeds sprake van verantwoording vragen en verantwoording afleggen. De kracht is duidelijkheid en communicatie: over hoe te handelen, wat er moet gebeuren, hoe het proces werkt. “Wat daarbij helpt is als docenten meekijken met het werk van de

examencommissie. Dan zien we wat het betekent. Dat leidt tot bewustzijn en inzicht. Docenten vinden het bovendien vaak prettig, ze hoeven niet overal zelf aan te denken”.

Belangrijk is nu om het proces in de vingers te krijgen. “Je probeert zelf te ondervinden wat er gebeurt. Meer koersen op kwaliteit en meer signaleren en monitoren. Je moet de hele cyclus meemaken als dec”.

En transparantie krijgen in wat er aan examenproducten is.

Ieder afgenomen examen wordt geëvalueerd. Reacties van docenten en deelnemers worden verzameld. Bij een benodigde bijstelling van het examen (“constructiedingen”) gaat dat naar de sec.

De sec ziet toe op de kwaliteit van de afname. Als dat niet goed is, gaat er een signaal naar de dec. De kwaliteit van de examinering op de werkplek is nog een hoofdbreken voor de gehele examenorganisatie. Op basis van steekproeven bij de proeves wordt door de sec gekeken of de processen lopen zoals afgesproken. Dat gebeurt in de praktijk aan de hand van een steekproefplan. De sec rapporteert aan de dec en daar wordt aangegeven of het in orde is, of dat er nog meer checks nodig zijn. De dec diplomeert uiteindelijk.

Een belangrijk winstpunt is dat de examenorganisatie veel scherper aan de slag is met het vergewissen van kwaliteit en de uitvoering van processtappen. De cec ziet erop toe of de dec zich daarvan vergewist en of de pdca-cyclus wordt uitgevoerd. Dat is een ontwikkeltraject: periodiek aanleveren van documenten, evaluaties en analyses. De kracht van een goed functionerende commissie wordt herkend als de stukken op tijd en secuur worden aangeleverd. De secretaris is daarin een cruciale actor.

2 Checks and balances

“Afhankelijk van de complexiteit, schaal je op.”

“Je bent luis in de pels als je dingen moet afwijzen. Dat is soms lastig naar je eigen collega’s.”

Er is een duidelijke, hiërarchische structuur in de examenorganisatie. De dec is daarin de spil: domeinexamencommissies vragen verantwoording van de sub examencommissies en leggen op hun beurt verantwoording af aan de cec. Met de cec is er “eenheid in strategie en beleid, breed toezicht en een gremium dat ingrijpt bij calamiteiten of risico’s”. De cec brengt in een jaarverslag rapport uit aan het CvB. In de cec zitten ook domeindirecteuren. Dat is belangrijk voor de verankering van het beleid. Zij denken mee over de inrichting van de processen en de pdca-cyclus: “je wilt overeenstemming over hoe je een impuls geeft aan de verbetering van kwaliteit. Dat gaat niet vanuit parallelle werelden, er moet verankering in de lijn zijn”. Bovendien geeft het toezicht van de cec voor directeuren de zekerheid dat de dec’s functioneren zoals bedoeld. Dat geeft vertrouwen en het gevoel dat ze in control zijn, terwijl ze er niet meer direct bij betrokken zijn.

De pdca-cyclus, op alle niveaus in de examenorganisatie, is dus een belangrijk instrument. Met het doorlopen van deze cyclus houdt de organisatie zicht op de wijze waarop en de mate waarin doelen worden gerealiseerd. Elk aspect uit het toezichtskader (gebied 2) is geoperationaliseerd in een kritische prestatie indicator (kpi). Er zijn zo 14 kpi’s. Er is een duidelijke planning van stukken die aangeleverd moeten worden.

Belangrijk is dat de dec horizontaal verbinding heeft met de domeindirectie. In het steeds verbeteren van het handelen van het team, conform de afgesproken processen en procedures, een cruciale verbinding. Bilateraal overleg is nodig. Als de dec signaleert dat zaken in het team niet op orde zijn, spreekt deze de domeindirecteur aan om actie te ondernemen. En dan gaat het erom dat wat niet goed gaat ook echt wordt aangepast. Docenten zien dan dat er wat gebeurt met hun ervaringen. Daardoor gaat het leven.

2.1. Onafhankelijkheid organiseren

“Je neemt geen besluit in je eentje. Er kijkt steeds een andere groep naar. Als je geen oplossing hebt, gaat het naar ‘boven’”.

Je neemt als lid van de commissie een onafhankelijke positie in: "je moet je wel bewust zijn welke rol je neemt". Het gaat in de structuur om onderscheiden en verbinden. Dat is bij dit ROC te zien doordat gelaagdheid is. Op het operationele vlak (de sec's) werken docenten samen aan de uitvoering van het examenplan en dragen zij verantwoording voor de (eventuele) constructie en vaststelling van de examenproducten. Door de inzet van mensen uit de praktijk ontstaat betrokkenheid en eigenaarschap. Op het niveau van de dec is er wat meer onafhankelijkheid door de domeindirecteuren daar geen zitting in te laten hebben, maar de teamleiders daarin de verantwoordelijkheid te gunnen. De cec staat daar weer 'boven' en is door de inzet van stafmedewerkers en domeindirecteuren in staat om zowel beleidsmatige kracht te organiseren als onafhankelijk van de processen binnen de domeinen te adviseren. Dat wordt mede bevorderd doordat de cec enerzijds over processen gaan en bij advies aan de domeindirecties eventuele betrokken directeuren even een stap terug doen.

Voor de domeindirecties is het een kwestie van loslaten. Dat wordt mogelijk door goed inzicht in wat de dec doet: door notulen, bilateraal overleg en een ervaren voorzitter.

3 De kracht van de examencommissie

De kracht wordt voor een deel gerealiseerd door de strakke aansturing: de taken en verantwoordelijkheden zijn helder, er zijn per aspect van de inspectiestandaard kritische prestatie-indicatoren benoemd en duidelijk is wanneer daar over wordt gerapporteerd.

Volgens de leden van de cec is bovendien de scheiding der machten belangrijk: toezicht houden, adviseerend naar het CvB en de domeindirectie. Daarnaast is het een cultuuromslag. Deze is nog volop bezig. Maar het is niet meer mogelijk dat een docent "ja zegt, zich omdraait en een eigen toets pakt. Dat kan niet meer, examens worden dan afgekeurd. Vanuit controle geef je steeds aan wat er beter moet".

Duidelijkheid over de kaders en richtlijnen maakt dat je daar goed op terug kunt vallen en zaken bespreekbaar kunt maken. "Het is heerlijk dat het op papier staat en dat anderen hetzelfde doel voor ogen hebben. De dec-leden vinden elkaar, formeel en informeel om uit te wisselen en dilemma's te bespreken". Resultaten worden door de dec besproken met de teams: "als voorzitter en secretaris ga je naar de teams toe om bevindingen te bespreken: 'dit doen wij zo'. Voorheen waren het allemaal eilandjes, dat is nu weg".

Er is nog wel winst te behalen in zelfevaluatie. Dat staat op korte termijn te gebeuren. De gelaagdheid in de examenorganisatie zorgt ervoor dat steeds, vanuit een hiërarchische positie kan vragen om terugkoppeling.

3.1. Kritische succesfactoren.

Voor het goed functioneren van de examenorganisaties en de afzonderlijke lagen daarin, is centrale sturing, vanuit een duidelijke visie een belangrijk aspect. Het ROC heeft in korte termijn verbetering kunnen realiseren door krachtige, centrale aansturing. Opgemerkt wordt dat "kwaliteit geld kost. Je moet het op willen tuigen en vanuit CvB en directie met kracht willen uitdragen". Sterke sturing vindt onder meer plaats op de pdca-cylus.

De rol van voorzitters en secretarissen is zeer belangrijk. Een sterke secretaris die de zaken organisatorisch goed voorbereidt en voorzitters die gesteund worden en wiens rol door directie en CvB in hun rol wordt gegund. De directeuren moeten de voorzitters steunen en uitspreken wat hun rol is. Daarbij: zij moeten kwaliteit centraal stellen, en niet de persoon. De domeindirecteuren geven openlijk steun aan de voorzitters als zij hun rol pakken. De dec's zijn per brief 'geïnstalleerd' door het CvB. Daar is nadrukkelijk aandacht voor geweest.

Er is in dit ROC een combinatie tussen sterke inhoudelijke betrokkenheid op operationeel niveau, bij de constructie en vaststelling van producten (sec) en wat meer distantie op tactisch (dec) en strategisch ni-

veau (cec). Daarmee wordt zorggedragen voor eigenaarschap, betrokkenheid, goed toezicht op procedures en kracht om eventuele risico's te ondervangen en het handelen van het team steeds te verbeteren.

Heel belangrijk daarbij is scholing. Bij de scholing gaat het over het handboek en hoe je daarmee omgaat. Doordat mensen dezelfde scholing hebben gevolgd, voelen zij zich gesteund om verantwoording te vragen. Voor het internaliseren van de procedures is het vervolgens van belang dat de examenfunctionaris zelf de processen ondervindt en docenten dat ook laten ondervinden.

Vanzelfsprekend zijn tijd en middelen van belang. Faciliteiten in uren, fatsoenlijke werkplekken en rust, ruimte en regelmaat. "Het idee dat het morgen perfect moet zijn verlamt. De examenorganisatie kost veel tijd, maar iedereen ziet het belang in. Het is belangrijk om het de tijd te gunnen, ruimte te creëren en steeds dilemma's te delen". En een breed gedeeld gevoel van urgentie helpt: "het wordt onderkend dat het belangrijk is om te registreren en vast te leggen wat je doet".

Tot slot volgt uit de gesprekken een aantal aspecten waaraan een commissielid zou moeten voldoen:

- historisch besef;
- kennis van examinering;
- examenprocessen kennen en doorgronden;
- mee kunnen buigen.

Casusbeschrijving ROC Y

“De belangrijkste taak van de examencommissies is deelnemers het diploma geven waar ze recht op hebben. Daar hoort alles bij: een goede OER, goede constructeurs, deugdelijke instrumenten, goede afname, deskundige beoordeling, betrokkenheid van het werkveld en kwaliteitsborging”.

1. Schets van de examenorganisatie

ROC Y heeft een Examencommissie (ec) en dertien domeinexamencommissies (dec). De domeinexamencommissies hebben ook een vaststellingscommissie en er is een ROC-brede vaststellingscommissie voor generieke examens.

De ec bestaat uit de directeuren Strategie en Beleid (vz) en Finance en Control en vertegenwoordigers van de werkvelden economie, techniek en zorg en welzijn. De ec bestaat uit interne en externe leden, een examensecretaris en een adviserend lid.

Ook in de dec's, die uit vijf leden bestaan, zit een extern lid. Kenmerkend is de scheiding van rollen: geen lijnmanagers in de dec of vc, geen dubbele bezetting tussen dec en vc.

Het organogram van de examenorganisatie is aan het eind van dit verslag opgenomen.

In deze paragraaf gaan we in op de overwegingen van het ROC bij de manier waarop de examenorganisatie is vormgegeven. Daarna gaan we in op de taken en verantwoordelijkheden van de afzonderlijke commissies die samen de examenorganisatie vormen. Tot slot gaan we in op de wijze waarop de examencommissie onafhankelijk wordt gepositioneerd en wat de checks and balances zijn om deze positie te waarborgen.

1.2. Overwegingen bij die examenorganisatie

Er is gekozen om de examencommissies op het niveau van domeinen te organiseren. Bij de verdeling van de dec's is gekeken naar de landelijke indeling en de interne structuur van opleidingsteams. Belangrijke overwegingen daarbij zijn de onafhankelijkheid (het is op een iets hoger niveau dan op teamniveau) en “dat het iets meer is dan de teams”. Het is daardoor ook minder versnipperd. Er ontstaat meer uniformiteit doordat de teams hun processen niet meer naar eigen inzicht vorm geven. Daardoor zijn werkwijzen vergelijkbaar, wat tot beter inzicht leidt. Er wordt gewerkt conform hetzelfde model, met dezelfde bezetting en dezelfde taakomschrijvingen.

1.2.1 Taken en verantwoordelijkheden

Het college van bestuur heeft de Examencommissie aangesteld. De Examencommissie stelt de domeinexamencommissies en (domein)vaststellingscommissies in. De teammanagers van de opleidingsteams dragen de leden van de domeinexamencommissies en vaststellingscommissies voor. De examencommissie benoemt en ontslaat de leden van de dec. De voorzitter van de (domein)examencommissie benoemt en ontslaat de leden van de vaststellingscommissie. Dit proces vergt het nodige overleg tussen teammanagers, waardoor de examentaken minder snel een sluitpost bij de verdeling van de teamtaken is.

De dec's worden centraal aangestuurd door de ec. De ec stuurt primair door de vaststelling van de examenprocessen en verder op eigenaarschap en door te faciliteren, bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van servicedocumenten en minimale omvang van de taakuren vast te stellen. Daarnaast formuleert de cec de kaders en houdt ze toezicht.

Het toezicht krijgt onder meer vorm door het opstellen van een borgingsplan door de dec's. Zij zijn hier toe verplicht en formuleren daarin waar ze zelf op gaan letten. Daarnaast stellen zij een zelfbeoordeling op aan de hand van criteria en geven ze aan hoe ze willen verbeteren. Er zijn vier criteria: de OER en de examens zijn vastgesteld, de afname en de beoordeling verlopen goed en de diplomadossiers zijn op orde en men voldoet aan de wettelijke vereisten. Bespreking hiervan vindt plaats in de cec. Eens per zes

weken overleggen de dec-voorzitters. Voor de dec's "is het ideaal als je wekelijks bij elkaar komt: een medewerker onderwijs en kwaliteit, de secretaris en de voorzitter".

De keuzes bij de uitvoering van de examinering ('het hoe') zijn altijd aan het team. De dec stelt vast of het binnen de kaders in orde is.

1.2.2 Activiteiten van de commissies

Het is belangrijk dat zowel de processen als de producten op orde zijn. Het begint bij de OER'en. De kwaliteit staat of valt met het op orde zijn daarvan. De OER'en vormen het kader, de uitvoering moet vervolgens plaatsvinden conform de reglementen.

"Op dit moment zijn de commissies veel bezig met de beoordeling van producten en de papierenstroom. Goede commissies zijn daarnaast ook bezig met bezoeken en steekproefsgewijze controles van de examenprocessen".

De dec's controleren het examenproces dus door steekproeven te nemen, zowel op procesniveau als op productniveau. Zo kijken zij of de examens conform afspraak worden afgenomen en lichten zij het examendossier door. "Als dec vraag je bij de teams nog eens door op geconstateerde feiten en wijs je op mogelijke verbeteringen. De teammanager zorgt vervolgens voor de realisatie daarvan. Door de nieuwe werkwijze zijn examendossiers op orde: minder fouten, betere en completere dossiers doordat er een extra check op zit. Toetsen worden eveneens beter".

Naast de controle op het examenproces, krijgt de borging van de kwaliteit van de eigen processen steeds meer aandacht. Dat doet de examenorganisatie zowel door audits als door zelfevaluaties.

Er zijn wel verschillen tussen de teams, dec's en vc's. Niet elk team of elke commissie zit in dezelfde fase van ontwikkeling. Ook dat is belangrijk om als dec te zien en daar oog voor te hebben. Je moet soms vanaf "de grond beginnen op te bouwen, door teams te scholen, door te oefenen". Als je vanaf de basis begint, dan kost dat veel tijd ("met vier uur voor de voorzitter in de week red je het niet"). En als je dan alles moet doen, is de kwaliteitsborging een heikel punt.

De leden van de domeinexamencommissies die we hebben gesproken worstelen soms met de balans tussen nauwkeurigheid en tempo. Het is de kunst om risico's vroegtijdig te zien: "dat doe je bijvoorbeeld door vroegtijdig bij bijeenkomsten te zitten die gaan over bijvoorbeeld de planning. Doordat de dec-leden in de teams werken, hebben zij daar de voelsprietten. Dat is belangrijk. Bijvoorbeeld: je ziet dat een collega soepel is in de beoordeling of een examenmoment inlast. Dat lijkt op malversatie. Als je er dicht op zit, kun je nog bijsturen".

2. Onafhankelijkheid organiseren

De managers zitten in het nu gehanteerde model niet meer in de examencommissies. Deze keuze is gemaakt met het oog op onafhankelijkheid. Sommige respondenten zijn daarover heel expliciet: "een afhankelijke voorzitter, dan kun je het wel schudden. Je moet afdwingen dat het onafhankelijk is". Er is gesteld dat personen die in het geheel niet betrokken zijn, zaken veel "harder kunnen maken. Dan kun je tegen de teammanager met kracht zeggen: 'zorg er maar voor'". Het is echter niet in te vullen met mensen van buiten de domeinen, dat is niet wenselijk. Onafhankelijkheid zit niet in de persoon, maar in de rol die je neemt. De dec moet een onafhankelijke positie innemen. Belangrijk daarbij is de acceptatie van het eigenaarschap voor alle rollen: "eigenaarschap moet doorleefd zijn".

Voor de lijnmanagers is het spannend dat zij geen voorzitter meer zijn van de 'hun sub examencommissie'. "Je wilt voor alles verantwoordelijk zijn en je overal mee bemoeien. Dit deel van het proces loslaten is lastig. Ik was er in eerste instantie ook op tegen; want als het buiten je om gaat, kun je dan je sturing waarmaken?". Het is in de ogen van de manager echter goed dat er neutraliteit is ontstaan.

Het mandaat van de voorzitters wordt gehaald bij de centrale examencommissie. Die benoemt en stuurt aan. Er is overwogen om voorzitters van domein te laten wisselen, zodat zij niet over hun 'eigen' domein gaan. Maar dat zou de betrokkenheid mogelijk teniet doen. Belangrijker is veiligheid, vertrouwen en een aanspreekcultuur. Sommige leden van de dec's zitten ook in een uitvoerende rol. Dat maakt dat ze soms een dubbele pet op hebben.

De onafhankelijke blik wordt geboden bij vaststellingen en evaluaties. Daar kijken externen mee. Volgens een aantal respondenten zit er een gradatie in: eerst vanuit betrokkenheid mensen inzetten, later in het proces, als de zaken op orde zijn en zijn geïnternaliseerd: meer op afstand en "petten scheiden". Dat is soms wel dubbel, maar "als je ergens teveel bij betrokken bent, moet je je bij besluiten even afzijdig houden".

2.1. Checks and balances

Transparantie is belangrijk. Door de huidige organisatievorm komt er meer aan het licht dan voorheen. Er is meer zicht op wat er in de opleidingsteams en in de dec's gebeurt. Bij de cec komt veel op tafel; van klachten tot casussen die worden 'opgeschaald'. Het is belangrijk dat informatie op deze manier van onderop komt. De drempels om informatie uit te wisselen moeten daarom laag zijn. Van belang is dat er vanuit de cec weer goede informatie naar de dec's gaat. Die wisselwerking wordt belangrijk gevonden.

De cec zou nog wat meer op toezicht gericht moeten zijn. Het idee daarbij: toezicht op het proces in de dec's, terwijl de dec's goed kijken naar de processen in de teams en de vaststellingscommissies. Nu is het veel dialoog, het zorgen voor leren van elkaar en kijken hoe de dec's goed ondersteund worden. Vragen die vaak aan bod komen zijn: "hoe kun je je rol goed uitvoeren, met name in de taakafbakening naar de manager toe?".

In de nabije toekomst is het van belang de vaststellingscommissies te versterken. Als het fout gaat, blijkt dat vaak te gaan om de kwaliteit van de instrumenten. De versterking wordt zowel gezocht in het aantrekken van externe leden en scholing van de leden. Ook wordt nagedacht over de spanwijdte van de commissies. Doordat teams meer dezelfde examens inkopen, zoals voor generieke examens, of bij dezelfde leveranciers, zoals het Consortium Beroepsonderwijs, is een opschaling van de domeinvaststellingscommissies naar sectorcommissies voorgesteld door de teammanagers van de sector zorg en welzijn.

Naast de kwaliteit van de instrumenten is de borging van de afname een lastig punt. De OER, de examens en de beoordeling zijn redelijk te structureren en goed op orde te krijgen en te houden, maar echt zicht hebben op wat er in de praktijk gebeurt, is moeilijk. Het borgen van de kwaliteit en het toezicht daarop is lastig: je moet durven vinden dat het goed genoeg is, onafhankelijk durven zijn, op afstand naar zaken kunnen kijken en een kritische blik hebben.

Ook het genereren van roc-brede kwantitatieve exameninformatie is lastig, omdat dit niet uit de systemen gehaald kan worden. Bijvoorbeeld tevredenheid op examenniveau of kwaliteit van de praktijkbeoordelaars.

De gehele organisatie is meer 'in control' doordat iedereen zich ervan bewust is hoe het geregeld is, verantwoordelijkheden duidelijk zijn en iedereen weet waar hij op aanspreekbaar is.

3. De kracht van de examencommissie

In deze paragraaf gaan we in op de wijze waarop de examencommissies zijn gepositioneerd. Wat maakt dat de examenorganisatie krachtig kan opereren? En wat zijn de kritische succesfactoren?

Bij het krachtig opereren van de commissies zijn het zorgvuldig doorlopen van processen en krachtige persoonlijkheden belangrijk. De dec's moeten goed op de hoogte zijn van de formele kaders. Het is complex. Van belang is om met een goed analytisch vermogen te kunnen beoordelen wat de intentie is van wet- en regelgeving.

Dit wordt door het ROC als volgt toegelicht.

Een krachtige dec is bezig met borging, houdt er toezicht op dat de processen lopen zoals beschreven en afgesproken is en voert daartoe steekproeven uit. Een krachtige dec is minder operationeel bezig en staat wat meer op afstand. Of dat lukt, is voor een belangrijk deel persoonsgebonden:

"Je moet er toppers opzetten met power, die zich onafhankelijk durven opstellen en zonder de relatie te beschadigen scherp kunnen zijn". Een goede selectie is dus erg belangrijk.

"Aan afspraken kunnen houden, niet bang zijn om te zeggen 'dat doen we niet', zaken durven afkeuren". Docenten die in de dec's zitten of daar voorzitter van zijn, moeten een prominente positie in het team hebben. Zij moeten het gezag hebben dat ervoor zorgt dat hun bevindingen daadwerkelijk leiden tot verbetering op de werkvloer. De voorzitter moet de durf hebben om verantwoordelijk te zijn en de collega's en het management aan te spreken als het niet goed gaat. Het is wel belangrijk dat de voorzitter uit het team komt, vanwege ervaren verantwoordelijkheid voor het proces.

De vraag is of de dec aan kracht kan winnen door daar meer deskundigheid te organiseren, bijvoorbeeld door de inzet van externe deskundigen. De examenorganisatie kan aan kracht winnen als het aan gezag wint en als er congruentie is tussen taken en verantwoordelijkheden.

3.1. Kritische succesfactoren.

Personele factoren zijn het belangrijkste en vragen veel aandacht. De meer structurele factoren, zoals de OER-en, handboeken en procedures kun je altijd regelen. Het gaat er om te zorgen dat de uitvoering gaat zoals op papier is beschreven.

Waar het gaat om de personele factoren is het belangrijk dat de dec's zich geholpen voelen bij de uitoefening van hun taak. Daarnaast: zorg voor goede scholing en continuïteit door bij vertrek van mensen tijdig voor een goede overgang te zorgen. Mensen moeten niet in het diepe worden gegooid. Dat geldt vooral voor de opvolging van de voorzitters: nieuwe voorzitters moeten al vroeg worden betrokken, meedraaien en ingewerkt worden.

Daarnaast deskundigheid om goed te beoordelen is essentieel; inhoudsdeskundigheid, toetsdeskundigheid, procedures kennen. Daarnaast: strikt zijn: "dit is de eis, punt".

Complexiteit is een factor van belang: veel crebos en meerdere opleidingsteams/locaties in een domein werkt complicerend.

Bij de personele factoren is ten derde de samenstelling van de commissies van belang.

De manager moet ervan overtuigd zijn dat het helpt om een sterke voorzitter te kiezen. De voorzitter moet durven. Communicatie is essentieel, vooral tussen de voorzitters en de managers. Veiligheid en vertrouwen van de manager zijn nodig om de manager te durven wijzen op omissies bij de uitvoering van de examinering. De voorzitter en de leden van de dec's hebben lef nodig om een standpunt in te nemen. Van de manager vraagt dit: los kunnen laten.

Als het gaat om de structurele factoren, stellen de respondenten dat welk model je kiest niet zoveel uitmaakt. Het is belangrijk om te sturen vanuit een goede visie en te zorgen voor een duidelijke positionering van de verschillende geledingen in de examenorganisatie, met heldere taken en verantwoordelijkheden. Er moet een goed pakket aan instrumenten liggen. Het examenbureau speelt een cruciale ondersteunende rol in de gehele examenlogistiek.

Daarnaast is harmonisatie belangrijk: processen waar mogelijk uniformeren en standaardiseren. Dan wordt er al geborgd in het proces: de volgende stap kan niet worden gezet, als de voorafgaande stap niet in orde is. Dat dwingt mensen om conform die structuur te werken. "Als dat gebeurt, dan worden mensen ook bewust onbekwaam, dan gaan we leren en wordt het zichtbaar".

De systematiek van kwaliteitsborging en kwaliteitsbewustzijn (= de kwaliteitscultuur) zijn essentieel. Een pdca-cyclus waarbij gekeken wordt naar: "dat doe jij, daar controleer ik op, daar ondersteunen we en: wat doe je met de conclusies?". Kwaliteitsbewustzijn is: "doen zoals het is afgesproken, daar goed op toezien en daar over in gesprek gaan". Wat zeer belangrijk is, is om de energie te steken in de risico's die je verwacht. Daar moet je goed zicht op krijgen, bijvoorbeeld door te gaan kijken op de werkplek, door tussen de studenten te duiken en je oor te luister te leggen.

Wat landelijk ingezet zou kunnen worden is: een netwerk voor examencommissies, een inhoudelijke visie op de examenorganisatie in ROC's en voor wat betreft de regelgeving: minder regels, stabiliteit en helderheid.

Casusbeschrijving ROC Z

1. Schets van de examenorganisatie

De examenorganisatie van dit ROC is vanaf oktober 2014 gewijzigd. Voorheen waren de examencommissies sectoraal georganiseerd en was er een examencommissie op centraal niveau. Op locatieniveau waren er geen examencommissies. Het ROC heeft echter verschillende locaties. Gelet op de wenselijkheid om tot betere aansturing te komen zijn locatie-examencommissies (lec's) ingevoerd. De sub-examencommissies zijn behouden. Naast de sec's en lec's zijn er crebo-regieteams (crt's). Dat zijn locatie-overstijgende teams vanuit dezelfde opleiding. Er zijn er zo'n 25.

Een aparte commissie is verantwoordelijk voor de generieke examens. De Commissie Generieke Examinering draagt zorg voor examenproducten voor de generieke vakken en voert de regie op de afnameprocessen van de COE's. Daarnaast is er per locatie een servicepunt/frontoffice in ontwikkeling waar de beoordelingsformulieren en examens worden ingeleverd, gescand en worden verstuurd naar de deelnemersadministratie.

De sec's bestaan uit een of meerdere opleidingsmanagers, aangevuld met teamleden. De lec's bestaan uit de opleidingsmanagers van de afzonderlijke locaties. De regiodirecteur is voorzitter. De crt's bestaan uit opleidingsmanagers en de creboregisseur.

De sub-examencommissie is verantwoordelijk voor de uitvoering van het totale examenproces voor de onder hem vallende cluster van opleidingen en heeft de bevoegdheid deelnemers voor te dragen voor diplomering aan de LEC.

Het Creboregieteam draagt zorg voor samenhang van locatie overstijgende examinering door middel van het opstellen en evt. bijstellen van de onderwijs- en examenregeling (OER) en de ontwikkeling en het vaststellen van examenproducten.

Medewerkers van de eenheid Onderwijs en Kwaliteitszorg (ce O&K) ondersteunen en adviseren (op de centraal niveau) bij de ontwikkeling van de OER-en, examenproducten en bij de kwaliteitsborging hiervan. De medewerker met Examinering in de portefeuille is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, advisering en implementatie van beleid m.b.t. examinering en de kwaliteitsborging hiervan.

1.1. Overwegingen bij die examenorganisatie

De Inspectie plaatste in het verleden kritische kanttekeningen bij examinering. Uit audits en inspectiebezoeken kwamen verbeterpunten naar voren ten aanzien van de kwaliteitsborging.

Het ROC heeft daarom besloten meer regie te gaan voeren op kwaliteitsborging. Hierbij wordt een accent gelegd op verbetering van de producten en het functioneren van de examenorganisatie. Een belangrijke overweging bij de wijzigingen die zijn doorgevoerd in de examenorganisatie, is steviger aansturing op het examenproces en de kwaliteitsborging. Om dit te realiseren is ervoor gekozen om de lijn (de directeur) verantwoordelijk te maken en deze als voorzitter van de lec te laten functioneren. In de voormalige structuur was de examencommissie verantwoordelijk voor de borging van de examenprocessen over locaties heen. Dat is dus nu teruggebracht naar locatieniveau. Dat geeft meer aansturingskracht. "Door een deel te decentraliseren en terug te brengen naar de locatie zijn er kortere lijnen en zit de examenorganisatie dichter op de werkvloer. Dat komt de borging, het toezicht en de monitoring van de uitvoering ten goede".

Het vaststellen van de diplomering gebeurt op locatieniveau. "De directeur is daardoor betrokken bij de diplomering en heeft daar meer controle en zicht op. De betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de locatie wordt groter".

1.2. Taken en verantwoordelijkheden

De taken en verantwoordelijkheden zijn beschreven in een centraal geldend handboek examinering. Het handboek is herzien en vereenvoudigd. De taken en verantwoordelijkheden van de verschillende onderdelen van de examenorganisatie, zien er als volgt uit:

De sec heeft ten eerste de bevoegdheid om deelnemers aan de lec voor te dragen voor diplomering. Daarnaast is de sec verantwoordelijk voor de uitvoering van de examinering en het toezicht daarop: "in samenwerking met de docenten zorg dragen voor een deugdelijke uitvoering van het examenproces en het werken met de examenproducten zoals die er zijn".

Vrijstellingen worden bij de sec aangevraagd en daar verleend.

De lec neemt in de vaststellingsvergaderingen een beslissing genomen over diplomering. Dat heeft te maken met kwaliteit: de regiodirecteur is nu betrokken, "die geeft de klap". Vaststelling vindt plaats op basis van een deugdelijke analyse van de resultaten door middel van steekproeven van examendossiers. De lec voert op die manier nog een extra controle uit en heeft de verantwoordelijkheid voor de laatste stap in de kwaliteitsborging. "De lec ziet toe of het diploma op deugdelijke gronden wordt uitgegeven. Dat is de zwaarste beslissing".

De crt's stellen producten vast en zijn verantwoordelijk voor de OER-en en examenbomen.

1.3. Activiteiten van de commissies

De sec en de lec werken met vaste agenda's waarbij de voorgedragen diploma's, klachten/bezwaren, vrijstellingen, de afname van examens en diplomering aan bod komen.

De sec vult de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de examinering en het toezicht daarop in, door steekproefsgewijze beoordelingen, analyses, tevredenheidsonderzoek en evaluaties van de examenafname uit te voeren. De sec stelt een zelfevaluatie op die wordt besproken in de lec. Daarnaast kijken de verschillende sec's ook bij elkaar. Steekproefsgewijs vindt dan controle plaats en bekijkt men de dossiervorming.

Ook de lec stelt een zelfevaluatie op. De voorzitter van de lec legt verantwoording af aan het CvB.

Het crt ziet toe op de kwaliteit van de examenproductie door middel van evaluaties. Als er issues uit naar voren komen dan worden die in het crt besproken. Om de kwaliteit van de examinering goed in beeld te brengen, kijken docenten van een bepaalde sector bij een proeve bij een andere sector mee: "teamoverstijgende dubbele beoordelingen". Het is de wens dat de lec uiteindelijk ook steekproefsgewijs aanwezig is bij de examinering.

Een belangrijk aandachtspunt zijn de proeves. Bij de constructie ervan wordt een onderwijsadviseur verbonden aan het crt. Het crt stelt de proeves ook vast.

Er wordt gewerkt met gecertificeerde constructeurs. De proeves worden steeds aan het einde van de afname geëvalueerd. Alle evaluatiepunten worden meegenomen en verwerkt in de aanpassing en verbetering van de proeves. Bij de afname is iemand steekproefsgewijs aanwezig.

2. Onafhankelijkheid organiseren

De lijn is verantwoordelijk gemaakt om het proces op de locatie beter te borgen. Gelet op de positie van de directeur in de lec is dit met waarborgen omkleed. "Het is van belang dat de leden van de commissies hun rollen en verantwoordelijkheden kennen. Goede voorlichting in de managementteams, goede beschrijvingen maken van de taken verantwoordelijkheden en zorgen dat het proces zorgvuldig wordt gevolgd". Hiervoor is een auditsysteem ingericht waarin de aspecten uit het inspectiekader het vertrekpunt zijn. Er is hierbij een externe auditor toegevoegd.

Het is denkbaar dat de directie met een lastige belangenafweging te maken krijgt. Maar die situatie heeft zich nog niet voorgedaan.

Onafhankelijkheid wordt geborgd door zorgvuldigheid van de inrichting van de processen en het handelen daarnaar. In het examenproces wordt daar bovendien zorg voor gedragen doordat een collega die

studenten begeleidt tot aan het examenmoment, niet meer aanwezig is bij de examinering. Dat wordt dan overgenomen door een collega. De begeleider is dus niet de beoordelaar. De praktijkbegeleider wordt steeds beter geschoold in de afname van de proeven en zij worden beoordelaar in de praktijk.

2.1. Checks and balances

“Strakke, centrale sturing is van belang”. Een centrale afdeling bouwt de kwaliteitszorgcyclus op, benchmarkt, ondersteunt leidinggevend en faciliteert scholing. Dat maakt ten eerste dat er een duidelijke positie en taakomschrijving van de commissies is.

In de jaaragenda van de sub-examencommissies (opgenomen in het handboek Examinering) is beschreven welke onderwerpen op het gebied van o.a. deskundigheidsbevordering, tevredenheid deelnemers en kwaliteitsborging examinering aan bod moeten komen en gepland moeten worden in het jaar (PLAN). Verder werkt elke sub-examencommissie met een vaste agenda waarin enkele onderwerpen (zoals evt. uitgevoerde dubbele beoordelingen, ingekomen klachten etc.) in ieder geval elke vergadering aan bod komen.

Bij de Locatie Examencommissie (LEC) wordt, naast de steekproef op examendossiers en het vaststellen voor diplomering, veel ervaringen van sub-examencommissies uitgewisseld en zaken en dilemma's m.b.t. examinering (bijv. onduidelijkheden rondom aangepaste examinering of de uitvoering van tweede beoordelingen) op locatieniveau besproken of afgesproken. Tevens worden de verslagen van de vergadering van de sub-examencommissies naar de voorzitter van de LEC gestuurd (DO). De regierol van de regiodirecteur (voorzitter van de LEC) op de sub-examencommissies is daardoor steviger geworden. In een zelfevaluatie geven de sub-examencommissies, het CRT (en dit jaar dus ook de LEC's) jaarlijks aan in hoeverre er wordt voldaan aan een aantal normen die zijn afgeleid van de indicatoren en portretten van het Toezichtkader en welke punten nog aandacht behoeven. Naar aanleiding hiervan wordt een verbeterplan opgesteld met per indicator duidelijk omschreven actiepunten (CHECK). Dit verbeterplan komt ook in de LEC aan de orde zodat een aantal verbeteringen eventueel op locatieniveau kunnen worden aangegrepen (ACT).

Daarnaast voert een intern auditteam in het kader van de kwaliteitszorgcyclus in opdracht van het CvB audits uit. Het gaat hierbij om de kwaliteitsrisico's beter in beeld te krijgen, of de afgesproken procedures lopen zoals is afgesproken en de mate waarin de kwaliteit van oa. examinering wordt gemonitord en is ingebed binnen een opleiding. Hiervoor zijn per aspect van het Toezichtkader normen opgesteld wat het auditteam wil aantreffen. Het CvB spreekt de directeuren daar op aan.

Er is altijd dubbele beoordeling en controle van de dossiers. Bij de sec's is bovendien controle op elkaar afgesproken. Als studenten worden voorgedragen voor diplomering, wordt gekeken of alle resultaten op orde zijn en het dossier volledig is. Er zijn aantallen afgesproken voor de omvang van de steekproef die wordt genomen.

3. De kracht van de examencommissie

“Het is heel erg belangrijk dat mensen zich bewust zijn van de rol en positie en scholing krijgen om hun rol goed in te vullen”. De rol van de leidinggevend is een voorbeeldrol. Die moet onafhankelijkheid tonen, gezag en lef hebben en de kwaliteitsborging stevig vasthouden. De kwaliteitscyclus moet strikt worden toegepast, met lean en mean instrumenten. “Nu zijn we wel op zoek naar een meer bottum up benadering, zonder los te laten wat we al hebben bereikt. De volgende stap is de algehele kwaliteitszorg: het verbinden van centrale aansturing met eigenaarschap van de teams. Van centrale sturing kom je van een 6 naar een 7, maar naar de 8 groei je als je meer vanuit een gedeeld gevoel van eigenaarschap werkt”.

De kracht van de examencommissie is naast een transparante organisatie ook gedrag: “durven mensen een standpunt in te nemen en te kiezen? Zijn het mensen die stevig in hun schoenen staan?” Het is van belang om de werkwijze samen met mensen te ontwikkelen. Gemotiveerde en betrokken managers zijn de crux.

3.1. Kritische succesfactoren

"Korte lijnen: de sturing die je als opleidingsmanager kunt geven aan docenten die verantwoordelijk zijn voor afname. Mensen moeten doordrongen raken van het belang om de dossiers goed op orde te hebben. Dat is verantwoordelijkheidsgevoel. Dat krijg je juist door de directe aansturing."

"De voorzitters moeten kwaliteit in de vingers hebben en daar voor gaan". Daar moet serieuze sturing op de uitvoering zitten. De zelfevaluaties zijn daarin belangrijk, net als erop aangesproken worden door het CvB.

Kwaliteitsbewustzijn verbetert door zelfevaluaties en doordat er met steekproeven wordt gewerkt. "Dan komt het dichterbij. Mensen worden aangesproken op de naleving". "Dan krijg je het onder de huid".

Docenten gaan er voor om in het laatste stuk, de examinering, te zorgen voor een deugdelijk proces.

Voor de teams is het nu veel duidelijker. Dat komt vooral door een beter handboek en duidelijke taken en verantwoordelijkheden. De managers en directeuren voelen zich door de handboeken en procedures gesteund.