



**De spanning tussen het
geven van ruimte en het
in control zijn, maakt
duidelijk dat traditionele,
hiërarchische
organisatiemodellen
onvoldoende houvast
bieden.**

Naar een wendbare toetsorganisatie

Autonomie binnen kaders

■ Els van Zijl

Els van Zijl, zelfstandig onderwijsadviseur en extern lid beleidskamer examencommissie Fontys Academy of the Arts. E-mail: Els.vanzijl@hotmail.com

■ Mieke Jaspers

Mieke Jaspers, zelfstandig onderwijsadviseur, lid lectoraat Technology Enhanced Learning & Assessment en extern lid examencommissie Fontys Journalistiek. E-mail: mieke.jaspers@home.nl

Voor veel instellingen is flexibel onderwijs inmiddels een realiteit waar de onderwijsorganisatie onvermijdelijk rekening mee moet houden. Het is een onderwijskundige verandering die geïnitieerd is vanuit zowel de arbeidsmarkt als het individu/de lerende (MinOCW, 2016) en impact heeft op alle facetten van de organisatie. Iedereen die op enige wijze betrokken is bij de student, krijgt ermee te maken. Flexibilisering vraagt om andere keuzes, andere rollen en andere vormen van samenwerking. Deze nieuwe uitdagingen zijn niet met reeds bekende werkwijzen op te lossen; ze vragen om een andere, meer wendbare organisatie (Surf, z.d.-a). In dit artikel nemen we de toetsorganisatie onder de loep. We beschrijven een aantal ontwerpprincipes en laten zien hoe de rollen en verantwoordelijkheden verdeeld kunnen worden zodat er ruimte wordt gecreëerd voor leren en opleiden en tegelijkertijd de kwaliteit van toetsing gegarandeerd blijft.

Flexibel onderwijs manifesteert zich in verschillende vormen die sterk steunen op de gedachte dat talentontwikkeling het beste gedijt als een lerende invloed kan uitoefenen op de inrichting van het eigen leertraject (autonomie en zelfregulatie) (MinOCW, 2016).

Flexibilisering als onderwijs- en organisatietransitie

Flexibilisering kan worden beschouwd als een onderwijstransitie: "een samenhang van radicale

veranderingen waarvoor geen vastomlijnde blauwdruk bestaat en heeft consequenties voor de sturing en governance" (Termeer, 2019, p.3). Transitie kenmerken zich door fundamentele veranderingen in denken (waarden), handelen (gedrag) en organiseren (wetten) op systeemniveau (Rotmans et al., 2021). Het betekent dat er afscheid moet worden genomen van bestaande overtuigingen en regels (Van Zijl, 2022). Zo moet het gemeengoed worden dat niet de opleiding de route voor de student bepaalt en vastlegt, maar dat de student meer ruimte krijgt om zélf een passende route uit te stippelen en vorm te geven. Dit heeft consequenties voor de onderwijsorga-

nisatie en vraagt om een nieuw evenwicht tussen efficiency en flexibiliteit. Efficiënt genoeg om te overleven, maar ook flexibel genoeg om in te spelen op de blijvende (technologische) veranderingen in het werkveld en studentenpopulatie. De spanning tussen het geven van ruimte en het in control zijn, maakt duidelijk dat traditionele, hiërarchische organisatiemodellen onvoldoende houvast bieden om ‘just in time’ in te springen op continu veranderende omstandigheden.

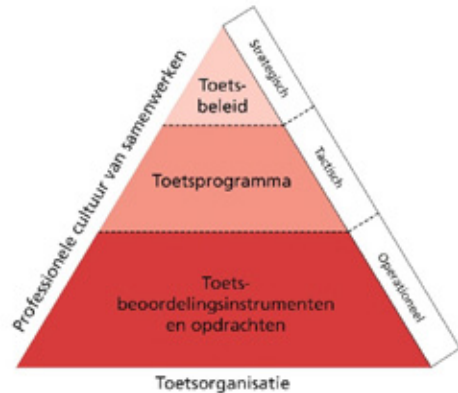
Het bestuur van de onderwijsinstelling heeft een belangrijke taak om de organisatie te herijken zodat de inrichting weer past bij het gekozen onderwijsconcept.

Toetsorganisatie: een definitie

In de kwaliteitspiramide voor eigentijds toetsen en beoordelen is de toetsorganisatie een van de bouwstenen die voorwaardelijk is voor het leveren van toetskwaliteit (Figuur 1). Definities van het begrip organisatie accentueren twee belangrijke aspecten: de samenwerkingsrelaties tussen actoren en de doelgerichtheid (Keuning & Eppink, 2011). Vertaald naar de toetsorganisatie gaat het om de wijze waarop docenten, examencommissie, opleidingsmanagement, ondersteunende medewerkers en andere actoren doelgericht met elkaar samenwerken om de gewenste toetskwaliteit te realiseren. Concreet omvat de toetsorganisatie twee belangrijke aspecten (Van Deursen & Van Zijl, 2015):

1. *Organisatiestructuur*: De wijze waarop de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden over de verschillende actoren betrokken bij de toetsing, zijn verdeeld en de wijze waarop coördinatie tussen de verschillende actoren tot stand komt.
2. *Procesinrichting*: De wijze waarop, door wie, wanneer en in welke volgorde de activiteiten worden uitgevoerd.

Het is de verantwoordelijkheid van het bestuur/ opleidingsmanagement om de organisatie binnen



Figuur 1. Kwaliteitspiramide voor toetsen en beoordelen (Slujsmans et al., 2012; aanpassing Jaspers & Van Zijl, 2014)

de wettelijke kaders vorm te geven. In onderstaand overzicht zijn de wettelijk bepaalde rollen kort weergegeven; deze veranderen niet ten gevolge van een ander onderwijsconcept (Jaspers & van Zijl, 2024). Eindverantwoordelijk voor een opleiding en dus ook voor de inrichting van de organisatie rondom de toetsing, is het bestuur die daarvoor veelal de opleidingsdirecteur mandateert. In de ‘Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek’ (WHW) is een aantal organen verplicht gesteld (zie tekstbox 3).

Buiten deze wettelijk organen heeft het instellingsbestuur alle ruimte om de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te beleggen bij verschillende functionarissen zoals docent, faciliterende en administratief medewerkers om de afstemming adequaat in te regelen. Zo wordt ook bepaald welke organisatieonderdelen (management, middenkader, uitvoerende kern, staforganisaties) dominant zijn. Afstemming c.q. coördinatie kan op verschillende manieren plaatsvinden, variërend van onderlinge afstemming, rechtstreeks toezicht, standaardisatie van werkzaamheden, resultaten of bekwaamheden (Mintzberg, 2022). In de praktijk is er altijd sprake van een mix van coördinatiemechanismen passend bij de strategie, de organisatiekenmerken en de situationele factoren.

Wettelijke organen met korte omschrijving verantwoordelijkheden
Instellingsbestuur/

Opleidingsmanagement:	Opleiding als geheel.
Medezeggenschapsraad:	Medezeggenschapsorgaan, op elk organisatieniveau, advisering/ instemming ten aanzien van beleid dat de instelling betreft.
Opleidingscommissie:	Medezeggenschapsorgaan, advisering/ instemming ten aanzien van (delen) OER en andere onderwijs gerelateerde zaken.
Examencommissie:	Onafhankelijk orgaan, borging kwaliteit van toetsen en examens, afhandelen verzoeken, verlenen vrijstellingen, aanwijzen examinatoren.
Examinator:	Ontwikkelen en afnemen toetsen en examens.

Ontwerpprincipes wendbare toetsorganisatie

Het management heeft de belangrijke taak om de processen in te richten, te faciliteren en sturing en ruimte te bieden aan elke professional om binnen de gemaakte afspraken te handelen. Dit vraagt om onderwijskundig leiderschap! In een flexibel onderwijsconcept wordt van (onderwijs)professionals gevraagd wendbaar in te spelen op de snelle veranderingen in de (werk)omgeving waarin een persoonlijk leertraject geen uitzondering meer is, maar de standaard. Surf (z.d.-a) spreekt over een wendbaar georganiseerd onderwijs, een systeem waarin de student regie heeft op de eigen leerroute met meer keuzemogelijkheden ten aanzien van de drie dimensies: Leerinhoud, Vorm en Tempo/Tijd (Jaspers & van Zijl, 2024). Empowerment van

teams en individuele medewerkers is onlosmakelijk verbonden aan een wendbare organisatie. Dit wordt o.a. gerealiseerd door het werken in multidisciplinaire teams die end-to-end verantwoordelijk zijn en werken vanuit een gedeelde visie aan gemeenschappelijke doelen waarbij de student centraal staat (Kerklaan, 2017). Flexibel onderwijs wordt samen gemaakt, niet vanuit een voorgeschreven dichtgetimmerd curriculum maar vanuit duidelijke kaders: een gezamenlijk ontwikkelde, gedragen visie en helder beleid waarbinnen alle actoren hun rol vervullen. Meer flexibiliteit vraagt paradoxaal genoeg om meer harmonisatie en standaardisatie van processen (Surf, z.d.-a). Gezamenlijke afspraken dragen bovendien bij aan de organiseerbaarheid en betaalbaarheid van flexibel onderwijs.

Dit leidt tot de volgende drie ontwerpprincipes voor de toetsorganisatie:

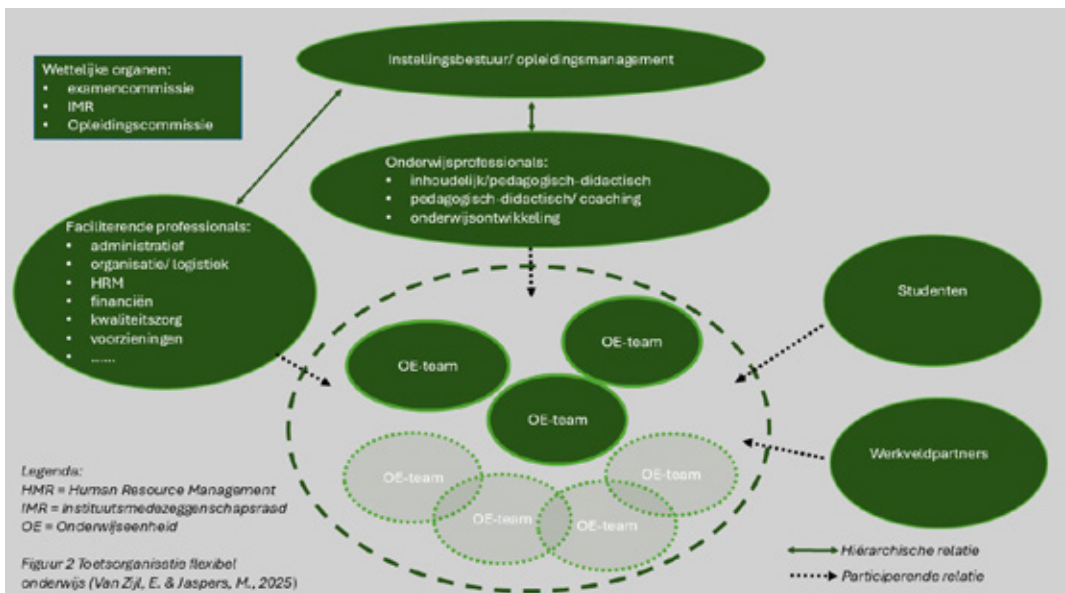
1. Werken in (multidisciplinaire) teams: Onderwijsprofessionals, werkveldpartners en studenten leren en werken met elkaar (Duvekot, 2016). Teams van onderwijsprofessionals geven in co-creatie met de student en werkveldpartners het leren en opleiden vorm. Toetsing wordt daarmee een gedeelde verantwoordelijkheid.
2. Verantwoordelijkheid laag in de organisatie: Meer autonomie voor studenten betekent ook meer autonomie voor onderwijsprofessionals zodat zij just-in-time kunnen inspelen op wat de student nodig heeft om te leren en om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in het werkveld. De teams zijn georganiseerd rondom een onderwijsseenheid (OE). Cohen et al. (2024) heeft het over gerichte autonomie waarbij helder is wat die autonomie inhoudt. Dat wil zeggen dat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is en welke beslissingen mag nemen.

De rol van de examencommissie is bij wet geregeld en verandert niet.

3. Inhoudelijke en organisatorische kaders: De kaders voor de toetsing zijn de visie op leren en opleiden, het toetsbeleid, de leeruitkomsten en eisen aan bewijsmateriaal, de vorm van het tentamen en -niet te vergeten- de toetsprocedures. De leeruitkomsten vormen de ruggengraat van de opleiding en het inhoudelijke kader voor zowel de student, onderwijsprofessionals als werkveldpartners. De vorm van het tentamen en de eisen aan bewijsmateriaal vormen het toetsprogramma en zijn samen met de leeruitkomsten vastgelegd in de Onderwijsexamenregeling (OER).

Toetsorganisatie in beeld

Kern van de (toets)organisatie zijn de multidisciplinaire, flexibele teams georganiseerd rondom onderwijsseenheden met een substantiële omvang van bijvoorbeeld 10, 15 of 30 studiepunten zoals in Figuur 2 gevisualiseerd.



Figuur 2. Toetsorganisatie flexibel onderwijs (Van Zijl & Jaspers, 2025)

In een OE-team participeren alle onderwijsprofessionals die betrokken zijn bij het vormgeven van het onderwijs binnen de onderwijseenheid en het afstemmen daarvan op de doelgroep en de individuele student (primaire proces). In co-creatie met werkveldpartners én de student wordt het onderwijs ontworpen (lerende driehoek). De ondersteunende processen zijn belegd

bij faciliterende professionals. Werkveldpartners vervullen een proactieve en participerende rol in het vormgeven van het onderwijs zowel beleidsmatig als in de uitvoering. Dat geldt ook voor studenten. De directie/ opleidingsmanagement stuurt deze netwerkachtige organisatie aan op basis van een heldere visie en strategie.

Tabel 1. Verantwoordelijkheidsmatrix toetsorganisatie

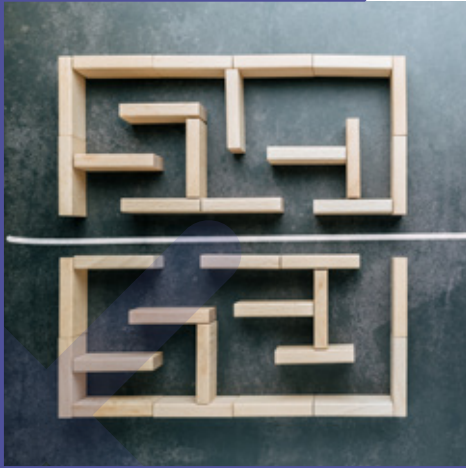
Proces	Instellingsbestuur/ opleidingsmanagement	Onderwijsprofessionals	Faciliterende professionals	OE-team	Examencommissie	OC
Primaire processen						
Onderwijsontwikkeling: kaders ten behoeve van toetsing						
Ontwerpen onderwijs-/ toetsbeleid	A	R	C		C	C
Ontwerpen onderwijs-/toetsprogramma en -procedures	A	R	C		C	C
Opstellen OER	A	R	C		C	C
.....						
Onderwijsuitvoering: OE-team						
Ontwerpen leeromgeving	A			R		
Begeleiden student	A			R		
Monitoren voortgang student (incl. studieplan) en geven studieadvies	A			R		
Roosteren resources	A			R		
Uitvoeren kwaliteitsanalyses				R		
.....						
Onderwijsuitvoering: examencommissie						
Aanwijzen examinatoren	A				V	
Afhandelen individuele verzoeken student	A				V	
Afhandelen fraudegevallen	A				V	
Afgeven getuigschrift	A				V	
.....						
Ondersteunende processen (ten behoeve van toetsing)						
Plannen resources	A	C	R		C	C
Beschikbaar stellen voorzieningen	A	C	R		C	C
Professionalisering	A	C	R		C	C
Kwaliteitsmanagement	A	C	R		C	C
.....						

Legenda (Six Sigma Group, z.d.-a)

A = Accountable, eindverantwoordelijk voor het resultaat van de taak (één persoon).

R = Responsible, verantwoordelijk voor het uitvoeren van een bepaalde taak of activiteit (één of meerdere personen).

C = Consulted, geraadpleegde die advies of input geeft (één of meerdere personen).



Het management heeft de belangrijke taak om de processen in te richten, te faciliteren en sturing en ruimte te bieden aan elke professional om binnen de gemaakte afspraken te handelen.

Voorbeeld: De logistiek voor het verzorgen van onderwijs en het afnemen van toetsen en examens verandert van vooraf door de organisatie geplande momenten naar just-in-time (Jaspers & van Zijl, 2024). De lange termijnplanning (Onderwijsplanning) wordt nog belangrijker; dat wil zeggen het zorgen dat er voldoende resources zijn. De korte termijnplanning (Roostering) ligt zo laag mogelijk in de organisatie, in het multidisciplinaire OE-team. Dat geldt op vergelijkbare wijze ook voor andere organisatorische taken.

Procesinrichting toetsorganisatie

Het combineren van functies met processen leidt tot een verantwoordelijkheidsmatrix waarin helder wordt welk orgaan welke bijdrage levert. Er zijn verschillende modellen ontwikkeld voor het in kaart brengen van alle processen zoals de Hoger Onderwijs Referentie Architectuur (HORA) voor het Hbo (Surf, z.d-b; Surf, z.d.-c) en de Middelbaar Onderwijs Referentie Architectuur (MORA) voor het Mbo (Mbo digitaal, z.d). In tabel 1 is een aanzet gegeven voor een verantwoordelijkheidsmatrix passend bij de ontwerpprincipes en de in figuur 2 geschetste organisatiestructuur. In de OE-teams worden de taken verdeeld.

Conclusie

Flexibel onderwijs vraagt om een fundamentele heroriëntatie van de toetsorganisatie. Een traditioneel, hiërarchisch model volstaat niet langer; nodig is een wendbare, netwerkachtige organisatie waarin gedeelde verantwoordelijkheid en professionele ruimte leidend zijn. Het borgen van toetskwaliteit vereist daarbij expliciete keuzes: multidisciplinaire samenwerking, een scherpe afbakening van rollen en verantwoordelijkheden en heldere inhoudelijke én organisatorische kaders. Voor bestuur en management betekent dit een verschuiving van sturen op controle naar het bewust creëren van randvoorwaarden voor eigenaarschap, leren en professionele dialoog. Flexibiliteit mag echter nooit verworden tot vrijblijvendheid. Juist in een flexibel onderwijsconcept zijn standaardisatie, duidelijke afspraken, transparante processen en een robuuste governance onmisbaar. Autonomie binnen kaders is daarmee geen beperking, maar een noodzakelijke voorwaarde om de toetsorganisatie betrouwbaar, beheersbaar én toekomstbestendig te laten functioneren. ■

Referenties

- Cohen-Schotanus, J, Visser, K. & Brouwer, J. (2024). *Werken aan de kwaliteit van Hoger Onderwijs*. Boom.
- Duvékot (2016). *Leren waarderen: Een studie van EVC en gepersonaliseerd leren* [proefschrift]. Universiteit van Utrecht.

- Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Jaspers, M. & Van Zijl, E. (2014). Samenwerken aan toetskwaliteit. Fontys. Geraadpleegd van https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_fontys:oai:surfsharekit.nl:bb76ad03-e570-466e-9e91-a0ed-fc504113
- Jaspers, M. & van Zijl, E. (2024). Grip op toetskwaliteit. *Examens*, 2024-01.
- Keuning, D. & Eppink, D.J. (2011). *Management & Organisatie*. Noordhoff.
- Kerklaan, L. (2016). *De wendbare organisatie*. Boom.
- MBO digitaal (z.d.). *MORA: de referentiearchitectuur voor het mbo*. Geraadpleegd op 26 mei 2025, van <https://mora.mbodigitaal.nl/index.php/Hoofdpagina>
- Ministerie OCW (2016). *Handreiking pilots flexibilisering hoger onderwijs*. Den Haag: Ministerie van OCW.
- Ministerie OCW (2025). *Verder vooruit: Examencommissies in een veranderend hoger onderwijs*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2025/11/14/rapport-ivho-verder-vooruit-examencommissies-in-een-veranderend-hoger-onderwijs>.
- Mintzberg, H. (2022). *Organisatiestructuren*. 2e herziene versie. Pearson Benelux B.V.
- NVAO. (2019). *Beoordeling bestaande experimenten leeuuitkomsten: Protocol*. NVAO.
- Rotmans, J. & Verheijden, M. (2021). *Omarm de Chaos*. Amsterdam: De Geus.
- Six Sigma Group. (z.d.-a). *Wat betekent RACI?* Geraadpleegd op 26 mei 2025, van <https://leansixsigmagroep.nl/lean-agile-en-six-sigma/raci-model/>.
- Six Sigma Group. (z.d.-b). *Een wendbare organisatie: De 8 principes*. Geraadpleegd op 12 december 2025, van <https://www.sixsigma.nl/wendbare-organisatie-de-8-principes>
- Surf. (z.d.-a). *Flexibel onderwijs organiseren*. Geraadpleegd op 26 juni 2025, van Onderwijslogistiek | SURF.nl
- Surf. (z.d.-b). *Onderwijs organiseren*. Geraadpleegd op 26 juni 2024, van <https://www.surf.nl/files/2020-07/procesplaat-onderwijs-organiseren-def.pdf>
- Surf. (z.d.-c). *Bedrijfsfunctiemodel*. Geraadpleegd op 26 juni 2025, van <https://hora.surf.nl/index.php/Bedrijfsfunctiemodel>. Nieuwenhuis (2010)
- Termeer (2019). *Het bewerkstelligen van een transitie naar kringlooplandbouw*. Wageningen University & Research. Geraadpleegd op 11 november 2025, van <https://edepot.wur.nl/500675>
- Van Deursen, P., & Van Zijl, E. (2015). *Kwaliteit van de toetsorganisatie. Kwaliteit van de toetsing onder de loep*, (p. 113–132). Garant.
- Van Zijl, E., Raaijmakers, S. & Jacobs, W. (2022). Geef flexibilisering van het onderwijs terug aan de staande organisatie. *Science Guide*, 01