

Master Organisatiecoaching De Haagse Hogeschool

*Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling
4 februari 2019*

Utrecht
Maart 2019
www.AeQui.nl
Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs

Colofon

Instelling en opleiding

Naam instelling: De Haagse Hogeschool
Adres: Johanna Westerdijkplein 109 Den Haag
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: Niet van toepassing

Opleiding: Master Organisatie Coaching
Locatie: Den Haag
Variant: Deeltijd
Croho-nummer: 70074

Visitatiecommissie

drs. Raoul van Aalst, voorzitter
dr. Arienne van Staveren, deskundige
prof. dr. Jaap Schaveling, deskundige
Ferry Wilting, MA, student-lid
drs. Linda van der Grijsparde, secretaris
De commissiesamenstelling is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van
AeQui VBI
Vlindersingel 220
3544 VM Utrecht
www.AeQui.nl

Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Inhoudsopgave	3
Inleiding	7
Beoogde leerresultaten	8
Onderwijsleeromgeving	11
Personeel	16
Voorzieningen en begeleiding	18
Kwaliteitszorg	20
Gerealiseerde leerresultaten	24
Bijlagen	27
Bijlage 1 Visitatiecommissie	28
Bijlage 2 Programma visitatie	29
Bijlage 3 Eindkwalificaties	30
Bijlage 4 Programmaoverzicht	31
Bijlage 5 Bestudeerde documenten	32

Samenvatting

Op 4 februari 2019 is de masteropleiding Organisatiecoaching van de Haagse Hogeschool gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is **voldoende**.

Beoogde leerresultaten

De opleiding geeft in haar profielbeschrijving adequaat weer waar de masteropleiding organisatiecoaching in grote lijnen voor staat. De opleiding heeft het profiel vertaald in acht competenties die zij als beoogde leerresultaten hanteert. De competenties zijn zorgvuldig uitgewerkt in deelcompetenties en per competentie wordt een heldere beroepscontext en -rol geschetst. De competenties passen bij het masterniveau en de professionele oriëntatie van de opleiding. In de Body of Knowledge zijn passende pijlers gekozen. Deze BoK is echter nog beperkt uitgewerkt.

Onderwijsleeromgeving

De opleiding biedt bij het profiel passende en samenhangende modules aan. Er is in de opleiding veel aandacht voor het integreren van verschillende gezichtspunten op het terrein van organiseren, leren, veranderen en onderzoek. Ook is er aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. De beoogde leerresultaten (competenties) zijn adequaat vertaald naar passende leerdoelen. Bij enkele modules is het aantal competenties waar aan wordt gewerkt aan de hoge kant. De opleiding kiest voor een passende balans tussen zelfstudie en (activerende en informatieve) lesdagen. De verschillende achtergronden van studenten en de mate van coachervaring verrijken de groepsdynamiek. Het programma en de vormgeving van het onderwijs sluiten voldoende aan bij de kwalificaties van instromende studenten. De gehanteerde toelatingseisen zijn realistisch gezien de beoogde leerresultaten en de intakeprocedure is zorgvuldig en adequaat. De opleiding benut de kleinschaligheid van de groep en de begeleiding in kleine groepen om de aansluiting op de kwalificaties van de instromende studenten zo optimaal mogelijk vorm te geven.

Personeel

Er is passend personeelsbeleid en er zijn voldoende mogelijkheden voor docenten om zich verder te professionaliseren. Het aantal docenten is voldoende voor de realisatie van het onderwijsprogramma en de feitelijk bij het personeel aanwezige expertise sluit aan bij de eisen gesteld aan een masteropleiding. De docenten hebben allen actuele werkervaring in de beroepspraktijk. Hierdoor kunnen zij een verbinding leggen tussen de opleiding en de huidige beroepspraktijk. De inzet van gastsprekers geeft een extra impuls aan de actualiteit van het programma.

Voorzieningen

De voorzieningen op de hogeschool zijn toereikend om het onderwijs te faciliteren. De online leeromgeving is ondersteunend, hoewel de (interactieve) mogelijkheden van de online leeromgeving meer benut kunnen worden door de opleiding. De opleiding biedt voldoende studiebegeleiding die is toegespitst op de behoeften van de studenten.

Kwaliteitszorg

Het kwaliteitszorgsysteem is systematisch opgezet en adequaat vormgegeven. Er is sprake van periodieke evaluaties die worden uitgevoerd onder verschillende betrokkenen.

Toetsing

De opleiding kiest voor een passende variatie in toetsvormen. De toetsen zijn van masterniveau en er wordt een duidelijke link gelegd met de praktijk en de werkcontext van de studenten. De competenties rond het doen van interventies en het uitvoeren van coaching in organisaties kunnen sterker terugkomen in de toetsing. De opleiding treft goede maatregelen om de kwaliteit van de toetsing te borgen. De opleiding heeft oog voor het verder versterken van de samenhang tussen

de beoogde leerresultaten, leerdoelen en beoordelingscriteria.

Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding beoogt studenten op masterniveau op te leiden tot organisatiecoaches. De visitatiecommissie stelt, op basis van de bestudering van theses en de gesprekken met werkveldleden en alumni vast, dat de opleiding hierin slaagt.

Aanbevelingen

Met het oog op de toekomst geeft de commissie de volgende suggesties ter overweging:

- De opleiding kan haar profiel nader operationaliseren. De opleiding zou daarbij duidelijker kunnen maken hoe zij zich profileert en positioneert ten opzichte van vergelijkbare opleidingen. Bij de aanscherping van het profiel zou de opleiding ook aandacht kunnen besteden aan een nadere concretisering van de kennis en vaardigheden.
- Het ophalen van structurele feedback bij afgestudeerden en betrokken werkgevers kan worden uitgebouwd.
- De opleiding kan het zicht op de carrièrepaden van afgestudeerden verder versterken door haar alumnibeleid uit te bouwen.

Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de masteropleiding Organisatiecoaching van de Haagse Hogeschool. De commissie kwalificeert de opleiding als **voldoende**.

Namens de voltallige visitatiecommissie,
Utrecht, maart 2019

drs R. van Aalst
Voorzitter

drs L. van der Grijsparde
Secretaris

Overzicht beoordeling

De beoordelingen per standaard (kader 2016) zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Standaard	Beoordeling
1. Beoogde leerresultaten	Voldoende
2. Oriëntatie van het programma	Voldoende
3. Inhoud van het programma	Voldoende
4. Leeromgeving van het programma	Voldoende
5. Instroom	Voldoende
6. Personeel	Voldoende
7. Materiële voorzieningen	Voldoende
8. Begeleiding	Voldoende
9. Kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en ontwikkeling	Voldoende
10 Toetsing	Voldoende
11 Gerealiseerde leerresultaten	Voldoende
Eindbeoordeling	Voldoende

Inleiding

De masteropleiding Organisatiecoaching (in CROHO: Organisatie Coaching) is één van de vijf masteropleidingen van De Haagse Hogeschool, aangeboden vanuit de Academie voor Masters & Professional Courses. De opleiding is gestart in 2008.

De instelling

De Haagse Hogeschool bestaat uit faculteiten, lectoraten en diensten. Ruim 25.000 studenten volgen op vier vestigingen een bacheloropleiding, een masteropleiding of een post-hbo-opleiding. Er werken ruim 1.900 medewerkers, waarvan 65% in een onderwijzende en 35% in een ondersteunende functie.

De Academie voor Masters & Professional Courses is als onderdeel van de Haagse Hogeschool een kennisinstelling die professionals opleidt. De academie biedt masters, post bachelors en vakgerichte trainingen aan voor professionals met werkervaring en levert maatwerk aan bedrijven en instellingen. De academie is verdeeld in verschillende domeinen. De masteropleiding Organisatiecoaching wordt aangeboden in het domein Organization, Learning and Development.

De opleiding

De deeltijd masteropleiding Organisatiecoaching van 60 EC heeft in 2012 haar profiel sterk aangepast en daarop volgend in 2013 een sterk gewijzigd onderwijsprogramma ingevoerd. De opleiding kent nu een sterkere focus op het specialisme organisatiecoaching dan voorheen. De missie van de opleiding is het opleiden van generieke organisatiecoaches die in staat zijn om vanuit een onderzoekende houding, overstijgend en op elk niveau van de organisatie collectieve leerprocessen te begeleiden en hierover te adviseren. Het onderwijsprogramma bestaat uit tien modules, die de studenten in twee jaar doorlopen.

De visitatie

De Haagse Hogeschool heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de opleiding een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden.

De visitatie heeft op 4 februari plaatsgevonden volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. De commissie heeft zich daarbij expliciet georiënteerd aan het cluster waarin deze opleiding geplaatst is. Dit is met het voltallig panel gedaan, tijdens het voorbereidend overleg, en afsluitend bij de oordeelsvorming. De hiertoe benodigde kennis was aanwezig in (een deel van) de visitatiecommissie.

De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd. Aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie. Deze rapportage is in maart 2019 in concept toegestuurd aan de opleiding; de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Op initiatief van de opleiding gaat een ontwikkelgesprek plaatsvinden in juni 2019. De resultaten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de in dit rapport weergegeven beoordeling.

Beoogde leerresultaten

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de beoogde leerresultaten van de Master Organisatiecoaching als **voldoende**. De opleiding geeft in haar profielbeschrijving adequaat weer waar de masteropleiding organisatiecoaching in grote lijnen voor staat. Dit profiel kan nader worden geoperationaliseerd. De opleiding zou daarbij duidelijker kunnen maken hoe zij zich profileert en positioneert ten opzichte van vergelijkbare opleidingen. De opleiding heeft het profiel vertaald in acht competenties die zij als beoogde leerresultaten hanteert. De competenties zijn zorgvuldig uitgewerkt in deelcompetenties en per competentie wordt een heldere beroepscontext en -rol geschetst. De competenties passen bij het masterniveau en de professionele oriëntatie van de opleiding. In de Body of Knowledge zijn passende pijlers gekozen. Deze BoK is echter nog beperkt uitgewerkt. Bij de aanscherping van het profiel zou de opleiding ook aandacht kunnen besteden aan een nadere concretisering van de kennis en vaardigheden.

Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld, het vakgebied en op internationale eisen.

Bevindingen

De opleiding beoogt professionals, die al werkzaam zijn in een relevante beroepspraktijk, op te leiden tot organisatiecoaches. De opleiding heeft haar profiel in 2013 aangescherpt en richt zich nu alleen nog op organisatiecoaching, waarvoorheen ook aandacht was voor bijvoorbeeld individuele – en teamscoaching. De achterliggende visie van de opleiding op organisatiecoaching is als volgt: 'De organisatie wordt als een geheel gezien, met een unieke dynamiek tussen de verschillende delen, ook wel systemen genoemd. Deze systeemgerichte manier van kijken biedt mogelijk heden om op verschillende manieren te onderzoeken welke patronen in een organisatie aanwezig zijn die het systeem vastzetten. Welke veranderkrachten er (desondanks) in aanwezig zijn en welke mogelijkheden er zijn om als organisatiecoach gericht bij te dragen aan een gewenste ontwikkeling van de organisatie. Dit alles vanuit een waarderende benadering. De opleiding beoogt organisatiecoaches af te leveren die in staat zijn om duurzame ontwikkeling te stimuleren. Zij leveren een bijdrage aan de vergroting van het leervermogen van een organisatie.'

De opleiding beschrijft zichzelf als uniek. Opleidingen in dit domein hebben volgens de opleiding meestal een focus op veranderen, waarbij leren in organisaties minder nadrukkelijk aan bod komt.

De opleiding heeft acht competenties afgeleid van haar profiel, die zij hanteert als beoogde leerresultaten (bijlage 3). De eerste competentie heeft betrekking op het faciliteren en begeleiden van collectieve leerprocessen. Deze competentie vormt een belangrijk referentiepunt voor de gehele opleiding; daar gaat het volgens de opleiding in essentie om bij organisatiecoaching. Daarnaast stelt de opleiding dat ook competentie 4, het stimuleren van zelfsturing in leren en werken, een belangrijk aspect is in organisatiecoaching. De opleiding stelt dat de specifieke aandacht voor zelfsturing en leren bij organisatieverandering het unieke karakter van organisatiecoaching vormen en daarmee van de opleiding.

Internationalisering heeft een bescheiden plaats in de profilering van de opleiding. De opleiding geeft als reden dat het werkterrein van de organisatiecoach zich grotendeels in Nederland bevindt. Wel vindt de opleiding het belangrijk dat de student vanuit verschillende (internationale) perspectieven een vraagstuk kan beschouwen. De opleiding is voornemens de internationale

component in het profiel en de opleiding te versterken.

De opleiding heeft haar competentieprofiel gebaseerd op het beroepsprofiel van individuele en teamcoaches, opgesteld door Stichting Registratie (ST!R) met een specifieke uitwerking op het gebied van organisatiecoaching. Naast de inhoudelijke en internationale aanscherping zijn er twee competenties toegevoegd: ethiek en praktijkgericht onderzoek. De opleiding heeft deze aan het profiel toegevoegd omdat in internationale profielen (zoals van de internationale beroepsorganisaties European Mentoring & Coaching Council en International Coach Federation) steeds meer aandacht komt voor het ethische aspect van zowel het professioneel handelen als (organisatie)coach, als van praktijkgericht onderzoek. Door praktijkgericht onderzoek expliciet een plaats te geven in het profiel komt volgens de opleiding bovendien het masterniveau goed tot uitdrukking.

De opleiding beschrijft in haar opleidingskader een Body of Knowledge (BoK), met drie pijlers: leertheorieën, sociale pedagogiek en organisatiekunde.

De opleiding beoogt het profiel actueel te houden door haar samenwerking met St!R en met het betrokken werkveld via een werkveldcommissie. Deze commissie bestaat uit vier leden en komt twee keer per jaar bijeen. In het overleg bespreekt de commissie onderdelen van het profiel en adviseert de opleiding over aanscherping. De opleiding werkt verder samen met de Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching om ook organisatiebegeleiding als aparte poot van de beroepsvereniging vorm te geven en de competentieprofielen op het gebied van coaching (waaronder begeleiding van organisaties) te stroomlijnen met Europese standaarden.

Afgestudeerden mogen de titel Master of Arts (MA) voeren. De opleiding is daarnaast erkend en geaccrediteerd door de Orde van Organisatie

Adviseurs (OOA). Hierdoor kunnen afgestudeerden de internationaal erkende titel Certified Management Consultant (CMC) aanvragen. De student dient voor de erkenning van de OOA wel te beschikken over relevante en recente werkervaring.

Overwegingen

De visitatiecommissie is van oordeel dat in de profielbeschrijving in de zelfevaluatie adequaat is weergegeven waar de masteropleiding organisatiecoaching in grote lijnen voor staat. De visitatiecommissie daagt de opleiding echter wel uit om het profiel, en organisatiecoaching als fenomeen, nader te operationaliseren. Aandacht is daarbij volgens het panel nodig voor de plaats van persoonlijk meesterschap in het profiel. De opleiding zou duidelijker kunnen maken hoe zij zich profileert en positioneert ten opzichte van vergelijkbare opleidingen. Waarin verschilt de opleiding van anderen, maar ook: waar heeft de opleiding raakvlakken met vergelijkbare opleidingen?

De ambities van de Haagse Hogeschool (vastgelegd in thema's wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool) worden in het opleidingsprofiel benoemd, maar zijn beperkt zichtbaar in het profiel van de opleiding verweven, stelt de visitatiecommissie vast. Dit zou versterkt kunnen worden.

De opleiding heeft het profiel vertaald in acht competenties die zij als beoogde leerresultaten hanteert. De visitatiecommissie stelt vast dat de competenties zorgvuldig zijn uitgewerkt in deelcompetenties en dat per competentie een heldere beroepscontext en -rol wordt geschetst. De competenties passen bij het masterniveau en de professionele oriëntatie van de opleiding. De visitatiecommissie raadt de opleiding aan om de competentie over professioneel werken (competentie 6) nader uit te werken, zodat de organisatiecoach als instrument helderder naar voren komt. De volgende vragen kunnen daarbij een rol spelen: Wat doet een organisatiecoach wanneer hij/ zij zichzelf als instrument inzet? Is hij/zij

bewust van het effect van zijn/haar specifieke acteren? Welke hulpmiddelen worden gebruikt en waarin onderscheidt de organisatiecoach zich van verwante beroepsprofielen als dat van de organisatieadviseur, supervisiecoach of begeleidingskundige?

De visitatiecommissie vindt dat de opleiding in de BoK passende pijlers heeft gekozen. Deze BoK is volgens de visitatiecommissie nog te beperkt uitgewerkt. Bij de aanscherping van het profiel zou de opleiding ook aandacht kunnen besteden aan een nadere concretisering van de kennis en vaardigheden.

De visitatiecommissie heeft waardering voor de goede contacten die de opleiding onderhoudt

met het beroepenveld. De beroepenveldcommissie bestaat uit toegewijde leden die zich actief inzetten voor de opleiding. Daarnaast versterken de contacten en samenwerking met branche- en beroepsverenigingen de input vanuit het werkveld. De visitatiecommissie adviseert de opleiding wel om bij de aanscherping van haar profiel meer in gesprek te gaan met organisaties dan zij tot nu toe heeft gedaan. Ook werkgevers van studenten en alumni kunnen bijvoorbeeld worden benut.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **volgende**.

Onderwijsleeromgeving

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de standdaarden van de onderwijsleeromgeving van de Master Organisatiecoaching als **voldoende**. De opleiding biedt bij het profiel passende en samenhangende modules aan. Er is in de opleiding veel aandacht voor het integreren van verschillende gezichtspunten op het terrein van organiseren, leren, veranderen en onderzoek. Ook is er aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. De beoogde leerresultaten (competenties) zijn adequaat vertaald naar passende leerdoelen. Bij enkele modules is het aantal competenties waar aan wordt gewerkt aan de hoge kant. De opleiding kiest voor een passende balans tussen zelfstudie en (activerende en informatieve) lesdagen. De verschillende achtergronden van studenten en de mate van coachervaring verrijken de groepsdynamiek. Het programma en de vormgeving van het onderwijs sluiten voldoende aan bij de kwalificaties van instromende studenten. De gehanteerde toelatingseisen zijn realistisch gezien de beoogde leerresultaten en de intakeprocedure is zorgvuldig en adequaat. De opleiding benut de kleinschaligheid van de groep en de begeleiding in kleine groepen om de aansluiting op de kwalificaties van de instromende studenten zo optimaal mogelijk vorm te geven.

Oriëntatie

Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.

Bevindingen

Iedere module bevat praktijkopdrachten of case-studies. De opleiding biedt ter ondersteuning conceptuele perspectieven en instrumenten aan waar de student zijn eigen praktijk mee kan analyseren en verrijken en zijn praktijkopdrachten kan uitvoeren. Studenten voeren de opdrachten waar mogelijk uit in hun eigen werkomgeving. Hierin komen niet alleen de onderzoeksvaardigheden maar ook de beroepsvaardigheden aan bod. Een voorbeeld hiervan zijn de 'Problem Solving Pits' die regelmatig in het programma worden ingezet. Hier gaan studenten als team aan de slag om een probleem te analyseren en een advies uit te brengen. Soms leidt deze werkvorm tot een bedrijfsbezoek. Docenten met praktijkervaring en gastdocenten uit de beroepspraktijk ondersteunen de scholing van de beroepsvaardigheden in het programma.

De opleiding richt zich op het ontwikkelen van een onderzoekende houding en het daadwerkelijk uitvoeren van praktijkgericht onderzoek.

Studenten verwerven een kritische houding ten aanzien van het eigen handelen en het effect daarvan in organisaties. In het programma is een onderzoeksleerlijn opgenomen. Reflectie, evaluatie en het gebruik van passende modellen voor inzicht en overzicht komen in elke module terug. In elke module geven opdrachten de student de gelegenheid om naast het onderzoekende vermogen ook de academische schrijfvaardigheid verder te ontwikkelen. In de opleiding worden diverse onderzoeksbenaderingen behandeld. In de praktijk van organisatiecoaching gaat het vooral om het stimuleren en begeleiden van zogenaamd actieonderzoek in de organisatie.

Overwegingen

De visitatiecommissie is van oordeel dat de oriëntatie en invulling van het programma voldoende waarborging bieden voor de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van praktijkgericht onderzoek en de beroepspraktijk.

Praktijkgericht onderzoek is volgens de visitatiecommissie voldoende geïncorporeerd in het programma. De onderzoekslijn is volgens de visitatiecommissie adequaat: een onderzoekende houding en onderzoeksvaardigheden komen binnen verschillende modules aan bod. De

visitatiecommissie doet de suggestie om de aandacht voor het toepassen van bestaand onderzoek in praktijksituaties te vergroten. Daarnaast is aandacht nodig voor de (negatieve) effecten van de invloed van externe factoren op de uitvoering van een onderzoek (bias), aangezien de opleiding vooral focust op het doen van actieonderzoek, waar de student zelf onderdeel is van het proces dat in gang wordt gezet. Ten slotte raadt de visitatiecommissie aan om meer aandacht te besteden aan het interpreteren van statistisch onderzoek. Meer in het algemeen zou de opleiding de lectoraten van de Hogeschool meer kunnen benutten dan nu het geval is.

De geleerde beroepsvaardigheden worden getraind in een beschermde omgeving en daarna toegepast in de eigen praktijk van de studenten. De visitatiecommissie heeft waardering voor deze transfer en daagt de opleiding uit om de vertaling van de inzichten die de studenten opdoen in de opleiding naar de beroepspraktijk nog sterker aan te zetten.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **volgende**.

Inhoud

Standaard 3: De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.

Bevindingen

De master is een tweejarige deeltijdopleiding met een omvang van 60 EC. Het programma bestaat uit tien modules (bijlage 4). Elke module is een combinatie van theorie, praktijk en onderzoek en eindigt in een reflectiemiddag en een toets. Module 5 heeft het karakter van een practicum, waarin de student oefent met (collectieve) leerinterventies. Module 10 vormt de afstudeerfase, waarin de student een collectief leerproces begeleidt en onderzoek doet in opdracht van een organisatie, meestal de eigen organisatie.

De opleiding heeft de acht competenties uit het competentieprofiel uitgesplitst in deelcompetenties. Van deze deelcompetenties heeft de opleiding per module leerdoelen afgeleid. De leerdoelen, de literatuur en de toetsing staan per module beschreven in de studiegids van de opleiding.

De studenten spreken zich in het studentenhoofdstuk positief uit over de modulaire opbouw van het programma: 'Deze opbouw maakt dat elk blok weer een andere leerdynamiek met zich meebrengt. Er is tijdens de opleiding veel aandacht voor de groepsdynamiek binnen onze eigen groep wat niet alleen goed is voor de groep maar ook binnen de veilige setting van een school veel inzichten geeft voor de (latere) praktijk. Inzichten in het eigen handelen en de invloed hiervan op organisatie-initiatieven en veranderinterventies is essentieel. Dit thema loopt als een rode draad door de opleiding heen. Organisatiecoaching (duurzaam verandermanagement d.m.v. organisatieleren) is een relatief nieuwe manier van verandermanagement en de uitdaging om aansluiting bij de huidige manier van managementvisie te vinden wordt elke module goed benut.'

Overwegingen

De visitatiecommissie constateert dat de opleiding bij het profiel passende en samenhangende modules aanbiedt. De beoogde leerresultaten (competenties) zijn adequaat vertaald naar passende leerdoelen. Bij enkele modules is het aantal competenties waar aan wordt gewerkt aan de hoge kant, stelt de visitatiecommissie vast. De opleiding is zich hiervan bewust en gaat de verdeling van de competenties over de modules herzien, zodat de modules meer dan nu zich van elkaar onderscheiden.

De visitatiecommissie stelt vast dat er in de opleiding veel aandacht is voor het integreren van verschillende gezichtspunten op het terrein van organiseren, leren, veranderen en onderzoek. Ook is er aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. De visitatiecommissie doet de suggestie om de aandacht voor sociale psychologie, persoonlijk meesterschap (invloed eigen historie/ opvoeding/

scholing), systemisch kijken en psychodynamiek te vergroten. De opleiding focust duidelijk meer op collectieve leerprocessen dan op organisatiestructuren. De visitatiecommissie raadt de opleiding aan te evalueren of de studenten voldoende kennis hebben van de organisatorische context waarin zij gaan coachen en indien nodig meer aandacht te besteden aan bedrijfskundige aspecten, zoals financiën en marketing. Het gaat erom dat de organisatiecoach begrijpt hoe leer-, gedrags- en cultuurvraagstukken samenhangen met andere aspecten van organisaties zoals strategische bedrijfsprocessen (positionering, core-business), financiën en risico, marketing, fiscale en juridische aspecten.

De visitatiecommissie concludeert dat de opleiding passende, actuele literatuur van masterniveau aanbiedt. De hoeveelheid wetenschappelijke en internationale literatuur is echter beperkt. De visitatiecommissie is er in de gesprekken van overtuigd geraakt dat de opleiding zich hiervan bewust is en zich inspant om meer internationale (wetenschappelijke) literatuur in te gaan zetten. Daarnaast stelt de visitatiecommissie vast dat de opleiding zich oriënteert op een verdere internationalisering van het onderwijsprogramma, door onder andere leerdoelen in internationale termen te formuleren, internationale vraagstukken in te brengen en internationaal georiënteerde docenten in te zetten. De visitatiecommissie adviseert de opleiding hierbij oog te houden voor de doelstelling dat de studenten vanuit diverse (internationale) perspectieven in staat zijn om te kijken naar vraagstukken uit een organisatie.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **voldoende**.

Leeromgeving

Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.

Bevindingen

De opleiding richt zich op de professional die het onderwijs combineert met werk. De studielast, bestaande uit zelfstudie en contacturen, is zestien tot twintig uur per week. Er is wekelijks een vaste lesdag op hogeschool van 9.30 tot 16.30 uur. Op de wekelijkse lesdag wordt een breed palet van onderwijsactiviteiten aangeboden. De meest voorkomende werkvormen zijn (werk)colleges, gastcolleges, studentpresentaties en opdrachten. De groep studenten is per cohort relatief klein: gemiddeld twaalf studenten.

In 2018 heeft de opleiding de aandacht voor coachingsvaardigheden in de praktijk versterkt naar aanleiding van evaluaties met studenten. Een vast onderdeel in het programma is nu een werkbezoek waar de studenten als organisatiecoach aan de slag gaan.

De student werkt aan zijn professionele ontwikkeling ten aanzien van de acht opleidingscompetenties in de zogenoemde leergroep van drie tot vier studenten. De begeleidende docent coacht de studenten in de leergroep op hun ontwikkeling als organisatiecoach. Gedurende de gehele opleiding vindt leergroepbegeleiding plaats. Iedere student maakt tijdens de gehele opleidingsperiode deel uit van eenzelfde, vaste leergroep. Per groep zijn twaalf begeleidingsuren per studiejaar beschikbaar, verdeeld over gemiddeld vier bijeenkomsten per jaar. De student legt het resultaat van zijn ontwikkeling vast in een portfolio, waarin hij aantoonbaar maakt dat hij de competenties op voldoende niveau beheerst. De student kan bij de leergroepbegeleider terecht voor vragen over zijn of haar persoonlijke ontwikkeling of studievoortgang. De opleiding is voornemens om de beoordelingscriteria van de leergroepen aan te scherpen en onderzoekt of een andere inrichting, in de vorm van een learning community, wenselijk is.

Uit evaluaties blijkt dat studenten het onderwijs als inspirerend ervaren. Vooral de diversiteit en de verschillende invalshoeken die docenten kiezen

worden door de studenten gewaardeerd. Ook in het studentenhoofdstuk spreken de studenten zich positief uit over de vormgeving van het onderwijs. De docenten zijn goed bereikbaar en er wordt met de studenten meegedacht. Tijdens de lessen is er ruimte voor input vanuit de studentengroep. De studenten beschrijven dat zij goed worden begeleid. Ruim 80% van de studenten rondt de opleiding in twee jaar af.

De studenten met wie de visitatiecommissie sprak, deden de suggestie om meer gebruik te maken van het collectief tijdens de lesdagen, vooral aangezien de opleiding inhoudelijk ingaat op collectief leren en het faciliteren van leer gemeenschappen. Toetsen en het bespreken van toetsresultaten zouden volgens de studenten een collectief leermoment kunnen zijn, bijvoorbeeld. Zij gaven aan dat de ervaringen van de medestudenten bij het maken van opdrachten in de eigen organisaties meer met elkaar gedeeld kunnen worden om het leereffect te vergroten.

Overwegingen

De visitatiecommissie stelt vast dat opleiding gekozen heeft voor een leeromgeving die de mogelijkheid biedt om de competenties te bereiken. De opleiding kiest voor een passende balans tussen zelfstudie en (activerende en informatieve) lesdagen. De verschillende achtergronden van studenten en de mate van coachervaring verrijken de groepsdynamiek. De opleiding kan dit volgens de visitatiecommissie verder versterken door meer gebruik te maken van het studentencollectief tijdens de lesdagen, zoals de studenten suggereerden. Daarnaast daagt de visitatiecommissie de opleiding uit om meer dan nu het geval is naar buiten te gaan, bijvoorbeeld door meer praktijkbezoeken in te plannen en daar met concrete casussen aan de slag te gaan.

De visitatiecommissie waardeert het idee om een learning community in te richten en doet de suggestie om dit te koppelen aan de inhoud van een module. Module 9, waar de integratie van de competenties als organisatiecoach centraal staat, zou als lint door gehele opleiding ingericht

kunnen worden en gekoppeld kunnen worden aan de learning community.

De opleiding zou volgens de visitatiecommissie blended learning meer plek kunnen geven in de leeromgeving, onder andere door het interactiever benutten van de digitale leeromgeving.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **volgende**.

Instroom

Standaard 5: Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Bevindingen

Een bachelordiploma, twee jaar relevante werker-
varing en een voor organisatiecoaching relevante functie vormen de voorwaarden om in te kunnen stromen. Studenten kunnen gedetacheerd zijn, werken als zelfstandige of in dienst bij een werkgever. Uit de instroom van achterliggende jaren is gebleken dat driekwart van de studenten vrouw is en de leeftijdscategorie 30 tot 45 jaar het sterkst vertegenwoordigd is. Studenten zijn voornamelijk afkomstig uit de non-profit sector.

Een relevante werkring is noodzakelijk om de opleiding succesvol te kunnen voltooien. Aan deze werkplek wordt de eis gesteld dat er minimaal tien werknemers werkzaam zijn en dat de student zijn opdrachten kan uitvoeren. Tijdens het intakegesprek wordt door de program manager vastgesteld of de werkplek in deze mogelijkheid voorziet.

Iedere student krijgt een uitgebreid intakegesprek met de program manager. De program manager hanteert hierbij een standaard intakeformulier en volgt de intakeprocedure. Er wordt stilgestaan bij de relevantie van de huidige functie, de ontwikkelbaarheid van de beroepsrollen en de inhoud van de opleiding. Motivatie en competentieniveau staan eveneens centraal tijdens het intakegesprek. Eventuele belemmeringen zoals

dyslexie, beheersing Engelse taal, studiebelasting en werklust, steun van werkgever en thuisfront worden besproken en zo worden wederzijdse verwachtingen afgestemd. De intakeprocedure wordt afgesloten met een toelatingsadvies.

Niet alle instromende studenten hebben de praktische vaardigheden van een (junior) coach. De docenten ervaren hierdoor niveauverschillen tussen de studenten tijdens de opleiding. In module 1, 9 en 10 wordt hier aandacht aan besteed door te oefenen met collegiale coaching, intervisie en een theoretisch kader te bieden over de structuur en rollen binnen een coaching traject.

De studenten spraken zich in het gesprek met de visitatiecommissie positief uit over het intakegesprek. Alle relevante aspecten zijn daar zorgvuldig besproken. Door dit gesprek en door het volgen van een informatieavond hadden de studenten een goed beeld van wat de opleiding inhoudt en welke investering de opleiding van hen verwacht.

Overwegingen

De visitatiecommissie is van mening dat het programma en de vormgeving van het onderwijs

voldoende aansluiten bij de kwalificaties van instromende studenten en dat de gehanteerde toelatingseisen realistisch zijn gezien de beoogde leerresultaten. De intakeprocedure is adequaat. De opleiding benut de kleinschaligheid van de groep en de begeleiding in kleine groepen om de aansluiting zo optimaal mogelijk vorm te geven. Het benutten van de diversiteit van de instromende studenten kan in het onderwijs verder worden versterkt. Bijvoorbeeld het met meerdere perspectieven naar een kwestie in een organisatie kijken zou explicieter in de praktijk kunnen worden gebracht met de groep studenten.

De opleiding behaalt een hoog rendement. De visitatiecommissie stelt vast dat het waarschijnlijk de zorgvuldige intake, de kleinschalige groep en de uitgebreide begeleiding van studenten is die hieraan positief bijdragen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **voldoende**.

Personeel

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de kwantiteit en de kwaliteit van het personeel van de Master Organisatiecoaching als **voldoende**. Er is passend personeelsbeleid en er zijn voldoende mogelijkheden voor docenten om zich verder te professionaliseren. Het aantal docenten is voldoende voor de realisatie van het onderwijsprogramma en de feitelijk bij het personeel aanwezige expertise sluit aan bij de eisen gesteld aan een masteropleiding. De docenten hebben allen actuele werkervaring in de beroepspraktijk. Hierdoor kunnen zij een verbinding leggen tussen de opleiding en de huidige beroepspraktijk. De inzet van gastsprekers geeft een extra impuls aan de actualiteit van het programma.

Standaard 6: Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend.

Bevindingen

Het docententeam bestaat uit twaalf personen waarvan één docent vast in dienst is en elf docenten op freelancebasis werkzaam zijn. De docenten kunnen vier rollen vervullen: docent, leergroepbegeleider, afstudeerbegeleider en eerste beoordelaar van de thesis. Een aantal docenten hebben meerdere rollen. De eerste beoordelaars van de thesis zijn alle drie gepromoveerd. De overige negen kerndocenten hebben een masteropleiding, waarvan één docent in 2018 zijn promotietraject is gestart. Alle docenten hebben inhoudelijke expertise op het terrein waarop zij onderwijs verzorgen en werken in de praktijk als individuele, team- en/of organisatiecoach. Sommige docenten vervullen daarnaast ook onderwijstaken in andere masteropleidingen van de academie of participeren in academiebrede commissies, zoals de toetscommissie of de opleidingscommissie. Het merendeel van de docenten participeert in professionele netwerken, zowel formeel als informeel. Verschillende docenten doen naast hun werk als docent onderzoek binnen het vakgebied. Twee docenten, waarvan één in vaste dienst, zijn actief als onderzoeker bij de kenniskring van het lectoraat Change Management.

De huidige thesisbegeleiders zijn afkomstig uit verschillende disciplines: human resource

management, organisatiecoaching, verandermanagement, onderwijs, organisatiepsychologie. Zij beschikken over kennis van en ervaring met verschillende vormen van (kwalitatief en kwantitatief) onderzoek. Met de thesisbegeleiders vindt minimaal een keer per jaar overleg plaats en daarnaast is er voor de beoordelaars een kalibratiesessie afstudeerniveau.

Minimaal twee keer per jaar vindt een docentenbijeenkomst plaats waarin behalve organisatorische zaken ook inhoudelijke kwesties aan bod komen. Het docententeam heeft in het najaar van 2018 een gezamenlijke BKE-training gevolgd, waar de toetsen van de MOC centraal hebben gestaan. In het voorjaar van 2019 wordt scholing aangeboden rondom het concept Learning Communities in samenwerking met een andere masteropleiding in de academie. Daarnaast worden ook masterclasses georganiseerd voor docenten.

Overwegingen

De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding passend personeelsbeleid hanteert en voldoende mogelijkheden biedt voor docenten om zich verder te professionaliseren. Het aantal docenten is voldoende voor de realisatie van het onderwijsprogramma. De visitatiecommissie constateert dat de feitelijk bij het personeel aanwezige expertise aansluit bij de eisen gesteld aan een masteropleiding. De docenten hebben allen actuele werkervaring in de beroepspraktijk. Hierdoor kunnen zij een verbinding leggen tussen de

opleiding en de huidige beroepspraktijk. De inzet van gastsprekers geeft een extra impuls aan de actualiteit van het programma. Uit het gesprek met studenten en uit evaluatieresultaten maakt de visitatiecommissie op dat de docenten inspirerend zijn voor de studenten. De opleiding heeft aandacht voor het verhogen van internationale werkervaring in het (gast)docententeam en voor verdere teamontwikkeling, stelt de visitatiecommissie vast. Dit laatste kan versterkt worden volgens de visitatiecommissie, mede gezien de inzet van voornamelijk freelance docenten.

Het verder aanscherpen van de profilering van de opleiding en verder vormgeven van het vakgebied vergt inspanning van het gezamenlijke

docententeam. De opleiding benadrukt de onderzoekslijn in het programma. De zwaarte ervan als geformuleerd door de opleiding zou volgens de visitatiecommissie meer wetenschappelijk geïntereerde medewerkers rechtvaardigen. Als de focus meer gaat liggen op het geformuleerde competentieprofiel van de organisatiecoach, dan ziet de visitatiecommissie dat als minder noodzakelijk.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **volgende**.

Voorzieningen en begeleiding

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de voorzieningen en begeleiding van de Master Organisatiecoaching als **voldoende**. De voorzieningen op de hogeschool zijn toereikend om het onderwijs te faciliteren. De online leeromgeving is ondersteunend, hoewel de (interactieve) mogelijkheden van de online leeromgeving meer benut kunnen worden door de opleiding. De opleiding biedt voldoende studiebegeleiding die is toegespitst op de behoeften van de studenten.

Voorzieningen

Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

De lessen vinden plaats in de lokalen van gebouw Poseidon, op loopafstand van zowel het station Den Haag Hollands Spoor als de hoofdvestiging van De Haagse Hogeschool. Een deel van het gebouw is apart gereserveerd voor de academie. Hier zijn leslokalen en gezamenlijke ruimtes beschikbaar.

Voor de studenten van de academie is er een supportdesk die geopend is op lesdagen. Deze desk helpt de studenten met alle mogelijke praktische vragen. Voor ICT-problemen is er een gespecialiseerde helpdesk. Voor studievoorziening en problemen is zowel een frontoffice als voor moeilijkere gevallen de programmaleiding op afspraak beschikbaar.

De docenten en studenten maken gebruik van Blackboard als digitale leeromgeving. Studenten hebben toegang tot een digitale bibliotheek. Via Blackboard kunnen studenten module-specifieke informatie downloaden zoals bijvoorbeeld Power Point-presentaties. Blackboard en Osiris zijn ook van huis uit bereikbaar voor studenten.

Overwegingen

De visitatiecommissie constateert dat de voorzieningen toereikend zijn om het onderwijs te faciliteren. De online leeromgeving biedt volgens de visitatiecommissie ook voldoende ondersteuning voor studenten bij het doorlopen van het

programma. Wel is de visitatiecommissie van mening dat de opleiding de (interactieve) mogelijkheden van de online leeromgeving meer kunnen benutten, zoals ook is opgemerkt bij standaard 4.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **voldoende**.

Begeleiding

Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Bevindingen

Aan het begin van iedere module ontvangen de studenten alle relevante informatie. De studenten ontvangen de modulebeschrijvingen met daarin onder andere de te verwachten werklust, de te lezen literatuur, het rooster met lestijden, toetsen en deadlines. Studenten kunnen hun studieresultaten via studievoortgangssysteem Osiris monitoren.

De opleiding kenmerkt zich door korte lijnen en een persoonlijke benadering (mogelijk mede veroorzaakt doordat er sprake is van kleine groepen). De ontwikkeling van de student wordt formeel gemonitord door de leergroepbegeleider. Daarnaast heeft de student jaarlijks minimaal één gesprek met de programma manager.

Overwegingen

De visitatiecommissie stelt vast dat de informatievoorziening voldoende is. De opleiding biedt voldoende studiebegeleiding die is toegespitst op de behoeften van de studenten. Om de leerbegeleiding te versterken, raadt de visitatiecommissie de opleiding aan meer focus aan te brengen in de doelstellingen van de leergroepen en de groepen

groter te maken, om het leren van elkaar te versterken.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **voldoende**.

Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de kwaliteitszorg van de Master Organisatiecoaching als **voldoende**. Het kwaliteitszorgsysteem is systematisch opgezet en adequaat vormgegeven. Er is sprake van periodieke evaluaties die worden uitgevoerd onder verschillende betrokkenen. Het ophalen van structurele feedback bij afgestudeerden en betrokken werkgevers kan worden uitgebouwd.

Standaard 9: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.

Bevindingen

De academie heeft kaders, richtlijnen en streefdoelen op het gebied van kwaliteitszorg geformuleerd voor haar opleidingen. Deze zijn vastgelegd in het kwaliteitshandboek van de academie en gebaseerd op het onderwijskader waarover de academie beschikt. Dit onderwijskader is in 2018 vastgesteld. Evaluaties van de kwaliteit van het onderwijs vinden formeel plaats via student- en docentenevaluaties, docentenbijeenkomsten, academie-brede kwaliteitsdagen en via het ontwikkelproces voor programma's, waarvan peer review en discussie met het programmamanagement, onderdeel zijn.

Het programma wordt jaarlijks in zijn geheel en per module geëvalueerd onder de studenten. De docenten komen regelmatig bijeen met de program manager en de program director om deze informatie en resultaten van de module-evaluaties gezamenlijk te bespreken. Zij hebben de verantwoordelijkheid om het curriculum te beoordelen om ervoor te zorgen dat de inhoud, structuur en strategieën van de master aan blijven sluiten op nieuwe ontwikkelingen en in overeenstemming zijn met de beoogde leerresultaten.

Het programma wordt ook geëvalueerd door de opleidingscommissie. De opleidingscommissie beschouwt de resultaten van de studentenevaluaties en formuleert op basis van deze resultaten, eigen ervaring en feedback van studenten advies voor de program manager. De opleidings-

commissie geeft ook gevraagd en ongevraagd advies over veranderingen in het curriculum en andere zaken (bijvoorbeeld toetsrooster en de OER) die voor studenten van belang zijn.

Sinds 2017 voert de programma manager twee keer per jaar een evaluatiegesprek met studenten. De terugkoppeling hierover vindt plaats tijdens het volgende evaluatiegesprek. Vanaf 2018-2019 wordt de afstudeerfase apart geëvalueerd met studenten en afstudeerbegeleiders.

De studenten spreken zich in het studentenhoofdstuk positief uit over de feedbacksessies met de docenten, de leergroepbegeleiders en met de programmamanager. Het geeft hen de gelegenheid om alles te noemen wat ervaren wordt. Zij ervaren dat de opleiding dit benut om continue te optimaliseren.

Overwegingen

Het kwaliteitszorgsysteem is volgens de visitatiecommissie systematisch opgezet en adequaat vormgegeven. De visitatiecommissie waardeert de periodieke evaluaties die worden uitgevoerd onder verschillende betrokkenen. De opleiding benoemt in de zelfevaluatie voornamelijk de betrokkenheid van interne stakeholders bij de kwaliteitszorg. De visitatiecommissie raadt de opleiding aan om ook structureel feedback van afgestudeerden en betrokken werkgevers te vragen en dit op te nemen in de kwaliteitszorgsystematiek. De opleiding heeft dit als aandachtspunt benoemd, stelt de visitatiecommissie vast.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **vol-**
doende.

Toetsing

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de toetsing van de Master Organisatiecoaching als **voldoende**. De opleiding kiest voor een passende variatie in toetsvormen. De toetsen zijn van masterniveau en er wordt een duidelijke link gelegd met de praktijk en de werkcontext van de studenten. De competenties rond het doen van interventies en het uitvoeren van coaching in organisaties kunnen sterker terugkomen in de toetsing. De opleiding treft goede maatregelen om de kwaliteit van de toetsing te borgen. De opleiding heeft oog voor het verder versterken van de samenhang tussen de beoogde leerresultaten, leerdoelen en beoordelingscriteria.

Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

Iedere module wordt afgesloten met een toets. Toetsvormen zijn een praktijkopdracht, casus-toets, essaytoets, peerassessment, een overalltoets en een digitaal portfolio. Bij de keuze van de toetsvorm houdt de opleiding rekening met de aansluiting bij de inhoud van de module en de gewenste variatie in toetsing van kennis en toepassing daarvan. Bij de meeste opdrachten brengen de studenten de eigen praktijk in.

De academie heeft een gezamenlijke visie op toetsing geformuleerd, weergegeven in het document Toetsing in de masteropleidingen (2018). Met behulp van de academiekaders en op basis van het competentieprofiel van de opleiding heeft de curriculumcommissie een toetsplan opgesteld waarin de wijze van toetsing voor iedere module is vastgelegd. Voor elke toets is door de curriculumcommissie een toetsmatrijs (op grond van de taxonomie van Bloom) samengesteld. Bij de opstelling van elke toets is het 'vier-ogenprincipe' gehanteerd: elke toets en toetsmatrijs is door een tweede docent/examinator gecheckt op vorm, inhoud en procedure. Ook werkstukken van studenten worden regelmatig volgens het vier-ogen principe beoordeeld. Zo ook alle theses.

In de evaluatie van een module checkt de opleiding zowel bij de studenten als bij de docenten of de wijze van toetsing voldoende aansloot bij de

inhoud van de module en de competenties waaraan in de betreffende module gewerkt wordt.

Er is een academiebrede examencommissie. De examencommissie is belast met het borgen van de kwaliteit van toetsen en examens. Namens de examencommissie neemt de toetscommissie jaarlijks een steekproef van beoordelingen van toetsen, verspreid over het gehele curriculum van de opleiding en rapporteert hierover aan het management van de opleiding.

Overwegingen

De visitatiecommissie constateert dat de opleiding kiest voor een passende variatie in toetsvormen. De visitatiecommissie heeft enkele toetsen, toetsmatrijzen en beoordelingsformulieren ingezien en stelt op basis daarvan vast dat de toetsen van het vereiste niveau zijn. De opleiding legt in de toetsen een goede link met de praktijk en de werkcontext van de studenten. De visitatiecommissie doet de suggestie om de competenties rond het doen van interventies en het uitvoeren van coaching in organisaties sterker te laten terugkomen in de toetsing, bijvoorbeeld door handelingstoetsen of performance assessment inclusief reflectie toe te voegen aan het summatieve toetsrepertoire. Op dit moment komt deze vorm van toetsen slechts af en toe op formatieve wijze voor, stelt de visitatiecommissie vast.

De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding goede maatregelen treft om de kwaliteit van de toetsing te borgen. De visitatiecommissie concludeert op basis van de gesprekken en de

documentatie dat de examencommissie en de toetscommissie hun taak om de kwaliteit van toetsen en tentamens te borgen passend vormgeeft. De opleiding heeft oog voor het sterker in lijn brengen van beoogde leerresultaten, leerdoelen en beoordelingscriteria met elkaar. De

visitatiecommissie constateert dat de opleiding hierin goede stappen zet.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **volgende**.

Gerealiseerde leerresultaten

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de gerealiseerde leerresultaten van de Master Organisatiecoaching als **voldoende**. De opleiding beoogt studenten op masterniveau op te leiden tot organisatiecoaches. De visitatiecommissie stelt op basis van de bestudering van theses en de gesprekken met werkveldleden en alumni vast dat de opleiding hierin slaagt. De opleiding kan het zicht op de carrièrepaden van afgestudeerden verder versterken door haar alumnibeleid uit te bouwen.

Standaard 11: De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.

Bevindingen

De studenten sluiten de opleiding af met een masterthesis. Dit is de proeve van bekwaamheid waarin de student met het doen van zelfstandig praktijkgericht onderzoek aantoont dat hij/zij op masterniveau alle competenties van de masteropleiding beheerst. Studenten die alle voorgaande modules met een voldoende hebben afgesloten, kunnen starten met de thesisfase. De masterthesis en de mondelinge verdediging worden beoordeeld door twee beoordelaars. Gedurende de uitvoeringsfase krijgt de student individuele begeleiding.

Jaarlijks wordt een aantal mastertheses met bijbehorende beoordelingen gereviewed door de examencommissie. De bevindingen worden teruggekoppeld aan de program manager van de opleiding en vervolgens in het docentenoverleg en in kalibratiesessie besproken. Ook tijdens de werkveldcommissie is een thesis besproken, waarbij vooral gekeken is naar de relevantie van het onderzoek in relatie tot de praktijk.

In kalibratiesessies met de thesisbegeleiders zoekt de opleiding de dialoog over verschillende opvattingen rond methoden van onderzoek, het masterniveau van de opleiding en de beoordeling van de theses. Vervolgstappen worden genomen in het uitvoeren van een evaluatieonderzoek onder alumni en hun werkgevers naar de impact van de opleiding op langere termijn.

De studenten begeleiden tijdens het afstuderen vaak een veranderingstraject, waarvoor vaak meer tijd nodig is in een organisatie dan begroot in het afstuderen. De opleiding geeft aan dat zij vindt dat studenten hier al tijdens het eerste studiejaar beter op voorbereid moeten worden door docenten. De program manager benoemt dit aandachtspunt voortaan ook in het intakegesprek en tijdens de opening van het studiejaar. Parallel daaraan onderzoekt de opleiding komend jaar of het mogelijk is om de afstudeerfase eerder te laten starten.

In het studentenhoofdstuk geven de studenten aan dat zij worden opgeleid tot kritische en zelfstandige denkers die kunnen acteren op organisatie breed niveau. Zij stellen dat het leerrendement groot is aangezien zij tijdens de opleiding vaak uit hun eigen comfortzone worden gehaald waardoor het leerrendement groot is. Alumni zijn werkzaam in het hoger onderwijs als docent of opleidingsmanager, vestigen zich als zelfstandig organisatiecoach en zijn werkzaam binnen het hrm vakgebied en binnen de verandercunde.

Overwegingen

Om zich een oordeel te vormen over het eindniveau van de studenten, heeft de visitatiecommissie in totaal vijftien recente mastertheses gelezen en de beoordelingen van deze theses ingezien (zie bijlage 5). De visitatiecommissie stelt vast dat alle theses getuigen van het masterniveau. De thema's in de theses sluiten aan op het profiel van de opleiding, waarbij het opvalt dat twee van de

vijftien theses een sterk bedrijfskundige insteek kenden en daardoor minder optimaal aansloten op de profilering van de opleiding. De beoordelingen door de examinatoren correleren volgens de visitatiecommissie met de kwaliteit van het werk. De volgens de visitatiecommissie betere theses hebben hogere cijfers ontvangen waarbij de visitatiecommissie van mening is dat enkele theses aan de hoge kant zijn beoordeeld.

De studenten laten in de thesis zien dat zij in staat zijn een onderzoek op masterniveau uit te voeren. De visitatiecommissie constateert echter dat in een aantal theses sprake is van een brede onderzoeksvraag en een wijdlopende literatuurstudie. De relatie tussen de literatuurstudie en de toepassing in de afstudeeropdracht is in deze gevallen niet optimaal. In de meeste literatuurstudies is het aandeel internationale en wetenschappelijke literatuur beperkt. Veel studenten vallen terug op referenties van Nederlandse veranderkundigen als Jaap Boonstra en Léon De Caluwé. De visitatiecommissie raadt de opleiding aan om studenten te stimuleren om ook over de grenzen van hun vakgebied, het geleerde en wetenschappelijke disciplines te zoeken naar perspectieven rond hun onderzoeksvraag en kritisch te zijn op het evidence-based gehalte van referenties (in ieder geval in het afstudeerwerk). De visitatiecommissie sluit met haar aanbevelingen aan op de aanbevelingen van de examencommissie, die de opleiding aanraadt om studenten te stimuleren meer literatuur te gebruiken die vanuit verschillende invalshoeken het door de student onderzochte thema benadert, om zo het kritische denken en het loskomen van eigen aannames te bevorderen. Aangezien de studenten in het uitgevoerde actieonderzoek normaal gesproken zelf onderdeel zijn van het veranderproces dat in gang gezet wordt, is het volgens de visitatiecommissie van belang dat in de theses aandacht is voor bias. Dit ziet de visitatiecommissie nog beperkt terug.

De visitatiecommissie stimuleert de opleiding om te zoeken naar alternatieve vormen voor de

proeve van bekwaamheid in plaats van de nadruk sterk te leggen op het doen van onderzoek, zoals nu het geval is. Het onderzoek zou meer dan nu ten dienste kunnen staan van een organisatiecoachingstraject, waarbij ook het functioneren als organisatiecoach op masterniveau in de beoordeling meer centraal kan komen te staan. De thesis is volgens de visitatiecommissie niet de enige vorm waar een eindwerk uit hoeft te bestaan; een kort onderzoeksartikel gecombineerd met een beroepsproduct rond het verandertraject in een organisatie zou ook goede mogelijkheden kunnen zijn. Ook andere vormen van toetsing van de competenties van de organisatiecoach verdienen aandacht. De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding hiervoor open staat en het denkproces hierover al in gang heeft gezet.

Het leereffect van de opleiding is volgens de visitatiecommissie duidelijk zichtbaar. Onder andere uit de gesprekken met de alumni en betrokkenen uit het werkveld maakt de visitatiecommissie op dat de alumni zichzelf zichtbaar hebben versterkt in hun functioneren als organisatiecoach. Zij zijn bijvoorbeeld in staat om hun keuzes en interventies beter te onderbouwen dan voorheen.

De opleiding houdt zicht op haar alumni na afstuderen, maar dit kan worden versterkt, stelt de visitatiecommissie vast. De opleiding is zich hiervan bewust en beoogt hierin stappen te zetten. De visitatiecommissie ondersteunt het voornemen van de opleiding om een evaluatieonderzoek onder alumni en werkgevers uit te zetten over de impact van de opleiding uit te voeren en raadt de opleiding aan deze vorm van evaluatie op te nemen in haar kwaliteitszorgbeleid.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **volgende**.

Bijlagen

Bijlage 1 Visitatiecommissie

Deze notitie is volgens het NVAO-format opgesteld.

Naam panellid (incl. titulatuur)	Korte functiebeschrijving van de panelleden (1-3 zinnen)
Drs R.R. van Aalst	De heer Van Aalst is programma manager 'Always Energy' van TenneT. Doel van het programma is arbeidsmobiliteit te stimuleren. Van Aalst zit met regelmaat visitatiepanels voor.
Prof.dr. J. Schaveling	De heer Schaveling is professor Leadership & Cooperation en Director Modular Executive MBA programs bij Nyenrode University. Daarnaast is hij werkzaam als zelfstandig organisatiecoach
Dr A.B. van Staveren	Mevrouw van Staveren is Academic Director MLI (Radiant, een samenwerkingsverband tussen negen hogescholen); tevens is zij Lector Leren Innoveren aan de Marnix Academie
De heer F. Wilting	Ferry Wilting is docent en onderzoeker aan de opleiding M Leiderschap van de Hanzehogeschool Groningen. Ook is hij zelfstandig coach en rondde hij in maart 2018 de opleiding Begeleidingskunde aan de Hogeschool Rotterdam af.

De commissie werd bijgestaan door Linda van der Grijspaarde, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

Alle commissieleden hebben een verklaring van onafhankelijkheid en onpartijdigheid ingevuld, ondertekend en deze zijn ingeleverd bij NVAO.

Bijlage 2 Programma visitatie

Maandag 4 februari 2019

Locatie: Haagse Hogeschool – gebouw Poseidon Den Haag

08.30 - 08:45 Ontvangst van de visitatiecommissie en kennismaking

08.45 - 9.30 Vooroverleg van de visitatiecommissie en bestuderen van documentatie

9.30 - 10.00 Presentatie: Master Organisatiecoaching

10.00 - 11.00 Sessie 1- Oriëntatie van de masteropleiding en doelgroep

11.15 – 12.15 Sessie 2– Inrichting MOC en onderwijsleeromgeving

12.15 - 13.15 Lunch en documentenstudie

13.15 - 14.15 Sessie 3- Docenten en begeleiding, organisatie en kwaliteitszorg

14.30 – 15.15 Sessie 4- Gesprek met studenten Master Organisatiecoaching

15.30 – 16.30 Sessie 5- Borging eindniveau

16.45 – 17.45 Paneloverleg

17.45 – 18.00 Korte terugkoppeling door de panelvoorzitter

Bijlage 3 Eindkwalificaties

Competentie 1: Begeleiden van leerprocessen: het kunnen faciliteren en begeleiden van collectieve leerprocessen binnen een organisatiecontext.

Competentie 2: Gerichtheid op de werkcontext: organisatiecoaching binnen de werk en organisatiesetting kunnen contextualiseren (situationele variatie).

Competentie 3: Gerichtheid op resultaat: de organisatiecoach is in staat om de organisatiecoaching gericht te houden op het succesvol functioneren in relatie met de vraagstelling (performanceverbetering).

Competentie 4: Gerichtheid op zelfsturing van werken en leren; gericht op het vergroten van eigenaarschap en het leervermogen van klant/team/organisatie.

Competentie 5: Interactie als begeleider vormgeven: op een contract gebaseerde samenwerking tot stand kunnen brengen en onderhouden.

Competentie 6: Professioneel werken met daarin twee te onderscheiden aspecten; De organisatiecoach kan methodisch handelen; de organisatiecoach kan zelfstandig eigen professionele ontwikkeling vormgeven.

Competentie 7: De coach is gericht op ethisch handelen zowel naar klant, klantsysteem als naar opdrachtgever als naar collega's.

Competentie 8: De organisatiecoach is in staat om praktijkgericht onderzoek te verrichten binnen de beroepsspecifieke context van organisatiecoaching.

Bijlage 4 Programmaoverzicht

Jaar 1	EC's
Module 1: Inleiding in organisatiecoaching	6
Module 2: Het leervermogen van organisaties: organisatiecoaching	6
Module 3: De organisatiecoach als praktijkgerichte onderzoeker 1	5
Module 4: Leren en veranderen in organisaties; gereedschap van de organisatiecoach	6
Module 5: Organisatiedynamica: het werkveld van de organisatiecoach	7
Jaar 2	EC's
Module 6: Leiderschap: het speelveld van een organisatiecoach	4
Module 7: De organisatiecoach als persoon	3
Module 8: De organisatiecoach als praktijkgerichte onderzoeker 2	5
Module 9: De organisatiecoach: integratie	3
Module 10: Thesis	15

Bijlage 5 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie Master Organisatiecoaching, Academie voor Masters & Professional Courses 2018
- Opleidingskader Master Organisatiecoaching
- Beroepsprofiel van individuele- en teamcoaches, opgesteld door Stichting Registratie (ST!R)
- Competentieprofielen van de LVSC
- Handboek kwaliteitszorg M&PC (2018)
- Intakeformulier
- Intakeprocedure
- Jaarverslagen examencommissie
- Thesis manual 2018-2019
- Toetsplan Master Organisatiecoaching
- Notulen Werkveldcommissie
- Notulen Opleidingscommissie
- Notulen Curriculumcommissie
- Notulen kalibreersessies afstudeerniveau
- Onderwijsvisie en onderwijskader Masters & Professional Courses (2018)
- Onderwijsevaluatiegegevens MOC
- Onderwijs en Examenregeling (OER)
- Ontwikkelen van onderzoekend vermogen masteropleidingen (2017)
- Overzicht docentenkernteam
- Professionaliseringsplan De Haagse Hogeschool (2017)
- Resultaten NSE (2017, 2018)
- Studiegids Master Organisatiecoaching
- Toetsing in de masteropleidingen (2018)
- Visie op masteronderwijs (2017)
- Eindwerkstukken van 15 studenten.

