

# Herstel – en verbeterplan Master Organisatie Coaching

---

## INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	3
2	VERBETERPUNTEN	4
3	VISIE OP VERBETERINGEN	5
3.1	Hoofdpijnen van verbetering	5
3.2	Fasering en prioritering	5
3.3	Niveaus	6
4	OVERZICHT VAN VERBETERMAATREGELEN.	7
4.1	Toetsing en gerealiseerde eindniveau	7
4.2	Curriculum opbouw en inhoud	11
4.3	Organisatie & kaders	14
5	TOT BESLUIT	18
6	DOCUMENTATIE	19

## 1 Inleiding

Met het voorliggende herstel- en verbeterplan beantwoordt de Masteropleiding Organisatie Coaching (MOC) aan de vraag van de NVAO<sup>1</sup> om een dergelijk plan voor 1 mei 2013 in te dienen vergezeld van de visie van het auditpanel. Voor de MOC is dit rapport een van de vele producten en resultaten die in een continu proces van kwaliteitsverbetering door de MOC worden gerealiseerd.

In haar brief concludeert de NVAO dat de MOC substantiële maatregelen moet nemen om de kwaliteit van de opleiding in haar totaliteit te verbeteren. De NVAO baseert haar oordeel op de uitkomsten van de audit van de opleiding zoals vastgelegd in het Beoordelingsrapport – uitgebreide opleidingsbeoordeling van Hobeon (4 oktober 2012).

De MOC onderkent deze conclusie en onderschrijft de bevindingen in het beoordelingsrapport.

De opleiding heeft dan ook niet stil gezeten sinds de audit van juni 2012, maar deze aangegrepen om verbeterplannen, continu, integraal, met veel enthousiasme en versneld aan te pakken. Binnen een maand na de audit heeft de opleiding een uitgebreid verbeterplan opgesteld en in uitvoering genomen. Dit plan is gemaakt door de coursemanager in nauwe samenwerking met het docententeam en in overleg met zowel interne stakeholders (studenten en de Academie) als externe stakeholders uit het werkveld. Ook de Academie voor Masters & Professional Courses waarbinnen de MOC is ondergebracht heeft de audit aangegrepen om haar eigen rol en verantwoordelijkheid voor de kwaliteitszorg en borging onder de loep te nemen en waar nodig aan te scherpen.

Het opleidingsteam MOC en de Academie voor Masters & Professional Courses (M&PC) zijn de NVAO en het auditteam erkentelijk voor de geboden mogelijkheid om deze verbeteringen inzichtelijk te maken en zo te komen tot een betere Masteropleiding Organisatie Coaching.

De opleiding is ervan overtuigd dat de maatregelen en activiteiten in het voorliggende plan niet alleen een herstelperiode voor accreditatie rechtvaardigen maar vooral de MOC substantieel en duurzaam zullen verbeteren.

---

<sup>1</sup> Brief dd. 7 maart 2013. Onderwerp: Herstelplan hbo-ma organisatie coaching (000918). Kenmerk: NVAO/20130697/SL

## 2 Verbeterpunten

In haar brief van 7 maart jl. constateert de NVAO de volgende tekortkomingen in de Masteropleiding Organisatie Coaching:

1. De competenties voor het deel organisatie coaching.
2. De programma inhoud, waaronder de literatuur, de onderzoekslijn en de leerdoelen.
3. De rol van de docent c.q. de opleiding, in het constructivistisch didactische principe.
4. De borging van het bereiken van het eindniveau.
5. Het gerealiseerde resultaat.

Deze vijf punten zijn gebaseerd op de uitkomsten van de audit van de opleiding zoals vastgelegd in het rapport van de uitgebreide opleidingsbeoordeling (UOB) opgesteld door Hobeon in het najaar van 2012 en het gesprek met het panel. In het UOB rapport identificeert Hobeon de volgende verbeterpunten:

- Aanscherping van de competenties op het terrein van organisatie coaching, de internationale en de onderzoekscomponent.
- Verbreding en verdieping van het curriculum en verbetering van het curriculum op conceptueel niveau
- Versterking van de internationale component van de opleiding
- Duidelijker rol voor lectoren in de opleiding.
- Meer aandacht voor leer theorieën in de opleiding.
- Duidelijker beschrijving van modules in de studiegids.
- Meer literatuur over coaching in de bibliotheek.
- Meer aandacht voor de kwaliteit van de evaluaties en de daaraan gekoppelde streefdoelen.
- Structureler betrekken van diverse partijen bij interne kwaliteitszorg, waaronder ook de werkgevers van studenten.
- Betere toetsing van de kennisbasis.
- Betere inbedding van het onderwijs in methoden van onderzoek en statistiek.
- Het gerealiseerde eindniveau, met name de theses.

### 3 Visie op verbeteringen

De MOC is er van overtuigd dat maatregelen gericht op kwaliteitsverbetering alleen tot een duurzaam resultaat kunnen leiden wanneer de knelpunten voor alle betrokkenen inzichtelijk zijn en door alle betrokkenen worden erkend en onderschreven. Daarmee kunnen besluiten vervolgens weloverwogen, op tijd en op basis van juiste informatie worden genomen en uitgevoerd.

In de afgelopen tien maanden is er zowel binnen de opleiding als de academie hard gewerkt om dit duurzaam resultaat te realiseren. De MOC heeft op basis van een duidelijke visie een set van weloverwogen en effectieve acties en maatregelen opgesteld en in uitvoering genomen om zowel de vastgestelde tekortkomingen te herstellen, als de kwaliteitscultuur binnen de opleiding blijvend te verbeteren. De visie op deze verbeteringen bestaat uit een drietal hoofdlijnen.

#### 3.1 Hoofdlijnen van verbetering

Het auditrapport was helder en duidelijk in de vastgestelde tekortkomingen, verbeter- en leerpunten. Bij het aanpakken van deze issues heeft de opleiding nadrukkelijk gezocht naar mogelijke elkaar versterkende oorzaken voor deze vastgestelde tekortkomingen. Hieruit zijn een aantal hoofdlijnen voor verbetering naar voren gekomen. In het verbeterplan van juli 2012 zijn op deze hoofdlijnen al belangrijke stappen gezet.

Het auditrapport stelt vast dat het eindniveau van de opleiding onvoldoende geborgd is. Er liggen dan ook belangrijke uitdagingen *en* mogelijkheden om met name de kwaliteit en kwaliteitsborging van de afstudeerwerken en de toetsen te verbeteren. Omdat de eindwerkstukken en de toetsen het hart van de opleiding vormen en voorwaardelijk zijn voor het inzichtelijk maken van het gerealiseerde eindniveau heeft de opleiding prioriteit gelegd bij de verbetering daarvan, maar is daar zeker niet gestopt. Er zijn plannen, maatregelen en verbeteracties opgesteld en deels al gerealiseerd met het oog op toetsing, de onderzoeksleerlijn, de borging van het eindniveau en het gerealiseerde resultaat, maar ook op het gebied van curriculumopbouw en programma inhoud als mede de organisatie, kwaliteitsborging en kaders voor de MOC.

##### Overzicht hoofdlijnen voor verbetering MOC:

1	Toetsing en gerealiseerd eindniveau
2	Curriculumopbouw en inhoud
3.	Organisatie en kaders

#### 3.2 Fasering en prioritering

Bij het ontwerpen en vaststellen van de verschillende maatregelen en acties in dit herstel- en verbeterplan hebben we ons steeds de volgende vragen gesteld:

1. Wat is een realistische termijn voor de maatregelen om daadwerkelijk effect te ressorderen?
2. Welke maatregelen hebben prioriteit?

Vanaf de zomer van 2012 hebben de verbetermaatregelen binnen de MOC zich vooral gericht op het versterken van de onderzoekslijn en het eindniveau voor de zittende en toekomstige studenten. Een curriculumherziening met ingang van september 2013 bleek noodzakelijk omdat de grotere nadruk op onderzoek en eindniveau binnen de huidige structuur en ambitie moeilijk realiseerbaar was. In het nieuwe curriculum is een keuze gemaakt voor een grotere focus op organisatie coaching om het masterniveau waar te kunnen maken. Het onderricht in individuele

en team coaching is in het vernieuwde curriculum niet langer onderdeel van de opleiding, maar een voorwaarde om in de opleiding in te kunnen stromen<sup>2</sup>. Belangrijke randvoorwaarde voor de uitvoering van deze verbetermaatregelen was het nog meer betrekken van externe en wetenschappelijke expertise bij de inhoudelijke aanscherping en vormgeving van de opleiding.

Om te komen tot een prioritering binnen de verbetermaatregelen is vooral gekeken naar het effect van de verschillende maatregelen op de verschillende groepen studenten. Belangrijk doel voor de opleiding was dat de te nemen maatregelen zowel effect hadden op de zittende als op de toekomstige studenten. De maatregelen zoals opgesomd in hoofdstuk 3 geven aan op welk jaar studenten de maatregel effect heeft; in de regel zal dat de instroom in jaar 2 zijn.

Voor de volledigheid is hieronder een overzicht opgenomen met het aantal studenten in de verschillende jaren.

#### Studentenaantallen

	Jaar 1	Jaar 2 <sup>3</sup>
2007-2008	24	8
2008-2009	24	26
2009-2010	28	15
2010-2011	29	19
2011-2012	31	9
2012-2013	24	20

### 3.3 Niveaus

De opleiding MOC is onderdeel van de Academie voor Masters & Professional Courses (M&PC) van de Haagse Hogeschool. Het besef dat de opleiding deel uitmaakt van een grotere organisatie-eenheid is sinds de audit sterker dan ooit. Dit geldt zowel voor de opleiding als voor de Academie.

De audit en de geconstateerde tekortkomingen hebben ook de zelfreflectie op het niveau van de Academie gestimuleerd. Vanaf de zomer 2012 wordt er binnen de Academie M&PC nadrukkelijk gesproken en gewerkt aan verbetering van de kwaliteitscultuur van de Academie en gekeken naar de ondersteunende en kader stellende rol die de Academie kan spelen. Dat gebeurt door het in overleg met de diverse stakeholders van binnen en buiten de Academie opstellen van een aantal beleidsdocumenten en door een consistente implementatie hiervan. De Academie voor Masters & Professional Courses heeft vanaf de zomer van 2012 diverse kaders, richtlijnen en streefdoelen voor de masteropleidingen geformuleerd. Deze kaders ondersteunen niet alleen veranderingsprocessen zoals binnen de MOC maar versterken ook de algehele kwaliteitscultuur binnen de Academie.

De plannen en maatregelen in dit herstelplan ontstijgen het niveau van de opleiding en omvatten nadrukkelijk ook die van de gehele Academie waardoor een blijvend en duurzaam resultaat kan worden behaald.

---

<sup>2</sup> In de Onderwijs Examenregeling 2012/2013 artikel 4c staat gespecificeerd welke vooropleidingen rechtstreeks toegang verlenen tot de MOC fase 2. Dezelfde opleidingen plus de post-hbo opleiding Individuele en Team coaching van de HHS zijn een voorwaarde om in te kunnen stromen in de herziene MOC 2013/2014.

<sup>3</sup> Hiermee wordt bedoeld de groep die in het betreffende studiejaar in jaar 2 is begonnen.

## 4 Overzicht van verbetermaatregelen

Dit hoofdstuk biedt een overzicht van alle maatregelen en activiteiten die zijn ondernomen, of worden ondernomen om de geconstateerde tekortkomingen in de opleiding te herstellen en de algehele kwaliteit te verbeteren.

De maatregelen worden in drie overzichtelijke tabellen gepresenteerd. De tabellen zijn ingedeeld per hoofdlijn. Voor elke hoofdlijn zijn een aantal deelonderwerpen vastgesteld op basis waarvan de maatregelen zijn geclusterd. De drie tabellen zijn volgens eenzelfde format opgesteld. Er wordt een omschrijving gegeven van de maatregelen, van het resultaat dat behaald of beoogd is, en indien van toepassing op welk instroomjaar (in de regel zal dat jaar 2 zijn) de maatregel van invloed is. Met betrekking tot dit laatste punt geldt dat als een maatregel van invloed is op het jaar 2011 – dit automatisch geldt voor de daarop volgende jaren tenzij anders vermeld.

Tot slot wordt in de tabel weergegeven wat de status van de maatregelen is: gerealiseerd, lopend of gepland.

### 4.1 Toetsing en gerealiseerd eindniveau

Kern van de onvoldoende beoordeling van de MOC is de prestatie van de opleiding met betrekking tot standaard 16 *Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties*. Zoals vermeld is er onmiddellijk na de terugkoppeling door het panel op 18 juni 2012 veel aandacht uitgegaan naar het verbeteren van de prestaties van de MOC op dit terrein, mede aan de hand van de aanbevelingen zoals die in het beoordelingsrapport van de uitgebreide opleidingsbeoordeling zijn geformuleerd (op pagina 43). We behandelen dit onderwerp in deze paragraaf aan de hand van vier deelonderwerpen: Competentieprofiel, onderzoeksleerlijn, toetsing en thesis & eindniveau

Om de toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties te verbeteren is een scherp competentieprofiel noodzakelijk. Daarom zijn verdere stappen genomen om het competentieprofiel aan te scherpen met input van diverse stakeholders van binnen en buiten de hogeschool. Dat heeft geresulteerd in een hernieuwd competentieprofiel, waarbij de competentie praktijkgericht onderzoek als aparte competentie is benoemd en uitgewerkt.

De onderzoeksleerlijn is onmiddellijk voor de lopende leerjaren versterkt

- met extra aandacht voor het onderwijs in methodologie;
- met een verbreding van de scope van het methodologische onderwijs: naast aandacht voor actie- of handelingsonderzoek, is er nu veel aandacht voor het leren plaatsen van handelingsonderzoek binnen en het kennismaken met andere onderzoeksbenaderingen;
- met een koppeling van de inhoud van de modules aan onderzoeksresultaten, waardoor het belang van een meer evidence based benadering van interventies in het vakgebied duidelijk wordt gemaakt.
- Uiteindelijk komt er met ingang van september 2013 een vernieuwd curriculum met nog meer aandacht voor de onderzoeksleerlijn (zie ook 3.2)

De inspanningen om de toetsing te versterken en beter te onderbouwen zijn geïntensiveerd en hebben vooral geleid tot duidelijkere kaders voor en organisatie van de toetsing. Meer variëteit in de toetsing en meer nadruk op summatieve toetsing maakt meer diepgang van de toetsing mogelijk. Rollen, verantwoordelijkheden en procedures zijn vastgelegd en zorgen daarmee voor een meer transparante en kwalitatief betere toetsingspraktijk.

Om het niveau van de theses en dus het eindniveau te verhogen zijn een hele reeks van maatregelen genomen:

- In het najaar van 2012 is een tweedaagse workshop georganiseerd met de coursemanagers van de (vijf) masteropleidingen van de Academie M&PC om aan de hand van de hbo standaard en met externe deskundigheid het eindniveau van professionele masteropleidingen, en hoe dat te bereiken en te borgen, te bespreken.
- de eisen aan de begeleiding zijn aangescherpt;
- contact en intervisie tussen de begeleiders vindt regelmatig plaats;
- de eisen aan de thesis zijn duidelijker geformuleerd en aangescherpt in een vernieuwde afstudeerhandleiding;
- achteraf wordt beter getoetst of het eindniveau daadwerkelijk is gerealiseerd, door tweejaarlijks theses door externe deskundigen te laten beoordelen;
- een pilot in de zomer van 2013 met een instapassessment onderzoek en aanvullend onderwijs in onderzoeksvaardigheden bij onvoldoende instapniveau.

Het uiteindelijk resultaat van de opleiding, in de vorm van de gerealiseerde eindkwalificaties van de masterstudenten, wordt door het hele curriculum heen opgebouwd. Alle verbeteringen dragen bij aan een beter eindniveau. In deze paragraaf zijn de op het eindniveau gerichte maatregelen geschetst, in de volgende paragrafen laten we zien hoe daar naartoe wordt gewerkt in het curriculum en hoe deze worden ondersteund door een verbeterde organisatie en heldere eenduidige kaders.

#### Overzicht maatregelen toetsing en gerealiseerd eindniveau

Nr	Omschrijving	Resultaat	Instroom-jaar <sup>4</sup>	Status
<i>Deelonderwerp: Competentieprofiel</i>				
1	Verschillende stakeholders geven in najaar 2012 en voorjaar 2013 input aan en bespreken de wijzigingen in het competentieprofiel: docententeam op 10 oktober 2012, netwerkmeeting op 1 feb. 2013 (zie ook maatregel 26), lectoren op 25 maart 2013 (zie ook maatregel 4), werkveldcommissie op 27 maart 2013). Docententeam en werkveldcommissie zijn bestaande en doorlopende overleggen. Overleg met lectoren en netwerkmeeting zijn nieuwe overleggen, die regelmatig en minimaal een keer per jaar zullen blijven plaatsvinden.	Aangescherpt competentieprofiel	2012	Gerealiseerd
2	Toevoeging van competentie praktijkgericht onderzoek uitgewerkt in overleg met lectoren	Aangescherpt competentieprofiel	2012	Gerealiseerd
3	Aangescherpt competentieprofiel vastgesteld (begin april 2013). <b>Zie ook documentatie.</b>	Aangescherpt competentieprofiel	2013	Gerealiseerd

<sup>4</sup> 2011 verwijst, tenzij anders vermeld, naar de groep die in december 2011 in het tweede jaar is ingestroomd en die in het voorjaar van 2013 afstudeert; 2012 naar de groep die in september 2012 in het tweede jaar is ingestroomd en eind 2013 zal afstuderen; en 2013 naar de groep die in september 2013 zal instromen in de vernieuwde MOC.



Nr	Omschrijving	Resultaat	Instroom- jaar <sup>4</sup>	Status
<i>Deelonderwerp: Onderzoeksleerlijn</i>				
4	Instellen adviescommissie van vier lectoren: HRM, Verandermanagement, Internationalisering en Pedagogiek van de Beroepsvorming (bijeenkomsten op 1 feb. en 25 mrt 2013)	Versterken onderzoeksleerlijn	2012	Lopend
5	Lectoren geven feedback aan docenten op de onderzoeksvoorstellen van studenten (feb. 2013)	Versterken onderzoeksleerlijn	2011	Gerealiseerd
6	Uitbreiding van het onderwijs in onderzoeksmethodologie. Meer lessen – in module 2, 7 en afstudeerfase- en bredere focus om verschillende onderzoeksbenaderingen te kunnen plaatsen. Vanaf september 2012 ingezet en in curriculumherziening per september 2013 verder doorgevoerd.	Versterken onderzoeksleerlijn en eindniveau	2011	Lopend
7	Versterken onderzoeksleerlijn in fase 1 en 2: In fase 1 in module 1 en 2 “herkennen onderzoeks-benaderingen” opgenomen In fase 2; module 3, 4 en 5: laatste lesdag koppelt een gepromoveerde gastdocent inhoud van de module aan onderzoek.	Versterken onderzoeksleerlijn	2011	Gerealiseerd.
8	Vaststellen document Masteropleidingen en Onderzoek (feb 2013 door managementteam M&PC). <b>Zie ook documentatie.</b>	Versterken onderzoeksomgeving voor de masteropleidingen en kaders voor onderzoekskwalificaties van docenten	2012	Gerealiseerd
9	Pilot met instapassessment onderzoek. Als onderdeel van de intake wordt aan nieuwe studenten een door lectoren en methodologiedocenten ontwikkelde instapassessment methodologische kennis en onderzoeksvaardigheden aangeboden. Bij een onvoldoende score is er een extracurriculair programma beschikbaar om de onderzoeksvaardigheden bij te spijkeren. Na evaluatie van de pilot in de zomer van 2013, wordt besloten of het onderzoeksassessment per 2014 verplicht wordt ingevoerd.	Verbeteren en borging kwaliteit inkomende studenten	2013	Lopend
<i>Deelonderwerp: Toetsing</i>				
10	Aanstellen toets coördinator MOC (voorjaar 2012)	Versterken en borgen kwaliteit van de toetsing	2011	gerealiseerd
11	Toetstraining docenten MOC (maart	Professionaliseren	2011	Gerealiseerd

Nr	Omschrijving	Resultaat	Instroom- jaar <sup>4</sup>	Status
	2012)	docenten en borging toetsdeskundigheid		
12	Bij alle toetsen toepassing van het vier ogen principe	Betere en meer onafhankelijke toetsen	2011	Gerealiseerd
13	Toetsbeleid Academie voor Masters & Professional Courses vastgesteld door Examencommissie (26 maart 2013). <b>Zie ook documentatie.</b>	Helder kader voor toetsing van de masteropleiding	2012	Gerealiseerd
14	Instellen Academiebrede toetscommissie, toets coördinator MOC wordt lid van de Academiebrede toetscommissie te vormen in het voorjaar van 2013.	Borging van en verbeterd toezicht op de toetsing	2012	Lopend
15	Examencommissie controleert vanaf voorjaar 2012 steekproefsgewijs de kwaliteit van de toetsen van de masteropleidingen van de Academie, inclusief de MOC	Verbeterd toezicht op de toetsing	2011	Gerealiseerd
16	Toetsplan 2013/2014 gereed volgens toetsbeleid Academie M&PC	Borgen toetsing	2012	Gepland
<i>Deelonderwerp: Thesis en Eindniveau</i>				
17	De afstudeerhandleiding van de MOC is verbeterd en toegevoegd als bijlage aan de OER. (augustus 2012). <b>Zie ook documentatie.</b>	Duidelijke eisen voor de thesis en het afstudeerniveau.	2011	Gerealiseerd
18	Externe thesisbegeleiders aangetrokken (sept.2012; overleg thesis begeleiding op 21 november 2012): gepromoveerd en/of veel (meer dan 10 jaar) ervaring als begeleider en beoordelaar in onderwijs op post hbo niveau.	Versterking van de begeleiding en inhoudelijke en methodologische uitbreiding van het team en dus de begeleidingsmogelijkheid en	2011	Gerealiseerd
19	Meer gepromoveerde docenten bij thesisbegeleiding betrokken (nu 5 in plaats van 2), en in alle gevallen is een van beide thesisbeoordelaars is gepromoveerd.	Borging eindniveau	2011	Gerealiseerd
20	Intervisiebijeenkomsten thesisbegeleiders en -beoordelaars MOC (21 november 2012 en mei 2013)	Verbetering supervisie, versterken gemeenschappelijk kader en borging eindniveau,	2011	Lopend
21	Tweedaagse met coursemanagers M&PC over masterniveau en hoe dat te bereiken (27 en 28 september 2012)	Beter en gedeeld begrip van eindniveau	2011	Gerealiseerd
22	Uitbreiding van het aantal uren voor thesis begeleiders naar 20 uur en maximering van het aantal theses per begeleider op vier.	Intensievere begeleiding	2011	Gerealiseerd
23	Externe toetsing van de theses (tweejaarlijks, per keer een steekproef van vijf theses met verschillende	Borging eindniveau	2012	Lopend

Nr	Omschrijving	Resultaat	Instroom-jaar <sup>4</sup>	Status
	beoordelingen, door externe deskundigen: hoogleraren, lectoren of senior masterdocenten)			
24	Voor 2013/2014 komt er een gemeenschappelijke afstudeerhandleiding voor de masteropleidingen van M&PC	Gedeelde procedures en gedeeld begrip van het vereiste niveau.	2012	Lopend

## 4.2 Curriculum opbouw en inhoud

In deze paragraaf behandelen we de deelonderwerpen curriculum, docenten en literatuur.

Zoals in hoofdstuk 2 al kort vermeld hebben alle inspanningen om betere eindkwalificaties te realiseren uiteindelijk geleid tot een grondige curriculumherziening die met ingang van september 2013 zal worden doorgevoerd. De scholing tot individueel en teamcoach, waaraan in het oude curriculum 18 ects werden besteed, is uit de opleiding gehaald en geldt nu als instapeis. Daardoor ontstaat er binnen de 60 ects van de opleiding meer ruimte om naar een master eindniveau op te leiden. Die ruimte wordt benut om meer aandacht aan verschillende aspecten van organisatie coaching, organisatieverandering en het leren in organisaties te besteden, en voor meer aandacht voor verschillende onderzoeksbenaderingen en de voorbereiding op de thesis.

De docenten moeten het curriculum dragen en uitvoeren en zijn daarom nauw betrokken bij alle wijzigingen. Er is stevig ingezet op verdere professionalisering van de docenten en er zijn ook een aantal nieuwe docenten aangetrokken en van oude docenten is afscheid genomen. De nieuwe docenten en vooral ook de gastdocenten brengen meer academische en internationale ervaring mee. Kort voor de accreditatie heeft een nieuwe coursemanager het roer overgenomen. Resultaat is een opleidingsteam dat nauw betrokken is bij alle veranderingen, open staat voor nieuwe en externe input en meer academisch is georiënteerd.

De verplichte en aanbevolen literatuur is geactualiseerd en heeft een meer internationale en academische focus gekregen. Ook de bibliotheekcollectie op het vakgebied wordt regelmatig geactualiseerd. Studenten worden meer gestimuleerd én verplicht om deze literatuur ook te gebruiken en bijv. niet alleen maar de literatuur uit de colleges in hun theses te gebruiken.

### Overzicht maatregelen curriculum opbouw en inhoud

Nr	Omschrijving	Resultaat	Jaar	Status
<i>Deelonderwerp: curriculum</i>				
25	Meer aandacht voor leer theorieën in het programma (huidige 1e jaar in twee boeken worden leer theorieën uitgebreid behandeld, 2 boeken over leer theorieën aan de verplichte literatuurlijst toegevoegd voor volgend jaar, vooraanstaande gastdocenten dr. Manon Ruiters en prof dr. Robert Jan Simons maart/april 2013) Module 3, 4 en 5 van huidige jaar 2 besteden uitgebreid	Bredere kennisbasis	2012	Lopend

Nr	Omschrijving	Resultaat	Jaar	Status
	aandacht aan leer theorieën.			
26	Netwerkmeeeting: omschrijving en onderbouwing vakgebied organisatie coaching tbv competentieprofiel en curriculum (1 feb 2013; aanwezigheid van 35 prominente vertegenwoordigers van werkveld en wetenschap, met internationale connecties). Netwerkmeeeting wordt voortaan een maal per jaar herhaald.	Aanscherping kennisbasis	2012	Gerealiseerd
27	Onderzoeksvisie en onderzoeksleerlijn nader uitgewerkt met lectoren en met docent methodologie (voorjaar 2013, bespreking 25 maart 2013). Zie ook 3.1 <b>Zie ook documentatie</b>	Versterken onderzoeksleerlijn	2012	Gerealiseerd
28	Curriculumherziening met ingang van september 2013. Individuele en team coaching (was 18 ects) gaat naar vooropleiding, waardoor meer ruimte ontstaat voor brede kennisbasis organisatie coaching en voorbereiding op de thesis. Meer aandacht voor eLearning/blended learning en voor internationale component. Instemming met de plannen van Managementteam M&PC (12 maart 2013) en examencommissie (26 maart 2013) <b>Zie ook documentatie.</b>	Herzien curriculum	2013	Gepland
29	Bespreking en instemming curriculumherziening met werkveldcommissie (27 maart 2013)	Betrekken werkveld	2013	Gerealiseerd
30	Indienen opleidingsleerplan voor 2013/14 volgens format onderwijskader masteropleidingen 10 april	Basis beschrijving nieuwe curriculum	2013	Gepland
31	Onderwijs Examenregeling 2013/14 gereed op 1 juni 2013	OER	2013	Gepland
<i>Deelonderwerp: docenten</i>				
32	Professionalisering van docenten (voor docenten in dienst van de Academie is 10 % van de aanstelling beschikbaar voor professionalisering; van externe docenten wordt participatie in scholingsactiviteiten verwacht) :  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kenniskring met lectoren vanaf september 2012 (gaan o.a. onder begeleiding van lector publiceren), lector internationalisering levert bijdrage aan internationale expertise;</li> <li>2. netwerkmeeeting 1 feb 2013, sessie met externe lector Manon</li> </ol>	Actualisering kennis, meer op onderzoek gebaseerde kennis (evidence based) die docenten inbrengen in onderwijs en thesisbegeleiding	2011	Lopend

Nr	Omschrijving	Resultaat	Jaar	Status
	Ruiters op 28 maart 2013; 3. docenten volgen vierdaagse masterclass creatief leiderschap bij twee HHS lectoren vanaf mei 2013. 4. Docententeam krijgt workshop over spel in begeleiding in het kader van dataverzameling voor een promotieonderzoek (Universiteit van Tilburg) 5. Planning professionaliserings-activiteiten 2013/14 (naast doorlopende kenniskring) volgt in zomer 2013.			
33	Supervisoren beter bij de opleiding betrekken: - Handboek voor supervisoren (sept 2012) - via bijeenkomsten voor supervisoren (op 16 okt, 19 dec., 18 feb en 4 april plaatsgevonden)	Betere integratie van supervisietrajecten in de opleiding.	2012	Gerealiseerd
34	Reguliere docentenoverleg (drie keer per jaar) nog meer inzetten voor verbeteringen van de opleiding (bijv. bespreking van competentieprofiel en nieuw curriculum in docentenoverleg)	Permanente focus op verbetering en integratie in de opleiding	2011	Lopend
35	Personele wijzigingen: - nieuwe coursemanager per jan 2012 - twee nieuwe docenten 2012/2013 (een docent methodologie met meer affiniteit met het vakgebied organisatie coaching en gepromoveerd in psychologische methodenleer; senior docent met ervaring in vijf andere post bachelor coachopleidingen en 24 (co-)publicaties op het vakgebied (organisatie)coaching - inzet van hooggekwalificeerde gastdocenten (lectoren, gepromoveerden, hoogleraar)	Versterking opleidingsteam en meer gefocust en academisch opleidingsteam	2011	Gerealiseerd
36	Didactische benadering: constructivistisch didactisch principe verder uitgewerkt door: 1. nadere scholing in leer-theorieën (zie ook maatregel 25); 2. overleg en intervisie in formeel en informeel docentenoverleg; 3. werken met leerdoelen formuleren, waarbij studenten zelf binnen de kaders van de opleiding aantoonbare en verifieerbare	Een gezamenlijke en gedeelde didactische aanpak	2012	Lopend

Nr	Omschrijving	Resultaat	Jaar	Status
	verantwoordelijkheid nemen voor het leerproces; 4. Docenten stimuleren en begeleiden vooral op basis van werk dat studenten eerst zelf geleverd hebben (aan de hand van opdrachten in de studiewijzer). Daarbij reflectie op (eigen) opvattingen centraal.			
<i>Deelonderwerp: Literatuur</i>				
37	Uitbreiding verplichte literatuur naar meer (multidisciplinaire) achtergronden: leertheorieën, organisatiekunde, veranderkunde etc.	Bredere kennisbasis	2012	Gerealiseerd
38	Meer Engelstalige literatuur in voorgeschreven en aanbevolen literatuur (vanaf sept 2012, elk half jaar actualiseren). Streefcijfer 50 % Engelstalige literatuur per sept 2013	Bredere meer internationale kennis van het vakgebied	2012	Lopend
39	Versterken Nederlandse en Engelstalige collectie in bibliotheek (jan 2013, minimaal 1 keer per jaar aanvullen )	Meer en bredere bronnen beschikbaar voor studenten	2012	Gerealiseerd
40	Studenten gebruiken in hun thesis verplicht minimaal 20 artikelen van buiten de verplichte literatuurlijst, waaronder minimaal twee Engelstalige artikelen. Aantal Engelstalige artikelen gaat naar 50%.	Beter brongebruik, en bredere kennisbasis	2011	Gerealiseerd

### 4.3 Organisatie en kaders

Deze paragraaf gaat over de deelonderwerpen organisatie van de opleiding Master Organisatie coaching en kaders, in de zin van de kaders die vanuit de hogeschool en Academie voor de opleiding zijn versterkt.

In de verbetering van de organisatie van de MOC is de aandacht vooral uitgegaan naar het versterken van de PDCA (Plan Do Check Act) cyclus als kwaliteitscyclus en naar het verbeteren en institutionaliseren van het contact met de diverse interne en externe stakeholders: managementteam Academie, opleidingscommissie, alumni, werkveld, aanverwante masteropleidingen.

Vanuit de Academie voor Masters & Professional Courses zijn vanaf de zomer van 2012 meer kaders, richtlijnen en streefdoelen voor de masteropleidingen geformuleerd, die ook de MOC ten goede komen. In maart 2013 heeft het College van Bestuur van De Haagse Hogeschool het *Onderwijskader voor de Masteropleiding* goedgekeurd. Daarnaast zijn op Academieniveau in respectievelijk februari, maart en april 2013 na discussie met de diverse stakeholders de documenten *Masteropleidingen en Onderzoek*, *Toetsing in de Masteropleidingen* en *Master Programs and Internationalization* goedgekeurd door het managementteam en de examencommissie. In het gewijzigde curriculum van de MOC worden deze kaders met ingang

van september 2013 geïmplementeerd. De Academie M&PC en de Hogeschool zijn ervan overtuigd dat het in interactie met de betrokkenen formuleren en vastleggen van deze kaders en vooral het implementeren ervan een kwaliteitsimpuls voor de MOC en de overige masteropleidingen betekent.

### Overzicht maatregelen organisatie en kaders

Nr	Omschrijving	Resultaat	Jaar	Status
<i>Deelonderwerp: organisatie van de opleiding</i>				
41	Alle docenten uit het kernteam worden lid van kenniskring op het gebied van coaching (zie ook maatregel 32)	Versterken rol van de docent; versterking onderzoeksleerlijn; Gedeelde visie masterniveau	2011	Gerealiseerd
42	Vereiste intervisie voor alle thesisbeoordelaars (zie ook maatregel 20)	Consistentie en coherentie in definiëring masterniveau	2011	Gerealiseerd
43	Opleidingscommissie 2012/2013 met student vertegenwoordigers van alle opleidingsgroepen, een docent en de coursemanager (bijeenkomsten op 11 dec 2012 en 2 april 2013)	Gestructureerde input van studenten op voortgang en vernieuwing opleiding	2012	Gerealiseerd
44	Deelname van coursemanager aan landelijk overleg sociaal agogische professionele masteropleidingen (bijeenkomsten op 5 okt 2012 en 8 mrt 2013)	Uitwisseling en verbreding kennis over masterniveau	2011	Gerealiseerd
45	Coursemanager MOC rapporteert elke zes weken over voortgang verbeterplan aan MT	Verantwoording en monitoring resultaten verbeterplan	2011	Gerealiseerd
46	Verbeterde PDCA cyclus in de MOC ingevoerd per september 2012: systematische jaarlijkse cyclus van planning, uitvoering, evaluaties en verbeteringen. <b>Zie ook documentatie</b>	Verbeterde kwaliteitszorg van de opleiding	2011	Gerealiseerd
47	Alumnibeleid vastgesteld in okt. 2012. Alumnibijeenkomst op 30 nov 2012 (48 aanwezigen). Alumnicommissie met vertegenwoordigers van alle afstudeerjaren en bijeenkomsten op 13 nov 2012 en 9 april 2013.	Contact met het werkveld, verdere ontwikkeling van het vakgebied als input voor de opleiding	2012	Gerealiseerd
48	Belangstelling voor de MOC blijft zich goed ontwikkelen. Nu al 12 aanmeldingen; schatting 15 a 20 deelnemers voor MOC in september. Steeds meer diverse instroom. Positieve reactie van huidige eerstejaars op curriculumherziening.	MOC sluit aan bij vraag vanuit samenleving/werkveld	2013	Lopend
49	Betrekken opdrachtgevers (van de opdrachten voor de theses) bij de MOC. Onder andere door opdrachtgevers uit te	Meer input vanuit het werkveld, beter zicht op vraag/behoefte in	2013	gepland

Nr	Omschrijving	Resultaat	Jaar	Status
	nodigen bij netwerkmeeting 2014, en door introduceren company supervisor (niet als beoordelaar, maar wel als iemand die input aan student en opleiding levert; zie ook Masteropleidingen en Onderzoek, maatregel 52)	werkveld.		
<i>Deelonderwerp: Academiekaders</i>				
50	Onderwijskader voor de masteropleidingen, vastgesteld door het College van Bestuur op 19 maart 2013. Hoofdonderwerpen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visie op onderwijs;</li> <li>2. Inhoudelijke kader (body of knowledge, onderzoek, internationalisering, beroepsgerichtheid, ICT en differentiatie)</li> <li>3. Onderwijskundig en programmatisch kader (inrichting van de masteropleidingen, contacturen, toetsing)</li> <li>4. Randvoorwaarden (professionalisering van docenten, leeromgeving, kwaliteitsborging)</li> </ol> <b>Zie ook documentatie</b>	Vastgestelde kaders	2013	Gerealiseerd
51	Implementatie onderwijskader voor de masteropleidingen	Betere structuur en betere kwaliteitsborging	2013	Lopend
52	Toetsing in de masteropleidingen. Vastgesteld door examencommissie masteropleidingen M&PC op 26 maart 2013). Hoofdonderwerpen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visie op toetsing</li> <li>2. Toetsvormen</li> <li>3. Toetskwaliteit waarborgen</li> <li>4. Rollen en Verantwoordelijkheden</li> <li>5. Extra eisen aan de beoordeling van de thesis</li> </ol> zie ook maatregel 13 <b>Zie ook documentatie</b>	Verbetering en borging toetsing	2012	Lopend
53	Beleidsstuk Masteropleidingen en Onderzoek: M&PC vaststelling (feb 2013 door Management team M&PC) en implementatie. Zie ook maatregel 8. Hoofdonderwerpen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Onderzoek en de studenten</li> <li>2. Onderzoek en de docenten</li> <li>3. Onderzoeksomgeving</li> </ol> Zie ook maatregel 8 <b>Zie ook documentatie</b>	Versterken onderzoeksomgeving voor de masteropleidingen en kaders voor onderzoekskwalificaties van docenten	2012	Lopend



Nr	Omschrijving	Resultaat	Jaar	Status
54	Gemeenschappelijke afstudeerhandleiding voor masteropleidingen M&PC. Uiterlijk juni 2013 voltooid.	Meer duidelijkheid voor medewerkers en studenten over vereiste niveau	2013	Gepland
55	Internationaliseringsbeleid Academie voor M&PC vastgesteld (april 2013) en in uitvoering genomen. Hoofdonderwerpen (3 en 4 niet op de MOC van toepassing): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Doelstellingen</li> <li>2. Elke student doet internationale competenties op</li> <li>3. Aantrekken van buitenlandse studenten</li> <li>4. Tevredenheid van buitenlandse studenten verbeteren</li> <li>5. Internationale Samenwerking</li> <li>6. Alumnibeleid</li> </ol> <b>Zie ook documentatie</b>	Kaders en ambities voor internationalisering	2013	Lopend
56	Kwaliteitshandboek Academie M&PC. Volgens format HHS, op te stellen in zomer 2013	Kwaliteitsborging opleidingen, eenduidige en heldere procedures	2013	Gepland

## 5 Tot Besluit

De combinatie van Academiebrede en opleidingsspecifieke verbetermaatregelen moeten ervoor zorgen dat de Master Organisatie Coaching voldoende heeft aan de herstelperiode van een jaar om de noodzakelijke verbeteringen te bereiken.

De in de brief van de NVAO van 7 maart jl. geconstateerde tekortkomingen worden alle met dit herstel- en verbeterplan aangepakt:

6. De competenties voor het deel organisatie coaching
7. De programmainhoud, waaronder de literatuur, de onderzoekslijn en de leerdoelen
8. De rol van de docent c.q. de opleiding, in het constructivistisch didactische principe
9. De borging van het bereiken van het eindniveau
10. Het gerealiseerde resultaat

Het volgende overzicht geeft aan welke maatregelen, weergegeven in de nummers uit bovenstaande overzichten, in relatie staat tot welke tekortkoming. Enkele maatregelen hebben betrekking op meerdere tekortkomingen. De vetgedrukte nummers zijn extra belangrijke maatregelen om de betreffende tekortkoming weg te werken.

Competenties	Programmainhoud	Rol van de docent	Borging Eindniveau	Gerealiseerde resultaat
1, 2, 3, 26, 34,47	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 21, 25, 26, 27, <b>28</b> , 29, 30,31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 46, 47, 48, 52, 53, 55, 56	1, 11, 12, 16, 20, 25, 32, 34, 35, <b>36</b> , 41, 56	4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, <b>23</b> , 24, 32, 40, 42, 44, 45, 46, 49, <b>50</b> , 51, 52, 54, 55, 56	5, 6, 7, 12, 15, 17, 20, 22, 23, 40, 42

Met inachtneming van het feit dat niet elke maatregel eenzelfde reikwijdte heeft kan uit dit overzicht geconcludeerd worden dat aan alle tekortkomingen hard en met gerichte maatregelen wordt gewerkt. De maatregelen zijn grotendeels al opgestart en binnen de termijn van een jaar realiseerbaar. Ook de effecten van de maatregelen moeten binnen een jaar aantoonbaar zijn. Dat zal voor veel maatregelen het geval zijn, terwijl andere maatregelen, zoals de curriculumherziening, op langere termijn de beoogde verbeteringen zullen bewerkstelligen.

Wij hopen dat het geheel van de gerealiseerde, de lopende en de geplande maatregelen de NVAO voldoende vertrouwen geeft om aan de MOC een herstelperiode toe te kennen.

## 6 Documentatie

In de volgende documenten staan de in dit verbeterplan aangeduide verbeteringen verder uitgewerkt en onderbouwd. Zij zijn als bijlage toegevoegd.

1. Nieuwe competentieprofiel MOC (maart 2013)
2. OER 2012-2013 inclusief afstudeerhandleiding (augustus 2012)
3. Curriculumopbouw 2013-2014, o.a. in vergelijking met het oude curriculum (april 2013)
4. Verplichte literatuurlijst MOC 2013 (maart 2013)
5. Uitwerking onderzoeksleerlijn MOC (maart 2013)
6. PDCA cyclus MOC (september 2012)
7. Opleidingsleerplan 2013/2014 (format zie bijlage 2 van onderwijskader (bijlage 8), ingevuld beschikbaar vanaf eind april 2013)
8. Onderwijskader voor de Masteropleiding (maart 2013)
9. Masteropleidingen en Onderzoek ((februari 2013)
10. Toetsing in de Masteropleidingen (maart 2013)
11. Internationalisering bij de Academie voor Masters & Professional Courses (beschikbaar vanaf eind april 2013)