

Nederlands Vlaamse Accreditatieorganisatie

t.a.v. de heer R. P. Zevenbergen	
Postbus 85498	
2508 CD Den Haag	20141724
Datum Binnenkomst	12 MEI 2014
Accreditatienummer	002904
Behandelaar	JS HP PZ LB JL
CC ter informatie	

Datum: 8 mei 2014

Kenmerk: HC/14.120

Onderwerp: Herbeoordeling opleiding Master Organisatie Coaching (MOC), De Haagse Hogeschool.

Geachte heer Zevenbergen,

Op 23 september 2013 publiceerde de NVAO het definitieve besluit inzake de hbo-master Organisatiecoaching (hierna: MOC) van De Haagse Hogeschool. Daarin geeft de NVAO aan de geldigheidsduur van het accreditatiebesluit van deze opleiding te verlengen tot en met 11 oktober 2014. Aanleiding voor dit besluit was een positief advies van het panel over het MOC herstelplan van de opleiding. Dit herstelplan volgde op een audit van de opleiding op 18 juni 2012 en het daaropvolgende visitatierapport van 4 oktober 2012. In dit rapport beoordeelde het panel Standaard 16 van het accreditatiekader ('Gerealiseerd niveau') als onvoldoende. Naar het oordeel van de NVAO was met het herstelplan en het oordeel van het panel daarover door de opleiding 'voldoende aannemelijk gemaakt dat zij binnen de (herstel)termijn van één jaar alsnog aan het kader zal voldoen'.

De opleiding heeft in het herstelplan gekozen voor een adequate benaderingswijze waarbij alle voorgestelde maatregelen gericht zijn op het verbeteren van het eindniveau. Samenvattend was het auditteam van mening '...dat de opleiding een aanvaardbaar verbeterplan heeft opgesteld en dat uitvoering hiervan mogelijk is binnen het gestelde tijds kader'. Daarbij beoordeelt het panel alle verbetermaatregelen als realistisch en haalbaar. Tot de door de opleiding te nemen verbetermaatregelen behoren o.a.:

- het opnieuw formuleren van de competenties van de afgestudeerde MOC'er: deze konden specifieker,
- de programma-inhoud diende verbeterd te worden,
- de leertheorieën dienden beter in het curriculum verwerkt te worden,
- de rol van het lectoraat kon prominenter: deze was te bescheiden,
- de toetsen konden vakinhoudelijk diepgaander, de eindwerkstukken verdienden verbetering.

Hoofdpijnen van het verbeterplan

Zonder in het kader van deze rapportage/brief uitgebreid in te gaan op de inhoud van het verbeterplan, schetsen we enkele hoofdpijnen uit het plan. Bij het aanpakken van de door het auditteam vastgestelde tekortkomingen, is de opleiding op zoek gegaan naar 'elkaar versterkende oorzaken' voor deze tekortkomingen. De opleiding is verder een traject gestart om de kwaliteit en de kwaliteitsborging van de eindwerkstukken en de toetsen te verbeteren. Dit vormde één van de prioriteiten van de opleiding in het verbetertraject. Verder was de onderzoeklijn binnen het curriculum een aandachtspunt en schrijft de opleiding een nieuwe afstudeerhandleiding.

Met ingang van september 2013 werkt de opleiding met een nieuw curriculum. Het docententeam is op onderdelen gewijzigd waarbij zittende docenten zijn vertrokken en nieuwe docenten aangetrokken. Ook de begeleiding van studenten bij het schrijven van hun theses is aangepakt. De opleiding heeft de literatuurlijst kritisch tegen het licht gehouden en deze op onderdelen vervangen door nieuwe publicaties; tevens is de bibliotheekcollectie aangevuld met nieuwe publicaties. Bij het verbeteren van de organisatie van de opleiding is met name aandacht besteed aan de PDCA-cyclus en het verbeteren van de legitimering van de opleiding naar het werkveld.

De heraudit

Het team dat de audit op 18 juni 2012 uitvoerde, heeft ook de heraudit uitgevoerd. Een studentlid maakte bij deze heraudit geen deel uit van het panel. Dit met goedkeuring van de NVAO. Deze tweede audit had tot doel te beoordelen in welke mate de opleiding erin was geslaagd om de maatregelen uit het herstelplan succesvol af te ronden. Gesprekspartners hierbij waren de voor MOC verantwoordelijke personen. Daarnaast heeft het auditteam voorafgaand aan de audit een uitgebreide set documenten bestudeerd evenals alle afstudeerwerkstukken van studenten die sinds de initiële audit in 2012 zijn afgestudeerd. In totaal heeft het auditteam 25 documenten bestudeerd waaronder het herzien beroepsprofiel en de herziene (deel)competenties MOC, een uitwerking van de PDCA-cyclus, het jaarverslag Master Examencommissie 2012-2013, een verkenning van de thesisbeoordeling bij de MOC, de toetsmatrijs thesis MOC, cv's docenten en thesisbegeleiders, verslagen van verschillende overleggen, het Handboek Kwaliteitszorg en het Toetsplan MOC 2013.

In overleg met de opleiding heeft het panel het volgende dagprogramma opgesteld:

9.15-9.30 ontvangst en inloop auditteam,
9.30-10.30 docenten en begeleiders afstudeerproducten,
10.30-11.15 pauze en overleg auditteam,
11.15-12.00 examencommissie,
12.00-12.45 curriculumcommissie,
12.45-13.30 lunch auditteam,
13.30-14.15 management opleiding, incl. lid CvB,
14.15-14.30 intern overleg auditteam,
14.30-15.00 voorlopige terugkoppeling resultaat audit.

Op basis van de documenten, de afstudeerproducten en de gesprekken tijdens de heraudit, kon het auditteam zich een voldoende beeld vormen van de mate waarin de opleiding de in het herstelplan beschreven maatregelen had gerealiseerd. Meer in het bijzonder: hoewel het eindniveau van de opleiding aanleiding was voor het herstelplan en de heraudit, hadden een aantal verbetermaatregelen betrekking op andere Standaarden dan Standaard 16. Het betreft dan Standaarden die 'de werkingspraktijk binnen de opleiding aangaan'(e-mail NVAO d.d. 20 februari 2014).

Algemene indruk

Het auditteam stelt vast dat de opleiding, zoals zij het zelf uitdrukt, 'niet heeft stilgezeten sinds de audit van 2012'. Zo heeft de opleiding binnen één maand na de audit een verbeterplan opgesteld en is zij gestart met de uitvoering ervan. Dit plan heeft de opleiding niet alleen opgesteld maar daarbij ook gebruik gemaakt van die (externe) partijen die voor de opleiding relevant zijn. De Academie voor Masters & Professional Courses, waar MOC deel van uit maakt, heeft de resultaten van de MOC-audit aangegrepen om aanpassingen/wijzigingen door te voeren in de aansturing van haar masteropleidingen en de kwaliteit en de borging van deze kwaliteit aan te scherpen.

De opleiding MOC heeft verschillende maatregelen en verbeteracties geformuleerd en op belangrijk punten al weten te realiseren met het oog op het eindniveau en de toetsing, de onderzoekcomponent binnen de opleiding, de kwaliteit van de docenten en begeleiders van theses, de opbouw van het curriculum en de organisatie van de opleiding.

Als zeer belangrijk beschouwt het auditteam de knip die is aangebracht tussen organisatiecoaching enerzijds en teamcoaching en individuele coaching anderzijds. Daarmee heeft de tweejarige hbo-masteropleiding voldoende ruimte weten te creëren binnen het curriculum voor de focus, het onderwerp van de studie: *organisatiecoaching*.

Competentieprofiel opleiding MOC

De opleiding heeft haar 'oude' competentieprofiel zoals het auditteam dat aantrof tijdens de audit in 2012, herzien. Dit is gebeurd in overleg met een groot aantal personen binnen MOC en het werkveld waar de opleiding zich op richt. Hiertoe behoorden: zelfstandig onderzoekers, loopbaancoaches, organisatiecoaches, lectoren, hoogleraren en docenten.

Uit het herzien beroepsprofiel, de competenties en de daarvan afgeleide deelcompetenties blijkt dat MOC zich nu uitsluitend richt op het opleiden van organisatiecoaches. De opleiding onderscheidt acht competenties, waaronder op het terrein van het kunnen uitvoeren van praktijkgericht onderzoek en het kunnen begeleiden van leerprocessen. Iedere competentie is vervolgens verder uitgewerkt in deelcompetenties en tevens van een toelichting voorzien. Het auditteam is positief over de inhoud van de competenties op het terrein van organisatiecoaching en de wijze waarop de opleiding deze heeft uitgewerkt in deelcompetenties. Zij bieden de opleiding houvast/structuur bij de uitwerking van het herzien curriculum dat noodzakelijk was nadat de opleiding teamcoaching en individuele coaching uit het competentieprofiel heeft geschrappt. MOC-studenten krijgen door de bestudering van het competentieprofiel inzicht in de inhoud en de structuur van de opleiding.

Als 'goed' beoordeelt het auditteam de door de opleiding herziene MOC-competenties. De wijze waarop deze gekoppeld zijn aan de Dublin-descriptoren vergt nog enige aandacht. De uitwerking van de individuele competenties in verschillende deelcompetenties laat zien wat er concreet van de student gevraagd wordt. Bijvoorbeeld:

- De organisatiecoach is in staat om mede vorm te geven aan de visie en doelen van de organisatie en kan zijn interventies daarop aanpassen.
- De organisatiecoach kan bij het ontwerpen van een passende leeromgeving variëren naargelang de organisatie.

Samengevat stelt het auditteam vast dat de set competenties voor de opleiding goed zijn uitgewerkt: zij sluiten aan op het vakgebied organisatiecoaching, zij sluiten aan bij de Dublin-descriptoren en zijn duidelijk geoperationaliseerd. Verder geven zij sturing aan het MOC-curriculum en zij informeren studenten over de concrete vakinhoud van MOC.

Kennisbasis MOC

De herziene eindkwalificaties hebben implicaties voor de inhoud/curriculum van de opleiding. Ook op dit terrein heeft de opleiding een forse inhaalslag gemaakt. Zoals hierboven aangegeven zijn verschillende partijen betrokken geweest bij het bepalen van de inhoud van MOC. Doordat de onderdelen team- en individuele coaching uit de set competenties en daarmee uit het curriculum zijn geschrappt, is er meer ruimte ontstaan voor studieonderdelen op het terrein van organisatiecoaching. Dit heeft geleid tot een kennisbasis die op een aantal pijlers steunt: leertheorieën (waarbij aandacht wordt besteed aan organisatieleren, teamleren, kenniscreatie, actieonderzoek als een vorm van leren en kennismanagement) sociale pedagogiek en organisatiekunde. Deze drie pijlers zijn in het herzien curriculum duidelijk uitgewerkt.

Van belang is hierbij ook om te wijzen op de vervlechting van onderzoek in de kennisbasis en daarmee in iedere module van de opleiding. Hierbij staat het praktijkgericht onderzoek centraal dat is ingebed in onderzoeksmethodologie afkomstig uit de sociale wetenschappen. De door de opleiding voorgeschreven/verplichte literatuur ondersteunt de kennisbasis (zie hierna).

Positief in dit verband is verder dat de MOC kennisbasis een meer academische houding bij de MOC docenten stimuleert. Uit de gesprekken die het auditteam heeft gevoerd tijdens de heraudit is gebleken dat de opleiding op dit terrein een forse inhaalslag heeft gemaakt. Het aantal gepromoveerde docenten en docent/begeleiders is daarbij toegenomen.

Het auditteam beoordeelt de kennisbasis van de opleiding als goed. Zij bevat relevante begrippen en theorieën van het aan MOC gerelateerde kennisdomein. De nadruk ligt nu op organisatiecoaching: de opleiding is er in geslaagd om de theorieën op dit terrein in haar programma te verwerken waarbij zij de relevantie van deze theorieën voor de praktijk niet uit het oog verliest.

Literatuur

Een duidelijke verbetering trof het auditteam aan bij de literatuur. Niet alleen is het voorzieningenniveau op dit terrein verbeterd maar ligt de door de student te bestuderen literatuur nu op hbo-masterniveau. In een bijlage bij de leerdoelen beschrijft de opleiding per module de door de student te beoordelen literatuur. Bestudering door het auditteam hiervan laat zien dat Nederlandstalige en anderstalige literatuur elkaar afwisselen. Zo treffen we bij module 1: 'Inleiding in organisatiecoaching' acht publicaties aan waarvan vijf Engelstalig zijn en als passend beoordeeld worden bij de vakinhoud en het niveau van de opleiding. Daarnaast verwijst de opleiding per module naar een *reader* op *blackboard* met daarin opgenomen relevante artikelen. Hierin zijn tevens publicaties opgenomen op het terrein van onderzoek waaronder kwalitatief onderzoek, praktijkgestuurd en praktijkgericht onderzoek.

Het auditteam beoordeelt de kwaliteit en het niveau van de door de opleiding voorgeschreven literatuur als adequaat en daarmee het hbo-masterniveau representerend.

Docenten

Het auditteam beoordeelt de kwaliteit van het team MOC docenten op niveau. Er is hierbij sprake van een beperkte groep docenten met een vaste aanstelling en een uitgebreide groep docenten met een deeltijdaanstelling. Door de inzet van docent-specialisten borgt de opleiding de actualiteit van het curriculum. De nadruk op kennis van en inzicht in het vakgebied organisatiecoaching is goed afleidbaar uit de cv's van de docenten.

De door de opleiding geworven docenten betreffen tevens een aantal gepromoveerde docenten die daarnaast als begeleider werkzaam zijn. Ook heeft de opleiding thesisbegeleiders geworven waaronder een lector van een andere hogeschool. Uit de gesprekken met hen is gebleken dat zij zijn toegerust voor hun taak en dat zij ook betrokken zijn geweest bij het herzien van het curriculum. Docenten/thesisbegeleiders zijn veelal nog in het werkveld werkzaam, waaronder als organisatiecoach/zelfstandig ondernemer. Docenten met weinig of geen onderzoekservaring volgen scholing op dit terrein. Een aantal initiatieven op dit terrein heeft het auditteam kunnen vaststellen. Alleen docenten met aantoonbare onderzoekservaring (bijvoorbeeld door een afgeronde promotie) zet de opleiding in bij het begeleiden van theses. Zij overleggen minimaal twee keer per jaar over hun bevindingen rond de thesisbegeleiding.

Verscheidene docenten/thesisbegeleiders beschikken over ruime internationale werk- en/of onderzoekservaring. Het is goed dat het auditteam kon vaststellen op basis van de cv's dat docenten/thesisbegeleiders ook regelmatig publiceren in vaktijdschriften over voor MOC relevante onderwerpen. Ook treden zij op als spreker tijdens (inter)nationale congressen op het terrein van coaching en HRM.

Binnen MOC krijgt een aantal aspecten rond de kwaliteit van het docentschap bijzondere aandacht: hun pedagogische en didactische kwaliteiten, hun kennis van en inzicht in vakinhoud en onderzoeksmethoden, het persoonlijk leiderschap van de docent en de taalvaardigheden.

Het auditteam beschouwt het team docenten als adequaat en toegerust om de MOC opleiding te verzorgen. De opleiding heeft op dit terrein de afgelopen 1,5-2 jaar ontegenzeggelijk geïnvesteerd in een docententeam dat vakinhoudelijke kennis en beroepsmatige inzichten weet te combineren.

Sociaal constructivisme

De opleiding besteedt in haar herstelplan en de bij de heraudit gepresenteerde documentatie expliciet aandacht aan het sociaal constructivisme en de wijze waarop zij dit hanteert binnen MOC.

De opleiding gaat binnen het door haar gehanteerde didactisch concept er van uit dat (nieuwe) betekenisgeving door de studenten plaatsvindt in interactie met hun sociale omgeving: dus met docenten, medestudenten, collega's op de werkplek en andere personen uit hun sociale omgeving. De opleiding instrueert docenten op dit terrein en licht studenten in over de gevolgen hiervan voor de didactiek en de wijze waarop zij de leerstof dienen te verwerken. In de terminologie van de opleiding: 'Masterstudenten moeten in staat zijn om zelfstandig kennis te verwerven en onderzoek uit te voeren'. Het auditteam onderschrijft dit: studenten op hbo-masterniveau moeten in staat zijn om zelf kennis te verzamelen en nieuwe kennis op te nemen in het reeds bij hun aanwezige kennisbestand. Docenten zijn vakinhoudelijk deskundige, nodigt studenten uit tot discussies en dialoog, werkt met voorbeelden uit de praktijk en geeft feedback op presentaties en opdrachten.

In het herzien curriculum komt het sociaal constructivisme nadrukkelijk terug, evenals de rol die docenten en medestudenten hierbij speelt. Studenten zijn zelf verantwoordelijk voor hun leerproces, dat zij vastleggen in een portfolio. In feite is het portfolio een weergave op schrift van het sociaal constructivistisch leerproces van de student: wat leert hij, hoe leert hij en welke rol spelen anderen bij het leerproces van de student. Twee keer voert de student een voortgangsgesprek met de programmaleider waarbij onder andere het portfolio onderwerp van gesprek is.

Samenvattend stelt het auditteam vast dat de opleiding het sociaal constructivisme in het MOC curriculum heeft verweven. Gelet op de doelgroep, leeftijd en ervaring van de studenten is het sociaal constructivisme een passende onderwijsvorm. Docenten spelen in op rol binnen een sociaal constructivistische onderwijssituatie.

Leertheoretische component

Organisatiecoaching impliceert kennis van en inzicht in de wijze waarop leerprocessen binnen organisaties vorm krijgen. Voor de afgestudeerde van de MOC opleiding geldt dat deze leerprocessen moet kunnen begeleiden binnen een organisatiecontext (competentie 1). De opleiding heeft deze competentie als volgt verder uitgewerkt:

- De organisatiecoach kan een krachtige leeromgeving scheppen.
- De organisatiecoach kan omgaan met diversiteit naar klanten.
- De organisatiecoach kan een leerproces faseren.
- De organisatiecoach stimuleert het leerklimaat van een organisatie en haar medewerkers.

Deze leertheoretische component heeft de opleiding vervolgens uitgewerkt in tien deelcompetenties die voor een deel de operationalisering ervan vormen. Zo moet een afgestudeerde MOC'er in staat zijn om een leerroute te ontwerpen, te faseren en een leerproces op te bouwen op basis van een organisatiecoachvraag en moet hij collectieve leertrajecten kunnen faseren en relateren aan o.a. visie, missie en strategie van een organisatie. Deze uitwerking van de competentie op het terrein van leertheorieën komt ook goed naar voren in de eerder genoemde koppeling van de competenties van MOC en de Dublin-descriptoren.

De opleiding maakt bij de studieonderdelen rond leertheorieën gebruik van internationaal gerespecteerde literatuur waaronder het werk van Easterby-Smit & Lyles *Handbook of organizational learning & knowledge management* (West Sussex, 2012). De opleiding beschikt daarnaast over docenten die deze leertheoretische component beheersen en op een adequate wijze kunnen doceren.

Het auditteam beoordeelt de component 'Leertheorieën' van de opleiding als voldoende uitgewerkt. Binnen de set competenties besteedt de opleiding hier voldoende aandacht aan en biedt zij studenten voldoende gelegenheid om kennis van en inzicht op dit terrein te verwerven.

Lectoraat/onderzoekscomponent

Het auditteam heeft voorafgaand en tijdens de heraudit uitgebreid aandacht besteed aan de rol van het lectoraat binnen MOC en de wijze waarop de opleiding thans vorm geeft aan de onderzoekscomponent binnen het curriculum.

Het thema 'onderzoek' komt in de literatuur die de opleiding voorschrijft regelmatig terug. Een scan van de verplichte MOC-literatuur levert negen publicaties op die studenten verplicht dienen te bestuderen op dit terrein. Het betreft zowel Nederlandstalige als Engelstalige publicaties. De opleiding kent twee modules die specifiek gericht zijn op 'De organisatiecoach als praktijkgerichte onderzoeker'. Daarnaast komt de onderzoekscomponent terug bij de overige acht modules. Ook hier geldt dat de opleiding geoperationaliseerd heeft over welke specifieke kennis en vaardigheden op het terrein van methoden en technieken de afgestudeerde MOC'er dient te beschikken:

- U bent in staat om resultaten van literatuuronderzoek of van eigen praktijk(gericht) onderzoek te vertalen naar (concrete aanbevelingen en/of kwantitatieve analyses voor) praktisch handelen.
- U kunt kwalitatieve en/of kwantitatieve analyses op de juiste wijze uitvoeren.
- U bent in staat om een adequate onderzoeksopzet te maken bij een specifieke onderzoeksvraag en een specifieke onderzoekscontext.

Belangrijk vindt het panel dat de opleiding op een schematische wijze per module inzichtelijk maakt op welke wijze de onderzoekslijn in het curriculum terugkeert. De opleiding laats daarbij voor iedere module zien hoe de onderzoeksleerlijn is verwerkt. Zo treffen we in de eerste module 'Inleiding in organisatiecoaching' als onderzoeksgerelateerde onderwerpen aan:

- Vinden en beoordelen van wetenschappelijke literatuur;
- APA richtlijnen,
- Kennismaken met interviewtechnieken en het voorbereiden en uitvoeren van interviews,
- Reflectie op het interviewproces en de eigen rol daarbij,
- Bibliotheektraining,
- Plaatsen en verantwoorden van de uitkomsten van het interview binnen theoretische kaders.

Uit een gesprek dat het panel heeft gevoerd met een lid van het CvB, de directeur van de Academie, een lector en docenten/thesisbegeleiders is gebleken dat dat opleiding thans nauwer samenwerkt met lectoraten. Het betreft hier overigens een hogeschool-brede ontwikkeling waarbij de lectoren nauwer dan in het verleden samenwerken met individuele opleidingen. Vier lectoren van De Haagse Hogeschool hebben de MOC opleiding mede geadviseerd over de omvang en inhoud van de onderzoekscomponent binnen het curriculum. Ook voorzien zij de opleiding van feedback over de kwaliteit van de theses en van de studenten. Positief in dit verband is, en wij wezen hier al eerder op, dat MOC ook een lector van een andere hogeschool betreft bij het begeleiden van de theses. Op deze wijze is intercollegiaal consult mogelijk en zorgt de opleiding voor een kritische blik 'van buiten' op het eindniveau. Lectoren zijn tevens leidend bij het verzorgen van een inhoudelijke bijdrage aan de recent gestarte jaarlijkse netwerkmeeting met vertegenwoordigers uit het MOC-werkveld.

Het auditteam beoordeelt de rol van lectoren bij de opleiding als voldoende. De onderzoekscomponent heeft de opleiding goed zichtbaar in het curriculum verwerkt.

Externe relaties

De opleiding heeft de relaties met het voor haar relevante werkveld verder aangehaald. Zo neemt de programmaleider twee keer per jaar deel aan het landelijk overleg masters HSAO waarbij uitwisseling van ervaringen en nieuwe initiatieven rond masteropleidingen centraal staan, ook overlegt een representatief deel van het MOC docententeam met de MOC werkveldcommissie. Bijeenkomsten met thesisbegeleiders, lectoren en alumni zij nieuw en vinden tenminste één keer per jaar plaats. Een in november 2013 geplande bijeenkomst voor werkgevers en direct leidinggevenden van studenten moest de opleiding helaas *cancelen* omdat er te weinig aanmeldingen waren. De opleiding moet zich hierdoor niet laten ontmoedigen maar haar contacten met werkgevers en leidinggevenden verder intensiveren zodat zij uiteindelijk wél tijd vrij maken om met de opleiding te overleggen.

Het auditteam stelt vast dat de opleiding 'de luiken open zet' en dat zij contacten zoekt met voor haar relevante partijen. Overleggen binnen en buiten de opleiding vinden plaats op een gestructureerde wijze.

Gerealiseerd niveau

Voor de opleiding lag er een belangrijk 'uitdaging' om de kwaliteit(sborging) te verhogen van zowel de toetsen als de afstudeerwerken. Zoals zij zelf in de documentatie schrijft: 'De opleiding onderkent dat het niveau van de opleiding sterk omhoog moest'. Tijdens de audit en uit de documentatie ontstaat nadrukkelijk het beeld dat de opleiding hier prioriteit aan heeft gegeven. Zo is er niet alleen sprake geweest van een opsplitsing van de 'oude' opleiding MOC in een éénjarige (post-hbo) opleiding individuele- en teamcoaching enerzijds en een tweejarige hbo-master opleiding Organisatiecoaching anderzijds, maar heeft de 'nieuwe' opleiding de startkwalificaties verzaamd en geldt voor de instromende studenten als aanvullende eis dat zij de post-hbo-opleiding individuele- en teamcoaching met goed gevolg hebben afgesloten.

Ten aanzien van de toetsing en beoordeling stelt het auditteam vast dat de opleiding een duidelijk Toetsplan MOC 2013 heeft opgesteld. Hetzelfde geldt voor de toetsmatrijs die een duidelijk inzicht geeft in de te toetsen studieonderdelen, de weging/beoordeling en de gehanteerde cesuur. Taken en verantwoordelijkheden rond toetsing zijn duidelijk beschreven evenals de procedures rond het maken van toetsen. De kwaliteit van de toetsen is voldoende en op hbo-masterniveau. De Examen- en de Toetscommissie zijn voldoende toegerust voor hun takenpakket. Wel pleit het auditteam ervoor om het aantal uren die de toetscommissie heeft voor haar werkzaamheden, mede gelet op het belang ervan, uit te breiden. Tijdens de audit bleek dit aan de krappe kant was. Uit een door het auditteam bestudeerd jaarverslag Master Examencommissie van 2012-2013 blijkt dat zowel de Examencommissie als de Toetscommissie zicht hebben op de uitvoering van de controle op de naleving van het toetsbeleid en de kwaliteit van de controle op de naleving van het toetsbeleid. Een overzicht van recente besluiten van de Examencommissie is door het auditteam bestudeerd en stelt daarbij vast dat dit op een zorgvuldige en goed gedocumenteerde wijze gebeurt.

De thesisbegeleiding is geheel herzien. Niet alleen is het proces van afstuderen sterk verbeterd met duidelijke eisen voor de thesis, is er een heldere afstudeerhandleiding geschreven en *last but not least*, en wij hebben daar hiervoor al op gewezen, heeft de opleiding verschillende thesisbegeleiders van buiten de opleiding aangetrokken. Het auditteam heeft met hen gesproken en acht hen goed toegerust om de theses te begeleiden. De thesisbegeleiding en de thesisbeoordeling is verhoogd naar 25 uur per student. Tevens vormen vier studenten die dezelfde thesisbegeleider hebben toegewezen gekregen een onderzoeksintervisiegroep. Tenminste één van de begeleiders is gepromoveerd op een voor het vakgebied/de thesis relevant onderzoeksg gebied. Iedere thesisbegeleider begeleidt maximaal vier studenten. Het auditteam stelt samenvatten vast dat de opleiding op dit terrein een majeure inspanning heeft geleverd.

De opleiding kent thans drie cohorten studenten: het cohort dat startte in december 2011 (reparatieprogramma), het cohort met als startdatum september 2012 (overgangsprogramma) en het cohort dat in september 2013 met de opleiding is gestart. Alleen dit laatste cohort volgt het nieuwe curriculum van twee jaar op het terrein van organisatiecoaching; er waren ten tijde van de heraudit nog géén theses van dit cohort beschikbaar. Voorafgaand aan de heraudit heeft het panel alle theses opgevraagd die geschreven zijn nadat de initiële audit had plaatsgevonden. In het totaal gaat het om 19 theses.

Het auditteam stelt vast dat er onmiskenbaar sprake is van een niveauverhoging bij de theses; naarmate deze van recentere datum zijn, stijgt het niveau ervan. Ook bij de groep studenten die in de maanden ná de initiële audit zijn afgestudeerd, is vaststelbaar dat het 'reparatietraject' rond methoden en technieken en de intensievere begeleiding dat zij gevolgd hebben, effectief is gebleken. De literatuurcomponent is verbeterd evenals de onderzoekscomponent. De onderwerpkeuze was gericht op organisatiecoaching. Het auditteam beoordeelt de eindwerkstukken als: voldoende hbo-masterniveau waarvan 17 als ruim en 2 als krap-aan. Positief in dit verband is verder dat de opleiding in oktober 2013 aan een extern onderzoeker de opdracht heeft gegeven een verkenning uit te voeren naar de methoden van onderzoek, het masterniveau van de opleiding en de beoordeling van de theses.

Een adequate maatregel omdat de opleiding zo goed zicht houdt op het door haar studenten gerealiseerd niveau en er binnen de opleiding een gedeeld begrip ontstaat over het te realiseren hbo-masterniveau. Het auditteam heeft de 'Verkenning van de thesisbeoordeling bij de MOC' bestudeerd en stelt vast dat deze verkenning op een zorgvuldige en inzichtelijke manier is uitgevoerd. Zij is voor de MOC-opleiding van waarde omdat zij de opleiding niet alleen een spiegel voor houdt, maar tevens aangeeft op welke wijze de opleiding het hbo-niveau blijvend borgt en aan welke voorwaarden daarbij voldaan moet worden.

Het auditteam stelt vast dat de opleiding op de terreinen toetsing en gerealiseerd niveau een belangrijke en aanzienlijke verbetering heeft gemaakt. De procedures rond toetsing zijn duidelijk vastgelegd, toetsplan en toetsmatrijs zijn goed doordacht. De kwaliteit van de toetsen is op hbo masterniveau. De kwaliteit van de door het auditteam bestudeerde thesis is duidelijk verhoogd waarbij de kwaliteit van de thesis verder verbetert, naarmate deze van recentere datum zijn. De opleiding investeert veel, zowel in mankracht als in tijd, in de borging van het eindniveau.

Kwaliteitszorg

Het laatste aspect waar wij in deze rapportage aandacht aan besteden betreft de kwaliteitszorg, een aspect dat betrekking heeft al hiervoor behandelde onderwerpen. Al tijdens de initiële audit stelde het panel vast dat de opleiding haar kwaliteitszorgsysteem op orde had. Wel diende de opleiding haar streefdoelen op het terrein van kwaliteitszorg duidelijker te formuleren waarbij zij een duidelijkere prioritering voor de verbeteracties diende vast te leggen. Welnu, gelet op de activiteiten rond het herstelplan van de afgelopen 1,5 tot 2 jaar, is de constatering gerechtvaardigd dat de opleiding er in geslaagd is om zowel haalbare streefdoelen te formuleren als duidelijke prioriteiten te leggen.

Positief is dat ook de Academie voor Masters & Professional Courses, waar MOC deel van uit maakt kaders, richtlijnen en streefdoelen heeft geformuleerd voor haar masteropleidingen. Ook vanuit het College van Bestuur van De Haagse Hogeschool zijn concrete initiatieven genomen die in feite neerkomen op dwingende kaders voor opleidingen op het terrein van kwaliteitszorg. Het betreft dan bijvoorbeeld kwaliteitseisen op het terrein van de kennisbasis van een opleiding, de inrichting van masteropleidingen, internationalisering en de onderzoekscomponent binnen opleidingen. Ook zijn op Academieniveau vorig jaar twee documenten goedgekeurd rond onderzoek binnen masteropleidingen en internationalisering. Positief is dat dit terug te vinden is in het kwaliteitshandboek van de Academie en daarmee ook geldend voor MOC. De pdca-cyclus is op een duidelijke wijze beschreven en functioneert, zo stelt het panel vast na bestudering van de wijze waarop de opleiding omgaat met studentevaluaties van modules.

De programmaleider van MOC rapporteert iedere zes weken aan het managementteam van de opleiding en de Academie over de voortgang van het verbeterplan. Uit het feit dat het panel tijdens de heraudit tot een positief advies gekomen is, kan afgeleid worden dat het kwaliteitszorgsysteem ook in de praktijk functioneert.

Samenvattend en concluderend

Het auditteam stelt vast dat de opleiding MOC sedert de initiële audit een forse inhaalslag heeft gemaakt op verschillende terreinen. De Academie voor Masters & Professional Courses, i.c. MOC, heeft op een aantal wezenlijke punten de procedures verder aangescherpt op het terrein van kwaliteitszorg, toetsing (toetsplan, toetsmatrijs en kwaliteit toetsen), docentkwaliteit, begeleiding van thesisstudenten en verwetenschappelijking en internationalisering van het curriculum. Positief is dat de opleiding zich thans uitsluitend richt op organisatiecoaching. Dat geeft ruimte voor kwaliteitsverbetering en biedt de opleiding een duidelijke focus.

Op het gebied van personeel is sprake van een duidelijke kwaliteitsverbetering. Ook de kwaliteit van de toetsen en het proces rond toetsing is verbeterd evenals het eindniveau van de opleiding. Positief is dat de theses die enkele maanden ná de initiële audit zijn geschreven als duidelijke verbeteringen laten zien. Tenslotte is er sprake van een goed beschreven kwaliteitshandboek dat academie-breed wordt toegepast. Verantwoordelijkheden zijn hierin belegd, procedures beschreven.

Gelet op bevindingen van het auditteam op basis van de documentatie en de heraudit, adviseert het auditteam de NVAO de hbo masteropleiding Organisatiecoaching van De Haagse Hogeschool te accrediteren voor de periode van zes jaar.

Indien u naar aanleiding van het bovenstaande vragen en/of opmerkingen heeft, dan kunt u contact opnemen met ondergetekende.

Namens het auditteam, hoogachtend,



Drs. R. B. van der Herberg,
Voorzitter.