

# **MILITAIRE BEDRIJFSWETENSCHAPPEN**

FACULTEIT MILITAIRE WETENSCHAPPEN  
NEDERLANDSE DEFENSIE ACADEMIE

QANU  
Catharijnesingel 56  
PO Box 8035  
3503 RA Utrecht  
The Netherlands

Telefoon: +31 (0) 30 230 3100  
E-mail: [support@qanu.nl](mailto:support@qanu.nl)  
Internet: [www.qanu.nl](http://www.qanu.nl)

Projectnummer: Q616

© 2017 QANU

Tekst en cijfermateriaal uit deze uitgave mogen, na toestemming van QANU en voorzien van bronvermelding, door middel van druk, fotokopie, of op welke andere wijze dan ook, worden overgenomen.



# INHOUDSOPGAVE

<b>RAPPORT OVER DE BACHELOROPLEIDING MILITAIRE BEDRIJFSWETENSCHAPPEN VAN DE NEDERLANDSE DEFENSIE ACADEMIE .....</b>	<b>5</b>
ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE OPLEIDING .....	5
ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING .....	5
SAMENSTELLING VAN HET PANEL.....	5
WERKWIJZE VAN HET PANEL .....	6
SAMENVATTEND OORDEEL VAN HET PANEL .....	8
BEHANDELING VAN DE STANDAARDEN UIT HET BEOORDELINGSKADER VOOR DE UITGEBREIDE OPLEIDINGSBEOORDELING .....	12
Beoogde eindkwalificaties .....	12
Programma .....	13
Personeel.....	19
Voorzieningen .....	20
Kwaliteitszorg.....	22
Toetsing .....	25
Gerealiseerde eindkwalificaties .....	28
<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>31</b>
BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANELLEDEN .....	33
BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER.....	34
BIJLAGE 3: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES.....	36
BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA .....	36
BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA .....	41
BIJLAGE 6: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN .....	41

Dit rapport is vastgesteld op 17 januari 2017.





# RAPPORT OVER DE BACHELOROPLEIDING MILITAIRE BEDRIJFSWETENSCHAPPEN VAN DE FACULTEIT NEDERLANDSE DEFENSIE ACADEMIE

Dit rapport volgt het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (d.d. 19 december 2014).

## ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE OPLEIDING

### Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen

Naam van de opleiding:	Militaire Bedrijfswetenschappen
CROHO-nummer:	50422
Niveau van de opleiding:	bachelor
Orientatie van de opleiding:	academisch
Aantal studiepunten:	180 EC
Afstudeerrichtingen:	n.v.t.
Locatie:	Breda
Variant:	voltijd
Onderwijstaal:	Nederlands
Vervaldatum accreditatie:	31-12-2017

Het bezoek van het visitatiepanel Militaire Bedrijfswetenschappen aan de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie vond plaats op 13 en 14 oktober 2016.

## ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING

Naam van de instelling:	Nederlandse Defensie Academie
Status van de instelling:	rechtspersoon hoger onderwijs
Resultaat instellingstoets:	niet aangevraagd

## SAMENSTELLING VAN HET PANEL

De NVAO heeft op 27 juni 2016 ingestemd met de samenstelling van het panel. Het panel dat de bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen beoordeelde bestond uit:

- Prof. dr. Leen Paape (voorzitter), Dean en lid van het College van Bestuur van Nyenrode Business Universiteit;
- Prof. dr. Herman van den Bosch, hoogleraar Managementwetenschappen, in het bijzonder managementeducatie, aan de Open Universiteit;
- Prof. dr. Jan Leysen, hoogleraar aan de Koninklijke Militaire School (KMS) in Brussel;
- Dr. Hans Leijtens, directeur-generaal van de Belastingdienst;
- Elzemie Ronner BSc, masterstudent Organization Studies aan Tilburg University.

Het panel werd ondersteund door dr. Fiona Schouten, die optrad als secretaris.

De curricula vitae van de panelleden zijn opgenomen in bijlage 1.



## WERKWIJZE VAN HET PANEL

De beoordeling van de bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen (MBW) aan de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW) van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) is een op zichzelf staande beoordeling. De FMW verzorgt twee andere bacheloropleidingen, Krijgswetenschappen (KW) en Militaire Systemen en Technologie (MS&T), die eveneens in het najaar van 2016 zijn beoordeeld. Vanwege de uiteenlopende vakgebieden is voor iedere opleiding een eigen panel samengesteld. De secretaris was voor de drie opleidingen dezelfde. Omdat de drie panels deels overlappende programma's beoordelen, hebben de panelvoorzitters de overlap voorafgaand aan de beoordeling besproken tijdens een gezamenlijke voorzitterstraining met de secretaris. Na afloop van de bezoeken vond op 15 december 2016 ijkning plaats tussen de drie voorzitters. Zij bespraken de bevindingen en constateerden daarbij dat de verschillen tussen de beoordelingen binnen de bandbreedte vielen van wat zij acceptabel achtten.

### *Vorbereiding*

Ter voorbereiding op het bezoek van het visitatiepanel aan de Faculteit Militaire Wetenschappen van de NLDA ontving de secretaris de kritische reflectie van de opleiding Militaire Bedrijfswetenschappen (MBW). Zij controleerde die op kwaliteit en volledigheid en stuurde haar vervolgens toe aan het panel. De panelleden lazen de kritische reflectie en formuleerden op basis daarvan vragen en eerste bevindingen. Naast de kritische reflectie bestudeerde het panel ook vijftien eindwerken en bijbehorende beoordelingsformulieren. De scripties werden uit een lijst van afgestudeerden over de twee voorgaande jaren gekozen door de voorzitter van het panel, in overleg met de secretaris. Daarbij hielden zij rekening met variatie in onderwerpkeuze, begeleiders en beoordeling.

De secretaris stelde een concept-bezoekprogramma op, dat ze bijstelde na voorbereidend overleg met de contactpersonen van MBW. Voorafgaand aan het bezoek selecteerde de opleiding voor elke sessie representatieve gesprekspartners. Het uiteindelijke bezoekprogramma is in dit rapport opgenomen als bijlage 5.

Kort voor het bezoek gaf een van de panelleden, werkvelddeskundige dr. Hans Leijtsens, aan dat hij de startvergadering van het bezoek niet zou kunnen bijwonen. Daarom overlegde hij op 4 oktober 2016 telefonisch met panelvoorzitter prof. dr. Leen Paape en de secretaris van het panel, dr. Fiona Schouten, over het beoordelingskader en de werkwijze van het panel. Op vrijdag 7 oktober 2016 bleek dat dr. Hans Leijtsens om zwaarwegende beroepsmatige redenen niet aanwezig zou kunnen zijn bij het bezoek. De secretaris trad daarop in overleg met de NVAO. Vanwege de zeer korte termijn tot aan het bezoek op 13 en 14 oktober werd door de NVAO besloten dr. Hans Leijtsens ondanks zijn afwezigheid tijdens het bezoek als panellid te handhaven. Daarbij speelde mee dat hij de voorbereiding al had afgerond en zijn bevindingen met betrekking tot afstudeerwerken en kritische reflectie aan de secretaris en de overige panelleden had verstuurd. Ook toonde hij zich bereidwillig nauw betrokken te blijven bij het visitatiebezoek en de rapportage.

### *Bezoek*

Aan het begin van het bezoek hield het panel een startvergadering. Tijdens die vergadering werd het panel nader geïnstrueerd over het beoordelingskader. Ook besprak het panel zijn werkwijze tijdens het bezoek. Het panel reflecteerde ook op de inhoud en het gebruik van het domeinspecifiek referentiekader (zie bijlage 2).

Tijdens het bezoek sprak het panel met studenten en docenten, inhoudelijk en formeel verantwoordelijken, alumni, opleidingscommissie, examencommissie en vertegenwoordigers van het werkveld. Het panel bestudeerde ook het ter inzage gevraagde materiaal. Een overzicht van dit materiaal is te vinden in bijlage 6. Het panel bood studenten en docenten de mogelijkheid om, buiten de geplande gesprekken om, informeel met het panel te spreken tijdens een open spreekuur. Van die gelegenheid is geen gebruik gemaakt.

Het panel gebruikte het laatste deel van het bezoek voor een intern overleg om zijn beoordeling af te ronden. Ter afsluiting van het bezoek gaf de voorzitter een publieke mondelinge toelichting, waarin hij de voorlopige indrukken en algemene observaties van het panel presenteerde.

### *Rapportage*

De secretaris schreef een conceptrapport op basis van de bevindingen van het panel. Dit rapport stuurde zij naar de panelleden. Na verwerking van hun commentaar en na akkoord van het panel stuurde de secretaris het rapport naar het stichtingsbestuur (SWOON) van de NLDA met het

verzoek om feitelijke onjuistheden te melden. De reactie van het bestuur op het conceptrapport werd voorgelegd aan de voorzitter van het panel. Vervolgens werd het rapport vastgesteld en toegestuurd aan de NLDA.

#### *Beslisregels*

In overeenstemming met het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO heeft het panel de volgende definities voor de beoordeling van de afzonderlijke standaarden en de opleiding als geheel gehanteerd:

#### **Basiskwaliteit**

De kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs verwacht mag worden van een bachelor- of bacheloroopleiding binnen het hoger onderwijs.

#### **Onvoldoende**

De opleiding voldoet niet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont op meerdere vlakken ernstige tekortkomingen.

#### **Voldoende**

De opleiding voldoet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont over de volle breedte een acceptabel niveau.

#### **Goed**

De opleiding steekt systematisch uit boven de gangbare basiskwaliteit.

#### **Excellent**

De opleiding steekt systematisch ver uit boven de gangbare basiskwaliteit en geldt als een internationaal voorbeeld.



## SAMENVATTEND OORDEEL VAN HET PANEL

### *Beoogde eindkwalificaties*

In de bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen (MBW) staat enerzijds de psychosociale dynamiek van organiseren centraal binnen een geweldscontext en anderzijds de wisselwerking tussen inzetbaarheid, voortzettingsvermogen en presteren bij expeditionair militair optreden. De opleiding wil haar studenten opleiden tot *thinking soldiers*: academische professionals die door toepassing van wetenschappelijke kennis en inzichten in staat zijn oplossingen te ontwerpen voor de bedrijfskundige vraagstukken uit het militaire werkveld en deze te implementeren. In de ogen van het panel is dit profiel uniek en goed gekozen. De keuze voor een militaire bedrijfswetenschappelijke niche vergroot de relevantie van de opleiding in de context van het beroepenveld, terwijl ze de bijzondere setting van de opleiding binnen de bredere officiersopleiding en de defensieorganisatie als geheel optimaal benut. De beoogde eindkwalificaties sluiten naar het oordeel van het panel aan bij het vakgebied van de bedrijfswetenschappen, al zouden ze de bij dat vakgebied behorende interdisciplinariteit expliciet kunnen benoemen. Ook acht het panel de beoogde eindkwalificaties passend voor een academische bacheloropleiding. Het panel is onder de indruk van de doordachte en uitvoerige wijze waarop de militaire beroepspraktijk in de beoogde eindkwalificaties is verdisconteerd.

### *Programma*

Het studieprogramma van Militaire Bedrijfswetenschappen zet in op de integratie van een wetenschappelijke en een professionele oriëntatie. Het panel heeft geconstateerd dat de wetenschappelijke oriëntatie van het programma solide is. Studenten krijgen voldoende onderzoeksvaardigheden onderwezen en de vakinhoud reflecteert de stand van de wetenschap. In de cursussen wordt verband gelegd met het lopend onderzoek binnen de FMW. Het panel is daarnaast van oordeel dat de praktijkoriëntatie van het programma voldoet. Vooral in de werkveldspecifieke stromen en in de synthesefase wordt nadrukkelijk een verband gelegd met de beroepspraktijk. Het panel constateert echter ook dat de opleiding in de basisfase kansen laat liggen voor het slaan van een brug tussen wetenschap en beroepspraktijk. Het adviseert de opleiding de beroepspraktijk in deze fase een grotere plaats toe te kennen door meer gebruik te maken van praktijkcases en gastdocenten, maar ook met reflectieopdrachten of evaluerende sessies rondom de niet-academische 'groene' of 'blauwe' perioden van officierstraining (de kleur verwijst naar het tenue van het legeronderdeel waartoe de student behoort) die het studieprogramma onderbreken.

Het panel constateert dat het curriculum inhoudelijk samenhangend is en studenten in staat stelt de eindkwalificaties te bereiken. Wel adviseert het de opleiding de leerdoelen per vak en per leerlijn uniform te maken en ze eenduidiger af te stemmen op de eindtermen. Het panel constateert dat de leerlijnen nu veel losse vakken bevatten, die niet altijd duidelijk op elkaar zijn afgestemd. Het panel beveelt de opleiding aan de coherentie binnen leerlijnen te vergroten en denkt daarbij aan cursusoverstijgend thematisch onderwijs. Daarnaast raadt het panel de opleiding aan de inhoudelijke leerlijnen beter te integreren met de MTO-leerlijn om te voorkomen dat het onderwijs in onderzoeksmethoden gedurende de hele basisfase op een afstand staat van het inhoudelijk onderwijs. In de ogen van het panel zou de coherentie binnen het curriculum aanzienlijk vergroot worden als op een eerder moment, bijvoorbeeld aan het eind van de basisfase, een integratief moment wordt ingevoerd. Het beveelt de opleiding aan om de bestaande, grotendeels informele overlegstructuur uit te breiden met formele overlegmomenten.

Het didactisch concept dat ten grondslag ligt aan het MBW-programma legt de nadruk op actieve participatie door de student en een faciliterende rol voor de docent. Het panel kan zich vinden in dit concept, maar stelt vast dat het in de praktijk niet overal in gelijke mate wordt toegepast. De cursussen kennen vooral in de propedeuse veel hoorcolleges, waarin het accent ligt op overdracht van docent naar student. Later in het programma wordt meer plaats ingeruimd voor discussie en participatie en is er ruimte voor afwisselender werkvormen. Het panel adviseert de opleiding haar didactisch concept nog consequenter naar de cursussen te vertalen. In de ogen van het panel kent de opleiding een adequaat beleid voor studenten met een ziekte of functiebeperking. Studenten ondervinden de spanning tussen 'groene' of 'blauwe' en academische delen van hun officiersopleiding als hinderlijk, maar de opleiding is zich van dit aandachtspunt bewust en neemt voldoende maatregelen om de hinder voor studenten te beperken.

De opleiding bewaakt haar militair-academische karakter door een additionele eis te stellen aan instromende civiele studenten en door het percentage hbo-zijnstromers te beperken. Het panel is



positief over dit instroombeleid, dat in zijn ogen passend is voor een militair-wetenschappelijke bacheloropleiding in de bedrijfskunde. Met *remedial*-trajecten vangt de opleiding aansluitingsproblemen adequaat op.

#### *Personeel*

Het panel is van oordeel dat de docenten van MBW over de inhoudelijke expertise beschikken die je mag verwachten binnen een militaire bedrijfswetenschappelijke bacheloropleiding en is lovend over de zeer gunstige docent-studentratio. Hoewel het panel heeft vastgesteld dat het academisch gehalte van het studieprogramma voldoet, acht het verhoging van de promotiegraad onder docenten noodzakelijk in het licht van het principe van de 'onderzoeker voor de klas' dat aan het didactisch concept ten grondslag ligt. Het panel heeft geconstateerd dat het aantal docenten dat een BKO heeft behaald, achterblijft. Gezien de wijze waarop de opleiding zich inzet om het aantal BKO-gecertificeerde docenten uit te breiden heeft het panel er vertrouwen in dat hierin op korte termijn verbetering zal optreden.

#### *Voorzieningen*

Het panel oordeelt dat onderwijsruimten, studieplekken en gemeenschappelijke ruimten voldoen om de opleiding te realiseren. Het is positief over de bibliotheek, die beschikt over een omvangrijke collectie militair-wetenschappelijke literatuur. Het panel prijst de manier waarop de combinatie van militair en academisch onderwijs wordt bevorderd door de nabijheid van opleidings- en 'groene' locaties, door nabijgelegen sportfaciliteiten en door de dienstfiets voor studenten. De fysieke inbedding van MBW in een militaire setting waar historie (het Kasteel van Breda) en hedendaagse voorzieningen samenkomen, is van meerwaarde voor de opleiding en onderstreept haar specifieke militaire niche.

De opleiding MBW hecht veel belang aan de nominale studievoortgang van haar studenten. Uitloop door studievertraging heeft directe gevolgen voor de aansluitende delen van de officiersopleiding en is daardoor niet wenselijk. Om studievertraging te voorkomen is een intensief begeleidingssysteem ingericht. Mentoraat, begeleiding, monitoring van studievoortgang door de examencommissie en de korte lijnen tussen studenten en docententeam stellen de studenten volgens het panel in staat de opleiding zonder vertraging af te ronden. Het panel prijst de opleiding om haar voortdurende en effectieve inspanningen de studenten te begeleiden. Het panel kan zich eveneens vinden in de manier waarop informatievoorziening aan studenten is vormgegeven.

#### *Kwaliteitszorg*

Het beleid rondom kwaliteitszorg binnen MBW is volop in ontwikkeling en stelt kwaliteitscontrole en kwaliteitsverbetering centraal. Het panel stelt vast dat het opleidingsmanagement en het faculteitsbestuur kwaliteitszorg hoog in het vaandel hebben en dat er veel werk is verzet om tot een beleid op dat vlak te komen. Dit heeft in de ogen van het panel geresulteerd in een kwaliteitszorgbeleid dat als voorbeeld voor andere opleidingen kan dienen. In de praktijk is dit beleid echter nog niet in al zijn facetten geïmplementeerd. Het panel is positief over de gang van zaken rondom evaluaties, naar aanleiding waarvan aantoonbaar verbeteringen worden doorgevoerd. Wel acht het de streefdoelen van de evaluaties weinig ambitieus. Het panel constateert dat de docenten de cursusdossiers, die een beeld geven van de PDCA-cyclus op cursusniveau, nog niet altijd goed bijhouden. Het panel raadt de opleiding aan, gezien de spilfunctie van de cursusdossiers in het kwaliteitszorgsysteem, erop toe te zien dat deze te allen tijde volledig zijn.

Het panel waardeert de inspanning die de opleiding zich getroost om draagvlak te scheppen onder de docenten voor de administratieve taken en verantwoordelijkheden die horen bij kwaliteitszorg. Het heeft geconstateerd dat de opleiding alle stakeholders betreft bij de kwaliteitszorg. Aandachtspunt is in de ogen van het panel de samenstelling van de opleidingscommissie: die kende op het moment van visiteren geen studentleden. Het panel acht de werkwijze van de opleidingscommissie weinig proactief. Het tekent aan dat dit gecompenseerd, en wellicht deels veroorzaakt wordt door de actieve en stimulerende rol die het opleidings- en faculteitsbestuur spelen binnen de kwaliteitszorg. De kwaliteit van de interne kwaliteitszorg komt hierdoor dan ook niet in gevaar. Het panel adviseert de opleidingscommissie niettemin haar positie ten opzichte van faculteits- en opleidingsbestuur te definiëren, een heldere taakstelling te formuleren en een actieve plaats binnen de kwaliteitszorg van de opleiding te gaan bekleden.

#### *Toetsing*

Het panel is zeer te spreken over de heldere en doordachte wijze waarop het toetsbeleid van de Faculteit Militaire Wetenschappen is geformuleerd en ingekaderd in het kwaliteitszorgsysteem. Het



kan zich daarnaast vinden in de operationalisering van dat beleid in het MBW-toetsplan. De toetsvormen zijn gevarieerd en weerspiegelen de opbouw van het studieprogramma. Het panel raadt de opleiding aan de toetsing in de synthesefase meer te spreiden, zodat studenten niet al te veel essays tegelijk moeten schrijven. De opleiding maakt gebruik van de nodige hulpmiddelen in de toetsing en beoordeling, zoals plagiaatsoftware, tentamenvoorbladen en toetsmatrijzen. Het panel is hierover te spreken, maar adviseert de opleiding hun gebruik breed te implementeren en het initiatief tot het inzetten ervan niet bij de docenten te laten. Het panel kan zich vinden in de vormgeving van het scriptiebeoordelingsproces, al acht het de begeleidingsuren riant en zou het graag zien dat een deel daarvan eerder in het programma wordt ingezet. Het adviseert de opleiding het beoordelingsformulier zodanig uit te breiden dat beoordelaars een toelichting op hun oordeel kunnen geven. Het panel is positief over de wijze waarop de opleiding de academische eisen binnen het scriptieproces bewaakt in het licht van de druk vanuit de defensieorganisatie om de scriptie op tijd af te ronden. Het prijst de examencommissie om haar actieve rol bij het omzetten van beleid naar onderwijspraktijk en oordeelt dat ze haar wettelijke taak van borging van de kwaliteit van toetsing vervult. Het raadt haar aan om, nu de vormgeving van toetsbeleid, toetsplan en werkwijze van de examencommissie is aangepakt, de kwaliteitsborging van toetsing op het niveau van het programma, de leerlijnen en de vakken ter hand te nemen.

#### *Gerealiseerde eindkwalificaties*

Het panel heeft vastgesteld dat de eindwerken van de opleiding MBW een opvallend hoog niveau vertonen ten opzichte van de eindwerken van vergelijkbare reguliere bedrijfskundeopleidingen. Het is daarnaast lovend over de koppeling van theorie aan militaire praktijk in de rapportages van het Integratieproject en stelde vast dat het Integratieproject goed laat zien dat de opleiding de brug tussen wetenschap en werkveld weet te slaan. Het panel constateert dat alumni goed terechtkomen binnen de defensieorganisatie en dat zij vaak al snel verantwoordelijke posities bekleden. Het heeft vastgesteld dat alumni hun academische vorming ervaren als onderscheidend ten opzichte van niet-academisch geschoolde collega's. De bacheloropleiding MBW bereidt afstudeerders goed voor op masteropleidingen aan een reguliere universiteit.

Het panel beoordeelt de Standaarden uit het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling als volgt:


#### *Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen*

#### **Beoogde eindkwalificaties**

Standaard 1:	goed
<b>Programma</b>	
Standaard 2:	voldoende
Standaard 3:	voldoende
Standaard 4:	voldoende
Standaard 5:	voldoende
<b>Personeel</b>	
Standaard 6:	voldoende
<b>Voorzieningen</b>	
Standaard 7:	goed
Standaard 8:	goed
<b>Kwaliteitszorg</b>	
Standaard 9:	voldoende
<b>Toetsing</b>	
Standaard 10:	voldoende
<b>Gerealiseerde eindkwalificaties</b>	
Standaard 11:	goed
Algemeen eindoordeel	voldoende

De voorzitter en de secretaris van het panel verklaren hierbij dat alle panelleden kennis hebben genomen van dit rapport en instemmen met de hierin vastgestelde oordelen. Zij verklaren ook dat de beoordeling in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Datum: 17 januari 2017



---

Prof. dr. L. Paape (voorzitter)



---

Dr. F. Schouten (secretaris)

# BEHANDELING VAN DE STANDAARDEN UIT HET BEOORDELINGSKADER VOOR DE UITGEBREIDE OPLEIDINGSBEOORDELING

De bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen (MBW) maakt deel uit van de officiersopleiding van de Nederlandse krijgsmacht. Militaire Bedrijfswetenschappen wordt verzorgd door de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW), het onderdeel van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) dat verantwoordelijk is voor de organisatie van de wetenschappelijke programma's. De opleidingen van de FMW zijn ondergebracht in de Stichting Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek (SWOON). Het bestuur van de SWOON heeft een onafhankelijke positie binnen de NLDA. Militaire Bedrijfswetenschappen werd in 2011 voor het eerst geaccrediteerd, gelijktijdig met de twee andere FMW-bacheloropleidingen Krijgswetenschappen en Militaire Systemen en Technologie.

## **Beoogde eindkwalificaties**

### **Standaard 1**

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

### **Toelichting:**

De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau en oriëntatie (bachelor of master; hbo of wo) binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde eindkwalificaties tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

## **Bevindingen**

De beoogde eindkwalificaties van Militaire Bedrijfswetenschappen bestaan uit een zestal generieke eindtermen (zie bijlage 3). Elke generieke eindterm correspondeert met een van de Dublin-descriptoren behorende bij een wetenschappelijke bacheloropleiding. De generieke eindtermen zijn bovendien uitgewerkt in een aantal onderliggende termen. Inhoudelijk sluiten de eindtermen aan op het domeinspecifiek referentiekader (zie bijlage 2), dat de opleiding heeft opgesteld op basis van een vergelijking tussen de disciplineprotocollen van vijf Nederlandse bacheloropleidingen bedrijfskunde.

Het panel heeft de beoogde eindkwalificaties van de opleiding bestudeerd en is tot de slotsom gekomen dat de eindkwalificaties passend zijn voor een bacheloropleiding. Zo vermeldt eindterm 2.1 dat studenten bij afronding van de opleiding in staat zijn onder begeleiding een onderzoeksproject te ontwerpen ten behoeve van toepassingsgericht empirisch onderzoek. In eindterm 5 wordt beschreven dat afgestudeerden in staat zijn informatie en bevindingen zowel in een wetenschappelijke als in een militaire omgeving over te brengen. Het panel heeft daarnaast geconstateerd dat de beoogde eindtermen blijken te geven van een wetenschappelijke oriëntatie. Blijkens eindterm 1.9 beschikt een afgestudeerde over kennis van en inzicht in de ethische, normatieve en maatschappelijke impact van het functioneren van de krijgsmacht onder diverse omstandigheden. Eindterm 4.7 schrijft voor dat de afgestudeerde zich daarover ook een oordeel vormt.

Naar het oordeel van het panel sluiten de beoogde eindkwalificaties aan bij het vakgebied van de bedrijfswetenschappen zoals dat in het domeinspecifiek referentiekader wordt beschreven. Diverse eindkwalificaties geven blijken van de interdisciplinaire aanpak die volgens dat referentiekader kenmerkend is voor de bedrijfswetenschappen. Zo stelt 1.7 dat de student bij het afronden van de opleiding problemen met betrekking tot de inrichting en besturing van organisaties, en in het bijzonder de defensieorganisatie, kan interpreteren en verklaren met behulp van begrippen en benaderingswijzen uit militaire bedrijfswetenschappelijke kennis en inzichten. Het panel is hierover positief. Wel geeft het de opleiding in overweging om, gezien het belang dat volgens het domeinspecifiek referentiekader aan interdisciplinariteit wordt gehecht binnen de bedrijfswetenschappen, haar interdisciplinaire en integratieve karakter nadrukkelijker naar voren te brengen in de eindtermen. In eindterm 4.3 staat bijvoorbeeld dat de afgestudeerde multidisciplinaire aspecten van een probleem kan onderkennen en integreren. In de ogen van het

panel omschrijft deze eindterm een integratieve aanpak die eerder interdisciplinair dan multidisciplinair is.

Het panel is onder de indruk van de doordachte en gedetailleerde manier waarop de beoogde eindkwalificaties zijn uitgewerkt met betrekking tot het beroepenveld. De opleiding spreekt in de kritische reflectie van een 'bedrijfskundige niche-positie' in het licht van haar belangrijkste doelgroep: de krijgsmacht. Deze opleidingsniche is nadrukkelijk vervat in de eindtermen, die steeds de krijgsmacht als bijzondere organisatie uitlichten. Het gaat daarbij niet alleen om inzicht in en kennis van die organisatie (onder meer eindterm 1.2), maar ook om oog voor de plaats van de krijgsmacht in de samenleving (3.1), inzicht in de maatschappelijke implicaties van bedrijfsbeslissingen binnen de defensieorganisatie (4.6) en het zelfstandig kunnen oordelen over de ethische, maatschappelijke en normatieve impact van het functioneren van de krijgsmacht (4.7).

De opleiding kent dankzij haar keuze voor een militaire bedrijfswetenschappelijke niche een herkenbaar profiel, dat zij op basis van een aanbeveling van de vorige visitatiecommissie helder heeft uitgewerkt. Centraal in de opleiding staat enerzijds de psychosociale dynamiek van organiseren binnen een geweldscontext en anderzijds de wisselwerking tussen inzetbaarheid, voortzettingsvermogen en presteren bij expeditionair militair optreden. De opleiding wil haar studenten opleiden tot *thinking soldiers*: academische professionals die door toepassing van wetenschappelijke kennis en inzichten in staat zijn oplossingen te ontwerpen voor de bedrijfskundige vraagstukken uit het militaire werkveld en deze te implementeren. In de ogen van het panel is dit profiel uniek en goed gekozen. Naar het oordeel van het panel verhoogt het profiel de relevantie van de opleiding in de context van het beroepenveld, terwijl het de bijzondere setting van de opleiding binnen de bredere officiersopleiding en de defensieorganisatie als geheel optimaal benut.

### **Overwegingen**

Het panel acht de beoogde eindkwalificaties van de opleiding Militaire Bedrijfswetenschappen passend voor een academische bacheloropleiding. Ze sluiten aan bij het interdisciplinaire karakter van de bedrijfskunde, al zou dat explicieter kunnen worden benoemd. Het panel is onder de indruk van de doordachte en uitvoerige wijze waarop de militaire beroepspraktijk in de beoogde eindkwalificaties is verdisconteerd. Het is daarnaast zeer te spreken over het unieke militaire profiel van de opleiding en haar ambitie de studenten op te leiden tot *thinking soldiers*. De opleiding positioneert zich daarmee als uniek en uitermate relevant voor het beroepenveld.

### **Conclusie**

*Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen*: het panel beoordeelt Standaard 1 als 'goed'.

### **Programma**

De bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen beslaat in totaal 4 tot 5 kalenderjaren. De academische opleiding wordt met regelmaat onderbroken door blokken van 2, 7 of 9 'groene' dan wel 'blauwe' weken: de benaming wordt bepaald door de tenukleur van het legeronderdeel van de student (groen voor de Landmacht, blauw voor Marine, Marechaussee en Luchtmacht). In deze weken doorlopen de studenten, ook wel cadetten (Landmacht, Luchtmacht, Marechaussee) en adelborsten (Marine), het niet-wetenschappelijk deel van hun officiersopleiding.

De opleiding vangt aan met een propedeutisch deel dat de opleiding MBW organiseert in samenwerking met de andere twee bacheloropleidingen van de FMW: Krijgswetenschappen (KW) en Militaire Systemen en Technologie (MS&T). Deze Gemeenschappelijke Officiersopleiding (GOO) telt 30 EC en biedt inleidende cursussen over de volle breedte van het FMW-spectrum. Daarna volgt een basisfase die aanvangt met de gemeenschappelijke propedeuse van MBW en KW (30 EC). Deze vakken maken tegelijkertijd deel uit van een drietal inhoudelijke leerlijnen: Psycho-Sociale Dynamiek van Expeditionair Organiseren (PSDEO, 13 EC), Organiseren voor Militaire Inzet (OMI, 20 EC) en Deployability, Sustainability & Performance (DSP, 17 EC). Parallel hieraan loopt de leerlijn Methoden en Technieken van Onderzoek (MTO, 11 EC). De studenten kiezen in deze basisfase ten slotte een keuzevak van 5 EC, waarmee de totale basisfase 96 EC beslaat. Op deze fase volgt een keuze, soms vooraf bepaald door legeronderdeel en functie van de student, voor een werkveldspecifieke stroom van 20 EC: Leiderschap in Crisisomstandigheden (LCO) of Operationele Logistiek en Defensie-Economie (OLDE). Ten slotte volgt de synthesefase van 34 EC: studenten volgen een viertal integratieve vakken en schrijven een onderzoeksvoorstel en op basis daarvan een scriptie (totaal 16 EC). Zie bijlage 4 voor een overzicht van alle cursussen.



**Standaard 2:**

De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.

**Toelichting:**

Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied.

**Bevindingen**

Het studieprogramma van Militaire Bedrijfswetenschappen zet in op de integratie van een wetenschappelijke en een professionele oriëntatie. Enerzijds waarborgt de opleiding een academische oriëntatie mede dankzij haar beleid onderzoekers voor de klas te zetten. De Faculteit Militaire Wetenschappen moedigt docenten aan onderzoek te doen en/of te promoveren. Ook is een leerlijn Methoden en Technieken van Onderzoek (MTO) ontwikkeld, die aandacht besteedt aan onderzoeksvaardigheden. Anderzijds is de wisselwerking met de beroepspraktijk prominent aanwezig in de opleiding door de toevoeging van militaire docenten aan de wetenschappelijke staf. Daarnaast worden cases uit de beroepspraktijk tijdens colleges gebruikt, worden regelmatig gastdocenten uitgenodigd en is een deel van de literatuur militair-wetenschappelijk van karakter.

Het panel heeft van een aantal vakken de literatuur bestudeerd en de cursusdossiers bekeken die door de opleiding beschikbaar waren gesteld. Ook heeft het over de wisselwerking tussen wetenschap en beroepspraktijk binnen het programma gesproken met studenten, docenten en alumni van de opleiding MBW. Op basis van deze informatie heeft het panel geconcludeerd dat de wetenschappelijke oriëntatie van het programma solide is. Studenten krijgen voldoende onderzoeksvaardigheden onderwezen en de vakinhoud reflecteert de stand van de wetenschap. Nieuwe ontwikkelingen vinden hun weg naar het programma, zoals in het vak Counter Threat Finance, en de literatuur die studenten tot zich nemen is voldoende uitdagend en recent. Ook wordt in een aantal vakken expliciet aansluiting gezocht bij actueel FMW-onderzoek.

Het panel is daarnaast van oordeel dat de praktijkoriëntatie van het programma voldoet. Vooral in de werkveldspecifieke stromen en in de synthesefase wordt nadrukkelijk een verband gelegd met de beroepspraktijk. Zo komen in het vak Defensie Systemen & Asset Management, onderdeel van de OLDE-stroom, niet alleen cases uit de praktijk aan bod, maar behoren een praktijkopdracht en bedrijfsbezoeken tot de mogelijkheden. Op advies van de vorige visitatiecommissie (2011) zijn *operations research* (basisfase), projectmanagement (synthesefase) en verandermanagement (synthesefase) opgenomen in het programma. Het panel is bijzonder te spreken over het Integratieproject (IP) van 6 EC, dat de afsluiting vormt van de werkveldspecifieke stroom en de MTO-leerlijn. In groepen van maximaal 4 personen werken studenten hier aan de analyse van een bedrijfswetenschappelijk probleem, begeleid door zowel een docent als de 'probleemeigenaar' vanuit een bedrijfsonderdeel van Defensie.

Het panel constateert echter ook dat de opleiding kansen laat liggen voor het slaan van een brug tussen wetenschap en beroepspraktijk. Het oordeelt dat vakken in de basisfase van de opleiding weliswaar een gedegen bedrijfskundig karakter hebben, maar dat de militaire beroepspraktijk beperkt aan bod komt. De economie- en accountancyvakken lijken over het algemeen geen brug te slaan naar de beroepspraktijk en ook in Counter Threat Violence wordt niet naar het specifiek Nederlandse werkveld verwezen.

Op basis van zijn gesprekken met docenten, studenten, alumni en het opleidingsmanagement heeft het panel geconcludeerd dat deze onbalans mogelijk voortvloeit uit de scheiding tussen de wetenschappelijke bacheloropleiding en het niet-wetenschappelijk opleidingstraject dat de studenten gelijktijdig volgen. Het lijkt erop dat deze scheiding ertoe leidt dat het wetenschappelijk karakter van de bacheloropleiding extra nadruk krijgt doordat de brug naar de praktijk al in het andere deel aan bod komt. Zo worden cadetten en adelborsten tijdens de niet-academische 'groene weken' gedetacheerd naar een operationeel commando (OPCO), waardoor ze hun toekomstige werkomgeving leren kennen. Het is het panel duidelijk geworden dat de gelijktijdigheid van een academische bacheloropleiding en een niet-academische, praktijkgerichte opleiding leiden tot een nadruk binnen MBW op haar wetenschappelijke identiteit.

Het panel heeft hiervoor begrip en constateert dat de praktijk voldoende aanwezig is binnen het studieprogramma. Tegelijkertijd is het ervan overtuigd dat het studieprogramma veel baat zou hebben bij minder compartimentering en meer synergie tussen wetenschap en praktijk, met name in de basisfase. Aandacht voor de wisselwerking tussen theorie en beroepspraktijk is niet alleen

motiverend voor studenten, maar verankert ook het unieke profiel van de opleiding in het studieprogramma. Het panel heeft uit de kritische reflectie opgemaakt dat de opleiding zelf de toepassing van wetenschappelijke theorieën en inzichten op militaire casuïstiek onderdeel heeft gemaakt van haar didactische uitgangspunten (zie ook Standaard 4). Het panel adviseert de opleiding dan ook de beroepspraktijk een grotere plaats toe te kennen in de basisfase. Dit kan zij doen door meer gebruik te maken van praktijkcases en gastdocenten, maar ook door een connectie te maken met het groene deel door reflectie-opdrachten of evaluerende sessies voor aanvang of na afloop van zo'n niet-academische periode.

### Overwegingen

De academische oriëntatie van MBW is naar het oordeel van het panel solide vormgegeven. De cursussen zijn van voldoende academisch niveau en verdisconteren de stand van de wetenschap, er is een leerlijn onderzoeksmethoden en er wordt steeds verband gelegd tussen de individuele vakken en het lopend onderzoek binnen de FMW. De faculteit stuurt aan op de inzet van 'onderzoekers voor de klas'. Ook de praktijk is voldoende verdisconteerd in het studieprogramma. In de basisfase is dat in de ogen van het panel nog wat beperkt: niet in elk vak worden praktijkcases of gastdocenten ingezet en het programma biedt geen reflectie op de 'groene' onderbrekingen van het studieprogramma, hoewel juist daar het leeuwendeel van de beroepsoriëntatie plaatsvindt. Het panel adviseert de opleiding dan ook de beroepspraktijk een groter aandeel te geven in de basisfase. De praktijk komt naar het oordeel van het panel later in de studie wel in ruime mate aan bod, en wel in de werkveldspecifieke stromen. Het Integratieproject, waarin studenten een analyse maken van een probleem uit het beroepenveld, acht het panel een bij uitstek geslaagde integratie van wetenschap en beroepspraktijk.

### Conclusie

*Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen*: het panel beoordeelt Standaard 2 als 'voldoende'.

#### Standaard 3:

De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

#### Toelichting:

De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend studieprogramma.

### Bevindingen

Het studieprogramma van MBW is opgedeeld in vier fases: de Gemeenschappelijke Officiersopleiding (GOO), de basisfase, de werkveldspecifieke stromen en de synthesefase. Deze opbouw correspondeert volgens de kritische reflectie in grote lijnen met een niveau-opbouw die de Faculteit Militaire Wetenschappen aanduidt als de Leidse niveau-indeling. De GOO richt zich daarbij op niveau 100 (inleidend, aansluitend op vooropleiding), de basisfase op niveau 200 (inleidend), de werkveldspecifieke stromen op niveau 300 (gevorderd) en de synthesefase op niveau 400 (specialistische cursus). De opleiding kent door deze fases heen bovendien een leerlijn onderzoeksmethoden en daarnaast drie inhoudelijke leerlijnen: OMI, PSDEO en DSP. Deze leerlijnen komen bijeen in de integrerende topvakken (respectievelijk Project Management, Systemen, Netwerk en Veiligheid en Strategic Defense Sourcing) van de synthesefase. De methodische leerlijn mondt uit in het Individueel Onderzoeksvoorstel (IOV).

De structuur van het curriculum is grondig herzien op basis van aanbevelingen uit het vorige visitatierapport. De inhoudelijke leerlijnen en de integrerende topvakken, waarin de interdisciplinariteit van het programma tot uitdrukking komt, zijn het resultaat van deze inspanning. Het panel constateert dat het curriculum zoals het nu voorligt, inhoudelijk voldoet en studenten de mogelijkheid biedt de eindkwalificaties te bereiken. Het prijst de opleiding voor de doorgevoerde aanpassingen.

Wel valt het het panel op dat de vertaling van die eindkwalificaties naar individuele vakken niet in alle gevallen even succesvol is. Aan de ene kant constateert het panel dat in sommige vakbeschrijvingen in de MBW-studiegids, zoals die van Militair Leiderschap en Ethiek, heldere en relevante leerdoelen zijn geformuleerd die op inzichtelijke wijze zijn gerelateerd aan de eindtermen. Andere vakken daarentegen hebben leerdoelen die vrijwel een-op-een met de Dublin-descriptoren corresponderen of die zo uitgebreid zijn dat het lijkt alsof vrijwel iedere eindterm evenredig in de cursus aan bod komt. De 'overzichtsmatrix eindtermen versus cursusdoelen' in de



kritische reflectie illustreert dit: eindterm 1.1 komt maar liefst 99 keer aan bod in 47 vakken, soms zelfs in 6 of 7 leerdoelen van één vak. De indruk ontstaat van een 'schot hagel', waarbij individuele vakken zo veel mogelijk eindtermen aan hun leerdoelen koppelen. Het panel adviseert de opleiding dan ook de leerdoelen per vak te homogeniseren naar het voorbeeld van Militair Leiderschap en Ethiek en alleen te koppelen aan de eindtermen die ze primair afdekken. Ook zou de opleiding vakoverstijgende leerdoelen voor elke leerlijn kunnen formuleren om de structuur van het programma te versterken. Het panel was in gesprek met het opleidingsmanagement verheugd te vernemen dat het opleidingsbestuur dit inzicht deelt en verbetering van de leerdoelen op cursusniveau al op de agenda heeft staan.

Tijdens het visitatiebezoek bevroeg het panel opleidingsmanagement en docenten over de opbouw in Leids niveau. Het constateerde dat de opleiding deze indeling zodanig interpreteert dat een onderscheid gemaakt wordt tussen overdracht van kennis en inzicht in de eerste twee fasen van de opleiding, en integratie van de vier leerlijnen in de twee laatste fasen. Het panel acht deze verdeling niet passend bij een opleiding die interdisciplinair van karakter is. Ook constateert het panel dat deze indeling niet strookt met de concentrische ontwikkeling van disciplinaire en algemeen-wetenschappelijke kwalificaties die de opleiding volgens de kritische reflectie nastreeft in haar didactisch concept (zie ook Standaard 4). In de ogen van het panel zou vanaf het begin van het programma gestreefd moeten worden naar integratie en cohesie.

In de eerste plaats adviseert het panel de opleiding om de afzonderlijke leerlijnen meer coherentie te geven. De leerlijnen bevatten nu veel losse vakken, die niet altijd duidelijk op elkaar zijn afgestemd. Het panel beveelt de opleiding aan hiervoor een passende vorm te zoeken en denkt daarbij aan thema's binnen leerlijnen die de plaats innemen van de verschillende vakken.

In de tweede plaats raadt het panel de opleiding aan de inhoudelijke leerlijnen beter te integreren met de MTO-leerlijn. De opdeling van het curriculum in cursussen die overdracht van kennis en inzicht beogen en vakken die integratie van leerlijnen nastreven, maakt dat het onderwijs in onderzoeksmethoden gedurende de hele basisfase op een afstand staat van het inhoudelijk onderwijs. Dat heeft tot gevolg dat studenten pas laat in de opleiding tot de integratie van vakkennis en onderzoeksvaardigheden komen die ze als afgestudeerden moeten beheersen. Pas in het Integratieproject, na afloop van de verdiepende werkveldspecifieke stroom, moet de student zelf in een project de brug slaan tussen vakinhoud en onderzoeksmethode. In de ogen van het panel zou de coherentie binnen het curriculum sterk vergroot worden als op een eerder moment, bijvoorbeeld aan het eind van de basisfase, een integratief moment wordt ingevoerd.

Het panel heeft op basis van zijn gesprekken met docenten en opleidingsmanagement geconstateerd dat er veel gelegenheid tot afstemming is tussen de docenten van MBW. Tweemaal per jaar vindt formeel docentenoverleg plaats. Informeel overleg tussen docenten is zeer frequent en vindt zowel per leerlijn plaats als leerlijnoverstijgend. Afstemming tussen vakken wordt bevorderd doordat een vak vrijwel altijd door meerdere docenten wordt onderwezen. Ook is het zo dat docenten niet ieder jaar dezelfde vakken geven, waardoor ze kennis hebben van meerdere cursussen binnen hun leerlijn. Het panel heeft ook vernomen dat de cursussen uit de MTO-leerlijn wisselend door alle docenten wordt gedoceerd. Het panel is positief over de intensieve overlegstructuur, maar zou de formele kant ervan graag uitgebreid zien. Het is ervan overtuigd dat de opleiding daarmee over een effectieve infrastructuur zou beschikken om tot een coherent en geïntegreerd studieprogramma te komen.

### **Overwegingen**

Het panel is van oordeel dat de vormgeving van het studieprogramma inhoudelijk samenhangend is en de studenten in staat stelt de eindkwalificaties te behalen. Het adviseert de opleiding de leerdoelen per vak en per leerlijn uniform te maken en ze eenduidiger af te stemmen op de eindtermen. Het panel beveelt de opleiding ook aan de vakken binnen de inhoudelijke leerlijnen meer te integreren, bijvoorbeeld door in te zetten op thematisch onderwijs, en de afstemming tussen de leerlijn onderzoeksmethoden enerzijds en de inhoudelijke lijnen anderzijds al in de basisfase van het curriculum vorm te geven. Het panel beveelt aan om hiertoe de bestaande, grotendeels informele overlegstructuur uit te breiden met formele overlegmomenten.

### **Conclusie**

*Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen*: het panel beoordeelt Standaard 3 als 'voldoende'.



**Standaard 4:**

De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

**Toelichting:**

Het didactisch concept is in lijn met de beoogde eindkwalificaties en de werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept. Factoren, die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren worden zoveel mogelijk weggenomen. Studenten met een functiebeperking krijgen bovendien op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding.

**Bevindingen**

Het didactisch concept dat ten grondslag ligt aan het MBW-programma operationaliseert het paradigma van de *thinking soldier* met behulp van zeven uitgangspunten: (1) de opleiding past wetenschappelijke theorie toe op militaire casuïstiek; (2) de ontwikkeling van kwalificaties verloopt concentrisch, waarmee bedoeld wordt dat vaardigheden, attitudes en kennis gedurende de opleiding worden verbreed en verdiept; (3) docenten passen bij voorkeur het voorbereiding-feedbackmodel toe in hun onderwijs; (4) docenten vervullen afwisselend een rol als expert, ontwikkelaar, organisator of begeleider; (5) kennisontwikkeling vindt plaats door middel van onderzoekend en actief leren in kleine groepen met een docent-onderzoeker voor de klas; (6) studenten participeren in het proces van kennisontwikkeling door deelname aan (kleine) onderzoeksprojecten; (7) faciliteiten zijn zowel toegankelijk voor docenten als studenten.

Het panel heeft met instemming kennis genomen van het didactisch concept van de opleiding. Het constateert dat het concept de nadruk legt op actieve participatie door de student en een faciliterende rol voor de docent. De kritische reflectie meldt dat studenten worden aangemoedigd zich goed voor te bereiden op de colleges om te voorkomen dat de colleges te zeer het karakter van kennisoverdracht krijgen. Het panel kan zich vinden in dit uitgangspunt, dat de *thinking soldier* operationaliseert als actief participerend en in toenemende mate zelfstandig lerend individu.

Na bestudering van cursusdossiers en vakbeschrijvingen heeft het panel vastgesteld dat het didactisch concept in de praktijk niet overal in gelijke mate wordt toegepast. De cursussen kennen vooral in de propedeuse een traditionele opzet van hoor- en werkcolleges, waarbij het accent in de hoorcolleges komt te liggen op kennisoverdracht van docent naar student en alleen in de werkcolleges daadwerkelijk plaats is voor meer activerende onderwijsvormen. Later in het programma wordt meer plaats ingeruimd voor discussie en participatie en is er ruimte voor afwisselender werkvormen, zoals gastcolleges, essays, presentaties en groepsopdrachten. Desgevraagd bevestigden studenten dit beeld, waarbij ze aantekenden dat de mate van participatie sterk varieert tussen vakken onderling en afhangt van vakinhoud en docent. Het panel adviseert de opleiding de traditionele onderverdeling in hoor- en werkcolleges onder de loep te nemen en haar didactisch beleid nog consequenter naar alle cursussen te vertalen.

De opleiding kent beleid voor studenten met een ziekte of functiebeperking. Omdat de studenten voor hun instroom een fysieke selectie doorstaan, gaat het hierbij in de eerste plaats om dyslexie, faalangst of tekortschietende studievaardigheden. Er wordt per student bekeken of aanpassingen aan het curriculum, de leervormen en leerstof en de toetsen noodzakelijk zijn. De student wordt geïnformeerd over additionele voorzieningen en ondersteuning en doorverwezen naar de examencommissie als studievertraging waarschijnlijk lijkt. Het panel acht dit beleid adequaat.

Studenten MBW geven aan de combinatie van de academische weken met de 'groene' of 'blauwe' perioden te ervaren als belastend. Met name de afstemming tussen de 'groene' onderdelen die doorlopen tijdens de studieweken (10 uur per week) en de te volgen colleges (40 uur per week) wordt door studenten omschreven als weinig ideaal. De verwachtingen van de militair commandanten en de wetenschappelijk docenten lopen uiteen. Cadetten en adelborsten meldden het panel vrijwel unaniem dat zij regelmatig frictie ervaren tussen de beide onderdelen.

De opleiding heeft bewust gekozen voor een mixmodel waarin academische en algemene officiersvorming elkaar afwisselen. Dankzij dit model kunnen studenten uit verschillende studierichtingen aan de FMW gezamenlijk het niet-academisch deel van hun opleiding doorlopen. Ook wordt de opleiding hiermee aantrekkelijker voor aankomende studenten, die parallel aan hun



studie de eerste stappen in het beroepenveld kunnen zetten. Het panel schaart zich achter deze keuze en heeft uit gesprekken met docenten en het opleidingsmanagement geconcludeerd dat de opleiding het spanningsveld tussen 'groen' en academisch goed in het vizier heeft. Door heldere communicatie over rooster en studielast en toenemend overleg met de militaire commandanten neemt zij naar het oordeel van het panel voldoende maatregelen om te voorkomen dit blijvende aandachtspunt tot een werkelijke belemmering wordt.

### Overwegingen

Het panel constateert dat het didactisch model van de opleiding actieve participatie van de student en een faciliterende rol van de docent centraal stelt. Het kan zich vinden in dat uitgangspunt. Wel stelt het panel vast dat de opleiding nog relatief veel niet-activerende hoorcolleges als werkvorm hanteert, met name in de eerste fasen van het studieprogramma. De opleiding kent een adequaat beleid voor studenten met een functiebeperking. Studenten ondervinden de spanning tussen 'groene' en academische delen van hun officiersopleiding als hinderlijk, maar de opleiding is zich van dit aandachtspunt bewust en neemt voldoende maatregelen om de hinder voor studenten te beperken.

### Conclusie

*Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen*: het panel beoordeelt Standaard 4 als 'voldoende'.

#### Standaard 5:

Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

#### Toelichting:

De gehanteerde toelatingseisen zijn realistisch met het oog op de beoogde eindkwalificaties.

### Bevindingen

Het toelatingsbeleid van MBW gaat uit van het aannamebeleid zoals dat vanuit het beroepenveld is vastgesteld. Studenten die worden toegelaten tot de opleiding, hebben al een fysieke en een persoonlijkheidsselectie achter de rug. Voor toelating tot MBW geldt de eis dat ze in het bezit zijn van een vwo-diploma met wiskunde A of B, dan wel een relevante (bedrijfskundige) hbo- of wo-propedeuse met een adequaat wiskundepakket. In de praktijk komt 95% van de studenten van het vwo.

Sinds kort is er een zij-instroomprogramma voor studenten die (delen van) een verwant hbo- of wo-programma hebben gevolgd. Vrijstellingen kunnen op individuele basis door de examencommissie verleend worden. Maximaal 30% van de totale studentenpopulatie mag hbo-zij-instromer zijn; in de praktijk ligt het aantal rond de 15%. Externe civiele studenten die vanuit het hbo instromen, dienen bovendien een postpropedeutisch gemiddeld cijfer van 7,5 of hoger te hebben behaald. Met deze maatregelen bewaakt de opleiding haar militair-academische karakter. Het panel is positief over dit beleid, dat in zijn ogen passend is voor een militair-wetenschappelijke bacheloropleiding in de bedrijfskunde.

De opleiding heeft maatregelen getroffen voor instromende studenten die ondanks hun behaalde vooropleiding toch aansluitingsproblemen ervaren. Bij het behalen van een onvoldoende cijfer voor CVN en CVE (Engelse en Nederlandse taalvaardigheid) in de propedeuse zijn studenten verplicht een *remedial*-traject volgen bij het Talencentrum Defensie. In een latere fase van de opleiding hebben zij de keuze een aanvullend traject te volgen bij gebleken tekortkomingen. Ook voor de vakken statistiek en wiskunde zijn remedial-trajecten mogelijk. In de ogen van het panel zijn dit afdoende maatregelen om aansluitingsproblemen van studenten weg te nemen.

### Overwegingen

Het panel acht het toelatingsbeleid van MBW realistisch en passend bij de beoogde eindkwalificaties. De opleiding bewaakt zowel haar wetenschappelijke en bedrijfskundige oriëntatie als haar militaire karakter, en vangt voorkomende aansluitingsproblemen op met *remedial* trajecten.

### Conclusie

*Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen*: het panel beoordeelt Standaard 5 als 'voldoende'.

## **Personeel**

### **Standaard 6**

Het personeel is gekwalificeerd en de omvang er van is toereikend voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

### **Toelichting:**

De feitelijk bij het personeel aanwezige expertise sluit aan bij de eisen gesteld aan een hbo- of een wo-opleiding.

## **Bevindingen**

De opleiding beschikt over 31 docenten (28,9 fte) die haar onderwijsprogramma verzorgen. De docent-studentratio was in 2015 1:7,8 en in voorgaande jaren zelfs nog gunstiger. Het panel is onder de indruk van deze aantallen. Het heeft de profielen en achtergrond van de docenten bestudeerd en is van oordeel dat de docenten over de inhoudelijke expertise beschikken die je mag verwachten binnen een bedrijfswetenschappelijke bacheloropleiding. De opleiding garandeert de aansluiting met de beroepspraktijk door de inzet van militaire docenten en gastdocenten.

In kwalitatief opzicht formuleert de kritische reflectie twee punten van zorg. Het eerst punt betreft de promotiegraad van de docentenstaf van MBW. Van de 31 docenten zijn er 16 gepromoveerd, wat op 56% neerkomt in absolute zin. Wordt bij de berekening de grootte van de aanstelling meegenomen, dan is dat cijfer blijkens de kritische reflectie naar 68% bij te stellen. De opleiding wijst er in de kritische reflectie enerzijds op dat er sprake is van een toename ten opzichte van de vorige visitatie, toen de relatieve promotiegraad 57% was, maar spreekt anderzijds de wens uit dat deze opgaande lijn wordt vastgehouden en uitgebouwd. Zij noemt 86% als streefcijfer binnen vier jaar.

Het panel acht verhoging van de promotiegraad net als de opleiding wenselijk en zelfs noodzakelijk in het licht van het principe van de 'onderzoeker voor de klas' dat aan het didactisch concept ten grondslag ligt. Het panel heeft tegelijkertijd echter geconstateerd dat het academisch gehalte van het studieprogramma niet te lijden heeft onder de huidige promotiegraad. Tijdens de visitatie sprak het panel met het opleidingsmanagement. Dit gaf aan docenten aan te moedigen te promoveren, bijvoorbeeld door ze op individuele basis extra onderzoekstijd te geven. Docenten van de opleiding bevestigden in gesprek met het panel dat zij actief gestimuleerd werden te promoveren. Het panel heeft daarom vertrouwen in het voornemen van de opleiding de promotiegraad op korte termijn te verhogen.

Het tweede aandachtspunt dat de kritische reflectie noemt met betrekking tot de expertise van de MBW-staf is het aantal docenten met een Basiskwalificatie Onderwijs (BKO): dat is beperkt tot 6 (19%). Wel stelt de opleiding dat nog eens 12 medewerkers binnen een jaar het BKO-certificaat zullen behalen, waarmee het percentage op korte termijn zou toenemen tot 58. 11 docenten die (nog) geen BKO hebben, hebben wel een basiscursus didactiek gevolgd (onderdeel van het BKO-traject en aangeboden aan alle docenten). Daarnaast heeft een deel van de stafleden kwalificaties behaald op het gebied van toetsontwikkeling en -beoordeling, kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden, *Writing Academic English* en *Teaching in English*.

De opleiding heeft de intentie het aantal BKO-gecertificeerde docenten te verhogen naar 85%. Verantwoordelijken gaven in gesprek met het panel aan dat een hoger percentage niet haalbaar is: militaire docenten worden na ongeveer drie jaar overgeplaatst naar een andere functie en zullen daardoor zelden het hele BKO-traject kunnen afronden. Om een dergelijke ambitie te kunnen realiseren, is het BKO-traject van de FMW niet langer uitbesteed aan de Erasmus Universiteit Rotterdam: het wordt het sinds een jaar binnen Defensie georganiseerd. Ook wordt bekeken of voor seniordocenten een verkort BKO-traject kan worden ingericht.

Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding de nodige inspanningen levert om het aantal docenten dat een BKO behaalt uit te breiden. De opleiding toont zich daarbij ambitieus en beschikt sinds het binnenhuis halen van een BKO-traject over de handvatten om die ambitie te realiseren. Gezien de voortvarende aanpak van de opleiding en de aanvullende professionele kwalificaties



waarover de docentenstaf nu al beschikt, heeft het panel er alle vertrouwen in dat de professionaliseringsslag die nu is ingezet op korte termijn met succes zal worden afgerond.

### **Overwegingen**

Naar het oordeel van het panel is de staf inhoudelijk voldoende gekwalificeerd binnen de context van een militaire bedrijfswetenschappelijke bacheloropleiding. Het panel is lovend over de zeer gunstige docent-studentratio. De promotiegraad van de docentenstaf voldoet in de ogen van het panel om het academisch onderwijs op bachelorniveau vorm te geven, maar dient te worden verhoogd in het licht van het 'onderzoeker voor de klas'-principe dat de onderwijsvisie van de opleiding drijft. Het panel oordeelt dat het percentage docenten dat een BKO heeft behaald achterblijft, maar constateert dat de opleiding een ambitieuze professionaliseringsslag heeft ingezet. Het heeft er alle vertrouwen in dat die op korte termijn zijn vruchten zal afwerpen.

### **Conclusie**

*Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen*: het panel beoordeelt Standaard 6 als 'voldoende'.

### **Voorzieningen**

#### **Standaard 7**

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

### **Bevindingen**

De opleiding MBW heeft als hoofdlocatie het Isaac Delprat Paviljoen en beschikt daarnaast over onderwijsruimten in het Kasteel van Breda, waar de cadetten en adelborsten verblijven tijdens hun opleiding. Het panel heeft tijdens zijn bezoek deze twee locaties gezien en daarnaast een bezoek gebracht aan lesgebouw 't Uiltje en de bibliotheek. Het panel heeft zich een indruk gevormd van collegezalen, studieplaatsen, woonruimten en gemeenschappelijke ruimten.

Het panel constateerde dat collegezalen, studieplekken en gemeenschappelijke ruimten voldoen om de opleiding te realiseren. De onderwijsruimtes zijn toegerust met alle noodzakelijke voorzieningen en er is voldoende ruimte voor studenten om zich individueel of in groepsverband terug te trekken voor studie. Op alle locaties is een wifinetwerk gerealiseerd.

Het panel is positief over de bibliotheek, die beschikt over een omvangrijke collectie militair-wetenschappelijke literatuur, zowel op schrift als digitaal. Studenten en docenten hebben toegang tot ruim 25.000 *e-journals* in diverse databases. Zij worden door het bibliotheekpersoneel desgewenst ondersteund in hun zoektocht naar literatuur en ontvangen ook een instructie in groepsverband. De bibliotheek wordt ook door civiele onderzoekers van andere universiteiten gefrequenteerd.

De sportvoorzieningen op de campus zijn zeer uitgebreid en variëren van een zwembad tot een atletiekbaan. Dit is van belang voor de opleiding MBW, omdat studenten ook tijdens de 'academische' weken in hun rooster verplicht sporten en in beperkte mate 'groene' onderdelen van hun officiersopleiding met het collegerooster combineren. De combinatie van militaire en academische onderdelen wordt bevorderd doordat de programmaonderdelen zich doorgaans dicht bij elkaar afspelen. Ze wordt nog vergemakkelijkt doordat studenten beschikking hebben over een dienstfiets om zich tussen de verschillende faciliteiten te verplaatsen. Het panel is onder de indruk van deze voorzieningen.

Over het algemeen is de indruk die het panel kreeg van de huisvesting en materiële voorzieningen een goede. De fysieke inbedding van MBW in een militaire setting waar historie (het Kasteel) en hedendaagse voorzieningen samenkomen, is van meerwaarde voor de opleiding en onderstreept haar specifieke militaire niche.

### **Overwegingen**

Het panel constateert dat de huisvesting en materiële voorzieningen de studenten in staat stellen het programma succesvol te doorlopen. Het is onder de indruk van de goed geoutilleerde bibliotheek. Ook oordeelt het panel positief over de nabijheid van opleidings- en 'groene' locaties of sportfaciliteiten en over de dienstfiets voor studenten. Hierdoor wordt de combinatie van het academisch programma met de niet-academische opleiding gefaciliteerd. De inbedding van de

opleiding in een militaire omgeving is in de ogen van het panel van meerwaarde gezien haar specifieke militaire niche.

### **Conclusie**

*Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen*: het panel beoordeelt Standaard 7 als 'goed'.

#### **Standaard 8**

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

### **Bevindingen**

De opleiding MBW hecht veel belang aan de nominale studievoortgang van haar studenten. Uitloop door studievertraging heeft directe gevolgen voor de aansluitende delen van de officiersopleiding en is daardoor niet wenselijk. Tegelijkertijd staan studenten voor de uitdaging het studieprogramma te combineren met het niet-academische deel van hun officiersopleiding. De verwevenheid van die twee maakt dat er gedurende de hele studie sprake is van een strakke planning.

Om studievertraging te voorkomen is een intensief begeleidingstraject ingericht. Al voordat de student aan het programma begint, heeft hij of zij de nodige voorlichting gekregen over het studieprogramma. Aspirant-studenten worden voorgelicht via promotiemateriaal en de jaarlijkse oriëntatiedagen, en worden tijdens hun selectie-interviews nadrukkelijk gewezen op de wetenschappelijke oriëntatie van een deel van hun officiersopleiding. Aan het begin van de studie, tijdens de Algemene Introductie in de GOO, wordt het belang van nominaal studeren benadrukt.

Gedurende de opleiding wordt de studievoortgang bijgehouden door de examencommissie, die studenten en faculteitsbestuur (FB) daarover informeert. Studenten hebben ook zelf inzicht in hun resultaten en voortgang via softwarepakket Osiris. Aan het eind van het propedeusejaar controleert de examencommissie of studenten aan de eisen van het propedeutisch examen voldoen. Als dat niet zo is, kan zij het FB voorstellen een bindend negatief studieadvies uit te brengen. Op individuele basis kan besloten worden de student het jaar te laten overdoen of van studierichting te laten veranderen.

Studenten hebben tijdens hun opleiding de beschikking over een mentor. Bij aanvang van het studieprogramma worden ze in mentorgroepen van zes tot tien personen ingedeeld. De mentor is een docent van de FMW. De groepen komen regelmatig bij elkaar en studenten hebben daarnaast de mogelijkheid hun mentor individueel te spreken. Wanneer ze vertraging oplopen, kan de mentor een persoonlijk studieplan opstellen om de achterstand in te halen. Later in hun studie worden de studenten tijdens hun Integratieproject in groepjes van drie begeleid door een docent-onderzoeker. Bij het schrijven van hun scriptie kunnen zij een beroep doen op hun scriptiebegeleider. Deze begeleider is al vanaf het schrijven van het scriptievoorstel bij het project betrokken en beschikt over maximaal dertig uur om de student intensief te begeleiden in de negen weken die er voor het schrijven van de scriptie staan.

Behalve de mentor en de scriptiebegeleider hebben de studenten voor het niet-academisch deel van hun opleiding militaire begeleiders. Daarnaast kunnen ze aankloppen bij docenten die formeel geen mentor of begeleider zijn. De opleiding beschrijft in de kritische reflectie dat de lijnen tussen het docententeam en de studenten kort zijn, omdat veel docenten participeren in het internaatleven, bijvoorbeeld als adviseur, coach of begeleider van studentenverenigingen. Het bij het internaatssysteem behorende risico op incidenten waarbij onethisch en antisociaal gedrag optreedt, is door de opleiding in kaart gebracht. In 2014 is de Projectorganisatie Integriteit Opleidingen (PRIO) in het leven geroepen, die een integriteitsbeleid heeft geformuleerd.

Het panel heeft tijdens zijn bezoek aan de opleiding studenten en alumni bevraagd over de studiebegeleiding. Studenten gaven aan de begeleiding als ruim voldoende te ervaren en waren erg te spreken over de toegankelijkheid van mentoren, begeleiders en de docentenstaf in het algemeen. Zij meldden dat de studielast van MBW mede dankzij de intensieve begeleiding in hun ogen goed te doen is.

Het panel heeft geconstateerd dat de studiebegeleiding zeer intensief is. Het prijst de opleiding om haar voortdurende inspanningen de studenten te begeleiden en ziet de effectiviteit van deze inspanningen weerspiegeld in de uitstekende rendementen van de opleiding MBW. Van de laatste twee lichtingen afstudeerders behaalde respectievelijk 90 en 97% van de studenten het



bachelordiploma nominaal (binnen 2,5 jaar). De opleiding kenmerkt zich door een betrokken en laagdrempelige docentenstaf en ruime aandacht voor iedere individuele student.

Het panel heeft ook gekeken naar de informatievoorziening aan studenten. Voor de cursussen wordt binnen de opleiding gebruik gemaakt van Moodle om de studenten van informatie te voorzien. Zij kunnen hier hun papers en scripties uploaden en informatie uitwisselen met docenten en studenten. Studenten hebben daarnaast toegang tot het beveiligd Defensienetwerk MULAN. Het panel acht dit systeem in combinatie met volgsysteem Osiris en de korte lijnen met staf en opleidingsmanagement toereikend.

### **Overwegingen**

De druk om nominaal af te studeren die de inkadering van de opleiding binnen de bredere officiersopleiding op de studenten legt, maakt intensieve studiebegeleiding noodzakelijk. Het panel prijst de opleiding om het uitgebreide en goed doordachte systeem van studiebegeleiding dat zij heeft ingericht. Mentoraat, begeleiding, monitoring van studievoortgang door de examencommissie en de korte lijnen tussen studenten en docententeam stellen de studenten volgens het panel in staat de opleiding zonder vertraging af te ronden. Het panel kan zich eveneens vinden in de manier waarop informatievoorziening aan studenten is vormgegeven.

### **Conclusie**

*Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen*: het panel beoordeelt Standaard 8 als 'goed'.

### **Kwaliteitszorg**

#### **Standaard 9**

De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

#### **Toelichting:**

De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen. Bij de interne kwaliteitszorg worden de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

### **Bevindingen**

Het beleid rondom kwaliteitszorg binnen MBW staat beschreven in het Education Quality Manual (EQM), dat geldig is voor de gehele FMW. In het EQM staan kwaliteitscontrole en kwaliteitsverbetering centraal. Kwaliteitscontrole vindt allereerst plaats op cursusniveau. Docenten houden cursusedossiers bij, waarin zij onder meer leerdoelen, leerstof, cursusopzet, toetsvormen, toetsmatrizen, resultaten, evaluaties en aanpassingen van de cursus plaatsen. De cursusedossiers geven zo een beeld van de PDCA-cyclus op cursusniveau. Sinds 2016 worden deze dossiers bewaard in een *sharepoint*-omgeving en zijn de dossiers niet meer in beheer van de individuele docenten. Elke drie jaar evalueert de Sectie Onderwijs (SO) van de NLDA, die alle onderwijsprogramma's binnen de NLDA (ook de niet-wetenschappelijke) onder haar hoede heeft, een cursus op basis van dat dossier. Ook evalueert SO de nieuw ontwikkelde cursussen, cursussen gegeven door een nieuwe docent en cursussen die slecht geëvalueerd zijn (minder dan een 3 op een schaal van 1 tot 5). Kwaliteitscontrole vindt ook plaats op een hoger aggregatieniveau en wordt dan uitgevoerd door het opleidingsbestuur (OB). Zo is de MTO-leerlijn geëvalueerd, is een benchmark uitgevoerd met andere wetenschappelijke bedrijfskundeopleidingen en heeft het OB een onderzoek opgestart naar de consistentie van de werkveldspecifieke stromen. Dergelijke cursusoverstijgende kwaliteitscontrole heeft wisselende aanleidingen, zoals evaluatieresultaten, terugkoppelingen door docenten of op initiatief van het OB zelf.

Kwaliteitsverbetering gebeurt eveneens op meerdere niveaus. Voor verbetering op cursusniveau vormen de studentenevaluaties de basis. Vakdocenten zijn verantwoordelijk voor het aanbrengen van verbeteringen die voortvloeien uit de evaluaties. Hun verbeterplan dient door het OB te worden bekrachtigd. Als het OB de voorgestelde maatregel niet overtuigend acht, treedt het in overleg met de betrokken docent om tot een oplossing te komen. Verbetermaatregelen worden gepubliceerd in de elektronische leeromgeving, zodat studenten er kennis van kunnen nemen. Verbeteringen op programma(deel)niveau vloeien voort uit het jaarlijks overleg tussen FB en OB, waarin het afgelopen studiejaar geëvalueerd wordt en verbetermaatregelen voor het komend studiejaar

vastgelegd. Een en ander vindt zijn weerslag in het onderwijsjaarverslag. Ten slotte organiseerde de opleiding in 2014 een *midterm review*.

Het panel heeft kennis genomen van het beleid op het gebied van kwaliteitszorg en is positief over de manier waarop dat is geformuleerd. Het is onder de indruk van het EQM, dat een heldere visie op kwaliteitszorg tentoonspreidt en een doordachte uitwerking van dat beleid geeft op alle deelgebieden, van curriculum, onderwijsorganisatie en evaluatie tot studie- en scriptiebegeleiding. Het constateert daarnaast dat zowel het MBW-opleidingsmanagement als het faculteitsbestuur kwaliteitszorg hoog in het vaandel heeft en dat er veel lovenswaardige initiatieven voor versterking van het MBW-programma en de andere opleidingen binnen de faculteit worden ondernomen, zoals *benchmarking* en leerlijnevaluatie.

Het panel is ook positief over de gang van zaken rondom evaluaties. Tijdens het bezoek aan de opleiding heeft het in gesprek met studenten, alumni en docenten kunnen vaststellen dat verbeteringen aantoonbaar worden doorgevoerd en waar mogelijk ook teruggekoppeld naar de studenten. Zo ondervond het vak Defensie Operationele Logistiek aanpassingen op basis van evaluaties en werd dit bij de start van het aangepaste vak aangegeven. Docenten en management gaven aan dat evaluatieresultaten onderdeel zijn van het jaarlijks evaluatiegesprek tussen opleidingsbestuur en docent.

Het panel tekent wel aan dat het de streefdoelen van de evaluaties weinig ambitieus vindt. Blijkens het EQM is een score van 3 binnen een schaal van 1 tot 5 streefdoel bij cursusevaluaties. Het panel zou graag zien dat de opleiding de lat hoger legt.

Het panel stelde tijdens zijn bezoek aan de opleiding vast dat de praktijk ten opzichte van het beleid nog te wensen overlaat. Het bestudeerde een aantal cursusedossiers en constateerde dat die nog niet in alle gevallen volledig waren. Vooral het ontbreken van toetsmatrijzen viel op. Desgevraagd gaf het opleidingsmanagement aan het probleem te herkennen; de kritische reflectie maakt er ook melding van. De reden hiervoor lijkt te zijn dat het nieuwe kwaliteitszorgsysteem nog moet 'landen' bij de docentenstaf, die de administratieve last draagt van het vullen van de cursusedossiers. De docenten bewaarden doorgaans wel alle gegevens, maar beheerden die zelf. De overgang van eigen beheer naar een *sharepoint*-omgeving houdt een uniformerings- en bewustwordings slag in die nog niet volledig is. Het panel raadt de opleiding gezien de spilfunctie van de cursusedossiers in het kwaliteitszorgsysteem met klem aan erop toe te zien dat deze te allen tijde volledig zijn.

Het panel spreekt in die context wel zijn waardering uit voor de manier waarop MBW haar docenten probeert te winnen voor haar kwaliteitszorgbeleid. De opleiding spant zich in om draagvlak te scheppen onder de docenten voor de administratieve taken en verantwoordelijkheden die horen bij kwaliteitszorg. Zo verzorgde de examencommissie een koepeldocument en een handleiding voor examinatoren, die het beleid in het EQM vertalen naar de dagelijkse onderwijspraktijk. Ook in zijn gesprekken met het panel toonde het opleidingsmanagement een helder bewustzijn van het spanningsveld tussen de autonomie van de academische professional en de bureaucratische kant van de kwaliteitszorg. In de ogen van het panel mogen deze overwegingen echter geen belemmering vormen voor het functioneren van het systeem van kwaliteitszorg.

Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding alle stakeholders betreft bij de kwaliteitszorg. Het werkveld is vertegenwoordigd in de Klantenraad, waarin personeel uit de verschillende afnemende Defensieonderdelen plaats heeft. De Klantenraad overlegt periodiek met de NLDA-Raad, waarin vertegenwoordiging van de opleiding MBW zitting heeft. Onder alumni worden evaluaties gehouden naar aanleiding waarvan verbeterpunten worden doorgevoerd. Het faculteitsbestuur heeft twee studentleden, die oppikken wat er leeft onder studenten en dat aankaarten bij management van faculteit en opleiding. De informele sfeer binnen de opleiding maakt dat studenten ook gemakkelijk zelf op docenten en management afstappen wanneer ze een verbeterpunt constateren.

Tijdens het visitatiebezoek bleek dat MBW over een opleidingscommissie beschikt, maar dat die op dat moment uit slechts twee docentleden bestond. De commissie meldde dat de twee plaatsen voor studentleden op dat moment vacant waren wegens gebrek aan interesse onder de studenten. Volgens de commissieleden viel dit te verklaren door de informele cultuur binnen de opleiding en



de korte lijntjes tussen docenten en studenten, met daarbij opgeteld de vertegenwoordiging van studenten in het faculteitsbestuur. Al deze factoren maken dat de opleidingscommissie weinig urgentie heeft onder studenten. Het panel acht deze uitleg plausibel. Het stelt echter vast dat de opleidingscommissie op het moment van visiteren niet de bezetting kende die ze wettelijk gezien moet hebben. Gezien de prioriteit die de ontwikkeling en implementatie van kwaliteitszorg heeft binnen de opleiding ziet het panel geen obstakels voor de aanstelling van twee studentleden op zeer korte termijn.

De opleidingscommissie komt driemaal per jaar bijeen. Ze volgt in haar bijeenkomsten en handelen de agenda van het opleidingsbestuur: in de OB-vergaderingen wordt maandelijks de opleiding besproken en komen ook de evaluatieresultaten aan bod. De opleidingscommissie neemt deze bijeenkomsten en hun notulen, samen met de cursusevaluaties, als leidraad voor haar eigen handelen. Zij geeft aan zich als waakhond voor de opleiding te beschouwen. Wel vervullen leden van de opleidingscommissie incidenteel een mediërende rol bij conflicten tussen studenten en docenten.

In de ogen van het panel stelt de opleidingscommissie zich weinig proactief op. Het tekent aan dat dit gecompenseerd, en wellicht deels veroorzaakt wordt door de actieve en stimulerende rol die het OB en FB spelen binnen de kwaliteitszorg. De kwaliteit van de interne kwaliteitszorg komt hierdoor dan ook niet in gevaar. Het panel zou echter graag zien dat de opleidingscommissie een meer actieve rol gaat spelen in het bewaken van het opleidingsconcept, bijvoorbeeld door cursusdossiers door te lichten en de individuele vakken en leerlijnen naast het didactisch concept te leggen. Een dergelijke rol zou de opleidingscommissie naar de mening van het panel ook aantrekkelijker maken voor potentiële studentleden. Het panel adviseert de opleidingscommissie een heldere taakopvatting te formuleren, waarbij ze haar positie tegenover FB en OB bepaalt, en een actieve plaats binnen de kwaliteitszorg van de opleiding te gaan bekleden.

### **Overwegingen**

Het panel constateert dat het kwaliteitszorgsysteem van de opleiding volop in ontwikkeling is. Er is veel werk verzet binnen de opleiding en de faculteit om tot een beleid op dat vlak te komen. Dit heeft in de ogen van het panel geresulteerd in een kwaliteitszorgbeleid dat op papier uitstekend is en als voorbeeld voor andere opleidingen kan dienen. In de praktijk is dit beleid nog niet in al zijn facetten geïmplementeerd. De systematiek van evaluaties functioneert naar het oordeel van het panel goed en verbeteringen worden aantoonbaar doorgevoerd, zowel op cursus- als op vakoverstijgend niveau. Wel acht het panel de streefdoelen weinig ambitieus. Het panel constateert voorts dat de docenten de cursusdossiers, die een beeld geven van de PDCA-cyclus op cursusniveau, nog niet altijd goed bijhouden: de informatie is voorhanden, maar niet steeds in het dossier. Het adviseert de opleiding hierop toe te zien. Het panel is positief over de inspanningen die faculteits- en opleidingsbestuur zich getroosten om de kwaliteitszorg draagvlak onder docenten te bezorgen. Het stelt vast dat alle stakeholders actief bij de kwaliteitszorg van de opleiding betrokken worden. Aandachtspunt is in de ogen van het panel de samenstelling van de opleidingscommissie: die kende op het moment van visiteren geen studentleden. Het panel adviseert de opleidingscommissie haar positie ten opzichte van FB en OB te definiëren en een heldere taakstelling te formuleren. Het stelt vast dat de interne kwaliteitszorg en de kwaliteitscultuur die binnen MBW heerst, de opleiding in staat stelt haar kwaliteit voortdurend te bewaken en te verbeteren.

### **Conclusie**

*Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen*: het panel beoordeelt Standaard 9 als 'voldoende'.



## Toetsing

### Standaard 10

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

#### Toelichting:

De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk. De examencommissie van de opleiding borgt de kwaliteit van de tentaminering en examinering.

## Bevindingen

### Toetsbeleid en toetsplan

Het toetsbeleid van MBW ligt vast in het Education Quality Manual (EQM), dat door het faculteitsbestuur voor de hele FMW is opgesteld. Voor de opleiding MBW is dat beleid uitgewerkt in een toets- en beoordelingsplan dat in de OER is vastgelegd door het opleidingsbestuur. De opleiding beschikt over een examencommissie, die de kwaliteit van toetsing borgt.

Het panel heeft zich verdiept in de manier waarop dit systeem van toetsing vorm krijgt op de verschillende niveaus. Het heeft zich allereerst gebogen over het EQM en oordeelt dat dit document andere opleidingen ten voorbeeld kan strekken. Het panel is zeer te spreken over de heldere en doordachte wijze waarop dit document het toetsbeleid van de faculteit inkadert binnen haar beleid rond kwaliteit en kwaliteitszorg. Blijkens het EQM is de toetsing binnen de faculteit onderdeel van het streven om de studenten een intensief en uitdagend studieklimaat te bieden waarbinnen zij gestimuleerd worden zelf proactief en verantwoordelijk op te treden. Het panel kan zich vinden in deze visie en acht haar passend voor *thinking soldiers* in opleiding. Ook is het panel positief over de aandacht die in het document besteed wordt aan de partijen die bij toetsing betrokken zijn (studenten, examinatoren, examencommissie) en aan de vormgeving van toetsen. Daarbij toont de EQM ook de verschillende overwegingen, bijvoorbeeld rondom formatief toetsen, die het beleid hebben ingegeven of die mogelijk nog tot een aanpassing zullen leiden. In de ogen van het panel laat het EQM zien hoezeer toetsing en toetsbeleid leven binnen de FMW.

Ook in de operationalisering van deze visie in een toetsplan kan het panel zich vinden. Het panel tekent aan dat het zich door de variabele kwaliteit en wijze van opstellen van de leerdoelen per vak en per leerlijn (zie Standaard 3) geen volledig beeld kan vormen van de afstemming van de toetsvormen op leerdoelen en de eindtermen. Het merkt niettemin tot zijn tevredenheid op dat de toetsvormen voor de individuele vakken gevarieerd en goed gekozen zijn. Aan het begin van de propedeuse ligt de nadruk nog op schriftelijke tentamens, maar naarmate het eerste jaar vordert komen daar andere toetsvormen bij. In de loop van de postpropedeuse worden studenten vooral getoetst met werkstukken en essays, maar ook met groepsverslagen, presentaties en debatten. In een van de werkveldspecifieke stromen, OLDE, is zelfs een game als toets opgenomen, waarvan de beoordeling beperkt is tot voldoende of onvoldoende en die verder niet wordt meegewogen in het eindcijfer. De toetsing van CVE en CVN (Engelse en Nederlandse taalvaardigheid) vindt plaats door middel van een portfolio. Het Integratieproject, waarin in syndicaten (groepjes van maximaal vier studenten) wordt gewerkt, wordt getoetst in een oordeel door de groepsbegeleider en een oordeel door de voorzitter van de verdediging van het onderzoeksrapport dat het syndicaat heeft afgeleverd. Het panel is positief over de vormgeving van de toetsing. Wel waarschuwt het de opleiding dat studenten in de synthesefase, waar ze gelijktijdig vier vakken volgen, nu vier papers tegelijk moeten schrijven. Het geeft de opleiding ter overweging eerdere summatieve toetsmomenten in deze vakken in te bouwen om de studielast te spreiden. Het heeft echter geen reden om aan te nemen dat de huidige toetsing de studenten al te zwaar belast.

De opleiding maakt gebruik van de nodige hulpmiddelen bij de toetsing en beoordeling. Zo worden de scriptie en alle essays en papers met plagiaatsoftware gecheckt, bestaat er een toetshandleiding voor docenten, is er een standaard tentamenvoorblad, zijn toetsmatrijzen voorhanden en bestaat er een frauderapportageformulier. Het panel is over deze voorzieningen te spreken, maar heeft uit gesprekken met docenten en opleidingsmanagement begrepen dat voor het benutten van dergelijke hulpmiddelen het initiatief meestal bij de docent wordt gelaten. Zo is op informele wijze voorzien in *peer review* bij het opstellen van toetsen: docenten geven de vakken doorgaans in teams, waardoor het voorleggen van een tentamen aan een andere docent staande praktijk wordt. Hoewel het panel uit zijn gesprek met de docenten opmaakte dat deze *peer review* door de opleiding heen gebruikelijk is, maakte het uit de documentatie op dat een tweede paar ogen alleen in het geval van een tweede hertentamen verplicht is bij het opstellen van de toets.



Van de docenten wordt verder verwacht dat ze de toetsmatrijzen opnemen in de cursusedossiers (zie Standaard 9). Het panel constateerde dat de matrijzen in sommige dossiers ontbreken. Het panel adviseert de opleiding zorg te dragen voor de formalisering van haar beleid om zo de kwaliteit van alle toetsen te kunnen garanderen.

De bachelorscriptie vangt aan met een onderzoeksvoorstel, dat geschreven wordt in de cursus Individueel Onderzoeksvoorstel (IOV/MTO5). Aan het einde van deze cursus beschikt de student zowel over een scriptiebegeleider als over een onderzoeksvoorstel dat is goedgekeurd door de IOV-docent en de scriptiebegeleider. De scriptiebegeleider heeft ten minste een academische graad op masterniveau. Tijdens het schrijven van de scriptie, een periode waarvoor 9 weken zijn ingeruimd in het programma en waarvoor een harde deadline wordt gehanteerd, wordt de student intensief begeleid. Om te voorkomen dat de student te weinig zelfstandig opereert, is het aantal begeleidingsuren tot 30 beperkt. Er mag een extern vakexpert worden geraadpleegd als student en/of scriptiebegeleider dat nodig achten; hiervoor is 10 uur begeleiding ingeruimd.

In de ogen van het panel is deze regeling riant en heeft de opleiding er goed aan gedaan het aantal begeleidingsuren te beperken. Het adviseert de opleiding de mogelijkheid te onderzoeken een deel van de scriptiebegeleidingsuren al eerder in het programma in te zetten, bijvoorbeeld rondom het Integratieproject of op nog te ontwerpen momenten waar methodiek en vakinhoud worden geïntegreerd (zie Standaard 4). Zo is de zelfstandigheid van de student bij het schrijven van zijn of haar scriptie gewaarborgd en wordt de facultaire visie op toetsing, die een proactieve en zelfstandige houding beoogt, ook in het scriptieproces doorgevoerd.

De afstudeerscriptie wordt na inlevering voor de deadline beoordeeld door de scriptiebegeleider en daarna aan een tweede beoordelaar voorgelegd. Ook de tweede beoordelaar beschikt ten minste over een masterdiploma. Wanneer zij allebei een 6,0 of hoger geven en er tussen hun oordelen minder dan een punt verschil is, vormt het gemiddelde van de twee beoordelingen het eindcijfer. In andere gevallen wordt een derde beoordelaar ingezet, die ten minste een gepromoveerd academicus is. Diens oordeel wordt met een factor 2 meegeteld bij het bepalen van het gemiddelde van de drie oordelen. Acht de derde lezer de scriptie onvoldoende, dan vindt een herkansing in een vastgestelde periode plaats. Wanneer de student ook dan geen voldoende behaalt, bepalen de militair commandant en het opleidingsbestuur de daarop volgende gang van zaken, waarbij een nieuw onderwerp voor de bachelorscriptie een mogelijkheid is. Bij de beoordeling van de scriptie wordt gebruik gemaakt van een gestandaardiseerd beoordelingsformulier.

Het panel heeft uit zijn gesprek met het opleidingsmanagement opgemaakt dat het scriptieproces onlangs is aangepast. Sinds het collegejaar 2015-2016 is de mondelinge verdediging waarmee dat proces werd afgesloten, afgeschaft. De verdediging was volgens de opleiding te arbeidsintensief en kostbaar geworden. Hiermee verdween ook de vaste derde beoordelaar, die zijn oordeel baseerde op de verdediging. Het panel heeft begrip voor deze ingreep en constateert dat de vormgeving van het scriptieproces volgens de huidige regeling voldoet.

Het panel acht het beoordelingsformulier in zijn huidige vorm ontoereikend. Het waardeert weliswaar de diversiteit van de beoordelingscriteria, maar constateert dat het formulier geen ruimte biedt voor kwalitatieve feedback. Beoordelaars moeten nu een negental criteria afwerken (onvoldoende, voldoende, goed en zeer goed) en volgen vervolgens een strikte richtlijn voor de weging van die criteria. Zo wordt een scriptie beloond met een 8 als die scriptie op de eerste zeven criteria een goed scoort, of als op die criteria een voldoende met een zeer goed wordt gecompenseerd. Het panel stelt vast dat de gekozen criteria adequaat zijn, maar merkt op dat criterium 7, 'stijl en structuur' (waaronder spel- en stijlfouten gerekend worden), even zwaar meetelt als 'analyse' (criterium 4) of 'methodologie' (criterium 3). Het panel is van oordeel dat de weging van de criteria op het scriptieformulier hierdoor niet optimaal is. Ook geeft het beoordelingsformulier zoals dat er nu ligt, onvoldoende inzicht in de afwegingen die zijn gemaakt bij het bereiken van het oordeel. Het panel is van oordeel dat het formulier aan transparantie zou winnen als er plaats wordt ingeruimd voor een toelichting door elke beoordelaar op het beoordelingsformulier.

Het scriptieproces van MBW kenmerkt zich door de spanning tussen academische eisen en druk vanuit het werkveld. Studenten worden direct na hun scriptieperiode op een startfunctie verwacht,

waardoor oponthoud onwenselijk is. Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding zich terdege van deze spanning bewust is en de academische eisen bewaakt. Het constateerde in gesprekken met studenten en alumni dat de militaire promotie afhankelijk is van de studieresultaten. Pas na het behalen van het bachelordiploma mag de cadet of adelborst zich officier noemen. Het panel is over deze regeling te spreken.

#### *Examencommissie*

De examencommissie van de opleiding MBW bestaat uit drie interne leden en een extern lid. De examencommissie werkt veelvuldig samen met de examencommissie van de opleiding Krijgswetenschappen (KW). Naast haar gebruikelijke taken, zoals het aanwijzen van examinatoren, het toekennen van vrijstellingen en het uitbrengen van studieadviezen op twee momenten in de propedeuse, houdt de examencommissie van MBW zich bezig met de vertaling van het toetsbeleid naar de onderwijspraktijk. Hiertoe heeft zij samen met de KW-examencommissie een koepeldocument opgesteld waarmee de ontwikkeling van de kwaliteit van toetsing voor de beide opleidingen geschetst wordt, en een toetshandleiding voor examinatoren die docenten in hun onderwijspraktijk kunnen inzetten. Ook werkt de examencommissie aan een proefproject waarin docenten in het kader van toetsing geëvalueerd worden. Om de werklast te verdelen, hebben de examencommissies van KW en MBW samen drie subcommissies gevormd. Deze houden zich bezig met studievoortgang, toetskwaliteit en verzoeken & bezwaren.

Het panel is onder de indruk van de proactieve houding van de examencommissie en de geboekte resultaten. Het constateert dat de examencommissie met name in de afgelopen paar jaar veel werk heeft verzet en complimenteert haar met de documenten die ze heeft opgesteld. Tegelijkertijd stelt het panel vast dat de examencommissie zich vooral heeft ingespannen om de infrastructuur rondom toetsing mede vorm te geven. Ze heeft met haar handleiding draagvlak voor het toetsbeleid willen creëren onder de docenten en hun kennis rondom toetsing willen vergroten. Ook is de examencommissie op zoek geweest naar een efficiënte manier om haar eigen werkzaamheden vorm te geven, zo bleek uit haar gesprek met het panel. De examencommissie heeft daarbij wel steeds gezorgd dat de kwaliteit van toetsing geborgd bleef. Zo werd de controle achteraf van de kwaliteit van scripties uitbesteed aan een commissie van internationale experts. De examencommissie heeft echter nog geen kans gezien zich te buigen over de toetsdossiers van de individuele vakken. Het panel adviseert de examencommissie dan ook over te gaan tot de actieve uitvoering van haar borgingstaken op programma-, leerlijn- en vakniveau om zo de kwaliteit van toetsing optimaal te bevorderen.

#### **Overwegingen**

Het panel kan zich vinden in de visie op toetsing van de opleiding, die uitgaat van een proactieve en verantwoordelijke houding bij de student. Het is lovend over het Education Quality Manual (EQM), waarin het toetsbeleid als onderdeel van de kwaliteitszorg binnen de Faculteit Militaire Wetenschappen wordt beschreven en waarin de overwegingen die aan beleidskeuzes voorafgingen, inzichtelijk worden gemaakt. Het acht het toetsplan van de opleiding MBW een adequate vertaling van het beleid. De toetsvormen zijn gevarieerd en weerspiegelen de opbouw van het studieprogramma. Het panel raadt de opleiding aan de toetsing in de synthesefase meer te spreiden, zodat studenten niet al te veel essays tegelijk moeten schrijven. Het stelt daarnaast vast dat de opleiding het gebruik van een toetsmatrijs of de inzet van een tweede lezer bij het opstellen van een toets over het algemeen overlaat aan de individuele docent. Het adviseert de opleiding deze hulpmiddelen actief te implementeren. Het panel kan zich vinden in de vormgeving van het scriptiebeoordelingsproces, maar adviseert de opleiding het beoordelingsformulier zodanig uit te breiden dat beoordelaars een toelichting op hun oordeel kunnen geven. Het is positief over de wijze waarop de opleiding de academische eisen binnen het scriptieproces bewaakt in het licht van de druk van buitenaf om de scriptie op tijd af te ronden. Het panel prijst de examencommissie om haar actieve rol bij het omzetten van beleid naar onderwijspraktijk en constateert dat ze haar wettelijke taak van borging van de kwaliteit van toetsing vervult. Het raadt haar aan om, nu de vormgeving van toetsbeleid, toetsplan en werkwijze van de examencommissie is afgerond, de kwaliteitsborging van toetsing op het niveau van het programma, de leerlijnen en de vakken actief ter hand te nemen.

#### **Conclusie**

*Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen:* het panel beoordeelt Standaard 10 als 'voldoende'.



## **Gerealiseerde eindkwalificaties**

### **Standaard 11**

De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

### **Toelichting:**

Het gerealiseerde niveau blijkt uit de tussentijdse en afsluitende toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

### **Bevindingen**

Voorafgaand aan het visitatiebezoek las het panel een vijftiental afstudeerwerken van de opleiding MBW. Het constateerde niet alleen dat het zich in de beoordeling van de eindwerken kon vinden, maar ook dat de eindwerken voldoen aan de eisen die gesteld mogen worden aan een bedrijfswetenschappelijke bachelorscriptie. De scripties kenden een duidelijke vraagstelling, de ingezette methoden en technieken waren adequaat en de gebruikte literatuur ter zake doend, voldoende recent en van voldoende kwaliteit. Het panel stelde vast dat het scriptieniveau opvallend hoog is ten opzichte van dat van vergelijkbare opleidingen aan reguliere universiteiten. Een scriptie die met een 10 beloond was, kon in de ogen van het panel gemakkelijk doorgaan voor een masterscriptie en verdiende dus daadwerkelijk het predicaat excellent.

Het panel bekeek tijdens het bezoek een aantal onderzoeksrapportages die in de context van het Integratieproject waren geschreven. Het is onder de indruk van de wijze waarop bedrijfskundige theorie werd gekoppeld aan de militaire praktijk, waarbij steeds ook de verschillende achtergronden van de deelnemende studenten naar voren kwamen. Het panel stelde vast dat het Integratieproject goed laat zien dat de opleiding MBW de brug tussen wetenschap en werkveld weet te slaan.

Uit gesprekken met alumni en werkveld maakte het panel op dat de afgestudeerden van de opleiding het uitstekend doen. Er is binnen de defensieorganisatie vraag naar officieren met een bedrijfskundige achtergrond, en de alumni hebben vaak in hun startfunctie al de leiding over anderen. Alumni gaven aan hun opleiding naarmate hun carrière vorderde steeds meer te waarderen en de academische vorming te ervaren als onderscheidend ten opzichte van niet-academisch geschoolde collega's. Daarbij gaven ze aan het als belangrijk te ervaren dat ze bij het zelfstandig nemen van beslissingen kunnen terugvallen op de academische attitude die ze tijdens hun studie ontwikkelden. Alumni die later doorstroomden naar een masteropleiding aan een reguliere universiteit gaven aan geen enkele moeite te hebben met het niveau daar.

### **Overwegingen**

Het panel is onder de indruk van het academisch niveau van de MBW-scripties. Het is daarnaast lovend over de rapportages van de Integratieprojecten, waar een brug wordt geslagen tussen wetenschappelijke theorie en militaire praktijk. Het constateert dat alumni goed terecht komen binnen de defensieorganisatie en dat zij vaak al snel verantwoordelijke posities bekleden. Het noteert dat alumni aangeven hun academische opleiding steeds meer te waarderen naarmate hun loopbaan vordert. De bacheloropleiding MBW bereidt afstudeerders goed voor op masteropleidingen aan een reguliere universiteit.

### **Conclusie**

*Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen:* het panel beoordeelt Standaard 11 als 'goed'.

## **ALGEMEEN EINDOORDEEL**

In de ogen van het panel beschikt de bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen over een uniek profiel, waarin de militaire beroepspraktijk samenkomt met bedrijfswetenschap. Deze bijzondere niche klinkt door in de beoogde eindkwalificaties van de opleiding. Door het studieprogramma heen ligt de nadruk naar het oordeel van het panel sterk op het bedrijfswetenschappelijke karakter van de bacheloropleiding, en zou het specifiek militair karakter van de opleiding met name in de basisfase versterkt kunnen worden. Het panel constateert ook dat de afstemming van cursusleerdoelen op elkaar en op de eindtermen verbetering behoeft en dat de leerlijn methoden en technieken sterker geïntegreerd zou moeten worden met de vakinhoud om de coherentie van het programma te versterken. Ook zouden de werkvormen vanaf het begin van de opleiding activerend moeten zijn in het licht van het gekozen didactisch concept, dat een actieve houding bij de studenten vooropstelt.

Militaire praktijk en academische vorming worden niet alleen binnen het studieprogramma van MBW gecombineerd, maar ook daarbuiten: studenten die de bacheloropleiding volgen, onderbreken die met 'groene' of 'blauwe' periodes en moeten ook in de onderwijsweken tijd besteden aan het niet-academisch deel van hun officiersopleiding. Het panel stelt vast dat de opleiding zich positief onderscheidt wanneer het gaat om het onderkennen en beheersen van deze spanning. Een weloverwogen instroombeleid, uitstekende en intensieve studie- en scriptiebegeleiding en voorzieningen die de afstemming van studie en militaire training bevorderen dragen bij aan een positief studieklimaat.

De opleiding is actief bezig het systeem van kwaliteitszorg en toetsing te formaliseren, doordenken en implementeren. Het panel heeft vastgesteld dat het ontworpen beleid goed in elkaar zit en dat de opleiding zich inspant alle stakeholders bij de ontwikkeling en uitvoering te betrekken. Onderdeel van deze professionaliseringslag is het bevorderen van de promotiegraad onder docenten en het stimuleren van het behalen van een BKO, zaken die nu naar het oordeel van het panel nog achterblijven. Ook de weinig proactieve opleidingscommissie, die op het moment van het visitatiebezoek niet volledig bezet was, is in de ogen van het panel een aandachtspunt. Het panel prijst de examencommissie om haar actieve bijdrage aan het ontwikkelen van beleid met betrekking tot toetsing, maar spoort haar aan zich vanaf nu te concentreren op de praktijk van toetsing binnen de opleiding. Het acht het toetsplan van de opleiding adequaat, maar stelt dat het scriptiebeoordelingsformulier ruimte zou moeten bieden voor schriftelijke toelichting van het oordeel. Over de scripties en de rapportages naar aanleiding van het Integratieproject is het panel lovend. Het is onder de indruk van de alumni van de opleiding, die geen aansluitingsproblemen ervaren in een vervolgstudie, vaak al snel verantwoordelijke posities bekleden en hun academische vorming als een meerwaarde zien in hun vervolgopleiding.

### **Conclusie**

Het panel beoordeelt de *bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen* als 'voldoende'.





## BIJLAGEN







## BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANELLEDEN

**Prof. dr. Leen Paape** is Dean en lid van het College van Bestuur van Nyenrode Business Universiteit. Sinds 1984 verzorgt hij onderwijs op het vakgebied van de Bestuurlijke Informatieverzorging en van 1996 tot 2007 was hij Program Director Internal/Operational Auditing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In 2007 werd hij benoemd tot hoogleraar aan Nyenrode. Eerder was hij executive director van Protivity Independent Risk Consulting en partner van PriceWaterhouseCoopers Advisory. Paape is nu tevens lid van verschillende auditcommissies.

**Prof. dr. Herman van den Bosch** is hoogleraar Managementwetenschappen, in het bijzonder managementeducatie, aan de Open Universiteit. Hij studeerde sociale geografie en planologie in Nijmegen en promoveerde in 1980 op het onderwerp politieke socialisatie in het basisonderwijs. Tot 2001 was hij verbonden aan de Radboud Universiteit Nijmegen, onder meer als directeur onderwijs van de Faculteit Beleidswetenschappen. Herman van den Bosch publiceerde op het gebied van onderwijsorganisatie, innovatie van het wetenschappelijk onderwijs en de rol van ICT, de rol van kennisinstellingen bij (regionale) innovatie, kwaliteitszorg en onderwijsmanagement. Hij ontwikkelt en verzorgt onderwijs op het gebied van innovatiemanagement en onderzoekt de rol van instellingen voor hoger onderwijs in regionale ontwikkeling en innovatie. Daarnaast is hij betrokken geweest bij een reeks (internationale) onderwijsvisitaties en accreditaties van nieuwe opleidingen op het gebied van bedrijfskunde, economie en liberal arts & science. Hij verzorgt in binnen- en buitenland trainingen en opleidingen op het gebied van afstandsonderwijs, opleidingsmanagement en kwaliteitszorg.

**Prof. dr. Jan Leysen** is sinds 2004 hoogleraar aan de Koninklijke Militaire School (KMS) in Brussel. Hij staat aan het hoofd van het Departement Economie en Management en is sinds 2007 decaan van de Faculteit Sociale en Militaire Wetenschappen van de KMS. Daarnaast is hij sinds 2007 lid van het Wetenschappelijk Comité van het Koninklijk Hoger Instituut van Defensie. Jan Leysen studeerde Bouwkunde en Telecommunicaties aan de KMS en promoveerde in 1992 in de toegepaste wetenschappen aan de Katholieke Universiteit Leuven. Hij publiceerde veelvuldig op het gebied van techniek, crisismanagement en bedrijfswetenschappen.

**Dr. Hans Leijtens** is sinds 2015 directeur generaal van de Belastingdienst. Hij studeerde sociologie en psychologie aan de Koninklijke Militaire Academie in Breda en bekleedde functies bij de Koninklijke Landmacht en de Koninklijke Marechaussee en in het bedrijfsleven. In 2008 promoveerde hij in de organisatiesociologie aan de Universiteit Leiden op de werking van resultaatgerichte sturing bij de brigades van de Koninklijke Marechaussee. Tussen 2012 en 2015 was hij commandant van de Koninklijke Marechaussee.

**Elzemiek Ronner BSc** is masterstudent Organization Studies aan Tilburg University. Zij behaalde in 2012 een bachelordiploma technische bedrijfskunde aan de Hogeschool Utrecht en volgde daarna een theateropleiding bij Studio Selma Susanna in Amsterdam. In het kader van haar masteropleiding was ze uitwisselingsstudent aan Hanken Business School in Helsinki, Finland.



## BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER

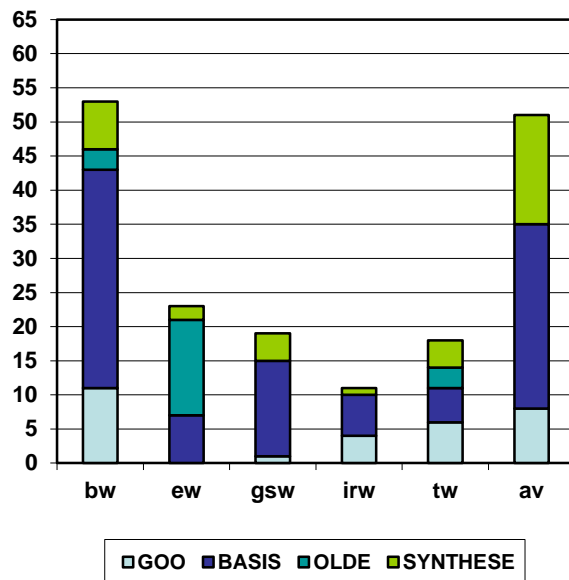
Het domein-specifieke referentiekader is tot stand gekomen door een vergelijkende analyse te maken van de disciplineprotocollen van de bedrijfskunde-opleidingen van de Radboud Universiteit Nijmegen, Nyenrode Business Universiteit, Eamusmus Universiteit Rotterdam, Vrije Universiteit Amsterdam en de Open Universiteit. Uit deze vergelijking kan worden geconcludeerd dat bedrijfswetenschappen gericht zijn op het bedrijf in zijn omgeving, de bedrijfsprocessen en het management daarvan in hun onderlinge samenhang. Bedrijfswetenschappen onderscheidt zich van disciplinair gefundeerde opleidingen als economie of sociologie doordat zij systematisch streeft naar een interdisciplinaire opzet van het opleidingsprogramma. Bedrijfskundige opleidingsprogramma's zijn in het algemeen gebouwd op een vijftal kennispijlers; de algemeen bedrijfswetenschappelijke, de economische, de gedragswetenschappelijke, de technologische en de institutionele kennispijler. Daarnaast hebben WO opleidingen bedrijfskunde een aparte pijler academische vaardigheden omdat het naast de domein-specifieke, inhoudelijke vereisten ook belangrijk is noodzakelijke methodologische, academische en sociaal-communicatieve vaardigheden aan te leren. In de onderstaande tabel zijn de pijlers en bijbehorende inhoudelijke thema's uit het "Algemeen Profiel Brede Bedrijfskunde" afgezet tegen de vakken uit de MBW-opleiding.

	GOO	BASIS	WSS	Synthese
<b>Bedrijfswetenschappen (bw)</b>				
– Organisatiekunde		EKO/SEF/IOS	DAIS	SNV/PM
– Productie	DO	SEF		
– Logistiek		DEL/DOL	DLSM	
– Inkoop				SDS/PM
– Ketenbeheer		DOL/IOS	DLSM	SDS
– Ondersteunende processen		KPR		
– Kwaliteitszorg		KPR		
– Branche-kennis	IMO	EKO/KPS	HF&SV	SNV/MML
– Strategie	DO	SEF		SNV
– Entrepreneurship				
– Ethiek en filosofie		MLE/PSGEO1		
– Corporate governance	DO	KPS		
– Politologie	IOVH			
– Internationalisering		IOS		SDS
– Veranderkunde				PM/VEO
<b>Economische wetenschappen (ew)</b>				
– Algemene economie		DEL/ACE		
– Financial Management		ACE	DMAC	FIN
– Financial Accounting		ACE	DMAC	
– Marketing				
– Commercie/Verkoop				
– Distributie		DEL	DLSM	
– Prijsbeleid			DAIS	FIN
<b>Gedrags-/Sociale wetenschappen (gsw)</b>				
– Communicatie				KMD
– HRM		HRM1	HRM2	
– Leidinggeven/medezeggenschap		MLE	VLRC	
– Organisatiecultuur	DO	SEF		
– Organisationsociologie		KPS	HF&SV	
– Organisationspsychologie		PSGEO1	PSGEO2	SNV
<b>Institutionele/Rechtswetenschappen (irw)</b>				
– Recht	HOR	BMBR/BMSTR		
<b>Technische wetenschappen (tw)</b>				
– Technologie	IMS		DSAM/HF&SV	ROMIT
– ICT		IM	DAIS	
– R&D				PM

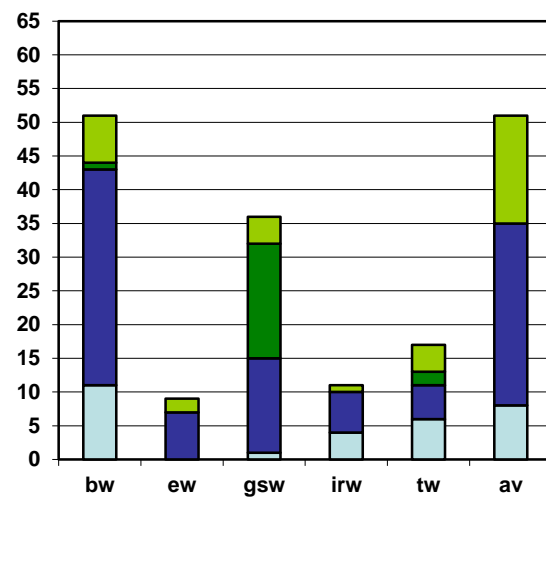
- Innovatie				ROMIT
- Onderhoud			DSAM	
<b>Academische vaardigheden (av)</b>				
- Het leren doen van onderzoek	AI/W&A	MTO1/2/3/4		IOV
- Onderzoek doen		IP		SCP
- Operations Research		DOPR		
- Communicatievaardigheden	CVE/CVN			
- Computervaardigheden		DOPR/MTO3		
- Kunnen toepassen kwaliteitsanalyses		STAT/MTO2		

De onderstaande grafieken geven in aantallen EC aan hoe de MBW opleiding invulling geeft aan de zes pijlers van het disciplineprotocol.<sup>1</sup> Grafiek 1 laat de situatie zien voor de studenten die de werkveld-specifieke stroom Operationele Logistiek en Defensie Economie (OLDE) volgen. Grafiek twee doet dat voor de werkveld-specifieke stroom Leiderschap in Crisisomstandigheden (LCO). De grafieken laten zien dat met het volgen van OLDE of LCO de nadruk komt te liggen op respectievelijk de economisch of gedragswetenschappelijke pijler.

Grafiek 1: MBW/OLDE



Grafiek 2: MBW/LCO



<sup>1</sup> De volledige cursusbenamingen zijn terug te vinden in Bijlage 3.



## BIJLAGE 3: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES

### Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen

<b>Generieke eindterm 1:</b>		<b>Dublin descriptor</b>
Op basis van algemene wetenschappelijke bedrijfskundige kennis en nieuwe inzichten is de afgestudeerde MBW-Bachelor in staat het functioneren van organisaties in het algemeen en de defensieorganisatie in het bijzonder, te doorgronden.		Kennis en Inzicht
De MBW Bachelor:		
1.1	heeft kennis van en inzicht in de context waarin, de middelen waarmee en de wijze waarop de krijgsmacht haar taken moet uitvoeren;	
1.2	heeft kennis van complexe organisatieprocessen, -structuren en -contexten van verschillende soorten organisaties en de defensieorganisatie in het bijzonder;	
1.3	heeft kennis van en inzicht in veel gebruikte en actuele bedrijfskundige theorieën en modellen;	
1.4	heeft kennis van en inzicht in de actuele en basisconcepten van vele ondersteunende gebieden van de (militaire) bedrijfskunde, zoals personeel, logistiek, financiën, informatie, technologie;	
1.5	heeft kennis van en inzicht in de bestuursrechtelijke aspecten van de militaire organisatie;	
1.6	heeft inzicht in de manier waarop complexe operaties geleid worden;	
1.7	kan problemen met betrekking tot de inrichting en besturing van organisaties en de defensieorganisatie in het bijzonder analyseren, interpreteren en verklaren met behulp van begrippen en benaderingswijzen uit militaire bedrijfswetenschappelijke kennis en inzichten;	
1.8	heeft inzicht in de manier waarop aspectgebieden van de militaire bedrijfswetenschappen onder crisismoments tot uitdrukking komen en aangepakt kunnen worden;	
1.9	heeft kennis van en inzicht in de ethische, normatieve en maatschappelijke impact van het functioneren van de krijgsmacht onder diverse omstandigheden.	

<b>Generieke eindterm 2:</b>		<b>Dublin descriptor</b>
Met behulp van de aangereikte wetenschappelijke kennis, inzichten en methoden is de afgestudeerde MBW-Bachelor in staat problemen te analyseren en oplossingen te genereren voor toegepaste bedrijfskundige vraagstukken.		Toepassen kennis en inzicht als academisch onderzoeker
De MBW Bachelor:		
2.1	is in staat om onder begeleiding ten behoeve van toepassingsgericht, empirisch onderzoek een projectkader, doelstelling, onderzoeksmodel en conceptueel model te formuleren en zelfstandig literatuur te verzamelen;	
2.2	is in staat ten behoeve van een MBW-onderzoek een relevante strategie, dataverzamelings- en data-analysemethode te kiezen;	
2.3	heeft kennis van en vaardigheid in het toepassen van beschrijvende en elementaire toetsende statistiek;	
2.4	heeft kennis van en vaardigheid in het toepassen van kwalitatieve data-analysemethoden en -technieken;	

2.5	kan de opzet, de uitvoering en conclusies van het onderzoek in de vorm van een wetenschappelijk verslag presenteren.	
-----	--	--

<b>Generieke eindterm 3:</b>		<b>Dublin descriptor</b>
De afgestudeerde MBW-Bachelor is in staat om primaire en ondersteunende processen van (militaire) organisaties onder normale en crisissomstandigheden te kunnen duiden, inrichten, beheersen en aanpassen.		Toepassen kennis en inzicht als academisch professional
De MBW Bachelor:		
3.1	begrijpt de plaats van de krijgsmacht in de Nederlandse samenleving en in de internationale context en kan daarbij de grenzen van het eigen handelen bepalen;	
3.2	kan bij problemen in de externe afstemming tussen de krijgsmacht en omgeving verschillende stakeholders identificeren en oplossingen bedenken om het probleem aan te pakken;	
3.3	kan relatief eenvoudige bedrijfsproblemen analyseren, de consequenties voor de operationele praktijk inschatten en oplossingen ontwikkelen;	
3.4	kan interne organisatieprocessen beschrijven en analyseren (zoals organisatorische financiële, personele, logistieke, informatiekundige);	
3.5	is in staat om, onder begeleiding, op basis van de analyse een bij het bedrijfsprobleem passend ontwerp te maken;	
3.6	kan bij het doorvoeren van veranderingen planmatig en resultaatgericht werken volgens de Deming-cyclus (plan, do, check, act).	

<b>Generieke eindterm 4:</b>		<b>Dublin descriptor</b>
De afgestudeerde MBW-Bachelor is in staat om complexe gegevens logisch te structureren en terug te brengen tot relevante eenheden, verbanden te leggen en onderliggende kernthema's te identificeren en overzicht te behouden.		Oordeelsvorming
De MBW Bachelor:		
4.1	is in staat kritisch te reflecteren op een handelwijze, een beslissing of een maatregel met behulp van theorieën en modellen;	
4.2	is er op gericht en in staat om verantwoording af te leggen over het eigen handelen;	
4.3	kan multidisciplinaire aspecten aan een probleem onderkennen en die aspecten integreren;	
4.4	kan bestaand onderzoek kritisch beoordelen en hierop reflecteren;	
4.5	is in staat om basisassumpties van onderzoek en uitspraken aan de orde te stellen;	
4.6	kan maatschappelijke implicaties van de bedrijfsbeslissingen van Defensie en de invloed van de maatschappelijke context op bedrijfsbeslissingen van Defensie inschatten;	
4.7	vormt zich een oordeel over de ethische, normatieve en maatschappelijke impact van het functioneren van de krijgsmacht onder diverse omstandigheden.	

<b>Generieke eindterm 5:</b>		<b>Dublin descriptor</b>
De afgestudeerde MBW-Bachelor is in staat om ideeën, visies en bevindingen te verwoorden, in woord en geschrift, in het		Communicatie



Nederlands en in het Engels, zowel in een wetenschappelijke als in een militaire omgeving.		
De MBW Bachelor:		
5.1	is vaardig in het professioneel en doelgericht samenwerken in teamverband met erkenning van verschillende belangen, posities en rollen;	
5.2	kan ideeën en visies verwoorden aansluitend op de doelgroep;	
5.3	kan een gestructureerde mondelinge en schriftelijke presentatie in het Nederlands en in het Engels geven van een zelfstandig of in teamverband verrichte literatuurstudie of onderzoek;	
5.4	is vaardig in het gebruik van diverse (veelal ICT-) hulpmiddelen om adequaat te communiceren.	

<b>Generieke eindterm 6:</b>		<b>Dublin descriptor</b>
De afgestudeerde MBW-Bachelor is in staat na te denken over, te reflecteren op, en verantwoording af te leggen over het eigen handelen en leer- en vormingsproces.		Leervaardigheden
De MBW Bachelor:		
6.1	is in staat zelfstandig kennis te verwerven en toe te passen;	
6.2	is in staat kritisch te reflecteren over het gebruik van theorieën en modellen;	
6.3	is in staat een kritisch oordeel te vormen over eigen conclusies en handelen;	
6.4	heeft een houding gericht op levenslang leren.	

## BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA

Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen

<b>1. Gemeenschappelijke Officiersopleiding (GOO, 30 EC)</b>	
<i>Cursusnaam</i>	<i>EC</i>
Academische Introductie	0
Inleiding Oorlog en Vrede	4
Inleiding Militaire Operaties	4
Legitimiteit en Humanitair Oorlogsrecht	4
Defensieorganisatie	4
Inleiding Militaire Systemen	6
Wetenschapsfilosofie en Argumentatie	3
Communicatieve Vaardigheden NL	2
Communicatieve Vaardigheden EN	3

<b>2. Gemeenschappelijke propedeuse MBW/KW (30 EC)</b>	
<i>Cursusnaam</i>	<i>EC</i>
Statistiek	4
Methoden en Technieken van Onderzoek 1	3
Militair Leiderschap en Ethiek	6
Krijgsmacht, Politiek en Samenleving	6
Defensie-Economie en Logistiek	5
Evolutie van Krijgsmachten en Oorlogvoering	6

<b>3. Basisfase MBW (66 EC)</b>	
<i>Cursusnaam</i>	<i>EC</i>
Psychosociale Dynamiek v/e Geweldsorganisatie 1	5
Informatie Management	5
Defensie Operations Research	6
Accounting, Control & Economics	5
Methoden en Technieken van Onderzoek 2	4
Defensie Operationele Logistiek	5
Human Resource Management 1	4
Structuur en Flexibiliteit	4
Kwaliteit, Processen en Resultaatmanagement	4
Interorganistorische Samenwerking	3
Basiskennis Militair Bestuursrecht	3
Basiskennis Militair Straf- en Tucht recht	3
Veranderen en Ontwikkelen (keuzevak)	5
Krijgsmacht en Media (keuzevak)	5
Counter Threat Finance (keuzevak)	5
Methoden en Technieken van Onderzoek 3	4
Methoden en Technieken van Onderzoek 4	3
Integratieproject	3

<b>4A. Werkveldspecifieke stroom LCO (20 EC)</b>	
<i>Cursusnaam</i>	<i>EC</i>
Psychosociale Dynamiek v/e Geweldsorganisatie 2	5
Human Resource Management 2	5
Veiligheid & Leiderschap bij Rampen en Crises	5
Human Factors & Systeemveiligheid	5
<b>4B. Werkveldspecifieke stroom OLDE (20 EC)</b>	
<i>Cursusnaam</i>	
Defensie Logistiek & Supply Chain Management	5
Defensie Management, Accounting & Control	5
Defensie Systemen & Asset Management	5
Defensie Accounting, Informatie & Systemen	5



<b>5. Synthesefase MBW (34 EC)</b>	
<i>Cursusnaam</i>	<i>EC</i>
Reflectie op Militaire Innovatie & Techniek	5
Project Management	5
Systemen Netwerk & Veiligheid	4
Strategic Defense Sourcing	4
Individueel Onderzoeksvoorstel	3
Scriptie	13



## BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA

<b>Donderdag 13 oktober 2016</b>		
11.00 – 13.30	Vorbereidend overleg en inzien documenten leestafel	
13.30 – 14.15	Gesprek met formeel verantwoordelijken	GENM N. (Nico) Geerts, Commandant NLDA, tevens lid Bestuur SWOON Prof. dr. H. (Henrik) Rudolph, Decaan FMW Prof. dr. M.T.I.B. (Myriame) Bollen, Portefeuillehouder Onderwijs FB / Vakgroepvz MBW CV F.M.A.M. (Frank) Matthijs, Studentlid FB Prof. dr. R.J.M. (Robert) Beeres, Voorzitter OB MBW Dr. F.J. (Erik-Hans) Kramer, Lid OB MBW Dr. E. (Erik) de Waard, Lid OB MBW CS J.S. (Julia) de Hoop, Studentlid OB MBW
14.15 – 15.00	Gesprek met studenten	CS M. (Mandy) Ostendorf CS D.M. (Daisy) Grouwstra CS N.J. (Nico) Dreverman CS A.N. (Albert) Hogenbirk CW N.R. (Nick) Kelder CW D.L. (Denise) Kellerman CS T. (Thomas) Kloosterman CV V.A.W. (Vincent) Antes
15.00 – 15.15	Pauze	
15.15 – 16.00	Gesprek met docenten	Prof. dr. J.M.M.L. (Sjo) Soeters, Hoogleraar Militaire Organisatiekunde & Management Prof. dr. D.E.M. (Desiree) Verweij, Hoogleraar Militaire Ethiek Prof. dr. P.C. (Paul) van Fenema, Hoogleraar Militaire Logistiek Dr. P.H.J. (Peter) Olsthoorn, UHD Militair Leiderschap en Ethiek KOL dr. R.M.M. (Robert) Bertrand, UHD Defensie Economie, Accounting & Control Dr. ir. S.J.H. (Bas) Rietjens, UHD Bestuurlijke Informatievoorziening Drs. J.J.D. (Jacqueline) Heeren-Bogers, UD Defensie Economie Dr. T.P. (Tessa) op den Buijs, UD Mil. Leiderschap/HRM (tevens leerlijn MTO) Dr. G.C.H. (Gwen) Bakx, UD Civiel Militaire Interactie (tevens HF&V en MIT) LKOL drs. E. (Erik) van Doorn, UD Organisatiekunde & Management Dr. M.D. (Manon) Andres, UD Organisatiekunde & Management
16.00 – 16.30	Gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld	KOL R.A. (Reijer) Holtmanns Bc. EMSD, werkveld CLSK KOL L. (Laurens) Jobse Commandant KMA, werkveld CLAS KLTZ (LD) L.C. (Luc) Jansen, werkveld CZSK Drs. P.T.J. (Perry) Bakker, opleidings- en Trainingscentrum KMar
16.30 – 16.45	Pauze	
16.45 – 17.15	Gesprek met alumni	TLNT A. (Andrea) Vaars LTZ2 R. (Rik) van Klinken TLNT L.J.M. (Laura) Albers ELT E.J. (Erik) Joosten ELNT J.M. (Jacqueline) Waringa ELT G.A.J. (Gert) Wehren
17.15 – 17.30	Verplaatsen naar Kasteel van Breda	
17.30 – 18.00	Rondleiding Isaac Delprat Paviljoen / Kasteel van Breda	



<b>Vrijdag 14 oktober 2016</b>		
9.00 – 10.00	Paneloverleg, inzien documenten en spreekuur (9.30-10.00)	
10.00 – 10.30	Gesprek met Opleidingscommissie	Dr. T. (Tom) Bijlsma, Lid OC MBW Dr. R. (René) Moelker, Vz OC MBW SGTADB (LD) H.M. (Harmen) Krul, Studentlid FR SGTADB (LD) M. (Maarten) Burger, Studentlid FR
10.30-11.15	Gesprek met Examencommissie	Prof. dr. P.C. (Paul) van Fenema, Vz EC MBW Ing. C.A.A. (Cor) Vermeer, Lid EC MBW KOL mr. dr. J.E.D. (Joop) Voetelink, Extern lid EC MBW
11.15-11.30	Pauze	
11.30-12.30	Eindgesprek met formeel verantwoordelijken	Prof. dr. H. (Henrik) Rudolph, Decaan FMW Prof. dr. M.T.I.B. (Myriame) Bollen, Portefeuillehouder Onderwijs FB / Vakgroepvz MBW CV F.M.A.M. (Frank) Matthijs, Studentlid FB Prof. dr. R.J.M. (Robert) Beeres, Voorzitter OB MBW Dr. F.J. (Erik-Hans) Kramer, Lid OB MBW Dr. E. (Erik) de Waard, Lid OB MBW CS J.S. (Julia) de Hoop, Studentlid OB MBW LGEN b.d. dr. D. (Dick) Starink, Vz bestuur SWOON KOL E.T. (Eric) Linssen, Chef Staf NLDA / plaatsvervangend C-NLDA
12.30-14.00	Opstellen voorlopige bevindingen	
14.00 – 14.15	Mondelinge terugkoppeling	

## BIJLAGE 6: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN

### Bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen

Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek de eindwerken bestudeerd van afgestudeerden met de volgende studentnummers:

327428	328332	340108
316563	339949	337108
334609	338855	340060
334807	337519	336938
328183	340100	338819

Het panel heeft tijdens het bezoek onder meer de volgende documenten bestudeerd (deels in *hard copy* en deels via de elektronische leeromgeving):

<b>INTERNE MBW ONDERZOEKEN</b>	
Midterm Review Opleiding MBW, inclusief "Herontwerp architectuur MBW: Eindrapportage (03-07-2014)" en Onderzoek "Goede wijn behoeft geen krans" (interne en externe validatie van de kwaliteit van MBW-scripties aan de FMW van de NLDA).	17-12-2014
Legitimeringsrapport bachelorstage N. Breeschoten (student onderwijskunde UU) en rapport "Uitkomsten benchmark scriptiehandleidingen wetenschappelijke bachelors Bedrijfswetenschappen: toetsingscriteria, leerdoelen, beoordelingsschema's, context"; N. Breeschoten Universiteit Utrecht.	Juni 2015
<b>BELEID</b>	
Bestuurs- en Beheersreglement Stichting Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek NLDA (SWOON), incl. Faculteitsreglement en Mediarichtlijn NLDA	16-07-2012
Education Quality Manual FMS	Mei 2016
Vooropleidingseisen Bacheloropleidingen FMW	23-10-2013
Scriptieprocedure KW en MBW, vastgesteld door FB	06-01-2016
Studiementoraat FMW, informatiebrochure voor docent en informatie student	Studiejaar '12/'13
Scriptiehandleiding MBW '15 - '16	18-01-2016
Generiek Jaarrooster NLDA (Oud en Nieuw jaarrooster)	Juni 2015
Nota Promovendibeleid CZSK	17-02-2016
CONCEPT Uitvoeringsrichtlijnen Promovendi militairen CLAS	Juni 2016
<b>JAARVERSLAGEN</b>	
FMW Onderwijsjaarverslag 2009, vastgesteld door CvB. Inclusief jaarverslag OB MBW	29-04-2010
FMW Onderwijsjaarverslag 2010, vastgesteld door CvB. Inclusief jaarverslag OB MBW	16-03-2011
FMW Onderwijsjaarverslag 2011, vastgesteld door bestuur SWOON. Inclusief jaarverslag OB MBW	17-04-2012
FMW Onderwijsjaarverslag 2012, vastgesteld door faculteitsbestuur FMW. Inclusief jaarverslag OB MBW	26-03-2013
FMW Onderwijsjaarverslag 2013, vastgesteld door faculteitsbestuur FMW. Inclusief jaarverslag OB MBW	31-03-2014
FMW Onderwijsjaarverslag 2014, vastgesteld door faculteitsbestuur FMW. Inclusief jaarverslag OB MBW	01-05-2015
FMW Onderwijsjaarverslag 2015, vastgesteld door faculteitsbestuur FMW. Inclusief jaarverslag OB MBW	10-03-2016
Jaarverslag SWOON 2012	30-06-2013
Jaarverslag SWOON 2013	14-05-2014
Jaarverslag SWOON 2014, inclusief jaarverslag Faculteitsraad '14/'15	27-05-2015
Jaarverslag 2015 en jaarplan 2016/2017 SWOON, inclusief jaarverslag Faculteitsraad '15/'16	25-05-2015
Het academisch jaar 2011-2012 in beeld, FMW/NLDA	2012
Faculty of Military Sciences in perspective: Education and Research Report FMS 2012	Mei 2013



Faculty of Military Sciences in perspective: Education and Research Report FMS 2013	Mei 2014
Faculty of Military Sciences in perspective: Education and Research Report FMS 2014	Mei 2015
Faculty of Military Sciences in perspective: Education and Research Report FMS 2015	Juni 2016
<b>EVALUATIES EN KWALITEITSZORG</b>	
Memo Uitwerking advies evaluatiemethodiek MBW, Sectie Onderwijs NLDA	24-09-2012
Rapportage Evaluatie Bacheloropleidingen FMW 2011, Sectie Onderwijs NLDA	29-02-2012
Rapportage Evaluatie Bacheloropleidingen FMW 2013, Sectie Onderwijs NLDA	Oktober 2013
Rapportage Studenttevredenheid Bacheloropleidingen FMW 2011, Sectie Onderwijs NLDA	Mei 2016
Alumni onderzoek NLDA. Waardering van het genoten initieel onderwijs aan de NLDA i.r.t. de huidige functie vervulling, Afdeling Gedragwetenschappen CDC	December 2012
Medewerkers Tevredenheidsonderzoek FMW	Juni 2016
Verslag werkgroep Gouden Driehoek, Project Integriteit In Opleidingen (PRIO)	01-10-2015
<b>EXAMENCOMMISSIE</b>	
Koepeldocument verbeteren kwaliteit van toetsing KW en MBW: uitwerking van en aanvullingen op WHW, OER en EQM, examencommissies MBW en KW.	Groeidocument, 04-07-2016
Toetshandleiding voor examinatoren, examencommissies MBW en KW.	Groeidocument, 30-09-2016
Jaarverslag 2015. examencommissie MBW	09-06-2015
Gezamenlijk Jaarverslag 2015/2016. examencommissies MBW en KW	07-10-2016
<b>OVERIG</b>	
Flyer MBW	Oktober 2014
Mars naar de wetenschap. Het streven naar de wetenschappelijk opgeleide officier, 1890-2011. Prof. dr. W. Klinkert	Januari 2012

<b>CURSUSDOSSIERS</b> <b>(o.a. vakbeschrijving met leerdoelen, studiemateriaal, literatuur, toetsopgaven met antwoordmodellen en evaluaties)</b>
Defensie Organisatie
Militair Leiderschap en Ethiek
Counter Threat Finance
Accounting, Control & Economics
Defensie Systemen & Asset management
Human factors & Systeemveiligheid
Reflectie op Militaire Innovatie en Techniek
Overige cursusedossiers in te zien via Sharepoint (intranet MinDef)
Overige vakinformatie en -evaluaties in te zien via Moodle (Elektronische Leeromgeving)
Voorbeelden van (opdrachten en resultaten) Integratie Project