

**HOGERE DEFENSIE VORMING**

INSTITUUT DEFENSIE LEERGANGEN

**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: Q0676

© 2018 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 POST INITIËLE HBO-MASTEROPLEIDING HOGERE DEFENSIE VORMING 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 .....	9
BEHANDELING VAN DE STANDAARDEN UIT HET BEOORDELINGSKADER VOOR DE UITGEBREIDE OPLEIDINGSBEOORDELING .....	11
<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>29</b>
BIJLAGE 1: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES.....	31
BIJLAGE 2: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA .....	34
BIJLAGE 3: BEZOEKPROGRAMMA .....	35
BIJLAGE 4: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN .....	36

Dit rapport is vastgesteld op 1 juni 2018



# RAPPORT OVER DE POST INITIËLE HBO- MASTEROPLEIDING HOGERE DEFENSIE VORMING VAN DE NEDERLANDSE DEFENSIE ACADEMIE

Dit rapport volgt het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (d.d. september 2016).

## ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE OPLEIDING

### Masteropleiding Hogere Defensie Vorming (Executive Master of Security and Defence)

Naam van de opleiding:	Hogere Defensie Vorming (Executive Master of Security and Defence)
CROHO-nummer:	70071
Niveau van de opleiding:	master
Oriëntatie van de opleiding:	professioneel
Aantal studiepunten:	62 EC
Locatie:	Breda
Variant:	voltijd
Onderwijstaal:	Nederlands
Vervaldatum accreditatie:	10/01/2019

Het bezoek van het visitatiepanel aan het Instituut Defensie Leergangen van de Nederlandse Defensie Academie vond plaats op 8 en 9 maart 2018.

## 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 23 november 2017 ingestemd met de samenstelling van het panel. Het panel dat de masteropleiding Hogere Defensie Vorming beoordeelde bestond uit:

- Prof. dr. R.S.J (Ron) Tuninga (voorzitter) – Pro Vice Chancellor en decaan van de Kingston Business School (Verenigd Koninkrijk);
- Luitenant-kolonel C. (Niels) van Bekkum – Alumnus van de École de Guerre in Parijs (juni 2017) en Middelbare Defensievorming in Rijswijk en Amersfoort (2012/2013). Deeltijd student van de masteropleiding Internationale Betrekkingen aan de Universiteit Paris II (Pantheon-Assas) en Paris IV (Sorbonne);
- Commandeur J.H. (Jan Hubert) Hulsker – Commandant van de Netherlands Maritime Force;
- Prof. dr. A. (Ad) Kil – Emeritus hoogleraar Business Research Didactics aan Nyenrode Business Universiteit;
- Mr. E. (Esther) van Opstal-Sonke – Docente Fiscaal Recht en Wiskunde op Avans Hogeschool Breda.

Het panel werd ondersteund door Yvet Blom MSc. en Drs. Trees Graas, die optraden als secretaris.



# WERKWIJZE VAN HET PANEL

## *Vorbereiding*

De opleiding schreef ter voorbereiding op de visitatie een zelfevaluatie. Deze werd na ontvangst door de secretaris gecontroleerd op kwaliteit en volledigheid en vervolgens doorgestuurd aan de panelleden. De panelleden bestudeerden de zelfevaluatie en bijlagen en formuleerden op basis hiervan vragen en aandachtspunten ter voorbereiding op het bezoek. Ook formuleerden de panelleden per opleiding punten die hen in positieve zin opvielen.

Naast de zelfevaluatie bestudeerde het panel een selectie van eindwerken. Het panel heeft op basis van de lijst afstudeerders van het studiejaar 2015-2016 en 2016-2017, 15 eindwerken geselecteerd, met een evenwichtige spreiding in cijfers en begeleiders.

## *Visitatiebezoek*

Voorafgaand aan het bezoek maakte de projectcoördinator een conceptbezoekprogramma. Dit concept werd vastgesteld in overleg met vertegenwoordigers van de opleiding. Het uiteindelijke bezoekprogramma is opgenomen in bijlage 3. Voorafgaande aan het bezoek heeft het panel de opleiding verzocht om voor elke sessie representatieve gesprekspartners te selecteren. Een overzicht van alle delegaties werd vooraf ter instemming voorgelegd aan het visitatiepanel.

Tijdens het bezoek sprak het panel met studenten, docenten en begeleiders, inhoudelijk en formeel verantwoordelijken, alumni en leden van de examen- en kwaliteitszorgcommissie.

Tijdens het bezoek heeft het panel onderwijs- en toetsmateriaal en verslagen van de examen- en kwaliteitszorgcommissie bestudeerd. Van een steekproef van drie modules is al het onderwijs- en toetsmateriaal ter inzage gelegd. Een overzicht van het bestudeerde materiaal is opgenomen in bijlage 4.

Het panel gebruikte het laatste deel van het bezoek voor een intern overleg om de voorlopige bevindingen vast te stellen. Ter afsluiting gaf de voorzitter een korte mondelinge toelichting, waarin hij de belangrijkste observaties van het panel deelde.

## *Rapportage*

De secretaris schreef een conceptrapport op basis van de bevindingen van het panel. Na collegiale toetsing, stuurde zij het rapport naar de panelleden. Na verwerking van hun commentaar en na akkoord van het panel stuurde de coördinator het rapport naar de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) met het verzoek om feitelijke onjuistheden te melden. De reactie op het conceptrapport werd voorgelegd aan de panelleden. Vervolgens werd het rapport vastgesteld en toegestuurd aan de NLDA.

## *Definitie oordelen*

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 mag worden verwacht van een Associate Degree-programma, bachelor- of masteropleiding binnen het hoger onderwijs.

### **Onvoldoende**

De opleiding voldoet niet aan de basiskwaliteit en vertoont tekortkomingen op meer aspecten.

### **Voldoende**

De opleiding voldoet over de volle breedte van de standaard aan de basiskwaliteit.

**Goed**

De opleiding steekt systematisch uit boven de basiskwaliteit.

**Excellent**

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





## SAMENVATTEND OORDEEL VAN HET PANEL

De postinitiële masteropleiding Hogere Defensie Vorming (vanaf nu: de HDV) beoogt studenten in een jaar op te leiden en te vormen met kennis en inzichten die op een hoger niveau binnen de defensiepraktijk ingezet kunnen worden. Door de koppeling van het opleidingsprofiel van de HDV aan het beroepsprofiel van de Visie Leiderschap en de Profielschets van de officier van de Nederlandse krijgsmacht sluiten de beoogde leerresultaten van de opleiding goed aan op het beoogde werkveld. Vertegenwoordigers van de vier krijgsmachten onderschrijven de aansluiting van de opleiding op het beroepenveld. Het panel concludeert dat de beoogde leerresultaten van de opleiding een goede balans laten zien tussen kennisvelden, vaardigheden en beroepsvorming, zorgvuldig zijn opgesteld en passend zijn voor een beroepsgeoriënteerde opleiding op masterniveau.

Het panel constateert dat studenten een verscheidenheid aan beroepsgerichte competenties en toegepaste onderzoeksvaardigheden ontwikkelen, waarmee zij hun carrière op een hoger niveau kunnen vervolgen. Het panel vindt het programma zeer relevant en goed aansluiten op de beroepspraktijk. Het portfolio waarin studenten hun persoonlijke vorderingen documenteren, is volgens het panel van enorme toegevoegde waarde voor de HDV. Het panel waardeert de vroegtijdige introductie van onderzoeksvaardigheden, waarmee de student wordt voorbereid op het schrijven van de masterthesis. Het panel adviseert om de balans tussen enerzijds kerncurriculum en anderzijds actualiteiten goed te blijven bewaken.

Het programma van de HDV is goed doordacht en dekt de beoogde leerresultaten. Er is ruime aandacht voor vorming en competentieontwikkeling en er is de afgelopen jaren zichtbaar geïnvesteerd in de samenhang van het curriculum. Het panel heeft vastgesteld dat het onderwijs ook op cursusniveau zorgvuldig is vormgegeven en dat er voor de programmaonderdelen heldere leerdoelen zijn geformuleerd.

Het programma is ook gevarieerd en intensief. Het panel is positief over het brede palet aan werkvormen en de wijze waarop de opleiding het vormende proces van studenten faciliteert. De reflectie op de competentieontwikkeling vormt wat het panel betreft de kern van de vorming.

De gefaseerde indeling waarin studenten worden voorbereid op het studerende leven en vervolgens weer worden voorbereid op de werkvloer draagt volgens het panel bij aan het studiesucces.

De operationeel commando's selecteren de officieren die aan de HDV mogen deelnemen. De opleiding heeft zich aantoonbaar ingezet om het selectieproces in de afgelopen jaren beter te stroomlijnen. Het panel is zeer positief over de wijze waarop de opleiding in het programma de verschillende achtergronden van studenten benut en oog heeft voor de kenmerken en situatie van de eigen studentenpopulatie.

Het panel heeft vastgesteld dat de docenten van de HDV academisch geschoold zijn, over de juiste inhoudelijke expertise beschikken om het onderwijs te verzorgen en een hecht en een betrokken team vormen. Het panel begrijpt de zorgen van de opleiding over de stabiliteit en omvang van het docententeam en steunt het initiatief om in samenspraak met de operationele commando's een stevige basis van langer geplaatste docenten op te zetten.

Het panel vindt de fysieke voorzieningen van de opleiding uitstekend. De leslokalen, de bibliotheek en ook de digitale leeromgeving zijn volgens het panel meer dan toereikend voor de realisatie van het programma.

De informatievoorziening van de opleiding voldoet, al is er ruimte voor verbetering. Het panel is bijzonder onder de indruk van de intensieve begeleiding die de opleiding haar studenten biedt en de wijze waarop er aandacht is voor het creëren van een veilige leeromgeving. Ook studenten zijn zeer te spreken over de geboden begeleiding.



De kwaliteitszorg is volgens het panel zorgvuldig vormgegeven en wordt op een goed georganiseerde manier uitgevoerd. De wekelijkse digitale vragenlijsten, de interacties tussen de mentoren en de klassen, en de verwerking van de studentenevaluaties in de opleiding zijn een continu proces waardoor de opleiding zichzelf blijft verbeteren.

De toetsing van kennis is volgens het panel goed ingericht, waarbij de gekozen toetsvormen goed aansluiten op de modules. Het panel is positief over de wijze waarop de Toetscommissie de gemandateerde taken vervult. De maatregel die de HDV heeft genomen om vanaf dit academisch jaar de beoordelingen te kalibreren is volgens het panel een mooie stap om de toetskwaliteit nog beter te borgen. De gekozen toetsvormen sluiten volgens het panel goed aan op de modules. Het panel is complimenteus over de ontwikkelingen van het afgelopen jaar in het toetsingsstelsel van de HDV.

De eindwerken van de opleiding en de informatie over het functioneren van afgestudeerden in de beroepspraktijk tonen aan dat studenten de beoogde leerresultaten hebben behaald. De opleiding wordt door het panel aangemoedigd om het werkveld te betrekken bij het bedenken van interessante afstudeeronderwerpen, zodat de grote hoeveelheid kennis waarover de opleiding beschikt meer wordt benut en de studenten binding blijven houden met de beroepspraktijk.

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

Standaard 1: Beoogde leerresultaten	Goed
Standaard 2: Programma, oriëntatie	Goed
Standaard 3: Programma, inhoud	Goed
Standaard 4: Programma, leeromgeving	Goed
Standaard 5: Instroom	Goed
Standaard 6: Personeel	Voldoende
Standaard 7: Voorzieningen	Goed
Standaard 8: Begeleiding	Goed
Standaard 9: Kwaliteitszorg	Goed
Standaard 10: Toetsing	Goed
Standaard 11: Gerealiseerde leerresultaten	Voldoende
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: 1 juni 2018

Prof. dr. Ron Tuninga

Drs. Trees Graas / Yvet Blom MSc.

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

De Executive Masteropleiding Hogere Defensievorming (hierna: HDV) wordt verzorgd door het Instituut Defensie Leergangen (hierna: IDL). Het IDL verzorgt competentiegerichte loopbaanopleidingen voor officieren binnen Defensie en internationale staven, op midden en hoger managementniveau en is onderdeel van de Nederlandse Defensie Academie (hierna: NLDA); het overkoepelende orgaan dat verantwoordelijk is voor de militaire opleiding, de persoonsvorming en het academisch onderwijs. De eerste accreditatie van de HDV vond plaats in 2006 tijdens de HDV-02. DE heraccreditatie van de HDV vond plaats in 2012 tijdens de HDV-08. De huidige visitatie betreft HDV-14.

## **Standaard 1: Beoogde leerresultaten**

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

### **Toelichting:**

De beoogde leerresultaten beschrijven aantoonbaar het niveau (associate degree, bachelor of master) zoals gedefinieerd in het Nederlands kwalificatieraamwerk en de oriëntatie (hbo of wo) van de opleiding. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die vanuit het regionale, het nationale en het internationale perspectief door het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde leerresultaten tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving. De uitgangspunten voor de inrichting van de opleiding passen bij de onderwijsvisie en het profiel van de instelling. De beoogde leerresultaten worden periodiek geëvalueerd.

## **Bevindingen**

De executive masteropleiding HDV is een beroepsgeoriënteerde opleiding, gericht op het vormen van de vier rollen die een hoge officier vervult bij de beoefening van zijn of haar functie: de rol van leider, manager, coach en militair professional. Dit beroepsprofiel is ontleend aan de *Visie Leiderschap* van de Commandant der Strijdkrachten (hierna: CDS) en vormt tevens het fundament voor de door de CDS vastgestelde *Profielchets van de officier van de Nederlandse krijgsmacht* (hierna: profielchets).

De profielchets is leidend voor opleidingen op het niveau van hoofdofficieren en vlag- en opperofficieren en beschrijft het beroepsprofiel en een set van competenties die de student gedurende de opleiding ontwikkelt. Richtinggevend voor de opleiding zijn tevens de militaire en diplomatieke internationale eisen en het *Functiegebouw Defensie*. Het functiegebouw beschrijft de functieprofielen en biedt inzicht in de loopbaanstappen binnen Defensie; waaronder de mogelijke vervolgfuncties na afronding van de HDV.

De studenten worden grotendeels geselecteerd door hun eigen operationeel commando; de marine, de landmacht, de luchtmacht of de marechaussee. Ook worden er studenten aangeleverd vanuit buitenlandse strijdkrachten en burgermedewerkers van Defensie. De inhoud van de HDV richt zich specifiek op het opleiden en vormen van *mid-career* professionals. De beoogde leerresultaten van de opleiding bestaan uit de onderdelen kennis en kunde, en competenties en vorming (zie bijlage 1).

De HDV intendeert dat studenten na succesvolle afronding van de opleiding weer terugkeren naar de Defensie praktijk, waar zij kunnen functioneren als *krijger*, *diplomaat* en *manager*. Studenten leren tijdens de opleiding om op operationeel niveau leiding te geven (krijger) bij een *joint* (een krijgsmacht breed optreden), zich bewust te zijn van internationale verhoudingen en de belangen van Nederland als lid van een internationale militaire staf (diplomaat), en te functioneren in



bestuurlijk georiënteerde functies, besluitvormingsprocessen te leiden en weloverwogen keuzes te maken (manager).

### *Beroepsvorming*

De profielschets vertaalt de beroepsvorming in 18 Management Development (hierna: MD) competenties, onderverdeeld in sets op drie niveaus, waarvan iedere set competenties in lijn is met het niveau van de student. De opleiding richt zich nadrukkelijk op de zes competenties die de student in zijn of haar directe vervolgfunctie zal inzetten (niveau 2). Het panel heeft met instemming vastgesteld dat de opleiding kiest voor een deels individuele aanpak, om zo een betere invulling te kunnen geven aan de diversiteit van de instromende studenten, vervolgfuncties en loopbaanpatronen.

De vertegenwoordigers van het werkveld waarmee het panel heeft gesproken, zijn te spreken over de aansluiting van de opleiding met het beroepenveld. Desgevraagd lieten zij weten vooral het bredere perspectief van de afgestudeerden te waarderen. Na afronden van de HDV zijn studenten in staat om situaties vanuit verschillende perspectieven te benaderen, omdat zij een jaar lang intensief hebben samengewerkt met studenten uit de diverse krijgsmachtonderdelen. HDV studenten bouwen daarnaast een waardevol netwerk op tijdens de opleiding, waar de latere werkomgeving eveneens de vruchten van plukt. Het panel is heel positief over de duidelijke link van de opleiding met het beroepenveld.

Het panel heeft vastgesteld dat de beoogde leerresultaten passend zijn voor een beroepsgeoriënteerde masteropleiding. De beoogde leerresultaten omschrijven dat studenten na afloop van de opleiding in staat zijn zelfstandig een toegepast academisch onderzoek uit te voeren, en hierover te rapporteren. De leerresultaten die voor de kennisgebieden zijn opgesteld, verwijzen naar probleemoplossend vermogen in een complexe werkomgeving, en het integreren van kennis en inzicht. Een van de doelstellingen van het kennisgebied Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen beschrijft bijvoorbeeld dat de afgestudeerde 'in staat (is) op basis van verschillende theoretische benaderingen richting en inhoud te geven aan het bestuur van een organisatie, rekening houdend met relevante omgevingsfactoren.' Verschillende eindkwalificaties verwijzen naar het vermogen om plannen en strategieën te ontwikkelen rekening houdend met maatschappelijke, politieke en ethische aspecten. De communicatieve, sociale en leidinggevende vaardigheden zijn gericht op het zelfstandig kunnen functioneren in de vervolgcarrière.

### *Internationale benchmarking*

De HDV is de enige opleiding in Nederland waar hogere officieren zich op executive master niveau verder kunnen vormen. Het uitvoeren van een benchmark met vergelijkbare Nederlandse HDV opleidingen is dan ook niet mogelijk. De zelfevaluatie vermeldt dat de HDV, mede naar aanleiding van het advies van de vorige visitatiecommissie, sinds 2015 een systematische benchmark uitvoert met vergelijkbare opleidingen in het buitenland. Het panel is positief over deze ontwikkeling. Het panel spreekt zich ook waardierend uit over de initiatieven die de opleiding neemt tot militaire en civiele, en nationale en internationale partnerschappen om de inhoud en opzet van het programma te blijven versterken.

Uit gesprekken met studenten en het opleidingsmanagement heeft het panel opgemaakt dat de Verenigde Staten de Nederlandse HDV erkennen als een volwaardige opleiding, waar zij de meeste buitenlandse HDV opleidingen complementeren met een extra opleiding. Deze erkenning vanuit een land als de Verenigde Staten vindt het panel veelbetekenend. Hoewel de opleiding waardevolle en intensieve contacten onderhoudt met het afnemend beroepenveld, geeft het panel ter overweging een adviesraad van stakeholders in te stellen. In een dergelijke adviesraad kunnen verwachtingen ten aanzien van de leerresultaten op structurele basis worden afgestemd en de leden ervan kunnen eveneens een rol vervullen in de internationale benchmark van de opleiding.

## Overwegingen

De HDV beoogt studenten in een jaar op te leiden en te vormen met kennis en inzichten, gericht om deze op een hoger niveau binnen de defensiepraktijk in te zetten. Door de koppeling van het opleidingsprofiel van de HDV aan het beroepsprofiel van de Visie Leiderschap en de Profielschets van de officier van de Nederlandse Krijgsmacht, sluiten de beoogde leerresultaten van de opleiding goed aan op het beoogde werkveld.

Vertegenwoordigers van de vier krijgsmachten onderschrijven de aansluiting van de opleiding op het beroepenveld en geven aan dat zij zich goed kunnen identificeren met de beoogde leerdoelen van de opleiding. Veelzeggend is dat het succesvol doorlopen van de HDV in bijna alle gevallen voorwaarde is om te kunnen promoveren tot hogere functies binnen Defensie zoals de functie van kolonel of generaal.

Het panel stelt met instemming vast dat de internationale samenwerking sterk verbeterd is sinds de laatste visitatie en dat dit de opleiding nog relevanter maakt voor de deelnemers. Het panel adviseert om een adviesraad met stakeholders in te stellen, om de veelvuldige en waardevolle contacten te institutionaliseren.

Het panel heeft de beoogde leerresultaten van de opleiding bestudeerd en concludeert dat deze een goede balans laten zien tussen kennisvelden, vaardigheden en beroepsvorming, zorgvuldig zijn opgesteld en passend zijn voor een beroepsgeoriënteerde opleiding op masterniveau.

## Conclusie

*Masteropleiding Hogere Defensie Vorming*: het panel beoordeelt Standaard 1 als 'goed'.

### **Standaard 2: Programma, oriëntatie**

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

#### **Toelichting:**

Het programma sluit aan bij de actuele (internationale) ontwikkelingen, eisen en verwachtingen in het beroepenveld en in het vakgebied. Academische vaardigheden en/of onderzoeks- en/of beroepsgerichte competenties krijgen invulling op een wijze die past bij de oriëntatie en het niveau van de opleiding.

## Bevindingen

Het studieprogramma van de HDV beoogt professionals op te leiden voor het nationale en internationale militaire werkveld. Het programma bevat zowel onderdelen gericht op kennisvergarig en onderzoeksvaardigheden, als onderdelen gericht op competentieontwikkeling en beroepsvorming. (zie bijlage 2 voor een schematisch overzicht van het programma) Studenten ontwikkelen tijdens de verdiepende en verbredende HDV vanuit de eigen kennis en ervaring, multidisciplinaire perspectieven door kennis te nemen van theorieën en praktijkvoorbeelden van experts. Studenten werken aan cases uit de diverse onderdelen van de krijgsmacht en leren de slag te maken van de theorie naar de praktijk.

### *Beroepsvaardigheden*

Het panel heeft een aantal mooie voorbeelden gezien van de wijze waarop de opleiding de beroepspraktijk integreert in het curriculum: studenten leggen werkbezoeken af bij belangrijke machtscentra in Europa en de Verenigde Staten; zij voeren een planningsoefening uit met studenten van buitenlandse zusteropleidingen; en nemen deel aan de tweeweekse *consulting experience* in een civiel bedrijf. Dit laatste onderdeel bestaat uit het verrichten van onderzoek bij een klantorganisatie, en wordt afgesloten met een veranderopdracht. De combinatie van meer op kennis en inzicht gerichte modules op het gebied van Krijgswetenschappen (KW), Internationale Veiligheidsstudies (IVS) en



Bedrijfs- en bestuurswetenschappen (BBW) en diverse praktijkopdrachten waarin een beroep wordt gedaan op analytisch vermogen en multidisciplinair denken is wat het panel betreft zeer waardevol.

Uit de gesprekken die het panel heeft gevoerd met docenten en het opleidingsmanagement, stelt het vast dat de opleiding een open blik naar buiten heeft en relevante actualiteiten betreft in het onderwijs. De organisatiecommissie kijkt naar trends en betreft daarin operationele commando's, (gast)docenten uit de praktijk, maar ook experts van kennisinstituten zoals Clingendael. Studenten kunnen bovendien ook zelf actualiteiten in brengen.

De studenten en stakeholders van de vier operationele strijdkrachten, de buitenlandse strijdkrachten, en de burgermedewerkers, maken deze integrale opleiding rijk en divers. Het panel stelt dat er weinig hbo en wo opleidingen zijn, die zo direct zijn verbonden met de praktijk. Het panel heeft met instemming vastgesteld dat de opleiding oog heeft voor het mogelijke spanningsveld dat kan ontstaan bij zo'n krachtige verbinding met het afnemend veld: het kerncurriculum mag niet in het gedrang komen en de opleiding benadrukt in de zelfevaluatie dat er voldoende ruimte in het programma moet overblijven voor reflectie en bezinning. Het panel onderschrijft dit volledig: om studenten ook de actualiteiten in de toekomst te kunnen laten verstaan, is een sterk kennisfundament en stevig ontwikkeld analyserend vermogen onmisbaar. Het panel adviseert de opleiding hier blijvend alert op te blijven.

#### *Competentieontwikkeling*

De rode draad in de opleiding is de vorming van de student tot kapitein-luitenant ter zee of luitenant-kolonel. De profielschets kent zes MD-competenties toe aan deze functies: *aanpassingsvermogen, inspireren, delegeren, netwerken, onderhandelen, ontwikkelen medewerkers*. De opleiding focust daarnaast op de ontwikkeling van leidinggevende competenties, zoals blijkt uit de module Leiderschap, de doorlopende leerlijn Ethiek, en, in samenwerking met het Expertisecentrum Leiderschap Defensie (ECLD), de opdracht voor studenten om een eigen visie op leiderschap te ontwikkelen.

Tijdens het bezoek werd duidelijk, dat studenten in aanvulling op bovengenoemde competenties, nog drie van de overige twaalf competenties uit de profielschets kiezen die zij tijdens de opleiding verder willen ontwikkelen. Bij aanvang van de opleiding voeren de studenten een 360 graden feedback uit als nulmeting van de competenties. De student stelt vervolgens een persoonlijk plan op voor de eigen competentieontwikkeling en bespreekt dit met de mentor. Dit plan is onderdeel van het portfolio, waarin de student de eigen vorderingen in de beroepshouding vastlegt. Later in het jaar doen de studenten een MBTI test waarin hun persoonlijkheidskenmerken worden geschetst en geobserveerd hoe zij opereren in een team.

Uit het docentengesprek werd duidelijk dat de student in de eerste weken van de opleiding een plan van aanpak maakt voor deze drie competenties, waarna de student de gewenste aanpak met de mentor bespreekt. Gedurende het academisch jaar wordt de student door de mentor begeleid in de ontwikkeling van de beoogde competenties en de student houdt zijn of haar ontwikkelingen bij in een portfolio.

Tijdens het bezoek heeft het panel inzage gehad in een aantal portfolio's van studenten. Deze bevatten uitgebreide reflecties van de studenten op het eigen leerproces. Ook ontvangen studenten waardevolle narratieve feedback op hun competenties, en op bijvoorbeeld hun inzet tijdens werkbezoeken en opdrachten. Het panel is onder de indruk van de intensieve begeleiding die studenten wordt geboden in zowel hun persoonlijke- als professionele ontwikkeling.

#### *Onderzoeksvaardigheden*

In de tweede week van het studieprogramma, starten studenten met onderzoeksvaardigheden in de module Toegepaste Academische Vaardigheden (TAV). Studenten leren hoe zij een onderzoek op kunnen zetten door het probleem, de relevantie, het doel en de vraagstelling af te bakenen. Het panel is positief over de keuze om onderzoeksvaardigheden al vroeg in het programma op te nemen en studenten in de gelegenheid stellen deze vaardigheden gedurende het hele studieprogramma toe

te passen in opdrachten tijdens de modules IVS, KW en BBW. Hiermee heeft de opleiding wat het panel betreft adequaat gereageerd op de terugkoppeling in de studentevaluaties.

Door vroegtijdig onderzoeksvaardigheden te introduceren, legt de opleiding daarnaast een stevige basis voor de thesis als eindwerk. De opleiding toont hiermee volgens het panel zich bewust te zijn van de identiteit van de student; de *mid-career* professional die tijdens zijn of haar werkzaamheden als *Operationeel Commando*, vooral als doener en beslisser werkzaam is geweest. In een zorgvuldig vormgegeven traject – met een duidelijke tijdslijn, een thesismarkt en een sjabloon voor een Plan van Aanpak - leren de studenten vanaf het begin van de opleiding structureren, kritisch en conceptueel denken en een goede probleemstelling formuleren en werken daardoor langzaam toe naar het schrijven van de masterthesis.

Voor de module TAV gebruikt de opleiding een recent vernieuwde syllabus. Het panel heeft vastgesteld dat het onderwijs goed gestructureerd is; er zijn heldere leerdoelen geformuleerd en studenten maken verschillende opdrachten aan de hand van duidelijke instructies. Studenten hebben bovendien de beschikking over een begeleider van een extern taalbureau, die hen regelmatig feedback geeft op taalbeheersing, logica, argumentatie, methodieken, tekstopbouw en -structuur. Studenten zijn eveneens tevreden over het traject waarin ze stap voor stap worden begeleid. In het studentenhoofdstuk zijn zij vooral te spreken over de snelle feedback van de begeleider op bijvoorbeeld hun plan van aanpak. Het panel adviseert de opleiding om naast de syllabus, een standaardwerk over methoden en technieken van onderzoek op te nemen in de literatuurlijst. De door het panel bestudeerde scripties laten een voorkeur zien voor GAP analyse, het zou goed zijn om studenten meerdere onderzoeksmethoden te leren hanteren.

### **Overwegingen**

Het panel constateert dat studenten een verscheidenheid aan beroepsgerichte competenties en toegepaste onderzoeksvaardigheden ontwikkelen, waarmee zij hun carrière op een hoger niveau kunnen vervolgen. De opleiding integreert vorming en kennis in diverse oefeningen en activiteiten. Het panel vindt het programma zeer relevant en goed aansluiten op de beroepspraktijk.

Het portfolio waarin studenten hun persoonlijke vorderingen documenteren, is volgens het panel van enorme toegevoegde waarde voor een beroepsvormende opleiding zoals de HDV. Ook de intensieve persoonlijke begeleiding die de opleiding aan studenten biedt en de aandacht die de opleiding schenkt om studenten een eigen visie op leiderschap te laten ontwikkelen, dragen volgens het panel positief bij aan de gewenste beroepshouding. Het panel waardeert de vroegtijdige introductie van onderzoeksvaardigheden, waarmee de student wordt voorbereid op het schrijven van de masterthesis.

Het programma sluit goed aan op de verwachtingen van het werkveld. Het panel adviseert om de balans tussen enerzijds kerncurriculum en anderzijds actualiteiten goed te bewaken. Het open staan voor actuele ontwikkelingen is een sterk punt van de opleiding, maar mag niet ten koste gaan van de studeerbaarheid van het zorgvuldig samengestelde programma. Ook voldoende momenten om even afstand te nemen en te reflecteren, is volgens het panel een waardevol goed binnen het volle programma van de opleiding.

### **Conclusie**

*Masteropleiding Hogere Defensie Vorming*: het panel beoordeelt Standaard 2 als 'goed'.



**Standaard 3: Programma, inhoud**

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

**Toelichting:**

De leerresultaten zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma.

**Bevindingen**

Het studieprogramma van de HDV heeft een omvang van 1736 uur (62 ECTS) en bestaat uit de inhoudelijke leerlijnen TAV, IVS, KW en BBW en beroepspersoonlijke ontwikkeling (hierna: BPO). De inhoudelijke modules bestaan uit een aantal submodules waarin de onderwerpen en thema's van de modules worden uitgediept. Het programma kent een aantal doorlopende leerlijnen, die structureel in de modules aan bod komen: leiderschap, ethiek, recht, communicatie en informatieverwerking.

Het panel vindt dat er sprake is van een mooi rijk programma, waarin duidelijk de diverse kennisvelden, competenties en vorming geïntegreerd aan bod komen. Het panel ziet wel mogelijkheden meer eenvoud in de benadering van het programma aan te brengen. Het programma kenmerkt zich door een veelheid aan kleinere modules en opdrachten, leerlijnen en integratieopdrachten. Dat is niet verwonderlijk gezien de veelheid aan beoogde kennisvelden en competenties. Het panel adviseert de opleiding om een matrix op te stellen, waarin de beoogde leerresultaten worden gekoppeld aan individuele programma onderdelen. Wellicht biedt een dergelijk overzicht aanknopingspunten om de curriculumopbouw wat te vereenvoudigen. Bovendien biedt een programmamatrix - in de dynamische en veeleisende omgeving waarin de opleiding verkeert - houvast in het bewaken van het kerncurriculum en een evenwichtige spreiding van de studielast.

De HDV start het academisch jaar met een introductie, gericht op het 'losmaken' van studenten van de vorige werkzaamheden en het voorbereiden op de opleiding. Dit betekent dat de vaak gehanteerde directe en oplossingsgerichte benadering van problemen en vraagstukken op de werkvloer plaats moet maken voor een meer creatieve, onderzoekende en reflectieve aanpak. Het panel vindt dat de opleiding een mooie invulling heeft gegeven aan de introductieperiode door studenten in teamverband te laten werken aan hun competentie ontwikkelplan (COP).

De modules IVS, KW en BBW zijn gericht op de ontwikkeling van kennis en inzicht. IVS richt zich op internationale veiligheidsvraagstukken en is relevant voor een mogelijke *joint* (voor de gehele krijgsmacht) inzet van de krijgsmacht. KW richt zich op militair-strategische vraagstukken. Deze module wordt *joint* aangelopen en *combined* (voor een gecombineerde krijgsmacht van meerdere landen) georganiseerd met de Belgische HDV. Tot slot richt BBW zich op bestuurlijke vraagstukken. Deze module biedt studenten handvatten om consulting ervaring op te doen binnen het bedrijfsleven en kennis te maken met de Ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie tijdens de *The Hague Experience*. Tijdens deze laatste opdracht gaan studenten in discussie met de commandanten van de operationele commando's en de hoofddirecteuren van de Bestuursstaf.

Het panel heeft het materiaal van een aantal onderwijsonderdelen in meer detail bestudeerd en vastgesteld dat het onderwijs op cursusniveau zorgvuldig is vormgegeven. Er zijn voor iedere module toetsbare leerdoelen geformuleerd, die te herleiden zijn naar de beoogde leerresultaten op opleidingsniveau. De literatuur bestaat uit verplicht studiemateriaal en aanbevolen verdiepende literatuur, die is afgestemd op praktische en theoretische vraagstukken uit de beroepspraktijk. Het studiemateriaal van de vakken IVS en BBW, bestaat uit een aantal basisboeken, aangevuld met beleidsnota's en artikelen. Desgevraagd werd door docenten toegelicht dat er bewust is gekozen voor een compacte kwalitatieve basis, aangevuld met actualiteiten, zodat studenten de brug kunnen slaan tussen theorie en de beroepspraktijk en daarbij voldoende ruimte hebben voor reflectie. Voor de module KW lezen studenten een significant grotere literatuurlijst met hoofdzakelijk geschiedenisboeken over oorlogsvoering; studenten moeten de historische achtergronden doorgronden, om de oorlog van de toekomst te kunnen begrijpen. De studenten worden opgedeeld in groepen van zes, bestuderen gezamenlijk de literatuur en presenteren elkaar de belangrijkste



bevindingen. Het is voor studenten niet altijd duidelijk wat de beoogde studielast is per studieonderdeel, en welke titels tot de verplichte literatuur behoren. Hier zouden studiehandleidingen uitkomst kunnen bieden.

#### *De integratieweken*

Tijdens de integratieweken brengt de opleiding de opgedane kennis van de modules samen in diverse submodules en werkbezoeken. In de submodules leren studenten vaardigheden om interdisciplinair naar een specifiek relevant onderwerp te kijken. Studenten en alumni geven in de gesprekken met het panel aan dat zij de integratieweken als een bijzonder positieve toevoeging binnen het programma hebben ervaren. Het panel is eveneens zeer positief over de consolidatie van kennis, inzichten, vaardigheden en vorming die plaatsvindt in de integratieweken en vindt dit een sterk onderdeel van het programma.

#### **Overwegingen**

Het programma van de HDV is goed doordacht, en dekt de beoogde leerresultaten. Er is ruime aandacht voor vorming en competentieontwikkeling, en er is de afgelopen jaren zichtbaar geïnvesteerd in de samenhang van het curriculum, met name door het toevoegen van de integratieweken. Het panel heeft vastgesteld dat het onderwijs ook op cursusniveau zorgvuldig is vormgegeven en dat er voor de programma onderdelen heldere leerdoelen zijn geformuleerd. Het stimuleert de opleiding om een overzicht te maken waarin de leerdoelen per (sub)module worden gekoppeld aan de beoogde leerresultaten.

#### **Conclusie**

*Masteropleiding Hogere Defensie Vorming:* het panel beoordeelt Standaard 3 als 'goed'.

#### **Standaard 4: Programma, leeromgeving**

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

#### **Toelichting:**

De vormgeving van het programma draagt bij aan de realisatie van de beoogde leerresultaten. De onderwijsleeromgeving bevordert dat studenten een actieve rol nemen in de vormgeving van het eigen leerproces (student-centred). De inrichting van de leeromgeving past bij de onderwijsvisie van de instelling.

#### **Bevindingen**

De HDV biedt studenten een zeer gevarieerd en rijk palet aan werkvormen, waaronder hoorcolleges, werkcolleges, discussies, debatten, oefeningen, cases, simulaties en studiereizen. Studenten werken zowel individueel als in syndicaten (groepen) en geven en ontvangen feedback op gedrag en houding van hun mentoren, coaches en medestudenten.

Studenten en alumni ervaren deze veelheid aan werkvormen als prikkelend en uitdagend en ook de zelfevaluatie beschrijft dit als een sterk punt in de opleiding. Vooral in het samenwerken met studenten met diverse achtergronden – waaronder internationale collega's - zien studenten een duidelijke meerwaarde voor de voorbereiding op het werken in teamverband. Het geven en ontvangen van feedback is een goede oefening voor toekomstige leidinggevende functies.

Studenten bestempelen het programma als intensief, en het panel heeft geluiden opgevangen dat er – ondanks de variatie aan werkvormen – nog steeds vooral geluisterd moet worden. Het probleemgestuurde en projectgerichte onderwijs dat de opleiding beoogt, komt nog niet op alle plaatsen goed uit de verf.

Het programma van de HDV is verdeeld in drie fases. De eerste fase is de *unfreeze* fase. Tijdens deze fase worden studenten losgemaakt van hun vorige werkomgeving en worden ze voorbereid op



de opleiding. De tweede fase is de *learning* fase. In deze fase worden studenten gevormd en doen studenten kennis en vaardigheden op. De derde fase is de *freeze* fase, waarin studenten binnen de HDV de opgedane kennis, vaardigheden en competenties integreren.

De *unfreeze* fase is volgens het panel een rijke toevoeging voor een studie die door studenten als vrij intensief wordt beschouwd. Het panel vindt het mooi dat de opleiding kiest voor het faseren van het programma waarin studenten uit het beroepenveld, in de opleiding kunnen *landen*, waarna ze vervolgens weer worden voorbereid voor hun werkzaamheden in het beroepenveld.

Wat ook een positieve bijdrage levert aan het bereiken van de beoogde leerresultaten is dat er sprake is van een sterke cohortvorming: door het intensieve programma en het wonen op de kazerne, zijn studenten zeer op elkaar betrokken. Studenten brachten tijdens het bezoek naar voren dat ze elkaar waar nodig helpen, en voelen zich verantwoordelijk voor het welslagen van de hele groep.

Hoewel de studentbeoordelingen niet overweldigend zijn over het portfolio, is het panel zeer te spreken over de wijze waarop de studenten leren reflecteren op hun eigen competentieontwikkeling. Het panel ziet de reflectie van de student in het portfolio als het hart van de vorming binnen de HDV en adviseert de opleiding dit nog meer in te zetten als leer- en toetsinstrument. Het stimuleert de opleiding om na te denken over *selfdirected learning* als didactisch principe. Het panel ziet waardevolle aanzetten hiervoor in het programma en het zelfsturende leren zou mooi aansluiten bij de instromende studenten en de vervolgfuncties waar de opleiding hen op voorbereidt.

### **Overwegingen**

Het onderwijsprogramma is gevarieerd en intensief. Het panel is positief over het brede palet aan werkvormen en de wijze waarop de opleiding het vormende proces van studenten faciliteert. Studenten geven deels vorm aan hun eigen leerproces door leerdoelen te formuleren en waar nodig bij te stellen. De reflectie op de competentieontwikkeling, vormt wat het panel betreft de kern van de vorming. Studenten ontvangen waardevolle feedback.

De gefaseerde indeling waarin studenten worden voorbereid op het studerende leven en vervolgens weer worden voorbereid op de werkvloer draagt volgens het panel bij aan het studiesucces. Zowel de vormgeving van het programma als de sterke cohortvorming zetten studenten aan tot studeren en maken dat zij de beoogde leerresultaten van de opleiding kunnen realiseren.

### **Conclusie**

*Masteropleiding Hogere Defensie Vorming*: het panel beoordeelt Standaard 4 als 'goed'

#### **Standaard 5: Instroom**

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

#### **Toelichting:**

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

### **Bevindingen**

De selectie van studenten voor de HDV wordt door de vier krijgsmachten verricht. De HDV adviseert de Operationeel Commando's om bij de selectie rekening te houden met drie kwalificaties: een Officiersdiploma of een hbo- of wo-bachelor; een diploma voor de Middelbare Defensie Vorming (MDV); alsook de functie van hoofdofficier (majoor/luitenant-ter-zee der eerste klasse).

De meeste studenten voldoen aan dit instroomniveau, maar het komt voor dat studenten instromen zonder de bovengenoemde kwalificaties. De HDV speelt hierop in door de MD-bureaus te stimuleren om ook te selecteren op competenties waarop de opleiding voortborduurde: *besluitvaardigheid, informatieanalyse, integriteit, durf, flexibel gedrag, initiatief, en leervermogen*. In de zelfevaluatie beschrijft de opleiding dat de toelatingscriteria nog niet gezamenlijk door de MD-bureaus worden

gedragen. Sinds 2016 wisselt de HDV daarom wederzijdse verwachtingen en ervaringen uit met de krijgsmachten uit, wat heeft geleid tot een betere selectie door de krijgsmachten en beter voorbereide aspirant-studenten.

Het programma speelt wat het panel betreft goed in op verschillende achtergronden van studenten, enerzijds door hen intensieve persoonlijke begeleiding te bieden, en anderzijds door studenten regie te geven over hun eigen leerproces. Tijdens het bezoek bleek een grote sensitiviteit bij docenten en mentoren voor de bijzondere positie waarin de studenten zich bevinden: het slagen in de opleiding is cruciaal voor een succesvol vervolg van hun loopbaan binnen defensie. In deze context is het voor studenten soms lastig om zich kwetsbaar op te stellen, terwijl een open en reflectieve houding belangrijke uitgangspunten zijn voor de competentieontwikkeling en beroepsvorming. Het panel heeft bovendien vastgesteld dat het programma succesvol gebruik maakt van de diverse krijgsmachten waar studenten vandaan komen: er is veel ruimte om van elkaar te leren, en studenten bevestigden tijdens het bezoek de enorme toegevoegde waarde van het leren en werken met mensen uit alle geledingen van Defensie.

Het panel constateert dat de instroom van de HDV bestaat uit zeer goede studenten, die zichzelf aantoonbaar ontwikkelen tot buitengewoon kundige en bekwame officieren in topposities binnen de Defensie organisatie. Hoewel het panel te spreken is over de handreikingen die de HDV doet naar de operationeel commando's om het selectieproces goed te stroomlijnen, stimuleert het panel de mogelijkheden om betrokken te zijn bij de selectie van de eigen studenten te blijven onderzoeken en deze behoefte binnen de defensieorganisatie kenbaar te maken.

### **Overwegingen**

De Operationeel Commando's selecteren de officieren die aan de HDV mogen deelnemen. De HDV heeft richtlijnen opgesteld om bij de selectie rekening te houden met een aantal kwalificaties en aanvullende competenties, waarop de opleiding verder voortbouwt. De opleiding heeft zich aantoonbaar ingezet om het selectieproces in de afgelopen jaren beter te stroomlijnen.

Het panel is zeer positief over de wijze waarop de opleiding in het programma de verschillende achtergronden van studenten benut en oog heeft voor de kenmerken en situatie van de eigen studentenpopulatie.

### **Conclusie**

*Masteropleiding Hogere Defensie Vorming*: het panel beoordeelt Standaard 5 als 'goed'.

#### **Standaard 6: Personeel**

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

#### **Toelichting:**

De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch voldoende deskundig om de opleiding te verzorgen. Het personeelsbeleid draagt daar aan bij. Er is voldoende personeel beschikbaar om de opleiding te verzorgen en de studenten te begeleiden.

### **Bevindingen**

De docenten die het onderwijs verzorgen zijn academisch geschoolde senior hoofdofficieren, met ruime kennis over het vakgebied waarin ze doceren, en veelal zelf alumni van de (buitenlandse) HDV. Het plaatsingsbeleid van Defensie, dat regelt dat alle militairen periodiek een nieuwe functie krijgen toegewezen, biedt de kaders voor de selectie en aanstelling van docenten. De operationele commando's zijn verantwoordelijk voor het aanstellen van de docenten die de eigen krijgsmacht vertegenwoordigen en voor het gezamenlijk aanstellen van het Hoofd HDV.



De meeste docenten verzorgen ongeveer een tot drie jaar onderwijs bij de HDV, alvorens ze een nieuwe functie krijgen toegewezen, met andere taken, op een andere locatie. Het plaatsingsbeleid heeft als voordeel dat docenten rechtstreeks uit de praktijk komen en veelal relevante en recente voorbeelden kunnen aandragen. De andere kant van de medaille is dat militairen die de functie van docent krijgen toegewezen, op dat moment nog functioneren als operationeel militair en in die hoedanigheid geen of nauwelijks tijd hebben om zich voor te bereiden op de functie van docent. Hoewel de HDV vereist dat docenten zich vanaf het plaatsingsmoment inzetten om hun *Basiskwalificatie Onderwijs* te behalen, zijn docenten na hun aanstelling nog niet direct didactisch en onderwijskundig onderlegd.

Uit studentenevaluaties en gesprekken tijdens het bezoek heeft het panel opgemaakt dat studenten tevreden zijn over de kwaliteit van de docenten, en positief over de bijdrage van gastdocenten uit de praktijk. Het panel heeft tijdens het bezoek kennisgemaakt met een zeer enthousiast en hecht docententeam dat een grote betrokkenheid heeft jegens de opleiding. Uit de stukken blijkt dat het doelgericht, flexibel en effectief te werk gaat.

De continuïteit van de staf wordt in de zelfevaluatie terecht als een aandachtspunt naar voren gebracht: de snelle rotatie en de veelal onbekende duur van de plaatsing, zijn volgens de opleiding van invloed op de stabiliteit en omvang van het docententeam. De HDV beoogt in samenspraak met de operationele commando's, minimaal twee HDV-docenten voor een langere periode te plaatsen. Het panel steunt dit voornemen van de opleiding en moedigt verdere maatregelen aan om een solide kern van langer geplaatste docenten te creëren. Bovendien adviseert het panel om te streven naar een beleidslijn waarbij toekomstige docenten nog voordat zij worden geplaatst bij de HDV, een onderwijskwalificatie behalen.

De vaste docenten ontwikkelen in nauw overleg met elkaar het programma van de modules. Daarbij zet de HDV veelvuldig hoogleraren, gepromoveerde academici en vlag- en opperofficieren in als gastdocent. De HDV is zich volgens het panel voldoende bewust van de impedimenten die zich kunnen voordoen bij de veelvuldige inzet van gastdocenten. Om de coherentie binnen de module en de opleiding te kunnen waarborgen, bereidt de opleiding de gastdocenten voor door ze te instrueren over de leerdoelen en de inhoud met ze af te stemmen. Er wordt bovendien zorgvuldig geëvalueerd, en als een bijdrage tegenvalt, wordt de gastspreker niet nogmaals uitgenodigd.

### **Overwegingen**

Het panel heeft vastgesteld dat de docenten van de HDV academisch geschoold zijn, over de juiste inhoudelijke expertise beschikken om het onderwijs te verzorgen en een hecht en betrokken team vormen. Studenten zijn tevreden over de kwaliteiten van zowel vaste als gastdocenten. Het panel begrijpt de zorgen van de opleiding over de stabiliteit en omvang van het docententeam en steunt het initiatief om in samenspraak met de operationele commando's een stevige basis van langer geplaatste docenten op te zetten. Daarnaast adviseert het panel de opleiding om toekomstige docenten nog voor de plaatsing bij de HDV, de onderwijskwalificatie te laten behalen.

### **Conclusie**

*Masteropleiding Hogere Defensie Vorming*: het panel beoordeelt Standaard 6 als 'voldoende'.

**Standaard 7: Voorzieningen**

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

**Toelichting:**

De huisvesting van de opleiding en de voorzieningen passen bij de beoogde leerresultaten en de onderwijsleeromgeving.

**Bevindingen**

De HDV is gehuisvest in de gemoderniseerde historische gebouwen van de Trip van Zoutlandtkazerne in Breda. De opleiding verzorgt onderwijs in twee collegezalen met een capaciteit van 120 en 80 personen; twee zolderzalen met beide een capaciteit van 50 personen; drie klaslokalen en vijf syndicaatsruimtes voor groepswork. Het panel is tijdens het bezoek rondgeleid over de kazerne, en heeft zich een indruk kunnen vormen van de collegezalen, klaslokalen en syndicaatsruimten. Het panel is zeer te spreken over de recent gerenoveerde leslokalen, die goed zijn uitgerust met audiovisuele faciliteiten om het programma te kunnen realiseren.

Het IDL is volledig overgestapt naar digitaal werken. De *wireless* campus biedt toegang tot het beveiligde defensienetwerk. Studenten en docenten werken, leren en delen kennis binnen de elektronische leeromgeving Moodle. Binnen dit interactieve platform, vragen studenten informatie op, wisselen studenten en docenten informatie uit, leveren studenten schrijfp opdrachten in en worden deze tevens automatisch gecontroleerd op plagiaat. Ook maken IDL en HDV uitsluitend gebruik van digitale syllabi.

Het panel heeft op basis van de zelfevaluatie en de gesprekken met de opleiding, een goed beeld kunnen vormen van de bibliothecaire voorzieningen van de HDV. Studenten kunnen gebruik maken van de twee bibliotheken van de NLDA, gevestigd in Breda en Den Helder, die zijn uitgerust met een buitengewoon grote hoeveelheid militair wetenschappelijke literatuur van ongeveer 190.000 banden. Studenten hebben ook online toegang tot de militaire wetenschappelijke literatuur van de NLDA bibliotheek, bestaande uit ruim 225.000 E-books en 25.000 E-journals. Aansluiting met universitaire bibliotheken zou mogelijk nog van toegevoegde waarde zijn, aldus het panel.

Een punt van aandacht is de huisvesting van studenten en docenten. Op de kazerne staan drie pas gebouwde hotels. De totale capaciteit van de drie gebouwen bestaat uit 417 kamers, waar studenten en (gast)docenten kunnen overnachten en studeren. Het afgelopen jaar heeft iedere HDV student een eigen vaste kamer toegewezen gekregen. Helaas worden die inmiddels niet meer bewoond, omdat de brandweer de hotels onbewoonbaar heeft verklaard. Het panel begrijpt uit de gesprekken met de opleiding dat de niet-brandwerende beplating hiervoor aanleiding is geweest. Het panel heeft met instemming vastgesteld dat het probleem met de huisvesting snel en adequaat is verholpen. Na een kleine drie maanden konden de studenten weer intrek nemen in hun oorspronkelijke kamers.

**Overwegingen**

Het panel vindt de fysieke voorzieningen van de opleiding uitstekend. De leslokalen, de bibliotheek en ook de digitale leeromgeving zijn volgens het panel meer dan toereikend voor de realisatie van het programma. De opleiding heeft een tijdelijk probleem met de huisvesting goed opgevangen.

**Conclusie**

*Masteropleiding Hogere Defensie Vorming:* het panel beoordeelt Standaard 7 als 'goed'.



**Standaard 8: Begeleiding**

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

**Toelichting:**

Studenten ontvangen een passende begeleiding (ook in het geval van een functiebeperking). De informatievoorziening van de opleiding is adequaat.

**Bevindingen***Informatievoorziening*

Tijdens de introductie van de opleiding, ontvangen studenten een NLDA-account waarmee ze toegang hebben tot de digitale leeromgeving Moodle, de bibliotheek van de NLDA en het studie-informatiesysteem OSIRIS, waarin ze alle relevante informatie en documenten kunnen vinden over bijvoorbeeld regelingen, roosters, modules en toetsen.

De opleiding informeert studenten over relevante regelgeving, modules, opdrachten en toetsen via de digitale leeromgeving Moodle. De terugkoppeling van nagekeken toetsen is eveneens digitaal, waarbij studenten wel mondeling toelichting kunnen krijgen bij vragen en onduidelijkheden. Het panel vernam uit de gesprekken met studenten, dat studenten Moodle voldoende voorziet in de informatievoorzieningsbehoefte, maar dat de tijdigheid van de informatieverstrekking naar voren mag worden gehaald. Niet alle informatie is even eenvoudig te achterhalen.

Uit het onafhankelijke studenten hoofdstuk maakt het panel op dat studenten tevreden zijn over de inhoudelijke voorlichting voorafgaande aan de opleiding, maar dat er in die fase ook behoefte is aan specifieke praktische informatie over bijvoorbeeld onderwijsvormen en weekindeling. De overgang van het werkende naar het studerende leven is groot, en zeker voor studenten die niet iedere dag naar huis kunnen is de impact op het persoonlijke leven niet gering. Goede heldere informatie vooraf is dan ook essentieel.

*Studiebegeleiding*

De HDV heeft een intensief begeleidingstraject ingericht om de studievoortgang te bewaken. Bij aanvang van het jaar, worden de studenten ingedeeld in drie klassen. Iedere klas heeft een mentor die de studievoortgang en persoonlijke vorming van de studenten begeleidt. Daarnaast wordt er in iedere klas een klassen oudste aangewezen, die de belangen behartigt van de klas.

Voorts zijn er nog vier begeleiders om het studiesucces van studenten te bevorderen. Zo is er een begeleider van een extern taalbureau, die zich richt op taalondersteuning en -beheersing. Een begeleider die zich richt op ondersteuning bij het uitvoeren van onderzoek en het schrijven van de thesis. Ook is er een begeleider die zich richt op het monitoren van de voortgang van de thesis en ondersteuning bij oefeningen, simulaties, individuele en syndicaatsopdrachten. En tot slot worden studenten begeleid door een externe collega-coach, gericht op de persoonlijke vorming van de student.

Het panel ziet de persoonlijke aandacht die de opleiding voor de studenten heeft terug in de getroffen maatregelen na de evaluatieresultaten van cohort HDV-13. Deze maatregelen bestaan uit het opschrijven van het aantal feedback momenten en het klassikaal reflecteren op de inhoud en competentieontwikkeling. De opleiding beoogt hiermee tevens een bijdrage te leveren aan de vorming van studenten. Het panel vindt de wijze waarop studenten worden begeleid, indrukwekkend en meent dat er weinig opleidingen zijn die zoveel coaching biedt als de HDV.

*Veilige leeromgeving*

Uit de gesprekken die het panel heeft gevoerd met het opleidingsmanagement, de docenten, alumni en studenten, concludeert het panel dat de opleiding veel waarde hecht aan het belang van een *veilige leeromgeving* van de student. In de zelfevaluatie beschrijft de opleiding dat in een recent onderzoek uit 2016, naar voren is gekomen dat studenten een behoorlijke druk voelen in de opleiding. Hierin speelt de begeleiding en beoordeling van docenten en studenten een belangrijke rol, waar studenten ook worden beoordeeld door collega's die soms gelijk zijn in rang. Bovendien

voelen studenten enorme druk om te presteren, omdat hun verdere carrière bepaald wordt door het welslagen van de opleiding. Dit onderzoek is aanleiding geweest voor de scheiding van begeleiden en beoordelen. De mentor is specifiek gericht op begeleiding en coaching wordt extern verzorgd door collega-coaches bij Defensie. Tijdens het bezoek gaf de opleiding desgevraagd een heldere toelichting op de rollen van beoordelaars en coach. Het panel is uitgesproken positief over de wijze waarop de opleiding is omgegaan met het spanningsveld tussen coaching (waarbij de student zich kwetsbaar moet kunnen opstellen) en beoordeling (waar, gezien de verdere loopbaan van de student, veel van afhangt). Het panel las in het studentenhoofdstuk dat zij worden en uitgenodigd om kritisch te zijn, en dit werd bevestigd in het gesprek met studenten tijdens het bezoek. Waar studenten in het begin van de opleiding wellicht nog afwachtend zijn, laten zij die schroom al snel varen.

Uit de zelfevaluatie en op basis van de rondleiding over de kazerne, constateert het panel tot slot dat de opleiding adequate maatregelen heeft getroffen om studenten met dyslexie, ziekte, en/of lichamelijke beperkingen, in staat te stellen om de opleiding te kunnen afronden. Zo kunnen studenten gebruik maken van een (deels) aangepast curriculum, en kan de student bij studievertraging terecht bij de onderwijskundige of de examencommissie.

### **Overwegingen**

De informatievoorziening van de opleiding voldoet, al is er ruimte voor verbetering. Het panel is bijzonder onder de indruk van de intensieve begeleiding die de opleiding haar studenten biedt en de wijze waarop er aandacht is voor het creëren van een veilige leeromgeving. Ook studenten zijn zeer te spreken over de geboden begeleiding, die mede op hun input voortdurend wordt aangescherpt.

### **Conclusie**

*Masteropleiding Hogere Defensie Vorming*: het panel beoordeelt Standaard 8 als 'goed'.

#### **Standaard 9: Kwaliteitszorg**

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

#### **Toelichting:**

De opleiding organiseert effectieve periodieke feedback die de realisatie van de beoogde leerresultaten ondersteunt. Bij bestaande opleidingen vinden geëigende verbeteringen plaats naar aanleiding van de uitkomsten van de vorige beoordeling. Hierbij worden passende evaluatie- en meetactiviteiten ingezet. De uitkomsten van deze evaluatie vormen aantoonbaar de basis voor ontwikkeling en verbetering. De opleiding legt intern verantwoording af over de bijdrage van de opleiding aan het realiseren van de strategische doelen van de instelling. Kwaliteitszorg verzekert realisatie van de beoogde leerresultaten. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissies, medewerkers, studenten, alumni en het afnemende beroepenveld van de opleiding actief betrokken. De ontwerpprocessen en de erkenning en borging van de kwaliteit van de opleiding zijn in overeenstemming met de European Standards and Guidelines. De opleiding publiceert accurate, betrouwbare en voor de doelgroepen goed toegankelijke informatie over de kwaliteit van de opleiding.

### **Bevindingen**

De kwaliteitszorg van de HDV is vastgelegd in het *Kwaliteitszorghandboek IDL*, dat is opgesteld vanuit het *Kader Kwaliteitszorg NLDA*. Het *Kwaliteitszorghandboek* beschrijft de taken, de verantwoordelijkheden, de werkprocessen en de procedures voor de kwaliteitsbeheersing, -borging en -verbetering.

De onderwijskwaliteitszorg van IDL richt zich op de continue verbetering van onderwijsprocessen het stroomlijnen van deze processen met nationale, internationale en universitaire eisen. De IDL borgt de kwaliteitszorg in alle cursussen, modules en opleidingen, door middel van de *PDCA-cyclus*. Deze cyclus bestaat uit het opstellen van een activiteitenplan (*Plan*) door het hoofd HDV, waarin hij de





opleiding beschrijft en de voorgenomen kwaliteitsmaatregelen aangeeft. De commandant IDL is als verantwoordelijke van de kwaliteitszorg binnen IDL, degene die het plan kan accorderen.

De tweede stap, *Do*, betreft de implementatie van de kwaliteitsvoornemens in de moduleplanning door het docententeam, waarover de docenten verantwoording afleggen aan het hoofd HDV. Stap drie, *Check*, zijn de wekelijkse cursusevaluaties, de evaluaties na iedere module en afsluitend de opleidingsevaluatie. De evaluaties richten zich op de kwaliteit van de inhoud van het college, de didactische vaardigheden van de (gast)docent, de gebruikte werkvormen, de leerdoelen, de toetsing en de studielast. Ook evalueert de opleiding het effect van ingezette verbetermaatregelen. De evaluaties worden digitaal via Moodle afgenomen, en studenten kunnen de resultaten van de evaluaties ook via Moodle weer inzien. Naast het afnemen van digitale evaluaties, blikken mentoren regelmatig met hun klassen terug en vooruit op positieve ervaringen en verbeterpunten, waarvan de resultaten ook weer worden meegenomen in de PDCA-cyclus.

De zelfevaluatie beschrijft bovendien dat de HDV de kwaliteit van de opleiding toetst door middel van de jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoeken, de internationale benchmarks en de recent in het leven geroepen HDV-alumnionderzoeken. Het panel is enthousiast over de wijze waarop de opleiding de kwaliteit toetst onder studenten, medewerkers en alumni binnen de eigen opleiding en de structurele benchmark met buitenlandse zusteropleidingen. De opleiding vertaalt de uitkomsten van de evaluaties in verbeterplannen en een jaarlijkse opleidingsrapportage (*act*). De integratie van de bevindingen in het wekelijkse werkproces en het bijhouden van de evaluatieresultaten en doorgevoerde verbeteringen, zijn volgens het panel mooie maatregelen om de opleiding te blijven toetsen aan de beoogde leerresultaten.

De vorige visitatiecommissie adviseerde de opleiding haar systeem van kwaliteitszorg nog steviger te integreren in de procesgang van de opleiding. Uit de zelfevaluatie en de gesprekken met de opleiding, constateert het panel dat de opleiding een enorme verbetering heeft gemaakt ten aanzien van de kwaliteitszorg. Het panel prijst hierin het instellen van de Commissie Kwaliteitszorg, het actualiseren van het kwaliteitszorghandboek, de zorgvuldige evaluatie volgens PCDA, de korte lijnen tussen studenten en docenten en het adequaat reageren op knelpunten. Het panel heeft tijdens het bezoek onder meer inzage gehad in het kwaliteitszorg handboek IDL, het evaluatieplan HDV en verslagen van de examen- en toetscommissie. De zorgvuldigheid waarmee de kwaliteitszorg is ingericht en waarop de resultaten worden vastgelegd is indrukwekkend. Het panel geeft de opleiding ter overweging om de Commissie Kwaliteitszorg een externe beoordelaar zitting te laten nemen, bijvoorbeeld een expert van het kennisinstituut Clingendael of het ministerie van Buitenlandse Zaken. Daarnaast beveelt het panel de opleiding aan om halverwege de accreditatietermijn een *mid term review* te organiseren.

### **Overwegingen**

De kwaliteitszorg is volgens het panel zorgvuldig vormgegeven en wordt op een goed georganiseerde manier uitgevoerd. De wekelijkse digitale vragenlijsten, de interacties tussen de mentoren en de klassen, en de verwerking van de studentenevaluaties in de opleiding zijn een continu proces waardoor de opleiding zichzelf blijft verbeteren. Het versterken van de externe validatie zou wat het panel betreft een mooie volgende stap zijn in de verbetering van de kwaliteitszorg.

### **Conclusie**

*Masteropleiding Hogere Defensie Vorming*: het panel beoordeelt Standaard 9 als 'goed'.



**Standaard 10: Toetsing**

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

**Toelichting:**

De beoordeling is valide, betrouwbaar en voldoende onafhankelijk. De kwaliteit van de tentaminering en examinering wordt voldoende gewaarborgd en voldoet aan de wettelijke deugdelijkheidsvereisten. De examencommissie oefent haar wettelijke bevoegdheid uit. De toetsen ondersteunen het eigen leerproces van de student.

**Bevindingen**

De HDV toetst verworven kennis op het hoogste niveau volgens de taxonomie van *Bloom*, met twee toetsen per module en een eindthesis. De student moet kunnen aantonen dat hij of zij de theorie begrijpt, in staat is om deze toe te passen, analyses kan uitvoeren en deze kan verwerken in beleidsnota's en rapporten. Vorming wordt door de opleiding getoetst door de ontwikkeling van de competenties van studenten te monitoren en te beoordelen.

De toetsvorm van de kennistoetsen is afhankelijk van de module. IVS toetst met een debat en een schriftelijke nota, KW toetst met een schriftelijke nota en een fiche, en BBW toetst met een memo en een gastcolumn of speech. De docenten geven aan in de gesprekken met het panel dat zij de toets direct na afloop klassikaal proberen na te bespreken. Daarenboven ontvangt iedereen een individuele terugkoppeling op schrift en kan iedere student een persoonlijke toelichting krijgen op de toets.

De toetsing van competenties bestaat uit het monitoren van de ontwikkeling die de student doormaakt, welke wekelijks binnen het team HDV worden besproken. De formele beoordeling vindt twee maal per jaar plaats, waarvoor alle teamleden een bijdrage leveren.

Het panel vindt de gekozen toetsvormen aansluiten op de modules, maar moedigt aan om vaker gebruik te maken van formatieve toetsing. Hiermee voorziet de opleiding dat ook rollenspellen en presentaties mee worden genomen in de beoordeling van kennis. Nu wordt er hooguit gereflecteerd op dit soort activiteiten in een portfolio, dat verder niet als toetsingsinstrument wordt ingezet. Door heldere beoordelingsrichtlijnen in te kaderen kan de opleiding voorzien in het formatief toetsen van deze werkvormen en de ontwikkeling van competenties.

*De kwaliteitsborging van de toetsing*

De examencommissie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de toetsing en komt periodiek bijeen om hierop toe te zien. Ook komt de examencommissie samen bij klachten of meldingen van fraude. De uitvoerende taken zijn door de examencommissie gemandateerd aan de *Toetscommissies*, die de kwaliteit en de transparantie van afzonderlijke toetsen bewaken en borgen.

De toetscommissies bestaan uit het hoofd HDV, de module coördinator, de moduledocent, een docent van een andere module en een onderwijskundige. Het panel is te spreken over de gekozen aanpak waarbij de Toetscommissies toezien op een adequate toetsing van de leerstof door toetsen zowel vooraf als achteraf te bestuderen en bespreken met behulp van toetsmatrijzen en antwoordmodellen. De bespreking vooraf bestaat uit een peer review dat zich richt op het maximaliseren van de kwaliteit door de kans op onduidelijkheden te minimaliseren. Daarnaast worden de beoordelaars zowel inhoudelijk als procesmatig op elkaar afgestemd. Bovendien let de Toetscommissie op de aanwezigheid van een toetsinformatieblad waarop de opdracht wordt beschreven en de beoordelingscriteria staan weergegeven, en op de aanwezigheid van een opleidingsaanwijzing waarin de toetsmatrijs is opgenomen.

De bespreking van de toets achteraf, beoogt de kwaliteit van de uitvoering van de toets te borgen, door de eindresultaten van de gemaakte toets vast te leggen en de wijze waarop is getoetst te analyseren. Eventuele onregelmatigheden worden direct vertaald in verbeter suggesties voor een volgende module.



De zelfevaluatie geeft weer op welke wijze de opleiding de intersubjectiviteit van beoordeling ondervangt. Beoordelaars doen voor afname van de toets onderzoek naar elkaars methoden van beoordelen en komen na afloop nogmaals samen om de beoordelingen met elkaar te vergelijken. Duidelijke beoordelingsverschillen worden nader besproken en cijfers van 52 tot 28 worden door een tweede beoordelaar nagekeken. Dit academisch jaar past de opleiding voor het eerst kalibratie van een toets toe.

Het panel is zeer positief over de ontwikkeling in het systeem van toetsen die de HDV het afgelopen jaar heeft doorgemaakt. De HDV heeft volgens het panel mooie stappen gezet om de beoordelingscriteria, de cesuur en de toetsinformatie te stroomlijnen en onderlinge afstemming in de beoordeling te stimuleren. De cross checks voor de schriftelijke toetsen en de overall observator voor de mondelinge debatten zijn aanpassingen die volgens het panel de kwaliteit van het toetsbeleid aanzienlijk verbeteren. Het panel ziet nog graag dat de opleiding gebruik gaat maken van externe validatie van de modules en de theses, om de kwaliteit nog beter te kunnen borgen.

### **Overwegingen**

De toetsing van kennis is volgens het panel goed ingericht, waarbij de gekozen toetsvormen goed aansluiten op de modules. Het panel is positief over de wijze waarop de Toetscommissies de gemandateerde taken vervult en onderschrijft dat de toetsmatrizen en antwoordmodellen de betrouwbaarheid van toetsten goed borgen.

De maatregel die de HDV heeft genomen om vanaf dit academisch jaar de beoordelingen te kalibreren is volgens het panel een mooie stap om de toetskwaliteit nog beter te borgen. Het panel raadt aan om ook bij het beoordelen van de toetskwaliteit expertise in te schakelen van een extern beoordelaar van buiten Defensie.

De gekozen toetsvormen sluiten volgens het panel goed aan op de modules. Het panel stimuleert de opleiding om vaker formatieve toetsing in te zetten en hier heldere beoordelingsrichtlijnen voor in te kaderen, zodat zowel in de kennismodules als in de vormende leerlijnen de ontwikkeling van competenties ook goed kunnen worden getoetst.

Het panel is complimenteus over de ontwikkelingen van het afgelopen jaar in het toetsingssysteem van de HDV. Het stroomlijnen van de beoordelingscriteria, de cesuur en de toetsinformatie en de onderlinge afstemming in de beoordeling, zijn bewonderenswaardige aanpassingen die volgens het panel de kwaliteit van het toetsbeleid aanzienlijk hebben verbeterd.

### **Conclusie**

*Masteropleiding Hogere Defensie Vorming*: het panel beoordeelt Standaard 10 als 'goed'.

#### **Standaard 11: Gerealiseerde leerresultaten**

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.

#### **Toelichting:**

Het realiseren van de beoogde leerresultaten blijkt uit de uitkomsten van toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

### **Bevindingen**

Voorafgaande aan het bezoek las het panel een vijftiental afstudeerwerken van de opleiding. Het afstudeerwerk bestaat uit een onderzoeksverslag dat de student tijdens de integratieweken schrijft over een zelfgekozen onderwerp. Tijdens het onderzoek wordt de student begeleid door een universitair (hoofd)docent van de FMW en een TAV-docent.

De inhoud en het niveau van de thesis worden door de thesisbegeleiders van FMW en TAV beoordeeld aan de hand van de beoordelingscriteria uit de Handleiding Thesis. Indien de

beoordelingen met meer dan een punt van elkaar verschillen, of door één van de beoordelaars als onvoldoende wordt beoordeeld, dan wordt er een derde beoordelaar ingeschakeld. De derde beoordelaar, een docent van de HDV, probeert samen met de begeleiders van FMW en TAV te komen tot een eindcijfer. De thesiscoördinator heeft de beslissende stem wanneer de drie beoordelaars geen consensus over het eindcijfer kunnen bereiken.

De onderwerpen van de eindwerken zijn relevant en actueel voor defensie. Het onderzoek was in de meeste eindwerken van een niveau dat je van een masterstudenten mag verwachten. Het panel heeft een aantal originele en goed onderbouwde verslagen gelezen. In deze onderzoeksverslagen was sprake van een heldere probleemstelling, een goede literatuuranalyse en in sommige gevallen creatieve oplossingen. In de meeste scripties is er voldoende aandacht voor de gekozen aanpak en ook beperkingen die effect hebben op de mate waarin het onderzoek relevant is.

In een aantal andere onderzoeksverslagen was de kwaliteit net aan de maat. Het panel is zich ervan bewust dat de vele verbetermaatregelen in het vaardighedenonderwijs die met ingang van het lopende jaar zijn ingevoerd, nog niet zijn weerslag hebben gekregen in de beschikbare eindwerken. Met de vroegtijdige introductie van onderzoeksvaardigheden in het studieprogramma en de verstevigde integratie van de module TAV met de kennismodules, beginnen studenten beter voorbereid aan afstudeerthesis. Het panel adviseert om het beoordelen van literatuur en het hanteren van diverse methoden van onderzoek hierin stevig terug te laten komen.

Over de keuze om studenten binnen een afstudeertrack te laten werken aan een specifiek thema, is het panel te spreken. Het zou mooi zijn om het werkveld hierbij te betrekken, en scriptieonderwerpen te laten aansluiten op thema's die spelen in de praktijk. Op deze wijze wordt de 'brainpower' waar de opleiding ieder jaar over beschikt ten volle benut. Het panel heeft tijdens het bezoek bemerkt dat zowel studenten als het afnemend veld hier heel positief tegenover staan. Het panel geeft de opleiding daarnaast ter overweging om studenten niet een onderzoekscriptie, maar een goede casebeschrijving, gevalanalyse of situatieanalyse te laten verrichten. Dit zou wat het panel betreft beter passen in de voor studenten beschikbare tijd en de beoogde omvang van de eindwerken.

De kwaliteit van de beoordeling is een aandachtspunt. De opleiding maakt gebruik van een kwalitatief goede thesishandleiding en beoordelingssystematiek maar moet er beter op toezien dat deze door alle begeleiders consequent wordt gehanteerd. Het panel constateerde aanzienlijke verschillen in de beoordelingen van de bestudeerde eindwerken. Het studentenhoofdstuk in de zelfevaluatie merkt dit ook op. Docenten lijken hun eigen methode te hanteren in het toekennen van punten en de wijze waarop de beoordeling wordt onderbouwd. Het panel benadrukt dat ook goede studenten een motivering op hun beoordeling verdienen. Het panel verwacht verder dat de opleiding een kwaliteitsslag kan maken wanneer de opleiding ook bij de beoordeling van de thesissen structureel een externe partij betreft.

De aansluiting op het beroepenveld en het vakgebied wordt onderschreven door de alumni die deel hebben genomen aan het alumnionderzoek in 2014 en de alumni waarmee het panel heeft gesproken. Alumni zijn volgens het panel positief over de bijdrage van de opleiding aan een multidisciplinair perspectief, het buitengewoon waardevolle netwerk en het spectrum aan carrièremogelijkheden. Uit gesprekken die het panel heeft gevoerd met studenten, alumni en het werkveld, maakt het panel op dat afgestudeerden op mooie vervolgfuncties terechtkomen en naar volle tevredenheid te functioneren. Zowel alumni als vertegenwoordigers van het werkveld benoemen in het bijzonder de verworven vaardigheid om 'kleuroverstijgend', 'paars', of 'joint' te denken als duidelijke meerwaarde voor de defensieorganisatie. Na hun afstuderen komen studenten terecht op uitdagende en leidinggevende posities binnen defensie. Zoals één van de vertegenwoordigers uit het werkveld het tijdens het bezoek krachtig verwoordde: *'alle toppers komen uit deze opleiding.'*



**Overwegingen**

De eindwerken van de opleiding en informatie over het functioneren van afgestudeerden in de beroepspraktijk tonen aan dat studenten de beoogde leerresultaten hebben behaald.

De opleiding wordt door het panel aangemoedigd om het werkveld te betrekken bij het bedenken van interessant afstudeeronderwerpen, zodat de grote hoeveelheid kennis waarover de opleiding beschikt wordt benut en de studenten binding blijven houden met de beroepspraktijk.

**Conclusie**

*Masteropleiding Hogere Defensie Vorming*: het panel beoordeelt Standaard 11 als 'voldoende'.

**ALGEMEEN EINDOORDEEL****Conclusie**

Het panel beoordeelt de *Masteropleiding Hogere Defensie Vorming* als 'voldoende'.

## BIJLAGEN



# BIJLAGE 1: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES

(Bron: Onderwijs- en Examenreglement (OER) voor het IDL, 2017-2018, p6-9.)

## **Eindkwalificaties HDV**

De student moet aan het eind van de opleiding voldoen aan de eindkwalificaties voor de kennisvelden, vaardigheden, beroepshouding en competenties als volgt:

### *I Kennisvelden*

#### a. Toegepaste Academische Vaardigheden

De student is in staat zelfstandig een toegepast academisch onderzoek op te zetten en uit te voeren, hierover zowel schriftelijk als mondeling verantwoording af te leggen en in debatvorm een verweer op te voeren.

#### b. Internationale Veiligheidsstudies (IVS)

1°. De aard en oorzaken van actuele nationale en internationale vraagstukken De student is in staat een wetenschappelijk verantwoorde analyse uit te voeren van de aard en oorzaken van actuele nationale en internationale vraagstukken en kan de relevantie hiervan voor de defensieorganisatie vaststellen.

2°. De ontwikkelingen op politiek-strategisch gebied

De student is in staat plannen te ontwikkelen voor een Grand Strategy, waarin instrumenten van macht gesynchroniseerd worden ingezet binnen de voorwaarden van ethisch normbesef.

3°. De processen, besluitvorming en gevolgen van internationale ontwikkelingen voor Nederland

De student is in staat de processen en besluitvorming van internationale ontwikkelingen te begrijpen en te analyseren en de gevolgen hiervan voor Nederland vast te stellen.

4°. De nationale en internationale omgeving waarin de defensieorganisatie functioneert

De student is in staat onder alle omstandigheden te kunnen onderhandelen en onder druk besluiten te kunnen nemen over de (inter)nationale veiligheid en kan bovendien samenwerken met civiele instanties.

#### c. Krijgswetenschappen (KW)

1°. De ontwikkelingen op militair-strategisch gebied

De student is in staat op basis van de historische ontwikkeling van militaire strategie en de belangrijkste militair-strategische theorieën de ontwikkeling en huidige aanwending van militaire machtsmiddelen te begrijpen en te analyseren.

2°. De operationele kunst en planning

De student is in staat gezamenlijke operaties (Joint, Combined en Interagency) te plannen en uit te voeren, waarbij de student effectief en harmonieus samenwerkt met collega's van andere operationele commando's, andere nationaliteiten, andere departementen en Non Governmental Organizations (NGO's).

3°. De regelgeving bij (internationale) operaties

De student is in staat om nationale en internationale regelgeving over de juridische aspecten, en bepalingen van militair operationeel rechtelijke aard in de praktijk, d.w.z. bij een daadwerkelijke inzet, toe te passen en zijn of haar handelen ethisch te toetsen.

4°. De operationele concepten van de vier components

De student heeft inzicht in de wijze waarop de vier components (Land, Sea, Air en Police Components) zijn georganiseerd, over welke middelen zij beschikken en hoe zij optreden. Hij is zich daarbij bewust van de mogelijkheden en beperkingen van de Components en houdt hiermee rekening bij samenwerking op het Joint niveau.

#### d. Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen (BBW)

1°. De grondslagen, inrichting en ontwikkelingen van het openbaar bestuur De student is in staat de inrichting van de staat der Nederlanden in bestuurlijke zin en het Nederlandse politieke systeem te verklaren en hierover een mening te formuleren en tevens te relateren aan andere belangrijke politieke systemen. De student moet de maatschappelijke aspecten die het politieke proces beïnvloeden kunnen herkennen en verklaren en de bestuurlijke verhoudingen tussen de militaire top en de politiek kunnen benoemen.



2°. De theorie en praktische toepassing van organisatiekunde

De student is in staat op basis van verschillende theoretische benaderingen richting en inhoud te geven aan het bestuur van een organisatie, rekening houdend met relevante omgevingsfactoren. Daarnaast is hij in staat veranderingsprocessen voor te bereiden en begeleiden.

3°. De theorie en praktische toepassing van strategisch management

De student is in staat vanuit universeel toepasbare theorieën over civiele strategische beleidsvorming de strategie van een organisatie bij de overheid te formuleren en kan dit vertalen naar concrete maatregelen voor delen van de organisatie.

4°. Beleidswetenschappen

De student is in staat om op doeltreffende wijze te participeren in het beleidsvormingsproces, zowel bij het eigen defensieonderdeel, als op het Ministerie van Defensie en bij internationale staven. Daarnaast beschikt hij over de nodige kennis om de effectiviteit van beleid te analyseren en de vaardigheid om de beoordeling hiervan te vertalen naar verbeteringsmaatregelen.

5°. De grondslagen en de uitvoering van het defensiebeleid en de daarvan afgeleide bedrijfsvoering, tot op onderdeelniveau.

De student is in staat de omgevingsfactoren vast te stellen, die nationaal en internationaal het defensiebeleid beïnvloeden op financieel-economisch, sociaalmaatschappelijk en technologisch gebied. Op basis hiervan moet hij kunnen bijdragen aan het bestuur van de Defensieorganisatie en kunnen omgaan met de spanning tussen gewenste en noodzakelijke beleidsmaatregelen en de daarvoor beschikbare financiële ruimte.

## *II Vaardigheden*

Voor de communicatieve, sociale en leidinggevende vaardigheden gelden de volgende eindtermen.

a. Communicatieve vaardigheden

1°. De student rondt de leerlijn af op een voldoende niveau.

Dit betekent dat de student zich schriftelijk uitdrukt op een wijze die getuigt van een beheersing van de Nederlandse taal wat betreft tekstopbouw en structuur, logica en argumentatie, stijl en afwerking. Dit resulteert in helder en actief geformuleerde, leesbare en overtuigende schriftelijke werkstukken.

2°. De student drukt zich mondeling op overtuigende wijze uit.

Hierbij brengt hij de kern van zijn boodschap op voldoende wijze over en overtuigt zijn publiek van zijn inzichten en/of standpunten.

3°. De student houdt bij zijn schriftelijke en mondelinge communicatie rekening met de doelgroep, en sluit hier zowel inhoudelijk als met de presentatievorm op aan.

b. Sociale vaardigheden

1°. De student maakt gemakkelijk contact met mensen in zijn omgeving, maar ook met onbekenden.

2°. De student kan goed luisteren en zich inleven in anderen.

3°. De student is goed in staat feedback te geven en te ontvangen.

4°. De student kan situaties goed inschatten en tactvol optreden.

c. Leidinggevende vaardigheden

1°. De student is daarbij in staat om de stijl van leidinggeven af te stemmen op de omstandigheden, omgeving, materie en het team waaraan hij leidinggeeft, in lijn met de Visie Leidinggeven CDS.

## *III Beroepshouding*

Beroepshouding is de wijze waarop de student zich gedraagt in relatie tot anderen en/of in de leeromgeving, waarbij hij in uiteenlopende situaties blijf geeft van ten minste betrokkenheid, interesse, enthousiasme, inzet, motivatie en verantwoordelijkheidsbesef.

Bovendien valt onder beroepshouding dat de student zich bereid toont zich te ontwikkelen en zich een zelfstandige, initiatiefrijke en onafhankelijk denkende houding aanmeet in de context van het beroepsprofiel van de hoger gevormde krijgsmacht-officier. Om invulling te geven aan bovenstaande



definitie worden in de rapportagemomenten van het beoordelingstraject, zo ver als mogelijk, de volgende aspecten verwerkt, met in achtneming van de respectievelijke toelichting

a. Betrokkenheid en interesse in de directe collega (student) en de groep als onderdeel van de leeromgeving. Dit moet beschreven worden vanuit de optiek van het functioneren in functies na de HDV.

b. Enthousiasme moet vertaald worden in bevoegenheid, gedrevenheid en inzet om de HDV op de best mogelijke manier te doorlopen. Uit dit gedrag is de motivatie waar te nemen en moet als zodanig worden verwoord.

c. De student moet initiatiefrijk zijn in het uiten van de bereidheid tot ontwikkelen, wat met de voorgaande aspecten zichtbaar kan worden gemaakt. Daarbij moet de student ook laten zien een onafhankelijk en zelfstandig denker (en doener) te zijn.

d. Het verantwoordelijkheidsbesef moet blijken uit het deel willen zijn van de groep en als individu blijf geven van de voorgaande aspecten en deze in balans te houden ten overstaan van de groep.

Daarnaast gelden ook tijdens de studieperiode de 'normale' Defensie waarden & normen

2. Studenten moeten zich realiseren dat functionarissen op hoger dan wel topmanagement niveau bij voortduring kritisch worden beschouwd en bijbehorend voorbeeldgedrag van ze wordt verwacht. Dat moeten ze dan, ook in de HDV, in hun gedrag laten zien. Mocht de student afwijkend gedrag vertonen, dan wordt hij hierop aangesproken.

#### *IV Competenties*

Op basis van de profielschets van de officier van de Nederlandse krijgsmacht zijn elf competenties vastgesteld, waarvoor de student aan het eind van de opleiding minimaal een voldoende moet scoren. De competenties bevatten (delen van) de genoemde kennis, vaardigheden en attitude (beroepshouding) componenten. De componenten en daarmee de competenties, zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Daar waar voor een competentie een MD beschrijving is, zal deze worden gehanteerd. Deze zijn:

a. Analyseren: Signaleren en herkennen van belangrijke informatie in een rijke informatie-omgeving. Verbanden leggen tussen gegevens.

b. Beïnvloeden: Invloed uitoefenen op anderen zodat zij enthousiast worden of hun mening of houding aanpassen.

c. Flexibel: Zich aanpassen aan en inspelen op andere personen en op veranderende/wisselende omstandigheden.

d. Leervermogen: In zich opnemen en kritisch verwerken van nieuwe situaties en problemen en toont nieuwe ervaringen effectief te kunnen benutten.

e. Mensgericht: Onderkennen van en rekening houden met de gevoelens en de behoeften van anderen; zich verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen op anderen.

f. Omgevingsgericht: Laten blijken geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Effectief benutten van deze kennis voor de eigen functie of organisatie.

g. Oordelen: Overwegen van feiten, situaties of alternatieven en op basis daarvan tot keuzes komen of conclusies trekken.

h. Organisatiegericht: Onderkennen van de invloed en de gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op de eigen organisatie en daarnaar handelen.

i. Plannen en Organiseren: Bepalen van prioriteiten en werkaanpak en optimaal inzetten van de beschikbare middelen om doelstellingen en resultaten te realiseren.

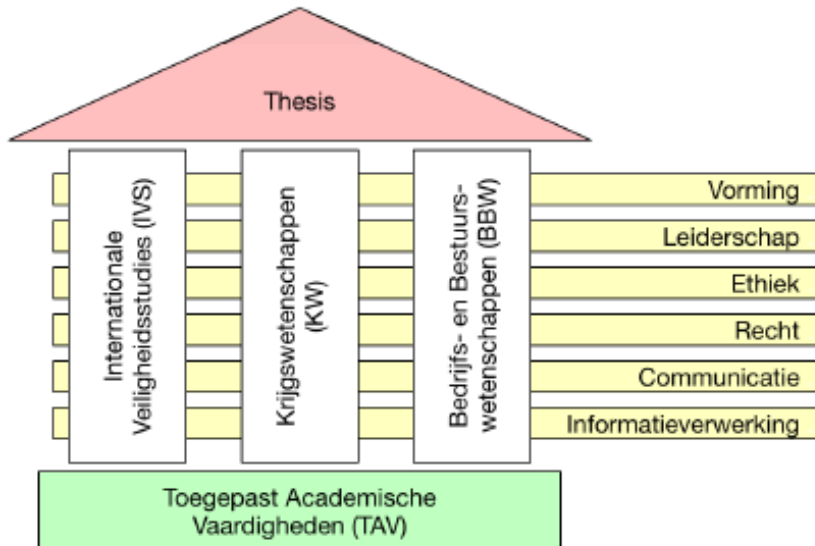
j. Resultaatgericht: De mate waarin iemand gericht is op het formuleren van concrete resultaten en het sturen op, het halen van en het evalueren van deze resultaten.

k. Visie: Formuleren van hoofdlijnen en het uitzetten van langetermijnbeleid. Afstand nemen van de dagelijkse praktijk.



## BIJLAGE 2: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA

Het programma heeft 1 module (TAV) die fungeert als fundatie, 3 kennismodules (IVS, KW en BBW), een module die de kennismodules integreert, de thesis als eindkwalificatie en de module vorming voor de beroepshouding. Tot slot zijn er doorlopende leerlijnen die in alle kennismodules aan de orde komen. Schematisch is het verband van de modules als volgt weer te geven:



### Programma inhoud

Module	Studielaast in uren	Studielaast in ECTS
Vorming	152	5,4
Toegepaste Academische Vaardigheden (TAV)	104	3,7
Internationale Veiligheidsstudies (IVS)	272	9,7
Krijgswetenschappen (KW)	400	14,3
Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen (BBW)	264	9,4
Integratie	232	8,3
Thesis	216	7,7
<b>Subtotaal</b>	<b>1640</b>	<b>58,6</b>
Extra beslaglegging bij oefeningen en werkbezoeken	96	3,4
<b>Totaal</b>	<b>1736</b>	<b>62,0</b>

## BIJLAGE 3: BEZOEKPROGRAMMA

TRIP VAN ZOUDTLANDTKAZERNE, VREDE VAN BREDA

DONDERDAG 8 MAART 2018

11:00-11:15 Aankomst en welkom  
11:15-13:30 Voorbereidend overleg (lunch 12:30)  
13:30-14:15 Gesprek met Formeel verantwoordelijken  
14:15-14:30 Intern overleg  
14:30-15:15 Gesprek met studenten HDV-14 (studiejaar 2017-2018)  
15:15-16:00 Gesprek met alumni  
16:00-16:15 Intern overleg  
16:15-17:00 Gesprek met vertegenwoordigers werkveld  
17:00-17:15 Intern overleg  
  
18:30-21:00 Diner panel

VRIJDAG 9 MAART 2018 - TRIP VAN ZOUDTLANDTKAZERNE, VREDE VAN BREDA

08:30-09:00 Intern overleg  
09:00-09:45 Gesprek met Docenten  
09:45-10:00 Intern overleg  
10:00-10:45 Gesprek met Examencommissie (EC) en Commissie Kwaliteitszorg (CK)  
10:45-11:15 Intern overleg  
11:15-11:45 Rondleiding  
11:45-12:45 Voorbereiden eindgesprek (lunch 12:00)  
12:45-13:15 Eindgesprek  
13:15-15:15 Opstellen voorlopige bevindingen  
15:15-15:45 Ontwikkelgesprek formeel verantwoordelijken (vanaf 15:00 beschikbaar)  
15:45-16:00 Mondelinge rapportage eindoordeel  
16:00-17:00 Receptie

## BIJLAGE 4: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN

Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek vijftien eindwerken bestudeerd van afgestudeerden uit cohort HDV-12 en HDV-13 (studiejaren 2015-2016 en 2016-2017) De studentnummers van de bestudeerde theses zijn bekend bij QANU.

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

- Jaarverslag Hogere Defensie Vorming 2017;
- Handleiding Thesis;
- Profielschets Officieren versie februari 2015;
- Onderwijs- en examenregeling IDL 2017-2018;
- Evaluatie HDV-13 en verbetermaatregelen n.a.v. HDV-13;
- Module-evaluaties HDV-13;
- Evaluaties specifieke opleidingsonderdelen HDV-13;
- Evaluatie met vertegenwoordigers OPCO's (krijgsmachtdelen);
- Rapportage Curriculum Hogere Defensie Vorming (2015);
- Instellingsbeschikking examencommissie IDL en Kwaliteitszorgcommissie IDL;
- Verslagen van de examencommissie IDL en toetscommissie HDV;
- Verslagen kwaliteitszorgcommissie IDL;
- Kwaliteitszorg handboek IDL;
- Evaluatieplan HDV;
- Voorbeelden van (week) evaluaties door studenten;
- Weekevaluaties team HDV;
- Verslag evaluatiegesprek hoofd HDV met studenten;
- Artikelen HDV in de Militaire Spectator;
- Documentatie internationale benchmarking;
- Portfolio's beroepspersoonlijke ontwikkeling (BPO) van studenten HDV-13 en HDV-14.

Ook had het panel inzage in het onderwijs- en toetsmateriaal van de volgende cursussen:

- Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen (BBW);
- Toegepaste Academische Vaardigheden (TAV);
- Internationale Veiligheidsstudies (IVS).