



**Executive Master of Security and Defence
(Hogere Defensie Vorming)
Instituut Defensie Leergangen NLDA**

© 2024 Academion

www.academion.nl
info@academion.nl

Projectcode P2307

Inhoud

Samenvatting	4
Scoretabel	6
Introductie	7
Procedure	7
Panel	8
Informatie over de opleiding	8
Beschrijving van de beoordelingsstandaarden	9
Organisatie	9
Aanbevelingen van het vorige visitatiepanel	9
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	9
Standaard 2. Programma; oriëntatie	11
Standaard 3. Programma; inhoud	13
Standaard 4. Programma; leeromgeving	15
Standaard 5. Instroom	17
Standaard 6. Personeel	18
Standaard 7. Voorzieningen	20
Standaard 8. Begeleiding	20
Standaard 9. Kwaliteitszorg	23
Standaard 10. Toetsing	24
Standaard 11. Gerealiseerde leerresultaten	27
Eindoordeel	28
Ontwikkelpunten	28
Bijlage 1. Beoogde leerresultaten	29
Bijlage 2. Opleidingscurriculum	32
Bijlage 3. Bezoekprogramma	33
Bijlage 4. Geraadpleegde materialen	34

Samenvatting

Beoogde leerresultaten

De Executive Master of Security and Defence, beter bekend als Hogere Defensie Vorming (HDV) leidt geselecteerde hoofdofficieren van alle onderdelen van de Nederlandse krijgsmacht (Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht, Koninklijke Luchtmacht en Koninklijke Marechaussee), buitenlandse strijdkrachten en gelijkgestelde burgermedewerkers van Defensie op. De opleiding vormt hen voor de hogere managementfuncties bij Defensie en andere departementen en posities binnen (inter)nationale staven. HDV bereidt studenten voor op het functioneren in toekomstige functies en stimuleert hen op academisch onderbouwde wijze bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van de uitoefening van hun beroep. Het panel waardeert deze sterke profilering, waarmee de opleiding aansluit bij internationale en nationale ontwikkelingen en verwachtingen vanuit het werkveld en bij de defensiebrede visie op educatie en het profiel van de officier. Het ziet deze profilering terug in de beoogde leerresultaten van de opleiding. Die weerspiegelen de beroepscompetenties en profielschets, zijn passend voor een hbo-opleiding en zijn in lijn geformuleerd met de Dublin-descriptoren voor masteropleidingen. Het panel constateert wel dat de eindtermen van de opleiding gelijk zijn aan de gecombineerde leerdoelen van alle cursussen, wat goed werkt in de praktijk, maar wat het aanbieden van alternatieve leerroutes, zoals de nieuwe modulaire variant, bemoeilijkt. Het panel adviseert overkoepelende beoogde leerresultaten te formuleren met gebruikmaking van de Dublin-descriptoren, waarna inzichtelijk wordt gemaakt op welke manier de leerdoelen van de cursussen bijdragen aan het behalen van deze leerresultaten.

Onderwijsleeromgeving

Het panel stelt vast dat de HDV het studenten mogelijk maakt passende beroeps- en academische vaardigheden te verwerven. De professionele oriëntatie van de opleiding is sterk aanwezig, zowel in de Beroepsgerichte Persoonlijke Ontwikkeling (BPO) die de eigen vorming en zelfsturing van studenten door de opleiding vormgeeft als in meer algemene professionele vaardigheden. Studenten komen veelvuldig in aanraking met docenten en *peers* uit het werkveld. Ook in academisch opzicht is de opleiding volgens het panel sterk, dankzij een uitgebreide doorlopende vaardighedenleerlijn. Het panel is positief over de uitbreiding van de afstudeerwerken met een beleidsonderzoek of een minor, omdat dit goed past bij de specifieke oriëntatie van de HDV. Volgens het panel heeft de HDV een de doordachte en logische curriculumopbouw, waarin alle noodzakelijke vakinhoud en vaardigheden worden aangeboden en de actuele koppeling aan de militaire praktijk een sterk punt is. Het panel stelt vast dat de opleiding studenten via haar curriculum goed in staat stelt de gewenste leerdoelen te behalen. De opleiding combineert individuele opdrachten en werk in kleine en grotere groepen, waarbij veel activerende werkvormen worden toegepast. Er is veel ruimte voor studenten om hierbij eigen accenten aan te brengen. Daarnaast biedt de HDV studenten een geslaagde vertrouwenswaardige leeromgeving, waar zij veilig kunnen experimenteren en leren. Het panel heeft veel waardering voor de manier waarop studenten binnen de opleiding worden uitgedaagd om zichzelf te ontplooien.

Studenten die instromen in de HDV worden hiervoor zorgvuldig binnen hun defensieonderdeel geselecteerd en beschikken minimaal over hbo-niveau of hebben een wetenschappelijke bachelor behaald in hun initiële officiersopleiding. Het panel constateert mede op basis van de uitstekende studierendementen dat de selectie passend geschiedt en dat de opleiding goed aansluit bij de kwalificaties van instromende studenten.

Het panel stelt vast dat de staf van de HDV goed in staat is de opleiding vorm te geven. De docenten beschikken over praktische en academische expertise. Veelvuldige afstemming tussen het vaste docententeam en het opleidingsmanagement garandeert dat de coördinatie binnen en tussen de vakken

gedegen vorm krijgt, ondanks het grote aantal gastdocenten. De HDV heeft als uitdaging dat militaire docenten frequent rouleren en zet volgens het panel daarom terecht in op meer burgermedewerkers als vaste stafleden. Daarnaast adviseert het panel om voor (militaire) docenten die geen volledig BKO-traject kunnen of hoeven doorlopen, een verkorte BKO te introduceren, waarbij het huidige BKE-traject met enige didactische inhoud wordt aangevuld.

Het panel constateert dat de voorzieningen binnen de HDV toereikend zijn. Studenten kunnen beschikken over passende leslokalen, adequate huisvesting en voldoende studieplekken.

De begeleiding en informatievoorziening binnen HDV zijn volgens het panel zeer goed en uitgebreid vormgegeven, met mentoren, docenten en coaches die de studenten bij hun studie en scriptie begeleiden. Positieve elementen zijn de research circles en mijlpalen in het scriptietraject; de mogelijkheid colleges te streamen of op te nemen, ter voorkoming van studievertraging; en de steun die studenten ondervinden van hun docenten en van hun medestudenten. Ook modulaire studenten hebben baat bij cohortvorming binnen hun 'eigen' klas dankzij de inrichting van de opleiding.

Toetsing

Volgens het panel vindt toetsing binnen de HDV plaats op een passende en gedegen manier, met gevarieerde toetsvormen en met gebruikmaking van juiste en duidelijke richtlijnen en rubrics. De examencommissie borgt de kwaliteit van toetsing op proactieve wijze. Het panel adviseert de kwaliteit van toetsing nog verder te verhogen door de toetscriteria voor het BPO-ontwikkelportfolio te verduidelijken. Ook adviseert het voor de eindwerken standaard een niet bij de begeleiding betrokken beoordelaar in te stellen, de weging van de criteria op de beoordelingsformulieren voor de eindwerken te expliciteren en periodiek structureel te kijken naar het toetsprogramma van de opleiding als geheel, en niet vooral op vakniveau.

Gerealiseerde leerresultaten

Het panel stelt vast op basis van de beschouwde eindwerken dat de beoogde leerresultaten van de HDV door de studenten worden behaald. Alumni en het werkveld zijn positief over de impact van de opleiding op hun beroepsmogelijkheden. In het bijzonder werd het netwerk binnen de defensieorganisatie geroemd waarover zij dankzij de HDV beschikken.

Scoretabel

Het panel beoordeelt de opleiding als volgt:

Executive Master of Security and Defence (Hogere Defensie Vorming)

Standaard 1: Beoogde leerresultaten	voldoet
Standaard 2. Programma; oriëntatie	voldoet
Standaard 3. Programma; inhoud	voldoet
Standaard 4. Programma; leeromgeving	voldoet
Standaard 5. Instroom	voldoet
Standaard 6. Personeel	voldoet
Standaard 7. Voorzieningen	voldoet
Standaard 8. Begeleiding	voldoet
Standaard 9. Kwaliteitszorg	voldoet
Standaard 10. Toetsing	voldoet
Standaard 11. Gerealiseerde leerresultaten	voldoet
Algemeen eindoordeel	positief

Prof. dr. M.C.J. (Marjolein) Caniëls

Datum: 11 april 2024

Dr. F. (Fiona) Schouten

Introductie

Procedure

Visitatie

De Executive Master of Security and Defence (beter bekend als Hogere Defensie Vorming) van het Instituut Defensie Leergangen van de Nederlandse Defensie Academie werd op 29 en 30 januari door een onafhankelijk peer review panel beoordeeld. De beoordeling verliep volgens de procedure en standaarden van het NVAO Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Nederland (d.d. september 2018).

In opdracht van het Instituut Defensie Leergangen van de Nederlandse Defensie Academie verzorgde evaluatiebureau Academion de begeleiding van de visitatie. Fiona Schouten trad op als coördinator en secretaris. Zij is door de NVAO gecertificeerd en als secretaris geregistreerd.

Vorbereiding

In samenspraak met de instellingen en opleidingen stelde Academion het visitatiepanel samen, rekening houdend met de expertise en onafhankelijkheid van de leden. De NVAO stemde op 4 december 2023 in met de samenstelling van het panel. De coördinator instrueerde de panelvoorzitter op 11 december 2023 over diens rol binnen de visitatie volgens het Profiel van de voorzitter (NVAO 2016).

De contactpersonen van de instelling stelden voor het visitatiebezoek een bezoekprogramma op in overleg met de coördinator (zie bijlage 3). De opleiding selecteerde vervolgens voor elke gespreksronde representatieve gesprekspartners. Daarnaast bepaalde de opleiding dat het ontwikkelgesprek zou worden vormgegeven als onderdeel van het bezoek. Op basis van dit gesprek werd een apart ontwikkelverslag gemaakt.

In de aanloop naar de visitatie stuurde de opleiding een lijst van afgestudeerden uit de studie jaren 2021-2022 en 2022-2023 naar de coördinator. Uit deze lijst selecteerde de panelvoorzitter in samenspraak met de coördinator 15 eindwerken. Daarbij hielden zij rekening met de spreiding van de eindcijfers, de beoordelaars en de vorm van het eindwerk (thesis, beroepsproduct of minor). Voorafgaand aan het bezoek stelde de opleiding de geselecteerde eindwerken met bijbehorende beoordelingsformulieren beschikbaar aan het panel. Ook zond de opleiding het panel hun zelfevaluatierapport en aanvullende stukken toe (zie bijlage 4).

De panelleden bestudeerden de ontvangen informatie en stuurden hun bevindingen op naar de secretaris. De secretaris verzamelde de vragen en opmerkingen van het panel in een document en verspreidde dit onder de panelleden. Kort voor de visitatie hield het panel een vooroverleg waarin de voorlopige bevindingen naar aanleiding van het zelfevaluatierapport, de gelezen eindwerken en de taakverdeling ter sprake kwamen. Ook werd het panel geïnformeerd over de van toepassing zijnde beoordelingskaders, de werkwijze en de planning van visitaties en rapportage.

Bezoek

Tijdens het visitatiebezoek sprak het panel met verschillende opleidingsvertegenwoordigers (zie bijlage 3). Ook bood het panel studenten en docenten de gelegenheid om informeel met het panel te spreken tijdens een inloopspreekuur. Van deze gelegenheid is geen gebruik gemaakt. Het panel beëindigde de visitatie met een intern overleg om de voorlopige bevindingen te formuleren. Ter afsluiting van de visitatie gaf de voorzitter een publieke mondelinge toelichting, waarin zij de voorlopige indrukken, algemene observaties en suggesties voor ontwikkelpunten van het panel presenteerde.

Rapportage

De secretaris schreef een conceptrapport op basis van de bevindingen van het panel en legde dat intern voor binnen Academion voor een collegiale toets. Daarna vroeg de secretaris de panelleden om het rapport te bekijken en van feedback te voorzien. Na verwerking van de feedback en na akkoord van het panel stuurde de secretaris het rapport naar de opleiding met het verzoek om feitelijke onjuistheden te melden. De secretaris paste de feitelijke onjuistheden in het rapport aan op aanwijzing van de panelvoorzitter. Vervolgens stelde het panel het rapport vast en stuurde de coördinator het naar het Instituut Defensie Leergangen van de Nederlandse Defensie Academie.

Panel

Het panel dat de opleiding Hogere Defensie Vorming aan het Instituut Defensie Leergangen van de Nederlandse Defensie Academie beoordeelde, bestond uit de volgende leden:

- Prof. dr. M.C.J. (Marjolein) Caniëls, hoogleraar Organizational Learning aan de Open Universiteit [voorzitter];
- Dr. C.M.L. (Charlotte) Hille, universitair hoofddocent in International Law and International Relations aan de Universiteit van Amsterdam;
- Dr. T.M.M.L. (Tamara) van Schilt-Mol, lector Eigentijds Beoordelen en Beslissen van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en academic director van masteropleiding Toetsdeskundige bij Fontys;
- Commandeur J.C. (Jaco) de Bruijn, plaatsvervangend directeur bij de Directie Aansturen Operationele Gereedheid van het Ministerie van Defensie;
- Luitenant-kolonel L.J.B. (Barry) Le Belle, alumnus (juli 2023) van de Belgische opleiding Hogere Staf Vorming (Advanced Command & Staff Course) van de Koninklijke Militaire School in Brussel, en senior adviseur bij de Afdeling Voorafgaand Toezicht en Beleidscontrol van de Hoofddirectie Financiën en Control, bij het Ministerie van Defensie [student-lid].

Informatie over de opleiding

Naam van de instelling:	Nederlandse Defensie Academie
Status van de instelling:	niet bekostigde instelling
Resultaat instellingstoets:	niet afgenomen
Naam van de opleiding:	Executive Master of Security and Defence (Hogere Defensie Vorming)
CROHO-nummer:	70071
Niveau van de opleiding:	master (post-initieel)
Oriëntatie van de opleiding:	professioneel (HBO)
Aantal studiepunten:	67 EC
Afstudeerrichtingen:	-
Locatie:	Breda
Variant(en):	voltijd
Onderwijstaal:	Nederlands
Inleverdatum NVAO:	1 mei 2024

Beschrijving van de beoordelingsstandaarden

Organisatie

De Executive Master of Security and Defence, in het vervolg aangeduid als Hogere Defensie Vorming (HDV), is een beroepsgeoriënteerde masteropleiding. De HDV is een van de opleidingen die wordt verzorgd door het Instituut Defensie Leergangen (IDL) van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA). Het IDL is gevestigd in Breda en verzorgt behalve deze opleiding ook andere competentiegerichte loopbaanopleidingen en cursussen voor militairen en burgers op het midden-, hogere en topmanagementniveau. De HDV valt onder de verantwoordelijkheid van de directeur IDL. De inhoudelijke inrichting en dagelijkse leiding van de opleiding is in beginsel belegd bij het hoofd HDV. Het hoofd onderwijs en bedrijfsvoering IDL is belast met de kwaliteitszorg.

Aanbevelingen van het vorige visitatiepanel

Het vorige visitatiepanel adviseerde in 2018 om de aandacht voor onderzoeksmethodiek, onderzoeksvaardigheden en analyserend vermogen in de opleiding te versterken en om reflectie op, en zelfsturing bij, de eigen ontwikkeling sterker in het curriculum aan te zetten. Ook adviseerde het om de balans tussen het kerncurriculum en de aandacht voor actualiteiten te bewaken en om in te zetten op docentprofessionalisering door docenten voor hun plaatsing bij HDV al een kwalificatie (BKO) te laten behalen. Het panel gaf de opleiding daarnaast ter overweging om studenten niet een onderzoekschriftje, maar een goede casebeschrijving, gevalsanalyse 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 zelfevaluatie van de opleiding beschrijft uitgebreid hoe opvolging gegeven is aan deze adviezen. Het panel heeft deze opvolging ook met de opleiding besproken tijdens de visitatie. Het concludeert hieruit dat de opleiding proactief werk heeft gemaakt van de aanbevelingen van het vorige panel. Zo zijn de onderzoeksvaardigheden versterkt in een leerlijn, is meer nadruk op zelfsturing bij de eigen ontwikkeling komen te liggen en heeft de opleiding ingezet op de BKO. Het eindwerk kent nu verschillende vormen om de aansluiting bij de beroepspraktijk te verbeteren. In de betreffende beoordelingsstandaarden wordt hier verder op ingegaan.

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 en het vakgebied en op internationale eisen.

Bevindingen

De HDV leidt geselecteerde hoofdofficieren op van alle onderdelen van de Nederlandse krijgsmacht (Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht, Koninklijke Luchtmacht en Koninklijke Marechaussee), buitenlandse strijdkrachten en gelijkgestelde burgermedewerkers van Defensie. De opleiding vormt ze voor de hogere managementfuncties bij Defensie en andere departementen en posities binnen (inter)nationale staven. De opleiding kenmerkt zich door activerend en reflectief onderwijs met een curriculum dat gericht is op vorming en persoonlijke ontwikkeling. De HDV bereidt studenten voor op het functioneren in toekomstige functies en stimuleert hen om bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van de uitoefening van hun beroep door kritisch te reflecteren op de uitvoering daarvan en door het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek.

De missie en strategie van de HDV zijn gebaseerd op de door de Commandant der Strijdkrachten (CDS) vastgestelde Profielschets van de officier van de Nederlandse krijgsmacht. Hierin heeft Defensie de

specifieke beroepskwalificaties voor officieren van de krijgsmacht beschreven, die de zeven essentiële kwaliteiten weergeven waarover de krijgsmacht-officier en -burger in meer of mindere mate moeten beschikken: besluitvaardigheid, kunnen omgaan met complexiteit en onzekerheid, aanpassingsvermogen, oplossend vermogen, doorzettingsvermogen, effectief kunnen communiceren en *engagement*, en informatie kunnen verwerken. Om de functie van officier uit te kunnen voeren binnen Defensie, wordt verwacht dat de officier zich gedurende zijn of haar loopbaan ontwikkelt op de volgende vier thema's:

- Nationale veiligheid en strategie (National Security and Strategy) – kunnen acteren in de (inter)nationale politieke en maatschappelijke context.
- Krijgskunst (Warfighting) – de kunst en techniek van het invullen van de militaire rol binnen het nationale beleid.
- Leiderschap, (militaire) bedrijfskunde en ethiek (Command, Leadership and Ethics) – de kunst en techniek van het leiden en besturen van (militaire) organisaties.
- Technologie en militair vermogen (Technology and Capability) – de kunst en techniek van het ontwikkelen van militair vermogen.

In de Defensiebrede onderwijsvisie Professionele Militaire Educatie (PME) worden deze thema's, gekoppeld aan de zeven officierskwaliteiten, vertaald naar beroepscompetenties voor officieren. De PME sluit aan op internationale ontwikkelingen zoals de uitwerking van een internationaal (NAVO-)competentiesysteem. De HDV borgt daarnaast haar aansluiting bij internationale ontwikkelingen in het academische en werkveld via benchmarking, samenwerking en uitwisseling met vergelijkbare opleidingen in onder meer de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, België, Frankrijk, Duitsland, Noorwegen en Denemarken.

De HDV heeft haar profiel en missie vertaald naar een set beoogde leerresultaten die studenten aan het eind van hun opleiding dienen te hebben behaald. Deze eindtermen zijn ontleend aan de bovengenoemde profielschets en in lijn met de beroepscompetenties zoals geformuleerd in de PME. Zie bijlage 1 voor een overzicht.

Het panel is te spreken over het profiel van de HDV en stelt vast dat dit passend is voor een professionele masteropleiding. Het waardeert de manier waarop de profilering en visie van de HDV aansluiten bij internationale en nationale ontwikkelingen en verwachtingen vanuit het nationale en internationale militaire werkveld. Het heeft veel waardering voor de mate waarin de opleidingsdoelen aansluiten bij de defensiebrede visie op educatie en het profiel van de officier. De opleiding is momenteel aan het onderzoeken hoe de pijler 'Technology and Capability' sterker in profiel en eindtermen van de opleiding kan worden aangezet. De actuele en in de defensieorganisatie ingebedde profilering van de HDV is in de ogen van het panel een sterk punt van de opleiding. De opleiding is uniek in haar verbondenheid met en gerichtheid op deze praktijk.

Het panel ziet deze sterke profilering terug in de beoogde leerresultaten van de opleiding. Die weerspiegelen de beroepscompetenties en de profielschets en beschrijven uitgebreid en gedetailleerd wat er van de studenten verwacht wordt. Het panel is nagegaan of de beoogde leerresultaten in lijn zijn geformuleerd met de Dublin-descriptoren voor masteropleidingen op het gebied van kennis en inzicht, toepassing van kennis en inzicht, oordeelsvorming, communicatie en leervaardigheden. Het panel constateert dat deze descriptoren gedegen aan bod komen in de beoogde leerresultaten, bijvoorbeeld als het gaat om het zelfstandig opzetten en uitvoeren van een toegepast academisch onderzoek. Wel zou het panel adviseren om de Dublin-descriptoren meer herkenbaar in de leerresultaten op te nemen, zodat voor betrokkenen bij de opleiding en voor externen in een oogopslag duidelijk is hoe het masterniveau in de eindtermen verankerd is.

Het panel constateert dat de eindtermen van de opleiding bestaan uit de gecombineerde leerdoelen van alle modules. Dit functioneert goed in de praktijk: de leerresultaten worden jaarlijks door het hoofd HDV en de modulecoördinatoren vastgesteld en daarmee tegelijk met curriculumveranderingen aangepast. Het panel wijst er echter op dat het formuleren van meer overkoepelende eindtermen, waaraan dan de verschillende modules bijdragen, het de opleiding gemakkelijker zou maken om inhoud aan te passen zonder daarbij de eindtermen te moeten wijzigen. Zeker nu de opleiding experimenteert met een modulaire variant, waarbij studenten de opleiding in gedeeltes of over een langere tijd volgen, kan dit de HDV de nodige flexibiliteit verschaffen om studenten via meerdere routes dezelfde eindtermen te laten behalen.

Overwegingen

De HDV leidt geselecteerde hoofdofficieren van alle onderdelen van de Nederlandse krijgsmacht (Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht, Koninklijke Luchtmacht en Koninklijke Marechaussee), buitenlandse strijdkrachten en gelijkgestelde burgermedewerkers van Defensie op. De opleiding vormt ze voor de hogere managementfuncties bij Defensie en andere departementen en posities binnen (inter)nationale staven. HDV bereidt studenten voor op het functioneren in toekomstige functies en stimuleert hen om op academisch onderbouwde wijze bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van de uitoefening van hun beroep. Het panel waardeert deze sterke profilering, waarmee de opleiding aansluit bij internationale en nationale ontwikkelingen en verwachtingen vanuit het werkveld en bij de defensiebrede visie op educatie en het profiel van de officier. Het ziet deze profilering terug in de beoogde leerresultaten van de opleiding. Die weerspiegelen de beroepscompetenties en profielschets, zijn passend voor een hbo-opleiding en zijn in lijn geformuleerd met de Dublin-descriptoren voor masteropleidingen. Het panel constateert wel dat de eindtermen van de opleiding gelijk zijn aan de gecombineerde leerdoelen van alle cursussen, wat goed werkt in de praktijk, maar wat het aanbieden van alternatieve leerroutes, zoals de nieuwe modulaire variant, bemoeilijkt. Het panel adviseert om overkoepelende beoogde leerresultaten te formuleren met gebruikmaking van de Dublin-descriptoren, waarna inzichtelijk wordt gemaakt op welke manier de leerdoelen van de cursussen bijdragen aan het behalen van deze leerresultaten.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 1 voldoet.

Programma

Standaard 2. Programma; oriëntatie

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

Bevindingen

De HDV beschikt over een sterke professionele oriëntatie. In de opleiding wordt dan ook veel aandacht besteed aan het aanleren en/of versterken van beroepsvaardigheden. De vorming van de student wordt in het programma gestructureerd door middel van Beroepsgerichte Persoonlijke Ontwikkeling (BPO). De dynamische VUCA (volatile, uncertain, complex and ambiguous)-omgeving waar de studenten in gaan werken, vereist dat ze hun denken en hun wereldbeeld doorlopend evalueren en zich continu ontwikkelen, aanpassen en reflecteren op die ontwikkeling. Kernbegrippen hierbij zijn eigen regie, zelfsturing, zelfonderzoek, (peer)feedback, samenspraak, discussie en onderzoek. In de HDV krijgt de aandacht voor vorming gestalte in drie leerlijnen binnen BPO:

1. Persoonsontwikkeling: De student vergroot het zelfbewustzijn en toont leiderschap in lijn met zichzelf, het team en de beroepscontext. De student transformeert tot een reflectieve professional in lijn met de waarden en normen van de krijgsmacht.
2. Leiderschapsontwikkeling: De student is in staat beargumenteerd een eigen mening te verwoorden over leiderschap en kan leiderschap toepassen binnen een team en een complexe omgeving (context) waarin zowel het leiden, volgen, als de formele rol van leidinggeven centraal staan.
3. Professionele ontwikkeling: De student heeft een onderbouwde eigen mening over wat het 'zijn' van MD-defensiemedewerker inhoudt, gezien vanuit het officierschap.

In deze leerlijnen werken studenten aan een opleidingsrapportage: het BPO-portfolio. Ze starten hiermee aan het begin van de opleiding en volgen verspreid over de opleiding meerdere BPO-dagen en -weken.

Buiten deze op persoonlijke ontwikkeling en vorming gerichte BPO-leerlijnen worden in de vakken van de HDV ook algemene beroepsvaardigheden getraind. Studenten ontwikkelen verschillende professionele vaardigheden, zoals schrijf-, presentatie-, debat- en adviesvaardigheden. De breedte en complexiteit van de vaardigheden zijn gericht op het functioneren op het hogere stafniveau binnen en buiten de defensieorganisatie, nationaal en internationaal. Bijzondere werkvormen in deze context zijn de *consulting experience* en Besturen bij Defensie van de module Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen (BBW). Tijdens de *consulting experience* voeren de studenten twee weken lang een onderzoek uit bij een civiel bedrijf (klantorganisatie) waarin studenten in groepjes een veranderopdracht uitwerken. Tijdens de week Besturen bij Defensie gaan de studenten van de HDV in dialoog met de militaire en ambtelijke top van Defensie: een omgeving waar veel afgestudeerde HDV-studenten gaan werken.

De HDV maakt gebruik van nationale en internationale gastdocenten, onder wie hooggeplaatste militairen, hoogleraren en vertegenwoordigers vanuit de rijksoverheid, het bedrijfsleven en (inter)nationale organisaties en kennisinstituten. De opleiding sluit op deze manier goed aan op de professionele context. De opleiding bevat voorts werkbezoeken aan de diverse machtscentra en aandachtsgebieden in Europa en daarbuiten, een internationale planningsoefening, en een internationale crisis- en onderhandelingssimulatie. In enkele vakken wordt de HDV-groep samen geplaatst met een andere studentengroep, die (delen van) modules volgt: studenten van de Belgische Hogere Staf Opleiding, studenten van het Management Development Trainingsprogramma voor veelbelovende burgerambtenaren van Defensie, en studenten van de Internationale Beleidsmedewerkers Buitenlandse Zaken (IBBZ, het 'diplomatenklasje'). Zo werken studenten tijdens de vakken ook veel samen met collega's uit de Belgische krijgsmacht en met burgers uit het werkveld, en ontwikkelen zij een brede blik op de beroepspraktijk.

In de opleiding maken studenten zich daarnaast academische vaardigheden eigen. Ook hiervoor is een ontwikkellijn ontworpen: de lijn 'academische ontwikkeling', die de student in staat stelt de omgeving kritisch te beschouwen en te onderzoeken om de bevindingen vervolgens vast te kunnen leggen in een eindwerk, essay en beroepsproducten zoals een nota, een memo of een essay, of te beargumenteren in een debat of een pitch. Vanaf de start van de opleiding leren studenten kritisch te denken en leren ze hoe ze kennis kunnen nemen van resultaten van wetenschappelijk onderzoek. Vervolgens krijgen de studenten uitleg over hoe ze een academisch onderzoek moeten opzetten. Na deze start worden de onderzoeksvaardigheden verdiept in een separate week met interactieve werkcolleges en opdrachten. Hierin doen studenten kennis en vaardigheden op over het starten, uitvoeren en afronden van onderzoek. De onderzoeksvaardigheden leggen de basis voor het eindwerk en voor de verschillende opdrachten later in de opleiding. Door de opleiding heen worden de academische vaardigheden getraind, onder meer in Toegepaste Academische Vaardigheden (TAV).

De aangeboden (wetenschappelijke) literatuur is afgestemd op de praktische en theoretische vraagstukken waarmee de officier in zijn/haar toekomstige werk geconfronteerd kan worden. Een deel van het aangeboden materiaal is ontwikkeld door docenten van de HDV (of door derden in opdracht van de HDV). Een deel is verplicht studiemateriaal en een deel wordt als optioneel verdiepingsmateriaal aangeboden. Tot slot dragen studenten proactief relevante literatuur aan. Deze literatuur wordt gedeeld met de klassen en besproken in de colleges.

Het panel stelt vast dat de opleiding er goed in slaagt de studenten passende vaardigheden bij te brengen die geënt zijn op ontwikkelingen en vereisten uit de beroepspraktijk, waarbij een academische benadering van toegevoegde waarde is. Naast de duidelijk aanwezige professionele gerichtheid is de opleiding volgens het panel ook voldoende academisch. Het panel waardeert dat academische vaardigheden door de hele opleiding heen worden aangeboden en getraind in samenhang met de professionele componenten, en constateert dat de eindwerken deze academische vorming duidelijk weerspiegelen.

Om de opleiding beter te laten aansluiten bij het toekomstig werkveld van de student, en op aanraden van het vorige panel, heeft de opleiding sinds enige tijd twee alternatieve varianten op de scriptie als eindwerk. In het beleidsonderzoek werkt de student in de vijf TAV-weken op basis van wetenschappelijke principes een beleidsonderzoek uit naar een opdracht die is verstrekt vanuit het toekomstige beroepenveld (Bestuursstaf of beleidsafdeling van een ander departement). De minortrack is een integratieopdracht waarin de student in vijf TAV-weken werkt aan het ontwerpen, uitvoeren en evalueren van een driedaags minorprogramma op NLQF-niveau 7 met een studielast van 1 EC (28 uur) over een beargumenteerd thema. Het panel heeft waardering voor deze vernieuwing, die het passend acht voor het specifieke karakter van de HDV. Ook studenten, en met name studenten die al een masteropleiding hebben voltooid en al een of meerdere scripties hebben geschreven, waarderen de alternatieve opties. Daarbij heeft het panel geconstateerd dat de opleiding ook de twee alternatieve eindwerken zorgvuldig heeft vormgegeven om te kunnen nagaan of het gewenste niveau behaald wordt. Studenten die al ervaring hebben met deze eindwerken, ervaren die als even zwaar of zwaarder dan de klassieke thesis.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de HDV het studenten mogelijk maakt passende beroeps- en academische vaardigheden te verwerven. De professionele oriëntatie van de opleiding is sterk aanwezig, zowel in de Beroepsgerichte Persoonlijke Ontwikkeling (BPO) die de eigen vorming en zelfsturing van studenten door de opleiding vormgeeft als in meer algemene professionele vaardigheden. Studenten komen veelvuldig in aanraking met docenten en *peers* uit het werkveld. Ook in academisch opzicht is de opleiding volgens het panel sterk, dankzij een uitgebreide doorlopende vaardighedenleerlijn. Het panel is positief over de uitbreiding van de afstudeerwerken met een beleidsonderzoek of een minor, omdat dit goed past bij de specifieke oriëntatie van de HDV.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 2 voldoet.

Standaard 3. Programma; inhoud

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

Bevindingen

De HDV bestaat uit 44 opleidingsweken met een studielast van 67 EC. Het programma bestaat uit de volgende modules (zie bijlage 2 voor de verdeling van EC):

1. Toegepaste Academische Vaardigheden (TAV). TAV richt zich op de schrijf-, denk, advies-, debat- en onderzoeksvaardigheden. Studenten leren een gestructureerd betoog op te bouwen en in korte tijd grote hoeveelheden informatie te verwerken.
2. Internationale Veiligheidsstudies (IVS). In de module IVS verwerven studenten kennis van internationale betrekkingen, geopolitiek, strategische veiligheidsvraagstukken, het Nederlands buitenland- en veiligheidsbeleid, internationale veiligheidsorganisaties en internationaal crisismanagement. Onderdeel van IVS zijn werkbezoeken aan het NAVO-hoofdkwartier in Brussel en de EU in Brussel, en studiereizen naar de instabiele regio's aan de randen van Europa en naar de belangrijkste Europese hoofdsteden: Londen, Berlijn en Parijs. Tijdens deze reizen worden bezoeken gebracht aan de Nederlandse ambassades ter plaatse, nationale ministeries, internationale organisaties en vooraanstaande academische kenniscentra op het gebied van internationale veiligheid.
3. Krijgswetenschappen (KW). Deze module behandelt militair-strategische vraagstukken vanuit de perspectieven van militaire strategie, *operational art* en *comprehensive operational planning*. De module wordt joint (de gehele krijgsmacht), en combined (een gecombineerde krijgsmacht van meerdere landen) aangepakt in de context van operaties in alle domeinen (Multi Domain Operations). De HDV organiseert de module KW samen met de Belgische HDV. Wegens deze samenwerking is de voertaal in de module KW Engels.
4. Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen (BBW). BBW geeft studenten inzicht in de bestuurlijke context van Defensie. De inhoud wordt gevormd door de submodules Grondslagen van openbaar bestuur (GOB), Strategie en beleid (S&B), Verandermanagement (VM), Besturen bij defensie (BBD) en Consulting Experience (submodule CE). In die laatste doen studenten ervaring op met een complex veranderprobleem in een civiele context door bij een civiel bedrijf een veranderprobleem inzichtelijk te maken en hierover te adviseren.
5. Integratiemodule. In deze module worden onderwerpen vanuit het perspectief van alle modules behandeld. In de structuur van de opleiding zijn hiervoor twee integratieweken opgenomen. De eerste integratieweek richt zich op het kennismaken van de methodes en technieken om toekomstscenario's te formuleren en te gebruiken. Dit wordt de *Anticipating The Future*-week genoemd (ATF). De tweede integratieweek dient ter voorbereiding op de strategische eindreis. Deze reis richt zich op het bezoeken van landen en organisaties die op geopolitiek niveau actief zijn. De bestemmingen hangen af van de geopolitieke situatie. De focus ligt op dit moment op Indo-Pacific (India, Japan en de Verenigde Staten). Ook is er tijdens de reis veel aandacht voor het beter leren kennen en begrijpen van de lokale cultuur.
6. Beroepsgerichte Persoonlijke Ontwikkeling (BPO). In de module BPO komt de beroepshouding aan de orde. Hierin werken de studenten in interactie met mentoren van de HDV en externe BPO-trainers en coaches aan hun competentie-ontwikkeling. De studenten verwerken hun vorderingen in een persoonlijk portfolio waarin ze op hun ontwikkeling reflecteren. Tijdens aparte zelfstudiedagen worden de studenten betrokken in verschillende perspectieven op leiderschap en formuleren zij daarover een persoonlijke visie.

De opleiding start met een introductie die voorbereidt op de opleiding. Daarna volgen de studenten de modules BPO, TAV, IVS, BBW, KW, geclusterd in periodes van twee tot drie weken, waarna veelal ook direct toetsing plaatsvindt. De opleiding kent een viertal doorlopende leerlijnen die de vakken doorkruisen, zoals

hierboven beschreven in standaard 2. Het eindwerk van de opleiding is een thesis in de vorm van een scriptie, beleidsonderzoek of minorontwerp.

Hat panel kan zich goed vinden in de doordachte en logische opbouw van de HDV en de actuele koppeling aan de militaire praktijk. In gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld vernam het panel dat dit naar tevredenheid is met de inhoud die worden aangeboden en de mate waarin de kern van de opleiding wordt gecombineerd met actuele thema's en inzichten. Studenten en alumni zijn ook positief over de inhoud en opbouw van het programma. Zij waarderen de ruimte die ze krijgen om eigen accenten aan te brengen, bijvoorbeeld door de keuze voor een thema of onderzoeksonderwerp, of via het stellen van persoonlijke leerdoelen in de BPO-onderdelen. Het panel stelt vast dat de opleiding studenten via haar curriculum goed in staat stelt de leerdoelen te behalen.

Overwegingen

Volgens het panel heeft de HDV een de doordachte en logische curriculumopbouw, waarin alle noodzakelijke vakinhoud en vaardigheden worden aangeboden en de actuele koppeling aan de militaire praktijk een sterk punt is. Het panel stelt vast dat de opleiding studenten via haar curriculum goed in staat stelt de gewenste leerdoelen te behalen.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 3 voldoet.

Standaard 4. Programma; leeromgeving

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

Bevindingen

De studenten van de HDV zijn operationele officieren met vooral militaire kennis en ervaring, opgedaan in missies en oefeningen. Hun kennis en ervaring op operationeel, bestuurlijk en politiek-strategisch niveau is vaak nog beperkt. Het didactisch model van de HDV is dan ook gericht op de transitie van het tactisch naar het operationeel, tot uiteindelijk het strategisch-bestuurlijke niveau. De HDV zet tegelijkertijd aan tot ontwikkeling als persoon en als professional. Gedurende de HDV worden handvatten aangereikt om deze ontwikkeling vorm te geven en te ondersteunen. Naast de al opgedane kennis en ervaring biedt de aangeboden lesstof de student instrumenten om kritisch naar zichzelf en naar eigen competenties te kijken ('kennen'). De opgedane inzichten kan de student gedurende het gehele curriculum van de HDV gebruiken om te experimenteren en toe te passen ('kunnen').

Om studenten goed in staat te stellen de opleiding tijdig te doorlopen, zet de HDV in de eerste weken van de opleiding in op een soepele overgang naar de onderwijsomgeving. In de *unfreeze*-fase gedurende de eerste twee weken van de opleiding worden de studenten 'losgemaakt' van hun vorige werkomgeving. Veel studenten komen rechtstreeks uit de operationele praktijk en zijn voor de duur van de opleiding door Defensie vrijgesteld van werkzaamheden. In de *unfreeze*-fase maken studenten en docenten onderling kennis. Ze maken afspraken over gezamenlijk en effectief leren en werken aan teamvorming. De opleiding onderscheidt vervolgens de *learning*-fase, waarin studenten worden gevormd en kennis en vaardigheden opdoen. In de *freeze*-fase aan het eind van de opleiding, die vijf weken duurt, bestendigt de HDV de kennis en vaardigheden (en houdingsaspecten).

De HDV kent verschillende onderwijsvormen, die hen de mogelijkheid bieden zowel individueel als in teamverband kennis en vaardigheden te verwerven. Naast hoor- en responsiecolleges staan vooral werkvormen centraal waarbij de studenten werken aan een opdracht of zich verdiepen in de lesstof. De HDV combineert *individual*, *small group* en *big group work*, waarbij de student allereerst aan de hand van een studieopdracht kritisch de materie beschouwt (*individual work*), vervolgens in syndicaatsverband (*small group*) het perspectief verrijkt en dit ten slotte plenair valideert (*big group work*). Tijdens responsiecolleges verdiepen de studenten zich in klassenverband door middel van discussies of andere interactieve werkvormen in onderwerpen die ze zelf hebben voorbereid of onderwerpen die door een (gast)docent ter sprake zijn gebracht. Voorbeelden van veelgebruikte werkvormen zijn werkcolleges, discussies, debatten, oefeningen, casestudies, simulaties, wargames, studiereizen en werkbezoeken. Werkbezoeken en praktijkopdrachten, zoals de *consulting experience* en de *international crisis management simulation*, beogen de studenten de hoofdelementen van de gehele HDV in de praktijk te laten brengen en te ervaren. Tot slot is er actieve inbreng van de studenten zelf, bijvoorbeeld tijdens de dagopeningen die beurtelings door de studenten worden verzorgd.

De opleiding streeft expliciet naar het creëren en behouden van een vertrouwenswaardige leeromgeving. Dit betekent een omgeving waarin ieder zich waardig voelt, waarin ontwikkeling en leren centraal staan, en waar ieder het vertrouwen krijgt en heeft in zijn/haar eigen kunnen. In het kort omvat deze leeromgeving drie waarden: het is een (sociaal) veilige omgeving als fundament, een professionele omgeving die is gericht op de ontwikkeling van staf, organisatie en systemen, en een uitdagende omgeving die is gericht op het individu. Hierbij is de student zelf eigenaar van zijn/haar beoogde ontwikkeling en ondersteunen de docenten en mentoren dit proces. Dit alles moet er uiteindelijk toe leiden dat kritisch reflecteren een vast onderdeel uitmaakt van de professionele attitude ('zijn').

Het panel sprak uitgebreid met staf, studenten en alumni over de manier waarop de vertrouwenswaardige leeromgeving vorm krijgt en over de handvatten die de HDV hen biedt om de vereiste kennis en vaardigheden op te doen, en tegelijk te werken aan de eigen vorming. Het panel is onder de indruk van de manier waarop deze aspecten vorm krijgen door de opleiding heen. Vanaf de start van de HDV krijgen studenten expliciet mee dat zij zich in een veilige opleidingscontext bevinden, waar ze fouten mogen maken en kunnen experimenteren. Zij worden hierin aangemoedigd door de staf van de opleiding. Zo kunnen studenten in het kader van hun BPO-traject eigen ontwikkeldoelen formuleren en hiermee tijdens de opleiding experimenteren, bijvoorbeeld door tijdens een groepsopdracht, presentatie of excursie bewust een andere rol of houding aan te nemen dan die waarbij zij zich van nature comfortabel voelen. Hierna reflecteren ze op de uitkomsten ervan met medestudenten, docenten en/of mentoren. Studenten hebben ook veel ruimte om een eigen stempel te drukken op de opdrachten en thema's die behandeld worden, en dragen regelmatig eigen of gedeelde verantwoordelijkheid voor curriculumonderdelen. Het panel heeft veel waardering voor de manier waarop studenten binnen de opleiding worden uitgedaagd en ondersteund om zichzelf te ontplooiën.

Het panel heeft ook veel waardering voor andere maatregelen die binnen de HDV zorgen voor een optimaal vormgegeven programma. Zo worden studenten ingedeeld in syndicaten waarin zij studenten uit andere defensieonderdelen tegenkomen, zodat er altijd meerdere perspectieven gecombineerd worden. Naast de verplichte literatuur is voor alle vakken voorzien in facultatieve literatuur voor de studenten die behoefte hebben aan extra uitdaging. Ten slotte is het panel te spreken over het feit dat de opleiding de vrijdag en maandagochtend heeft vrijgeroosterd van contactonderwijs. Dit geeft studenten ruimte om aan opdrachten te werken en om de nieuwe week individueel voor te bereiden, vanuit huis of op locatie. Studenten waarderen deze ruimte zeer en geven aan dat die hen de nodige lucht geeft in het volle opleidingsprogramma.

Overwegingen

Het panel concludeert dat de opleiding zodanig is vormgegeven dat ze de studenten goed in staat stelt de beoogde leerresultaten te behalen. De opleiding combineert individuele opdrachten en werk in kleine en grotere groepen, waarbij veel activerende werkvormen worden toegepast. Er is veel ruimte voor studenten om hierbij eigen accenten aan te brengen. Daarnaast biedt de HDV studenten een geslaagde vertrouwenswaardige leeromgeving, waar zij veilig kunnen experimenteren en leren. Het panel heeft veel waardering voor de manier waarop studenten binnen de opleiding worden uitgedaagd om zichzelf te ontplooien.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 4 voldoet.

Standaard 5. Instroom

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

Bevindingen

De deelnemers aan de HDV zijn afgestudeerd op hbo-niveau of hebben een wetenschappelijke bacheloropleiding gevolgd in hun initiële officiersopleiding. Aanvullend hebben zij vaak de Middelbare Defensie Vorming (MDV, NLQF-6 ingeschaald) afgerond en hebben ze de rang van hoofdofficier (minimaal majoor/luitenant ter zee der eerste klasse) of een vergelijkbare burgerschaal (schaal 11/12). De selectie voor deelname gebeurt niet door de HDV zelf, maar ligt bij de krijgsmacht delen, via een uitgebreid selectieproces. Ieder operationeel commando heeft elk jaar een vooraf vastgesteld aantal studieplaatsen. De HDV heeft geen invloed op de selectie van de studenten, maar geeft wel advies over het minimale vereiste instroomniveau. De HDV is nadrukkelijk opengesteld voor Defensie-medewerkers met een militaire of civiele achtergrond of reservisten.

Voordat de HDV start, krijgen de studenten van hun eigen onderdeel een schakelmodule (pre-HDV-traject) gericht op het optreden van hun eigen krijgsmachtdeel aangereikt. Deze voorbereiding maakt geen deel uit van de HDV en verschilt in diepgang, intensiteit en duur. Buitenlandse studenten en burgerstudenten sluiten vaak aan bij één van de Nederlandse pre-HDV-trajecten.

Het panel constateert dat hoewel de opleiding geen directe invloed heeft op de selectie van de instromende studenten, deze studenten doorgaans zorgvuldig geselecteerd worden. Het overgrote deel van de studenten (sinds 2018-2019 tussen 96,8 en 100% van elk cohort) ronds de HDV succesvol af. De criteria zijn daarmee volgens het panel duidelijk goed passend en de opleiding slaagt erin studenten te selecteren die goed in staat zijn de opleiding met succes te doorlopen.

Overwegingen

Studenten die instromen in de HDV worden hiervoor zorgvuldig binnen hun defensieonderdeel geselecteerd en beschikken minimaal over hbo-niveau of hebben een wetenschappelijke bachelor behaald in hun initiële officiersopleiding. Het panel constateert mede op basis van de uitstekende studierementen dat de selectie passend geschiedt en dat de opleiding goed aansluit bij de kwalificaties van instromende studenten.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 5 voldoet.

Standaard 6. Personeel

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

Bevindingen

De docenten van de HDV zijn militairen met de rang van kapitein-luitenant ter zee of luitenant-kolonel, afkomstig uit de vier krijgsmachtdelen, en burgermedewerkers met veel ervaring binnen Defensie. De opleiding wordt verzorgd door een vaste staf die bestaat uit 12 docenten op 45 studenten. De meeste docenten zijn academisch geschoold. Een meerderheid heeft zelf de HDV gevolgd of het equivalent daarvan in het buitenland. De laatste jaren was steeds ten minste één van de docenten gepromoveerd of bezig met een promotieonderzoek in een voor de HDV relevant vakgebied.

Het vaste docententeam wordt aangevuld met een groot aantal gastdocenten voor de verschillende modules en voor de begeleiding van het eindwerk. Daarbij geldt dat de vaste docenten de coördinatie en opzet van de modules op zich nemen en de gastdocenten aansturen. De gastdocenten zijn vaak al lang aan het programma verbonden en zijn in veel gevallen gepromoveerd en/of werkzaam als hoogleraar of docent aan de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW) van de NLDA en andere academische instellingen in Nederland en het buitenland. Gastdocenten zijn ook afkomstig uit de defensieorganisatie, andere departementen of overheidsinstellingen, het bedrijfsleven en politiek-maatschappelijke organisaties.

Burgerdocenten zijn in principe vast geplaatst bij de HDV. Militaire docenten zijn doorgaans voor drie jaar geplaatst bij de HDV, maar soms ook langer, bijvoorbeeld vanwege het in deeltijd doen van promotieonderzoek. Defensie hanteert een actief functieroulatiebeleid waarbij een militair gemiddeld elke drie jaar een andere functie vervult, vaak met andere taken en op een andere locatie. Het personeelsbeleid is daarmee een aandachtspunt voor de opleiding. Door de snelle roulatie en het feit dat de functieduur niet altijd op voorhand vaststaat, is het team niet altijd op volle sterkte. In regelmatige gesprekken met de krijgsmachtonderdelen die docenten moeten aanleveren zet de HDV in op een langere plaatsingsduur voor HDV-docenten en een groter aandeel burgerdocenten. De HDV beoogt hiermee de continuïteit, diversiteit, professionaliteit en het organisatiegeheugen te vergroten.

Door de veelal operationele militaire achtergrond beschikken militaire docenten bij aanvang van de plaatsing meestal niet over de vereiste didactische en onderwijskundige vaardigheden. Alle docenten volgen daarom tijdens hun plaatsing bij de HDV verplicht de cursussen didactiek, en de BPO (begeleidingsvaardigheden)cursus. Deze professionaliseringsactiviteiten maken deel uit van de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO). Het volgen van de BKO is verplicht. Vier van de vaste docenten hebben op dit moment de BKO afgerond, en drie andere docenten hebben een afgeronde lerarenopleiding. De overige docenten werken aan het BKO-portfolio of volgen trainingen. Een aantal docenten is bezig met de Basiskwalificatie Examinering (BKE), die sinds vorig jaar wordt gebruikt ter voorbereiding op de BKO.

Drie vaste docenten fungeren als mentor. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor de studenten in hun klas en begeleiden de studenten bij de competentieontwikkeling tijdens de Beroepsgerichte Persoonlijke Ontwikkeling (BPO). De coaching van studenten (zie standaard 8) is uitbesteed aan coaches van het ECLD. Dit zijn ervaren defensiecollega's die een coachopleiding hebben gevolgd en gekwalificeerd zijn om collega's te coachen bij de competentieontwikkeling. Het team HDV wordt verder ondersteund door een senior-onderwijskundige. Deze begeleidt de BKO- en BKE-trajecten. Ook kunnen docenten bij hem terecht voor ondersteuning op het gebied van didactiek, curriculumontwikkeling, inzet van onderwijstechnologie en toetsing. Het IDL beschikt over een lectoraat met twee deeltijd-lectoren en een senior medewerker

innovatie. Het lectoraat draagt met onderzoek en onderwijsinnovatie bij aan de kwaliteit en ontwikkeling van het onderwijs binnen het IDL en levert de voorzitter van de examencommissie.

Het panel concludeert dat de staf van de HDV inhoudelijk en kwantitatief goed is toegerust om de opleiding te verzorgen. De academische en werkveldexpertise van de vaste staf en de gastdocenten dragen wezenlijk bij aan het unieke karakter van de opleiding, waarbij reflectie en onderzoek steeds aan de militaire praktijk worden gekoppeld. Wel schaart het panel zich achter de zorgen van de opleiding over het behouden van ervaren stafleden binnen het huidige Defensiebeleid met roulerende plaatsingen. Het kan zich vinden in de insteek van de opleiding om meer in te zetten op vast burgerpersoneel voor de vaste en coördinerende staf. Het onderstreept het belang dat ook militaire stafleden vaker voor langere tijd geplaatst kunnen worden, maar begrijpt dat de HDV hier zelf weinig aan kan doen.

De grote hoeveelheid gastdocenten maakt dat er veel nadruk op coördinatie tussen en binnen de vakken komt te liggen. Volgens docenten, alumni en studenten die het panel sprak, is hier de afgelopen periode veel in verbeterd. Waar gastdocenten in het verleden niet altijd helder hadden bij welke leerdoelen hun eigen onderdeel aansloot, worden zij hier nu uitgebreid van tevoren over gebriefd. Gastdocenten worden daarbij uitgenodigd studenten te activeren en het onderwijs interactief vorm te geven. Zo zorgt de opleiding dat er niet te veel overlap ontstaat, dat de gastonderdelen goed binnen de module passen en dat de eenheid binnen en tussen vakken bewaakt wordt. De opleiding kent een uitgebreide overlegstructuur, waarbij het vaste docententeam, het opleidingsmanagement en de modulecoördinatoren frequent bij elkaar komen om een goede afstemming te garanderen. Mocht een gastdocent toch niet optimaal functioneren, bijvoorbeeld blijkens evaluaties achteraf, dan neemt de opleiding afscheid van hem of haar. Het panel kan zich goed vinden in de manier waarop de vaste docentenstaf de afstemming tussen alle docenten in de opleiding vormgeeft en bewaakt.

De opleiding geeft aan dat het percentage vaste stafleden met een BKO, hoewel hoger dan ooit binnen de HDV, in haar ogen voor verbetering vatbaar is. Dit heeft te maken met de snelle roulatie, waardoor militaire docenten vrij snel na het behalen van hun BKO worden vervangen door nieuwe die hier weer mee moeten starten. Een oplossing die de opleiding heeft geïntroduceerd is het BKE voor docenten die onder begeleiding toetsen afnemen. Zij zijn dan sneller didactische gecertificeerd en hoeven niet altijd het hele BKO-traject te doorlopen. Het panel kan zich vinden in een dergelijke oplossing voor (militaire) docenten met een beperkte of korte aanstelling. Wel vindt het panel het spijtig dat zij hiermee vooral toetsexpertise opdoen, terwijl ze ook algemene didactische training zouden kunnen gebruiken. Het adviseert daarom te onderzoeken of de BKE met beperkte toevoegingen kan worden omgevormd tot een verkort BKO, zoals dat ook aangetroffen wordt bij sommige universiteiten.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de staf van de HDV goed in staat is de opleiding vorm te geven. De docenten beschikken over praktische en academische expertise. Veelvuldige afstemming tussen het vaste docententeam en het opleidingsmanagement garandeert dat de coördinatie binnen en tussen de vakken gedegen vorm krijgt, ondanks het grote aantal gastdocenten. De HDV heeft als uitdaging dat militaire docenten frequent rouleren en zet volgens het panel daarom terecht in op meer burgermedewerkers als vaste stafleden. Daarnaast adviseert het panel om voor (militaire) docenten die geen volledig BKO-traject kunnen of hoeven doorlopen, een verkorte BKO te introduceren, waarbij het huidige BKE-traject met enige didactische inhoud wordt aangevuld.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 6 voldoet.

Standaard 7. Voorzieningen

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

Bevindingen

De HDV is sinds 2016 gehuisvest in de historische gebouwen van de Trip van Zoudtlandtkazerne te Breda. Deze zijn in 2016 gemoderniseerd. Voor de HDV zijn aan elkaar grenzende klaslokalen en vijf kleinere syndicaatsruimtes voor groepswork beschikbaar. Er zijn twee collegezalen (120 en 80 personen) en twee zolderzalen (50 personen) die worden gedeeld met andere opleidingen van het IDL. Alle ruimten zijn uitgerust met audiovisuele apparatuur om onderwijs te geven, zo nodig op afstand.

Op de Trip van Zoudtlandtkazerne zijn drie aparte legeringsgebouwen met een totale capaciteit van 330 kamers. Hier kunnen studenten en (gast)docenten overnachten en studeren. Studenten van de HDV krijgen voor het hele jaar een eigen vaste kamer toegewezen. De meeste studenten maken daar gebruik van. Het IDL heeft een wireless campus met toegang tot het defensienetwerk. Docenten en studenten van de HDV krijgen een door defensie beveiligde laptop of tablet en een telefoon verstrekt om draadloos en beveiligd te kunnen werken. Studenten kunnen ook hun eigen device gebruiken en met een telestick van Defensie toegang krijgen tot het defensienetwerk. In alle gebouwen zijn vaste computers en printers beschikbaar.

De bibliotheek van de NLDA biedt een omvangrijke militair-wetenschappelijke collectie op locatie in Breda en in Den Helder. De collectie is online te doorzoeken en omvat ruim 200.000 fysieke boeken, honderdduizenden e-books en miljoenen digitale artikelen. De bibliotheek biedt daarnaast toegang tot tientallen relevante databanken. De HDV-studenten hebben volledig toegang tot zowel de fysieke als de digitale bibliotheek. De bibliotheeklocaties in Breda en Den Helder zijn comfortabele plekken voor studie en kennisuitwisseling. Studenten, onderzoekers en medewerkers zijn tot in de avonduren welkom in de studiezalen. Een team van twaalf informatiespecialisten geeft trainingen informatievaardigheden, ondersteunt bij het zoeken van literatuur en adviseert over auteursrecht.

Het panel kreeg tijdens het bezoek gedurende een rondleiding de mogelijkheid om de voorzieningen, inclusief de legering, te bekijken. Ook sprak het hierover met de studenten van de opleiding. Het constateert dat de voorzieningen binnen de HDV toereikend zijn. Studenten kunnen beschikken over passende leslokalen en voldoende studieplekken. Hun huisvesting is adequaat: studenten hebben beschikking over een ruime eigen kamer en zijn hierover tevreden.

Overwegingen

Het panel constateert dat de voorzieningen binnen de HDV toereikend zijn. Studenten kunnen beschikken over passende leslokalen, adequate huisvesting en voldoende studieplekken.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 7 voldoet.

Standaard 8. Begeleiding

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

Bevindingen

Begeleiding in de HDV vindt allereerst plaats via een mentorsysteem. Bij aanvang van de opleiding wordt de groep HDV-studenten verdeeld in klassen van twaalf studenten. Iedere klas krijgt een eigen mentor (een docent) toegewezen. De mentor bewaakt de studievoortgang en de persoonlijke ontwikkeling/vorming van de studenten en biedt ondersteuning. De klassen hebben een klassenoudste die als vertegenwoordiger van de klas richting de docenten en mentoren optreedt. Tussen klassenoudsten en mentoren wordt intensief informatie gedeeld. De mentoren delen deze informatie waar nodig met de docenten. Het hoofd HDV komt regelmatig bijeen met de klassenoudsten en mentoren om over de onderwijsontwikkelingen van gedachten te wisselen. Speciale aandacht wordt besteed aan studenten uit het buitenland, zodat zij goed “landen” in de HDV.

Naast de mentor heeft de student de volgende persoonlijke begeleiders, die gedurende de hele opleiding de begeleiding verzorgen bij het eindwerk: (1) een begeleider van het Talencentrum Defensie (TCD) die de student regelmatig terugkoppeling geeft op het gebied van taalbeheersing, logica, argumentatie, methodieken, tekstopbouw, tekststructuur, stijl en afwerking van de opdrachten, toetsen en thesis; (2) een begeleider van de FMW die de student tijdens het eindwerk begeleidt bij het uitvoeren van het eigen onderzoek en het schrijven van het eindwerk; (3) een docent van HDV die de voortgang van het eindwerk monitort en de studenten begeleidt bij de oefeningen, simulaties, individuele en syndicaatsopdrachten; en (4) een persoonlijke collega-coach van buiten de NLDA die zich richt op de persoonlijke ontwikkeling/vorming van de student. De coach-studentrelatie blijkt in de praktijk regelmatig na het einde van de opleiding te worden voortgezet.

Studenten worden van informatie voorzien via de digitale leeromgeving ‘MOODLE NLDA’. Zij kunnen eenvoudig en snel informatie opvragen en uitwisselen met docenten en medestudenten. De leeromgeving is ook geschikt voor het geven en volgen van onderwijs op afstand via het programma Big Blue Button (digital classroom). De leeromgeving Open Defense Academy (ODA) is een aanvullend digitaal leerplatform met online modules over diverse defensiegerelateerde onderwerpen. Het is geschikt voor onderwijs en zelfstudie.

In het kader van functiebeperkingsmaatregelen krijgen studenten met Nederlands als tweede taal, dyslexie, ziekte en/of lichamelijke beperkingen additionele voorzieningen en ondersteuning die erop gericht zijn dat de student de opleiding kan doorlopen en afmaken. Daarnaast zijn voor deze studenten mogelijkheden voor een (deels) aangepast curriculum, bijvoorbeeld door uitstel van een of meerdere modules of aanpassingen van college- en tentamenroosters, leermaterialen en toetsvormen. Studenten met dyslexie krijgen extra tijd voor het tentamen. Ook kan worden doorverwezen naar de onderwijskundige of de examencommissie als studievertraging waarschijnlijk lijkt.

Om de studeerbaarheid van de opleiding te bevorderen, wordt al vroeg in de opleiding gestart met de voorbereiding van het eindwerk en is dit traject voorzien van mijlpalen waarbij tussenproducten worden opgeleverd. In het begin van de opleiding oriënteren studenten zich al op het eindwerk tijdens een introductiebijeenkomst. Daar hebben zij de mogelijkheid om in gesprek te gaan over mogelijke eindwerken en onderwerpen. De student kiest zelfstandig een onderwerp en bepaalt in samenspraak met docenten het type eindwerk. Vervolgens formuleert de student een Preliminary (PreLim) Rapportage met probleem, relevantie, doel en centrale vraag met deelvragen voor het onderzoek. Als de PreLim is goedgekeurd, verricht de student nader onderzoek om de centrale vraag en de deelvragen te beantwoorden en legt de bevindingen vast in een individueel onderzoeksrapport.

De HDV kent vijf losse TAV-weeken (toegepaste academische vaardigheden) waarin de studenten zijn vrijgesteld van studie. In deze weken kunnen de studenten hun onderzoek voorbereiden, uitvoeren en hun

thesis of rapportage schrijven. Rond deze weken dienen de studenten gesprekken te voeren met hun begeleiders en medestudenten, zodat alle betrokkenen een goed beeld hebben van de voortgang. Deze gesprekken vinden plaats tijdens de groepsgewijze begeleiding van het eindwerk in een Research Circle (RC). Elke student wordt ingedeeld in een RC, zo veel mogelijk overeenkomstig het onderwerp en de onderzoeksmethode. Een RC staat onder leiding van een docent van de FMW. De studenten in RCs worden geacht actief deel te nemen aan de discussie om van elkaar te leren (peer review). Tijdens de bijeenkomsten koppelt de docent FMW samen met de TCD-begeleider het commentaar op de conceptstukken en de laatste versie van het eindwerk terug. Ook is er een mogelijkheid vragen te stellen. Uiteindelijk verdedigt de student zijn/haar eindwerk door middel van een presentatie.

Een laatste factor die studenten helpt bij het succesvol afronden van de opleiding is de onderlinge hulp en steun binnen klassen en cohorten. Studenten motiveren elkaar om de opleiding te halen. Mede dankzij groepswork en gezamenlijke projecten en excursies vormen de studenten deels elkaars vangnet en ondersteuning. De toevoeging van de RC's, waarbij studenten elkaar regelmatig spreken over hun afstudeerwerk, is hierbij behulpzaam. Ook modulaire studenten die de opleiding deels of trager volgen, zijn ingedeeld in een eigen klas die hetzelfde ritme volgt. Ook deze studenten profiteren daarmee van de cohortvorming in de HDV.

Het panel is te spreken over de persoonlijke en zeer uitgebreide begeleiding en informatie die de HDV-studenten ontvangen. De verschillende ondersteuners vullen elkaar aan en hebben een heldere taakverdeling, waardoor zij goed samenwerken. De begeleiding wordt algemeen als positief ervaren door studenten. Als studenten ergens mee worstelen, wordt dit snel herkend en is maatwerk mogelijk om problemen en belemmeringen weg te nemen. Studenten waarderen in het bijzonder de betrokkenheid van hun docenten en coaches, en prijzen daarnaast de mogelijkheid om colleges te streamen of deze later terug te kijken. Deze mogelijkheid stelt hen in staat om bij blessure, ziekte of andere persoonlijke omstandigheden die de komst naar de lessen in de weg staat, toch het programma te blijven volgen en bij het eigen cohort aangehaakt te blijven. Ze maakt daarmee soms het verschil tussen uitvallen of door kunnen studeren.

Met betrekking tot de begeleiding bij het BPO-traject vindt het panel het een goede zaak dat het team HDV hiervoor een speciale BPO-begeleiderscursus volgt. Studenten zijn speciaal voor de HDV geselecteerd en voelen dat zij onder behoorlijke druk staan, omdat zij niet alleen cognitief een ontwikkeling moeten maken, maar ook in hun persoonlijke ontwikkeling worden gestimuleerd. De rol van de mentor is daarmee een belangrijke rol binnen de HDV. Tegelijk is de mentor niet alleen begeleider, maar ook beoordelaar van het BPO-portfolio. Het panel sprak met mentoren over de manier waarop zij de rol van mentor en die van uiteindelijke beoordelaar combineren. De mentoren hebben deze twee rollen en het mogelijke spanningsveld daartussen scherp in beeld. Ze delen de beoordelingsrol met vakcoördinatoren en het hoofd HDV (zie ook standaard 10), waardoor zij niet volledige verantwoordelijkheid dragen voor de beoordeling. In de praktijk slagen zij er volgens studenten en alumni goed in om de rollen van begeleider en beoordelaar goed en zuiver op te pakken. Het panel deelt die indruk.

Overwegingen

De begeleiding en informatievoorziening binnen HDV zijn volgens het panel zeer goed en uitgebreid vormgegeven, met mentoren, docenten en coaches die de studenten bij hun studie en scriptie begeleiden. Positieve elementen zijn de research circles en mijlpalen in het scriptietraject; de mogelijkheid colleges te streamen of op te nemen, ter voorkoming van studievertraging; en de steun die studenten ondervinden van hun docenten en van hun medestudenten. Ook modulaire studenten hebben baat bij cohortvorming binnen hun 'eigen' klas dankzij de inrichting van de opleiding.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 8 voldoet.

Standaard 9. Kwaliteitszorg

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

Bevindingen

Kwaliteitszorg binnen de HDV vindt plaats volgens het Kwaliteitszorghandboek IDL. Dat beschrijft de taken, verantwoordelijkheden, werkprocessen en procedures voor kwaliteitsbeheersing, -borging en -verbetering. Het hoofd HDV is verantwoordelijk voor de systematische evaluatie van alle aspecten van het onderwijs, de analyse van deze resultaten, het opstellen van verbeterplannen, het monitoren van de ondernomen acties en het opstellen van een jaarlijkse rapportage van de interne resultaten en doelstellingen. Bij de kwaliteitszorg zijn de directeur IDL, het (hoofd) stafbureau onderwijs en bedrijfsvoering, het hoofd van de opleiding, de docenten/mentoren, de medewerkers, de examencommissie, de toetscommissie (zie standaard 10), de studentenevaluatiecommissie en de Sectie Onderwijs van de NLDA betrokken. De commandant van de NLDA en de directeur van het IDL leggen regelmatig extern verantwoording af over de kwaliteitszorg. Naar aanleiding van evaluaties worden er verbeterplannen en een jaarrapportage voor het Ministerie van OC&W opgesteld.

Het doel van de onderwijskwaliteitszorg van IDL is de kwaliteit van het onderwijs in een continu proces te verbeteren en de verbeteringen te borgen. Daartoe wordt de kwaliteitszorg uitgevoerd op verschillende niveaus en geborgd via de Deming-cirkel (plan, do, check, act). Het hoofd HDV stelt een activiteitenplan op waarin de opleiding wordt beschreven en maatregelen op het gebied van kwaliteit worden aangegeven. Dit plan wordt ter vaststelling voorgelegd aan directeur IDL. De docenten implementeren de kwaliteitsvoornemens bij hun moduleplanning en leggen hierover in het teamoverleg en het modulecoördinatorenoverleg verantwoording af aan het hoofd HDV. Gestructureerd vinden cursusevaluaties (ten minste na elke submodule), module-evaluaties (na elke module) en opleidingsevaluaties plaats. Ook worden ingezette verbetermaatregelen geëvalueerd om een beeld te krijgen van het effect van de beoogde verbetering. De cursusevaluaties en module-evaluaties resulteren in bijdragen aan de verbeterplannen en de jaarlijkse opleidingsrapportage.

In de wekelijkse teamvergaderingen van het docententeam worden de resultaten van evaluaties als standaard agendapunt behandeld. Tijdens de vergaderingen worden actiepunten geformuleerd. De uitvoering van de actiepunten worden besproken in een volgende teamvergadering. Daarnaast is er het modulecoördinatorenoverleg. In dit overleg worden evaluatieresultaten, design en alignment van het opleidingscurriculum besproken. De eindevaluatie van de opleiding en de evaluatie van het eindwerktraject zijn onderwerp van speciale teambijeenkomsten. Tijdens teambuildingsdagen voorafgaand aan de start van de opleiding bespreken hoofd en docenten van de HDV jaarlijks hoe ze de kwaliteitsverbeteringen gaan borgen in de opleiding.

De opleiding kent geen opleidingscommissie, maar wel een systeem van representatieve klassenoudsten die namens hun klas met het hoofd HDV overleggen. Het hoofd HDV heeft regelmatig overleg met hen en spreekt ook periodiek met de Evaluatiecommissie: een samengesteld forum van twee studenten per klas. De input van studenten wordt verder op verschillende manieren binnengehaald. De directeur van het IDL, het hoofd HDV, mentoren en docenten gaan regelmatig in gesprek met studenten om kennis te nemen van ervaringen en verbetermogelijkheden van het proces en het product. Zij besteden specifieke aandacht aan de

buitenlandse HDV-studenten omdat hun ervaringen anders kunnen zijn. Ook de mentoren van de verschillende klassen spelen een rol in het ophalen van studentenfeedback en het terugkoppelen van aanpassingen die naar aanleiding hiervan zijn gedaan. Zij streven ernaar regelmatig met hun klassen de afgelopen en de komende week door te nemen. In deze gesprekken destilleren zij met de klassen de drie belangrijkste positieve ervaringen en de drie belangrijkste suggesties ter verbetering. In deze gesprekken geven de mentoren terugkoppeling over wat met de evaluaties wordt gedaan.

Studenten hebben door anonieme deelname aan schriftelijke en door mondelinge evaluaties invloed op de verbetering van de inhoud en de kwaliteit van het onderwijs. Studenten gaven aan een zekere evaluatiemoetheid te ervaren door de hoge frequentie van de evaluaties (soms meer dan wekelijks, bijvoorbeeld na ieder optreden door een gastdocent). Sinds dit jaar heeft de HDV daarom het aantal evaluaties verminderd en worden evaluaties op gerichte momenten gehouden (in plaats van bv. de standaard weekevaluatie). Als verdere verbetering is gekozen om met ingang van 2023 de evaluaties via Onderwijs Spiegel uit te voeren. Hiermee kunnen gegevens beter worden gegenereerd, bewerkt en vergeleken, en is het voor studenten gemakkelijker evaluaties in te vullen.

Het panel is te spreken over de manier waarop kwaliteitszorg is verankerd, via zowel informele en frequente contacten tussen de verschillende betrokkenen als langs meer formele wegen, zoals evaluaties en bijeenkomsten. Het constateert dat alle stakeholders betrokken zijn bij de kwaliteitszorg en dat de opleiding veelvuldig verantwoording aflegt aan alle betrokkenen. Verbeteringen worden op korte termijn ingezet en doorgevoerd. Bijzonder sterk in dit verband vindt het panel de actieve houding waarmee de opleiding feedback zoekt en verwerkt. Zo leidde een externe check op de theses (zie standaard 10) tot aanpassingen in de rubrics die hiervoor worden gebruikt. Een lid van de vorige visitatiecommissie is inmiddels extern lid van de examencommissie geworden. De opleiding voerde ook een internationale benchmark uit om haar positie ten opzichte van vergelijkbare opleidingen in het buitenland te bepalen, op suggestie van het vorige visitatiepanel. Deze verbetergerichte houding leidt volgens het panel tot een goede en breed gedragen kwaliteitszorg binnen de opleiding.

Overwegingen

Het panel is positief over de manier waarop de kwaliteitszorg binnen de HDV is vormgegeven. De opleiding haalt actief feedback op van stakeholders en externen, zowel via formele kanalen als informeel. De opleiding voert snel en proactief verbeteringen door en legt verantwoording af binnen de bredere organisatie. Adviezen uit eerdere beoordelingen worden snel opgevolgd en externen zijn betrokken bij het verbeteren van de opleidingskwaliteit. De verbetergerichte houding van de opleiding is volgens het panel een compliment waard.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 9 voldoet.

Standaard 10. Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

Toetsing en toetsvormen

In de opleiding legt de student zes toetsen af (twee per module in KW, BBW en IVS), en levert hij of zij een BPO-eindwerk af en een thesis, beleidsanalyse of minor. De toetsen sluiten aan op de beoogde leerdoelen

van de modules. De toetsvorm varieert van een schriftelijke kennistoets (IVS), het schrijven van een nota of memo (IVS, BBW en KW) en het opnemen van een podcast tot een groepsopdracht (KW) of het schrijven en (op video) opnemen van een speech (BBW). Elke toets bestaat uit een toetsinformatieblad (met de procedurele uitleg en de beoordelingscriteria) en een toetsblad (met de concrete opdracht zelf). Voordat de beoordelaars de geanonimiseerde toetsen beoordelen, komen zij bijeen om de wijze van beoordelen af te stemmen. Ook komen de beoordelaars bijeen om de beoordelingen met elkaar te vergelijken. Bij duidelijke verschillen vindt overleg plaats. Cijfers onder de 60 punten (van 100) worden door een tweede beoordelaar nagekeken. Na afloop van de toets wordt een toetsanalyse uitgevoerd op basis van een matrix waarbij voor alle studenten alle scores op alle toetscriteria zijn uitgezet. Patronen in scores worden daarmee inzichtelijk. Daarbij worden ook de gemiddelden en standaarddeviaties tussen de beoordelaars meegenomen.

Het panel besprak de toetsing met studenten en vertegenwoordigers van de opleiding en concludeert dat die passend is vormgegeven. Er is ruime variatie in toetsvormen, de toetsen worden zorgvuldig en in afstemming vormgegeven en studenten worden goed geïnformeerd over de toets en toetsvorm. Zij melden dat ze achteraf veel feedback krijgen op het gemaakte werk en veel handvatten voor verbetering krijgen aangereikt. Het panel vindt dit een goede zaak. Wel vraagt het zich af of de opleiding de toetsing niet zou kunnen aanpassen door waar mogelijk de becijfering te vervangen door een pass/fail-beoordeling, omdat vanuit studenten en werkveld de meerwaarde van cijfers niet wordt ervaren, zo bleek tijdens het bezoek. Studenten en alumni gaven aan dat zij vooral willen weten of ze een toets gehaald hebben of niet, en dat ze vervolgens uit de feedback genoeg informatie opdoen over hun prestaties en verbeterpunten. Het krijgen van cijfers zien zij als minder relevant voor het eindresultaat of het aansluitende werkveld. Het panel adviseert de opleiding daarom eens te onderzoeken waar in de opleiding dit een optie zou kunnen zijn, en op basis van deze analyse te overwegen om de toetsing (deels) pass/fail in te richten of een andere indeling die de druk op prestatie iets vermindert. Natuurlijk is het dan nog steeds nodig om cijfers/beoordelingen te geven voor onderdelen of aspecten van opdrachten om zo tot een conclusie over pass dan wel fail te komen.

Toetsing BPO-portfolio

Het BPO-portfolio dat studenten maken vormt het sluitstuk van de competentieleerlijn en omvat zelfreflectieverslagen en validaties door een andere student, mentor, coach of docent die in de loop van de opleiding zijn verzameld. De toetsing hiervan vindt tussentijds formatief plaats: de mentoren, vakdocenten en het hoofd HDV bespreken de voortgang en ontwikkeling van studenten wekelijks en maken tweemaal per jaar formeel een opleidingsrapportage over hun voortgang. Wanneer tussentijds blijkt dat een student niet de gewenste ontwikkeling vertoont, neemt het hoofd HDV een besluit over een zogenaamd verbeterplan waarin wordt aangegeven dat de student beneden de norm acteert en stappen moet nemen om dit te verbeteren. Aan het eind van de opleiding wordt het portfolio getoetst met een besluit geslaagd/niet geslaagd. De mentoren doen een voorstel voor beoordeling, en na bespreking met de vakdocenten en het hoofd HDV wordt de eindbeoordeling vastgesteld.

Het panel constateert dat de eindbeoordeling van BPO weliswaar zorgvuldig en met veel onderlinge afstemming is vormgegeven, maar dat de uiteindelijke beoordelingscriteria wat onduidelijk blijven. Uit gesprekken met de opleidingsvertegenwoordigers maakte het panel op dat de ontwikkelbereidheid van de student, de stappen die de student heeft gezet om zich persoonlijk en als leider door te ontwikkelen, en de reflectie hierop, de doorslag geven voor deze beoordeling. Dankzij de tussentijdse formatieve terugkoppeling en de formulering van verbetermaatregelen wanneer het portfolio niet goed genoeg vorm krijgt, zijn studenten hier goed op voorbereid en weten ze wat er van hen verwacht wordt. De opleiding begeleidt hen daarnaast zorgvuldig bij het formuleren van eigen ontwikkeldoelen die met de BPO getoetst worden. Ondanks deze goede vormgeving beveelt het panel toch aan om voor de eindtoetsing van het BPO-

portfolio heldere criteria als motivatie, zelfreflectie en dergelijke te noteren die studenten vanaf het begin medegeedeeld krijgen. Dit maakt de beoordeling van het BPO ook voor buitenstaanders goed inzichtelijk.

Toetsing van eindwerken

Het eindwerk heeft drie verschillende verschijningsvormen: de klassieke thesis (scriptie), het beleidsonderzoek en de minor. Deze eindwerken hebben elk op hun vorm toegesneden, maar zeer vergelijkbare beoordelingsformulieren. Eindwerken van de HDV worden standaard door ten minste twee beoordelaars beoordeeld: een inhoudelijke (gepromoveerde) beoordelaar vanuit de FMW aan de NLDA en een medewerker (wo-master) vanuit Talencentrum Defensie, die bij de het op het eindwerk voorbereidende vak TAV betrokken is. Zij komen tot afzonderlijke beoordelingen van het eindwerk met behulp van een uitgebreide rubric. De gemiddelden van hun beoordeling bepalen het cijfer op het uiteindelijke beoordelingsformulier; dit telt voor 80%, en de mondelinge presentatie van het eindwerk (gescoord via een apart formulier) voor 20%. Wanneer de beoordelaars van de scriptie meer dan een punt van elkaar verschillen, of als minimaal een van beide thesisbegeleiders het cijfer 5 heeft toegekend, wordt de thesis separaat beoordeeld door een beoordelaar vanuit HDV en treden de thesisbeoordelaar HDV en de thesisbegeleiders FMW en TAV daarna in overleg om het eindcijfer te bepalen. Het eindcijfer voor de thesis wordt in principe in dit overleg bepaald. Indien de thesisbegeleiders van FMW en TAV, en de thesisbeoordelaar HDV, niet tot een gezamenlijk eindcijfer kunnen komen, dan legt de thesisbeoordelaar HDV de relevante documentatie (thesis, thesis beoordelingsformulieren en de verschillen van inzicht) voor aan de thesiscoördinator. De thesiscoördinator bepaalt als onafhankelijke niet betrokken deskundige het eindoordeel, of laat een derde onafhankelijke wetenschapper het eindcijfer bepalen.

In 2023 is een kalibratiesessie gehouden met docenten van de HDV, waarbij de theses van de cohorten HDV18 en 19 nader zijn bekeken en beoordeeld om de beoordelingswijze onderling af te stemmen. Deze sessie heeft geleid tot een aanpassing van de beoordelingsrubric voor de thesis. Ook de externe lezing van eindwerken door een lid van het vorige visitatiepanel heeft geleid tot een aanscherping van de beoordeling van het eindwerk.

Het panel vindt dat de beoordeling van het eindwerk gedegen plaatsvindt met hulp van een uitgebreide rubric. De kalibratie tussen beoordelaars vindt het panel een goede ontwikkeling. Ook kon het panel zich doorgaans goed vinden in de toegekende cijfers. Wel vindt het panel dat de opleiding bij de beoordeling van de eindwerken de weging van de verschillende beoordelingscriteria en de manier waarop de beoordeling van de criteria tot een eindcijfer leidt, expliciet zou kunnen maken op het formulier. Daarnaast wijst het panel de opleiding erop dat de eindwerken op dit moment worden beoordeeld door twee beoordelaars die weliswaar elk een eigen perspectief meebrengen, maar die ook (deels) bij de begeleiding betrokken waren. Om een nog onafhankelijker beoordeling vorm te geven, raadt het panel de opleiding aan om te zorgen dat een beoordelaar die niet bij de begeleiding betrokken is geweest, het eindproduct bekijkt. Op dit moment gebeurt dat enkel bij eindwerken die door verschillen in beoordeling aan een derde beoordelaar worden voorgelegd.

Examencommissie

De HDV kent een examencommissie die vanuit haar wettelijke taak toezicht houdt op de kwaliteit van de toetsing. De commissie is actief betrokken bij het borgen van de processen rondom de (eind)toetsing. Zo wijst zij beoordelingskoppels toe aan afstudeerders en zet ze zich in voor kalibratie tussen beoordelaars. De uitvoerende taken omtrent de kwaliteitsbewaking, kwaliteitsborging en transparantie van de afzonderlijke toetsen heeft de examencommissie gedelegeerd naar de toetscommissie voor de HDV. Deze bespreekt de toetsen vooraf en achteraf. De *toetscommissie vooraf* bespreekt alle kwaliteitsaspecten van de toets in peer review-vorm. Het doel is om de kwaliteit van de toets te maximaliseren door de kans op onduidelijkheden

voor studenten en beoordelaars te beperken, en de beoordelaars inhoudelijk en procesmatig op één lijn te krijgen. Ook wordt gekeken of de toets voor de studenten de noodzakelijke informatie biedt. De *toetscommissie achteraf* bespreekt de resultaten en onregelmatigheden van de toets om de kwaliteit van de uitvoering van de toets te borgen. Het werken met twee bijeenkomsten van de toetscommissie zorgt dat heel gericht naar een toets wordt gekeken. Zo kunnen implicaties voor het onderwijs meteen worden meegenomen naar een volgende toets en eventuele verbeteringen in het onderwijs direct kunnen worden doorgevoerd.

Het panel constateert dat de examencommissie en de door haar gemandateerde toetscommissies zich goed proactief kwijten van hun borgingstaak. Een mogelijkheid tot verdere verbetering van de kwaliteit van toetsing is volgens het panel om ook periodiek structureel te kijken naar de toetsing over de hele opleiding heen, en niet enkel voor of na een module.

Overwegingen

Volgens het panel vindt toetsing binnen de HDV plaats op een passende en gedegen manier, met gevarieerde toetsvormen en met gebruikmaking van juiste en duidelijke richtlijnen en rubrics. De examencommissie borgt de kwaliteit van toetsing op proactieve wijze. Het panel adviseert de kwaliteit van toetsing nog verder te verhogen door de toetscriteria voor het BPO-ontwikkelportfolio te verduidelijken. Ook adviseert het voor de eindwerken standaard een niet bij de begeleiding betrokken beoordelaar in te stellen, de weging van de criteria op de beoordelingsformulieren voor de eindwerken te expliciteren en periodiek structureel te kijken naar het toetsprogramma van de opleiding als geheel, en niet vooral op vakniveau.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 10 voldoet.

Standaard 11. Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.

Bevindingen

In voorbereiding op de visitatie bestudeerde het panel 15 eindwerken van de opleiding, met daarin ook alternatieve eindwerken (2 beroepsonderzoeken en 1 minoreindwerk). Het constateerde dat al deze eindwerken aantonen dat de beoogde leerresultaten worden behaald. De eindwerken behandelen relevante thema's voor het werkveld, zowel in de beroepsonderzoeken als in de 'klassieke' theses. Het minoreindwerk kende eenzelfde relevantie: het betrof een uitgebreid portfolio waarbij de student aansluit bij de door de opleiding gewenste versterking van de pijler Technology & Capability uit de Defensie-onderwijsvisie Professionele Militaire Educatie (PME). De uitwerking is in alle gevallen voldoende, en in enkele goed te noemen.

Alumni zijn erg positief over de impact van de opleiding op hun beroepspraktijk. De opgedane kennis en vaardigheden, en de onderzoekende en reflectieve houding, zijn volgens alumni van duidelijke meerwaarde. Dit werd tijdens het bezoek door vertegenwoordigers uit de verschillende defensieonderdelen bevestigd. De opleiding bestaat al lang en het beroepenveld is goed op de hoogte van datgene waarvoor het HDV-diploma (en de bijbehorende speld) staat. Dit draagt aanzienlijk bij aan de carrièrekansen van de studenten. Daarnaast wezen alumni erop dat de HDV hen voorziet van een uitgebreid netwerk binnen de eigen generatie, zowel met docenten als met medestudenten. Zij komen cohortgenoten tegen op allerlei plaatsen binnen de defensieorganisatie en daarbuiten, en hebben op die manier op veel plaatsen een gemakkelijke ingang of een laagdrempelig aanspreekpunt.

Overwegingen

Het panel stelt vast op basis van de beschouwde eindwerken dat de beoogde leerresultaten van de HDV door de studenten worden behaald. Alumni en het werkveld zijn positief over de impact van de opleiding op hun beroepsmogelijkheden. In het bijzonder werd het netwerk binnen de defensieorganisatie geroemd waarover zij dankzij de HDV beschikken.

Conclusie

Het panel oordeelt dat standaard 11 voldoet.

Eindoordeel

Het oordeel van het panel over de Executive Master of Security and Defence (Hogere Defensie Vorming) is positief.

Ontwikkelpunten

1. Formuleer overkoepelende beoogde leerresultaten met gebruikmaking van de Dublin-descriptoren, waarna inzichtelijk wordt gemaakt op welke manier de leerdoelen van de cursussen bijdragen aan het behalen van deze leerresultaten.
2. Introduceer een verkorte BKO voor (militaire) docenten die geen volledig BKO-traject kunnen of hoeven doorlopen, waarbij het huidige BKE-traject met enige didactische inhoud wordt aangevuld.
3. Verhoog de kwaliteit van toetsing nog verder door de toetscriteria voor het BPO-ontwikkelportfolio te verduidelijken, door voor de eindwerken standaard een niet bij de begeleiding betrokken beoordelaar in te stellen, door de weging van de criteria op de beoordelingsformulieren voor de eindwerken te expliciteren en door periodiek structureel te kijken naar de toetsing over de hele opleiding heen, en niet enkel op vakniveau.

Bijlage 1. Beoogde leerresultaten

Module Toegepaste Academische Vaardigheden

1. 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.

Module Internationale Veiligheidsstudies

1. De student is in staat een wetenschappelijk verantwoorde analyse uit te voeren van de aard en oorzaken van hedendaagse mondiale veiligheidsvraagstukken, en kan de relatie hiervan met (inter)nationaal veiligheidsbeleid vaststellen.

2. De student is in staat geopolitieke ontwikkelingen binnen internationale samenwerking te analyseren en te synthetiseren tot een gepaste grand strategy waarmee Nederland zijn instrumenten van macht gesynchroniseerd inzet.

3. De student is in staat het Nederlands Buitenland- en Veiligheidsbeleid te evalueren, gebaseerd op de hedendaagse mondiale veiligheidsvraagstukken, geopolitieke ontwikkelingen, internationale samenwerking, (inter)nationaal veiligheidsbeleid en andere perspectieven.

4. De student is in staat te onderhandelen over (internationale) veiligheidsvraagstukken.

Module Krijgswetenschappen

1. De student heeft een diepgaand begrip van het construct van oorlog en oorlogsvoering, de theorie van militaire strategie en de strategische context. De student is in staat om de theorieën uit de geschiedenis van oorlogsvoering te synthetiseren met (nieuwe) concepten, ideeën en raamwerken. Daarnaast is de student in staat om nieuwe theoretische ideeën, concepten en raamwerken te creëren, en daarmee een bijdrage te leveren aan de militair-strategische planningsprocessen (nationaal en NAVO), resulterend in een strategisch advies (Ends, ways, means and associated risks).

2. De student heeft een diepgaand begrip van de het operationele niveau van oorlogsvoering, inclusief de complexiteit, de functie van het operationele niveau als nexus van de tactische aan het strategische niveau, en de operationele theorieën, concepten, ideeën en raamwerken (verticale integratie). De student is in staat om Operational Art and Science toe te passen, en door middel van visualisatie technieken bij te dragen aan een gezamenlijk begrip van het probleem en de mogelijke oplossingsrichtingen in een Joint, Interagency and Multinational context. Hiermee ondersteunt de student de ontwikkelingen van joint en combined operatieplannen tijdens gezamenlijke opdrachten met collega's van andere krijgsmachtdelen, met andere nationaliteiten, vanuit andere overheidsinstanties en overige organisaties.

3. De student is in staat om de capaciteiten, beperkingen en wijzen van optreden van de vier krijgsmachtdelen (Marine, Landmacht, Luchtmacht en Marechaussee), en Special Forces te integreren in de operationele domeinen (Land, Lucht, Maritiem, Space en Cyberspace), teneinde effectief te kunnen zijn tijdens operationele planning en uitvoering van operaties, en is in staat om zijn ideeën te visualiseren (horizontale integratie).

4. De student is in staat om relevante theorieën, geschiedenis en doctrine te synthetiseren tijdens presentaties, discussies en wargames, teneinde de dialoog te faciliteren tussen de commandanten, de staf en andere stakeholders in een poging om conflicten en oorlog in de (nabije) toekomst te duiden. De militaire strateeg en Operational Artist (de student) is zich bewust van de juridische, ethische en institutionele beperkingen en richtlijnen. De student is in staat om bij te dragen aan verschillende oplossingsrichtingen binnen het construct van de Whole of Governance Approach door middel van backcasting en forecasting.

Module Bedrijfs-en Bestuurswetenschappen

1. De student is in staat (a) de inrichting van de staat der Nederlanden in bestuurlijke zin en het Nederlandse politieke systeem te verklaren, (b) hierover een mening te formuleren en (c) deze mening te relateren aan andere belangrijke politieke systemen binnen en buiten Europa.
2. De student kan de maatschappelijke aspecten die het politieke proces beïnvloeden herkennen en verklaren, en kan de bestuurlijke verhoudingen tussen de militaire top en de politiek duiden.
3. De student is in staat vanuit verschillende theorieën over civiel-strategische beleidsvorming een strategie voor een organisatie bij de overheid te formuleren en kan dit vertalen naar concrete beleidsmaatregelen voor delen van die organisatie.
4. 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. Daarbij is de student in staat veranderingsprocessen voor te bereiden en te begeleiden.
5. De student is in staat op doeltreffende wijze te participeren in het beleids-vormingsproces, zowel bij het eigen defensieonderdeel als bij het Ministerie van Defensie in bredere zin en internationale staven. De student kan de effectiviteit van beleid analyseren en deze analyse vertalen naar verbeter-maatregelen.
6. De student is in staat de omgevingsfactoren vast te stellen die nationaal en internationaal het defensiebeleid beïnvloeden op financieel-economisch, sociaal-maatschappelijk en technologisch gebied. Op basis daarvan kan de student bijdragen aan het bestuur van de defensieorganisatie, onderscheid maken tussen gewenste en noodzakelijke beleidsmaatregelen en daarmee prioriteiten stellen binnen de beschikbare financiële ruimte.

Module Integratie

1. Anticipating the Future

- De student is in staat om opkomende technologieën, mogelijkheden en risico's met betrekking tot de toekomstige werkomgeving voor de inzet van het militaire machtselement ter ondersteuning van het nationaal belang te identificeren, analyseren en interpreteren. De student is in staat om op basis van een strategisch foresight proces een future force concept te creëren

voor de militair/politieke strategische leiding om te kunnen anticiperen op de toekomst.

2. Minor

- De studenten volgen een 3-daags minorprogramma, op masterniveau, over een thema dat een inhoudelijke aanvulling vormt (verbreding of verdieping) op het curriculum van de HDV. Het thema voor dit minorprogramma wordt gekozen gedurende het studiejaar, nadat de minor student heeft onderzocht wat een geschikte aanvulling is. De eindtermen worden door de minor student opgesteld als deel van zijn/haar opdracht.

3. Multi Domain Operations

- De student is in staat om zowel militaire als niet-militaire acties en effecten te orkestreren over alle domeinen (Air, Land, Sea, Cyber, Space) en te synchroniseren tussen de dimensies (Cognitief, Fysiek en Informatie).

4. Strategische reis

- De student draagt bij aan het vergroten van de strategische Nederlandse defensie aanwezigheid en het netwerk in Azië door een bezoek te brengen aan belangrijke strategische partners in de regio.
- De student verbreedt zijn/haar kennis als toekomstig hoofd-/opperofficier ten aanzien van de regionale en nationale dynamiek, alsmede de strategische cultuur en de uitwerkingen daarvan op de geopolitieke ontwikkelingen, zowel mondiaal als binnen Europa en (uiteindelijk) Nederland.
- De student vergroot zijn/haar internationale netwerk in een omgeving waarvan het belang de komende jaren zal toenemen.
- De student doet ervaring op als militair diplomaat.

Module Beroepsgerichte Persoonlijke Ontwikkeling (BPO)

1. Persoonsontwikkeling: de student heeft een vergroot zelfbewustzijn en toont zelfleiderschap in lijn met zichzelf, het team en de beroepscontext, en is getransformeerd tot een reflecti(e)ve professional in lijn met de waarden en normen van de krijgsmacht.
2. Leiderschapsontwikkeling: de student is in staat beargumenteerd een eigen mening te verwoorden over leiderschap en kan leiderschap toepassen binnen een team en een complexe omgeving (context) waarin zowel het leiden, volgen als de formele rol van leidinggeven centraal staan.
3. Professionele ontwikkeling: de student heeft een onderbouwde eigen mening gevormd over wat het 'zijn' van MD-defensiemedewerker voor hem/haar inhoudt, gezien vanuit het officierschap.

Bijlage 2. Opleidingscurriculum

De HDV bestaat uit 44 opleidingsweken met een studielast van 67,0 ECTS gegenereerd door opleiding, vorming en extra beslaglegging door oefeningen en werkbezoeken.

Het programma bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Toegepaste Academische Vaardigheden (TAV)
2. Internationale Veiligheidsstudies (IVS)
3. Krijgswetenschappen (KW)
4. Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen (BBW)
5. Integratiemodule, een module die de kennismodules integreert
6. Beroepsgerichte Persoonlijke Ontwikkeling (BPO)
7. Eindwerken
8. Doorlopende leerlijnen die in alle kennismodules aan de orde komen

Schematisch is het verband tussen de modules als volgt weer te geven:



Module	Studielast	EC
Beroepsgerichte Persoonlijke Ontwikkeling (BPO)	219 uur	7,8 EC
Toegepaste Academische Vaardigheden (TAV)	297 uur	10,6 EC
Internationale Veiligheidsstudies (IVS)	377 uur	13,5 EC
Krijgswetenschappen (KW)	439 uur	15,7 EC
Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen (BBW)	328 uur	11,7 EC
Integratie	216 uur	7,7 EC
Totaal	1876 uur = 67,0 EC	

Bijlage 3. Bezoekprogramma

Programma maandag 29 januari 2024

- 11:00-11:15 Aankomst en welkom panel
- 11:15-13:30 Voorbereidend overleg, inzien documenten en lunch
- **13:30-14:15** **Gesprek met formeel verantwoordelijken**
- 14:15-14:30 Pauze
- **14:30-15:15** **Gesprek met studenten HDV-20**
- **15:15-16:00** **Gesprek met alumni**
- 16:00-16:15 Pauze
- **16:15-17:00** **Gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld**
- 17:00-17:15 Overleg panel
- 17:15-17:30 Transport IDL - Hotel
- 17:30-18:30 Retraite
- 18:30-21:00 Diner panel

Programma dinsdag 30 januari 2024

- 08:15-08:30 Transport hotel - IDL
- 08:30-09:00 Inzien documenten
- **09:00-09:45** **Gesprek met docenten**
- 09:45-10:00 Pauze
- **10:00-10:45** **Gesprek met de Examencommissie**
- 10:45-11:15 Overleg panel en inzien documenten
- **11:15-11:45** **Rondleiding**
- 11:45-12:45 Lunch en voorbereiden eindgesprek
- **12:45-13:15** **Eindgesprek met formeel verantwoordelijken**
- 13:15-15:15 Opstellen voorlopige bevindingen
- **15:15-15:45** **Ontwikkelgesprek met formeel verantwoordelijken**
- 15:45-16:00 Mondelinge rapportage eindoordeel
- **16:00-17:00** **Receptie**

Bijlage 4. Geraadpleegde materialen

Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek 15 eindwerken bestudeerd. De gegevens van de eindwerken zijn op aanvraag beschikbaar bij Academion. Daarnaast heeft het panel voor en tijdens het bezoek onder andere de volgende materialen geraadpleegd:

- Zelfevaluatie rapport HDV
- Vorige visitatie rapport HDV
- Opleidings- en Examenreglement IDL
- Studiegids HDV
- Rubrics Eindwerken HDV18 en HDV19
- Aanwijzing Toetsing + Regeling aanwijzing examinatoren IDL
- Examencommissie IDL - Jaarverslag
- Jaarplanning HDV20
- Overzicht Gepubliceerde Eindwerken HDV
- Benchmark Instituut Defensie Leergangen
- Rapport Meesterschap voor officieren
- Kwaliteitszorghandboek IDL
- Actuele omgeving HDV20