Opbouw leerresultaten en toetsing

Uit het DNHS beroepsprofiel 2019 (pag 3):

Het leerresultaten van de Fast Track:

‘De Senior Manager en Professional maakt strategische beslissingen ten aanzien van het huidige en toekomstig bestaansrecht van de organisatie, weet deze keuzes te agenderen en beargumenteren en maakt praktische en haalbare vertalingen naar operationele beslissingen die de organisatie effectief maakt. Hij/zij initieert, organiseert en stuurt de processen die daarbij horen vanuit een regisserende helikoperview. In grote organisaties hebben deze Senior Managers en Professionals een hiërarchische laag boven zich in de vorm van chieffuncties of C-level (zoals CEO, CFO, COO, CIO). Voor MKB-organisaties is de functie van Senior Manager of Professional vaak gelijk aan deze chieffuncties en soms ook aan de functie van eigenaar/directeur.

De Senior Manager/Professional weet ruime ervaring te combineren met een bedrijfskundige manier van kijken naar en denken over vraagstukken, situaties en ontwikkelingen en heeft een waarderende manier van denken. Bestaansrecht en effectiviteit van de organisatie staan daarbij steeds centraal.’

Managers en professionals die zich ontwikkelen tot dit einddoel-profiel zijn in staat de toekomstige rol en verantwoordelijkheid gericht op bestaansrecht van de organisatie in te
vullen en kunnen daarmee een voortrekker worden van ontwikkeling van de organisatie.

In dit DNHS Beroepsprofiel wordt beschreven:

1. **Het einddoel beroepsprofiel**: de Senior Manager en Professional – een uitgebreidere beschrijving van het einddoel-profiel
2. **Instroom gericht op doorgroei naar deze senior functie/taak** – beschrijving van het proces van de instroom aan (middle)managers en professionals naar het beschreven senior niveau
3. **Het doel en de opzet van de Fast Track** – een vertaling naar wat de ontwikkeling van organisaties en de rollen en functies binnen deze organisaties betekenen voor een bedrijfskundige opleiding op master-niveau gericht op de doelgroep en met als einddoel het beroepsprofiel Senior Manager en Professional
4. **Beroepskritieke situaties en eindkwalificaties** – de beschrijving van beroepskritieke situaties die de rol en verantwoordelijkheid van het einddoel beroepsprofiel kenmerken en de eindkwalificaties die dit voor de Fast Track oplevert, uitgewerkt naar bedrijfskundige competenties die nodig zijn om deze rol en verantwoordelijkheid in te vullen
5. **Leerresultaten van de opleiding** – hier worden de hiervoor beschreven leerresultaten uitgewerkt naar de benoemde competenties, waarbij het overgrote deel van de competenties op niveau 4 Dublin descriptoren ontwikkeld moet zijn.

1. Einddoel- beroepsprofiel: de Senior Manager en Professional

Om deze nieuwe rol volwaardig in te kunnen vullen moet de nieuwe Senior Manager en Professional:

1. Zicht hebben op en begrip hebben van de belangrijkste ontwikkelingen in de buitenwereld en de gevolgen hiervoor op de keuzes die de organisatie moet maken ten aanzien van bestaansrecht, en
2. Deze keuzes kunnen vertalen naar de organisatorische keuzes en gevolgen ten aanzien van structuur, sturing en de delegatie van bevoegdheden enerzijds en de financiële consequenties anderzijds.
3. Tenslotte moet de nieuwe Senior Manager en Professional ook de samenhang tussen beiden bewaken.

De Senior Manager en Professional – het beoogde uitstroom niveau van de Fast Track – is in ogen van DNHS Business School:

- een beroepsbeoefenaar die in complexe situaties overzicht kan houden,
- hoofd- van bijzaken kan scheiden en
- in complexe situaties strategische beslissingen ten aanzien van het huidige en toekomstig bestaansrecht van de organisatie maakt of voorbereidt,
- deze keuzes weet te agenderen en beargumenteren en
- praktische en haalbare vertalingen maakt naar operationele beslissingen gericht op de effectiviteit van de organisatie.

Hij/zij initieert, organiseert en stuurt de processen die daarbij horen vanuit een regisserende helikoperview. Hij/zij neemt hiertoe beargumenteerde besluiten en bezit de interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden die hem/haar in staat stelt met mensen op alle niveaus binnen de organisatie te interacteren.

2. Instroom gericht op doorgroei naar deze senior functie/taak

Het opleiden van het middenveld van de organisatie om naar de toekomstige rol en verantwoordelijkheid te groeien en dus de toekomstige cruciale tussenlaag te vormen tussen C-level en de organisatie, omvat de volgende aandachtspunten:

- o Begrip van de ontwikkelingen buiten, om gesprekspartner van het C-level te worden en te blijven en het C-level kritisch te inspireren en te reflecteren.
- o De taal om met het C-level te communiceren en vragen te kunnen stellen die de kritische reflectie vorm geven
- o De linking-pin te vormen tussen het C-level en de organisatie
- o De creativiteit ‘binnen’ (als in alternatieven binnen het huidige systeem) en ‘buiten’ de box (new business, innovatie en nieuwe technologie), om de organisatie in de veranderende omgeving en de nieuwe koers daarin te laten functioneren
- o Het aanboren van het potentieel in de organisatie.

De in de praktijk opgedane ervaring binnen organisaties (minimaal 5 tot 7 jaar) wordt in de opleiding aangevuld/gecomplementeerd met bedrijfskundige inzichten uit de theorie, uit de praktijk van medestudenten en op basis van actuele cases, waardoor inzichten en activiteiten haalbaar en - in voor de organisatie toegankelijke taal en modellen – voor effectieve besluitvorming zorgen. Vanuit de chieffuncties wordt de Senior Manager/Professional in opleiding dan ook gevraagd om mee te denken en input te leveren ter voorbereiding van strategische keuzes die het bestaansrecht van de organisatie raken.

Het doorlopen van een strategische analyse in de eigen organisatie is er daarom ook op gericht om te leren de organisatie in kaart te brengen, de integraliteit van de onderdelen te doorzien en aan te kunnen wijzen waar (strategische) oplossingsrichtingen liggen die de organisatie echt verder helpen. Ook de haalbaarheid van voorstellen is een belangrijk onderdeel van de opleiding.

3. Het doel en de opzet van de Fast Track

De Fast Track – bedrijfskunde op master-niveau – is gericht op de uitoefening van strategische of specialistische (management)functies. De competenties richten zich op het voorbereiden van studenten op senior functies bij organisaties in de private en/of publieke sector. Dit kunnen managements-, beleids- of organisatie(ondersteunende) functies zijn, of een rol als ondernemer/bestuurder van een MKB-organisatie.

4. Beroepskritieke situaties en leerresultaten

Om het beroep en niveau van Senior Manager en Senior Professional (eindniveau van de opleiding) te beschrijven zijn – samen met het beroepenveld – vijf beroepskritische situaties beschreven. Deze zijn kenmerkend voor het functioneren van de Senior Manager/Professional. Zij bieden een kapstok voor het uitwerken van de opleiding en de eindkwalificaties. Dit wordt aangevuld met ‘Professionele ontwikkeling’ om het profiel van de succesvolle Senior Manager/Professional compleet te maken. DNHS Business School onderkent de volgende beroepskritische situaties:

1. Situaties van verandering
De huidige turbulente wereld waarin organisaties en managers/professionals functioneren is - als gevolg van groeiende omgevingscomplexiteit - continu in beweging en in het nieuws. Deze beweging en ontwikkeling stelt continu eisen aan de organisatie om de strategische en operationele fit in stand te houden. De Senior Manager/Professional weet ontwikkelingen in de omgeving op waarde te schatten en kan daar – indien nodig – een passend antwoord op geven met oog op de effectiviteit van de organisatie en de voorbereiding op de toekomstige wereld en de veranderingen die onherroepelijk in de markt op gaan treden. De Senior Manager/Professional weet daarmee te schakelen op de as van verandering tussen ‘verbetering – transitie – transformatie’.

2. Situaties van integraliteit
De organisatie kan gezien worden als een samenhangend geheel, een systeem. De Senior Manager/Professional kan naast de inhoud van het eigen vak/de eigen taak de gevolgen en

consequenties van keuzes voor het systeem van de organisatie doorzien en weet deze manier van kijken te laten landen in voorstellen, besluiten en aanpakken. De Senior Manager/Professional hanteert daarbij een systematische aanpak van complexe praktijkproblemen.

3. Situaties van advies
In situaties van advies is het de taak van de Senior Manager/Professional om inzicht te geven over de krachtenvelden die binnen en buiten de organisatie aanwezig zijn en de gevolgen die ze hebben voor de strategische keuzes die de organisatie maakt met betrekking tot het product- en/of dienstenaanbod, afzetmarkten, marketingstrategieën, (financiële) investeringen en innovaties. Het is ook de taak van de Senior Manager/Professional om veranderingen in het krachtenveld ter tafel te brengen op Chief level.

4. Situaties van kennis en ervaring
Deze situaties vragen van de Senior Manager/Professional een grote mate van systeemdenken, probleemoplossend vermogen, flexibiliteit en kennisintegratie om op strategisch niveau besluitvormingsprocessen te kunnen leiden en besluitvorming mede vorm te geven. De Senior Manager/Professional beschikt daarbij over een actuele professionele kennisbasis en beschikt over de intellectuele basisvaardigheden van de kenniswerker. Ervaring in de organisatie kan – samen met eerdere ervaringen en opgedane kennis – voor de organisatie geactiveerd worden door de juiste ontwikkelingen en signalen op de bestuurstafel te brengen.

5. Situaties van effectiviteitsdenken
In situaties waarin de omgeving en de processen in de organisatie op een operationele gerichtheid sturen, is het de taak van de Senior Manager/Professional om de focus op effectiviteit in de vorm van doelen stellen te houden (gericht op missie, visie en bestaansrecht) en de balans te vinden tussen borgen van de going concern en het realiseren van doelen. Dit effectiviteitsdenken moet door bespreekbaar maken en actieve sturing in de organisatie de boventoon krijgen.

Deze doelen zijn samen te brengen onder de volgende leerdoelen:
- Strategisch analyseren
- Toekomstkracht
- Bedrijfskundige dialoog
- Professionaliteit

Hieronder volgt een overzicht van de eindkwalificaties (6 kerntaken en 18 competenties) van de opleiding Fast Track van DNHS Business School die van de bovenstaande beroepskritische situaties zijn afgeleid.

Kwalificatie	Competentie
Kerntaak 1: De Senior Manager/Professional managet op effectieve en adequate wijze de bedrijfsvoering door processen, systemen en structuren te plannen, te organiseren, te dirigeren en te controleren	Competentie 1: Meningsvorming
	Competentie 2: Rolvolwassenheid
Kerntaak 2: De Senior Manager ontwikkelt op basis van interne en externe analyses algemeen en specifiek beleid dat ten grondslag ligt aan huidig en toekomstig bestaansrecht	Competentie 3: Omgevingssensitiviteit
	Competentie 4: Organisatie sensitiviteit
	Competentie 5: Visievormend
Kerntaak 3: De Senior Manager/Professional signaleert op basis van interne en externe ontwikkelingen de noodzaak tot veranderingen in de bedrijfsvoering en initieert, organiseert, dirigeert, coördineert en evalueert die hieruit voortkomende veranderprocessen binnen de organisatie	Competentie 6: Leiderschap
	Competentie 7: Resultaatgericht
	Competentie 8: Systeemdenken
Kerntaak 4: De Senior Manager/Professional draagt bij aan de continue ontwikkeling van de organisatie door innovatie/kansen te (onder)zoeken en te signaleren en deze op adequate wijze te implementeren in de bedrijfsvoering	Competentie 9: Analytisch vermogen
	Competentie 10: Innovatiekracht
	Competentie 11: Ondernemerschap
Kerntaak 5: De Senior Manager/Professional draagt aantoonbaar bij aan het continu borgen en verder ontwikkelen van core competences in de organisatie, waarmee de organisatie duurzaam onderscheidend vermogen en bestaansrecht kan bereiken en kan vanuit deze hoedanigheid een kritisch reflecterende rol richting het C-level invullen	Competentie 12: Waarderend kijken en werken
	Competentie 13: Ontwikkelgericht werken
	Competentie 14: Communicatie
Kerntaak 6: De Senior Manager/Professional ontwikkelt zich aantoonbaar persoonlijk en professioneel naar en stimuleert en faciliteert de professionele ontwikkeling van anderen en van het team in het kader van toekomstig bestaansrecht van de organisatie	Competentie 15: Reflectief vermogen
	Competentie 16: Verbindend vermogen
	Competentie 17: Zelfinzicht
	Competentie 18: Het Bedrijfskundig Oog

Uit het curriculum deel 1 – april 2023

Doel Fast Track:

Kennis:
• Kennis van de belangrijkste theorie van het vakgebied;
• Formele en informele logica (drogredeneren kunnen onderkennen).

Vaardigheden:
• De student leren op een integraal bedrijfskundige manier te denken en kijken;
• Kritisch redeneren – op basis van vragen stellen, oordeel uitstellen en waarderend benaderen;
• Analysevaardigheden om een organisatie, situatie of vraagstuk te doorgronden, de vraag-achter-de-vraag te benoemen en tot een integraal antwoord te komen;
• Komen tot een kritische verzameling en analyse van bronnen die (in)zicht geven in de werkelijke vraag en de oplossing daarvan;

• Verbale en schriftelijke vaardigheden in de vorm van een bedrijfskundige dialoog – eigen menings- en visievorming, vasthoudendheid en argumentatie, flexibiliteit op basis van andere inzichten.

Houding:
• De student kan zich op een bepaalde manier verhouden tot zichzelf en tot de wereld om zich heen – oog hebben voor de bedrijfskundige kant van de actualiteit en de eigen rol daarbij;
• Reflectie op het vakgebied en de plaats van deze kennis in de samenleving;
• Basis leggen voor verder ontwikkeling;
• Op hun gemak in de verschillende organisatie contexten en in bestuurskamers.

Curriculumlijn 1: inhoud

De opbouw van de opleiding loopt van vakinhoudelijk (instroomniveau) naar integraal bedrijfskundig kijken. In de eerste modules wordt de basis gelegd voor het integraal bedrijfskundig denken en kijken, in de volgende modules wordt die kennis en manier van kijken vanuit de verschillende bedrijfskundige velden toegevoegd waardoor de student de verschillende invalshoeken zowel kan integreren als vanuit een integrale invalshoek kan toepassen. Dit geheel krijgt binnen de opleiding vorm aan de hand van vijf blokken die elk een fase in de ontwikkeling tot bedrijfskundige kenmerken:

• Blok 1 – de basis voor integraal kijken
• Blok 2 – de kernanalyses bij integraal kijken
• Blok 3 – verdieping krijgen door naar congruentie en onderstroom te kijken
• Blok 4 – integratie en toekomstige richting
• Blok 5 – afronding van de studie

Gestileerd kan de opbouw van de opleiding als volgt worden beschreven:
Niveau 1: inleiding in integraal kijken
De basis systematiek van bedrijfskundig kijken wordt geïntroduceerd en behandeld: aanleren van de basisbegrippen van het vak, de taal van het vak, de fundamentele concepten van toegepaste bedrijfskunde, aanreiken van het referentiekader.
➔ Blok 1
7***Niveau 2: verdiepend***
Inzoomen op de deelgebieden van het bedrijfskundig werkterrein, ‘state of the art’ met betrekking tot kennis/inzichten, lopende ontwikkelingen in het vak, aanleren van specifieke methoden en technieken.
➔ Blokken 2 en 3
Niveau 3: gevorderd
Integreren en syntheseren: herkennen van patronen en voorspellen op basis van de theorie, vertalen van conceptuele kaders naar de praktijk, doorzien van de vraag-achter-de-vraag. We hechten hierbij een groter belang aan inzicht en niveau van denken, dan aan wetenschappelijk onderzoek.
➔ Blok 4
Niveau 4: master
Zelfstandig en individueel toepassen van de synthese van kennis en vaardigheden

binnen de context van de analyse-case (de eigen organisatie of de eigen expertise binnen het bedrijfskundig kader van de organisatie).
➔ Blok 5

Toetsing van de opleiding als geheel richt zich op kennis, inzicht en vaardigheden en is doorlopend formatief en sluit af met één summatieve eindtoets op basis van een portfolio. De manier waarop wordt getoetst sluit aan bij het leerdoel van de opleiding: een bedrijfskundige dialoog over een individueel uitgevoerde bedrijfskundige/strategische analyse en advies en de onderdelen die de student in het portfolio heeft aangeboden als bewijsstukken van ontwikkeling en eindniveau. Onderdeel van de mondelinge toetsing (presentatie en verdediging) is het schriftelijk aanreiken van een analyserapport – het MeesterWerk – en een eindreflectie en een Blue Ocean opdracht (tezamen het bewijsportfolio). Tussentijdse zelftoetsen over de kennis (per module) zijn voor het volgen van de voortgang door de studenten zelf, en verwijzen steeds naar de stof die bestudeerd is. Ook bij deze toetsing staat snappen en inzicht kweken centraal. De Proka-case, de feedback van andere studenten en de eigen reflectie van de student geeft het docentencorps tussentijds inzicht in de bedrijfskundige ontwikkeling van de student, en heeft het karakter van een formatieve toetsing.

Curriculumlijn 2 – vaardigheden

Het onderwijsprogramma vormt een samenhangend geheel qua opbouw en integratie van bedrijfskundige vaardigheden, zoals benoemd in het DNHS Beroepsprofiel en het DNHS Competentie handboek.
In de opleiding wordt systematisch, samenhangend en expliciet aandacht besteed aan de ontwikkeling van bedrijfskundige vaardigheden.
• ‘Systematisch’ verwijst naar: goed doordacht, rekening houdend met de opbouw van de (deel)vaardigheid en de inhoud van de opleiding
• ‘Samenhangend’ duidt op: doorgaande lijnen in het curriculum, geïntegreerd in de vakken en de bijeenkomsten
• ‘Expliciet’ betekent: de vaardigheden en de opbouw worden door de docenten benoemd en zijn herkenbaar voor de student – bijvoorbeeld via de studiegids, het DNHS Competentiehandboek en het persoonlijk leercontract
De opbouw richting het eindniveau van de opleiding:
Niveau 1: inleidend
Introductie in en kleinschalige oefening met bedrijfskundige vaardigheden, kennismaken met contextaspecten van het vak. Dit niveau staat centraal in Proka-case deel 1.
Niveau 2: verdiepend
Zelfstandig mondeling (MasterClasses en Hot Seats) en schriftelijk (Campus en via de Proka case) presenteren, eigen reflectie op maatschappelijke en bedrijfskundige implicaties. Dit niveau staat centraal in Proka-case deel 2 en 3.
Niveau 3: gevorderd
Eigen bijdrage aan de vraagstelling van de organisatie en van het vakgebied, in samenhang evalueren van nieuwe vakinformatie aan de al bekende bronnen en informatie en bovendien vanuit verschillende theorieën, perspectieven en branches. Dit niveau staat centraal in Proka-case deel 4.

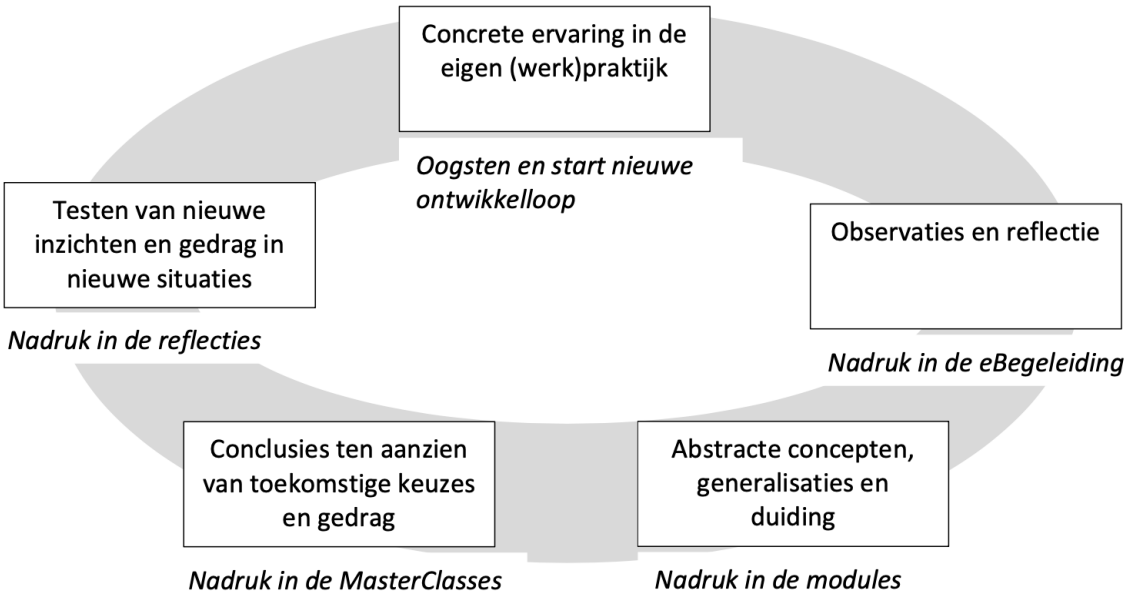
Niveau 4: Master
Zelfstandig functioneren in en reflecteren op het vakgebied toegepaste bedrijfskunde en binnen de eigen beroepspraktijk. Dit niveau staat centraal in de eigen analyse, het MeesterWerk en de afronding van de opleiding.
De opbouw van bedrijfskundige vaardigheden biedt aanknopingspunten voor de inhoud en de werk- en toetsvormen. Bedrijfskundige vaardigheden worden geïntegreerd beoordeeld: het opgeleverde product (het MeesterWerk, de presentatie, de verdediging) en het proces (de uitwerking van en het ontwikkelen op basis van de terugkoppeling op de Proka case) na afloop van elk blok, hoe is het MeesterWerk tot stand gekomen, bijdrage en betrokkenheid op de DNHS Campus en eventuele portfolio items die de student als onderdeel van het ontwikkelportfolio aanlevert) zijn onderwerp van beoordeling (kennis, vaardigheden en houding – zoals hiervoor beschreven).

Curriculumlijn 3 Didactiek: verantwoordelijkheid en complexiteit
Het onderwijsprogramma vormt een samenhangend geheel: de didactische opbouw van het programma is gebaseerd op toename van (eigen) verantwoordelijkheid en toename van complexiteit. Daarbij wordt rekening gehouden met de verschillen leerstijlen die studenten kunnen hebben.

Verantwoordelijkheid
Wat betreft verantwoordelijkheid loopt de opbouw van 'docent gestuurd' (Blok 1), naar gedeelde sturing (Blok 2 en 3) naar student gestuurd (Blok 4 en 5 richting afronding van het MeesterWerk). Deze verantwoordelijkheid kan zijn gericht op de keuzes van: opdrachten, testen, casussen of problemen, leerdoelen, problemen bij zelfstudie, studiebronnen, ondersteuning in MasterClasses en Hot Seats, interactie via de DNHS Campus, toetsing en het geven van feedback. Door de toenemende verantwoordelijkheid bij de student wordt er tijdens de opleiding volop gewerkt aan het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap.
Complexiteit
Wat betreft de mate van complexiteit van leertaken loopt de opbouw van eenvoudig, gemiddeld, naar complex. De complexiteit kan betrekking hebben op:

- De toenemende complexiteit in de taken zelf
- De variatie in mentale modellen die studenten moeten kunnen hanteren
  - conceptuele modellen: hiërarchisch, vergelijkend en contrasterend et cetera vanuit de verschillende onderliggende bedrijfskundige velden;
  - structurele modellen, bijvoorbeeld het bedrijfskundig model van de organisatie en andere modellen die gericht zijn op integraal bedrijfskundig kijken;
  - causale modellen, die zaken binnen de organisatie in perspectief brengen en prioriteren;
  - en tot slot analysemodellen behorend bij het bedrijfskundige vakgebied
- Een toename van de cognitieve inspanning die er geleverd moet worden (opbouw in cognitieve strategieën). Het gaat hierbij om:
  - Complexere modellen en theorieën
  - Parallellen zien en toe kunnen passen tussen modellen en theorieën
  - Keuze uit welke modellen en theorieën in de voorhanden situatie het meest geschikt is
  - Eigen combinaties van modellen en theorieën creëren die de benodigde inzichten op de vraag en vraag-achter-de-vraag oplevert.

Het schema met de didactische aanpak, gebaseerd op Kolb kan nu als volgt uitgebreid worden met de nadrukken de in de verschillende onderdelen van de Fast Track opleiding worden gelegd:



Vertaling curriculumlijnen naar leerlijnen

De visie, het doel van de opleiding en het onderwijsconcept resulteren in drie leerlijnen binnen de Fast Track:

1. De leerlijn Toegepaste bedrijfskunde (kennis)
2. De leerlijn Analyse vaardigheden (vaardigheden)
3. De leerlijn Bedrijfskundige Dialoog (houding)

1 De leerlijn toegepaste bedrijfskunde

De leerlijn toegepaste bedrijfskunde legt de nadruk op de methodische kant van de toegepaste bedrijfskunde (kennis van de vakgebieden en de belangrijkste denkers en modellen binnen die vakgebieden), waarbij het ontwikkelen van integraal kijken en het plaatsen van de bedrijfskundige vakgebieden binnen dat integraal kijken centraal staan. Als extra vakgebieden worden ’de externe analyse’ en ‘paradigma, cultuur en leiderschap’ gegeven.

Hoewel alle in het DNHS Beroepsprofiel beschreven competenties in deze leerlijn geraakt worden ligt de nadruk bij deze leerlijn op de volgende competenties:

- Meningsvorming
- Rolvolwassenheid
- Omgevingssensitiviteit

- Organisatiesensitiviteit
- Visievormend
- Systeemdenken

Deze competenties komen daarom ook in de verschillende Proka-case delen aan de orde.

Toetsing vindt plaats via het MeesterWerk en de Blue Ocean.

2. De leerlijn analyse vaardigheden

De leerlijn analysevaardigheden draait om integratie van alle kennis, inzichten en vaardigheden in de praktijk waarin het vak toegepaste bedrijfskunde uitgeoefend moet worden (vaardigheden).

Het doel van deze leerlijn is:

- Het doorgronden van een real life live organisatie – in de vorm van de eigen organisatie (oefeningen en uiteindelijk de analyse richting het MeesterWerk)
- Het plaatsen van de eigen rol en bijdrage binnen het grotere geheel
- Het doorzien van samenhang en afhankelijkheden – intern en extern
- Het achterhalen van de vraag-achter-de-vraag
- Het verzamelen en kritisch beoordelen en doordenken van informatie uit verschillende bronnen
- Het denken in huidig en toekomstig bestaansrecht
- Het geven van onafhankelijke adviezen
- Zicht hebben op haalbaarheid van de adviezen

Ook in deze leerlijn wordt aan alle competenties uit het DNHS Competentie handboek gewerkt, maar de nadruk ligt op de volgende competenties:

- Analytisch vermogen
- Innovatiekracht
- Reflectief vermogen
- Verbindend vermogen
- Communicatie
- Zelfinzicht

De analysevaardigheden worden in verschillende onderdelen van de opleiding ontwikkeld en gescherpt, zoals bij:

- De oefeningen bij iedere module
- De coachings uit de eBegeleiding bij de Fast Track
- Het online analyseprogramma
- De bijeenkomsten – MasterClasses en Hot Seats
- De forumdiscussies naar aanleiding van actuele cases op de DNHS Campus
- De interactie met andere studenten over hun organisaties
- De Proka case aan het einde van ieder studieblok
- De uiteindelijke analyse en het MeesterWerk

Toetsing van het behaalde eindresultaat vindt plaats in: de oefeningen bij de modules, de Proka-case, het MeesterWerk en het Eindgesprek.

3. De leerlijn bedrijfskundige dialoog

Deze leerlijn is gericht op het ontwikkelen en het toepassen van de vaardigheden die bij het vakgebied toegepaste bedrijfskunde hoort (houding).

De belangrijkste vaardigheden die hierbij centraal staan zijn:
• Oordeel uitstelen
• Vragen stellen
• Waarderend werken
• Bedrijfskundige dialoog

In deze leerlijn ligt de nadruk op de volgende competenties uit het DNHS Beroepsprofiel:
- Leiderschap
- Resultaatgerichtheid
- Ondernemerschap
- Waarderend kijken en werken
- Ontwikkelgericht werken
- Reflectief vermogen
- Het Bedrijfskundig Oog

Voor het grootste deel worden deze vaardigheden aangeleerd tijdens de modules, de eBegeleiding, MasterClasses en de Proka-case delen behorend bij de leerlijnen 'toegepaste bedrijfskunde' en 'analyse vaardigheden'. Deze vaardigheden spelen ook voor een belangrijk deel mee in de 1-op-1 gesprekken die iedere student bij de Fast Track heeft met een Bedrijfskundig Meester.

Toetsing van het behaalde eindresultaat vindt plaats in: het geven van feedback aan peers in intervisiegroepen (tijdens de MasterClasses, Hot Seats en bij de Proka case), de reflecties tijdens het programma, het moderatorschap, de eindreflectie (3 delen) en het eindgesprek.

Toetsing

Toetsing richt zich op kennis, inzicht en vaardigheden en wordt bij voorkeur geïntegreerd aangepakt (summatieve toetsing) => toets programma

Het toetsprogramma van de Fast Track omvat een impliciet en een expliciet deel:
Impliciet deel van de toetsing (formatieve toets op voortgang):
• Toetsen inzicht op de kernstof (via de modules)
• Toetsen toepassing stof in de praktijk => ontstaat er inzicht (via de oefeningen en discussies)
• Het door de modules heen kijken => tijdens de discussies op de DNHS Campus en de Proka-case
• Toetsen bijdrage bedrijfskundige dialoog op de DNHS Campus
• Toetsen bijdrage tijdens de MasterClasses en Hot Seats

Voortgang op deze punten wordt door de docent bijgehouden in een formatief toetsformulier en besproken tijdens het docentenoverleg.

Expliciet deel van de toetsing (summatieve eindtoets):
• Toetsing van de vier delen van de Proka case
• De groen licht toetsing van het concept MeesterWerk
• Toetsen MeesterWerk
• Toetsen presentatie en verdediging

De toetsmatrijs (uit de OER)

Leerresultaat	Indicator	Niveau Bloom	Toets onderdeel
1. Strategische analyse	De organisatie in kaart brengen - samenhang tussen trends en ontwikkelingen, de inrichting van de organisatie, de financiële impact en planning en de operationele processen die zorg moeten dragen voor bestaansrecht op kortere en langere termijn. Oog hebben voor boven- en onderstroom. Is de analyse op orde? Is de analyse evidence based? Is de analyse state of the art?	Analyseren	MeesterWerk
	Construeren van een relevant beeld van de stand van onderzoek en literatuur mbt de probleemstelling van de organisatie.	Creëren	
	Trends en ontwikkelingen vertalen naar beleid visie en doelstellingen, bestaansrecht vragen en een organisatievisie	Creëren	
	Integraliteit van de onderdelen doorzien (systeemdenken) – de vraag-achter-de-vraag	Creëren	
	Haalbaarheid van voorstellen – zicht op bestaansrecht nu en in de toekomst?	Analyseren	
2. Toekomst Kracht	Construeren van voorstellen op de as van verandering tussen verbeteren – transitie – transformatie	Creëren	MeesterWerk en Blue Ocean
	Kansen zien, innovaties en/of innovatie richtingen ontwerpen (innovatief vermogen), implementatie (op hoofdlijnen) ontwerpen en het construeren van een gedegen toekomstvisie	Creëren	
	Onderscheiden van onderscheidend vermogen en op basis daarvan visualiseren wat voor toekomstig bestaansrecht nodig is	Creëren	
3. Bedrijfskundige dialoog	Gelijkwaardig gesprekspartner zijn op S en C-level binnen en buiten de organisatie. Geeft blijk van kennis van de theorie en kan deze ter plekke (onderbouwd) toepassen, door bedrijfskundige lijnen van redernatie te trekken.	Creëren	Dialoog en portfolio
	Onderscheiden en structureren van informatie uit de organisatie en de omgeving gericht op strategische besluitvorming. Kan verbanden leggen tussen verschillende onderdelen van het rapport.	Analysere n	

	Argumenteren en visualiseren gericht op (strategische) besluitvorming en haalbaarheid	Creëren	
4. Professionaliteit	Ontleden van het krachtenveld op markten waarin de organisatie opereert en de daarop van invloed zijnde strategische keuzes en leiderschap Vanuit een strategische visie de juiste vragen op bestuurlijk niveau op de agenda plaatsen De strategische informatie en boodschap op een heldere en waarderende manier overbrengen Proactief en reflectief denken en handelen op strategisch niveau – de reflective professional Stimuleren en faciliteren van de eigen professionele ontwikkeling en die van anderen	Analyseren Creëren Toepassen Evalueren Creëren	Evaluatie, portfolio, presentatie en dialoog

De bij de toetsmatrijs behorende rubrics voor de eindbeoordeling

Eindtoets Fast Track			
MeesterWerk			
	Onvoldoende	**Voldoende**	**Goed**
Vraag-achter-de-vraag	De vraag die centraal staat in de analyse os een operationeel vraagstuk uit de dagelijkse praktijk van de organisatie. In het analysemodel worden alleen de verplichte analyses gedaan.	Er is een vraag-achter-de-vraag achterhaald die uit te drukken is in een op het beantwoorden van die vraag gericht analysemodel. In dit analysemodel zijn ook inzichten en aanpakken meegenomen die volgen uit het literatuuronderzoek.	De vraag-achter-de-vraag en de onderzoeksaanpak (inclusief het literatuuronderzoek) geven aan de ene kant invulling aan de vraag van de organisatie, maar overstijgen deze organisatie ook en zijn daarmee relevant voor andere soortgelijke organisaties.
Strategische analyse	De redeneringen op grond van theorie en praktijk zijn onvoldoende logisch en/of sluiten nauwelijks aan bij de centrale vraag. De analyses zijn losstaand en een integraal beeld is afwezig.	De redeneringen op grond van theorie en praktijk zijn logisch en vormen een integraal beeld van de organisatie. Vanuit hier wordt de vraag-achter-de-vraag benoemd en komen de relevante trends en ontwikkelingen in beeld. Er is naar de haalbaarheid gekeken, maar deze is summier.	De redeneringen op grond van theorie en praktijk zijn grensverleggend en sluiten aan bij de vraag-achter-de-vraag. Dit vormt een vernieuwende basis voor het ontwerp van huidig en toekomstig bestaansrecht. De haalbaarheidsvraag is consistent en congruent met de bevindingen uit de analyse en geven zicht op realisatie.
Toekomst Kracht	De analyse is voornamelijk gericht op het hier en nu, en de adviezen en/of strategische richting bevat acties in het rode perspectief.	Er worden kansen in de markt gezien en gecombineerd met vaardigheden in de organisatie. Het strategisch advies zit met name op niveau van verbeteren met een uitschieter naar transitie.	Er is een helder beeld van het onderscheidend vermogen van de organisatie of hoe strategisch onderscheidend vermogen gecreëerd kan worden om kansen in de markt (nu en in de toekomst) benut kunnen worden voor het creëren van huidig en toekomstig bestaansrecht. Het strategisch advies is een mengvorm van transitie en transformatie.
Oordeel	**Onvoldoende/voldoende/goed* (*voldoende = beide onderdelen minimaal voldoende, goed = beide onderdelen minimaal goed)**		
Onderbouwing oordeel			

Blue Ocean			
	Onvoldoende	**Voldoende**	**Goed**
Toekomst Kracht	De visie op de mogelijke Blue Ocean ontwikkelingen is onvoldoende gebaseerd op het onderzoek uit het MeesterWerk en/of is niet samenhangend geformuleerd. Het biedt nauwelijks inkijk in de onderliggende ideeën en kansen over de context van de organisatie.	De visie op de mogelijke Blue Ocean ontwikkelingen is mede gebaseerd op het onderzoek uit het MeesterWerk en is samenhangend geformuleerd. Het bevat inzicht in de onderliggende kansen en ideeën over de context van de organisatie.	De visie op de mogelijke Blue Ocean ontwikkelingen is een grensverleggende interpretatie van het onderzoek uit het MeesterWerk en is samenhangend geformuleerd. Het illustreert een vernieuwend beeld van de onderliggende kansen en ideeën over de context van de organisatie.
Oordeel	**Onvoldoende/voldoende/goed**		
Onderbouwing oordeel			

Reflectie			
	Onvoldoende	**Voldoende**	**Goed**
Professionaliteit	Er is geen doorleefde reflectie of zelfbeeld. De reflectie geeft onvoldoende blijk van inzicht in de doorgemaakte leerreis en de persoonlijke en professionele zelfkennis die daaruit is ontstaan. Hierbij is nauwelijks aandacht besteed aan de ontwikkelde innovatie- en leiderschapsvaardigheden.	De reflectie geeft blijk van inzicht in de doorgemaakte leerreis en de persoonlijke en professionele zelfkennis die daaruit is ontstaan. Hierbij is aandacht besteed aan de ontwikkelde innovatie- en leiderschapsvaardigheden. Er is een duidelijk beeld in hoe professionele ontwikkeling (eigen en van anderen) gestimuleerd en gefaciliteerd kan worden. Er is nog wel terughoudendheid of onervarenheid om deze inzichten om te zetten naar voor de organisatie wenselijke realisatie.	De reflectie geeft blijk van een grensverleggend inzicht in de doorgemaakte leerreis en de persoonlijke en professionele zelfkennis die daaruit is ontstaan. Hierbij zijn nieuwe mogelijkheden geschetst over de wijze waarop de innovatie- en leiderschapsvaardigheden blijvend worden ontwikkeld.
Oordeel	**Onvoldoende/voldoende/goed**		
Onderbouwing oordeel			

Portfolio			
	Onvoldoende	**Voldoende**	**Goed**
Bedrijfskundige dialoog en Professionaliteit	De optionele onderdelen van het afstudeerportfolio zijn onsamenhangend en geven geen eenduidig beeld van de bedrijfskundige ontwikkeling van de student	De optionele delen van het portfolio geven een duidelijk beeld van de keuzes en overwegingen van de student en laten zien hoe de student de bedrijfskundige kennis en vaardigheden op master-niveau toepast in het werk. Het portfolio omvat in totaal de 3 verplichte en 2 optionele onderdelen.	De samenstelling van het afstudeerportfolio laat zien dat de student een bewuste keuze heeft gemaakt qua samenstelling en opbouw. Het geheel laat zien dat de student ruimschoots op master-niveau kan werken en zich kenmerkt als een ontwikkelgerichte reflective professional in de breedte van het bedrijfskundige vakgebied. Het portfolio omvat in totaal de 3 verplichte onderdelen en een representatieve selectie aan optionele onderdelen die de ontwikkeling van de student op bedrijfskundig gebied evident maakt.
Oordeel	**Onvoldoende/voldoende/goed**		
Onderbouwing oordeel			

Presentatie			
	Onvoldoende	**Voldoende**	**Goed**
Professionaliteit	De presentatie volgt de opbouw en informatie van de analyse en het MeesterWerk. De presentatie ontstijgt het niveau van voorlezen van de sheets niet.	De presentatie volgt de opbouw van de analyse en het MeesterWerk, maar voegt op basis van die structuur actualiteit en overwegingen toe, waardoor de basis wordt gelegd voor een bedrijfskundige dialoog.	De presentatie staat los van de opbouw van de analyse en het MeesterWerk, voegt daadwerkelijk nieuwe inzichten en/of invalshoeken toe en stuurt daarmee de start en het verloop van de bedrijfskundige dialoog. De presentatie geeft inzicht in de professionele en bedrijfskundige ontwikkeling.
Oordeel	**Onvoldoende/voldoende/goed**		
Onderbouwing oordeel			

Dialoog			
	Onvoldoende	**Voldoende**	**Goed**
Professionaliteit	De dialoog ontstaat niet. Er wordt in lijn van de analyses en het MeesterWerk antwoord gegeven op de gestelde vragen, maar er ontstaat geen wederkerigheid of gelijkwaardigheid in het gesprek.	Er ontstaat een dialoog op de inhoud. De vragen worden beantwoord in lijn met de analyses en het MeesterWerk, maar binnen dat denkraam ontstaat er wel inzicht dat verder gaat dan het MeesterWerk.	Er ontstaat een bedrijfskundige dialoog waarbij alle deelnemers gelijkwaardig in het gesprek zitten. Nieuwe informatie leidt tot diepere inzichten. De deelnemer geeft blijk van eigen visie en oordeelsvermogen.
Oordeel	**Onvoldoende/voldoende/goed**		
Onderbouwing oordeel			