Onderwijs- en Examenregeling
DNHS Business School
Fast Track

Geldig voor de studiejaren 2024 en 2025

Inhoud

Voorwoord 3
Paragraaf 1 – Algemene bepalingen 5
Paragraaf 2 – Opleiding 10
Paragraaf 3 – Toegang tot de opleiding 15
Paragraaf 4 – Toegang tot het onderwijs en de tentamens 18
Paragraaf 5 – Inrichting en vormgeving opleiding 19
Paragraaf 6 – Inrichting en vormgeving onderwijseenheden 32
Paragraaf 7 – Toetsing en examinering 32
Paragraaf 8 – Studievoortgang en -begeleiding 36
Paragraaf 9 – Studieadvies 40
Paragraaf 10 – Na de opleiding 41
Paragraaf 11 – Evaluatie van het onderwijs 42
Paragraaf 12 – Overgangsbepalingen 42
Paragraaf 13 – Klachten, Bezwaar en Beroep 43
Paragraaf 14 – Van toepassing zijnde regelgeving 45

Bijlage 1 – Intake Fast Track opleiding 46
Bijlage 2 – Opbouw studiebelasting 50
Bijlage 3 – Opbouw studiebelasting over de modules 51
Bijlage 4 – Het DNHS Beroepsprofiel voor de Fast Track 52
Bijlage 5 – Leerdoelen per onderwijsonderdeel 53
Bijlage 6 – Toetsmatrijs en beoordelingsformulier 54
Bijlage 7 – Formatieve en summatieve toetsing 55
Bijlage 8 – Regeling Fraude 63
Bijlage 9 – Kwaliteiten op het gebied van kennis, inzicht en vaardigheden die een student zich bij het beëindigen van de opleiding moet hebben verworven (art 7.13 lid 2 WHW) 64
Bijlage 10 – Opzet, onderdelen en werkwijze van de opleiding Fast Track 72
Bijlage 11 – Leerresultaten en toetsing 95
Bijlage 12 – De beoordelingsformulieren 96

Voorwoord

Dit is de Onderwijs- en Examenregeling (OER) van de opleiding Fast Track van DNHS Business School. De OER bevat alle regels over de opleiding, met het accent op toetsing en examinering. De OER is gebaseerd op de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW).

Met oog op de leesbaarheid wordt in deze OER vooral gesproken over 'de student' en daar waar het tekstueel de leesbaarheid vergroot over 'hij'. Hier wordt eveneens 'zij' en 'hen' bedoeld.

Daar waar in de OER bij communicatie sprake is van de aanduiding 'schriftelijk' kan ook 'per email' of 'via digitale weg' worden verstaan.

Vaststellen OER voor de Fast Track van DNHS Business School
De directie van DNHS stelt jaarlijks de OER vast voor het volgende kalenderjaar, na deze ter inspraak voor te hebben gelegd aan de examencommissie. Bij tussentijdse wijzigingen – zoals voor deze OER – wordt de looptijd het lopende kalenderjaar en het volgende kalenderjaar.

De OER heeft daarmee een van tevoren vastgestelde geldigheidsduur. De OER van een eerder kalenderjaar – of de OER die door een tussentijdse OER-wijziging wordt vervangen – zijn niet meer geldig zodra een nieuwe OER wordt vastgesteld. Als er zaken voor studenten in de opleiding worden gewijzigd ten opzichte van het vorige kalenderjaar, dan is er sprake van overgangsmaatregelen, die zijn beschreven in de OER van de opleiding. De bijlagen bij deze OER worden geacht hier integraal onderdeel van uit te maken.

De OER van de opleiding is beschikbaar in digitale vorm via de landingspagina van de opleiding op de digitale DNHS Campus (https://campus.dnhs.nl)

Relevante informatiebronnen naast de Onderwijs- en Examenregeling:

- **De Studiegids Fast Track -**de digitale informatiebron met alle relevante informatie over de opleiding, de opleidingsomgeving en hoe die te gebruiken.
- **Het DNHS Beroepsprofiel** – De visie op de ontwikkeling van het middenveld van de organisatie en de eisen en kwalificaties die daaruit voortvloeien voor managers, leidinggevenden en staf-professionals die werkzaam zijn op dat middenveld. Toegevoegd als bijlage 4
- **Het DNHS Competentie handboek** – de 18 bedrijfskundige competenties die volgen uit het DNHS Beroepsprofiel worden hier beschreven op instroom- (NLQF 6) en uitstroomniveau (NLQF 7), samen met: gedrag in de werkcontext, waar deze competentie in de opleiding aan bod komt, welke acties de student zelf kan ondernemen om naast de opleiding de specifieke competenties tot ontwikkeling te brengen.
- **Werkreglement Examencommissie** – bevat de regels voor de samenstelling, taken, bevoegdheden en werkwijze van de examencommissie
- **Privacybeleid en beleid verwerking persoonsgegevens** – bevat maatregelen van DNHS B.V. ten aanzien van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en wet Bescherming Persoonsgegevens (Wbp)

Paragraaf 1 – Algemene bepalingen

Artikel 1 – Doel van de regeling

In deze onderwijs- en examenregeling (hierna verder OER) zijn de geldende procedures en rechten en plichten vastgelegd met betrekking tot het onderwijs en het examen van de opleiding Fast Track (hierna verder: de opleiding). Deze opleiding is door de directie van DNHS BV (handelend onder de naam DNHS Business School, en hierna verder: DNHS) ingesteld.

Artikel 2 – Reikwijdte van de regeling

1.
Deze regeling geldt voor de studenten die in de jaren 2024 en 2025 voor de opleiding zijn ingeschreven, onder vermelding van de in paragraaf 12 van deze regeling beschreven overgangsbepalingen. De bepalingen in paragraaf 2 van deze regeling zijn van toepassing op de studenten die zich ten behoeve van de opleiding inschrijven.
2.
Er kunnen geen rechten worden ontleend aan een Onderwijs- en Examenregeling van voorgaande jaren. Uitzonderingen hierop gelden voor de overgangsmaatregelen als deze genoemd worden in paragraaf 12 'overgangsmaatregelen' van deze OER
3.
Deze regeling is op 16 december 2024 vastgesteld door de directie van DNHS BV voor de kalenderjaren 2024 en 2025.

Artikel 3 – Begripsbepaling

1.
De in deze regeling voorkomende begrippen hebben, indien die begrippen ook voorkomen in de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (hierna verder: de WHW) de betekenis die de WHW daaraan geeft.
2.
Onverminderd het bepaalde in lid 1 wordt in deze regeling verstaan onder:

a. **Beroep(schrift):** het schriftelijke stuk waarmee tegen een afwijkende beslissing op bezwaar van een orgaan kan worden opgekomen bij een hogere instantie. (N.B. dit is iets anders dan een bezwaar(schrift): een schriftelijk stuk waarmee een belanghebbend bezwaar kan indienen tegen een besluit van een orgaan (Bijv. de jury bij het eindgesprek) met de vraag om heroverweging van het besluit. Bezwaar maken tegen een opleiding gerelateerde beslissing kan altijd. In beroep gaan kan bij de examencommissie. Zie paragraaf 13 - Klachten, Bezwaar en Beroep.
b. **Blended leersysteem**: de opleidingsmethodiek van de opleiding waarbij digitaal voor zelfstudie aangeboden wordt wat digitaal voor zelfstudie aangeboden kan worden, waar de student in de eigen werkcontext (en werkcontext-situaties uit eerdere werkomgevingen) bezig is met het toepassen van lesstof en het eigen

maken van inzichten en vaardigheden die in de opleiding worden ontwikkeld en de digitale (en facultatief op locatie) MasterClasses waarbij studenten samen oefenen met de toepassing en het verkrijgen van inzichten vanuit de lesstof en met de bedrijfskundige vaardigheden.

c. **Campus**: de digitale leeromgeving waarin de opleiding wordt aangeboden. De Campus is ook de plek waar de student van de docent/begeleider formatieve feedback op inzendingen en opdrachten krijgt en onderwijsinhoudelijke berichtgeving.
d. **Competentie**: Een geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden, inzicht en houding, dat nodig is om in een beroepscontext beroepsproducten te realiseren die aan de geldende kwaliteitseisen voldoen.
e. **Contactmoment**: een onderwijsmoment waarbij de docent live, fysiek danwel online, aanwezig is, daarnaast begeleidingsmomenten waarbij een docent of studiebegeleider ingezonden werk van de student leest en voorziet van feedback gericht op verdere ontwikkeling en verdieping (formatieve toetsen).
f. **Dagen**: indien niet nader gespecificeerd worden met dagen kalenderdagen bedoeld.
g. **Deeltijdopleiding**: Een opleiding die zodanig is ingericht dat de student naast de onderwijsactiviteiten ook andere werkzaamheden kan verrichten. In de specifieke opleiding – de Fast Track van DNHS – worden bepaalde werkzaamheden, die gekoppeld zijn aan het ontwikkelen van de bedrijfskundige competenties beschreven in het beroepsprofiel, aangemerkt als onderdeel van de opleiding. De in de werkcontext opgebouwde competenties zijn onderdeel van de toetsing. Er mogen eisen worden gesteld omtrent het verrichten van werkzaamheden, indien deze werkzaamheden in de OER worden aangemerkt als onderdeel van de opleiding (WHW art 7.27)
h. **Directie:** de directie van DNHS BV, handelend onder de handelsnaam DNHS Business School
i. **EC:** European Credit; een EC is de eenheid van de studielast in het ECTS (European Credit Transfer System). Een EC is gelijk aan een studiepunt en staat voor 28 studiebelastingsuren.
j. **Einddatum van de opleiding:** 24 maanden na de start van de opleiding, of – indien eerder – het moment van het positief doorlopen van de eindtoets.
k. **Eindtoets:** de summatieve toetsing van het portfolio voor afstuderen door een jury van examinatoren. Deze eindtoets is tevens het tentamen van de opleiding, zijnde één onderwijseenheid.
l. **Examencommissie:** Het orgaan dat op objectieve en deskundige wijze vaststelt of een student voldoet aan de voorwaarden die de onderwijs- en examenregeling stelt aan kennis, inzicht en vaardigheden die nodig zijn voor het verkrijgen van het diploma (Artikel 7.12 lid 2 WHW). De examencommissie heeft onder andere de taak en bevoegdheid tot het borgen van de kwaliteit van het tentamen (de eindtoets) en het borgen van de kwaliteit van de organisatie en de procedures rondom de toetsing (artikel 7.12b lid 1 sub a en e WHW).
m. **Examinator:** Een door de examencommissie aangewezen docent of gecommitteerde die belast is met het afnemen van de eindtoets en het vaststellen van de uitslag daarvan (artikel 7.12c lid 1 WHW)

n. **Formatieve toetsen**: een onderzoek naar kennis, het inzicht en de vaardigheden van de student, alsmede de beoordeling van de uitkomsten van dat onderzoek, dat in samenhang met een of meer andere onderzoeken een beeld geeft van de voortgang van de student binnen de opleiding en richting de eindtermen. Formatieve toetsen zijn altijd bedoeld om de student te stimuleren en gericht van feedback te voorzien om ontwikkeling en verdieping te bewerkstellingen.
o. **Fraude**: Het handelen of nalaten van de student dat ervoor zorgt dat degene die de toetsing doet niet meer in staat is het kennen of kunnen van de student op een correcte en eerlijke manier te beoordelen.
p. **Hertentamen**: de herkansing van de eindtoets als bedoeld in artikel 7.10 eerste lid WHW.
q. **Intake**: inschrijvings- en toelatingsprocedure tot de opleiding
r. **Leergangenoverleg:** de gemeenschappelijke vergadering van docenten en begeleiders van DNHS waarbij de voortgang en ontwikkeling van individuele studenten wordt besproken
s. **Leeruitkomst of -resultaat:** Beschrijving wat een student geacht wordt te weten, te begrijpen en te kunnen toepassen na afronding van een leerperiode. Dit kan een leerperiode of leertraject zijn in het onderwijs of een leertraject op het werk of in de vrije tijd (informeel leren).
t. **MeesterWerk**: het eindwerk van de opleiding dat samen met de andere verplichte – en mogelijk vrijwillige – onderdelen van het afstudeerportfolio de proeve van bekwaamheid vormt om het uitstroomniveau van de student te bepalen.
u. **Middenveld van de organisatie**: Die lagen binnen de organisatiestructuur waar functionarissen aangestuurd worden en zelf (inhoudelijk of hiërarchisch) aansturen. Op het middenveld werken managers, leidinggevenden en staf-professionals.
v. **Onderwijs- en Examenregeling (OER):** De regeling waarin informatie over de opleiding is opgenomen, alsmede de geldende procedures en rechten en plichten ten aanzien van het onderwijs en de examens (artikel 7.13 lid 1 en 2 WHW)
w. **Onderwijseenheid:** Een samenhangend onderdeel van de opleiding dat afgesloten wordt met een toets en dat kan bestaan uit meerdere deeltoetsen (artikel 7.3 lid 2 WHW). In het geval van de Fast Track omvat de opleiding één onderwijseenheid met formatieve toetsen gedurende de opleiding en één afsluitende summatieve toets.
x. **Onderwijsonderdelen:** de verschillende eenheden waarin de studiestof wordt aangeboden zoals modules, eBegeleiding, eProgramma's, MasterClasses, Hot Seats etc.
y. **Opleiding:** Een opleiding is een samenhangend geheel van onderwijseenheden, gericht op de verwezenlijking van doelstellingen op het gebied van kennis, inzicht, attitudes en vaardigheden waarover degene die de opleiding voltooit, dient te beschikken (artikel 7.3 lid 2 WHW).
z. **Opleidingsruimte:** de opleiding is primair een digitale opleiding. Met de opleidingsruimte wordt de digitale DNHS Campus bedoeld waar de opleiding aangeboden wordt. Voor de MasterClasses wordt gebruik gemaakt van een apart digitaal videosysteem. Alle MasterClasses en andere klassikale

activiteiten worden (indien mogelijk) opgenomen. De opnamen worden onderdeel van de lesstof.

aa. **Portfolio:** de gezamenlijke einddocumenten die de examenjury voor en tijdens het eindgesprek – samen met het eindgesprek - gebruikt voor het bepalen van het uitstroomniveau. In het portfolio zitten in ieder geval: een MeesterWerk waar groen licht voor verkregen is, een uitgewerkte Blue Ocean opdracht, een Eindflectie, bewijstukken van het doorlopen van de Proka case deel 1 en het zijn van moderator.

bb. **Praktische oefening:** Een activiteit (artikel 7.13 lid 2 sub d WHW) die gericht is op het verwerven van bepaalde vaardigheden. Daaronder vallen in ieder geval het MeesterWerk, doen van oefeningen gericht op toepassing en verkrijgen van inzichten en het verwerven van competenties gericht op het bedrijfskundig kijken en denken in de werkcontext.

cc. **Professioneel gedrag:** het geheel van gedragingen en gedragslijnen die kenmerkend zijn voor de uitoefening van het beroep waartoe de student wordt opgeleid. Deze zijn beschreven in de 18 bedrijfskundige competenties.

dd. **Regeling Fraude:** de door de directie, bij afzonderlijke beslissing, vastgestelde Regeling Fraude. Deze regeling is als bijlage 8 aangehecht en maat integraal onderdeel uit van deze OER.

ee. **Reces:** Perioden waarin geen sprake is van ingeroosterde onderwijsactiviteiten, toetsen en herkansingen (tenzij anders is afgesproken). DNHS kent in ieder geval een kerst- en zomerreces.

ff. **Start van de opleiding**: de datum die door de student is aangegeven als gewenste datum waarop de opleiding start. De student krijgt vanaf dat moment toegang tot de opleiding via de digitale DNHS Campus – de studiestof is toegankelijk indien de student een profiel heeft aangemaakt op die digitale DNHS Campus (https://campus.dnhs.nl)

gg. **Student**: Degene die door DNHS ingeschreven is voor de opleiding en het recht heeft om deel te nemen aan onderwijs en toetsing van de opleiding.

hh. **Studiebegeleider:** de docent of andere bedrijfskundige begeleider die door de opleiding aangewezen wordt om de student gedurende het uitvoeren van de afstudeeranalyse te begeleiden

ii. **Studielast:** de studielast van de opleiding is 1680 uur oftewel 60EC. Deze studielast is opgebouwd uit gemiddeld 6 tot 8 uur studie per week in de leeromgeving van de opleiding (modules en e-begeleiding), 13 uur per week toepassing in de eigen werkcontext en een aantal bij de opleiding behorende e-programma's. In de werkcontext staat het onderzoeken, vragen, analyseren reflecteren en uitproberen van dingen op een andere manier dan voor de opleiding centraal. De ervaringen en inzichten uit deze toepassing neem je weer mee in de opleiding.

jj. **Studiegids:** Informatiegids voor studenten van de opleiding die in ieder geval het OER bevat en praktische informatie over de opleiding en de digitale leeromgeving, de 'DNHS Campus'. De studiegids is te allen tijde te vinden en raadplegen op de landingspagina van de opleiding op de Campus.

kk. **Summatieve toetsing:** de eindtoets waarbij bepaald wordt of de student de eindtermen van de opleiding heeft behaald

ll. **Tentamen:** de toets waarmee de student de opleiding (zijnde één opleidingseenheid) afrondt. het tentamen omvat een onderzoek naar de kennis, het inzicht en de vaardigheden van de examinandus, alsmede de beoordeling van de uitkomsten van dat onderzoek (art 7.10 lid 1 WHW)

mm. **Tentamendatum**: de datum waarop het tentamen – zijnde de eindtoets van de opleiding – door of namens de examinator is afgenomen.

nn. **Toets**: Een onderzoek naar kennis, inzicht en vaardigheden van de student, alsmede de beoordeling van de uitkomsten van dat onderzoek. Een toets kan bestaan uit verschillende deeltoetsen of voortgangstoetsen. Het begrip 'toets' staat gelijk aan begrip 'Tentamen' als bedoelt in artikel 7.10 WHW.

oo. **Toetsregeling c.q. tentamenregeling:** beschrijving van de vorm van het tentamen, de vereisten om aan het tentamen deel te mogen nemen en de wijze waarop het eindresultaat wordt vastgelegd.

pp. **Vakantie:** Periode waarin geen sprake is van voor de studie noodzakelijke of verplichte activiteiten.

qq. **Weekmail:** wekelijks overzicht van ontwikkelingen op de Campus, zaken ten aanzien van de opleiding en informatie vanuit de opleiding over regelingen, agenda's en ingeroosterde extra (facultatieve) activiteiten. De weekmail wordt regulier op maandag verstuurd, met uitzonderingen van officiële feestdagen – dan wordt de weekmail op de eerstvolgende werkdag verstuurd.

rr. **Werkdag:** maandag tot en met vrijdag met uitzondering van feestdagen zoals beschreven door de Rijksoverheid (https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/vraag-en-antwoord/officiele-feestdagen) én de door de directie van DNHS aangewezen collectieve vrije dagen danwel aangekondigde (vakantie)sluitingen.

ss. **WHW:** Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek, te raadplegen via https://wetten.overheid.nl/BWBR0005682/2024-05-01/0

3.
Waar in deze regeling student staat wordt in voorkomende gevallen tevens onder begrepen de aspirant-student, tenzij uitdrukkelijk anders bepaald.

Artikel 4 – Informatievoorziening

1.
De opleiding verstrekt reguliere informatie tijdig aan de student schriftelijk, via de digitale DNHS Campus (de leeromgeving) of via de reguliere informatiemails over en met betrekking tot de opleiding – zoals de weekmail voor studenten en alumni.
2.
De opleiding verstrekt de bij de opleiding horende beschrijvingen vooraf via de studiegids en de landingspagina van de opleiding op de Campus – toegankelijk voor studenten die ingeschreven staan en alumni die lid zijn van de alumnivereniging van de opleiding.
3.
De opleiding stelt een rooster van MasterClasses voor de leergang ter beschikking bij de start van de leergang. Indien er wijzigingen zijn wordt de student daar zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk voor de betreffende MasterClass schriftelijk van op de hoogte

gebracht. Het actuele rooster is altijd voor de leergang beschikbaar via de DNHS Campus.

4.
De student is verantwoordelijk voor het bijhouden van wijzigingen in het rooster of de regelingen die schriftelijk zijn gecommuniceerd danwel via de Campus of weekmail gepubliceerd zijn. Ook als een student niet meer is ingeschreven, dient hij zich regelmatig op de hoogte te stellen van ontwikkelingen.

Paragraaf 2 – Opleiding

Artikel 5 – Doel van de opleiding

1.
De opleiding Fast Track leidt managers, leidinggevende en staf-professionals die minimaal HBO/HBO+ werk- en denkniveau hebben (NLQF niveau 6) en minimaal 5 jaar relevante ervaring hebben op het middenveld van de organisatie – samen met MKB-ondernemers die voor hun organisatie naast de rol van bestuurder ook het middenveld vormen – op tot S-level functionarissen (NLQF-niveau 7). De focus van bedrijfskundige S-level functionarissen ligt op de integrale benadering van organisatie vraagstukken en strategische keuzes, het doorzien van de vraag-achter-de-vraag bij situaties en vraagstukken en het professioneel invullen van het scharnierpunt tussen besturing en uitvoering in de organisatie. De DNHS opleiding Fast Track profileert zich en richt zich op een niche waarbij middenvelders met werkervaring en al enige tijd uit het officiële schoolsysteem door een combinatie van theorie en praktijk op bedrijfskundig master-niveau worden gebracht. De integrale manier van kijken en denken, nadruk op het middenveld en de waarderende manier van werken kenmerkt DNHS en de opleiding.
2.
Dit wordt concreet gemaakt in het volgende overzicht:
Kennis:
- Kennis van de belangrijkste theorie van het vakgebied;
- Formele en informele logica (drogredeneren kunnen onderkennen).

Vaardigheden:
- De student leert 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 organisatiecontexten en in bestuurskamers.

(Uit: DNHS Fast Track Curriculum – deel 1, April 2023)

Artikel 6 – Eindtermen vanuit het DNHS Beroepsprofiel

De eindtermen van de opleiding zijn beschreven in het DNHS Beroepsprofiel (zie bijlage 4). De eindtermen zijn als volgt beschreven:

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.

Einddoel- beroepsprofiel: de Senior Manager en Professional
De Senior Manager en Professional van de toekomst geeft invulling aan het ‘gat’ dat in de organisatie ontstaat op het moment dat het C-level van de organisatie zich meer gaat richten op de externe omgeving van de organisatie en de strategische keuzes en richting die de organisatie bestaansrecht moeten geven. Daar waar het middlemanagement in het verleden en deels nog in het heden gericht is op de uitvoeringscyclus van de organisatie, zal de toekomstige rol van het middenveld van de organisatie ook gericht zijn op het houden van aansluiting tussen de veranderende rol van de besturing met de organisatie. De nieuwe middenvelder vormt de linking pin tussen de besturing en de realisatie van wat de besturing aan keuzes heeft gemaakt voor de organisatie.

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.

In grote organisaties hebben deze Senior Managers en Professionals een hiërarchische laag boven zich in de vorm van chieffuncties (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. Door deze 'tussenpositie' in de organisatie kent de Senior Manager/Professional als geen ander de dilemma's van effectiviteit versus efficiency en van strategische doelen versus going concern. De Senior Manager/Professional moet in dit (spannings)veld voor de organisatie belangrijk keuzes maken – en is in vele gevallen de linking-pin in de top-down en bottom-up informatiestroom – om zowel de strategische als operationele fit voor de korte en langere termijn te richten op bestaansrecht. De Senior Manager/Professional is dan ook een gewaardeerde gesprekspartner voor de chieffuncties.

De Senior Manager/Professional weet daarvoor ruime ervaring te combineren met een bedrijfskundige manier van kijken naar en denken over vraagstukken, situaties en ontwikkelingen en hanteert een waarderende manier van denken. Bestaansrecht en effectiviteit van de organisatie staan daarbij steeds centraal. De Senior Manager en Professional moet daarvoor onder andere de taal van het C-level spreken, zonder het contact met de uitvoerende organisatie te verliezen.

Door de professionele invulling van rol en verantwoordelijkheid binnen de organisatie weet het C-level van de organisatie zich verzekert van een sterke binnenkant van de organisatie en kan zij erop vertrouwen signalen vanuit de organisatie en de omgeving van de organisatie tijdig, vakkundig en ter zake doend aangereikt te krijgen. Het bestuur van de organisatie krijgt daardoor de handen vrij om zich bezig te houden met strategische keuzes omtrent de toekomst van de organisatie en met extern stakeholdermanagement en eventuele strategische samenwerkingen – waarbij de Senior manager/professional te allen tijde een professionele sparring partner is.

Artikel 7 – Eindkwalificaties, kerntaken en Competenties

1.
De in artikel 6 benoemde eindtermen zijn in het DNHS Beroepsprofiel vertaald in kerntaken en bijbehorende bedrijfskundige competenties, zoals in onderstaande tabel is weergegeven:

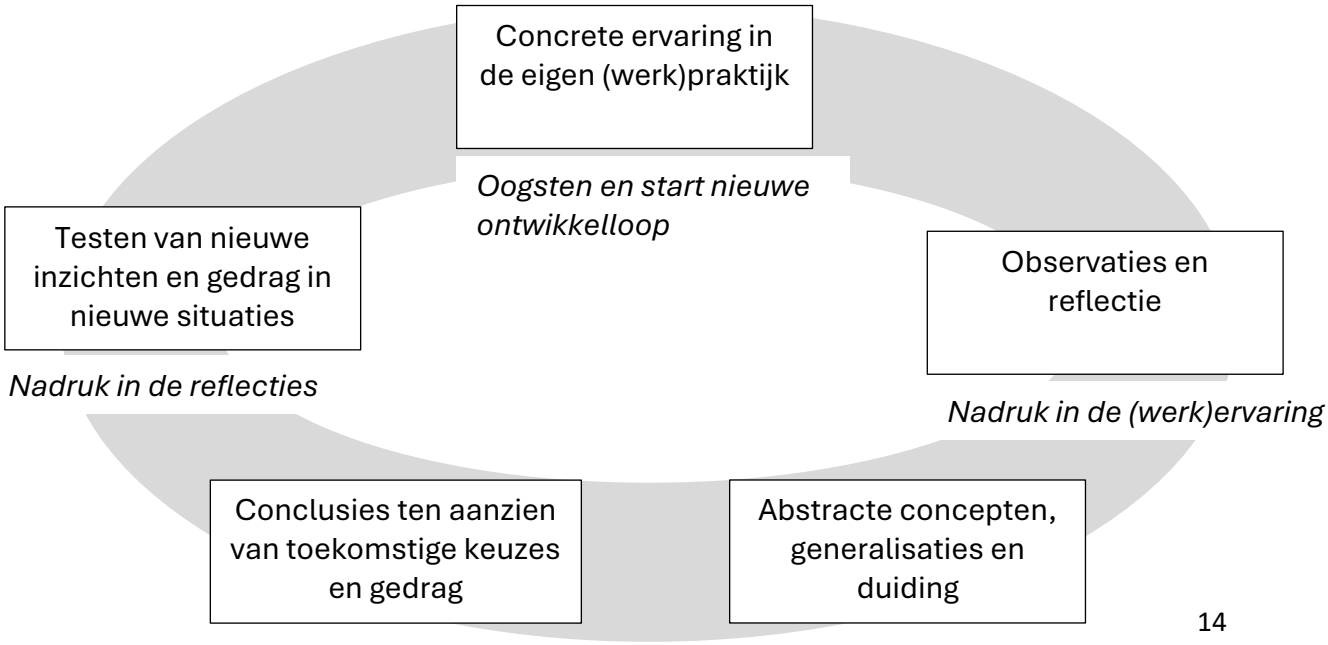
Kwalificatie	**Competentie**
Kerntaak 1: De Senior Manager/Professional managet op effectieve en adequate wijze de bedrijfsvoering door processen, systemen en structuren te plannen, te organiseren, te dirigeren en te controleren	Competentie 1.1: Meningsvorming
	Competentie 1.2: Rolvolwassenheid
Kerntaak 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 2.1: Omgevingssensitiviteit
	Competentie 2.2: Organisatie sensitiviteit
	Competentie 2.3: 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 3.1: Leiderschap
	Competentie 3.2: Resultaatgericht
	Competentie 3.3: 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 4.1: Analytisch vermogen
	Competentie 4.2: Innovatiekracht
	Competentie 4.3: Ondernemerschap
Kerntaak 5: De Senior Manager/Professional draagt bij aan het continu borgen en verder ontwikkelen van core competences in de organisatie waarmee de organisatie duurzaam onderscheidend vermogen en bestaansrecht kan bereiken	Competentie 5.1: Waarderend kijken en werken
	Competentie 5.2: Ontwikkelgericht werken
	Competentie 5.3: Communicatie
Kerntaak 6: De Senior Manager/Professional streeft naar persoonlijke ontwikkeling als professional en stimuleert en faciliteert de professionele ontwikkeling van anderen en van het team in het kader van toekomstig bestaansrecht van de organisatie	Competentie 6.1: Reflectief vermogen
	Competentie 6.2: Verbindend vermogen
	Competentie 6.3: Zelfinzicht
	Competentie 6.4: Het Bedrijfskundig Oog

2.
Deze 18 bedrijfskundige competenties waartoe de opleiding opleidt zijn uitgewerkt in het DNHS competentiehandboek. Hierin is beschreven wat het instroom- en uitstroomniveau per competentie is (van NLQF 6 naar NLQF 7), welke gedrag daarbij in de werkcontext behoort, waar in de opleiding deze competenties geborgd zijn en welke extra activiteiten de student kan ondernemen om de betreffende competentie te ontwikkelen.
4.
Het DNHS competentiehandboek is te allen tijde te vinden op de landingspagina van de opleiding op de Campus.
5.
De kwaliteiten op het gebied van kennis, inzicht en vaardigheden die een student zich bij het beëindigen van de opleiding moet hebben verworden (art 7.13 lid 2 WHW) zijn opgenomen als bijlage 9.
6.
De samenhang tussen het doel van de opleiding, de leerdoelen, kerntaken, competenties, de opzet van de opleiding en de toetsing zijn schematisch en uitgeschreven opgenomen in bijlage 11.

Artikel 8 – Didactische aanpak

1.
De didactische methode die DNHS Business School hanteert is beschreven in het document 'Strategische en didactische uitgangspunten Fast Track MBA' en vormen een combinatie van de actiegerichte leeraanpak met de ervaringsgedreven leeraanpak zoals beschreven door Klob (1975).
2.
Deze aanpak wordt op hoofdlijnen weergegeven in onderstaand processchema:

- Ervaring uit de eigen (werk)praktijk
- Verzamelen van informatie en observaties over die ervaring
- Analyse, duiding en conclusies uit de analyse teruggekoppeld op de ervaring (Reflectie)
- Aanpassing van gedrag en de keuzes in komende situaties (PDCA)



Nadruk in de MasterClasses *Nadruk in de modules*

Deze ervaringsgedreven leeraanpak wordt uitgewerkt in artikel 20 en 21 van deze OER.
3.
Dit geïntegreerde proces benoemen we als actiegericht ontwikkelen en is voor de DNHS doelgroep de beste manier om leren, ontwikkelen, veranderen en groei te faciliteren. Er is op basis van deze keuze binnen de opleiding veel aandacht voor reflectie, ook al wordt het niet altijd expliciet als reflectie benoemd. Aan het einde van de opleiding is de student door de gekozen aanpak te herkennen als een 'Improving and Reflective professional'.
(uit: DNHS Fast Track Curriculum – deel 1, april 2023)
4.
Dit vertaalt zich in een curriculum dat gericht is op het individuele leerproces van de student en dat vorm krijgt door een systeem van aangeboden lesstof, het doorleven en internaliseren van de lesstof door de student, reflectie, veelvuldig formatief toetsen, stimuleren van leercycli en het uiteindelijk op eindniveau brengen van de kennis, vaardigheden en inzichten van de student. Dit eindniveau wordt vastgesteld in een summatieve toetsing.
5.
Hoewel de inrichting van de aangeboden studiestof een vaste vorm heeft (iedere student doorloopt dezelfde modules) is hiermee het leerproces individueel. De student krijgt veel vrijheid in de keuzes die gemaakt worden bij het doorlopen van de opleiding, maar moet aan het einde van de opleiding wel alle studiestof beheersen. Er is vrijheid in de manier van studeren, geen vrijheid in de wel of niet de studiestof doorlopen. De begeleiding en de formatieve toetsing borgen dat de opleiding inzicht heeft in proces richting het voldoen aan de eindnorm. Er bestaat in de opleiding dus geen facultatieve of verplichte lesstof – alle aangebonden lesstof dient te zijn doorlopen en geïnternaliseerd om aan de eindtermen te voldoen. De enige uitzondering hierop is de verdiepingsstof die in elke module opgenomen is onder het kopje 'Meer lezen over…' – de stof die hier staat en de artikelen die hier aangeboden worden geven de student de mogelijkheid extra verdieping te realiseren op specifieke deelonderwerpen.

Paragraaf 3 – Toegang tot de opleiding

Artikel 9 – Niveau instroom

1.
De Fast Track is een algemene bedrijfskundige opleiding op masterniveau en vereist een HBO/HBO+ werk-denkniveau (NLQF niveau 6) bij instroom
2.
HBO/HBO+ werk-denkniveau wordt bij de intake vastgesteld op basis van gewaarmerkte diploma's van vooropleidingen die minimaal op HBO BA niveau zijn, externe en door de

student aangeleverde niveaubepalingen van niet meer dan 12 maanden oud danwel door een test waarmee de student NLQF niveau 6 kan aantonen.
3.
Ter bewijs van het voldoen aan de instroomeis overlegt de aspirant-student een gewaarmerkte kopie van het eerder verkregen diploma.
4.
Indien de aspirant-student geen gewaarborgd diploma van een vooropleiding op minimaal bachelor-niveau kan overleggen kan de aspirant-student het toelatingsniveau aantonen door het afleggen van de DNHS entreetoets. Deze entreetoets is gebaseerd op NLQF niveau 6 en omvat een serie open vragen die de aspirant-student moet beantwoorden. De entreetoets wordt beoordeeld door een toelatingscommissie bestaande uit: 1 lid van de examencommissie, 1 kerndocent en 1 lid van de directie van DNHS. Het ingevulde beoordelingsformulier waarin de commissieleden de beantwoording van de entreetoets bespreken, beoordelen en mogelijke aandachtspunten voor de opleiding beschrijven wordt naar de aspirant-student gestuurd en in het studentendossier geplaatst. Indien de commissie na het lezen en bespreken van de entreetoets vragen hebben, kan er voor gekozen worden om nog een mondelinge toelichting van de aspirant-student te vragen. Mogelijke aandachtspunten voor de opleiding worden in het leerlingvolgsysteem (LVS) geplaatst
5.
Naast vaststellen van het instroomniveau wordt tijdens de intake bepaald in hoeverre de student past bij een digitaal blended leersysteem. Hiertoe wordt met de student bepaald:

- Wat digitale vaardigheden zijn
- Werk- en studiediscispline
- Studieroutines en faciliteiten

Bevindingen en risico's worden vastgelegd op het intake beslisdocument, dat opgenomen wordt in een na de intake te openen studentendossier. Het intake beslisdocument is toegankelijk voor begeleiders en docenten en vormt samen met het afstudeerportfolio onderdeel van het door de examencommissie te toetsen einddossier.
6.
Ook de actuele werkcontext en de werkervaring van de student worden in de intake meegenomen (zie artikel 10) en op het intake beslisdocument vastgelegd.
7.
De intakeprocedure is toegevoegd als bijlage 1

Artikel 10 – Werkplekleren

1.
De opleiding is gericht op toegepaste bedrijfskunde. Dat betekent dat niet reproduceren van de theorie maar de toepassing van bedrijfskundige kennis en vaardigheden in de eigen werkcontext centraal staat. De theorie is daarbij de basis die richting geeft en instrumentarium aanreikt voor het handelen.
2.
De opleiding is zo ingericht dat de student gemiddeld 6 tot 8 uur per week met de aangereikte lesstof in de digitale omgeving bezig is – inclusief 2 uur per week voor de eBegeleiding. Met deze lesstof gaat de student in het eigen werk en binnen de eigen

werkcontext met de aangereikte stof en methoden aan de slag. De inzichten en ervaringen die daaruit voortkomen worden door de student weer ingebracht in de opleiding (module oefeningen, MasterClasses, eBegeleiding, intervisie met mede-studenten, 1-op-1 begeleidingen en coaching en uiteindelijke het afstudeerporfolio). Daar vormen de ervaringen, inzichten en de ontwikkeling van vaardigheden de cases waarmee de opleiding vorm krijgt. Deze samenhang van leren in de digitale leeromgeving en de toepassing in de praktijk, en vanuit daar weer terug naar de opleiding vormt de gezamenlijke studielast van 1680 uur (60 EC). De inspanning en voortgang van het leerproces wordt door de docenten en begeleiders gemonitord en besproken tijdens het 3-wekelijkse leergangenoverleg.
3.
Tijdens de intake wordt er daarom aandacht besteed aan de werkcontext van de student, met name of de werkcontext in het middenveld van de organisatie is en of de student op dat middenveld de ruimte heeft en krijgt om inzichten en methoden uit de opleiding toe te passen (zie ook bijlage 1).
4.
Wijzigingen in de werksituatie worden door de student schriftelijk aan de opleiding gemeld en worden geregistreerd in het studentendossier.
5.
Studenten die wel aan te merken zijn als middenvelder, maar die op het moment van de intake geen actieve werkcontext hebben maken dit voor aanvang van de opleiding bekend. Er wordt dan samen met de student gekeken of er voldoende toegang tot ervaringen en praktijk is om in de toepassing die de opleiding vraagt te voorzien.
6.
Studenten die ook tijdens het maken van hun analyse geen actieve werkcontext hebben kunnen voor het afstuderen gebruik maken van de afstudeervarianten ‘expertanalyse’ of ‘ondernemersanalyse’.

Artikel 11 – Inschrijving opleiding

1.
De directie schrijft een student in die voldoet aan de hierboven beschreven toelatingseisen en -procedures – die vastgesteld zijn door de examencommissie. Na toetreding als RPHO vindt ook aanmelding bij DUO plaats.
2.
De examencommissie toetst periodiek de toepassing van de toelatingseisen en -procedures en evalueert of de toelatingseisen en -procedures nog toereikend zijn.
3.
Ten behoeve van een adequate en heldere informatieverstrekking zijn de in lid 1 bedoelde toelatingseisen en -procedures als bijlage I bij deze regeling aangehecht en maken integraal onderdeel hiervan uit.

Artikel 12 – Beslissing over toelating

Over de toelating van de student tot de opleiding beslist de directie.

Paragraaf 4 – Toegang tot het onderwijs en de tentamens

Artikel 13 – Inschrijving onderwijs en tentamen

1.
Aan inschrijving voor de opleiding (zie intake procedure bijlage 1) zijn inschrijfgelden verbonden die voldaan moeten zijn voor start van de opleiding, tenzij schriftelijk anders afgesproken.
2.
Het eindgesprek – het tentamen van de onderwijseenheid die de opleiding vormt – kan alleen gepland worden als:

- Aan alle geldelijke verplichtingen is voldaan
- De student groen licht van de studiebegeleider heeft gekregen op het MeesterWerk
- De verplichte onderdelen van het afstudeerportfolio bij DNHS aanwezig zijn en in het studentdossier zijn geplaatst (zie artikel 32)

3.
Het eindgesprek wordt, als voldaan wordt aan alle voorwaarden beschreven in lid 2, door het team DNHS samen met de student gepland.

Artikel 14 – Aan- en afmelden onderwijs

1.
Na aanvang van de onderwijseenheid is afmelden niet toegestaan, tenzij de directie in bijzondere gevallen (zoals ziekte) anders beslist.

Artikel 15 – Aan- en afmelden (her)tentamens

1.
Indien de student van de studiebegeleider Groen Licht heeft gekregen op het concept MeesterWerk kan de student beginnen aan het afronden van de opleiding door zich voor te bereiden op het eindgesprek en eventueel het eindwerk verder uit te werken tot een definitieve versie.
2.
De student ontvangt na bereiken van Groen Licht van de opleiding twee aanvullende eindopdrachten – te weten: de Blue Ocean opdracht en de Eindreflectie (bestaande uit 3 onderdelen). Een maand na verstrekken van de aanvullende eindopdrachten rappelleert – indien noodzakelijk - de opleiding voor het compleet maken van het afstudeerportfolio. Indien de student aanvullend bewijsmateriaal van de doorgemaakte ontwikkeling en het bereikte eindniveau aan wil leren, kan dit in het vrije deel van het afstudeerportfolio.

3.
De student plant samen met de opleiding een eindgesprek, waarbij het beschikbaar zijn van twee examinatoren een vereiste is. Dit eindgesprek kan minimaal twee weken na aanlevering van de definitieve documenten in het portfolio gepland worden.

Paragraaf 5 – Inrichting en vormgeving opleiding

Artikel 16 – Onderwijs missie en visie

1.
Onderwijsvisie:
Alumni van de DNHS Fast Track staan bekend als bedrijfskundigen die niet alleen qua kennis up to date zijn en als volwaardig gesprekspartner kunnen functioneren, maar vooral omdat ze qua toepassing en professionaliteit hun vak verstaan en proactief bijdragen aan het bestaansrecht van de organisatie van de toekomst. Op deze manier dragen de DNHS Fast Track Alumni bij aan de organisatie van de toekomst, waarbij het bestuur van de organisatie ondersteund en gedragen wordt door het zogenaamde S-level: middelmanagement en staf die het bestaansrecht-denken in een VUCA wereld mogelijk maakt. (uit: DNHS Fast Track Curriculum – deel 1, april 2023)
2.
Onderwijsmissie:
Binnen DNHS Business School zien we bedrijfskunde als een ambacht – het vak heet niet voor niets bedrijfsKUNDE. Een ambacht leer je voornamelijk door te doen (70%), door te reflecteren met gelijken (20%) en slechts een beperkt deel door cognitieve kennisoverdracht (10%). (Muijen, 2018). Dit is de basis onder alle programma's en activiteiten die DNHS Business School aanbiedt, en is als basis gehanteerd bij het uitwerken van het curriculum van de Fast Track.
Voor DNHS Business School is er maar één realiteit waarin de waarde van de opleiding bewezen wordt: de echte wereld waarin de manager, professional en ondernemer met de kennis, ervaring en vaardigheden opgedaan tijdens de opleiding aan de slag moet. De praktijk van het eigen werk en de eigen organisatie is daarmee in onze ogen de beste school voor elke bedrijfskundige in opleiding. Daarom zijn de DNHS programma's en opleidingen zo ingericht dat de deelnemers bedrijfskundig kijken en denken leren door vanaf dag één met de modellen, technieken en inzichten in hun eigen organisatie te werken. Ook worden actuele voorbeelden en cases uit de media – en dus uit de wereld waarin de student het bedrijfskundige ambacht ook gaat gebruiken – gebruikt om het denken te scherpen en een bedrijfskundige manier van kijken en denken te ontwikkelen. (uit: DNHS Fast Track Curriculum, april 2023)
3.
Op basis hiervan biedt de opleiding de student:

1. Een hoogwaardige opleiding waarin de student leert vragen en problemen aan te pakken op basis van bewezen en state of the art bedrijfskundige methoden en technieken en waarin de student zich ontwikkelt tot een volwaardig en betrokken

lid van de bedrijfskundige gemeenschap en volwaardig gespreks- en sparringpartner is voor de besturen van organisaties (Chief level);
2. Uitdagend en gevarieerd onderwijs, waarin de student werkt aan concrete vraagstukken en problemen binnen echte organisaties – de eigen organisatie, de organisaties van medestudenten en de actuele cases uit de media;
3. Deskundige docenten en begeleiders die studenten coachen in hun ontwikkeling tot bedrijfskundigen en hen inspireren het beste uit zichzelf te halen;
4. Een cultuur die gericht is op leren en ontwikkelen en daarbij een waarderende en persoonlijke benadering hanteert. Deze cultuur wordt actief uitgedragen en bewaakt op zowel de bijeenkomsten als op de DNHS Campus;
5. Een brede oriëntatie als het gaat om toegepaste bedrijfskunde: via de analyse in de eigen organisatie, via de bedrijfskundige dialogen tijdens bijeenkomsten en op de DNHS Campus met een brede visie op het bedrijfsleven;
6. Adequate voorlichting en begeleiding op momenten die er toe doen.

(uit: DNHS Fast Track Curriculum – deel 1, april 2023)

4.

Op basis hiervan vraagt de opleiding aan de student:

1. Interesse in het gedrag van mensen en organisaties en in het doorgronden van dat gedrag;
2. Analytisch en reflectief vermogen en communicatieve vaardigheden;
3. Liefde voor het vraagteken (een nieuwsgierige basishouding), zich uitgedaagd voelen door onzekerheden;
4. De motivatie om het beste uit zichzelf te halen, door verantwoordelijkheid te nemen en inzet te tonen;
5. Openstaan voor de overtuiging dat de toegepaste bedrijfskundige benadering van problemen en situaties meerwaarde oplevert;
6. Zelf-leiderschap, discipline en verantwoordelijkheidsgevoel om zelf eigenaar van de studie, de eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling en het leerresultaat te dragen.

(uit: DNHS Fast Track Curriculum – deel 1, april 2023)

5.

Visie op toetsing:

Centraal bij de toetsing staat steeds inzicht in en toepasbaarheid van bedrijfskundige principes gericht op het bestaansrecht van de organisatie. We hechten belang aan het kennen en met name kunnen hanteren van de gedoceerde kennis, modellen en technieken vanuit een toepassingsoogmerk. Dit betekent dat reproduceerbaarheid van kennis geen doel op zich is, de juiste toepassing daarvan wel. Aldus wordt tegemoet gekomen aan 1 van de doelstellingen van de Fast Track, te weten het kunnen functioneren als een volwaardig gesprekspartner op bestuurs- of chief-niveau in de organisatie.

(uit: Toetsbeleid DNHS Business School)

Artikel 17 – Eindtermen opleiding

1.

De eindtermen beschreven in paragraaf 2 zijn de basis voor de beroepskritieke situaties, die vertaald zijn in 18 bedrijfskundige competenties waar de opleiding in opleidt. Deze

18 bedrijfskundige competenties omvatten de vaardigheden waar de student over moet beschikken om het uitstroomniveau van de opleiding te bereiken. Deze competenties zijn verweven in de opleidingseenheden en worden meteen in de werkcontext toegepast als onderdeel van de gewenste ontwikkeling. De kennis uit de opleidingseenheden vormen de taal en het begrip waarmee de ontwikkelde competenties ingezet kunnen worden. Zie ook bijlage 9 en 10.
2.
De vertaling van de eindtermen van de opleiding naar de opleiding en de toetsing is schematisch uitgewerkt in bijlage 11.
3.
Om het eindniveau van de student te bepalen is een toetsmatrijs opgesteld (zie bijlage 4) die volgt uit de opbouw en samenhang van de opleiding (bijlage 11).

Artikel 18 – Opbouw van het onderwijsprogramma

1.
De opleiding bestaat uit één kalenderjaar, met de mogelijkheid om een tweede kalenderjaar te gebruiken voor het afronden van de opleiding. Gemiddeld doen studenten van de opleiding 18 maanden over de opleiding, van begin tot afronding.
2.
De opleiding bestaat uit één opleidingseenheid die in deeltijd wordt verzorgd.
3.
De opleiding is samengesteld uit drie leerlijnen:
1. De leerlijn Toegepaste bedrijfskunde (kennis)
2. De leerlijn Analyse vaardigheden (vaardigheden)
3. De leerlijn Bedrijfskundige dialoog (houding)

Deze leerlijnen zijn beschreven in het 'DNHS Fast Track Curriculum – deel 1' en vormen de basis voor de onderwijseenheid zoals aangeboden in de opleiding, en zijn ook opgenomen in de opbouw van de opleiding van eindtermen tot toetsing (bijlage 11).
4.
De opbouw van de opleiding is in hoofdlijnen als volgt vormgegeven:
- De leerlijn Toegepaste bedrijfskunde:
    - Module 1 t/m 17
    - MasterClasses en Hot Seats
    - Doorloop 1 jaar
- De leerlijn Analyse vaardigheden:
    - Vanaf module 5: methodologie en achterhalen vraag-achter-de-vraag
    - Vanaf module 12: doorlopen van het analyseproces. Hierbij worden de volgende hulpmiddelen geboden:
        - Online analyseproces van 4 maanden
        - Online analyseproces van 8 maanden

      De student kan zich hiervoor aanmelden via team@dnhs.nl
    - Ook in MasterClasses 5, 8, 9, 11 en 12
- De leerlijn Bedrijfskundige dialoog:
    - Vanaf module 1 tot einde opleiding
    - MasterClasses en Hot Seats

- De dialoog op de Campus

5.
In elke module staat een van de 18 bedrijfskundige competenties centraal - waarbij competentie 18 'het Bedrijfskundige Oog' uitgewerkt wordt na afronding van de modules en in de fase van het schrijven van het MeesterWerk. Deze competenties zijn op instroom en uitstroomniveau beschreven in het DNHS competentiehandboek dat op de landingspagina van de opleiding in de digitale DNHS omgeving beschikbaar is voor studenten.
6.
De voortgang van de ontwikkeling van competenties – gericht op bestuderen van de stof en de toepassing in de praktijk – staat aan het einde van elk blok van de opleiding centraal tijdens de tussentijdse evaluatie over de competenties.
7.
Uitwerking en toelichting op de verschillende onderwijsonderdelen die hierboven beschreven staan is toegevoegd als bijlage 10.

Artikel 19 – Opbouw studielast van de opleiding

1.
De opleiding heeft een studielast van 60 EC oftewel 1680 uur. De studielast van de opleiding is bij of krachtens de WHW en/of bij afzonderlijke beslissing door de directie vastgesteld.
2.
De studielast is in het digitale blended systeem van de opleiding als volgt op te splitsen:

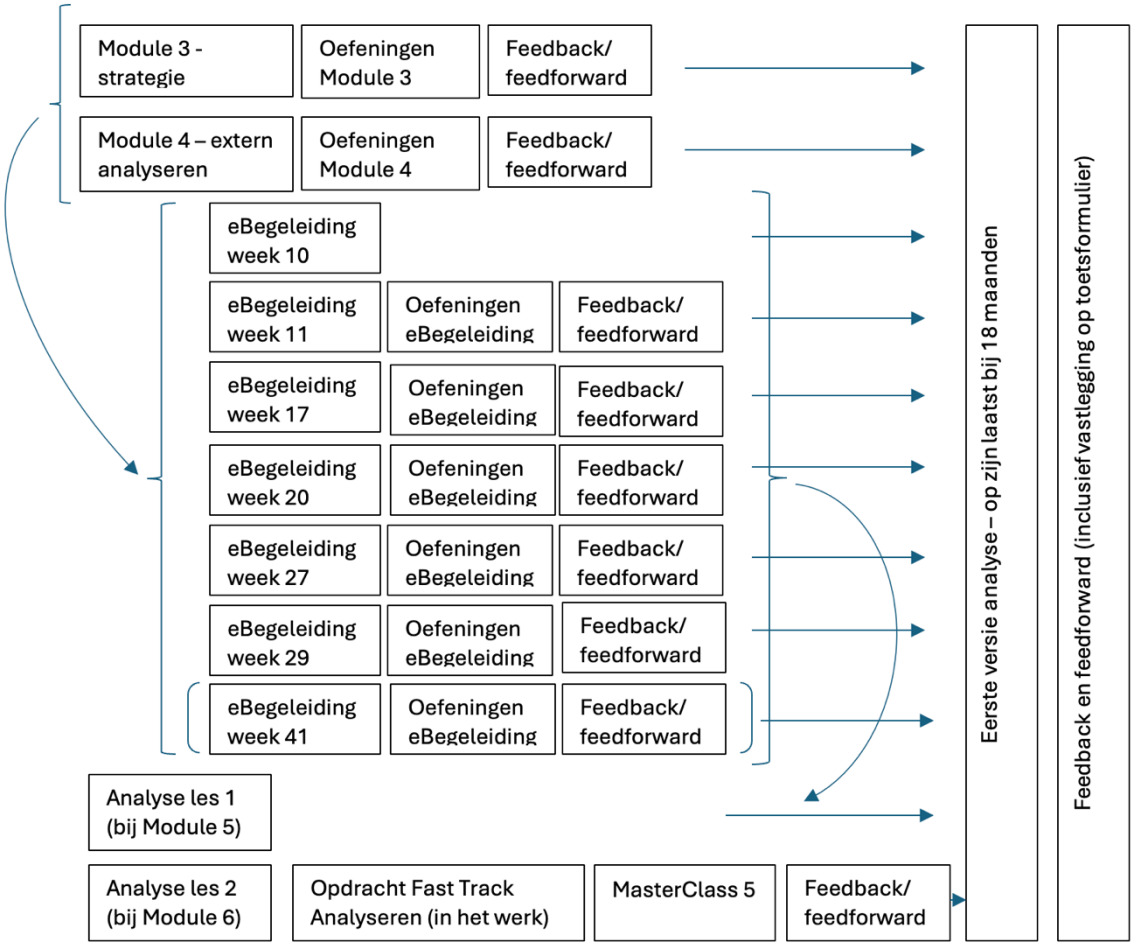
- Zelfstudie digitaal aangeboden studiestof op de digitale DNHS Campus, inclusief begeleiding en feedback van de opleiding – 1162 uur
- Toepassen lesstof en eigen maken van inzichten en vaardigheden in de eigen werkcontext – 322 uur
- Digitale MasterClasses en andere interactieve werkvormen met mede-studenten – 196 uur

3.
Van de zelfstudie digitaal aangeboden studiestof wordt gemiddeld 525 uur (vastgesteld op basis van evaluaties van studenten) doorgebracht met het bestuderen van de theorie en aanpakken op de DNHS Campus – tijd die door studenten ervaren wordt als 'studeren'. Dit is gemiddeld 6 tot 8 uur per week bij een gemiddelde doorlooptijd van de opleiding van 18 maanden (obv DNHS statistieken over instroom en uitstroomdata).
4.
De overige 637 uur zelfstudie wordt in en voor de eigen werkcontext verricht en is gericht op analyse, voorstellen en verbeteringen in het eigen werk of gericht op de organisatie. De ervaringen, inzichten en mogelijke vragen (zie ook artikel 10.2).
5.
De toepassing van de lesstof en de ontwikkeling van de bedrijfskundige competenties in de praktijk als onderdeel van de ontwikkeling richting de eindnormen, wordt gevolgd via de inzendingen op de werkplek-oefeningen uit de eBegeleiding (op de woensdagen), gerichte andere toepassingsgerichte opdrachten en via de reflectie aan het einde van

ieder studieblok. Ook tijdens de MasterClasses, eBegeleiding en Hot Seats komen inzichten en ervaringen uit de toepassing aan de orde.
6.
De toepassing van lesstof en eigen maken van inzichten en vaardigheden in de eigen werkcontext gaat om inzichten en toepassingen die hetzij volgen uit de inzichten uit de lesstof en oefeningen, hetzij zijn gericht op specifieke organisatiecontext gebonden situaties en gegevens die gebruikt worden voor het eindwerk.
7.
Interactieve werkvormen met DNHS docenten en mede-studenten stellen de student in staat kennis te nemen van andere organisaties en hoe andere organisaties werken, ook gericht op het onderkennen van parallellen en verschillen die voortvloeien uit strategische en sturingskeuzes.
8.
De opbouw van de studiebelasting over de verschillende onderdelen van de opleiding en over de verschillende modules – met als doel de student inzage te geven in het eigen studiepatroon – zijn aangehecht als respectievelijk bijlage 2 en bijlage 3

Artikel 20 – Borging studie-inspanning student

1.
Hoewel de opleiding gelooft in de eigen verantwoordelijkheid van de student in het doorlopen van de opleiding en het bereiken van de eindtermen, is de opleiding zodanig ingericht dat de student alle onderdelen van de opleiding moet doorlopen om te kunnen voldoen aan de afstudeercriteria. Vanuit deze didactische keuze kent de opleiding geen indeling in facultatieve of verplichte lesstof: om het eindniveau van de opleiding te bereiken is het noodzakelijk alle lesstof door te nemen en de toepassing in de eigen werkcontext vorm te geven.
2.
Gedurende de opleiding wordt er doorlopend formatief getoetst en krijgt de student feedback/feedforward gericht op de te doorlopen ontwikkeling richting de eindtermen. De didactische vorm en het ontwerp van het curriculum is daarbij zo vormgegeven dat de verschillende leeronderdelen herhaalt, verdiept en samengebracht worden. Door de veelvuldige formatieve toetsing kan de docent/begeleider de ontwikkeling van de student goed volgen en aanwijzingen geven indien studiestof niet goed (genoeg) geïnternaliseerd is. Daarbij werkt het systeem van doorlopende schakeling en formatieve toetsing als volgt (het voorbeeld kijkt naar het doorlopen van twee modules en laat de opbouw van samenhangen zien over de verschillende onderdelen van het curriculum):



Door het systeem van leerloops en dwarsverbanden in de lesstof dat zo ontstaat, in combinatie met de toepassing in de eigen werkcontext, kan de ontwikkeling van de student goed gevolgd worden, en leidt formatieve toetsing met feedback tot een continu zicht op de studie- en ontwikkel-voortgang van de student.

3.

Tijdens de studietijd wordt de doorloop en inspanning van de student als volgt gevolgd:

- De doorloop van de modules en modulelessen – via de Campus
- Het inzenden van oefeningen en opdrachten uit de modules en eBegeleiding – via de Campus en inhoudelijk formatief te beoordelen en terug te koppelen door de docent/begeleider
- Aanwezigheid en participatie in de MasterClasses – door de docent, vastgelegd in de opname, formatieve toetsing theorie en inzichten tijdens oefeningen, de analyse en de begeleiding
- De praktijk cases en inzichten die de student inbrengt vanuit de eigen werkcontext in de oefeningen, opdrachten, MasterClasses en coachings – via de Campus
- In overleg tussen de docenten in het 3-wekelijkse leergangenoverleg
- In de voortgang en inhoudelijke kwaliteit van de analyse

4.

Indien er geen zicht is op de studie-inspanning van de student of de studie-inspanning (op onderdelen) als onvoldoende wordt ingeschat, wordt de student gevraagd een logboek bij te houden om de studie inspanning en de effectiviteit daarvan bij te houden.

Deze twijfel over studie inspanning wordt tijdens het leergangenoverleg op basis van de ingezonden oefeningen en opdrachten, de voortgang van de modules en de interactie met docenten binnen en buiten de MasterClasses besproken. Hier wordt ook de vervolgactie besloten en vastgelegd in het LVS.
5.
Indien de student blijkt wel voldoende uren in te zetten maar niet de gewenste studie effectiviteit te realiseren, wordt samen met de student gekeken hoe effectiviteit verhoogd kan worden.
6.
Indien de student blijkt niet voldoende uren in te zetten of een deel van de aangeboden lesstof niet door te nemen (zie ook lid 3 en als tijdens het leergangenoverleg duidelijk wordt dat de moduleopdrachten meer dan eens 'onvoldoende' worden beoordeeld), wordt de student erop gewezen dat het realiseren van het uitstroomniveau van de opleiding voortkomt uit het doorlopen van de gehele studiestof. Het niet doorlopen van alle studiestof – inclusief de praktijk opdrachten/oefeningen – leidt tot het niet bereiken van de eindnorm en daarmee tot niet afstuderen.
7.
Hoewel de opleiding er rekening mee houdt dat iedere individuele student een andere inspanning nodig heeft om zich studiestof eigen te maken, leert de praktijk dat het bereiken van de eindtermen onmogelijk is als niet voldoende studie-inspanning wordt gerealiseerd – zijnde in totaal 1680 uur. De opleiding doet alle inspanning om de student te attenderen en activeren om de benodigde studie-inspanning te leveren en daar effectiviteit qua leren uit te halen.

Artikel 21 – Borging toepassing in de werkcontext

1.
Het toepassen inzetten en toetsen van de studiestof en de ontwikkeling van de bedrijfskundige competenties vindt deels plaats in de actieve werkcontext. Dit doet de opleiding vanuit de overtuiging dat geen enkele (andere) casestudy dezelfde complexiteit en onzekerheid qua gegevens heeft dan de eigen werkcontext. Echte voorbereiding op de toepassing in de werkcontext en daarmee voldoen aan de ontwikkeling tot S-level kan dus alleen gevonden worden in de actuele werkcontext.
2.
De module oefeningen en de opdrachten en oefeningen uit de eBegeleiding bij de opleiding geven de student houvast bij dit toepassen.
3.
Toepassingen en inzichten uit de werkcontext die bedrijfskundige inzichten en analyses opleveren of die vragen oproepen kunnen via de Campus gedeeld worden met de opleiding – via de opdrachten en oefeningen in het interactieve systeem van de Campus. De docenten en begeleiders vanuit de opleiding geven formatieve feedback op deze inzendingen en beantwoorden vragen.
4.
De ontwikkeling en stappen die de student in de praktijk maakt worden toegankelijk gemaakt voor de opleiding door middel van de evaluaties/reflecties aan het einde van

elk blok van de opleiding. De student beschrijft hier casussen, aanpakken en ontwikkeling qua competenties.
5.
Deze Blokreflecties op toepassing in en inzichten uit de praktijk worden door de opleiding toegevoegd aan het ontwikkelportfolio in het studentdossier.
6.
In de eindreflectie levert de student een reflectie van de doorgemaakte ontwikkeling met voorbeelden en onderbouwing uit de werkcontext. Deze eindreflectie is één van de drie delen van de eindreflectie als onderdeel van het bewijsportfolio.
7.
Ook een hogere manager/direct leidinggevende – of optioneel een andere manager dan de leidinggevende uit het hogere management – en peers vanuit het middenveld van de organisatie, leveren een reflectie op de ontwikkeling van de student aan voor de eindreflectie.

Artikel 22 – Opleidingsvorm

1.
De opleiding is een deeltijd-opleiding, die door de student naast een baan op het middenveld van de organisatie wordt gedaan. De opleidingsvorm is bij afzonderlijke beslissing door de directie vastgesteld.
2.
De opleiding wordt primair digitaal aangeboden – zowel voor de studiestof als de interactieve werkvormen en begeleiding. Periodiek worden studie- en themadagen op locatie bij DNHS in Den Haag aangeboden waar studenten zich voor aan kunnen melden.
3.
De opleiding volgt het systeem van programmatisch opleiden en toetsen en omvat daarmee in zijn geheel één opleidingseenheid.
4.
Gedurende de opleiding wordt veelvuldig formatief getoetst, zodat de student continue zicht heeft op de vordering van de eigen ontwikkeling en tijdig bij kan sturen c.q. kan herhalen.
5.
De verschillende onderwijsonderdelen, opzet, werkwijze en hoe het onderwijsonderdeel zich verhoudt tot de eindtermen en bijdraagt aan de toetsing is beschreven in bijlage 10.
6.
Aan het einde van de opleiding vindt een toetsmoment plaats waarin de summatieve toetsing plaatsvindt.

Artikel 23 – Onderwijstaal van de opleiding

De opleiding wordt verzorgd in het Nederlands, zijnde de onderwijstaal van de opleiding. De onderwijstaal van de opleiding is bij afzonderlijke beslissing door de directie vastgesteld.

Artikel 24 – Toetsing

De opleiding kent een samenhangend geheel van formatieve toetsen dat gericht is op het verwezenlijken van de eindtermen zoals beschreven in artikel 17 (zie ook bijlage 11). Het al dan niet behalen van deze eindtermen wordt vastgesteld aan de hand van de toetsmatrijs van de opleiding waaraan de student in het eindgesprek wordt getoetst (summatieve toets). Indien deze toetsing positief wordt doorlopen is de opleiding positief afgerond.

Artikel 25 – Vrijstellingen

Aangezien de opleiding één opleidingseenheid omvat, en de verschillende onderwijsonderdelen een integraal geheel vormen, worden er geen vrijstellingen verleend.

Artikel 26 – Start onderwijseenheid

1.
De opleiding – de onderwijseenheid – kan 365 dagen per jaar gestart worden. De student krijgt op de startdatum toegang tot de studiestof in de digitale omgeving van de DNHS Campus. Elke drie weken komt een nieuwe module – van de in totaal 17 modules – beschikbaar.
2.
Periodiek – meestal in het voorjaar en het najaar van elk kalenderjaar – worden studenten die in de voorgaande periode zijn gestart samengebracht als een leergang. Een leergang omvat minimaal 5 en maximaal 20 studenten waarvan de startdatum van de opleiding maximaal 6 maanden uit elkaar ligt.
3.
In de leergang volgt de student 13 MasterClasses. Deze MasterClasses worden opgenomen en de opnamen komen beschikbaar voor de deelnemers van die leergang en begeleiders. De 13 MasterClasses – live of in opgenomen versie – vormen een integraal onderdeel van de lesstof.
4.
Een niet gevolgde MasterClass kan niet ingehaald worden. De student heeft in dit geval wel toegang tot de opnamen van de MasterClass waaraan niet deelgenomen is. Voor het doorleven van de lesstof worden de MasterClass en de daar behandelde stof, cases en vragen onderdeel van de lesstof.

Artikel 27 – Aantal tentamengelegenheden en hertentamens

1.
Voor de onderwijseenheid van de opleiding wordt gelegenheid gegeven tot het afleggen van één tentamen, in de vorm van een portfolio en het eindgesprek.
2.
Tijdens de eindtoetsing beoordeeld een jury bestaande uit minimaal 2 door de examencommissie aangewezen examinatoren het portfolio, de presentatie en de dialoog tijdens het eindgesprek aan de hand van de toetsmatrijs. Een jury omvat in ieder geval de analyse begeleider, en maximaal één van de directieleden van DNHS. De student krijgt minimaal twee weken voor de eindtoetsing te horen wie er in de jury zit.
3.
Bij ziekte of ander verlet van een van de juryleden probeert de opleiding een vervangende examinator in te zetten. De student wordt hiervan voor het eindgesprek op de hoogte gebracht.
4.
Wordt de eindtoets niet voldoende afgerond, dan bepaalt de jury van het eindgesprek welk onderdeel van de eindtermen nog niet voldoende is en krijgt de student een gerichte opdracht om dat hiaat aan te vullen. Deze aanvullende opdracht wordt mondeling aan de student gegeven bij de terugkoppeling van het oordeel over het eindgesprek, en schriftelijk toegestuurd zo snel mogelijk na het eindgesprek maar in ieder geval op dezelfde dag als waarop het eindgesprek plaats vindt.
5.
De student krijgt een termijn van de jury - maximaal drie maanden - om de aanvullende opdracht bij een hertentamen uit te voeren en daarvan schriftelijk verslag te doen, conform de instructies van de jury. De opdracht, de termijn en instructies voor het schriftelijk verslag worden door de jury bepaald op basis van de omvang van de nog aan te tonen omissie in de eindtermen.
6.
De kandidaat stuurt de uitgewerkte aanvullende opdracht voor einde termijn in via info@dnhs.nl, waarna de jury of een delegatie van de jury de aanvullende opdracht zal beoordelen. Deze beoordeling wordt schriftelijk vastgelegd en toegevoegd aan het student dossier.
7.
De kandidaat wordt binnen een week na inzending van de aanvullende opdracht schriftelijk op de hoogte gebracht van de uitslag.
8.
Voldoet de student ook na herkansing niet aan de eindtermen dan zal in overleg met de examencommissie gekeken worden of en hoe de student zich alsnog kan kwalificeren.

Artikel 28 – Taal van het onderwijs en het tentamen

Het onderwijs en het tentamen van de onderwijseenheid wordt verzorgd in de onderwijstaal van de opleiding, zoals vastgesteld in artikel 22.

Artikel 29 – Leerdoelen

1.
De leerdoelen van de opleiding zijn afgeleid van de 5 beroepskritieke situaties die samen met het werkveld geformuleerd zijn als onderdeel van het DNHS Beroepsprofiel (bijlage 4). Deze Beroepskritieke situaties zijn:

- Situaties van verandering
- Situaties van Integraliteit
- Situaties van Advies
- Situaties van Kennis en ervaring
- Situaties van Effectiviteitsdenken

2.
Uit deze beroepskritieke situaties volgen de 18 bedrijfskundige competenties die een functionaris op S-level moet beheersen en volgen 4 leerdoelen, t.w.:

1. Strategisch analyseren
2. Toekomstkracht
3. Bedrijfskundige dialoog
4. Professionaliteit

3.
Het DNHS Beroepsprofiel en de beroepskritieke situaties die vertaalt worden naar 18 bedrijfskundige competenties en de 4 leerdoelen die onder het curriculum liggen worden jaarlijks getoetst met:

- De werkveldadviescommissie
- De Academische adviescommissie
- Het docentenoverleg
- Het studentenoverleg

4.
De leerdoelen zijn via drie curriculumdoelen – kennis, vaardigheden en houding – vertaalt naar de curriculumlijnen: inhoud, vaardigheden en verantwoordelijkheid en complexiteit. Dit resulteert in drie leerlijnen, te weten: toegepaste bedrijfskunde (waarbij de inhoudelijke richtlijnen ten aanzien van bedrijfskundige kennis op master-niveau wordt vormgegeven conform de richtlijnen van de AMBA), analyse vaardigheden en de bedrijfskundige dialoog.
5.
Elke onderwijseenheid heeft zijn plek binnen deze samenhang van leerdoelen (zie bijlage 11), curriculumdoelen, curriculum lijnen en leerlijnen en is gericht op het verwezenlijken van de in deze regeling welomschreven leerdoelen. De leerdoelen per onderwijseenheid (of een verwijzing daarnaar) zijn vastgelegd in bijlage 5.
6.
De kwaliteiten op gebied van kennis, inzichten en vaardigheden die samen de eindtermen van de opleiding vormen en bij de summatieve eindtoets getoetst worden zijn beschreven in bijlage 9. De toetsmatrijs van de opleiding geeft de 4 leerdoelen weer en de relatie van de te bereiken eindtermen naar de onderdelen van het portfolio en de manier waarop deze beoordeelt worden (aan de hand van de Dublin descriptoren en NLGF niveau 7).

Artikel 30 – Onderwijsvorm

De opleiding is vormgegeven als een blended digitale opleiding gericht op de ontwikkeling van een integrale benadering van het bedrijfskundige vakgebied, om zo de eindtermen van de opleiding te bereiken.

Artikel 31 – Contacturen

Het aantal contacturen danwel contactmomenten in de onderwijseenheid (of een verwijzing daarnaar) is vastgelegd in bijlage 2.

Artikel 32 – Studielast

Het aantal studie-uren – optellend naar een studielast van totaal 60 EC, zijnde 1680 uur – is per soort studieactiviteit en per onderwijseenheid beschreven in bijlage 2 en bijlage 3.

Artikel 33 – Tentamenvorm

1.
De opleiding kent een afsluitende, summatieve toetsing (tentamen) in de vorm van een eindgesprek. In dit eindgesprek komen de resultaten en bewijsstukken van de doorlopen ontwikkeling en het uitstroom niveau bij elkaar in de vorm van een portfolio waarin in ieder geval opgenomen zijn:

- Het MeesterWerk (waarvoor de studiebegeleider Groen licht heeft gegeven)
- De Blue Ocean opdracht
- De Eindreflectie (in 3 delen)
- Het Groen licht toetsformulier zoals ingevuld door de studiebegeleider
- Bewijsstukken van het doorlopen van:
    - Proka case deel 1
    - Het moderatorschap op de DNHS Campus
    - Doorlopen en afgeronde eProgramma's

2.
Voor studenten van leergang 22 en later wordt het onderscheid gemaakt tussen een bewijsportfolio en een ontwikkelportfolio. In deze beide delen, die samen het afstudeerportfolio omvatten zitten minimaal de volgende onderdelen:

- Bewijsportfolio
    - Het definitieve MeesterWerk (waarvoor de studiebegeleider Groen licht heeft gegeven)
    - De Blue Ocean opdracht
    - De Eindreflectie (in drie delen)
    - Het groen licht toetsformulier met oordeel 'groen licht' zoals ingevuld door de begeleider

- Het ontwikkelportfolio
    - De reflectie en het observatieformulier van de Proka case deel 1
    - De reflectie op het moderatorschap
    - De blokreflecties
        - Reflectie op de 18 bedrijfskundige competenties (5 stuks)
        - Reflectie op de bedrijfskundige ontwikkeling en toepassing (4 stuks)
    - Zaken die de student heeft aangedragen om de ontwikkeling zichtbaar te maken

3.
Voor het eindgesprek zal de opleiding een jury aanwijzen bestaande uit: een eerste examinator en de studiebegeleider die het afstudeerwerk heeft begeleid (de tweede examinator). Beide juryleden zijn door de examencommissie aangewezen examinatoren.
4.
Naast het afstudeerportfolio heeft de jury inzicht in de formatieve toetsingen en de aanwijzingen die de student tijdens de formatieve toetsingen heeft gekregen om dit mee te kunnen nemen in de voorbereiding van het eindgesprek.
5.
Het eindgesprek is niet openbaar – gezien de aard van het gesprek en de bedrijfsgevoelige informatie en inzichten die besproken kunnen worden.
6.
Het eindgesprek omvat de volgende onderdelen die deel uitmaken van de eindtoetsing:

- Presentatie door de student ten behoeve van bepaling van het gerealiseerde eindniveau
- Ondervraging en dialoog over onderdelen van het portfolio
- Beoordeling door de jury en invullen van het formulier beoordeling eindtoetsing
- Terugkoppeling van de beoordeling door de jury aan de student

7.
Het door de juryleden ondertekende formulier beoordeling eindtoetsing wordt opgenomen in het studentdossier
8.
Op verzoek van een student met een functiebeperking kan de examencommissie, bij wijze van bijzondere tentamenvoorziening, de mogelijkheid bieden om het tentamen af te leggen op een wijze die aan die functiebeperking is aangepast. Alvorens hierover te beslissen kan de examencommissie deskundig advies inwinnen.
9.
De examencommissie stelt binnen het kader van deze onderwijs- en examenregeling richtlijnen en aanwijzingen vast (WHW artikel 7.12b, lid 1 sub b) om de uitslag van het tentamen te beoordelen en vast te stellen.

Paragraaf 6 – Inrichting en vormgeving onderwijsonderdelen

Artikel 34 – leerstijlen

1.
Gericht op de doelgroep van de opleiding – managers, leidinggevenden en staf-professionals die al een tijd uit het onderwijssysteem zijn – is in de opleidingseenheid maximaal voorzien in alle mogelijke leerstijlen.
2.
Met het doorlopen van de verschillende onderwijseenheden:
- Krijgt de student meer zicht op welke leerstijl het beste bij de verdere ontwikkeling past
- Wordt de stof vanuit verschillende leerstijlen doorlopen en is herhaling van de stof ingebouwd in de opleiding, wat de effectiviteit van de studie-uren vergroot.
- Komt de nadruk te liggen op internalisatie van de lesstof en minder op cognitief reproduceren van de lesstof.

3.
Leerstijlen die onder meer aangeboden worden zijn:
- Schriftelijke lesstof
- Audio versie van de lesstof
- Video versie van (delen van) de lesstof
- Oefeningen
- Uitgewerkte casussen
- Groepsanalyses en besprekingen van de lesstof
- Intervisie- en studiegroepen

Paragraaf 7 – Toetsing en examinering

Artikel 35: De examencommissie

1.
De opleiding heeft een examencommissie.
2.
Verzoeken aan de examencommissie dienen digitaal te worden ingediend via examencommissie@dnhs.nl.
3.
De taken en bevoegdheden van de examencommissie zijn vastgelegd in het Werkreglement Examencommissie van DNHS. De regels over de uitvoering van deze taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in het Werkreglement Examencommissie DNHS.
4.
De Examencommissie stelt vast of elk afstudeerdossier bij het uitreiken van het diploma alle vereiste documenten bevat, of de leerresultaten in elk examendossier door een

daartoe aangewezen examinator zijn onderzocht en beoordeeld en of daarmee aan alle voorwaarden is voldaan voor het verkrijgen van het diploma van de opleiding.

Artikel 36 – Regels bij het afnemen van het tentamen

1.
De leden van de jury bepalen in een vooroverleg welke vragen en opmerkingen er zijn aan de hand van het ingestuurde portfolio. Hierbij worden alle onderdelen van het portfolio doorlopen, maar wordt er extra aandacht besteed aan het MeesterWerk als zijnde een beroepsproduct van de opleiding. Eventuele opmerkingen en bevindingen t.a.v. het MeesterWerk worden op het Groen licht formulier geplaatst. Beide juryleden tekenen daarna het Groen lichtformulier. Het getekende formulier wordt toegevoegd aan het studentdossier als onderdeel van het afstudeerdossier dat door de examencommissie wordt getoetst.
2.
Inzichten uit de voorbespreking en het eindgesprek worden meegenomen naar het docentenoverleg als input voor het bespreken van mogelijke kwaliteitsverbeteringen in het curriculum en in de toetsing.
3.
Ten behoeve van een goede gang van zaken tijdens het afnemen van het tentamen (het eindgesprek) zijn door de directie, bij afzonderlijke beslissing, de volgende huisregels vastgesteld:

- De student is idealiter 10 min voor aanvang van het eindgesprek – doch uiterlijk op het startmoment van het eindgesprek – aanwezig in de digitale ruimte door middel van de link die de student in voorbereiding van het eindgesprek heeft ontvangen.
- De student wordt bij aanvang voorgelicht over de gang van zaken tijdens het eindgesprek.
- Hij/Zij wordt verteld dat hij/zij als eerste het woord krijgt om door middel van een presentatie zijn of haar onderzoek te presenteren en eventuele verdere inzichten te delen. Dit onderdeel mag maximaal 10 minuten duren.
- Daarna worden er door de examinatoren vragen gesteld over de inhoud van het bewijsportfolio en vanaf leergang 22 het ontwikkelportfolio. Speciale aandacht wordt besteed aan die onderdelen die waarvan onduidelijk is of de daarop ziende competentie wordt beheerst. Dit onderdeel mag maximaal 50 minuten duren
- In het eindgesprek wordt waarderend gesproken en getracht een laatste leermoment te creëren.
- Na de presentatie, de vragen en antwoorden en het ontstaan van idealiter een mooie bedrijfskundige dialoog, wordt de student gevraagd zich terug te trekken. Concreet betekent dit dat de student in een afgescheiden digitale omgeving wordt gezet.
- De examinatoren overleggen maximaal 45 minuten en beoordelen hun bevindingen aan de hand van het beoordelingsformulier eindgesprek om aldus te kunnen bepalen of een student het tentamen heeft behaald. De student wordt gevraagd na 45 minuten weer beschikbaar te zijn

- Na deze beoordeling en de administratieve vastlegging en onderbouwing, wordt de student in kennis gesteld van de beoordeling en aangegeven of hij /zij geslaagd is of gezakt.
- Indien de student is gezakt wordt daarna de vervolg procedure - conform artikel 26 OER -doorlopen.

Artikel 37 – Vaststelling uitslag tentamen

1.
De jury stelt de uitslag van het eindgesprek (tentamen van de opleidingseenheid) vast aan de hand van het beoordelingsformulier eindgesprek.
2.
De uitslag van het eindgesprek wordt weergegeven in de oordelen 'onvoldoende', 'voldoende' of 'goed'. Dit oordeel wordt vastgesteld en beargumenteerd aan de hand van de rubrics die geformuleerd is op basis van de toetsmatrijs van de opleiding. Deze zijn opgenomen als bijlage 6.
3.
Wanneer de uitslag van het eindgesprek 'voldoende' of 'goed' is, is de opleiding met positief gevolg afgesloten. Is de uitslag 'onvoldoende' dan krijgt de student een herkansing in de vorm van een aanvullende opdracht, conform artikel 26.
4.
Voor een voldoende moeten alle onderdelen van de eindtoetsing zoals weergegeven op het toetsformulier eindtoetsen minimaal voldoende zijn beoordeeld.

Artikel 38 – Bekendmaking uitslag tentamen

1.
Onmiddellijk na het vaststellen van de uitslag van het tentamen wordt de uitslag bekendgemaakt aan de student, inclusief toelichting op de beoordeling en de onderbouwing.
2.
Onmiddellijk na de vaststelling van uitslag en de terugkoppeling aan de student zorgen de juryleden dat het door beide juryleden ondertekende beoordelingsformulier toegevoegd wordt aan het studentendossier.
3.
Indien geslaagd voor de opleiding ontvangt de student een bewijs van geslaagd voor de opleiding en op een later tijdstip een uitnodiging voor de diploma uitreiking.
4.
Indien niet geslaagd krijgt de student een aanvullende opdracht – mondeling tijdens de bekend making van de uitslag en nagezonden via mail.

Artikel 39 – Inzagerecht

1.
Iedere kandidaat heeft het recht inzage te verkrijgen in de beoordeling van zijn werk en de aard en wijze waarop de criteria en eindkwalificaties zijn toegepast en beoordeeld door de jury.
2.
Beoordeling van het werk en de overige deelgebieden die onderdeel uitmaken van het eindgesprek – zoals het door de juryleden aangevulde en getekende Groen licht formulier – worden vastgelegd door de jury en worden opgeslagen in het studenten dossier.
3.
De kandidaat kan te allen tijde zijn studenten dossier raadplegen tot uiterlijk 2 jaar na afstuderen of afronden van de opleiding.
4.
De opleiding heeft een bewaarplicht voor de eindbeoordeling en het afstudeerportfolio tot 7 jaar na afronding van de opleiding.

Artikel 40 – Afronding van de opleiding

1.
Met het positief afronden van het eindgesprek wordt ook de opleiding positief afgesloten
2.
De examencommissie stelt de positieve afronding van de opleiding vast zodra aan alle verplichtingen zijn voldaan en het afstudeerdossier compleet is en alle procedures goed zijn doorlopen.
3.
Gelijk met de vaststelling van de afronding van de opleiding stelt de examencommissie ook de afstudeerdatum vast. De afstudeerdatum wordt vastgesteld op de datum waarop het diploma uitgereikt wordt.
4.
Alvorens de uitslag van afstuderen vast te stellen kan de examencommissie zelf een onderzoek instellen naar de kennis en kunde van de student met betrekking tot een of meer onderwijsonderdelen of aspecten van de opleiding.

Artikel 41 – Diploma en graadverlening

Aan het positief afronden van de opleiding is een DNHS diploma verbonden. Dit diploma is een bewijs van het positief doorlopen hebben van de opleiding, zijnde een bedrijfskundige opleiding op master-niveau. Het positief afsluiten van de opleiding brengt niet met zich mee dat er een titel of graad mag worden gevoerd conform de Wet bescherming namen en graden hoger onderwijs.

Paragraaf 8 – Studievoortgang en - begeleiding

Artikel 42 – Doorloop van de opleiding

Tijdens de opleiding doorloopt de student het programma:
1.
In het eerste jaar ontvangt de student elke drie weken toegang tot een online module (17 modules in totaal) in de digitale leeromgeving (de DNHS Campus), doorloopt de Masterclasses en Hot Seats en oefent met actuele bedrijfskundige thema's en vraagstukken waaronder een simulatie case op de campus (de Proka-case).
2.
De indeling van de vakkenmodules is de volgende:

Blok 1

Module 1- Introductie in Bedrijfskundig kijken
Module 2- Het bedrijfskundig model van de organisatie
Module 3- Strategie
Module 4- Extern omgeving

Blok 2

Module 5 – Organisatie en Management
Module 6 – HRM: De mens in de organisatie
Module 7 - Marketing
Module 8 – Financieel Management: Let's talk about money…

Blok 3

Module 9 – Logistiek
Module 10 - ICT
Module 11 – Leiderschap, Paradigma en Cultuur
Module 12 – "De hele vogel zien"

Blok 4

Module 13 – De vraag- achter- de- vraag
Module 14 – Integratie en conclusie
Module 15 – Het strategisch fundament
Module 16 - De haalbaarheidstoets
Module 17 - Afronding van de Fast Track MBA

3.
Aan het einde van het eerste jaar of in het tweede jaar studeert de student af met een MeesterWerk dat aan de criteria voldoet die beschreven zijn in de studiegids. Dit kan na 12 maanden, dit mag binnen 24 maanden. In de praktijk doet de student hier gemiddeld 18 maanden over.

Artikel 43 – Begeleiding

1.
De opleiding bestaat uit 17 modules die de student door middel van zelfstudie bestudeert. Elke module kent oefeningen. Deze oefeningen zijn erop gericht om het geleerde uit de module in de praktijk van de eigen organisatie of organisaties uit de actualiteit (media) toe te passen.
2.
Na inzending van de uitwerking van de moduleoefeningen ontvangt de student een 'zelfreflectie formulier module oefeningen' waarin per oefening nogmaals relevante lesstof en aandachtspunten worden uitgewerkt. De student wordt gevraagd aan de hand van deze aanvullende input de eigen uitwerkingen te beoordelen en via hetzelfde Campus-formulier de inzichten uit deze zelfevaluatie en -reflectie in te sturen.
3.
Ingezonden uitwerkingen van de opdrachten en de zelfevaluatie met de inzichten daaruit worden formatief getoetst. Formatieve toetsing omvat ook een feedforward: het meedenken in de lijn die de student hanteert, koppeling aan de bedrijfskundige theorie en methoden die in de module worden aangereikt en het doen van suggesties over verdere ontwikkeling en verdieping.
4.
De formatieve toetsing bij de moduleoefeningen vindt plaats aan de hand van een toetsformat waarbij de docent/begeleider de inzending kwalificeert met 'onvoldoende', 'voldoende' of 'goed'. Deze kwalificatie wordt – met onderbouwing en tips – schriftelijk vastgelegd en naar de student gestuurd.
5.
Aanvullend op de modules ontvangt de student ook elke week coachings via de eBegeleiding. Ook in de eBegeleiding van de Fast Track krijgt de student oefeningen die ingezonden kunnen worden. Ook deze inzendingen vormen een formatief toetsmoment. De student kan op deze manier zelf invloed uitoefenen op de mate van begeleiding voor de verschillende onderdelen van de opleiding – bijvoorbeeld in verband met de eigen vakinhoudelijke achtergrond en ervaring.
6.
Voor persoonlijke vraagstukken en begeleiding, en voor het afronden en groen licht toetsen van de opleiding krijgt de student bij aanvang van de opleiding 3 1-op-1 begeleidingen met een van de docenten die daarvoor door DNHS Business School worden aangewezen – de studie- en/of analysebegeleider.
7.
Heeft de student meer begeleiding nodig dan:

i. kan de student meer 1-op-1 begeleidingen aanschaffen via de persoonlijke pagina op de DNHS Campus
ii. kan de student inschrijven voor en gebruik maken van het extra Analysebegeleidingsprogramma

8.
In de afstudeerfase wijst de opleiding op basis van het soort Meesterwerk een (analyse)begeleider toe. Deze begeleider blijft in principe de student begeleiden tot aan groen licht. In uitzonderingsgevallen, en altijd in overleg, kan de begeleider voor het afstuderen gewisseld worden.

9.
Het MeesterWerk is de verslaglegging van de bedrijfskundige, strategische analyse samen met de thema-gestuurde literatuuranalyse zoals beschreven in de opleiding. Het MeesterWerk vormt daarmee dus zowel een toets-item voor de leerlijn Toegepaste bedrijfskunde als voor de leerlijn Analysevaardigheden. Het MeesterWerk is tijdens het eindgesprek van de opleiding – tevens de eindtoetsing – een het onderwerk voor toetsing van de derde leerlijn te weten de Bedrijfskundige dialoog.
10.
Concept MeesterWerken die worden aangeboden aan de begeleider ter lezing en feedback gelden als een begeleidingsmoment. De begeleider geeft binnen 2 werkweken feedback, tenzij van tevoren anders is gecommuniceerd (bijvoorbeeld ten tijde van vakanties via de weekmail)
11.
De student krijgt binnen twee weken (zijnde 14 dagen) feedback van de begeleider om de voortgang van de analyse en het MeesterWerk niet te vertragen.
12.
Mochten er onduidelijkheden of vragen zijn naar aanleiding van de feedback dan kan de student als onderdeel van het begeleidingsmoment een face-to-face afspraak vragen.

Artikel 44 – De studiegids

1.
Alle richtlijnen, onderdelen van de opleiding en de werkwijze van de DNHS Campus worden beschreven in de studiegids van de opleiding. Deze studiegids is altijd te raadplegen via de inhoudsopgave van de Fast Track op de DNHS Campus.
2.
Indien er wijzigingen in het programma of curriculum zijn wordt er een nieuwe Studiegids voor de opleiding op de Campus geplaatst en worden studenten via de weekmail op de hoogte gebracht. Wijzigingen in de opleiding of in het curriculum zijn facultatief voor studenten die voor de wijziging met de opleiding zijn begonnen.
3.
In de studiegids zijn de drie afstudeervarianten van de Fast Track beschreven, t.w.:

1. De klassieke bedrijfskundige analyse van de organisatie waar de student zelf werkzaam is – het betreft een strategische analyse van de organisatie, het bepalen van de vraag-achter-de-vraag, de oorzaakanalyse, analyse van Fundamentele Sterkten en het komen tot een strategisch advies met een oplossingsrichting die op haalbaarheid wordt getoetst.
2. De expert analyse – de student wil zich verder ontwikkelen in een bepaalde expertise (vanuit eerdere ervaring en achtergrond). Deze expertise wordt state-of-the-art op strategische niveau voor de organisatie geplaatst, de consequenties van wel/niet strategisch acteren op deze ontwikkeling wordt inzichtelijk gemaakt (daarvoor wordt de expertise gekoppeld aan het bedrijfskundig model van de organisatie), er wordt een model of stappenplan ontwikkeld om organisaties hiermee te helpen en dit stappenplan wordt in de praktijk getoetst bij een specifieke organisatie.
3. De ondernemersanalyse – voor studenten die een eigen bedrijf hebben of willen starten. In de ondernemersanalyse wordt het concept van de propositie

uitgedacht, de markt in kaart gebracht en wordt een businessmodel beschreven en doorgerekend

Artikel 45 – Studietijd

1.
De opleiding is zo vormgegeven dat de opleiding gestart en afgerond kan worden in 12 maanden. Omdat de studenten van de opleiding vaak minder planbare werk- en privé contexten hebben, kent de studie echter een maximale studietijd van 24 maanden - na start van de opleiding – om de studie af te ronden. Hierdoor wordt de studeerbaarheid van de opleiding groter. Gemiddeld doen studenten van de opleiding 18 maanden gerekend vanaf de start tot afronding van de opleiding (positief afronden van het eindgesprek).
2.
De student krijgt gedurende het tweede jaar elk kwartaal de mogelijkheid voortgang van de opleiding te melden bij de begeleider voor het afstuderen danwel de opleiding en wordt aangespoord ondersteuning in te roepen, indien nodig, voor de voortgang van de studie. Het doel van deze voortgangsmelding is de opleiding en het afronden van de opleiding top of mind te houden bij de student (implicatie van digitaal studeren) en de begeleider danwel de opleiding de gelegenheid te geven gevraagd en ongevraagd advies over de planning en aanpak van de afronding te geven.
3.
Na 24 maanden wordt de opleiding en toegang tot alle materialen van de opleiding stopgezet. De student houdt wel toegang tot de algemene delen van de DNHS Campus en wordt periodiek door de opleiding geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen.
4.
Uitzonderingen kunnen gemaakt worden indien de student

- Bezig is met het Eindwerk, maar nog niet helemaal klaar
- Er een duidelijke planning ligt hoe en wanneer de oplevering van het MeesterWerk plaats gaat vinden
- Deze planning door de begeleider acceptabel en realistisch gevonden wordt
- De uitloop en de planning voorgelegd is aan de directie

De uitzondering kan de vorm krijgen van het ‘bijkopen’ van één of twee maanden extra studietijd.
5.
De enige uitzondering op de inschrijftermijn van 24 maanden wordt gemaakt indien de student voor het afronden van de analyse en het schrijven van het MeesterWerk het extra programma Analysebegeleiding kiest. In dat geval is er – binnen het strikte en bindende programma van deze aanvullende opleiding – uitstel van maximaal 12 maanden mogelijk.

Artikel 46 – Bijzondere omstandigheden

1.
Op de studietijd van 24 maanden kan een uitzondering gemaakt worden indien er bijzondere omstandigheden zijn waardoor de student zijn of haar studie moet onderbreken.

2.
Indien een student gebruik wil maken van deze bijzondere omstandighedenregeling moet de student schriftelijk ten tijde van de bijzondere omstandigheid melding maken van het tijdelijk onderbreken of vertragen van de opleiding.
3.
Vertraging van de opleiding door bijzondere omstandigheden kan maximaal 6 maanden bedragen.
4.
Indien de student door bijzondere omstandigheden tijdens de opleiding uitvalt wordt samen met de student gekeken naar een passende oplossing.
5.
Toekennen van uitloop wegens bijzondere omstandigheden gebeurt altijd door de directie.

Paragraaf 9 – Studieadvies

Artikel 47 – studievoortgang en studieadvies

1.
De opleiding kent geen bindend studieadvies, wel een richtinggevend studieadvies.
2.
Het eerste moment van (richtinggevend) studieadvies vindt plaats na 18 maanden vanaf de start van de opleiding. In principe kan en zou de student de opleiding op dat moment al afgerond kunnen hebben danwel met de laatste aanpassingen in het portfolio bezig zijn. Het 18-maanden toetsmoment is ingebouwd om studenten een ijkpunt te geven voor een eerste oplevering van een concept eindwerk en afstuderen mogelijk te houden.
2.
Dit (richtinggevend) studieadviesmoment is gekoppeld aan de 18-maanden toets.
3.
In de 18-maandentoets laat de student de inhoudelijke voortgang van de analyse en het te schrijven MeesterWerk zien aan de toegewezen begeleider. De toegewezen begeleider kan nu beoordelen hoever de student qua voortgang en kwaliteit van het werk is. Op basis hiervan bepaalt de begeleider of afstuderen binnen de studietermijn wel of niet haalbaar is.
4.
De begeleider koppelt de voortgang en ingeschatte haalbaarheid van afronden van de opleiding terug aan de studenten op het 18-maanden toetsformulier, plaatst dit in het studentendossier (middels het 18-maanden toetsformulier) en brengt het in voor het eerstvolgende leergangenoverleg. Daar wordt gesproken over of en hoe de student gefaciliteerd kan worden richting het tijdig afronden van de opleiding.
5.
De maatregelen zoals beschreven in artikel 44 kunnen ingezet worden om de student hierbij te faciliteren

Paragraaf 10 – Na de opleiding

Artikel 48 – Toegang tot de materialen van de opleiding

1.
De afgestudeerde wordt na de diploma-uitreiking gezien als alumnus van de Fast Track
2.
De alumnus behoudt 6 maanden toegang tot alle studiematerialen
3.
Na 6 maanden wordt de alumnus uitgeschreven als student bij DNHS en vervalt de toegang tot de digitale leeromgeving voor de opleiding.
4.
Lidmaatschap van de Fast Track Alumnivereniging borgt toegang tot de opleidingsmaterialen en alle updates. Lidmaatschap is vrijwillig en verplicht tot het betalen van lidmaatschapsgeld per jaar.

Artikel 49 – De alumnivereniging

1.
De alumnus van de Fast Track krijgt de mogelijkheid toe te treden tot het alumni netwerk via het lidmaatschap voor de alumnivereniging
2.
Lidmaatschap van de alumnivereniging omvat:

- Toegang tot alumni-activiteiten (masterclasses en netwerkbijeenkomsten)
- Toegang tot de alumni-groep op de DNHS Campus
- Toegang tot alle studiematerialen en updates van de Fast Track
- Toegang tot het speciale Alumni Programma met 4-wekelijkse herhalingen, verdiepingen en uitbreidingen op de studiestof

3.
De activiteiten voor de alumnivereniging wordt door het alumni-bestuur samen met de directie bepaald en georganiseerd

Artikel 50 – Vervolgopleidingen

Alumni die zich verder bedrijfskundig willen ontwikkelen kunnen kiezen voor vervolgopleidingen binnen DNHS:

a. Register Bedrijfskundige – gericht op verdieping en verbreding van de bedrijfskundige kennis en vaardigheden door het opdoen van ervaring in het vakgebied en het werkveld
b. Bedrijfskundig genootschap
c. Toelating en instroom voor beide vervolgopleidingen is altijd na intake.

Paragraaf 11 – Evaluatie van het onderwijs

Artikel 51 – Wijze van onderwijsevaluatie

Met inachtneming van het kwaliteitszorgstelsel van de organisatie, zoals beschreven in het Handboek Kwaliteitszorg DNHS Business School, draagt de opleiding ervoor zorg dat het onderwijs van de opleiding op systematische wijze wordt geëvalueerd.

Artikel 52 – Evaluatiemomenten en het studentenpanel

1.
Gedurende de opleiding wordt de opleiding voortdurend geëvalueerd – in een gecombineerd evaluatie-reflectie meetmoment– na elke module, na elke MasterClass en Hot Seat en na afloop van de opleiding. Het evaluatie deel van deze periodieke meetmomenten is bestemd voor DNHS om de opleiding en studeerbaarheid te evalueren. Het reflectie deel is gericht op reflectie van het leerproces van de student en geeft zowel de student als de begeleiders in dit leerproces inzicht in waar de student staat.
2.
DNHS vindt doorlopende evaluaties van de opleiding belangrijk, zowel om de student aan te geven waar zijn of haar ontwikkelpotentieel ligt en hem of haar zodoende op een goede manier naar de eindstreep te faciliteren, maar ook voor DNHS Business School zelf. Daarom werkt DNHS met een studentenpanel waar per leergang studenten voor worden aangezocht om deel te nemen. De regel hierbij is dat er één of twee studenten per leergang zitting nemen in het studentenpanel voor de inschrijftijd van hun opleiding – afhankelijk van de omvang van de leergang waarin de studenten deelnemen. Het studentenpanel komt twee keer per jaar bijeen. Vast onderdeel van de bijeenkomst is ‘studeerbaarheid van de opleiding’.

Paragraaf 12 – Overgangsbepalingen

Artikel 53 – overgangsregelingen bij wijziging OER

1.
Met het wijzigen van de OER zijn er in een opleiding waar studenten 365-dagen in het jaar kunnen starten studenten die tijdens het doorlopen van hun opleiding nieuwe bepalingen ten aanzien van de opleiding en het afstuderen in het OER van een kalanderjaar zien. Op basis van de wijzigingen die in de OER aangebracht zijn wordt door de directie bepaald of er overgangsregelingen voor studenten zijn – op basis van veranderingen in onderwijseenheden of studiebelasting.
2.
De wijzigingen in deze OER zijn puur van beschrijvende aard en zijn een samenbrengen van informatie en regelingen die al gecommuniceerd waren middels OER en studiegids. Er zijn dus geen overgangsbepalingen vastgesteld bij ingang van deze OER

3.
Overgangsregelingen die van kracht waren vanuit eerdere versies van de OER blijven van kracht.

Paragraaf 13 – Klachten, Bezwaar en Beroep

Artikel 54 – Bezwaar

1.
Tegen de uitslag van een eindtoets, het oordeel van de jury of een uitsluiting van de opleiding kan binnen 3 weken schriftelijk bezwaar aangetekend worden bij de directie.
2.
Het bezwaar wordt alleen in behandeling genomen als de redenen voor het bezwaar in de brief beargumenteerd zijn.
3.
De brief van bezwaar moet voorzien zijn van naam, adres, contactgegevens, de opleiding waar het om gaat en het besluit waartegen bezwaar wordt gemaakt. Tevens dient de brief ondertekend te zijn door middel van een handtekening.
4.
De directie neemt het bezwaar in behandeling en onderzoekt de argumenten. Eventueel na gesprekken met de betreffende deskundigen wordt een besluit over het bezwaar genomen.
5.
De student krijgt schriftelijk uitsluitsel over de beslissing.
6.
Indien de student het niet eens is met het besluit van de directie kan zij een beroepsprocedure starten.
7.
Indien de student in het gelijk is gesteld en bij zijn/haar opleiding nadeel heeft ondervonden van de oorspronkelijke uitslag/beslissing, dan zal DNHS trachten naar redelijkheid dit nadeel zoveel mogelijk te beperken en zich inspannen dit zo mogelijk op te lossen.

Artikel 55 – Beroep

1.
De beroepsprocedure is vervat in de algemene klachtenprocedure. Deze klachtenprocedure kent drie niveaus:

1. Voor zakelijke en/of procedurele aangelegenheden fungeert de directie als eerste behandelingsinstantie voor klachten
2. Indien er bezwaar is tegen de afhandeling van een klacht kan de student een bezwaar indienen bij de directie
3. De examencommissie van DNHS fungeert als beroepsinstantie.

2.
Klachtenprocedure
Na ontvangst van een klacht starten we de volgende procedure:

1. Binnen 1 week krijgt de student een bevestiging dat de klacht is ontvangen en hoort de student de vervolgstappen
2. Voor elke klacht wordt door DNHS een speciaal klachtendossier aangemaakt. In dit dossier wordt alle correspondentie en alle stukken betreffende de klacht verzameld.
3. De klacht wordt zo spoedig mogelijk behandeld, uiterlijk 3 weken na de eerste brief wordt bericht ontvangen. De voorkeur wordt gegeven aan het behandelen en afronden van de klacht in een persoonlijk gesprek. Als de klager geen prijs stelt op een gesprek, wordt de student/klager schriftelijk geïnformeerd over het oordeel van de directie.
4. Als het niet lukt de klacht binnen 3 weken na de ontvangstbevestiging op te lossen, hoort de student/klager hoe lang de termijn wordt en welke stappen genomen gaan worden.
5. DNHS beraadt zich na afhandeling van de klacht over de vraag of en zo ja hoe de dienstverlening en de opleidingen zo verbeterd kunnen worden dat herhaling van dit type klachten wordt voorkomen. Als het tot een aanpassing in dienstverlening of opleiding komt, wordt hiervan aantekening gemaakt in het klachtendossier.
6. Alle klachten worden vertrouwelijk behandeld. DNHS BV behandelt de aangeleverde persoonsgegevens volgens de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming).
7. Elk klachtendossier wordt minimaal 12 maanden na afhandeling van de klacht bewaard. Als na afhandeling van de klacht een bezwaarprocedure gestart wordt, wordt het klachtdossier bewaard tot minimaal 12 maanden na uitspraak van de bezwaarprocedure.

3.
Bezwaarprocedure

1. Mocht de behandeling en het besluit op een klacht voor de klager niet voldoende behandeld zijn en conform de eisen die in dit kwaliteitshandboek daaraan worden gesteld, dan kan er binnen drie weken na de dagtekening op een schriftelijk besluit, bezwaar aangetekend worden bij de Directie van DNHS.
2. De procedure hiervoor is als volgt:
    a. Het bezwaar wordt binnen een week na ontvangst door de Directie schriftelijk bevestigd
    b. Binnen 3 weken na het bezwaar tegen het besluit op de eerder ingediende klacht neemt de Directie een besluit op het bezwaar.

4.
Beroepsprocedure

1. Mocht het bezwaar voor de klager niet voldoende behandeld zijn dan kan er beroep aangetekend worden bij de DNHS examencommissie.
2. De procedure hiervoor is als volgt
    a. Het beroep wordt binnen een week na ontvangst door de examencommissie schriftelijk bevestigd

b. Binnen 3 weken na deze eerste brief neemt de examencommissie het beroep in behandeling aan de hand van:

- De oorspronkelijke klacht
- De behandeling door de Directie
- Het oordeel en de afhandeling

c. Na maximaal 4 weken doet de examencommissie uitspraak over het beroep en hoe DNHS met de klacht moet omgaan.

d. De beslissing van de examencommissie over het beroep is voor de klager en DNHS Business School bindend.

3. De klager, DNHS Business School en de examencommissie zullen zonder elkaars toestemming niet naar buiten treden met mededelingen over de klacht, over privacy gevoelige gegevens en over de te ondernemen aangelegenheden van beide partijen, waarvan zij het vertrouwelijke karakter kennen of kunnen begrijpen. Dit blijft ook na de beëindiging van de overeenkomst van kracht.

Paragraaf 14 – Van toepassing zijnde regelgeving

Op dit document zijn de Algemene termijnenwet (Atw) en de Wet op Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) integraal van toepassing.

Bijlage 1 – Intake Fast Track opleiding

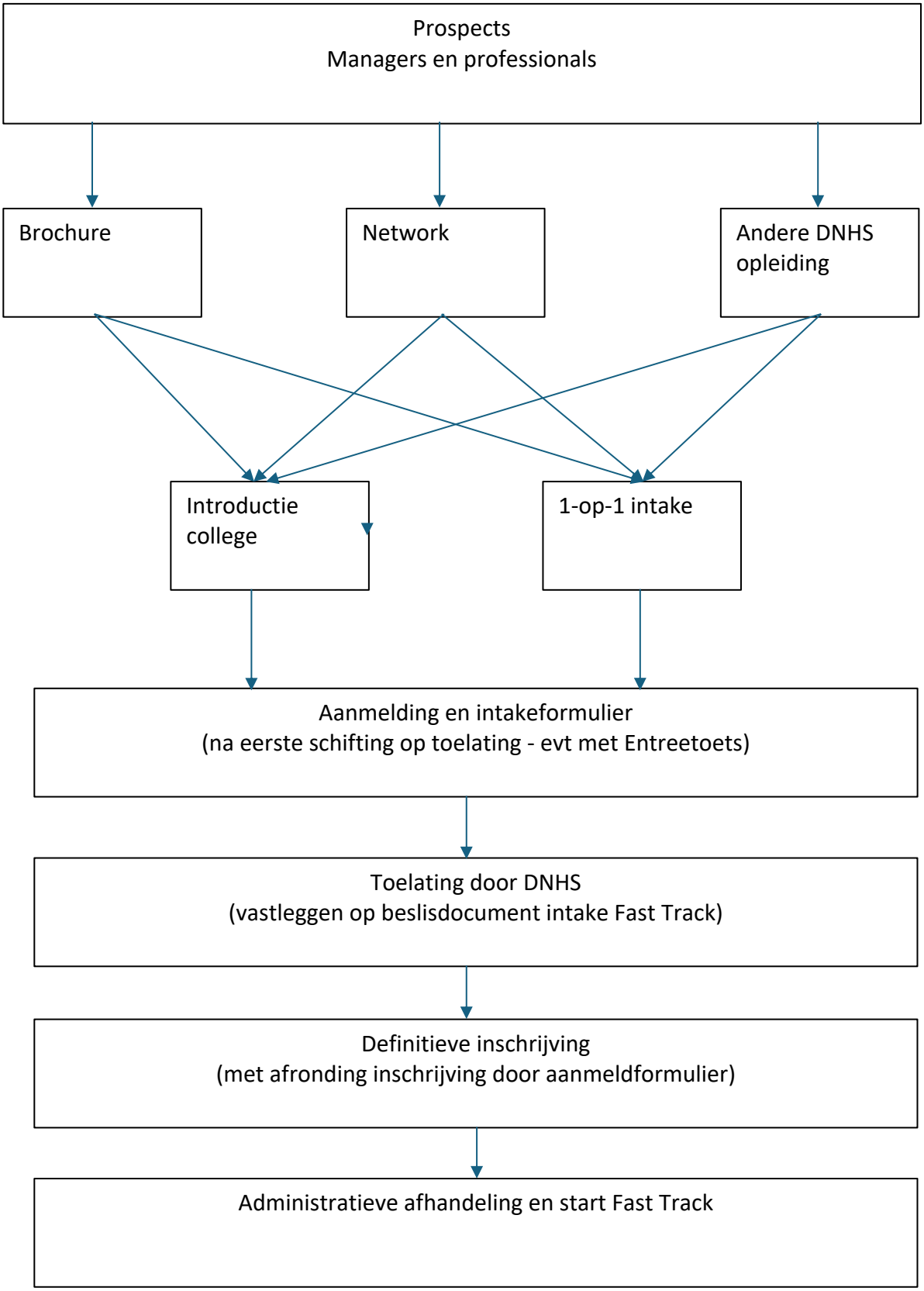
1. Intakeproces

1.
Het intakeproces tot de Fast Track opleiding omvat de volgende stappen:

- De kandidaat student geeft aan interesse te hebben voor de opleiding door middel van:
    - Downloaden van de brochure van de opleiding
    - Inschrijven voor een introductiecollege
    - Het stellen van gerichte op de individuele situatie geinde vragen
    - Op andere wijze contact te nemen met DNHS i.v.m. de opleiding
    - Door de combinatie van bovenstaande zaken
- De kandidaat student wordt altijd aangemoedigd deel te nemen aan een introductiecollege, omdat op deze wijze ook kennisgemaakt kan worden met de in de opleiding veel gebruikte werkvorm van digitaal blended leren
- De student vult het toegestuurde inschrijfformulier in waarin niveau werk-denk niveau wordt aangegeven, de huidige werkcontext wordt beschreven, de aanleiding en motivatie op de opleiding te willen doen wordt beschreven.
- Een door de directie aangestelde DNHS vertegenwoordiger neemt een intakegesprek af waarin het instroomniveau en de toelatingseisen vastgesteld worden (zie artikel 2). Hiertoe behoort ook een online check op o.a. het LinkedIn profiel van de kandidaat student en het door de student aanleveren van een gewaarmerkt diploma van de hoogst genoten opleiding. Indien een dergelijk diploma niet overlegd kan worden doorloopt de aspirant student de entreetoets om NLQF niveau 6 vast te kunnen stellen.
- Op het beslisdocument worden ook specifieke aandachtpunten of risicofactoren t.a.v. de opleiding vastgelegd zodat deze geborgd worden voor de begeleiding.
- Op basis van het door de kandidaat student ingevulde intakeformulier en het ingevulde beslisdocument intake van de DNHS vertegenwoordiger die het intakegesprek heeft gevoerd, beslist de directie of een door de directie hiertoe aangewezen functionaris over toelating van de kandidaat student als student van de opleiding.
- De student kan na acceptatie voor de opleiding zich definitief aanmelden via het digitale aanmeldingsformulier. Hierop worden ook de startdatum en de wijze van financiering vastgelegd.
- Indien de kandidaat student niet wordt geaccepteerd voor de opleiding krijgt de kandidaat student herover schriftelijk bericht met toelichting en motivatie en eventuele alternatieven waartoe de kandidaat student zich kan richten. Indien gewenst kan dit besluit mondeling toegelicht worden.

2.
Bij acceptatie wordt van de student een studentdossier geopend waarin het inschrijfformulier en het beslisdocument intake worden toegevoegd.
3.
Het intakeproces volgt daarmee het volgende processchema:

Proces aanmelding en instroom Fast Track



2. Vaststellen instroomniveau en toelatingseisen

a.

Vaststelling van het instroomniveau – en dus geschiktheid voor toelating tot de opleiding wordt gedaan aan de hand van:

- Eerdere opleidingen en diploma's (aan de hand van gewaarmerkte diploma's)
- Relevante werkervaring
- Een ingevuld intakeformulier – inclusief link naar bijgewerkt LinkedIn profiel
- Een persoonlijk intakegesprek

b.

Indien de kandidaat student niet beschikt over diploma's waarmee HBO/HBO+ werk-denkniveau kan worden bepaald, en de kandidaat student ook geen andere objectieve bewijslast heeft voor HBO/HBO+ werk-denkniveau kan de kandidaat student een DNHS toelatingstest doen – waarbij aan de hand van criteria van de NLQF het niveau NLQF 6 kan worden vastgesteld.

c.

Naast HBO/HBO+ werk en denkniveau wordt besproken en getoetst of de kandidaat student:

- Gemotiveerd is voor de opleiding
- Past bij het systeem van blended learning
- Voldoende taalvaardigheid bevat voor zelfstudie en het zelfstandig schrijven van een eindwerk
- De combinatie werk-privé-studie past

d.

Er wordt besproken en gecheckt of de student in een werkcontext werkt waar met de studiestof in de praktijk gewerkt kan worden. En of de student voldoende relevante werkervaring heeft om basiskennis en vaardigheden te hebben voor het kunnen doorlopen van de opleiding.

e.

Indien de kandidaat student aan de hand van de voorgaande elementen laat zien over een HBO/HBO+ werkdenkniveau te beschikken, kan de kandidaat in principe toegelaten worden tot de opleiding

f.

De intake-afnemer legt de bevindingen en eventuele aandachtspunten vast op het 'Beslisdocument intake Fast Track'. Dit beslisdocument vormt – samen met de door de kandidaat student ingevuld intakeformulier – de start van het studentdossier voor de Fast Track.

g.

Indien de betrokkene niet voldoet aan de toelatingseisen en van hem redelijkerwijs kan worden verwacht dat hij daaraan binnen een redelijke termijn alsnog kan voldoen, wordt hem de mogelijkheid geboden, de tekortkoming weg te nemen en alsnog aan de toelatingseisen te voldoen.

2. Verwijzing naar andere opleiding

a.

Indien de kandidaat student niet over het werk- en denkniveau beschikt, niet in een werkcontext werkt om de opleiding vanuit de praktijk te ondersteunen of de niet vereiste werkervaring beschikt of er twijfel is over de passendheid van een blended learning systeem zoals in de opleiding wordt gehanteerd, kan in overleg besloten worden eerst een vooropleiding te doen – Bedrijfskunde Compact.

b.

Het doorlopen van de Bedrijfskunde Compact geeft geen recht op toelating tot de Fast Track. Indien de kandidaat student door wil stromen moet na de vooropleiding opnieuw een intake worden gedaan.

c.

Indien de kandidaat student na intake niet geschikt wordt gevonden voor de Fast Track vanwege in a genoemde kenmerken, maar wel geschikt en gemotiveerd is voor een bedrijfskundige opleiding op master-niveau opleiding kan de kandidaat student doorverwezen worden naar een andere aanbieder die beter past bij de leerbehoefte van de kandidaat student.

Bijlage 2 – Opbouw studiebelasting

Studieonderdeel	Opbouw	Uren	Soort	Contacturen (interactie)
Module - studiekern	17 modules a 3 weken van 6 uur	306	Digitaal	50,5
Module – overige (niet zijnde de studiekern) Modules - digitale MasterClasses	17 modules a 3 weken van 4 uur 16 MasterClasses 1 1 uur	204 16	Digitaal	51
Analyse lessen	4 lessen a 12 uur	48	Digitaal	2
eBegeleiding	17 modules a 6 uur per module	102	Digitaal	51
Proka case	4 delen a 20 uur	20	Digitaal, peerlearning	10
MasterClasses – met de leergang	13 keer van 3 uur	39	Digitaal, peerlearning	39
Hot Seats	12 keer a 2 uur	24	Digitaal , peerlearning	24
Thema Hot Seats	8 a 2 uur	16	Digitaal, peerlearning	16
Oefeningen (in het werk)	16 modules a 15 uur	240	Werkplek leren	-
Oefeningen (uitwerking)	16 modules a 2 uur	34	Zelfstandig werk	14
Fast Track Analyseren	Voorbereiding MasterClasses	82	Werkplek leren	-
Analyse (afronding)	4 weken	160	Zelfstandig werk	18
MeesterWerk schrijven	2 weken	80	Zelfstandig werk	10
Reflectie/leiderschaps opdrachten	Reflectie op competenties 5* 4 uur	20	Zelfstandig werk	8
eProgramma's	3 programma's a 40 uur	128	Digitaal	12
Gesprekken (coachingsgesprekken en eindgesprek)	4 keer a 10 uur per stuk (voorbereiding, gesprek, reflectie en acties)	40	Fysiek	40
Extra MasterClasses	8 per jaar a 4 uur per keer	32	Fysiek, peerlearning	32
Campusactiviteit		25	Digitaal, peerlearning	25
Literatuur	Aangereikte litteratuur en litteratuuronderzoek	64		2
Totaal		1680 = 60 EC		404,5

NB – Dit schema geeft inzage in de studiestof die gericht is op het behalen van de eindtermen en die door formatieve en summatieve toetsing in de opleiding geborgd is.

Bijlage 3 – Opbouw studiebelasting over de modules

https://dnhs.nl/wp-content/uploads/2024/06/3.1-OER-Bijlage-3-uitsplitsing-Opbouw-studiebelasting-per-module-.pdf

Bijlage 4 – Het DNHS Beroepsprofiel voor de Fast Track

https://dnhs.nl/wp-content/uploads/2024/06/OER-Bijlage-4-DNHS-Beroepsprofiel-en-leerresultaten-2021-04-09.pdf

Bijlage 5 – leerdoelen per onderwijsonderdeel

https://dnhs.nl/wp-content/uploads/2024/06/OER-Bijlage-5-Leerdoelen-per-studieonderdeel.pdf

Bijlage 6 – Toetsmatrijs en beoordelingsformulier

https://dnhs.nl/wp-content/uploads/2024/06/OER-BIjlage-6-Toetsmatrijs-en-Eindgesprek-beoordelingsformulier-v.a.-2023.pdf

Bijlage 7 – Formatieve en summatieve toetsing

De Fast Track kent het systeem van doorlopende formatieve toetsing met een summatieve toets aan het einde van de opleiding. In deze bijlage wordt beschreven hoe de summatieve toetsing in zijn werk gaat, en wat in het proces richting de summatieve toets doorlopen wordt.

Het proces is zodanig vormgegeven dat de student zich gesteund en begeleid voelt richting het behalen van het eindniveau. De bepaling of dat eindniveau wordt gehaald vindt alleen tijdens het eindgesprek plaats, alle andere beschreven toetsmomenten zijn in meer of mindere mate formatief danwel feedforward van aard – in die zin dat ze gericht zijn op het behouden van voortgang en de groei van de student naar het eindniveau van de opleiding, maar soms wel een vaste markering in de doorloop van de opleiding hebben.

Het Afstudeerportfolio

1.
De opzet van de DNHS Fast Track sluit aan bij de principes en uitgangspunten van programmatisch toetsen. Vandaar dat er tijdens de opleiding op verschillende momenten formatieve danwel feedforward toetsmomenten zijn – waarbij docent en begeleider samen met de student bepaalt waar de student staat in zijn bedrijfskundige vorming. Denk hierbij aan de oefeningen bij de modules en de eBegeleiding en de reflecties die na elk blok van de opleiding worden gedaan. De student krijgt daarbij zo snel mogelijk na insturen feedback van docenten/begeleiders op het ingezonden werk, waar nog verbeter- of ontwikkelstappen te nemen zijn en waar nog verdere verdieping is te bereiken. De feedback is altijd van waarderende aard, bij een formatief toetsmoment (zoals bij de oefeningen bij de modules) wordt ook een formatief oordeel over het niveau van de uitwerkingen gegeven door de docent/begeleider.
2.
Tijdens het eerste jaar zijn er een veelheid aan formatieve toetsen en feedforward momenten bijvoorbeeld bij:

- De module-oefeningen met de zelfreflectie daarop – die door de docent/begeleider gelezen worden en indien daar aanleiding toe is voorzien worden van feedback, feedforward, bijsturing of verdiepende vragen. Module-oefeningen krijgen daarnaast ook altijd een formatieve beoordeling zodat de student zicht krijgt op welke onderdelen van de stof in voldoende mate beheerst worden danwel geïnternaliseerd zijn.
- De oefeningen bij de eBegeleiding – idem
- De evaluaties van de modules, de MasterClasses en de Hot Seats
- Tijdens de blok-evaluaties (4 keer tijdens de opleiding – zie punt 4))

3.
Tijdens het 3-wekelijkse leergangenoverleg worden door de docenten en begeleiders van de opleiding alle studenten in de opleiding besproken. Hierbij wordt gekeken naar de voortgang van de opleiding (check op doorlopen van de lessen en modules), inzendingen van de oefeningen en de kwaliteit van de inzendingen. Indien nodig volgt hier bijsturing qua

feedback op. Hierover krijgt de student bericht.
4.
Een aparte plek krijgt de formatieve toetsing in de vorm van de evaluatie na afronding van een studieblok. Deze formatieve toetsing kent twee delen:

1. Gevraagd wordt in deze evaluatie om terug te kijken op wat je geleerd hebt in de modules behorende in het betreffende blok. Daarnaast te reflecteren op de toepassing in de werkpraktijk van de eigen werkcontext en de inzichten die daarbij verkregen zijn over de strategische keuzes, de sturing en het functioneren van de organisatie en het eigen functioneren en de ontwikkeling daarbij – samen met praktijksituaties en cases die ter onderbouwing dienen.
2. Reflectie op de ontwikkeling van de 18 bedrijfskundige competenties – ook weer met voorbeelden en cases uit studie en werkcontext. Het doen van deze reflectie op de bedrijfskundige competenties heeft ten doel de doorlopen ontwikkeling bewust te maken.

Deze beide delen van de blok-evaluaties worden toegevoegd aan het ontwikkelportfolio in het studentendossier.
5.
Naast deze doorlopende formatieve toetsen wordt de opleiding afgerond met één tentamen en dus summatieve toetsing: het Eindgesprek van de Fast Track. Tijdens de laatste fase van de opleiding kennen we een aantal stappen om de student te begeleiden richting het niveau dat vereist wordt voor de positieve afronding van de opleiding. Deze stappen zijn:

- De 18-maanden toets – formatieve toetsing, maar wel een formele tussenstap om door te kunnen richting groen licht.
- De groen licht toets – formatieve toetsing, maar wel een formele tussenstap om door te kunnen naar de eindtoets.
- De eindtoets – de summatieve toets van de opleiding

6.
Studeren is een individueel proces. DNHS streeft er dan ook naar om de student maximale flexibiliteit te geven in het plannen en doorlopen van de bovenstaande procestoetsen. De 18-maanden toets geeft daarbij houvast om de analyse en het afstuderen op de agenda te houden en daarmee de tijdigheid van afstuderen (einde studietijd) niet uit het oog te verliezen. Indien daar aanleiding toe is, zal de opleiding met de student in gesprek gaan voor verdere ondersteuning.
7.
Indien de student de studie in de analysefase sneller doorloopt geldt de eerste ingezonden concept versie van het MeesterWerk als 18-maanden toets
8.
Formatieve toetsmomenten zijn 1-op-1 (het eindgesprek 2-op-1) en zijn in principe schriftelijk – tenzij anders wordt afgesproken. Face-to-face begeleidingen worden altijd in onderling overleg gepland en zijn maximaal digitaal. Op deze manier borgt DNHS dat ook studenten met een handicap of chronische ziekte redelijkerwijs in de gelegenheid worden gesteld de toetsmomenten te doorlopen.
9.
Vaste toetsperioden zijn er niet noch kent de Fast Track tussentijdse tentamens die afgelegd moeten worden.
10.
Tijdens het tentamen en dus de summatieve eindtoets bepaalt een jury van minimaal twee

personen op basis van een afstudeerportfolio en het eindgesprek het niveau van de student.
11.
Het afstudeerportfolio bestaat uit twee onderdelen:

I. *Het bewijsportfolio*

In het bewijsportfolio levert de student drie datapunten aan, te weten:

1. Het MeesterWerk met de beschrijving van de analyse en de aanbeveling die de student op basis van die analyse doet
2. De Blue Ocean opdracht
3. De reflectieopdracht – in drie delen

II. *Het ontwikkelportfolio*

In het ontwikkelportfolio plaatst de opleiding met betrekking tot de student minimaal zes datapunten die inzicht geven in de doorgemaakte ontwikkeling tijdens de opleiding, te weten:

1. Proka case deel 1 – het observatieverslag van de begeleider op basis van uitwerking, feedback aan teamleden en de reflectie van de student tijdens de Proka case
2. Moderatorschap voor de DNHS Campus – de reflectie van de student en de observaties van de begeleider
3. 4 blok-evaluaties (in 2 delen): de reflectie met onderbouwing gericht op toepassing en inzichten uit de praktijk en de zelfreflectie van de student op de 18 bedrijfskundige competenties na elk blok

Ad 1. De Proka case

1.
De Proka case wordt beschreven in hoofdstuk 1 van de studiegids
2.
De begeleider vanuit de opleiding voorziet vanaf fase 2 (feedback geven aan peers) de inzendingen van feedback en feedforward en vult aan het einde van de Proka case een observatie formulier in waarin niet alleen vastgelegd wordt dat de student aan deze verplichting heeft voldaan, maar ook welke formatieve feedback aan de student wordt gegeven.
3.
Het observatieformulier wordt schriftelijk aan de student verstrekt en wordt toegevoegd aan het portfolio in het studentdossier.
4.
De inzendingen, feedback en evaluatie zijn desgewenst voor de jury in de lijst met inzendingen van de student op de DNHS Campus inzichtelijk.

Ad 2. Moderatorschap voor de DNHS Campus

1.
Als onderdeel van het aantonen van de ontwikkeling van bedrijfskundige vaardigheden dient de student - na afronding van module 12 en voor het Eindgesprek van de Fast Track MBA - twee weken moderatorschap in te vullen op de DNHS Campus. Als moderator:

- Plaatst de student bedrijfskundig relevante posts (zelfgeschreven of op basis van een actueel bedrijfskundig bericht uit de media) die een startpunt kunnen zijn voor een bedrijfskundige dialoog

- Stimuleert de student deze bedrijfskundige dialoog – bijvoorbeeld door bedrijfskundige vragen te stellen bij posts van anderen of door vragen te stellen bij berichten uit de media

2.
De begeleider van het moderatorschap volgt gedurende het moderatorschap de inspanningen van de moderator en geeft indien nodig aanmoediging of feedback op het modereren.
3.
Na twee weken moderatorschap schrijft de student (aan de hand van een format) een reflectie op zijn of haar leerweg als moderator en de lessons learned uit deze periode.
De posts, reacties op posts en evaluatie zijn voor de jury via de DNHS Campus per student inzichtelijk.

De begeleidende docent voor het afstuderen geeft – naast de inhoudelijke beoordeling van de analyse en het concept MeesterWerk richting het Groen licht – ook advies over verdere aanvulling van het ontwikkelportfolio.

Tussentijdse toetsing voortgang analyse – de 18-maanden toets

1.
Bij 18 maanden in de opleiding, of eerder als de student een concept MeesterWerk heeft – vindt een tussentijdse formatieve voortgangstoets plaats. Deze toetsing is één van de drie officiële begeleidingsmomenten en heeft als doel zowel de student, als de begeleider van de afstudeerfase inzicht te geven in het verloop van de analyse en de status van het schriftelijk werk richting het afstuderen.
2.
Het eerste deel van de analyse omvat de volgende onderdelen – bij een klassieke bedrijfskundige analyse:

- Onderzoeksvraag
- Onderzoeksmodel en verantwoording
- Externe analyse
- Interne analyse
- Literatuuronderzoek
- Oogsten van de belangrijkste inzichten in een SWOT

3.
De begeleider toetst op de volgende punten:

Opbouw van het rapport

- Onderdelen die opgenomen moeten zijn: inleiding, context/aanleiding, probleemanalyse, onderzoeksopzet/analysemodel, externe analyse (3 lagen), interne analyse (inclusief verplichte analyses), samenbrengen van de oogst in een SWOT

De analyses

- De analyses zijn goed uitgevoerd en er worden inzichten geoogst, de loops van Fast Track Analyseren zijn goed doorlopen en de gevonden vraag-achter-de-vraag en deelvragen zijn consistent en congruent met de uitgevoerde analyse

Literatuuronderzoek

- Is er literatuuronderzoek gedaan met betrekking tot de onderzoeksvraag?

Externe analyse

- Kijkt voldoende vooruit (op zoek naar cruciale zekerheden en onzekerheden), meso analyse op brancheniveau, een micro-analyse die zicht geeft op gevoelig- en afhankelijkheden en een op de vraag-achter-de-vraag afgestemde oogst

Interne analyse

- Geeft een feitelijk en beschrijvend beeld van de organisatie en wat er speelt binnen de organisatie, geeft voeding aan de strategische mogelijkheden van de organisatie gericht op de vraag-achter-de-vraag, aandacht voor boven- en onderstroom en voor mogelijke spanning binnen de cascade

Omvang, taalgebruik, helderheid, vormgeving

- Ondersteunend aan het ontwikkelen van een compleet en integraal beeld van de organisatie, de context en de mogelijke oplossingen

SWOT

- De oogst uit de externe en interne analyse wordt onderbouwd verzameld en de SWOT geeft blijk van een 'dubbele fit'

Integraliteit

- Het MeesterWerk geeft een basis om boven de individuele analyses uit te stijgen om zo zicht te krijgen op het systeem van de organisatie binnen haar context

Het Bedrijfskundige Oog

- Het MeesterWerk laat zien dat er een bedrijfskundige manier van kijken en denken in ontwikkeling is en er vragen worden gesteld bij de aannames, overtuigingen en waarheden vanuit de organisatie, waarbij knelpunten en problemen zichtbaar worden gemaakt.

Lijnen

- Er zijn duidelijke lijnen van Trends en Ontwikkelingen zichtbaar die de vraag-achter-de-vraag raken en die vertaald zijn naar de interne analyse

4.

Het doel van de 18-maandentoets is tweeledig:

1. Een duidelijk punt in de planning van de opleiding waarbij een eerste versie van de analyse en het concept MeesterWerk aangeleverd moet worden (tijdsplanning en voortgang).
2. Een punt van formatieve feedback en feedforward vanuit de begeleider richting de student, waarbij de student vroegtijdig in de analyse zicht krijgt op de kwaliteit van het geleverde werk en de ontwikkeling richting de eindtermen (kwaliteit van het werk)

5.

Voor het tussentijdse toetsmoment door de begeleider wordt gebruik gemaakt van het tussentijdse of 18-maanden toetsformulier.

6.

De bovengenoemde onderdelen zijn gericht op de meest voorkomende versie van het afstudeerwerk: de klassieke bedrijfskundige analyse van de organisatie waar de student werkzaam is. Kiest de student een andere afstudeervariant – t.w. de expert analyse of de ondernemersanalyse – dan zal de begeleider van de student in de analysefase andere criteria aangeven. Deze criteria worden bepaald a.h.v. het vraagstuk dat onderzocht wordt.

7.
De student passeert het tussentijdse toetsmoment als 80% van de analyse voldoet aan afstudeerniveau en de student laat zien met de analyse voortgang te boeken.
8.
Passeert de student deze tussentijdse toets niet dan krijgt de student een maand de tijd de analyse aan te vullen tot het niveau waarop de tussentijdse toets gepasseerd kan worden. Op die manier borgt de opleiding voortgang richting afronden van de analyse voor het einde van de studietijd.
9.
Kan ook in tweede instantie de student geen akkoord verkrijgen op de eerste toetsing van de analyse en dus het tussentijdse toetsmoment niet passeren, dan worden er in overleg 1-op-1 afspraken gemaakt hoe en wanneer de student wel aan deze toetscriteria kan voldoen. Dit omdat bij 20-maanden nog geen akkoord op de 18-maandentoets het behalen van de eindnorm voor einde studietijd uit zicht dreigt te raken.

Groen licht toetsing

1.
Het MeesterWerk moet van de begeleider groen licht krijgen om door te mogen naar het eindgesprek en daarmee naar afronding van de opleiding. Bij het geven van groen licht bepaalt de begeleider dat het schriftelijke werk over de analyse het eindniveau benadert en verdedigbaar is. De groen licht toetsing is daarmee geen summatieve toets, maar een formatieve procestoets om zowel de opleiding als de student inzicht te geven over de stand en status van het analyserapport.
2.
De begeleider toetst een aangedragen concept MeesterWerk op de volgende criteria:

- De bedrijfskundige situatieschets van de organisatie in haar omgeving
- De vraag-achter-de-vraag is gevonden en benoemd
- Is methodologisch helder en logisch opgezet
- Onderbouwing van de keuze voor onderzoeksmethoden
- Het literatuuronderzoek
- Externe analyse (macro, meso, micro) is:
    a. Compleet
    b. Geeft inzicht in huidige en verwachte toekomstige ontwikkelingen die het bestaansrecht van de organisatie beïnvloeden
    c. Is relevant (voor het vraagstuk)
    d. Leidt tot overzicht cruciale zekerheden en cruciale onzekerheden
- De interne analyse omvat:
    a. De huidige strategische keuzes en het bedrijfskundige effect daarvan
    b. De voor de vraag-achter-de-vraag relevante vakgebieden, waarbij minimaal aandacht is besteed aan:
        i. De financiële gezondheid van de organisatie
        ii. De onderstroom binnen de organisatie en dus de feitelijke discrepantie tussen de zaken die gecommuniceerd en besproken worden en het gedrag van individuele medewerkers binnen de organisatie
    c. Gebruik van relevante en state-of-the-art modellen
    d. Evidence based (gericht op praktijkgericht onderzoek)

- Integratie en conclusie omvat:
    a. Duidelijke beschrijving hoe integratie en conclusie tot stand zijn gekomen
    b. Antwoord op de vraag-achter-de-vraag
    c. Duidelijk zicht op huidig en toekomst bestaansrecht
    d. Evt eigen veldwerk of interviews
    e. Is visie vormend
    f. Is een duidelijk advies
- De haalbaarheidstoets (3 lagen)
- Duidelijke bronvermelding en literatuurlijst

3.
Indien de student kiest voor één van de andere afstudeeranalyses levert de begeleider specifieke toetselementen aan – die afhankelijk zijn van de soort vraagstelling maar altijd gericht op het behalen van het eindniveau zoals gevraagd in het eindgesprek.
4.
Indien de student nog geen groen licht krijgt geeft de begeleider in het document, in het groen lichtformulier met de uitkomst 'nog geen groen licht' en in een begeleidende mail duidelijk aan welke verbeterpunten er nog zijn, zonder voor te schrijven wat er nog moet worden gedaan door de student. Een kopie van deze mail, het groen licht formulier van deze feedback en van het rapport met feedback worden opgeslagen in het studentdossier.
5.
Indien de student wel groen licht krijgt vult de begeleider een 'groenlicht beoordelingsformulier' met de uitkomst 'wel groen licht' in en plaatst deze in het online studentdossier. Er vindt tevens een melding van groen licht + naam student plaats richting de backoffice.
6.
Bij melding groen licht zet de backoffice de afronding van de opleiding in gang:

- De student krijgt melding van de afrondende procedure, inclusief hoe het eindgesprek aan te vragen
- De student krijgt de twee aanvullende en afsluitende opdrachten:
    a. Blue Ocean opdracht
    b. De reflectieopdracht

7.
De backoffice houdt tevens in de gaten of de student ook een aanvraag voor een eindgesprek indient. Indien er geen zicht is op de voortgang van de student na groen licht, neemt de begeleider contact op met de student om te vragen naar de voortgang.

De eindtoets

1.
De eindtoets oftewel het tentamen van de Fast Track is de enige summatieve toetsing in de opleiding waarin het eindniveau van de student wordt bepaald.
2.
Als aan de eisen van het ontwikkelportfolio (ontvankelijkheidseis) is voldaan én alle drie de einddocumenten van het bewijsportfolio zijn ontvangen, kan de student deelnemen aan het eindgesprek. Gezamenlijk vormen de drie einddocumenten met het eindgesprek de eindtoets.
3.
De drie einddocumenten voor het bewijsportfolio moeten uiterlijk twee weken voor het

eindgesprek fysiek en in enkelvoud bij DNHS aanwezig zijn.
4.
Tijdens het eindgesprek/ het tentamen vinden de volgende onderdelen plaats:

1. Korte presentatie van de kandidaat over het MeesterWerk, de analyse, de Blue Ocean, de toepassing in de praktijk, de leerontwikkeling en/of de reflectie
2. Een bedrijfskundige dialoog die:
   - De analyses, uitganspunten en inzichten uit het MeesterWerk toetst
   - Het niveau van bedrijfskundig kijken en denken van de kandidaat toetst
3. Overleg van de jury om het niveau en inhoud van het eindgesprek te beoordelen
4. Terugkoppeling aan de kandidaat geslaagd/niet geslaagd en een mondelinge toelichting op dit oordeel

5.
Het eindgesprek is in principe niet openbaar, omwille van de vertrouwelijkheid van de analyses in de meesterwerken
6.
De jury beoordeelt het eindgesprek op het aanwezig zijn van kennis, inzicht en vaardigheden die de student bij het positief afronden van de opleiding eigen moet hebben gemaakt (vanuit het beroepsprofiel DNHS en de toetsmatrijs van de opleiding). Dit doet zij aan de hand van de toetsmatrijs en het beoordelingsformulier eindgesprek (bijlage 6)
7.
De jury legt haar bevindingen en oordeel vast in de 'Beoordelingsformulier Fast Track Eindgesprek'. Dit formulier wordt door beide juryleden/examinatoren ondertekend en opgeslagen in het studentdossier van de kandidaat.
8.
De kandidaat krijgt direct na beraadslaging en vastlegging van de beoordeling door de jury uitslag over wel of (nog) niet slagen – en dus op de dag waarop het eindgesprek plaatsvindt, tenzij er dwingende redenen zijn om het eindoordeel van de jury uit te stellen. De jury zal dan toelichten waarom er geen uitslag gegeven kan worden, welke stappen er ondernomen worden om wel tot een oordeel te komen en welke termijn daarvoor genomen wordt. Deze uitslag – inclusief onderbouwing, redenen, stappen en termijn – wordt ook schriftelijk toegestuurd en toegevoegd aan het studentdossier.
9.
De kandidaat krijgt een fysiek bewijsstuk van slagen of niet slagen, ondertekend door DNHS.

Herkansing

1.
Indien de student niet slaagt voor het Eindgesprek geeft de jury op basis van de bevindingen tijdens het Eindgesprek een gerichte aanvullende schriftelijke opdracht. Deze opdracht wordt op papier aan de student verstrekt en mondeling toegelicht. De inhoud van de opdracht ziet op de deelgebieden waarop naar mening van de jury de student onvoldoende heeft gepresteerd.
2.
De student krijgt een door de jury vast te stellen termijn om de aanvullende opdracht te maken en in te leveren. Deze termijn is nooit langer dan 3 maanden.

Bijlage 8 – Regeling Fraude en/of plagiaat

1.
Bij fraude en of plagiaat wordt de examencommissie geïnformeerd en kan inschrijving door de directie op aangeven van de examencommissie worden beëindigd.
2.
Onder fraude en of plagiaat wordt verstaan ieder handelen of nalaten van een student waardoor een juist oordeel over zijn kennis, inzicht en vaardigheden, of die van een andere student, geheel of gedeeltelijk onmogelijk wordt.

Bijlage 9
Kwaliteiten op het gebied van kennis, inzicht en vaardigheden die een student zich bij beëindiging van de opleiding moet hebben verworven (art 7.13 lid 2 WHW)

Uit het DNHS Beroepsprofiel

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

Deze leerdoelen vormen de basis onder de toetsmatrijs van de opleiding Fast Track (inclusief het niveau Bloom en in welk onderdeel van het portfolio dit leerresultaat voornamelijk getoetst wordt):

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 Onderscheiden van onderscheidend vermogen en op basis daarvan visualiseren wat voor toekomstig bestaansrecht nodig is	Creëren 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. Onderscheiden en structureren van informatie uit de organisatie en de omgeving gericht op strategische besluitvorming. Kan verbanden leggen tussen verschillende onderdelen van het rapport. Argumenteren en visualiseren gericht op (strategische) besluitvorming en haalbaarheid	Creëren Analyseren Creëren	Dialoog en portfolio
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

Waar in de bovenstaande toetsmatrijs ‘portfolio’ staat wordt verwezen naar het ontwikkel-portfolio van de student.

Voor de beoordeling van de vaardigheden en het werken en denken op het eindniveau van de opleiding beschrijft het DNHS beroepsprofiel van de beroepskritieke situaties afgeleide kerntaken die de kwalificatie van het uitstroomniveau vormen, en die te koppelen zijn aan de 18 bedrijfskundige competenties waar de opleiding in opleidt

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

Dit leidt tot de volgende uitwerking van de genoemde competenties (ook beschreven als leerresultaten van de opleiding Fast Track in het DNHS Beroepsprofiel):

1. Meningsvorming

Uitstellen van oordeel als onderdeel van het vormen van een eigen gefundeerde mening. Hiervoor moet de specifieke blik vanuit de eigen expertise en achtergrond losgelaten worden en een brede blik gericht op de situatie en de organisatie gehanteerd worden. Kan oordeelloos inventariseren en onderbouwen en waardevrij denken. Vormt op basis daarvan een weloverwogen, bedrijfskundig beargumenteerde mening over een vraag, situatie of organisatie.

2. Rolvolwassenheid

Weet de plek, rol, functie en bijdrage aan het geheel van de organisatie (plek in het systeem) en kan vanuit daar zowel naar boven als naar beneden professioneel sturen en leiding geven. Ziet en neemt professionele verantwoordelijkheid voor de taken waarvoor hij/zij staat opgesteld. Schakelt tijdig om realisatie van doelen te bereiken (functioneel escaleren). Weet op een verbindende manier knelpunten ter sprake te brengen, houdt problemen niet in stand maar maakt ze zichtbaar.

3. Omgevingssensitiviteit

Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over de (inter)nationale, maatschappelijke, politieke en vakinhoudelijke ontwikkelingen. Weet ontwikkelingen in de omgeving (macro, meso, micro) te detecteren en op waarde te schatten. Doorziet mogelijke impact en mogelijkheden in trends en ontwikkelingen voor het voortbestaan en toekomstig bestaansrecht van de organisatie. Kent het onderscheid tussen ontwikkelingen waar operationeel op gereageerd moet worden en ontwikkelingen die strategische impact hebben.

4. Organisatie sensitiviteit

Is op de hoogte van gebeurtenissen in alle onderdelen van de organisatie en houdt daar - waar nodig - op voorhand rekening mee. Heeft zicht op de verhouding tussen de eigen belangen en de belangen van andere delen van de organisatie en houdt daarbij rekening in zijn/haar besluitvorming. Neemt geen beslissing zonder het effect daarvan op de rest van de organisatie vooraf te hebben onderzocht en ingeschat. Kent en houdt rekening met belangen van anderen. Houdt bij het doen van voorstellen rekening met de acceptatie binnen de organisatie.

5. Visievormend

Kan afstand nemen van de dagelijkse praktijk. Kan zich concentreren op hoofdlijnen en lange termijn beleid. Neemt de tijd om vooruit te denken op hoofdlijnen. Geeft aan waar kansen en mogelijkheden voor de toekomst liggen, zowel nationaal als internationaal. Zoekt inspiratiebronnen, oriënteert zich op visies met betrekking tot de branche. Schetst een helder beeld van de toekomst van de organisatie en haar omgeving. Heeft een eigen doelstelling en missie geformuleerd in het licht van interne en externe ontwikkelingen. Geeft aan hoe de strategie moet veranderen om adequaat te kunnen reageren op interne en externe ontwikkelingen.

6. Leiderschap

Het beoordelen van de effecten en kwaliteit van de eigen leiderschapsstijl op elk gewenst moment en binnen elke context. Kan hier al naar gelang de noodzaak op natuurlijke wijze op bijsturen en doet dit zodanig dat de medewerkers voortdurend de juiste sturing/richting ontvangen in het licht van zowel taakvervulling als motivatie. Kan gedurende het proces naadloos schakelen tussen de rollen van leiderschap en anderen stimuleren dit ook te doen.

Is een inspirerend leider, staat voor gemaakte keuzes en kan deze uitdragen. Is een verbindend leider gericht op samenwerken, leren en geven van ruimte. Is een dienende leider, integer, oprecht en geloofwaardig gericht op anderen in hun kracht te zetten. Heeft passie en is betrokken.

7. Resultaatgericht

Vertaalt doelen in concreet meetbare of zichtbare resultaten. Stuurt op processen en inhoud. Richt zich ondanks problemen, tegenslag, tegenwerking of afleiding op het bereiken van resultaten en doelen. Analyseert resultaten en stelt vragen. Is gericht op ontwikkeling van de organisatie richting bestaansrecht waarbij de dagelijkse bedrijfsvoering op orde is en blijft. Praat in termen van resultaten bij vrijwel alle activiteiten. Verlegt grenzen. Kan aantonen tot welke resultaten zijn/haar inspanning hebben geleid. Geeft benodigde tijd, middelen en acties aan om doelen te bereiken. Communiceert het belang van het continu verbeteren van het prestatieniveau.

8. Systeemdenken

Ziet de relaties tussen organisatieonderdelen onderling en de organisatie(onderdelen) met de omgeving. Kan doorzien welke gevolgen en consequenties bepaalde keuzes en handelingen in de organisatie hebben voor het grotere geheel.

Heeft overzicht over het geheel in plaats van zich te concentreren op afzonderlijke delen. Is zich voortdurend bewust van de onderlinge verbanden tussen zaken. Kan een belangrijke bijdrage leveren aan hardnekkige problemen die spelen binnen de organisatie. Houdt overzicht.

9. Analytisch vermogen

Kan effectief problemen onderkennen, relevante informatie herkennen, oorzaken van problemen opsporen en een ter zake doend oordeel vormen in het licht van de gegeven feiten. Maakt daarbij onderscheid in hoofd- en bijzaken. Ziet onderlinge verbanden en kan doordringen tot de kern. Controleert vanuit meerdere invalshoeken of een ervaren probleem ook daadwerkelijk het echte probleem is. Kan dit echte probleem doorzien en benoemen (vraag-achter-de-vraag).

Zet daarbij diverse benaderingen tegen elkaar af ten behoeve van oplossingen. Overziet gevolgen van diverse mogelijkheden. Weegt benaderingen af op toepasbaarheid en voor- en nadelen. Ziet de volgende noodzakelijke stappen en brengt ze in kaart. Speelt in op mogelijke hindernissen bij het afwegen van oplossingen.

10. Innovatiekracht

Komt met nieuwe gezichtspunten, ideeën en oplossingen. Benoemd voor- en nadelen van bestaande werkwijzen en komt met alternatieven. Herkent goede ideeën en bouwt hier op voort. Doorbreekt bestaande denkkaders. Richt zich met een onderzoekende, creatieve en nieuwsgierige geest op vernieuwing van strategie, producten, diensten en omgeving.

11. Ondernemerschap

Het zien, ontwikkelen en voor de organisatie benutten van zakelijke kansen voor zowel nieuwe als bestaande producten en diensten. Signaleert kansen en mogelijkheden voor de ontwikkeling van nieuwe kennis en toepassingsgebieden of voor nieuwe producten/diensten. Stimuleert en ondersteunt een dergelijke proactieve, ondernemende houding bij medewerkers/collega's. Schat risico's (intern en extern) in. Is in staat verlies te nemen, tijdig te stoppen en met iets anders te beginnen. Is bereid keuzes te maken en ze uit te leggen. Heeft lef om nieuwe wegen in te slaan. Is bereid om verantwoorde risico's aan te gaan. Kan leven met onzekerheden.

12. Waarderend kijken en denken

Heeft een verandervisie en strategie die gebaseerd is op het uitgangspunt dat een systeem zich positief ontwikkelt, zodra er zicht is op en gewerkt wordt op basis van wat al werkt. Kan sterkten onderkennen en weet deze sterkten verder in te zetten om bestaansrecht te creëren en weet – samen met anderen – stappen te zetten in de richting van die toekomst. Kan hiervoor systematisch sterkten onderzoeken. Inspireert tot nieuwe beelden over de toekomst en creëert energie om die toekomst waar te willen maken. Kan de diversiteit aan kennis, deskundigheid en belangen mobiliseren en verbinden.

13. Ontwikkelgericht werken

Is gericht op het ontwikkelen van kunde in een dynamische omgeving, conform de constructivistische benadering. Is nieuwsgierig, creatief en steeds op zoek om opgedane kennis te vertalen en toe te passen in de dagelijkse praktijk van de organisatie, om zo tot nieuwe inzichten te komen. Kan daarbij ook kennis, ervaring en vaardigheden van anderen inzetten.

14. Communicatie

Is in staat feiten, ideeën, meningen en integrale bedrijfskundige inzichten aan anderen duidelijk te maken, gebruikmakend van heldere en correcte taal – inclusief het gebruiken van en refereren aan bedrijfskundige begrippen en modellen – gebaren en non-verbale communicatie. Hierbij gaat het ook om zaken als:

- Creëren van sense of urgency op belangrijke issues
- Het afstemmen van het onderwerp en de communicatie op de doelgroep
- Op niveau meepraten aan de bestuurstafel

15. Reflectief vermogen

Is in staat eigen sterkten/zwaktes analyses te maken, voor zichzelf nieuwe leerdoelen te formuleren, deze om te zetten in planmatig handelen en de uitvoering wederom te analyseren, waardoor een cyclisch leerproces ontstaat. Reflecteert op eigen gedrag, eigen standpunten en methoden én maakt gebruik van feedback van anderen en past zo nodig eigen gedrag aan.

16. Verbindend vermogen

Is in staat zowel op de relatie als op de inhoud verbinding te maken met belangrijkste stakeholders binnen en buiten de organisatie. Kan synergie aanbrengen in een groep, onderlinge betrokkenheid stimuleren en anderen motiveren tot doeltreffende samenwerkingsverbanden, daarbij rekening houdend met de diversiteit in het team. Nodigt anderen uit om hun inbreng te geven. Organiseert besluitvorming zodanig dat iedereen zijn bijdrage kan leveren zodat er een goed draagvlak ontstaat.

17. Zelfinzicht

Heeft zicht op de eigen mogelijkheden en onmogelijkheden. Kent de eigen persoonlijkheid, gedrag, kwaliteiten en valkuilen en weet wat voor type manager hij/zij daardoor is. Weet welke leiderschapsrol van nature het beste past en wat nodig is om de andere leiderschapsrollen in te vullen. Staat open voor kritiek en feedback. Weet in welke omgeving hij/zij tot kracht komt. Begrijpt de impact van eigen gedrag op anderen. Kan eigen gedrag spiegelen. Zwakt fouten niet af, maar kan ze gebruiken om van te leren. Draait niet om eigen tekortkomingen heen.

18. Het Bedrijfskundig Oog

Heeft het vermogen om vraagstukken, situaties, problemen en organisaties integraal te bezien en bedrijfskundig te benaderen. Kent de drie perspectieven van kijken, kan deze toepassen en is in staat te schakelen tussen deze drie perspectieven.

Deze bedrijfskundige competenties komen op drie manieren terug in de toetsing eindstroomniveau:

- In de zelf-reflectie op de 18 bedrijfskundige competenties als onderdeel van het ontwikkel- en bewijs-portfolio
- In de toepassing, de kwaliteit en de gedragenheid van de bedrijfskundige analyse beschreven in het MeesterWerk
- In de dialoog met de jury tijdens het eindgesprek over de ontwikkeling en de analyse.

Bijlage 10
Opzet, onderdelen, doel en werkwijze van de opleiding Fast Track

De opleiding Fast Track heeft een opbouw waarbij de student 'ondergedompeld' wordt in bedrijfskundig kijken en denken, zowel binnen als buiten de studieomgeving. In deze bijlage bij de OER van de opleiding worden de verschillende onderdelen van de opleiding beschreven.

17 modules

Het theoretische deel van de opleiding wordt aangeboden in 17 modules die aangeboden worden via de digitale leeromgeving – 'de DNHS Campus'. Binnen de module wordt de stof in verschillende leerstijlen aangeboden om het bestuderen van de stof voor alle leerstijl-voorkeuren toegankelijk en effectief te maken. Dit betekent dat de module altijd een combinatie bevat van:

- Lezen
- Luisteren
- Kijken
- Observeren (van geschreven, uitgewerkte en praktijkvoorbeelden en cases)
- Doen

Elke drie weken vanaf de startdatum krijgt de student toegang tot een nieuwe module. Het achterliggende idee is dat er daardoor een vast ritme in het doorlopen van de studie kan ontstaan (wat in de eerste module, de eBegeleiding en de studiegids ook toegelicht wordt):

- ⇨ Week 1: bestuderen van de studiekern en reflecteren op de eigen organisatie in het licht van de studiekern
- ⇨ Week 2: bestuderen van de verdieping, de actuele cases en de eMasterClass
- ⇨ Week 3: de oefeningen in en over de eigen werkcontext en organisatie

Elke module heeft een vaste opbouw die ook beschreven wordt in de Studiegids van de opleiding, te weten:

- Leerdoelen
  - Beschrijving wat de student aan het einde van de module moet kennen en kunnen
- Introductie
  - Een korte video waarin een vooruitblik wordt gegeven op de inhoud van de module – dit is voor studenten met een visuele en actiegerichte leerstijl richtinggevend voor het bestuderen van de module.
- Studiekern
  - Uitleg over een deelgebied van bedrijfskundig kijken en denken, vanuit een integrale benadering. In dit deel komen ook de bedrijfskundige denkers, begrippen en modellen aan de orde die de student op S-level

moet kennen en beheersen om volwaardig gesprekspartner te zijn van het bestuur van de organisatie.
    - De studiekern wordt geacht bekend te zijn als onderdeel van de eindtermen (kennis component)
- Verdieping
    - De verdieping van de module kan bestaan uit twee soorten verdieping:
        - Kerngedachten en denklijnen uit de geschreven studiekern worden in video (additionele leerstijl) behandeld
        - Kerngedachten, denklijnen en theorie worden verder toegelicht en in detail behandeld. Hier kan ook bedrijfskundige theorie behandeld worden die in de studiekern wel aangestipt wordt, maar niet uitgewerkt
    - Doel van de verdieping is doorleving te krijgen van het bedrijfskundige deelgebied
    - De verdieping kan doorgenomen worden als onderdeel van het kennen en kunnen van het vakgebied, en dient als naslagwerk voor toepassing. Doorleving van de verdieping is onderdeel van het bereiken van de eindnorm
- Hulpmiddelen
    - In dit onderdeel van de module kan de student de volgende zaken vinden:
        - De audiobestanden bij de studiekern en verdieping
        - De modellen die in de module behandeld en besproken worden, samen met de modellen die behoren tot het deelgebied dat in de module behandeld wordt
        - Q&A – vragen over de inhoud en het studieproces die de voorgaande leergangen vaak gesteld zijn
        - Tips – tips over de inhoud van het vakgebied (zoals stappenplannen, snel doorzien tips en hoe doe je dit nu eigenlijk) van ervaren bedrijfskundigen en tips over de studie van eerdere studenten
        - Bij deze module aangeboden – een overzicht van denkers die bij het deelonderwerp passen, literatuur dat bij het deelonderwerp behoort en eventueel artikelen syllabi die de student kan raadplegen voor verdieping. Hierbij wordt een duidelijk onderscheid gemaakt welke denkers en literatuur onderdeel vormen van de lesstof (en dus meetellen in de studielast) en welke denkers en literatuur voor eigen verdere verdieping zijn
- Actueel
    - Bij elke module zijn nieuwsberichten opgenomen die passen bij het bedrijfskundige deelgebied van die module. Het streven is drie, maar ook niet meer dan drie voorbeelden in de module op te nemen. Meer actuele cases zijn opgenomen in het module onderdeel 'Meer leren over…'
    - De nieuwsberichten worden besproken en toegelicht in kader van en met de methoden en technieken en de bedrijfskundige kijk en denkwijzen die in die module aangeboden worden
    - Doel is doorleving van de studiestof, snappen van het deelgebied in toepassing in de actualiteit, het aanleren van een bedrijfskundige manier

van kijken en denken ten aanzien van berichtgeving over organisaties en vraagstukken die daar spelen.
    - Met de actuele cases wordt een basis gelegd voor de dialoog via de Campus (fora), voor de werkwijze in de MasterClasses en het stellen van de juiste vragen als volwaardig gesprekspartner binnen alle lagen van de organisatie.
- Toepassing
    - Voorbeelden van uitwerkingen in de praktijk uit de media en uit de DNHS-cases
    - Deze voorbeelden dienen ter inspiratie voor studenten om te leren hoe je de theorie en modellen uit de betreffende module in de praktijk kunt gebruiken en hoe je van daaruit tot bedrijfskundige inzichten en/of vervolgvragen komt.
    - Leren op basis van cases en eerdere toepassingen helpt het zelfredzaam vermogen van de student om ook buiten de aangeboden lesstof studiemateriaal te vinden en te leren van toepassingen in de praktijk van de eigen organisatie, de praktijk van mede-studenten en vanuit cases uit de media.
- eMasterClass
    - Overlappend en als uitbreiding met de stof uit de module zit bij elke module ook een eMasterClass – een video-college van een van de docenten over het deelgebied van de bedrijfskunde dat in die module centraal staat en/of het uitwerken van een bepaalde methode of analyse bij dat deelgebied.
    - De eMasterClass voorziet in een van de leerstijlen die DNHS aan wil bieden.
- Vaardigheden
    - In elke module wordt specifiek aandacht besteed aan het bouwen van bedrijfskundige vaardigheden. Dit krijgt speciale aandacht in dit kopje van de module.
    - Bij deze vaardigheden staat bijvoorbeeld het leggen van dwarsverbanden tussen modules in de aandacht. Dit leggen van dwarsverbanden en vanuit daar zien van consistenties en inconsistenties onderscheid de inhoudsdeskundige met de bedrijfskundige die integraal kijkt en denkt.
    - In elke module staat ook een van de bedrijfskundige competenties waar de Fast Track in opleidt centraal. Hierbij komende volgende zaken aan de orde (in aanvulling op het DNHS Competentiehandboek):
        - Wat is het, deze competentie
        - Waarom is het belangrijk voor bedrijfskundig kijken en denken
        - Waar en hoe ga je daar in de Fast Track aan werken
        - Wat verwachten we van je aan het einde van de opleiding
- Opdrachten en oefeningen
    - Omdat de toepassing van de aangeboden stof in de praktijk van de organisatie en de eigen werkcontext centraal staat in de opleiding (op basis van de eindtermen) zijn in elke module opdrachten en oefeningen opgenomen.

    - Opdrachten en oefeningen zijn altijd gericht op het oefenen van bedrijfskundige vaardigheden en het toepassen van in de module aangeboden stof in de praktijk.
    - De opdrachten en oefeningen worden voor het overgrote deel in de werkcontext gedaan en voor de studie beschreven en schriftelijk uitgewerkt via de Campus – middels het oefeningen format
    - Na inzending van de moduleoefeningen ontvangt de student een 'zelfreflectie' document waarin de opdrachten uitgewerkt worden gericht op het oogsten van inzichten. De student kan aan de hand van deze aanvullende invalshoek de eigen inzending nogmaals doornemen, aanvullen en andere inzichten oogsten. Deze leerloop wordt door de student weer gereflecteerd waardoor het leerproces intensiveert.
    - De inzending, de reflectie en de lessons learned die de student bij het doorlopen van de moduleoefeningen vastlegt en instuurt wordt door een docent/ begeleider gelezen en indien daar aanleiding voor is voorzien van feedback/feedforward – altijd gericht betere doorleving en toepassing van de inzichten en theorie uit de module
    - De inzendingen op de module oefeningen worden ook voorzien van een formatief oordeel 'onvoldoende', 'voldoende' of 'goed' met onderbouwing.
- Evaluatie
    - De evaluatie heeft twee doelstellingen:
        - Evalueren van de module, de inhoud en de manier waarop de stof aangeboden wordt
        - Reflectie op het geleerde en wat de student met de stof uit die module in de praktijk kan
    - De evaluatie is daarmee integraal onderdeel van de module, omdat de student gevaagd wordt te reflecteren op wat de belangrijkste inzichten zijn die toegevoegd zijn aan kennis en kunde en welke inzichten, ideeën en toepassingen de student op basis van de modulestof over de praktijk van de organisatie en werkcontext heeft.
- Extra
    - Onder dit kopje vind je nog een speciaal digitaal college over het onderwerp van de module. Voor een deel herhaling van de stof, maar ook gericht op toepassing, met voorbeelden of een speciaal aandachtsgebied binnen het onderwerp van de module waar je als middenvelder in de praktijk mee te maken krijgt.
- Meer leren over…
    - Voor studenten die meer kennis en inzichten of voorbeelden en oefening wil ten aanzien van het in de module aangeboden deelgebied van de bedrijfskunde is hier een overzicht van extra materialen opgenomen voor extra verdieping en zelfstudie. Dit deel van de aangeboden studiestof is facultatief en weegt niet mee in de berekening en opbouw van de studiebelasting. In dit deel van de module kunnen de volgende zaken aan de orde komen:
        - Extra modellen, theorieën en aanpakken die behoren tot dit deelgebied, maar niet tot de kernstof behoren

        - Oorspronkelijke bronnen in de vorm van artikelen of hoofdstukken uit standaard werken
        - Achtergrond materialen en bronnen
        - Extra actuele cases
        - Voorbeelden van uitwerkingen van modellen en aanpakken die in de module behandeld worden
- Zelftoets
    - Bij elke module is over de theorie – de kenniscomponent van de module – een zelftoets opgenomen. De student doet deze toets om de opgedane kennis te toetsen en daarmee gerichte herhaling gericht op beheersing van de theorie te kunnen doen.
    - De zelftoets is mutiple choice. De student vult de antwoorden op de zelftoets digitaal in. In het Campus systeem worden de gegeven antwoorden en de score geregistreerd.
    - Via de mail krijgt de student de score en de toelichting op de score. In de toelichting wordt toegelicht wat het goede antwoord op de vraag is, inclusief onderbouwing en de verwijzing naar de stof uit de module. Ook de foute antwoorden worden toegelicht, onderbouwd incl. verwijzing naar de studiestof.
    - Doel van de zelftoets is inzicht te krijgen in hoeverre de theorie en de concepten uit de module begrepen en beheerst worden. Tevens voorziet de zelftoets in een doorlevingsgericht leersysteem.
- Capita Selecta
    - Bij een deel van de modules (6 stuks) zit aan het einde van de module een Capita Selecta opgenomen. Het gaat hier om een overzicht dat we voor de student hebben gemaakt van de vaktheorie en meest gehanteerde begrippen en methoden van het vakgebied van die module.
    - Het doel van de Capita Selecta is de student niet alleen integraal te laten kijken en volwaardig gesprekspartner te maken van het bestuur – maar de student ook taal en methoden aan te reiken die door peers van dat vakgebied in de eigen organisatie gebruikt worden. Het maakt de student ook volwaardig gesprekspartner op middenveld-niveau en daarmee zijn de onderdelen van de Capita Selecta integraal onderdeel van de lesstof..

De module-studiekern en de module-overig (de theorie onderdelen van de module behoudens de studiekern) betreffen opbouw van bedrijfskundige of integrale vakkennis die benodigd is voor het bereik van de eindtermen. De module-oefeningen betreffen de vertaling en toepassing in de praktijk van de eigen werkcontext.

De 17 modules zijn ingedeeld in 4 blokken – ieder van 4 modules, en één keer 5 modules. Na elk blok volgt een terugblik/evaluatie bestaande uit de volgende onderdelen:

- Een evaluatie van het blok en de modules in het blok, terugkijkend in samenhang
    - Doel: de student helpen de samenhang te ontdekken tussen de modules
- Reflectie op de belangrijke leerpunten en nieuwe inzichten vanuit de modules

    - Gericht op het stimuleren van terugkijken en het scannen van de doorgenomen leerstof, zodat er herhaling ontstaat
    - Reflectie op wat echt nieuwe en/of toepasselijke onderdelen per module waren, waardoor de stof nog een keer doordacht wordt
- Reflectie op wat er in de eigen werkcontext gedaan en bereikt is wat dit betekent aan inzichten over de werkcontext en/of organisatie en wat dit betekent voor de eigen rol, bijdrage en leiderschap binnen de werkcontext
    - Doorlopen van het traject van onbewust naar bewust:
        - Onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam – waardoor er inzicht en mindset ontstaat om de volgende stap in leren en ontwikkelen te maken
        - Onbewust bekwaam naar bewust bekwaam – waardoor de eigen ontwikkeling tot dat moment bewust wordt en er ruimte in mindset en werk gezocht kan worden om een nieuwe invulling van de rol op het middenveld te zoeken en claimen.

Doel van de blokreflecties is mede inzichtelijk te maken voor de docenten/begeleiders wat de student in de eigen werkcontext doet en weet te bereiken met het geleerde uit de opleiding. Zijn hier vragen over of ziet de docent/begeleider te weinig ontwikkeling in de praktijk dan wordt de student als onderwerp ingebracht in het 3-wekelijkse leergangenoverleg en wordt besproken hoe de student gestimuleerd en bewogen kan worden om meer ontwikkeling te maken en toonbaar te maken. Hiertoe kunnen bijvoorbeeld extra opdrachten gegeven worden.

De blokreflecties worden van feedback/feedforward voorzien en toegevoegd aan het studentdossier als onderdeel van het ontwikkelportfolio. Indien er inzichten zijn die voor de begeleiding belangrijk zijn worden die door de docent/begeleider ingebracht in het leergangenoverleg.

Vanaf module 5 zijn er modules waar naast een inhoudelijk bedrijfskundige deelonderwerp ook analysemodules ingevoegd zijn. Het gaat dan specifiek om:

Module 5	Inleiding van de analyse en de introductie in het analyseproces - 5 lessen met theorie - 1 digitale MasterClass (video) - oefeningen
Module 6	Fast Track Analyseren: Loop I van het achterhalen van de vraag-achter-de-vraag
Module 9	Fast Track Analyseren: Loop II
Module 10	Fast Track Analyseren: Loop III en de onderzoeksopzet
Module 12	Het literatuuronderzoek
	Vanaf nu de mogelijkheid om aan te melden voor een online analyse-proces – een steun in de rug om de analyse te doorlopen in 4 of 8 maanden. Het online analyseproces geeft je houvast wat je wanneer in de tijd moet doen en klaar moet hebben om in 4 maanden danwel 8 maanden

	het gehele analyseproces doorlopen te hebben richting het verkrijgen van Groen Licht voor je concept MeesterWerk.
Module 13	De onderzoeksopzet nader beteken: gebruik van modellen en technieken
Module 14	Integratie en conclusie
Module 15	Het Strategisch fundament als methode om een strategische advies te geven
Module 16	Haalbaarheid
Module 17	Het schrijven van het MeesterWerk

Deze leerstof neemt de student mee in de eindanalyse en wordt zichtbaar in het MeesterWerk en komt aan de orde tijdens de MasterClasses en de begeleiding van het MeesterWerk. Ook tijdens het eindgesprek kan naar inhoudelijke kennis worden gevraagd als bijvoorbeeld de keuzes voor het onderzoeksmodel worden onderzocht.

De analyseonderdelen van de modules vormen de methodologie achter de analyse die gedaan wordt – een methodologie die behoort tot de vaardigheden van en bedrijfskundige op master-niveau. De theorie en uitleg van de methodologie hebben geen waarde zonder directe toepassing in de praktijk – zowel in de modules als in de MasterClasses, de eBegeleiding en de werkplekopdrachten staat het toepassen van de methodologie in de werkcontext centraal. In het doen van de analyses – zowel voor het verkrijgen van informatie, het doen van de analyses als het vertalen van te oogsten inzichten naar verbeter en verander mogelijkheden voor de organisatie – komen theorie uit het vakgebied en de praktijk van de organisatie samen.

De e-Begeleiding

Naast de modules krijgt de student ook een eBegeleiding – een online coaching bestaand uit:

- 52 weken van 7 coachings
    - Elke dag van de week een coaching om het bedrijfskundig kijken en denken top of mind te houden in de dagelijkse werkcontext
    - Deels zijn de coachings gericht op herhaling, nadere toelichting, uitwerking naar de praktijk van de lesstof uit de module waar de student op dat moment is – inclusief het doen van de analyses die bij deze stof horen voor de eigen organisatie
    - Deels zijn deze coachings gericht op het onderzoeken, opdoen van inzichten of het verzamelen van informatie uit de organisatie die nodig is voor de oefeningen bij de module of het doen van analyses richting het MeesterWerk.
    - Op elke woensdag is er een ‘werkplekopdracht’ – een opdracht die concreet in het eigen werk en binnen de eigen organisatie die week kan worden gedaan of in gang gezet kan worden voor de weken erna. Bij deze werkplek opdracht is ook altijd de mogelijkheid om inzichten en bevindingen in te sturen. Die worden dan weer door de docent/begeleider gelezen en indien nodig van feedback voorzien.

    - Elke week coachings wordt afgerond met een zelfreflectie waarin de student meegenomen wordt en terugkijkt op het geleerde en de toepassing van de bedrijfskundige stof en manier van kijken in de eigen werkcontext.
- 53 weken van 1 weekcoaching
    - Voor de mensen die niet binnen 12 maanden afstuderen en die gebruik maken van (een gedeelte) van het tweede jaar ondersteunen we het tweede studiejaar ook met een coaching per week.
    - In dit tweede jaar leggen we de nadruk op het gebruik van de bedrijfskundige manier van kijken en denken in de eigen werkcontext. Bijvoorbeeld door de stof anders te doorsnijden, zoals met de zes rollen van het middenveld.
    - Ook is het tweede jaar vormgegeven als 'bezemwagen' voor de strategische analyse. De stappen van het analyseproces komen nog een keer voorbij in de volgorde en timing die minimaal doorlopen moet zijn om de analyse en het MeesterWerk voor het verlopen van de studietijd te doorlopen en af te ronden.

De verdieping en uitbouw van de lesstof uit de eBegeleiding neemt de student mee in de eindanalyse en wordt zichtbaar in het MeesterWerk en komt aan de orde tijdens de MasterClasses en de begeleiding van het MeesterWerk. Ook tijdens het eindgesprek kan naar inhoudelijke kennis worden gevraagd als bijvoorbeeld de keuzes voor het onderzoeksmodel worden onderzocht.

Verder worden de coaching uit de eBegeleiding (al dan niet via de werkplekopdrachten) zichtbaar als ontwikkeling in het werk, wat via het ontwikkelportfolio zichtbaar en toetsbaar wordt in het eindgesprek. Ook in de integraliteit van de aanbeveling en de haalbaarheidstoets wordt de ontwikkeling in de werkcontext zichtbaar en zal als zodanig onderwerp van gesprek tijdens het eindgesprek zijn.

De eBegeleiding is deels (40-50%) te onderkennen als verdieping van de theorie en methoden uit de module door het concreet te maken voor toepassing in de praktijk en deels (50-60%) begeleid toepassen van de theorie en methoden in de praktijk van de organisatie. Daarmee vormt de eBegeleiding ook een schakel tussen de modules en de analyse.

13 MasterClasses

Na de start van de opleiding wordt de student ingedeeld in een leergang. In een leergang zitten mede-studenten die in dezelfde periode (meestal 4 tot 6 maanden) met de opleiding zijn gestart. Met de leergang doorloopt de student een serie van 13 MasterClasses die het karakter van online werkcolleges hebben.

De MasterClasses zijn als volgt opgezet:

- Er is een thema voor elke MasterClass vastgesteld

- Voorbereiding of leeswerk voor elke MasterClass wordt een week voor de MasterClass per mail toegestuurd. Tevens wordt de voorbereiding via de digitale DNHS Campus per leergang beschikbaar gesteld. Deze voorbereiding is vaak een video of één of meer artikelen om te bestuderen. Dit kan ook een DNHS-case omvatten.
- Tijdens de MasterClass:
    - Wordt er gereflecteerd op het leerproces en de ontwikkeling die de student in de werkpraktijk maakt. Doel hiervan is de stap te maken van onbewust naar bewust:
        - Onbewust – onbekwaam naar bewust-onbekwaam – om zo de mindset voor ontwikkeling te creëren. Ontwikkeling die tijdens de studie omgezet kan worden naar lerend vermogen.
        - Onbewust-bekwaam naar bewust bekwaam – om zo de mindset voor praktijk en toepassing te creëren. Hier ligt de bron van tweeslag en drieslag leren.
    - Daarbij is er ook ruimte voor het uitwisselen van ervaringen tussen de mede-studenten die allen op het middenveld van verschillende organisaties werken. Hierdoor ontstaat er een extra laag qua leren omdat de toepassing van het geleerde niet alleen context gebonden in de eigen organisatie plaatsvindt, maar ook gerelateerd aan andere werkcontexten.
    - Vragen n.a.v. de voorbereiding – deze kunnen of ter plekke toegelicht worden (als het voor meer deelnemers vraagpunten oplevert), of als onderwerp voor een Hot Seat genoteerd worden of de student in kwestie kan via de mail aanvullende informatie of bronnen krijgen.
    - Interactief werkcollege – tijdens de MasterClass gaan docenten en studenten gezamenlijk aan het werk om het onderwerp van de MasterClass op basis van de voorbereiding toe te passen in de praktijk. De werkwijze is over het algemeen als volgt:
        - De docent legt het onderwerp en de opdracht uit
        - Studenten gaan in een subruimte de opdracht uitvoeren aan de hand van een aangeleverde casus of aan de hand van de casus van de eigen werkcontext.
        - Inzichten en uitwerkingen worden geoogst
        - Inzichten en uitzichten worden per subgroep gepresenteerd en toegelicht
        - De docenten geven verdere duiding en bedrijfskundige bespreking.

      Dit proces kan een aantal cycli doorlopen worden tijdens een MasterClass.
    - Elke MasterClass wordt opgenomen en voor de leergang ter beschikking gesteld om terug te kijken en/of bij het geheel of gedeeltelijk niet aanwezig kunnen zijn de MasterClass alsnog te kunnen doorlopen. De MasterClasses vormen daarmee een integraal onderdeel van de opleiding en de studiestof.

De MasterClasses vormen een uitbreiding op de lesstof uit de modules en dragen bij aan het internaliseren en doorleven van de lesstof uit de modules en de toepassing van die lesstof in de eigen werkcontext en de analyse/MeesterWerk.

Hoewel de MasterClasses in de digitale leeromgeving van de opleiding plaatsvinden is de student tijdens de MasterClasses vooral met de eigen werkcontext en de werkcontexten van andere studenten aan het werk.

Hot Seats

Daar waar in de MasterClasses de onderwerpen volgen uit het curriculum en de volordelijkheid van de module-onderwerpen, zijn studenten in de lead bij het bepalen van onderwerpen voor de Hot Seats. Hot Seats zijn intensieve werkcolleges waarvoor studenten onderwerpen en cases aanbrengen:

- 3 weken voor de Hot Seat wordt via de digitale DNHS campus en via de weekmail gevraagd naar onderwerpen, cases en praktijksituaties.
- Uit de inzendingen worden per Hot Seat twee tot maximaal 3 onderwerpen gekozen
    - Criteria zijn: het moet interessant zijn voor meerdere studenten
    - Het moet een oefening kunnen opleveren waar we gezamenlijk aan kunnen werken
    - DNHS heeft zelf ook altijd twee onderwerpen in portefeuille – waarvan 1 onderwerp een financiële analyse betreft (analyse van de cijfers, een onderwerp waar studenten vaak moeite mee hebben)
    - Onderwerpen voor de Hot Seats kunnen ook door DNHS vastgesteld worden op basis van:
        - Veel voorkomende aandachtspunten vanuit de moduleoefeningen en de oefeningen van de eBegeleiding
        - Actuele ontwikkelingen in het beroeps- of werkveld
        - Actuele ontwikkelingen in het academische veld van de opleiding
- Als er voorbereiding voor een onderwerp gedaan moet worden, wordt dit tot uiterlijk een week voor de Hot Seat aan de inschrijvers toegestuurd
    - De voorbereiding kan een artikel of een stuk van de studiestof zijn maar docenten kunnen ook beslissen een introductievideo op te nemen waarin bijvoorbeeld aanvullende uitleg over een model of theorie wordt gegeven
- Studenten kunnen altijd aan het begin van de Hot Seat nog laatste onderwerpen inbrengen
    - Onderwerpen die al aangebracht worden kunnen dan eventueel doorgezet worden naar de volgende Hot Seat
    - In geval er geen duidelijke ranking qua onderwerpen is, stemmen de deelnemende studenten
- De onderwerpen uit de Hot Seat worden separaat opgenomen en aan de deelnemers van de Hot Seat beschikbaar gesteld
    - Losse onderwerpen uit de Hot Seat worden opgenomen worden in de opleiding (bij de module waar het onderwerp het meeste thuishoort) of in de Campus-bibliotheek
    - Omdat er gedurende het jaar 6 Hot Seats worden georganiseerd en er meerdere Thema Hot Seats zijn borgt de opleiding dat er 20 onderwerpen

(opnames en eventuele toelichtingen, cases en/of achtergrond materialen) vanuit de Hot Seats in de opleiding zitten. Toevoegen van actuele of recentere Hot Seat onderwerpen leiden tot het verplaatsen van 'oudere' onderwerpen naar de Campus Bibliotheek of naar het onderdeel 'Meer lezen over…' bij de module waar het onderwerp thuishoort. Dit doet DNHS om de opleiding enerzijds actueel te houden en anderzijds om de studielast niet ongemerkt te vergroten.

Een student kan er voor kiezen de Hot Seats live bij te wonen of de opname, cases en uitwerkingen als onderdeel van de aangereikte studiematerialen te bestuderen – dit naar gelang de inrichting van de studie, de leerstijl en de persoonlijke en professionele agenda.

In de Hot Seats draait het deels (60%) om het snappen en doorleven van de lesstof en deels (40%) toepassen op de eigen werkcontext. De student krijgt vanuit de Hot Seats ook impulsen om in het eigen werk, tijdens werkuren, nieuwe aanpakken te proberen of analyses te doen.

Campus activiteit – bedrijfskundige dialoog

Om de ontwikkeling van de bedrijfskundige competenties te faciliteren en het internaliseren van bedrijfskundig kijken en denken te bevorderen onderhouden we een actieve bedrijfskundige dialoog op de digitale DNHS Campus. Op het forumdeel van de Campus – de feed – delen we bedrijfskundige cases uit de actualiteit, bespreken we nieuwe bedrijfskundige inzichten en ontwikkelingen, schrijven DNHS docenten blogs en plaatsen we voorbeelden van management- en leiderschapsontwikkelingen. We nodigen studenten (en alumni) uit hier hun inzichten en vragen te delen en zo gezamenlijk de bedrijfskundige dialoog te oefenen.

Dit gebeurt in de volgende samenstellingen:
- De algemene feed – zichtbaar en toegankelijk voor iedereen die ingeschreven is op de digitale DNHS Campus
- Per leergang – de groep studenten die gezamenlijk een leergang vormen en gezamenlijk de MasterClasses volgen
- Per interessegebied – zoals leiderschap, not-for-the-profit, AI
- Per groep studenten die met elkaar van gedachten wil wisselen of inzichten wil delen (groepen kunnen op verzoek door het team aangemaakt worden)

Alle groepen en deel-fora worden gemodereerd.

Leeropbrengst van de activiteit op de Campus:
- Oordeel uitstellen en vragen stellen om inzichten op te halen
- Waarderend denken en werken
- Geven van feedback en feedforward
- Tot de kern komen – de vraag-achter-de-vraag onderkennen en onderzoeken
- Bedrijfskundige duiding geven aan ingebrachte cases en situaties
- Elkaar tips en tricks geven zonder oordeel wat de ander ermee doet

- Van gegevens naar informatie naar inzichten
- Bedrijfskundige consistentie en congruenties onderkennen, en onderkennen wanneer die er niet of alleen gedeeltelijk zijn

Het participeren in de bedrijfskundige dialoog heeft een positief effect op het ontwikkelen en internaliseren van de bedrijfskundige competenties. Deze komen via de zelf-reflectie – onderdeel van het bewijs-portfolio – in de eindtoetsing. Tijdens de voorbespreking van het eindgesprek zal de jury hier m.n. naar consistentie en inconsistentie kijken tussen de ontwikkeling van de competenties en hetgeen de student laat zien in het schriftelijke werk (onderdeel bewijs-portfolio) en het niveau dat getoond wordt tijdens het eindgesprek.

De Campus-activiteiten wordt aangemerkt als vaardighedentraining die een intermediaire functie tussen lesstof en toepassing in de praktijk in zit – de student oefent op soortgelijke (vaak actuele) problematieken aanpakken en uitwerkingen die aansluitend in de eigen werkcontext worden toegepast en via de blok-reflecties of werkplekopdrachten weer onderdeel uitmaken van de opleiding.

Voor activiteit en participatie op de Campus zoals hierboven beschreven krijgt de student zogenaamde 'karma-punten'. De student moet minimaal 400 karmapunten realiseren voor het afronden van de opleiding (inclusief de activiteiten als moderator, zoals hieronder beschreven). De karma-punten kunnen als volgt opgebouwd worden:
- Plaatsen van een post: 5 punten
- Plaatsen van een reactie bij een post: 3 punten
- Liken van een post: 1 punt

In de praktijk betekent dit dat de student 1 keer per week naar de geplaatste post kijkt en reageert en/of zelf een post plaatst.

Extra MasterClasses en eProgramma's

Bij de opleiding Fast Track willen zowel die stof aanreiken die benodigd is om de bedrijfskundige competenties voor integraal bedrijfskundig kijken en denken op master-niveau aan te reiken, maar ook stil staan bij:

- Algemene bedrijfskundige ontwikkeling als middenvelder in de organisatie
- Actuele thema's en ontwikkelingen die belangrijk zijn voor een goede invulling van de rol op het middenveld van de organisatie.

Dit doen we aan de hand van Extra MasterClasses, Thema Hot Seats en eProgramma's.

Algemene bedrijfskundige ontwikkeling
Om de algemene bedrijfskundige ontwikkeling van studenten van de Fast Track te stimuleren krijgt elke student bij de start van de opleiding toegang tot een aantal DNHS eProgramma's, te weten:

- ***Persoonlijk leiderschap*** – gericht op het ontwikkelen van het eigen leiderschap, leren om persoonlijke ontwikkeldoelen te stellen en daar een actieplan op te richten. In verband met de opleiding wordt hetgeen de student in het werk wil ontwikkelen als vertrekpunt genomen.
- ***Leiderschap en gedrag*** – inzicht in waar gedrag vandaan komt (met een basis in de werking van het menselijk brein en groepsdynamiek) en hoe mensen met verschillende gedragingsprofielen elkaar kunnen versterken of verzwakken. Vanuit hier ontstaan oefeningen om in het eigen team en binnen de eigen werkcontext aan de slag te gaan met groepsdynamiek en het ontwikkelen van leiderschap.
- ***Economie voor managers*** – een kort eProgramma over de belangrijkste economische begrippen, hoe we die terugzien in bijvoorbeeld economische cijfers en berichten in de media en hoe deze economische ontwikkelingen die organisatie raken en beïnvloeden.

Aan deze eProgramma's zijn eindopdrachten verbonden die na positieve beoordeling voorzien in een certificaat van deelname – dat ook toegevoegd wordt aan het ontwikkelportfolio in het studentdossier.

Sinds januari 2023 is hieraan toegevoegd:

- ***Literatuuronderzoek*** – een eProgramma als onderdeel van de Fast Track MBA gericht op het doen van literatuuronderzoek zoals vanaf die datum een verplicht onderdeel van het afstudeerwerk is. In dit eProgramma aandacht voor het zoeken van bronnen, het bestuderen van wetenschappelijke bronnen en het volgens APA-richtlijnen verwijzen naar bronnen.

Van deze eProgramma's vormen Persoonlijk Leiderschap en Literatuuronderzoek een integraal onderdeel van het curriculum:
- Persoonlijk leiderschap in het helder krijgen en formuleren van de leerdoelen
- Literatuuronderzoek om het literatuuronderzoek-deel van de analyse en het MeesterWerk uit te voeren.

Afhankelijk van de onderzoeksvraag die centraal staat in het MeesterWerk zal minimaal 1 van de 2 andere eProgramma's doorlopen moeten zijn en vormt daarmee lesstof die geacht wordt bekend te zijn. Deze lesstof kan daarmee meegenomen worden in de eindtoetsing. In het LVS en het studentendossier wordt bijgehouden en vastgelegd welke eProgramma's de student doorlopen heeft.

Actuele onderwerpen

Vanuit de verschillende commissies worden de actuele ontwikkelingen in het vakgebied gevolgd en wordt een inschatting gemaakt welke onderwerpen belangrijk gaan worden voor de bedrijfskundige ontwikkeling en het goed kunnen functioneren op het S-level van het middenveld van organisaties. Hiervoor leveren de volgende commissies input:

- Het docentenoverleg – ontwikkelingen in het vakgebied

- De werkveldadviescommissie – ontwikkelingen in het werkveld
- Het studentenpanel – ontwikkelingen op het middenveld

Over deze onderwerpen worden gedurende het jaar extra MasterClasses georganiseerd. Een extra MasterClass heeft de vorm van een hoorcollege met interactieve delen die vaak collectief plaatsvinden (of in de werking subgroepen met collectieve terugkoppeling en bespreking). De extra MasterClasses worden integraal opgenomen en worden toegevoegd aan de lesmaterialen van DNHS-opleidingen. DNHS borgt dat er gedurende de opleiding altijd minimaal 8 en maximaal 10 extra MasterClasses en in deze MasterClasses behandelde actuele onderwerpen onderdeel uitmaken van de studiestof. Omdat er steeds nieuwe extra MasterClasses georganiseerd en opgenomen worden, wordt aan de hand van de onderwerpen een keuze gemaakt of de extra MasterClass onderdeel wordt van de studiestof van een bepaalde module, opgenomen wordt in het onderdeel 'lees meer…' van een bepaalde module of via de Campus Bibliotheek beschikbaar komt voor geïnteresseerden. De analyse-begeleider wijst de student op deze verdiepingen en stuurt bij als de student behandelde aanpakken en toepassingen mist (door te verwijzen naar de opnames).

De eProgramma's, extra MasterClasses en Thema Hot Seats bestaan deels (40%) uit theorie en methoden en deels (60%) uit toepassing in de praktijk. Ze worden daarmee ook aangemerkt worden als vaardighedentraining die een intermediaire functie tussen lesstof en toepassing in de praktijk in zit – de student oefent op soortgelijke (vaak actuele) problematieken aanpakken en uitwerkingen die aansluitend in de eigen werkcontext worden toegepast en via de blok-reflecties of werkplekopdrachten weer onderdeel uitmaken van de opleiding.

De Proka case

Om studenten in de praktijk te laten oefenen met het toepassen van lesmaterialen en nieuw opgedane kennis en vaardigheden is op basis van een praktijkcase van DNHS een fictief bedrijf ontworpen: Proka, een producent en installateur van professionele keukens.

Voor deze case is een zakelijke website ontwikkeld waar studenten informatie kunnen vinden en is een interactieve plattegrond ontwikkeld waar informatie kan worden verzameld en vragen kunnen worden gesteld aan medewerkers en bestuur van de Proka organisatie.

De Proka case is bedoeld als praktijk simulatie voor aan het einde van ieder blok.

De Proka case delen doorlopen de volgende fasen:

- Na inschrijving voor een case-doorloop krijgt de student op de startdatum van de case toegang tot de case-omgeving. Hier vindt de student de informatie die het vertrekpunt vormt voor de case van dat blok:
    a. In deel 1 is dat de zakelijke website

    b. In deel 2, 3 en 4 is dat een interactieve plattegrond
- In de eerste week werkt de student in de case-omgeving aan het beantwoorden van vragen gericht op:
    a. Toepassing van het geleerde in dat blok op de informatie van Proka
    b. Het zoeken en verzamelen van nadere informatie in algemene bronnen of in de case-omgeving (alleen de juiste vragen leveren de juiste informatie op)
    c. Het beantwoorden en onderbouwen van vragen die gesteld worden over de Proka case
- In week 2 en 3 worden de deelnemende studenten ingedeeld in intervisie groepen van 3 of 4 medestudenten, waarbij iedereen gevraagd wordt de antwoorden en argumenten van de ander te lezen en te voorzien van feedback
    a. Studenten zullen nu ontdekken dat mede-studenten andere dingen hebben gevonden, andere vragen hebben gesteld en andere analyses hebben gedaan
    b. Studenten oefenen in het geven van waarderende feedback (leiderschapsontwikkeling)
- Binnen de intervisiegroep kunnen studenten elkaar vragen stellen en toelichting geven
    a. Hier ontstaat een systeem van leren van elkaar
- De coördinerend en begeleidend docent kijkt en leest mee om de feedback te modereren en interactie te stimuleren
    a. Studenten die geen of geen inhoudelijke intervisie hebben gedaan worden na 1,5 week door de docent gestimuleerd om dit alsnog te doen. Anders moet de student dat deel van de Proka case in een opvolgende ronde opnieuw doen.
- Aan het einde van week 3 sluit de intervisiegroep en reflecteert de student op de eigen prestatie, de gegeven en gekregen feedback en de lessons learned voor dit deel van de praktijk van de bedrijfskundige
    a. Studenten krijgen bij de sluiting van de intervisie-ronde een hand-out met de mogelijke informatie die in de case zat of die bij de case gevonden had kunnen worden, samen met de vragen die gesteld konden worden, de analyses die gedaan konden worden en bedrijfskundige inzichten die boven tafel gekregen hadden kunnen worden.
    b. Deze input over de case neemt de student mee in de eigen reflectie
    c. De docent geeft waarderende feedback op de reflectie
    d. De docent vult tijdens de drie delen van de verschillende delen van de Proka-case een observatieformulier in over hoe de student de case aanpakt, de intervisie doet en de reflectie doorloopt. Het observatieformulier gaat in het studentdossier, als onderdeel van het ontwikkelportfolio. De student krijgt het formulier toegestuurd samen met algemene feedback en aandachtspunten uit de Proka-case
    e. Lessons learned per individuele student worden besproken in het eerstvolgende leergangenoverleg waarbij er gekeken wordt of er inzichten zijn waar in het begeleiden van de student rekening mee moet worden gehouden.

Proka case deel 1 moet doorlopen zijn voordat de student kan afstuderen. De evaluatie van de student wordt samen met het observatieformulier van de begeleider toegevoegd aan het afstudeerportfolio.

De Proka case vormt een eerste toepassingsoefening tussen de geleerde theorie en methoden in de praktijk van een (hier op een live organisatie gebaseerde, maar fictieve) organisatie.

Moderatorschap

Na module 12, als alle inhoudelijke modules doorlopen zijn, wordt de student gevraagd minimaal twee weken moderator op de DNHS campus te zijn. De periode om te modereren wordt gepland met het team, om te borgen dat we niet meer dan één moderator tegelijkertijd hebben.

Aan de moderator wordt gevraagd:

- Kennis te nemen van de regels van modereren – in een apart eBook dat voor aanvang van de moderatorperiode toegestuurd wordt
- Per week minimaal twee posts te plaatsen op basis van literatuur, de eigen werkcontext of berichten in de media
- Op minimaal 50% van de door anderen geplaatste posts en/of actieve posts (maar minimaal bij vier posts per week) wordt een activerende reactie of vraag geplaatst.
- Na afloop van de moderatorschap periode wordt door de student gereflecteerd op hoe het ging, hoe de ontwikkeling op het lezen van de media is gegaan en wat de lessons learned zijn.
- Eventuele bevindingen van de begeleider worden in het leerlingvolgsysteem (LVS) geplaatst. Deze bevindingen worden tijdens het leergangenoverleg besproken waarbij bepaald wordt of de bevindingen en de evaluatie door de student aanleiding geven tot of er inzichten zijn waar in het begeleiden van de student rekening mee moet worden gehouden.
- Indien een student gedurende de periode dat hij/zij moderator is niet voldoet aan de bovenstaande inspanningsverplichting of als de begeleider beoordeeld dat de posts/reacties geen inhoudelijke bedrijfskundige dialoog op gang brengen danwel ondersteunen krijgt de student de opdracht nogmaals een periode van moderatorschap te doorlopen.

Doel van het moderatorschap:

- Bewust en actief bijhouden van berichten in de media om bedrijfskundige vraagstukken te onderkennen
- Formuleren in termen van observaties en niet in oordelen
- Activerende vragen stellen om inzichten op te halen uit het team (de mede-studenten) en verdiepingsvragen stellen op posts van anderen
- Een waarderende dialoog aangaan en op gang houden – wat een goede oefening is voor de praktijk in organisaties

De student moet een periode van moderatorschap hebben doorlopen om te kunnen afstuderen. De evaluatie van de student wordt samen met de eventuele bevindingen van de begeleider toegevoegd aan het afstudeerportfolio.

Het moderatorschap vormt een praktijk oefening waarbij de aangereikte lesstof en methoden toegepast worden op actuele cases uit de media, theorie buiten de lesstof en/of situaties uit de eigen werkcontext. De student oefent in verwoorden en het aangaan van de dialoog – zoals het daarna ook in de eigen organisatie wordt gedaan.

In de communicatie met studenten worden de Proka-case en het moderatorschap expliciet als verplicht benoemd omdat deze onderdelen van de studie niet voor iedere student op een vaste plek in de opleiding worden doorlopen, en de opleiding wil borgen dat het doorlopen van deze opleidings-onderdelen niet op de achtergrond verdwijnen en richt het eindgesprek als verrassing ervaren worden. In de modules en de communicatie wordt richting de student aangegeven wanneer er aan de Proka-case (na afronding van een opleidingsblok) en aan het moderatorschap (na module 12) begonnen mag worden, maar de planning hiervan is individueel. Deelname, leerpunten, toetsing en wel of niet voldaan aan deze verplichting wordt bijgehouden in het LVS. Beoordelingsformulieren worden opgenomen in het studentdossier.

De analyse en het MeesterWerk

Als proeve van bekwaamheid om het bereikte niveau te laten zien – en tevens om nog meer te oefenen met het doen van analyses, het oogsten van inzichten en het komen tot strategisch haalbare adviezen – doet de student in de tweede helft van de opleiding een strategische, bedrijfskundige analyse en schrijft een MeesterWerk over deze analyse en de aanbevelingen die daaruit volgen. De student doet dit:

1. Bij de eigen organisatie (de klassieke bedrijfskundige analyse),
2. Vanuit de eigen expertise (het expert MeesterWerk)
3. Of met het doel een eigen organisatie te starten (de ondernemersanalyse).

Een deel van de eindanalyse vindt plaats in het werk en binnen de eigen organisatie – ongeacht de variant die de student kiest om af te studeren. Dit komt voort uit de inzichten die de student opdoet tijdens de analyse en die direct in de werkcontext en binnen de organisatie tot veranderingen en verbeteringen leiden. Aangezien de opleiding draait om toegepaste bedrijfskunde is het niet logisch met deze inzichten en de daaruit volgende veranderingen en verbeteringen te wachten tot de opleiding is afgerond.

De stappen die de student hierin zet en die leiden tot ongoing verbeteringen in de organisatie en vergroting van de impact van de student op de organisatie worden in de eind reflectie weer meegenomen en zichtbaar gemaakt als leeropbrengst. De hogere (hiërarchische)leidinggevende wordt daarom ook gevraagd deel te nemen in de eindreflectie en vanuit de organisatie inzichtelijk te maken.

Zodra de student begint met de analyse (tijdens de modules) maar op zijn laatst na afronding van de laatste MasterClass wordt er bij en met de student vastgesteld wat

voor soort analyse er wordt gedaan. De keuze voor een soort analyse wordt meegenomen in het toewijzen van een begeleider voor de afstudeerfase.

De student en begeleider hebben afstemming over de aanpak en planning van de analyse en het tot stand komen van het MeesterWerk. De student heeft vanuit de opleiding drie begeleidingsmomenten om hulp en feedback te vragen over het MeesterWerk, waarbij het laatste begeleidingsmoment bedoeld is voor de groen licht toetsing.

Een begeleidingsmoment is:

- De student stuurt een concept versie van de analyse verwoord in een concept MeesterWerk in via info@dnhs.nl
- Het team DNHS zorgt voor de verspreiding van het leeswerk naar de aangewezen begeleider
- De begeleider leest de conceptversie van het MeesterWerk, voorziet de tekst van vragen, feedback en feedforward en scoort de status van het concept MeesterWerk op een groen licht toetsformulier – inclusief het oordeel 'wel/geen groen licht'. Bij de lezing van de eerste versie van het concept MeesterWerk kan hiervoor ook het 18-maanden toetsformulier worden gebruikt – als de analyse is weergegeven t/m de SWOT.
- De criteria voor groen licht en de criteria voor de eindtoetsing zijn opgenomen in module 17 en in de studiegids. Bovendien kan het team DNHS en/of de begeleider die op elk gevraagd moment toesturen aan de student.
- De student krijgt binnen 14 dagen de feedback en de scoring van de status op het groen licht formulier met toelichting op hoofdpunten toegestuurd.
- Mochten er na besturing van de feedback/feedforward vragen zijn dan kan de student toelichting vragen via mail of via een digitaal gesprek.

Iedere student heeft 3 1-op-1 begeleidingsmomenten. Blijkt dit in de praktijk niet voldoende, of wil een student een begeleidingsmoment inzetten voor een andere vorm van coaching, dan kan er extra begeleiding bijgekocht worden.

Inzetten van een begeleidingsmoment vraagt voorbereiding van de student:
- Het formuleren van een duidelijke vraag en een gewenste oogst voor het begeleidingsmoment (wat wil ik na deze begeleiding weten)
- Het voorbereiden van de materialen benodigd voor dit begeleidingsmoment (bijvoorbeeld relevante theorie, literatuur en analyses)
- Het beschikbaar stellen van deze voorbereiding aan de begeleider, zodat er tijdens het begeleidingsmoment effectief gewerkt kan worden.

Dit geldt ook voor als de student een mondelinge of schriftelijke toelichting wil op feedback/feedforward op een concept MeesterWerk.

De feedback/feedforward, het toetsformulier en de mail met hoofdpunten worden opgeslagen als 'concept MesterWerken' in het studentdossier. Zodat de ontwikkeling en voortgang van de student en de analyse traceerbaar blijft tot het afronden van de

opleiding. Dit borgt ook dat bij uitval van de begeleider het proces overgenomen kan worden en dat collegiale toetsing plaats kan vinden.

In de analyse en de verslaglegging daarvan in het MeesterWerk worden de kennis en vaardigheden componenten die tijdens de opleiding zijn aangereikt zichtbaar. Dit is ook onderdeel van de groenlichttoetsing.

Aanvullende opdrachten voor het eindgesprek

Naast het definitieve MeesterWerk – dat de student met de laatste aanwijzingen uit het groen licht formulier van de begeleider vaststelt – krijgt de student na het verkrijgen van groen licht twee aanvullende eindopdrachten die minimaal twee weken voor het geplande Eindgesprek bij DNHS aanwezig moeten zijn:

De Blue Ocean opdracht
De student krijgt een introductie in de Blue Ocean aanpak door een DNHs eBook waarin de methode wordt uitgelegd. De student maakt daarop een Blue Ocean uitwerking gericht op het innovatiever en/of versnellen van de aanbeveling uit het MeesterWerk. Op opdracht is dus niet een nieuwe losstaande Blue Ocean uitwerking te maken, maar met de inzichten en analyses die voor het MeesterWerk zijn gedaan de Blue Ocean aanpak uit te werken.

Deze eindreflectie wordt toegevoegd aan het bewijsportfolio als onderdeel van het studentdossier en vormt integraal onderdeel van de eindtoetsing.

De eindreflectie
Tijdens de opleiding heeft de student leerdoelen (zowel gericht op de opleiding als gericht op wat in de werkcontext bereikt moet worden). Ook is aan het begin van de opleiding een zelf-nul-meting gedaan over de 18 bedrijfskundige competenties. Tijdens de opleiding is op beide vlakken regelmatig gereflecteerd:

- De evaluaties/reflecties bij de modules
- De blok evaluaties:
    - Belangrijkste leerstof
    - Toepassing in de praktijk
    - Periodieke tussentijdse reflectie op de ontwikkeling van de 18 bedrijfskundige competenties
- Reflecties bij de Proka case en het moderatorschap

Ter voorbereiding op het eindgesprek maakt de student een uitgebreide eindreflectie bestaande uit drie onderdelen:

- De eindreflectie op de 18 bedrijfskundige competenties en het ontwikkelpad dat tijdens de opleiding is doorgemaakt

- De reflectie op de begin en eindsituatie van toepassing, werkwijze, rolbeschrijving en impact op het middenveld en de organisatie (inclusief een reflectie van de hogere - hiërarchische - leidinggevende)
- Een inhoudelijke en onderbouwde zelfreflectie aan de hand van bedrijfskundige stellingen gekoppeld aan de bedrijfskundige competenties, de kritische beroepssituaties en het gewenste uitstroomniveau

Deze eindreflectie wordt toegevoegd aan het bewijsportfolio als onderdeel van het studentdossier en vormt integraal onderdeel van de eindtoetsing.

Het eindgesprek van de opleiding

Het eindgesprek van de opleiding vormt samen met het portfolio – bestaande uit een bewijsportfolio en een ontwikkelportfolio – de enige en summatieve toets van de opleiding (het tentamen).

Het portfolio bevat:
- Bewijsportfolio
    - Het definitieve MeesterWerk
    - De Blue Ocean opdracht
    - De Eindreflectie (in drie delen)
    - Het groen licht toetsformulier met oordeel 'groen licht'
- Het ontwikkelportfolio
    - De reflectie en het observatieformulier van de Proka case deel 1
    - De reflectie op het moderatorschap, samen met bevindingen van de begeleider hierbij
    - De blokreflecties
        - Reflectie op de 18 bedrijfskundige competenties (5 stuks)
        - Reflectie op de bedrijfskundige ontwikkeling en toepassing (4 stuks)
    - Zaken die de student heeft aangedragen om de ontwikkeling zichtbaar te maken

Tijdens het eindgesprek toont de student de doorgemaakte ontwikkeling en het eindniveau zoals voor de opleiding wordt gevraagd ten overstaande van een jury. De jury bestaat uit de begeleider van de afstudeerfase/analyse en een niet bij de begeleiding betrokken, door de examencommissie aangewezen examinator (eerste examinator).

Het eindoordeel vindt plaats op de volgende onderdelen:

- Oordeel over het portfolio – voor het feitelijke eindgesprek. Hieruit kan de jury concluderen dat er nog vragen over niveau van de student zijn en kan een aanvullende vraag of opdracht gegeven worden om eventuele hiaten aan te vullen c.q. eindniveau aan te tonen.
- Het eindgesprek zelf, met de volgende onderdelen:
    - Welkom en procedure – door de jury (5 min)

- Presentatie over de highlights, recente ontwikkelingen, doorgemaakte leerreis, het bereikte eindniveau en de rol daardoor in de organisatie – door de student (10-15 min)
- Vragen over de onderdelen van het portfolio en de toegevoegde informatie uit de presentatie – dialoog tussen jury en student (40-50 min)
- Evaluatie en beoordeling van het eindniveau en de geleverde prestatie door de jury (aan de hand van het toetsformulier eindgesprek) in afwezigheid van de student. De jury besteed hierbij ook aandacht aan het geven van algemene feedback en feedforward – next steps of aandachtspunten voor verdere ontwikkeling en toepassing (30 min)
- Terugkoppeling, uitslag en toelichting op het oordeel aan de student – door de jury (10-15 min)

De prestatie van de student wordt getoetst aan de hand van de volgende componenten die op het 'beoordelingsformulier eindtoets Fast Track' door middel van een rubrics worden getoetst en door de jury van een onderbouwing worden voorzien:

1. Is de vraag-achter-de-vraag boven tafel?
2. Is het analysemodel op orde?
3. Zijn er inzichten uit literatuuronderzoek meegenomen in het analysemodel?
4. Is het bedrijfskundig proces goed doorlopen?
5. Zijn de rederneringen logisch en vormen ze een integraal beeld van de organisatie?
6. Zijn de relevante trends en ontwikkelingen in beeld gebracht?
7. Is er o.b.v. de analyse een strategische fit gemaakt?
8. Is de oplossingsrichting consistent en congruent?
9. Is de oplossingsrichting op groen en/of op blauw niveau?
10. Is de oplossingsrichting haalbaar?
11. Geeft de oplossingsrichting zicht op bestaansrecht?
12. Is de deelnemer in staat tot visievorming?
13. Is er een voldoende blijk van zelfstandig Bedrijfskundig denken en kijken?
14. Is het MeesterWerk effectief?
15. Is er innovatief Strategisch vermogen?
16. Is de deelnemer een 'Reflective Professional'?
17. Weet de deelnemer zijn/haar analyse effectief over te brengen?
18. Is er sprake van bedrijfskundige stevigheid?
19. Heeft de deelnemer het Bedrijfskundig Oog ontwikkeld?

De jury ondertekent het groenlicht formulier dat toegang geeft tot de afronding van de opleiding en het toetsformulier eindgesprek die hiermee onderdeel worden van het studentendossier. De student krijgt vanuit het team een bewijs van afstuderen tot het diploma kan worden uitgereikt.

Periodiek wordt er een diploma-uitreiking georganiseerd waar steeds 8 tot 10 afgestudeerden aan deel kunnen nemen. De student krijgt dan het diploma van de opleiding en het toetsformulier eindgesprek met feedback en feedforward.

Extra begeleiding

Indien de student om wat voor reden dan ook extra begeleiding nodig heeft dan kent de opleiding verschillende vormen van ondersteuning:

1. ***Extra begeleidingsmomenten in een persoonlijk traject***
   Hier kiest de student voor als er persoonlijke of professionele omstandigheden zijn die de analyse of de voortgang van het schrijven van het MeesterWerk compliceren. Bijvoorbeeld als de student onregelmatige werktijden heeft en/of veel reist waardoor de momenten om aan de analyse te werken versnipperd raken. Of als de student helderheid wil krijgen over de ondernemingspropositie als vertrekpunt voor ene ondernemersanalyse.
   Samen met de student wordt in dit geval bepaald wat de inhoud van de extra begeleiding moet zijn en wie vanuit DNHS deze extra begeleiding op zich gaat nemen. Dit hoeft niet de toegewezen begeleider te zijn en in sommige gevallen (bijvoorbeeld het uitdiepen van de ondernemingspropositie) kan het niet de begeleider van het eindwerk zijn.

2. ***Extra Analysebegeleidingsprogramma***
   Wil de student een stok achter de deur, is focus op de verschillende stappen van de analyse nodig of heeft de student vanuit persoonlijke of professionele overwegingen opbreken van het analyseproces in deelstappen nodig dan kan de student kiezen voor het Extra Analysebegeleidingsprogramma. In dit programma wordt de analyse opgedeeld in vier delen en worden de delen afzonderlijk doorlopen. De student krijgt per deel een DNHS 'Het Werk(t)boek' met uitleg en beschrijving wat aan het einde van het blok opgeleverd moet zijn. Het programma kent duidelijke deadlines. Voor de deadline is er een MasterClass waarin de deelnemers uit het extra programma hun vragen en inzichten delen en elkaar ondervragen. Deeluitwerkingen van de analyse worden door de begeleiders van het extra programma (niet per definitie de begeleiders van de individuele studenten) gelezen en van feedback/feedforward voorzien.
   Na vier bijeenkomsten en opleveringen staat de analyse van de student op hoofdlijnen en heeft de student feedback/feedforward om de vier delen in elkaar te schuiven en bij de eigen begeleider in te dienen voor groen licht.
   het extra Analysebegeleidingsprogramma kan ook ingezet worden als de student aan het einde van de studietermijn is en nog niet voldoende analyse-werk heeft gedaan om af te studeren.

3. ***Extra tijd***
   In het geval de student aan het einde van de studietijd nog laatste aanpassingen aan het MeesterWerk moet doen om groen licht te krijgen en af te studeren kan er één of twee maanden studietijd bijgekocht worden – steeds in combinatie met een extra begeleidingsmoment.

4. ***Opnieuw starten met de opleiding***
   In bijzondere gevallen vanuit de persoonlijke of professionele sfeer kan er tijdens de opleiding een situatie ontstaan dat we in kader van de ontwikkeling van de

student en de doorloop van het leerproces besluiten dat het verstandig is dat de student opnieuw instroomt in de opleiding. Dit is altijd maatwerk.

Bijlage 11 – Leerresultaten en toetsing

Deze bijlage bestaat uit twee delen:

A. Schema leerresultaten en toetsing
B. Opbouw leerresultaten en toetsing

Bijlage 12 – De beoordelingsformulieren

Voor volledige transparantie is niet alleen in de Studiegids, maar ook hier een overzicht opgenomen van alle beoordelingsformulieren:

- Beoordelingsformulier module oefeningen
- 18 maanden toetsformulier
- Groen licht toetsformulier
- Toetsformulier eindbeoordeling