Onderwijs- en Examenregeling

Master of Business Administration
cohort oktober 2026
cohort maart 2027

De Onderwijs- en Examenregeling (OER), omvat de hoofdzaken van het onderwijs en de examinering. Ook zijn de toelatingseisen, het beleid rondom vrijstellingen en de begeleiding tijdens de studie opgenomen.

Het bevoegd gezag van NLBA stelt voor de Master Business Administration krachtens artikel 7.13 van de WHW, de hier volgende onderwijs en examenregeling vast.

Versie 1.~~01~~

Netherlands Business Academy

Inhoudsopgave

1 Inleiding 3
2 Begripsomschrijvingen 4
2.1 Begripsbepalingen 4
3 Vooropleiding en toelating 5
3.1 Vooropleiding masteropleidingen 5
4 Opbouw van de opleiding 6
4.1 Beschrijving van de opleiding 6
4.1.1 Doel van de opleiding 6
4.1.2 Beroepsprofiel en kerncompetenties 7
4.1.3 Het werkveld 7
4.1.4 Leeruitkomsten MBA 7
4.1.5 Dublin Descriptoren, Competenties en Leeruitkomsten 8
4.1.6 De inrichting van de opleiding 9
4.1.7 Studielast (art. 7.4 WHW) 9
4.1.8 Jaarindeling 9
4.1.9 Voertaal 10
4.2 Opbouw van het programma 10
4.2.1 Programmaopbouw MBA 10
4.2.2 Niveau-ontwikkeling vanuit het Dreyfus-model 11
4.2.3 Toetsprogramma MBA 13
4.2.4 Achterstanden in modules 14
4.3 Tentamens en examens 15
4.3.1 Tentamengelegenheid & herkansingen 15
4.3.2 Verplichte volgorde 16
4.3.3 Vorm van tentamens 16
4.3.4 Het afstudeerwerk 16
4.3.5 Vaststelling van de uitslag 17
4.3.6 Geldigheidsduur 18
4.3.7 Inzagerecht 18
4.3.8 Vrijstelling van tentamen 19
4.3.9 Vervanging van verplichte vakken 19
4.3.10 Examen 20
4.3.11 Graad 20
4.3.12 Cum Laude 20
4.3.13 Ongeldigverklaring 20
5 Studiebegeleiding 20
5.1 Studievoortgangsadministratie 21

5.2 Studiebegeleiding 21
5.3 Studeren met een functiebeperking 21
5.4 Aanvullende begeleiding inkopen 21
6 Organisatie van de opleiding 22
6.1 Programmamanagement 22
6.2 Examencommissie 22
6.2.1 Opleidingsprogramma en examen 22
6.2.2 Tentamens, moduletoetsen, examens en vrijstellingen 22
6.2.3 Onregelmatigheden 22
6.2.4 Overige taken 23
6.3 Fraude en plagiaat 23
6.4 Klachten, bezwaar en beroep 24
7 Overgangsbepalingen 24
7.1 Vervangende eisen 24
8 Slotbepalingen 25
8.1 Algemene hardheidsclausule 25
8.2 Rechtsbescherming 25
8.3 Wijzigingen 25
8.4 Bekendmaking 25
8.5 Inwerkingtreding 25

1 Inleiding

Welkom bij de Master of Business Administration (MBA) van de Nederlandse Business Academy (NLBA). Dit Onderwijs- en Examenreglement (OER) biedt een uitgebreide leidraad voor alle aspecten van het onderwijs en de examinering binnen onze masteropleiding. Het OER is ontworpen om transparantie, eerlijkheid en hoge academische standaarden te waarborgen, en dient als een essentieel naslagwerk voor studenten, docenten en andere betrokkenen.

MBA opleiding richt zich op effectieve leiderschapsontwikkeling, strategisch denken en directe toepasbaarheid binnen het bedrijfsleven, wat studenten voorbereidt op complexe managementrollen in een dynamische werkomgeving. Ons programma combineert theoretische inzichten met praktische toepassingen, en bereidt studenten voor op een breed scala aan carrièremogelijkheden in zowel de publieke als de private sector.

In de OER komen onder andere de volgende onderwerpen aan de orde:

- de inhoud van de opleiding en de daaraan verbonden tentamens;
- het oplopen van vertraging tijdens de opleiding;
- de wijze waarop de tentamens worden afgenomen;
- de geldigheidsduur van resultaten;
- het recht op inzage en nabespreking.

Aan de OER zijn de Regels en Richtlijnen van de examencommissie toegevoegd, die de volgende onderwerpen aankaarten:

- de aanmelding voor tentamens en examens;
- regels ten aanzien van de orde bij het afnemen en afleggen van tentamens en examens;
- regels rondom fraude en plagiaat;
- de beoordeling van tentamens en examens.

Wij adviseren alle studenten om het OER zorgvuldig door te nemen en bekend te raken met de regels en richtlijnen die hier zijn vastgelegd, om zo een succesvolle en plezierige studietijd te kunnen waarborgen

Wij wensen je veel succes en inspiratie toe tijdens je studie aan de NLBA.

2 Begripsomschrijvingen

Deze Onderwijs- en Examenregeling (OER) is van toepassing op studenten die instromen in de opleiding vanaf oktober 2026. Voor studenten die eerder zijn ingestroomd, blijven de OER-versies van hun instroomjaar van kracht, tenzij in deze OER expliciet anders is bepaald en gecommuniceerd.

De OER wordt jaarlijks vastgesteld conform artikel 7.13 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Wijzigingen in de OER zijn niet met terugwerkende kracht van toepassing, tenzij deze wijzigingen ten gunste zijn van de student en expliciet van toepassing zijn verklaard op eerdere cohorten.

Deze regeling is van toepassing op het onderwijs en de examens van de masteropleiding Master of Business Administration (MBA), verzorgd door de Netherlands Business Academy (NLBA).

2.1 Begripsbepalingen

In deze regeling wordt verstaan onder:

a) **Cohort:** het jaar waarin de student met de opleiding is begonnen;
b) **CROHO:** Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs, waarin alle opleidingen zijn vermeld, die, indien de tot die opleiding behorende tentamens met voldoende resultaat zijn afgelegd, een officieel getuigschrift hoger beroepsonderwijs opleveren met de daarbij behorende graad (Associate degree, Bachelor of Master). Het CROHO wordt vervangen door Registratie Instellingen en Opleidingen (RIO);
c) **De wet:** de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW);
d) **Examencommissie:** de commissie, door het instellingsbestuur aangesteld krachtens artikel 7.12., eerste lid, van de wet;
e) **Examinator:** persoon die door de examencommissie is aangewezen voor het afnemen van tentamens en voor het beoordelen daarvan;
f) **Instellingsbestuur:** de directie van NLBA;
g) **Onderwijseenheid of module:** een onderdeel van de opleiding, bedoeld in artikel 7.3., tweede lid, van de wet;
h) **Opleiding:** een opleiding zoals bedoeld in artikel 7.3 tweede lid, WHW en zoals vermeld in het RIO, inclusief alle opleidingsvormen en opleidingsvarianten die onder dezelfde RIO-code vallen;
i) **RIO (vervangt CROHO):** De Registratie Instellingen en Opleidingen (RIO) bevat gegevens van geaccrediteerde opleidingen.
j) **Student:** de persoon ingeschreven bij NLBA voor het volgen van onderwijs en/of het afleggen van toetsen en het examen van de opleiding.
k) **Studiepunten** (ECTS, European Credit Transfer and Accumulation System): studiepunten zijn verbonden aan onderdelen van het programma en worden toegewezen zodra programmaonderdelen goed worden afgerond. Een ECTS staat voor 28 studiebelastingsuren.
l) **Tentamen, moduletoets:** beoordelende toets van kennis, inzicht en vaardigheden ter toetsing of de leerdoelen behorende bij een module zijn behaald. Een tentamen kan uit een of meerdere onderdelen bestaan.

3 Vooropleiding en toelating

3.1 Vooropleiding masteropleidingen

1. De examencommissie verleent in naleving van artikel 7.30b van de WHW, een student toegang tot een masteropleiding met of wanneer:

    a. Een afgeronde, relevante, bacheloropleiding, met minstens 3 jaar voor de opleiding relevante werkervaring;

    b. Een succesvol afgeronde opleiding die volgens de examencommissie gelijkwaardig is aan de vooropleiding zoals bedoeld in artikel 3.1, lid 1a, met minstens 3 jaar voor de opleiding relevante werkervaring;

    c. Een HBO- of WO-diploma, waarmee krachtens artikel 3 een bewijs van toelating wordt toegekend;

    d. Het bezit van kennis, inzicht en vaardigheden op het niveau van een graad Bachelor in het wetenschappelijk onderwijs onderscheidenlijk een graad Bachelor in het hoger beroepsonderwijs.

2. Aanvullend op artikel 3.1 lid 1, beschikt de kandidaat over minimaal drie jaar relevante werkervaring, waarbij hij/zij vanuit de actuele (arbeids)omgeving voldoende referentiekader aandraagt voor de invulling van de opleiding. De kandidaat dient gedocumenteerd aan te geven welke werkervaring aanwezig is en vanuit welke arbeidsomgeving zal worden geparticipeerd aan de opleiding. Voorafgaand aan de toelating vindt een toelatingsprocedure plaats.

3. Er volgt een toelatingsonderzoek indien de kandidaat niet voldoet aan de eisen zoals gesteld in artikel 3.1, lid 1 sub a, b, c, d. In dit toelatingsonderzoek worden de volgende aspecten meegenomen:

    i. Vooropleidingen;
    ii. Werkervaring;
    iii. Actuele werkomgeving;
    iv. Beheersing van de Engelse taal;
    v. Motivatie;
    vi. Persoonlijk profiel;
    vii. Communicatieve vaardigheden.

    Indien uit het onderzoek blijkt dat de kandidaat kennis, inzicht en vaardigheden heeft opgedaan gelijkwaardig aan een bacheloropleiding binnen domeinen, relevant tot de te volgen opleiding, dan worden de bevindingen voorgelegd aan de examencommissie. Het instellingsbestuur kan op basis van het toelatingsonderzoek, besluiten de kandidaat toe te laten tot de opleiding.

4. Wanneer uit het toelatingsonderzoek blijkt dat de kandidaat niet voldoet aan de toelatingseisen, wordt de mogelijkheid geboden om via instroomprogramma's of toelatingsprogramma's de tekortkomingen weg te werken. De kandidaat wordt pas ingeschreven als student aan de opleiding op het moment dat de tekortkomingen zijn weggenomen. De examencommissie kan op basis van een verzoek van een kandidaat besluiten tot vrijstelling van een gedeelte van het instroom/ toelatingsprogramma.

5. Mocht gedurende de periode van opleiding een verstoring optreden in de arbeidsomgeving, dan is alternatieve werkervaring in de vorm van een stage of andere werkkring een harde vereiste. Indien de student niet beschikt over een werkomgeving bij aanvang van de opleiding, dan dient de student gedurende de volledige looptijd van de opleiding door middel van stage of alternatieve werkervaring invulling te geven aan de praktijkcomponent van de leereenheden. De student dient een gedocumenteerd verzoek in ter goedkeuring voor deze alternatieve route.

6. De examencommissie is bevoegd om in geval van onbillijkheden van overwegende aard in individuele gevallen ten voordele van de student een uitzondering te maken op de Onderwijs- en Examenregeling.

7. In gevallen waarin de Onderwijs- en Examenregeling niet voorziet, beslist de examencommissie.

8. Het individueel en persoonlijk samengestelde Pre-masterprogramma, met een succesvolle afronding, garandeert toelating tot de MBA-opleiding.

4 Opbouw van de opleiding

De Master Business Administration volgt de opzet van het Landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde (maart 2024), Landelijk Opleidingsoverleg Bedrijfskunde - LOOBK. NLBA vult hierop aan door het masterniveau nader uit te werken en vorm te geven. Hierbij baseren wij ons op de volgende leeruitkomsten die vastgesteld zijn in het LOOBK:

1. De bedrijfskundige professional toont persoonlijk leiderschap en werkt zelfstandig vanuit professioneel vakmanschap en moreel kompas en reflecteert hierop om doelen voor (samenwerkende)organisaties te realiseren.
2. De bedrijfskundige professional analyseert met behulp van bedrijfskundige modellen en data relevante ontwikkelingen in de maatschappij, tussen organisaties en in organisaties en creëert, in interactie met stakeholders, scenario's voor de toekomst.
3. De bedrijfskundige professional bouwt aan afstemming op en over de grenzen van functionele gebieden en organisaties om met mensen met verschillende expertises, culturele achtergronden, perspectieven en belangen te komen tot meervoudige waardevolle oplossingen voor bedrijfskundige vraagstukken.
4. De bedrijfskundige professional handelt op methodische wijze om een onderbouwde (evidence based) probleemidentificatie, diagnose, ontwerp, verandering en evaluatie te realiseren voor bedrijfskundige vraagstukken.

4.1 Beschrijving van de opleiding

4.1.1 Doel van de opleiding

NLBA daagt studenten uit om het maximale uit zichzelf te halen. De focus ligt daarbij op de persoonlijke ontwikkeling van de student en de ontwikkeling van sociale vaardigheden. De doelstellingen van de opleiding zijn:

a) Het verwerven van kennis en kunde en het vormen van een karakter door de student in het desbetreffende vakgebied;
b) Vorming van de student op Masterniveau;
c) Voorbereiding op groei en de volgende stap binnen of buiten de huidige carrière.

We richten het evalueren als volgt in:

1. Studenten vullen na het volgen van iedere module een enquête in over de inhoud, docent en de module. Ze hebben hier ook de mogelijkheid om schriftelijke toelichting te geven.

2. Tenminste een keer per COHORT wordt er met de gehele groep een klassikale/mondelinge evaluatie gehouden.

Aan de hand van de uitgevoerde evaluaties worden zo nodig verbetertrajecten afgesproken met de docenten die de modulen verzorgen.

4.1.2 Beroepsprofiel en kerncompetenties

De doelstelling van de opleiding is dat studenten een groei doormaken tot bedrijfskundige professionals die met kennis, leiderschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid impact maken, zowel binnen hun organisatie als in de bredere samenleving. De MBA leidt professionals op tot bedrijfskundigen die in staat zijn organisaties duurzaam te verbeteren en te vernieuwen in een snel veranderende wereld. Afgestudeerden zijn zelfbewuste leiders die complexe vraagstukken analyseren en oplossingen realiseren op het snijvlak van strategie, technologie, mens en organisatie. De opleiding richt zich op het ontwikkelen van kennis binnen de vier kerngebieden: Operations Management, Organisational Behaviour, Strategic Management en Information Management. Studenten leren deze disciplines integraal toe te passen en verbanden te leggen over de grenzen van functionele gebieden en organisaties heen. Naast vakinhoud staat persoonlijk leiderschap centraal. Met behulp van het 4-assenmodel, de Inner Development Goals (IDGs) en de Sustainable Development Goals (SDGs) ontwikkelen studenten zelfinzicht, veerkracht en verbindend leiderschap. Zij leren effectief samen te werken in multidisciplinaire en interculturele contexten en dragen bij aan meervoudige waardecreatie voor mens, organisatie en maatschappij.

Het beroeps- en opleidingsprofiel is ontwikkeld door inhoudelijke experts en is vervolgens voorgelegd aan professionals uit het werkveld en de Adviesraad van NLBA.

Aan de basis van de MBA ligt de beschrijving van de benodigde competenties om in de praktijk succesvol te kunnen functioneren. Een onderscheid kan gemaakt worden tussen vakgebonden en generieke (vakoverstijgende) competenties. De vakgebonden competenties zijn voor de MBA vanuit het Landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde (2024) en het werkveld (2022) tot stand gekomen.

In het document 'Beroeps- en opleidingsprofiel MBA' wordt het beroepsprofiel verder uitgewerkt. Dit document is waar de OER op gebaseerd is en over gaat. Het is op te vragen via het onderwijsbureau.

4.1.3 Het werkveld

De dynamiek van de hedendaagse wereld heeft een directe invloed op het werkveld van de bedrijfskundig professional. De omgeving wordt gekenmerkt door een VUCA-wereld: Volatile (snel veranderend), Uncertain (onvoorspelbaar), Complex (complex) en Ambiguous (vaag). Dit vraagt om een geïntegreerde aanpak, waarbij globale ontwikkelingen (zoals klimaatverandering), technologische innovaties en lokale aanpassingen (bijvoorbeeld nieuwe wetgeving) gezamenlijk worden geadresseerd.

Van bedrijfskundigen wordt verwacht dat ze verder kunnen kijken dan de situatie binnen hun bedrijf. Binnen de opleiding wordt veel tijd besteed aan het integreren van de Sustainable Development Goals van de VN. Dat houdt in dat studenten niet alleen streven naar winstmaximalisatie, maar ook naar duurzame waardecreatie en het bevorderen van positieve sociale en milieu-impact.

4.1.4 Leeruitkomsten MBA

Zoals vastgesteld in het LOOBK
1. **De bedrijfskundige als leider met een bedrijfskundige identiteit:** Toont persoonlijk leiderschap en werkt zelfstandig vanuit professioneel vakmanschap en een moreel kompas en reflecteert hierop om doelen voor (samenwerkende)organisaties te realiseren Ondersteunt doordachte, integrale besluitvorming voor de organisatie, waarbij complexe externe factoren effectief worden geïnterpreteerd en geïntegreerd om optimale zakelijke beslissingen te stimuleren.
2. **De bedrijfskundige professional is wereldbewust om ontwikkelingen van buiten naar binnen te brengen:** Analyseert met behulp van bedrijfskundige modellen en data relevante ontwikkelingen in de maatschappij, tussen organisaties en in organisaties en creëert, in interactie met stakeholders, scenario's voor de toekomst.

Zoals vastgesteld in het LOOBK
3. **De bedrijfskundige verbindt crossfunctionele samenwerkingen om meervoudige waarde te creëren:** Bouwt aan afstemming op en over de grenzen van functionele gebieden en organisaties om met mensen met verschillende expertises, culturele achtergronden, perspectieven en belangen te komen tot meervoudige waardevolle oplossingen voor bedrijfskundige vraagstukken.
4. **De bedrijfskundige professional handelt weloverwogen om richting en inrichting te geven aan veranderingen:** Handelt op methodische wijze om een onderbouwde (evidence based) probleemidentificatie, diagnose, ontwerp, verandering en evaluatie te realiseren voor bedrijfskundige vraagstukken.

4.1.5 Dublin Descriptoren, Competenties en Leeruitkomsten

In 2003 zijn de Dublin Descriptoren gepubliceerd die door diverse Europese partners, na het tekenen van de Bologna-verklaring in 1999, zeer algemeen opgesteld. De Hbo-raad besloot de standaard samen te voegen naar een 'lijst van normen', wat gehanteerd wordt als het referentiekader voor het hbo-niveau. In het Beroeps- en opleidingsprofiel van de MBA is dit nader uitgewerkt en aangevuld met de generieke hbo competenties[1] en de LOOBK leeruitkomsten.

De student werkt gedurende opleiding integraal toe naar de leeruitkomsten. De modulen zijn zodanig opgesteld dat in de studentenhandleiding vanuit de geformuleerde leerdoelen naar de leeruitkomsten wordt toegewerkt. Toetsen en tentamens omvatten integraal de leerdoelen en beantwoorden aan het cognitieve Masterniveau van dieper leren. De Taxonomie van Bloom wordt toegepast en opgenomen in de toetsmatrijzen van de modulen.

Dublin Descriptoren Masterniveau[2]	Competenties	Leeruitkomst
Kennis en inzicht Heeft aantoonbare kennis en inzicht, gebaseerd op de kennis en het inzicht op het niveau van Bachelor en die deze overtreffen en/of verdiepen, alsmede een basis of een kans bieden om een originele bijdrage te leveren aan het ontwikkelen en/of toepassen van ideeën, vaak in onderzoeksverband.	A1. Brede professionalisering A2. Multidisciplinaire integratie	1 en 4
Toepassen kennis en inzicht Is in staat om kennis en inzicht en probleemoplossende vermogens toe te passen in nieuwe of onbekende omstandigheden binnen een bredere (of multidisciplinaire) context die gerelateerd is aan het vakgebied; is in staat om kennis te integreren en met complexe materie om te gaan.	B3. Wetenschappelijke toepassing B4. Transfer en brede inzetbaarheid B5. Creativiteit en complexiteit in handelen	1, 2, 3, 4
Oordeelsvorming Is in staat om oordelen te formuleren op grond van onvolledige of beperkte informatie en daarbij rekening te houden met sociaal- maatschappelijke en	C6. Probleemgericht werken C7. Methodisch en reflectief denken en handelen	2 en 4

[1] We spreken van generieke hbo-competenties in plaats van mastercompetenties omdat deze vaardigheden breed toepasbaar zijn en aansluiten bij de hbo-onderwijsvorm, die gericht is op praktijkgerichte, beroepsspecifieke kennis en kunde. Deze competenties zijn ontworpen om studenten voor te bereiden op de professionele praktijk, ongeacht het specifieke masterprogramma. Hierdoor blijven de kernvaardigheden consistent en relevant voor een breed scala aan beroepen en sectoren.

[2] Toetsingskader nieuwe opleidingen hoger onderwijs (OCW)

Dublin Descriptoren Masterniveau[2]	Competenties	Leeruitkomst
ethische verantwoordelijkheden, die zijn verbonden aan het toepassen van de eigen kennis en oordelen.		
Communicatie Is in staat om conclusies, alsmede de kennis, motieven en overwegingen die hieraan ten grondslag liggen, duidelijk en ondubbelzinnig over te brengen op een publiek van specialisten of niet- specialisten.	D8. Sociaal-communicatieve bekwaamheid D9. Basiskwalificering voor managementfuncties	1, 2 en 3
Leervaardigheden Bezit de leervaardigheden die hem of haar in staat stellen een vervolgstudie aan te gaan met een grotendeels zelfgestuurd of autonoom karakter.	E10. Besef van maatschappelijk verantwoordelijkheid	1 en 4

4.1.6 De inrichting van de opleiding

1. De opleiding wordt in deeltijd verzorgd en heeft een duur van 2,5 jaar, met 40 contactdagen.
2. De inhoudelijke vormgeving van het onderwijs is ondergebracht in een elektronische leeromgeving.

4.1.7 Studielast (art. 7.4 WHW)

1. De studielast van elke opleiding en elke onderwijseenheid wordt door het instellingsbestuur uitgedrukt in studiepunten. De studielast bedraagt zestig studiepunten. Zestig studiepunten is gelijk aan 1680 uren studie.

2. Het instellingsbestuur kan bepalen dat een opleiding een grotere studielast heeft dan 60 studiepunten. De MBA-opleiding heeft 66 ECTS, wat gelijk is aan 1848 studie-uren.

3. De opleiding wordt zodanig ingericht dat een student in staat is het aantal studiepunten te behalen waarop de studielast voor een studiejaar gebaseerd is. Gedurende de 2,5-jarige opleiding dient de student rekening te houden met gemiddeld 12 uur per week studietijd, naast de 40 collegedagen en 22 consultatiebijeenkomsten[3] van 2 uur.

4. De student heeft de mogelijkheid en keuze om aanvullend deel te nemen aan een studiereis. Hiervoor kunnen aanvullend 3 ECTS worden behaald na het met een voldoende afronden van de opdracht. Deze ECTS kunnen niet als compensatie dienen voor het niet behalen van een reguliere module.

4.1.8 Jaarindeling

1. Het academisch jaar in de masteropleidingen omvat twee blokken, ofwel 4 blokken in 2 jaar.

2. De masteropleidingen kennen twee instroommomenten per academisch jaar, te weten oktober en maart.

3. De MFC- en MBA-opleidingen kunnen voor de gemeenschappelijke modules en vakgebieden in gecombineerde groepen worden aangeboden.

[3] Tijdens de consultatiebijeenkomsten, kosteloos georganiseerd voorafgaand aan de colleges, spar je met je medestudenten over de lesstof, je onderzoeksopzet en voorzie je elkaar van feedback over de (schriftelijke) toetsen uit de modules. Een inhoudelijk begeleider vanuit NLBA is aanwezig om jou en je consultatiegroep te adviseren en te ondersteunen.

4.1.9 Voertaal

1. De voertaal binnen de opleiding is Nederlands. De literatuur bij de modulen is hoofdzakelijk Nederlands, maar bevat ook Engelstalige literatuur waarvoor een goede basiskennis Engels nodig is.

2. Van de student wordt een algehele Nederlandse taalbeheersing verwacht van 4F (vwo-niveau) en juist academisch taalgebruik.

4.2 Opbouw van het programma

De opbouw van het masterprogramma MBA wordt hieronder uiteengezet. De leerinhoud is verdeeld over 12 modules met een variërende studielast, gevolgd door een afstudeerfase. De modules geven invulling en uitvoering aan de vier eerdergenoemde kerngebieden: Operations Management, Organisational Behaviour, Strategic Management en Information Management Reporting en variëren in moeilijkheidsgraad van niveau 2 tot niveau 3 volgens het Dreyfus-model. Niveau 3 omvat complexe, ongestructureerde taken en vereist specialistische kennis en creativiteit, terwijl niveau 2 zich richt op minder gestructureerde taken met gevorderde kennis en vaardigheden. Niveau 1 is geen onderdeel van het masterprogramma. Het programma omvat in totaal 66 ECTS, waarvan 12 ECTS voor de afstudeerfase die volgt nadat de modulen behaald zijn. Het gedetailleerd omschreven niveau illustreert de vereisten en verwachtingen van de module, waarvan een verdere uitwerking terug te vinden is in de studentenhandleiding van iedere module. De samenhang en relatie tussen leeruitkomsten, modulen, niveaus, leerdoelen en toetsen is inzichtelijk gemaakt in het beroeps- en opleidingsprofiel, alsook de uitgewerkte toetsmatrijzen.

4.2.1 Programmaopbouw MBA

1. De samenstelling van het programma is als volgt:

Modules 2,5-jarige MBA	ECTS	Niveau
Module Zelfmanagement, Persoonlijk Leiderschap & Coaching	4	3
Module Methoden & Technieken van Onderzoek	4	2
Module Finance & Management Control	4	3
Module Operations Management & Kwaliteit	4	3
Module Human Resource Management	4	3
Module Projectmanagement	4	3
Module Strategie & Beleid	6	3
Module Verandermanagement	6	2
Module Leiderschap	6	3
Module Management Control & Information Systems	6	3
Module Strategische Marketing	4	3
Module Ethiek	2	2
Afstudeerwerk	12	3
Totaal ECTS	66	

4.2.2 *Niveau-ontwikkeling vanuit het Dreyfus-model*

Het Dreyfus-model van vaardigheidsverwerving is een raamwerk dat bekend staat om zijn beschrijving van de verschillende stadia die individuen doorlopen bij het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden. Ontwikkeld door de gebroeders Stuart en Hubert Dreyfus in de vroege jaren 1980, biedt dit model inzicht in hoe beginners zich ontwikkelen tot experts door middel van ervaring en oefening. NLBA beperkt de oorspronkelijke 5 niveaus naar 3 niveaus van ontwikkeling, die aansluiten bij het masterniveau. We stellen hiermee studenten in staat de individuele stadia van professionele groei binnen de module te doorlopen.

Het Dreyfus-model van vaardigheidsverwerving biedt een waardevolle structuur voor het begrijpen van hoe mensen vaardigheden ontwikkelen. Het benadrukt het belang van ervaring, context en het geleidelijk verschuiven van analytisch naar intuïtief denken. We omschrijven de vaardigheidsontwikkeling als volgt:

	Aard van de taak	Aard van de context	Aard van het handelen	Kennis & vaardigheden
Niveau 3	De student handelt binnen complexe, ongestructureerde taken, verbetert methoden en past normen aan de situatie aan.	De student handelt binnen onbekende, complexere en (deels) ongespecificeerde context.	De student analyseert problemen, vragen en knelpunten in complexe situaties, ontwikkelt nieuwe procedures of aanpakken en gebruikt creativiteit in het aanpakken en uitvoeren van opdrachten.	De student beschikt over specialistische kennis en vaardigheden die tot het domein behoren van een startende professional.

	Aard van de taak	Aard van de context	Aard van het handelen	Kennis & vaardigheden
Niveau 2	De student handelt binnen een minder gestructureerde taak en past bekende methoden toe binnen wisselende situaties.	De student handelt binnen een bekend, complexere en deels gestructureerde context.	De student werkt met richtlijnen & procedures in complexe situaties en verdiept zich in de vraagstukken van complexiteit in het werk.	De student beschikt over gevorderde kennis en vaardigheden.

	Aard van de taak	Aard van de context	Aard van het handelen	Kennis & vaardigheden
Niveau 1 (nvt in Master)	De student handelt binnen een gestructureerde taak, waarbij bekende methoden direct toegepast kunnen worden volgens vaststaande normen.	De student handelt binnen een eenvoudige en gestructureerde context.	De student handelt vooral routinematig, krijgt instructies en/ of weet de juiste expertise in te schakelen.	De student beschikt over basiskennis en vaardigheden, die op eigen initiatief worden aangevuld door waar noodzakelijk een expert in te schakelen.

4.2.3 Toetsprogramma MBA

Modules 2,5-jarige MBA	ECTS	Niveau	Toets 1	Toets 2	Toets 3
ZLC - Module Zelfmanagement, Persoonlijk Leiderschap & Coaching	4	3	Portfolio-POP	Schriftelijke opdracht	n.v.t.
MTSC - Module Methoden & Technieken van Onderzoek	4	2	Schriftelijke opdracht	Presentatie	n.v.t.
FMC – Module Finance & Management Control	4	3	Presentatie	Onderzoekspaper	n.v.t.
OMKWA – Module Operations Management & Kwaliteit	4	3	Presentatie	Onderzoekspaper	n.v.t.
HRM – Module Human Resource Management	4	3	Presentatie	Onderzoekspaper	n.v.t.
PM – Module Projectmanagement	4	3	Presentatie	Onderzoekspaper	n.v.t.
SB - Module Strategie & Beleid	6	3	Schriftelijke opdracht	Presentatie	Onderzoekspaper
VMT - Module Verandermanagement	6	2	Presentatie	Schriftelijke opdracht	Onderzoekspaper
LEA - Module Leiderschap	6	3	Schriftelijke opdracht	Schriftelijke opdracht	Onderzoekspaper
MCIS - Module Management Control & Information Systems	6	3	Schriftelijke opdracht	Presentatie	Onderzoekspaper
MKT – Module Strategische Marketing	4	3	Presentatie	Onderzoekspaper	n.v.t.
ETH - Module Ethiek	2	2	Presentatie	Schriftelijke opdracht	n.v.t.
AFS - Afstudeerwerk	12	3	Evaluatie afstudeervoorstel	Afstudeerwerk	Verdediging/ Presentatie
Totaal ECTS	66				

4.2.4 Achterstanden in modules

Voor het volledige masterprogramma staat een reguliere studieduur van 2,5 jaar, inclusief het afstuderen. Om te borgen dat de student zo min mogelijk achterstand opbouwt, gelden de onderstaande maatregelen.

Indien de student twee modules achterloopt waarvan de deadline verstreken is, dan kan er niet worden gestart met de volgende module. Twee weken voor de start van de volgende module is het beslissingsmoment of de student kan deelnemen.

Voorbeeld schema 1:

Module 1	Niet afgerond – Deadline verstreken
Module 2	Afgerond
Module 3	Afgerond
Module 4	Afgerond
Module 5	Afgerond
Module 6	Niet afgerond – Deadline verstreken
Module 7	Student kan niet deelnemen.

Voorbeeld schema 2:

Module 1	Niet afgerond – Deadline verstreken
Module 2	Afgerond
Module 3	Afgerond
Module 4	Afgerond
Module 5	Afgerond
Module 6	Niet afgerond – Deadline niet verstreken voor aanvang van module 7. Deadline is wel verstreken voor aanvang van module 8.
Module 7	Student kan deelnemen, en rond deze module voor het verstrijken van de deadline af.
Module 8	Indien module 6 nog niet is afgerond kan de student niet deelnemen aan module 8.

1. De student mag 1x per studiejaar (okt-okt/ mrt-mrt) schriftelijk via het Onderwijsbureau om uitstel vragen voor schriftelijke toets(en) uit de toetsmix van een module, zonder de eerste herkansing te verliezen. Die mag reden vrij zijn, maar het uitstel kan maximaal 2 maanden bedragen. Er kan geen uitstel gevraagd worden voor toetsen die plaatsvinden tijdens collegedagen. De bevestiging van uitstel wordt schriftelijk aan de student bevestigd door de Onderwijsmanager.

   Op het moment dat een 2e module vertraging oploopt, naast de uitgestelde module, dan zijn consequenties uit de voorbeelden hierboven van toepassing.

2. Indien de student 1 jaar na afronding van de collegedagen de module nog niet heeft afgesloten doordat 1 of meer toetsen uit de toetsmix nog niet met een voldoende zijn afgesloten, dan dient

de student de volledige module inclusief alle toetsen opnieuw te volgen. De kosten (geldend vanaf 1 augustus 2025) hiervoor komen voor rekening van de student.

a. De opleidingskostenkosten per module liggen tussen de € 800,- & € 2350,-.

b. De locatiekosten bedragen per college dag tussen de € 47,50 en € 55,- (excl. 21% BTW).

c. De literatuurkosten bedragen per module tussen de € 50,- en € 250,- (excl. 9% BTW).

d. Het afstudeerwerk kan niet worden ingeleverd zolang niet alle modules zijn afgerond.

3. Bij iedere andere vertraging waarbij de student de opleiding niet binnen 4 jaar afrondt, worden aanvullende kosten van € 500,- per kwartaal (incl. BTW) in rekening gebracht.

4.3 Tentamens en examens

Tentamens zijn de toetsmomenten waarbij studenten laten zien dat ze de bestudeerde leerstof beheersen en integraal kunnen gebruiken en toepassen op andere thema's. Tentamens bestaan uit verschillende toetsvormen en bij meerdere toetsvormen spreekt men van een toetsmix. Binnen de toetsmix worden leerdoelen integraal afgetoetst. Een leerdoel kan in relatie tot andere leerdoelen meerdere keren worden afgetoetst.

4.3.1 Tentamengelegenheid & herkansingen

1. Modulen tot en met 4 ECTS, omvatten een toetsmix, ofwel verschillende toetsen, met twee toetsen. Modulen met meer dan 4 ECTS omvatten een toetsmix met drie toetsen.

2. De tentamens voor de modulen van de opleiding bestaan uit een toetsmix, waarbij er tentamens tijdens de collegedagen en na de laatste collegedag worden gepland.

3. De samenstelling, inhoud en opbouw van de toetsmix worden minimaal 2 weken voor aanvang van de eerste moduledag op de digitale leeromgeving gepubliceerd in de modulebeschrijving. De beoordelingsformulieren behorende bij de toetsen in de toetsmix zijn voor studenten raadpleegbaar via de Learning Community.

4. De eerste herkansing is kosteloos voor ieder toetsonderdeel behorende bij een module. Indien een student een onvoldoende resultaat behaalt dient de herkansing binnen 1 maand te zijn afgerond.

    a. Indien de student voor de eerste herkansing opnieuw een onvoldoende behaalt, dan dient er schriftelijke toestemming gevraagd te worden aan de examencommissie voor een tweede herkansing. De kosten voor een tweede en iedere verdere herkansing bedragen €75,- (incl. BTW). De factuur dient voldaan te zijn voordat de herkansing kan plaatsvinden.

    b. Indien na een tweede herkansing nog steeds sprake is van een onvoldoende resultaat zal de student de examencommissie schriftelijk moeten verzoeken om een derde herkansingsmogelijkheid.

5. De examencommissie kan besluiten dat na twee mislukte pogingen de student de module opnieuw dient te volgen. Eventuele meerkosten voor het beoordelen van meer dan twee examens en/of het opnieuw volgen van de module zijn voor rekening van de student.

6. Indien de student een deadline voor een toets niet behaalt dan vervalt de eerste (gratis) herkansingsmogelijkheid. De student krijgt automatisch 1 maand extra om de toets alsnog af te ronden.

a. Indien de student de toets niet afrondt binnen deze extra termijn bedragen de kosten €75,- (incl. BTW) voor het alsnog inleveren van de toets.

b. Indien de student een onvoldoende resultaat behaald, nadat de toets te laat is ingeleverd, bedragen de kosten €75,- (incl. BTW) voor het aanvragen van de tweede herkansing. Daarvoor dient de student eerst een schriftelijk verzoek voor de tweede herkansing te worden ingediend bij de examencommissie.

7. Een toets waarvoor een voldoende resultaat is vastgesteld, komt niet in aanmerking voor een herkansing.

8. De examencommissie is verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van (a) de tentamens, en (b) het borgen van de kwaliteit van de organisatie en procedures rondom de tentamens. In het 'Reglement en Richtlijnen van de examencommissie' zijn de richtlijnen vastgelegd.

4.3.2 Verplichte volgorde

1. Toelating tot de modulen en de tentamens van de opleiding is voorbehouden aan studenten die tot de opleiding zijn toegelaten.

2. Niet tegenstaande lid 1 kunnen modulen van een bepaalde masteropleiding ook dienstdoen als keuze- of specialisatievakken binnen een andere masteropleiding.

3. Voor deelname aan modulen van de opleiding kunnen nader gestelde ingangseisen van toepassing zijn. Dit wordt in een persoonlijk intakegesprek besproken en vastgesteld.

4.3.3 Vorm van tentamens

1. In de studentenhandleiding wordt vermeld of het tentamen geheel of gedeeltelijk schriftelijk of mondeling of in de vorm van een digitale toets, dan wel door middel van een vaardigheidstest wordt afgelegd.

2. De examencommissie kan op verzoek van de student of van de examinator besluiten een tentamen voor een bepaalde student in een andere vorm af te nemen.

3. Een mondelinge toets, binnen een module, kan bij meer dan één student tegelijk afgenomen worden, met uitzondering de verdediging van het afstudeerwerk, tenzij de examencommissie anders heeft bepaald.

4. Een mondelinge toets binnen een module wordt altijd uitgewerkt als product wat ingeleverd wordt en meetelt in de beoordeling. Dit product wordt conform de geldende bewaartermijnen bewaard door NLBA.

5. Toetsen, beoordelingen en beoordelingsformulieren worden bewaard conform de bewaartermijnen zoals vastgesteld in het NLBA-archiefbeleid, en minimaal gedurende de wettelijk vereiste termijn na afronding van de opleiding. De bewaartermijnen zijn opvraagbaar bij het onderwijsbureau.

4.3.4 Het afstudeerwerk

1. De laatste fase van de masteropleiding bestaat uit het afstudeerwerk. Het afstudeerwerk dient te worden gebaseerd op een onderwerp dat in de (eigen) werkomgeving speelt. De eisen voor het afstudeerwerk zijn uitgewerkt in de Afstudeerprocedure, die te vinden is in de digitale leeromgeving.

2. Uiterlijk drie (3) maanden nadat de laatste module is afgerond, dient het afstudeervoorstel ingeleverd te worden.

3. Het afstudeerwerk wordt beschouwd als een aparte module en moet met een voldoende resultaat worden afgerond. De student mag aan de verdere uitwerking van het afstudeerwerk beginnen op het moment:
    a. dat het afstudeervoorstel akkoord is bevonden;
    b. dat maximaal één (1) module nog niet met een voldoende totaalscore is afgesloten.
4. Het uitgewerkte afstudeerwerk mag ingediend worden en ter verdediging worden aangeboden indien:
    a. Alle onderwijseenheden met een score 5,5 zijn behaald;
    b. Het afstudeerwerk voldoet aan de ontvankelijkheidscriteria.
5. De verdediging is een gesloten zitting. Hierbij zijn alleen de student zelf en de examinatoren aanwezig. Publiek/toehoorders worden niet toegelaten tot de zitting.
6. Het afstudeerwerk moet binnen één jaar na goedkeuring van het afstudeervoorstel zijn afgerond.
    a. Is dit niet het geval, dan dient er opnieuw gestart te worden met het afstudeerwerk; zowel het onderzoeksvoorstel als het vervolg. De kosten hiervoor komen voor rekening van de student en bedragen € 4.765- (inclusief BTW).
    b. Met betrekking tot de voorwaarden, gelden dan de voorwaarden behorende bij de meest actuele onderwijs- en examenregeling en afstudeerprocedure.

4.3.5 Vaststelling van de uitslag

1. Het resultaat van een module wordt vastgesteld op basis van de resultaten van de toetsen en/of het tentamen van de module. Voor de beoordeling van toetsopdrachten wordt een cijfer toegekend op een schaal van 1,0 tot en met 10,0. Aanvullende vereisten, zoals participatie in groepsopdrachten of groepspresentaties kunnen deel uitmaken van het resultaat. De weging van de resultaten van toetsen en tentamens wordt bij aanvang van de module in de studentenhandleiding en de toetsmatrijs kenbaar gemaakt.
2. In afwijking van het eerste lid wordt voor een module met een sterk reflectief karakter beoordeeld met 'goed', 'voldoende' of 'onvoldoende'. De desbetreffende module en beoordelingswijze worden in de modulebeschrijving en het toetsprogramma kenbaar gemaakt.
3. De einduitslag voor het behalen van een module wordt binnen twintig (20) werkdagen na het inleveren van het afsluitende onderdeel (toets/opdracht/tentamen) via de digitale leeromgeving aan de student gecommuniceerd. Resultaten gecommuniceerd door het onderwijsbureau op de digitale leeromgeving zijn voorlopige resultaten onder voorbehoud van goedkeuring. Resultaten worden definitief vastgesteld na goedkeuring door de examencommissie.
4. De student heeft gedurende de opleiding op ieder moment via de digitale leeromgeving inzicht in de studievoortgang en de behaalde resultaten.
5. De uitslag van een mondelinge toets wordt voor aanvang van de volgende collegedag of binnen tien (10) werkdagen door de examinator vastgesteld, waarbij tevens een schriftelijke verklaring aan de student wordt verstuurd.
6. Iedere student die start met het afstudeerwerk krijgt een eerste begeleider toegewezen, die tevens één van de drie beoordelaars is. Deze eerste begeleider staat in voor de begeleiding van de student. Daarnaast krijgt de student een tweede en derde beoordelaar toegewezen. Minimaal één van de beoordelaars heeft de Basis Kwalificatie Examinering voltooid (geldt vanaf mei 2022).

4.3.6 Geldigheidsduur

1. De geldigheidsduur van behaalde modulen is vier (4) jaar.
2. In afwijking van het bepaalde in het eerste lid kan de examencommissie, op basis van een gemotiveerde schriftelijke aanvraag van de student, besluiten de geldigheidsduur van een behaalde module te verlengen. De examencommissie beoordeelt daarbij of de kennis en vaardigheden nog voldoende actueel zijn en kan de student verplichten een aanvullend of vervangend tentamen af te leggen.
3. Lid 1 en 2 van dit artikel zijn eveneens van toepassing op verleende vrijstellingen.

Toelichting bij artikel 4.3.6 – Geldigheidsduur De geldigheidsduur van vier jaar, zoals genoemd in lid 1, geldt zowel voor behaalde modulen als voor verleende vrijstellingen. Dit betekent dat ook reeds toegekende vrijstellingen niet onbeperkt geldig zijn. Wanneer de geldigheidsduur is verstreken, beoordeelt de examencommissie of de onderliggende kennis en vaardigheden nog voldoende actueel zijn.

Op basis van deze beoordeling kan de examencommissie besluiten dat de student een aanvullend of vervangend tentamen moet afleggen om alsnog aan de actuele eisen van de opleiding te voldoen. Dit is geen intrekking van de vrijstelling, maar een herbeoordeling van de geldigheid ervan in het licht van het afstudeertraject.

De examencommissie motiveert en bevestigt haar besluit schriftelijk. Studenten worden hierover proactief geïnformeerd:

- Bij intake en studieadvies wordt de geldigheidsduur van behaalde resultaten en vrijstellingen expliciet toegelicht.
- Langstudeerders ontvangen gerichte communicatie over mogelijke herbeoordeling van eerder toegekende vrijstellingen.

Deze werkwijze draagt bij aan transparantie, rechtsgelijkheid en borging van de inhoudelijke kwaliteit van het programma.

4.3.7 Inzagerecht

1. Artikel 7.13, tweede lid onderdeel p van de WHW regelt de inzage in beoordeeld werk.
2. Voor de inzage zoals bedoeld in artikel 7.13, tweede lid, onderdeel p, van de WHW geldt dat binnen zes (6) weken na de bekendmaking van de uitslag van een schriftelijk tentamen de student zijn werk kan inzien.
3. De inzage wordt aangeboden op ten minste twee momenten, waarbij tijdstip en plaats door de docent worden vastgesteld en naar de betrokken studenten gecommuniceerd. Indien de betrokkene aantoont door overmacht verhinderd te zijn op een aldus vastgesteld plaats en tijdstip te verschijnen, wordt hem door de docent op advies van de examencommissie een andere mogelijkheid geboden, zo mogelijk binnen de in het tweede lid genoemde termijn.
4. Gedurende de inzage neemt de student kennis van de vragen en opdrachten van het desbetreffende tentamen alsmede van de beoordelingscriteria (normen/rubric) aan de hand waarvan de beoordeling heeft plaatsgevonden.
5. Niet tegenstaande lid 1 t/m 3 geldt dat studenten het recht hebben het tentamen in te zien voorafgaand aan een herkansing voor datzelfde tentamen. Indien dit organisatorisch niet mogelijk is, kan, voorafgaand aan de herkansing, een alternatief worden aangeboden in de vorm van een andere methode waarmee inzicht kan worden verschaft in het tentamen (bijvoorbeeld een uitleg door de docent op video, chatsessie). Het aanbieden van een alternatief betekent overigens niet dat daarmee het recht op reguliere inzage komt te vervallen.

4.3.8 Vrijstelling van tentamen

1. De examencommissie kan de student op diens verzoek, gehoord de desbetreffende examinator, vrijstelling verlenen van de tentamens van een module van de opleiding, indien de student een vak aan een andere hogeschool of universiteit heeft behaald met minimaal dezelfde studielast (ECTS-credits) en dat alle leerdoelen van de desbetreffende module dekt.

2. Vrijstelling van een tentamen of deel van een toetsmix voor een module in de masteropleiding is niet mogelijk op basis van een vak behaald in een bacheloropleiding of pre-masterprogramma. Uitzonderingen op deze regel zijn voorbehouden aan de examencommissie.

3. Voor diploma's ouder dan 10 jaar en certificaten ouder dan 5 jaar geldt dat ze geen recht op vrijstellingen geven. Op verzoek dienen de originelen ter waarmerking van de kopieën worden getoond. Uitzonderingen op deze regel zijn voorbehouden aan de examencommissie.

4. De toekenning van vrijstellingen vindt plaats op individueel en persoonlijk niveau, er kunnen geen rechten aan worden ontleend door anderen.

5. Een verzoek tot vrijstelling dient direct bij inschrijving voor de opleiding te worden ingediend bij de examencommissie via het onderwijsbureau. Verzoeken die later ingediend worden, worden niet in behandeling genomen. De examencommissie beoordeelt het verzoek conform het Vrijstellingenreglement NLBA. De vrijstelling wordt daarnaast uiterlijk vier (4) weken voordat de colleges van de module beginnen waarvoor vrijstelling wordt gevraagd ingediend. Een verzoek tot vrijstelling na deze termijn wordt niet in behandeling genomen.

6. Zolang de examencommissie nog geen besluit heeft genomen over het vrijstellingsverzoek, dient de student de betreffende module te volgen. Indien de student er zelf voor kiest de module niet te volgen en de vrijstelling wordt niet goedgekeurd, dan zal de module op het eerstvolgende moment gevolgd moeten worden.

7. Binnen de opleiding wordt geen vrijstelling verleend voor het afstudeerwerk. Indien de student bij NLBA de masteropleiding MFC met afstudeerwerk heeft afgerond, dan wordt het afstudeerwerk in de MBA vervangen door een Glo-bus Business Strategy Game (managementgame).

8. In de studievoortgang en op de cijferlijst wordt bij het vak geen cijfer opgenomen, maar vervangen door de term 'vrijstelling'.

9. Zie voor een detailuitwerking het Vrijstellingenreglement NLBA in de Learning Community.

4.3.9 Vervanging van verplichte vakken

1. De student moet de modulen van het programma volgen om aan zijn onderwijsverplichtingen te voldoen.

2. Met inachtneming van het gestelde in het derde lid van dit artikel, kan de examencommissie in uitzonderlijke gevallen bepalen dat een verplichte module vervangen mag worden door een andere module dat alle leerdoelen van de desbetreffende module dekt.

3. De student dient voor de start van het studiejaar waarin de module wordt gegeven toestemming te vragen aan de examencommissie om het vak te mogen vervangen.

4. In de studievoortgang en op de cijferlijst wordt het verplichte vak vervangen door de vermelding van het toegestane vervangende vak, inclusief cijfer.

4.3.10 *Examen*

1. De examencommissie stelt de uitslag van het examen vast zodra de student voldoende bewijzen overlegt van de door hem behaalde tentamens binnen de masteropleiding en de wetenschappelijke vorming die daarmee heeft plaatsgevonden.
2. Alvorens de uitslag van het examen te bepalen, kan de examencommissie een onderzoek instellen naar de kennis van de student op het gebied van een of meerdere vakken of aspecten van de opleiding, indien en voor zover de uitslagen van de desbetreffende tentamens hiertoe reden geven.
3. De regels met betrekking tot judicia zijn vastgelegd in het Reglement en Richtlijnen van de examencommissie.

4.3.11 *Graad*

1. Aan studenten die het examen in een van de opleidingen hebben afgelegd, wordt de graad Master of Business Administration (MBA) verleend.
2. De verleende graad wordt op het getuigschrift van het examen vermeld.
3. Studenten die het programma van de extra studiereis volgen, ontvangen na afronding daarvan een certificaat naast hun getuigschrift.

4.3.12 *Cum Laude*

Aan het masterdiploma wordt Cum Laude toegekend wanneer:

a. Het judicium van iedere module ten minste het cijfer 7,5 (onafgerond) bedraagt. In uitzondering hierop mag voor maximaal één module een 7,0 (onafgerond) zijn behaald.
b. Het gewogen gemiddelde judicium van alle op de cijferlijst vermelde onderwijseenheden tenminste het cijfer 8,0 (onafgerond) bedraagt. Resultaten die niet met een cijfer worden gehonoreerd, worden niet meegenomen in de bepaling van het gewogen gemiddelde.
c. Er is voor geen enkel onderdeel van de toetsmix een hertentamen afgelegd.
d. Voor maximaal 30 studiepunten aan vrijstelling is verleend.
e. Voor het afstudeerwerk minimaal het eindcijfer 8,0 (onafgerond) is behaald.
f. De opleiding binnen de studieduur plus maximaal één jaar is behaald.
g. Er nooit fraude of plagiaat is vastgesteld.

4.3.13 *Ongeldigverklaring*

De examencommissie is in geval van onregelmatigheden bevoegd tot ongeldigverklaring van een toets/tentamen of een onderdeel daarvan voor de student of alle (of een deel van de) studenten, indien een juist oordeel omtrent de kennis, het inzicht en/of de vaardigheden van de examinandus op die toets/tentamen of dat onderdeel redelijkerwijs niet mogelijk is gebleken dan wel de kwaliteit van de toets/tentamen of een onderdeel daarvan niet kan worden geborgd. Onder onregelmatigheden kan in dit verband onder andere worden verstaan: fraude, een technisch gebrek, onregelmatigheden die veroorzaakt zijn door examinatoren, studenten of derden en een al dan niet technische storing of calamiteit.

5 Studiebegeleiding

5.1 Studievoortgangsadministratie

1. NLBA is verantwoordelijk voor de registratie van de individuele studieresultaten van de student.
2. Individuele studieresultaten worden geregistreerd binnen de digitale leeromgeving. De digitale leeromgeving is met een internetverbinding op ieder moment toegankelijk voor de student.

5.2 Studiebegeleiding

1. NLBA zorgt ervoor dat alle voor de opleiding ingeschreven studenten aanspraak kunnen maken op begeleiding bij studie gerelateerde onderwerpen.
2. Het recht op studiebegeleiding houdt onder andere in:
    a. de mogelijkheid tot het voeren van studievoortganggesprekken;
    b. het bijwonen van consultatiebijeenkomsten;
    c. doorverwijzing naar andere hulpverlenende instanties;
    d. informatie over training van studievaardigheden.

5.3 Studeren met een functiebeperking

Aan studenten met een functiebeperking, handicap of chronische ziekte wordt de gelegenheid geboden hun studie, zoveel als redelijkerwijs mogelijk is, aan de beperkingen die de functiebeperking, handicap of chronische ziekte met zich meebrengt aan te passen. In overleg met de onderwijsmanager en de examencommissie kunnen maatwerkafspraken gemaakt worden met de student.

5.4 Aanvullende begeleiding inkopen

Indien er (aanvullend op de inclusieve consultatiebijeenkomsten die door de student tijdens de opleiding ongeveer 22 keer bijgewoond worden) behoefte is aan individuele (afstudeer)begeleiding, dan is dit mogelijk in de vorm van een strippenkaart van timeslots.

- Bij aanvang van de opleiding ontvangt iedere student eenmalig 2 gratis timeslots individuele (afstudeer)begeleiding t.w.v. 90 euro;
- 1 strip staat voor timeslot van 30 minuten individuele (afstudeer)begeleiding. Duurt de begeleiding minder dan 1 timeslot, dan wordt een volledig timeslot in rekening gebracht. Minuten kunnen niet opgespaard worden tot een timeslot.;
- Timeslots kunnen aangevraagd worden via het Onderwijsbureau. Wordt een begeleider of specialist door een student zonder tussenkomst van het Onderwijsbureau benaderd en begeleid, dan wordt de (afstudeer)begeleiding alsnog verrekend met het openstaand tegoed of er wordt een aparte factuur gestuurd.;
- De strippenkaart is gedurende de hele opleiding inzetbaar, inclusief de afstudeerfase. Na afstuderen komt het resterend tegoed te vervallen. Restitutie is niet mogelijk.
- De tarieven (incl. BTW) zijn:
    - 2 strippen (2x 30 minuten) 90 euro
    - 4 strippen (4x 30 minuten) 170 euro
    - 6 strippen (6x 30 minuten) 240 euro
    - Los contactmoment (5 - 30 minuten) 47,50 euro

6 Organisatie van de opleiding

6.1 Programmamanagement

De opleidingsmanager is verantwoordelijk voor de organisatie van het programma, de procedures rondom aanmelding en inschrijving, de procedures ten aanzien van vrijstellingen, de praktische aspecten rond de opleiding en de overige aspecten zoals in deze regeling aangegeven.

6.2 Examencommissie

De taken van de examencommissie staan vermeld in art. 7.11, 7.12, 712b en 7.12c van de WHW. Zie het Reglement en Richtlijnen Examencommissie voor een complete weergave van de werkwijze van de examencommissie, deze is op te vragen via het Onderwijsbureau.

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de examencommissie worden in de navolgende paragrafen beschreven.

6.2.1 Opleidingsprogramma en examen

a. Het goedkeuren van het individuele examenprogramma van de student;

b. Het vaststellen of de student voldoet aan de voorwaarden die zijn gesteld ten aanzien van kennis, inzicht en vaardigheden die nodig zijn voor het behalen van het examen;

c. Te beslissen, onder door haar te stellen voorwaarden, dat niet ieder tentamen met goed gevolg afgelegd hoeft te zijn om vast te stellen dat het examen met goed gevolg is afgelegd;

d. Het uitreiken van een getuigschrift en supplement, en de afgifte van de verklaring van behaalde tentamens (artikel 7.11 WHW);

e. Getuigschriften, verklaringen en beslissingen over personen worden namens de examencommissie ondertekend door de voorzitter van de examencommissie;

f. Het beslissen op een verzoek om uitstel van afstuderen;

6.2.2 Tentamens, moduletoetsen, examens en vrijstellingen

a. Het aanwijzen van examinatoren;

b. Het vaststellen van richtlijnen en aanwijzingen om de uitslag van tentamens, moduletoetsen en examens te beoordelen en vast te stellen;

c. Het verlenen van vrijstelling voor het afleggen van één of meer tentamens en/of moduleopdrachten;

d. Te beslissen over toestemming met betrekking tot toegang tot één of meer onderdelen van het afsluitend examen;

e. Te beslissen of een aanvullend onderzoek naar de kennis en vaardigheden van een student nodig is;

f. Te beslissen over de verlenging van de geldigheidsduur van de met goed gevolg afgelegde tentamens;

g. Het opstellen van regels voor de gang van zaken tijdens tentamens;

h. Het nemen van beslissingen en of treffen van maatregelen naar aanleiding van door een student gepleegde fraude (artikel 7.12b lid 2 WHW).

6.2.3 Onregelmatigheden

Bij onregelmatigheden is de examencommissie bevoegd om een toets, tentamen of een onderdeel daarvan ongeldig te verklaren. Dit kan gelden voor één student, een groep studenten of alle studenten, wanneer:

- een betrouwbaar oordeel over de kennis, het inzicht en/of de vaardigheden van de examenkandidaat redelijkerwijs niet mogelijk is gebleken, of
- de kwaliteit van de toets of het tentamen niet kan worden gewaarborgd.

Onder 'onregelmatigheden' vallen onder andere:

- fraude,
- technische gebreken,
- fouten of verstoringen veroorzaakt door examinatoren, studenten of derden,
- storingen of calamiteiten, al dan niet van technische aard.

6.2.4 *Overige taken*

a. Het aanpassen van onderwijs en tentamens ten behoeve van de studenten met een handicap;

b. Het borgen van de kwaliteit van de tentamens en examens;

c. Het uitvoeren van de overige aan de examencommissies opgedragen taken en bevoegdheden die in de OER zijn omschreven;

d. Het vaststellen en wijzigen van dit Reglement en Richtlijnen;

e. Het uitbrengen van advies aan de Directie over de vaststelling, wijziging of regelmatige beoordeling van de onderwijs- en examenregeling;

f. Het jaarlijks opstellen van een verslag van haar werkzaamheden voor de Directie. Dit verslag wordt vóór 1 oktober van het opvolgende studiejaar aan de directie aangeboden en is opvraagbaar via het onderwijsbureau.

6.3 Fraude en plagiaat

In deze paragraaf zijn enkele onderdelen uit het Fraude en Plagiaat Reglement en Richtlijnen verwerkt. Voor meer specificatie rondom wat fraude en plagiaat specifiek omvat, wordt hiernaar verwezen. Het document Fraude en Plagiaat Reglement en Richtlijnen is voor iedere student en docent toegankelijk via de digitale leeromgeving en wordt sterk aanbevolen om goed door te nemen.

1. Onder fraude en plagiaat wordt verstaan het handelen of nalaten van een student of examenkandidaat dat tot gevolg heeft dat het vormen van een juist oordeel over zijn kennis, inzicht en vaardigheden geheel of gedeeltelijk onmogelijk wordt gemaakt. Plagiaat is een vorm van fraude.

2. Onder fraude met betrekking tot generatieve kunstmatige intelligentie (genAI) wordt verstaan:
    a. Het gebruik van genAI-tools zoals tekstgeneratoren, beeldgeneratoren of codegeneratoren zonder dat de Handreiking GenAI in acht is genomen;
    b. Het indienen van werk dat geheel of gedeeltelijk is gegenereerd door genAI zonder correcte bronvermelding en zonder dat de Handreiking GenAI in acht is genomen;
    c. Het manipuleren van door genAI gegenereerde resultaten om deze voor te doen als eigen werk zonder de juiste erkenning van de genAI-tool;
    d. Het niet melden van het gebruik van genAI-tools bij het uitvoeren van opdrachten, onderzoeken of het schrijven van afstudeerwerken en/ of scripties.

3. NLBA maakt gebruik van anti-plagiaatsoftware. Met het oog op de controle op plagiaat en/of fraude moet de examenkandidaat/ student een schriftelijk werkstuk ook elektronisch inleveren.

4. Bij vermoeden van fraude, plagiaat of andere onregelmatigheden wordt het gemaakte werk niet nagekeken. De examinator kent geen beoordeling toe aan het ingeleverde werk. Indien de

examencommissie vaststelt dat er geen sprake is van fraude, plagiaat of andere onregelmatigheden, wordt het werk alsnog nagekeken en wordt er een beoordeling toegekend.

5. Indien plagiaat in een toets wordt geconstateerd of vermoed, kan de examencommissie besluiten eerder door dezelfde student ingeleverde toetsen/examens te onderzoeken op plagiaat en beoordelingen ongeldig verklaren. De student is verplicht om aan een dergelijk onderzoek mee te werken.
6. Incidenten worden vastgelegd in het studentendossier en bij herhaling kan het leiden tot het schorsen van een student voor maximaal 1 jaar en het nietig verklaren van moduleresultaten.
7. Kosten voor herbeoordelen en andere kosten ten gevolge van fraude en/of plagiaat zijn geheel voor rekening van de student.

Voor het verantwoord gebruik van generatieve AI bij het uitvoeren van opdrachten en toetsen, verwijst NLBA naar de Handreiking GenAI, beschikbaar via de Learning Community.

6.4 Klachten, bezwaar en beroep

De procedures omtrent het indienen van klachten, het vragen om herbeoordelingen, het indienen van bezwaar tegen (her)beoordelingen en het indienen van beroep staan beschreven in de klachtenprocedure zoals gepubliceerd op de learning community.

7 Overgangsbepalingen

7.1 Vervangende eisen

1. Een wijziging in het curriculum van een opleiding, waarbij bepaalde verplichte vakken vervallen dan wel van semester worden gewijzigd, gaat gepaard met overgangsregels.

2. Overgangsregels van de afzonderlijke opleidingen worden gepubliceerd.

8 Slotbepalingen

8.1 Algemene hardheidsclausule

1. De examencommissie is bevoegd om in geval van onbillijkheden van overwegende aard in individuele gevallen ten voordele van de student een uitzondering te maken op de Onderwijs- en Examenregeling.

2. In gevallen waarin de Onderwijs- en Examenregeling niet voorziet, beslist de examencommissie vanuit een overleg met het instellingsbestuur/ directie.

8.2 Rechtsbescherming

Het College van Beroep voor de Examens is bevoegd tot het behandelen van een door betrokkene ingesteld beroep ter zake van de in artikel 7.61 van de WHW gestelde gevallen.

8.3 Wijzigingen

1. Wijzigingen in deze regeling worden door het onderwijsbureau, gehoord de opleidingsmanager en, indien van toepassing, de examencommissie en na overleg met de directie, bij afzonderlijk besluit vastgesteld.

2. Een wijziging in deze regeling heeft geen betrekking op het lopende academisch jaar, tenzij de belangen van de student hierdoor niet worden geschaad.

8.4 Bekendmaking

1. De directie draagt zorg voor een passende bekendmaking van deze regeling, van het Reglement en Richtlijnen die door de examencommissie zijn vastgesteld, het Fraude en Plagiaat Reglement en Richtlijnen, de Klachtenprocedure, alsmede van elke wijziging van deze stukken.

2. Elke belangstellende kan bij de opleidingsmanager een exemplaar van de in het eerste lid bedoelde stukken verkrijgen.

8.5 Inwerkingtreding

Deze regeling treedt in werking op 1 september 2026.

Aldus vastgesteld door de directeur op 3 juni 2026.