

Opleidingsstatuut en
Onderwijs- en examenregeling
voor de volledig aan het experiment
leeruitkomsten deelnemende
deeltijdse masteropleiding

Management en Innovatie in
maatschappelijke organisaties

Studiejaar 2019-2020

Inhoud

VOORWOORD	3
INLEIDING	4
ALGEMENE BEPALINGEN	6
DEEL 1: ALGEMEEN DEEL	7
1. Uitgangspunten van het onderwijs van de HAN	7
2. De opbouw van de opleiding	10
3. Opleidingsspecifieke informatie	13
4. Organisatie van de hogeschool	26
5. Studentenvoorzieningen	28
6. Jaarrooster	31
DEEL 2: REGELINGEN BETREFFENDE HET ONDERWIJS EN DE TENTAMENS	36
DEEL 2A OER masteropleiding Management & Innovatie in maatschappelijke organisaties (deeltijd)	36
1. Inleiding	36
Paragraaf 1: Algemene bepalingen	36
Paragraaf 2: Toelating tot de opleiding	37
Paragraaf 3: Opbouw van de opleiding	38
Paragraaf 4: De opleiding	39
Paragraaf 5 Tentamens, integrale toetsen en examens van de opleiding	39
Paragraaf 6 Studiebegeleiding	45
Paragraaf 7: Judicium Abeundi	47
Paragraaf 8: Slotbepalingen	48
DEEL 2B OVERIGE REGELINGEN	49
REGLEMENT EXAMENCOMMISSIE 2019-2020	49
REGLEMENT OPLEIDINGSCOMMISSIE 2019-2020	63
DEEL 3 BESCHRIJVING VAN HET ONDERWIJS	72
DEEL 3.1 BESCHRIJVING VAN HET ONDERWIJS DAT WORDT UITGEVOERD IN EENHEDEN VAN LEERUITKOMSTEN	73
DEEL 4 ONDERWIJSARSENAAAL In het onderwijsarsenaal beschrijft de opleiding per module welk onderwijsaanbod ze biedt voor de modules van de opleiding	91
BIJLAGE 1 BEGRIPPENLIJST OPLEIDINGSSTATUUT EN STUDENTENSTATUUT	109

VOORWOORD

Pilot flexibel hoger onderwijs

Sinds 1 september 2017 participeren de masteropleidingen van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen in een door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gestarte pilot, genaamd de pilot Flexibilisering. Binnen deze pilot bieden de opleidingen van de HAN geen standaard programma's meer aan die iedere student moet volgen. In plaats daarvan hanteren we een benadering die uitgaat van te behalen leeruitkomsten (wat moeten studenten kennen en kunnen aan het eind van hun opleiding; ongeacht waar, hoe en in hoeveel tijd iemand dat leert). Op deze manier ontstaat ruimte om opleidingstrajecten flexibeler en meer op maat in te richten. De HAN sluit hierbij nadrukkelijk aan bij wat studenten al kennen en kunnen en wat dus in hun opleidingstraject niet meer geleerd hoeft te worden, terwijl de kwaliteit en de maatschappelijke waardering van de diploma's even hoog blijft.

Om u als student goed te begeleiden tijdens de studie werkt de HAN met programmaleiders per cohort per jaar. De programmaleider stelt gedurende de opleiding samen met de student vast welke persoonlijke leerroute een student binnen de opleiding kiest en bieden ondersteuning bij het kiezen van de meest geschikte modules voor de leerdoelen. Tijdens individuele gesprekken die u hebt met de programmaleider wordt gesproken over de studievoortgang en de wijze waarop u tijdens uw studie door de docenten en praktijkbegeleiders wordt begeleid. Ook wordt bekeken hoe u aan de verwerving van leeruitkomsten wilt werken, of op welke manier u wellicht kunt aantonen dat u bepaalde leeruitkomsten al beheerst.

Meer informatie over bovenstaande kunt u nalezen in Deel 1: Studiegids in paragraaf 1: Uitgangspunten van het onderwijs. Uiteraard kan ook de opleidingscoördinator van uw opleiding u meer informatie geven over de werkwijze van de opleiding binnen de pilot Flexibilisering.

De HAN heeft altijd oog voor continuïteit in het opleidingsaanbod voor studenten. Het feit dat u aan een opleiding studeert die aan een pilot deelneemt, doet hier niets aan af. De pilot Flexibilisering zegt iets over een nieuwe, flexibele aanpak. Een dergelijke ontwikkeling komt vaker voor en is doorgaans zelfs een doorlopend proces, maar de opleiding zelf blijft de stabiele factor. Mocht in uw studieperiode de ontwikkeling terug richting traditioneler onderwijs of nog verder richting flexibilisering gaan, dan voorziet zowel de regelgeving als de studiebegeleiding aan de HAN er in dat u als student in deze ontwikkeling mee kunt gaan zonder verlies aan tijd of kwaliteit.

De HAN is enthousiast over deze pilot omdat het extra mogelijkheden geeft om aan te sluiten bij volwassen en werkend lerenden. We horen graag van u of u dit ook zo ervaart!

INLEIDING

In dit statuut informeren wij u over de gang van zaken tijdens uw studie aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. U treft informatie aan over de jaarplanning, uitgangspunten voor ons onderwijs, studieopbouw, ondersteunende faciliteiten, de examenregeling en de procedures met betrekking tot uw rechtsbescherming.

Volgens de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW, artikel 7.59) dient een hbo-instelling een studentenstatuut vast te stellen en aan alle studenten bekend te maken. Het studentenstatuut bestaat uit twee delen: het instellingsspecifieke deel (HAN) en het opleidingsspecifieke deel (de opleiding), zie figuur 1.

Het **instellingsspecifieke** deel - verder het **studentenstatuut** genoemd - bevat een beschrijving van uw rechten en plichten, zoals die voortvloeien uit de wet, en een overzicht van de regelingen die uw rechten beschermen:

- een beschrijving van de procedures voor bezwaar en beroep binnen de instelling;
- een beschrijving van de beroepsrechten die zijn ontleend aan de WHW en andere wettelijke regelingen, en;
- een beschrijving van aanvullende procedures die door de HAN zijn getroffen ter bescherming van uw rechten.

Dit instellingsspecifieke deel kunt u terugvinden op **HAN website**: <http://studentenstatuut.han.nl>.

Het **opleidingsspecifieke** deel - we noemen dat verder het **opleidingsstatuut (OS)** - bestaat uit vier delen:

1. Algemeen deel.

In het algemene deel vindt u informatie over de uitgangspunten van het onderwijs, over de opbouw van de opleiding en over de kwalificaties die in uw opleiding centraal staan. Verder krijgt u informatie over de organisatie van de opleiding, de invulling van studiebegeleiding en de faciliteiten die er binnen de opleiding, het instituut of de HAN voor u zijn. Ook krijgt u de algemene informatie die voor alle HAN- studenten geldt. Voor specifieke informatie over de eigen opleidingsgroep zoals de jaarplanning, de lestijden en tentamendata wordt verwezen naar de 'Studiewijzer MMI 2019-2020' die kort voor aanvang van het studiejaar aan de ingeschreven studenten wordt verstrekt.

Dit deel is zuiver informatief. Er zijn geen rechten aan te ontleen. De delen 2 en 3 die hierna worden beschreven zijn juridisch geldende regelingen, waar wel rechten en plichten aan ontleend kunnen worden. Deel 4 geeft een beschrijving van te kiezen onderwijsaanbod.

2. Regelingen betreffende het onderwijs en de tentamens.

Hier vindt u met name de regels voor de uitvoering van het onderwijs en de tentamens en examens.

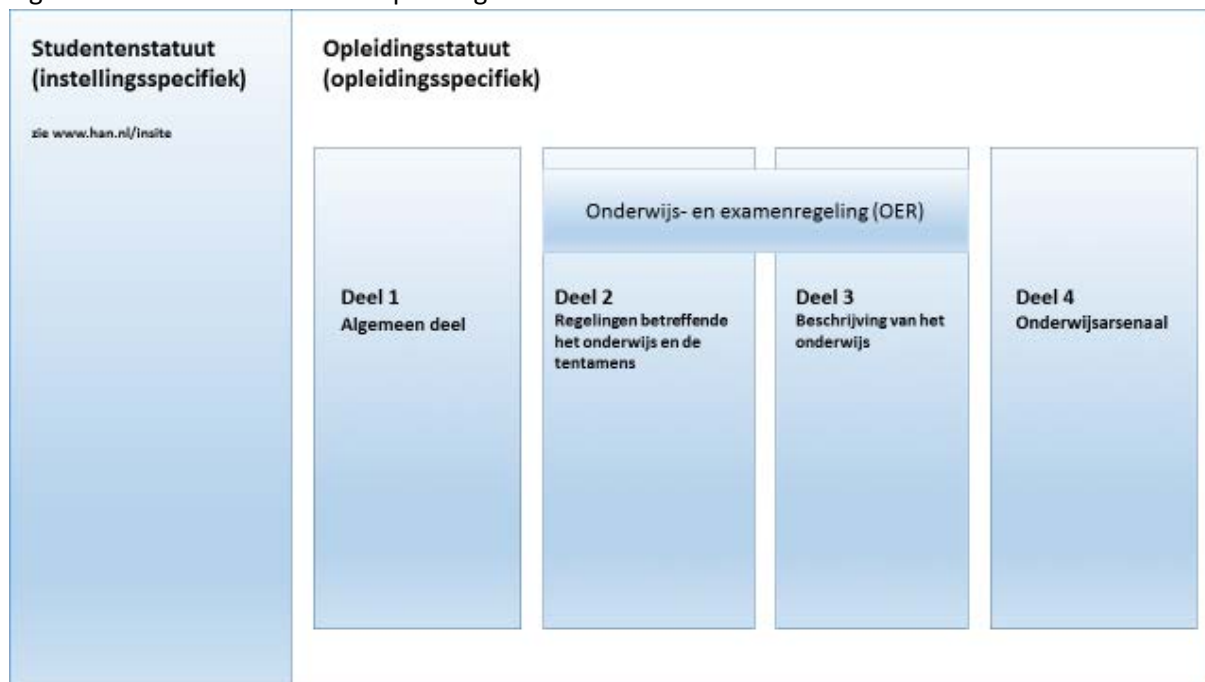
3. Beschrijving van het onderwijs.

In deel 3 vindt u onder andere informatie over het curriculum van uw opleiding, de eenheden van leeruitkomsten, de modules en de tentaminering van uw opleiding. De informatie in dit deel maakt onlosmakelijk deel uit van de onderwijs- en examenregeling (OER) die in deel 2 van het opleidingsstatuut is gepresenteerd.

4. **Onderwijsarsenaal.**

Omdat in de OER alleen maar wordt beschreven hoe de leeruitkomsten en de toetsing en beoordeling binnen de eenheden van leeruitkomsten¹ er uit zien is een apart document nodig om het onderwijsaanbod te beschrijven dat wij u bieden. Deze beschrijving vindt u in het onderwijsarsenaal.

Figuur 1: Studentenstatuut en Opleidingsstatuut



¹ Afkorting: EVL'en

ALGEMENE BEPALINGEN

Dit statuut is het opleiding specifieke deel van het studentenstatuut als bedoeld in artikel 7.59 lid 4 van de wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW), hierna te noemen opleidingsstatuut. Dit opleidingsstatuut is van toepassing op de deeltijdse Masteropleiding Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties, hierna te noemen 'de opleiding', in het studiejaar 2019-2020.

In dit opleidingsstatuut zijn uw rechten en plichten enerzijds en die van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen anderzijds zo goed mogelijk vastgelegd. Dit opleidingsstatuut omvat onder andere een beschrijving van de studieopbouw en de ondersteunende faciliteiten die u door de instelling worden aangeboden, de vastgestelde onderwijs- en examenregeling, de procedures voor uw rechtsbescherming in aanvulling op die van de instelling en het onderwijsarsenaal dat wij u bieden.

Dit opleidingsstatuut is vastgesteld bij besluit van de programmaraad HAN Masterprogramma's² op 4 juli 2019. De opleidingscommissie heeft op 3 juni 2019 ingestemd met de tekst van het opleidingsstatuut en de instituutsraad op 26 juni 2019.

Wijzigingen van dit opleidingsstatuut worden door de programmaraad HMP bij afzonderlijk besluit vastgesteld. Wijzigingen gedurende het lopende studiejaar vinden uitsluitend plaats indien dit noodzakelijk is voor de bescherming van de belangen van studenten. Wijzigingen kunnen al eerder genomen beslissingen op basis van het opleidingsstatuut, of één van de daarin opgenomen reglementen, niet ten nadele van studenten beïnvloeden.

De programmaraad HMP draagt zorg voor een passende bekendmaking van dit opleidingsstatuut, de daarin opgenomen reglementen en van eventuele wijzigingen van deze documenten. Een belangstellende kan het opleidingsstatuut raadplegen op HAN Insite en op de website van de HAN.

² Hierna: HMP

DEEL 1: ALGEMEEN DEEL

Dit is het opleidingsstatuut van de volgende opleiding van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (BRIN-nummer: 25KB³):

Opleiding	Instituut	CROHO-nummer	Graad en titel na diplomering
Master Management en Innovatie in Maatschappelijke organisaties	HAN Master-programma's	70036	Master of Arts

Dit statuut geldt voor iedereen die in het studiejaar 2019-2020 staat ingeschreven voor de opleiding als student of als extraneus. Het studiejaar loopt van 1 september 2019 tot en met 31 augustus 2020. De digitale versie van het opleidingsstatuut is te vinden op OnderwijsOnline onder het tabblad 'Algemene opleidingsinformatie'.

1. Uitgangspunten van het onderwijs van de HAN

Visie op het onderwijs voor werkend lerenden

De HAN beschrijft haar visie op het onderwijs als volgt: "Het beleid van de HAN is expliciet gericht op een leven lang gepersonaliseerd leren, onderzoeken en werken in een door technologie ondersteunde sociale en open leerwerk omgeving. Samenwerking met het werkveld is hierbij essentieel. We geven ons onderwijs en onderzoek vorm in nauwe samenwerking met het werkveld en onze omgeving. Het werkveld geeft als mede-eigenaar daadwerkelijk gestalte aan onderwijs en onderzoek".

In het deeltijdse en duale onderwijs gaan we uit van **standaardisatie op maat**⁴, waarbij al het onderwijs wordt georganiseerd op basis van standaardcomponenten; ook wel **modules** genoemd. Modules hebben de volgende kenmerken:

1. Modules zijn opgebouwd rond herkenbare taakgebieden uit de beroepspraktijk.
2. Modules zijn als zelfstandige eenheden te volgen en worden afgesloten met een certificaat.
3. Modules hebben een omvang van maximaal 30 studiepunten.
4. Binnen modules kunnen studenten beperkt zelf vorm geven aan hun onderwijs.
5. Blended learning (inclusief werkplekleren) biedt mogelijkheden tot personalisering binnen een module.
6. De leeropbrengsten van een module bevatten voor de beroepspraktijk relevante resultaten die bijdragen aan de ontwikkeling van de werkplek.

Het deeltijdse en duale onderwijs wordt daarnaast ook nog **verder geflexibiliseerd** door:

1. Meerdere instroommomenten: iedere opleiding heeft minimaal 2 instroommomenten per jaar.
2. Intake op moduleniveau: per module wordt gekeken welk leerarrangement het beste past bij de student.
3. Mogelijk maken van tempoverschillen.

³ De Basisregistratie Instellingen (BRIN) is een register dat door het Nederlandse Ministerie van OCW wordt uitgegeven en alle scholen en aanverwante instellingen bevat. Elke onderwijsinstelling wordt hierin geïdentificeerd aan de hand van het nummer in het register, het zogenoemde BRIN-nummer.

⁴ Beschreven in Opmaat naar flexibel deeltijdonderwijs, Adviesrapport van de raamleerplancommissie deeltijd van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Gepubliceerd in april 2014.

4. Variatie in werkvormen: deeltijdstudenten moeten (deels) tijd- en plaatsafhankelijk kunnen studeren.

Door deel te nemen aan het Experiment Leeruitkomsten van het ministerie van OCW is de HAN in staat om sneller uitvoering te geven aan de gewenste flexibilisering van het deeltijdse en duale onderwijs. In dit experiment wordt een opleiding beschreven in eenheden van leeruitkomsten. Daarbij staat in de beschrijving van de opleiding niet meer centraal staat welk onderwijs er gegeven wordt, maar welke kennis, inzicht en vaardigheden en attitude een student moet aantonen. Waar en hoe een student die kennis, inzicht en vaardigheden en attitude heeft verworven of zal verwerven wordt per student individueel gezien.

In dit experiment kunnen studenten er dus voor kiezen om niet al het onderwijs dat de opleiding aanbiedt ook daadwerkelijk te volgen. Dat kan het geval zijn als ze van mening zijn dat ze de inhoud van bepaalde eenheden van leeruitkomsten al beheersen of deze beter op hun werk dan in lessen en practica op school kunnen verwerven. Iedere eenheid van leeruitkomsten wordt afgesloten met een tentamen. Een tentamen kan één of meer eenheden van leeruitkomsten beslaan. Een tentamen kan bestaan uit meerdere deeltentamens.

Toetsing en beoordeling

De vorm van een opleiding kan verschillen (voltijd, deeltijd of dual), echter de voor de opleiding geformuleerde eindkwalificaties zijn hetzelfde. Bij toetsing en beoordeling wordt gestreefd naar een maximale validiteit en betrouwbaarheid. Bij validiteit stellen we ons de vraag of het tentamen meet wat het zou moeten meten. Bij betrouwbaarheid kijken we naar de vergelijkbaarheid van de resultaten.

Modules en eenheden van leeruitkomsten

In het experiment leeruitkomsten zijn alle deeltijdse en duale opleidingen van de HAN opgebouwd uit eenheden van leeruitkomsten. Een opleiding is gedefinieerd als een samenhangend geheel van eenheden van leeruitkomsten. De eenheden van leeruitkomsten zijn gegroepeerd in modules met een omvang van maximaal 30 studiepunten. Modules zijn dus vaststaande sets van eenheden van leeruitkomsten. Alle modules worden geprogrammeerd binnen de reguliere onderwijsperioden van de HAN en de HR. Iedere eenheid van leeruitkomsten wordt afgesloten met een tentamen dat kan bestaan uit meerdere deeltentamens.

Studiebegeleiding

De HAN hecht eraan zorg en ondersteuning te bieden bij het studeren aan de HAN en bij het inrichten van uw studie. Studiebegeleiding is daarom een belangrijk aspect van ons onderwijs. De studiebegeleider helpt u bij het ontwikkelen van de zelfsturing die u nodig heeft om uw studie te volbrengen. Tevens is hij voor u het eerste aanspreekpunt in bijzondere situaties; bijvoorbeeld als de studie niet zo verloopt als u gepland had of bij langdurige ziekte of handicap. Hij kan u dan helpen wegen te zoeken om uw resultaten bij de studievoortgang te verbeteren. Een bijzondere taak van de studiebegeleider is het samen met u vaststellen van de leerroute die u kiest.

Onderwijsovereenkomst

Het experiment leeruitkomsten geeft u als student meer ruimte om uw eigen leerroute te bepalen. U kunt er bijvoorbeeld voor kiezen om niet al het onderwijs dat wij u aanbieden ook daadwerkelijk te volgen. We maken voorafgaand aan de module afspraken over de wijze waarop u zich gaat voorbereiden op het tentamen of de tentamens van de module en het moment waarop u dit tentamen of de

tentamens - of de deeltentamens waaruit een tentamen bestaat - aflegt. Deze afspraken worden vastgelegd in de onderwijsovereenkomst die wordt ondertekend door u en door de HAN.

Onderwijsarsenaal

Bij iedere eenheid van leeruitkomsten uit een module beschrijft de opleiding hoe u kunt aantonen dat u beschikt over het inzicht en de kennis en vaardigheden en attitude die nodig zijn om het tentamen behorende bij die eenheid van leeruitkomsten te behalen.

In Deel 4 van dit statuut, het onderwijsarsenaal, beschrijven wij welk onderwijsaanbod wij u doen. We beschrijven per module welk onderwijs er wordt gegeven en wanneer en hoe dat wordt gegeven.

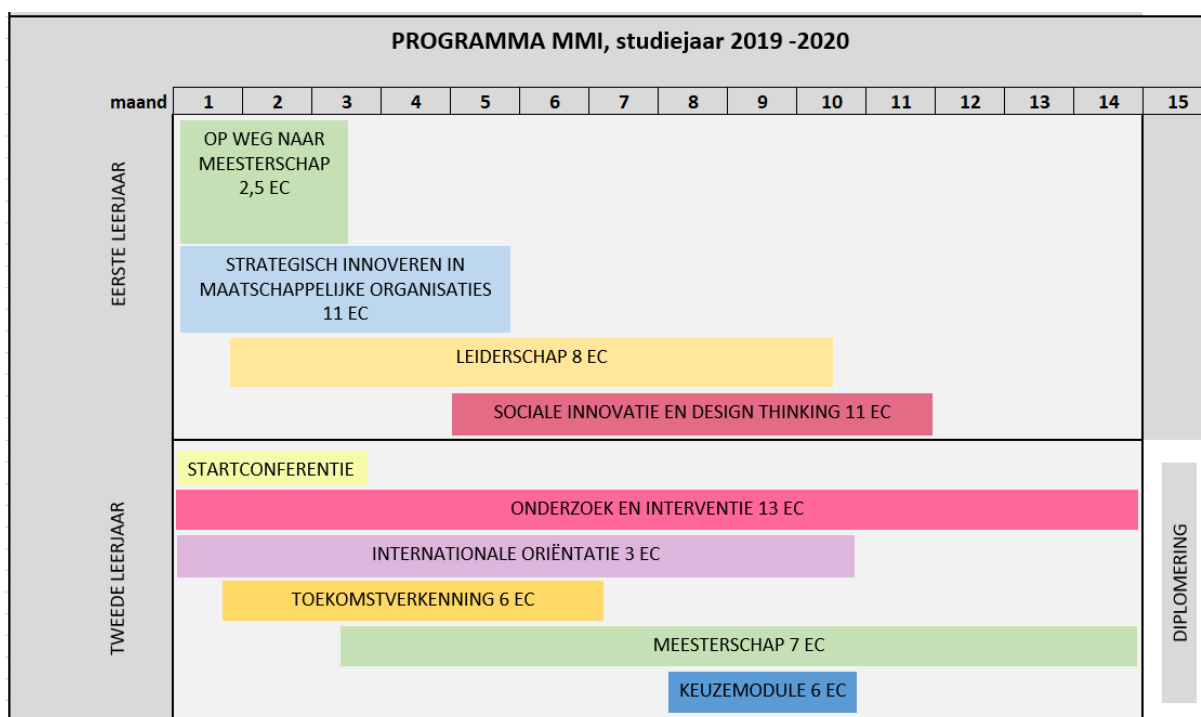
De informatie in het onderwijsarsenaal heeft u nodig om:

- besluiten te nemen over de leerroute die u kiest (zie ook Onderwijsovereenkomst)
- samen met uw studieloopbaanbegeleider een keuze te maken uit de modules waaruit de opleiding bestaat en – waar mogelijk- de volgorde te bepalen waarin u deze gaat doorlopen.

2. De opbouw van de opleiding

De opleiding is een samenhangend geheel van eenheden van leeruitkomsten. Eenheden van leeruitkomsten hebben een omvang van 2,5 of meer studiepunten tot een maximale omvang van 13 studiepunten. De totale masteropleiding telt 67,5 studiepunten. Met studiepunten drukken wij het gewicht uit van de eenheden van leeruitkomsten ten opzichte van de hele opleiding.

Het onderwijs organiseren we in 9 modules (4 in jaar 1; 5 in jaar 2) met een omvang van maximaal 13 studiepunten. Het succesvol afronden van alle modules leidt tot het behalen van de mastertitel. De modules kennen een inhoudelijke samenhang, maar zijn ook afzonderlijk te volgen. In onderstaand schema ziet u in één oogopslag hoe de opleiding MMI is opgebouwd:



In *Nijmegen* bestaat het onderwijs in het eerste studiejaar uit een reeks driedaagse conferenties, en in het tweede studiejaar uit tweedaagse conferenties. Het eerste studiejaar loopt van september (2019) tot en met juli (2020), het tweede studiejaar van september(2020) tot en met november (2021). In *Rotterdam* is er elke week of per twee weken één conferentiedag (op dinsdag en vanaf 2020 het eerste leerjaar op donderdag). Het eerste studiejaar in Rotterdam loopt van januari (2020) tot en met januari (2021), het tweede studiejaar van januari (2020) loopt tot en met maart (2021).

Overzicht van de eindkwalificaties waaruit de opleiding bestaat

In hierna volgende overzicht wordt duidelijk gemaakt in welke modules de eindkwalificaties, de eenheden van leeruitkomsten en de Dublin descriptoren aan de orde komen. Deze eindkwalificaties zijn vastgelegd in de OER en sluiten aan op het beroepsprofiel waaraan de opleiding zich conformeert. Dit beroepsprofiel is te vinden in de 'Studiewijzer MMI 2019-2020' die bij aanvang van het studiejaar wordt verstrekt aan de studenten.

Het niveau van de eindkwalificaties is afgestemd op de Dublin Descriptoren. Daardoor is gegarandeerd dat onze opleidingen op het juiste, nationaal en internationaal vastgestelde niveau zijn. De getuigschriften voldoen aan alle wettelijke vereisten en zijn daardoor vergelijkbaar met en gelijkwaardig aan (soortgelijke) getuigschriften van andere hogescholen in en buiten Nederland.

Module:	1. OWNM	2. SIMO	3. LEID	4. SIDT	5. TOEK	6. KM	7. MEES	8. O&I	9. INT
<i>Aantal Studiepunten:</i>	<i>2 ½</i>	<i>11</i>	<i>8</i>	<i>11</i>	<i>6</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>13</i>	<i>3</i>
<i>Naam tentamens. Voor de Eenheid van Leeruitkomsten zie deel 3</i>	<i>Visualisatie & Performance</i>	<i>Strategisch adviesnota</i>	<i>Assessment</i>	<i>Rapportage veranderontwerp</i>	<i>Position Paper Toekomstverken- ning</i>	<i>Regievoorstel</i>	<i>Essay & Performance</i>	<i>Onderzoek - en Interventie rapportage</i>	<i>Internationale oriëntatie</i>
						<i>Voorstel verbetering informatie voorziening</i>			
						<i>Businesscase</i>			
Dublin descriptor:	Communicatie Leervaardig- heden	Kennis en inzicht Toepassen kennis en inzicht Oordeelsvorming	Oordeelsvorming Communicatie Leervaardig heden	Kennis en inzicht Toepassen kennis en inzicht Oordeelsvorming Communicatie	Kennis en inzicht Toepassen kennis en inzicht Oordeelsvormin- g	Kennis en inzicht Toepassen kennis en inzicht Oordeelsvorming	Oordeelsvorming Communicatie Leervaardig- heden	Kennis en inzicht Toepassen kennis en inzicht Oordeelsvorming Communicatie	Communicatie
Eindkwalificatie:									
1. U ontwerpt een visie op de maatschappelijke opgave voor de sector en uw organisatie op basis van een analyse van relevante maatschappelijke en internationale ontwikkelingen.		✓			✓				
2. U bent in staat om in complexe ketens en netwerken kansen en mogelijkheden op te sporen en uit te buiten voor uw organisatie.					✓				✓
3. U vertaalt de visie op de maatschappelijke opgave voor de sector en uw organisatie in mogelijkheden en kansen voor innovatief strategisch beleid voor uw organisatie		✓						✓	
4. U kunt concepten en modellen van (organisaties voor) dienstverlening vergelijken op grond van tevoren vastgestelde criteria, en daaruit keuzen maken en standpunten bepalen						✓			
5. U bewaakt bij de inrichtingen van uw organisatie de optimale balans tussen het beheersmatige en het vernieuwende vermogen van de organisatie		✓				✓			

Module:	1. OWNM	2. SIMO	3. LEID	4. SIDT	5. TOEK	6. KM	7. MEES	8. O&I	9. INT
6. U bent in staat om op basis van een analyse en diagnose verbetering en vernieuwing van strategische organisatieveranderingen van maatschappelijke organisaties initiëren, vorm te geven, implementeren en monitoren.				✓				✓	
7. U kunt resultaten van wetenschappelijk en praktijkonderzoek verantwoord interpreteren								✓	
8. U kunt een praktijkgericht onderzoek gericht op innovaties van organisatie of dienstverlening ontwerpen, uitvoeren en rapporteren								✓	
9. U kunt uw organisatie en uzelf presenteren en positioneren in het voor uw organisatie relevante maatschappelijke speelveld.			✓				✓		
10. U bent in staat om effectieve relaties en netwerken op te bouwen en draagvlak te verwerven voor de organisatiedoelstellingen en kennis delen met andere relevante personen en partijen binnen en buiten de organisatie.			✓	✓			✓		
11. U levert een bijdrage aan gedragsverandering bij medewerkers en stakeholders d.m.v. effectieve communicatie, t.b.v. doelstellingen op strategisch niveau.			✓	✓					
12. U geeft gericht sturing aan het ontwikkelen van de eigen professionaliteit en weet verworvenheden adequaat te integreren in de eigen organisatie/beroeps-context	✓						✓		
Aantal Eindkwalificaties per module:	1	3	3	3	2	2	3	4	1

3. Opleidingsspecifieke informatie

Missie en visie van de opleiding

De Master Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties (hierna MMI) levert een bijdrage aan een (groeierende) behoefte van organisaties aan gekwalificeerde managers en beleidsadviseurs die in staat zijn door te groeien van het operationeel/tactisch niveau naar het tactisch/strategisch niveau, en die in staat zijn om bij te dragen aan de oplossing van complexe organisatiekundige en veranderkundige vraagstukken. De opleiding wil aanjagers van vernieuwing afleveren, die kunnen functioneren in een sterk en snel veranderende politieke en maatschappelijke omgeving en krachtenveld, en die daarin de strategische koers van hun instelling/organisatie mee kunnen uitzetten/verleggen en implementeren.

MMI-studenten volgen hun masteropleiding over het algemeen naast een intensieve en verantwoordelijke functie in een maatschappelijke organisatie, en hebben een variëteit aan achtergrond, kennis en ervaring. Dat betekent dat studenten zowel inhoudelijk als praktisch hechten aan flexibiliteit en mogelijkheden om de studie 'op maat' te volgen. De wijze waarop het onderwijs binnen de MMI is vormgegeven, komt daaraan tegemoet.

De student heeft in het programma nadrukkelijk zelf een inhoudelijke inbreng. Er wordt expliciet ruimte gemaakt voor een eigen invulling, zowel op individueel niveau als voor de studentengroep als geheel. In verschillende modules bepaalt de student waarop hij in zijn eigen leerproces vooral de focus wil leggen. In een deel van de lesopdrachten draagt de student eigen casuïstiek aan. Ook kunnen studenten inhoudelijke suggesties doen voor sprekers, werkbezoeken of workshops en zullen zij deze mede organiseren.

Leren in de praktijk

Een belangrijke kernwaarde binnen de MMI is de centrale rol van de beroepspraktijk in het onderwijs. De opleiding hanteert hierbij een benadering die uitgaat van te behalen leeruitkomsten: wat moeten studenten kennen en kunnen aan het eind van hun opleiding, ongeacht waar, hoe en in hoeveel tijd iemand dat leert. Het curriculum van de MMI is opgebouwd vanuit een aantal uitgangspunten waarin deze visie op onderwijs naar voren komt. De MMI is geen studie die van achter het bureau kan worden gedaan: studenten leren en werken tijdens de opleiding met elkaar aan concrete vraagstukken uit de praktijk van maatschappelijke organisaties. Met behulp van een stevige hoeveelheid relevante en actuele theorie leren zij een bijdrage te leveren aan het oplossen van dergelijke vraagstukken.

Ons uitgangspunt is dat leren effectiever wordt als er ruimte is om opleidingstrajecten flexibeler en meer op maat in te richten, aansluitend bij de context en de leerdoelen van de student. Dat kan de eigen werkplek zijn waar opdrachten worden uitgevoerd, of de werkplek van een medestudent; dat kan een (andere) maatschappelijke organisatie of een gesimuleerde context zijn; het gaat steeds om concrete en handelingsgerichte situaties. De student werkt daardoor integraal aan zijn leerdoelen (het ontwikkelen van kennis en inzicht, vaardigheden en houding), met als effect dat hij het geleerde daadwerkelijk toepast of kan toepassen in de eigen werkcontext.

De casuïstiek waaraan studenten werken en leren komt tot stand in samenwerking met maatschappelijke organisaties in de sectoren waar de studenten zelf ook werken: zorg, onderwijs, gemeenten, welzijn, jeugdzorg, politie, et cetera. Via het uitgebreide netwerk van de docenten en oud-studenten van de MMI worden relevantie en actualiteit van deze casuïstiek gewaarborgd. De opleiding steekt veel

energie in het opbouwen en versterken van de eigen relaties met het werkveld. Dit krijgt op meerdere manieren vorm in het curriculum:

- De eigen werkgever, maar ook vertegenwoordigers van maatschappelijke organisatie worden betrokken bij examens, (toets)opdrachten en onderzoek van studenten.
- Studenten worden in principe geacht in de eigen organisatie opdrachten te verwerven die in het kader van de studie kunnen worden gedaan.
- Opdrachtgevers en collega's uit het werkveld worden uitgenodigd om deel te nemen aan het jaarlijkse kennisfestival waarmee de studenten hun eerste studiejaar afsluiten.
- De studenten worden gestimuleerd om werkbezoeken af te leggen bij elkaars organisaties.

Inhoud en organisatie van de opleiding

De opleiding kent een modulaire opbouw: de onderwijseenheden zijn in modules vormgegeven waarvan de meeste ook zelfstandig te volgen zijn. Alle modules gezamenlijk leiden tot het behalen van de mastertitel. Wel is er een inhoudelijke opbouw van het eerste naar het tweede jaar: er is dus een zekere volgorde waarin het programma gevolgd moet worden als men de gehele masteropleiding wil doen. Deze modulaire opbouw maakt een grotere spreiding in studielast en –tempo mogelijk.

Naarmate de opleiding vordert, neemt de complexiteit van de context waarbinnen opdrachten worden uitgevoerd toe. In het eerste jaar van de opleiding zijn de opdrachten gericht op het eigen organisatie-niveau en de samenwerkingsrelaties, waar de student vanuit zijn eigen context al mee te maken heeft. In het tweede jaar neemt de complexiteit van de casuïstiek toe. De opdrachten zijn dan nog sterker gericht op het bredere maatschappelijke speelveld en externe netwerk waarvan de organisatie deel uitmaakt. Dit laatste vraagt van de student dat hij kan omgaan met meer ingewikkelde processen op strategisch niveau en in organisatienetwerken. Ook de diepgang en complexiteit van de vraagstukken zal groter zijn. Tevens zal in het tweede jaar een groter beroep worden gedaan op de zelfstandigheid van de student.

Elke module wordt afzonderlijk afgerond met één toets (zie voor een concrete beschrijving deel 3 van dit opleidingsstatuut). In het programma als geheel is ervoor gezorgd dat er een goede variatie is aan toetsvormen. Toetsen kunnen bijvoorbeeld bestaan uit een performance, het toepassen van theorie op aangereikte casuïstiek, een groepspresentatie, een essay, een visuele presentatie, een simulatie, een portfolio, of het schrijven van een adviesnota of kritische reflectie. De variatie is zodanig dat verschillende kwaliteiten van de student kunnen worden getoetst. Tegelijkertijd gebeurt dit zoveel mogelijk integraal; d.w.z. binnen één toets komen vaak meerdere eindkwalificaties en leeruitkomsten aan de orde.

Verder is aandacht besteed – met name voor studenten die meerdere modules of het gehele master-programma volgen – aan een zorgvuldige spreiding van de toetsen over het studiejaar, zodat de studielast zo evenwichtig mogelijk over het jaar wordt verdeeld.

Hieronder beschrijven we in het kort de modules van het eerste en tweede studiejaar. Een uitgebreidere beschrijving per module, met daarin het lesprogramma en werkvormen, de begeleidingsvorm, de gebruikte literatuur, toetsopdrachten en beoordelingsformulieren, vindt u in deel 3 en 4 van het Opleidingsstatuut of op de elektronische leeromgeving voor het deeltijdonderwijs, OnderwijsOnline.

Voor studenten die zich voor het gehele programma hebben ingeschreven of van plan zijn om het hele programma verspreid over meerdere jaren te volgen, worden in het 1e jaar conferenties aangeboden die zijn gericht op het ontwikkelen van een 'onderzoekende houding', een onmisbare competentie

voor het behalen van de mastertitel. Deze onderdelen zijn geïntegreerd in de modules. Daarnaast biedt het programma ruimte voor een beperkt - aantal nog nader in te vullen onderdelen - over actuele onderwerpen of thema's, mede vanuit de wensen van de studentengroep bepaald.

Internationale oriëntatie

De dynamiek in maatschappelijke organisaties staat niet op zichzelf, maar is verbonden met bredere maatschappelijke ontwikkelingen, in én buiten Nederland. Door de globalisering en de invloed van 'Europa' is het internationaal perspectief onmisbaar geworden. Een aanjager van vernieuwing moet buiten de kaders kunnen denken, en dat betekent ook buiten de Nederlandse kaders kennis en ervaring opdoen.

In het curriculum is dit op verschillende manieren verweven, o.a. door internationale literatuur en best practices te gebruiken. Verder gaan studenten in het kader van deze internationale oriëntatie op buitenlandse studiereis in het tweede studiejaar. Dit geeft hen de gelegenheid om verschillende perspectieven op innovatie, management en organisatie te relateren aan internationale ontwikkelingen.

Studenten organiseren deze studiereis in samenspraak met de opleiding. Zij leggen diverse werkbezoeken af aan relevante maatschappelijke organisaties in het betreffende land. In de afgelopen jaren zijn bv. studiereizen gemaakt naar Zweden (Stockholm), Engeland (Londen), USA (Silicon Valley), Canada, China, Tanzania, Z-Afrika, Japan, Canada, Duitsland en België, Spanje, Finland en Estland.

1^e jaar:

PROGRAMMA MMI, studiejaar 2019 -2020															
maand	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
EERSTE LEERJAAR	OP WEG NAAR MEESTERSCHAP 2,5 EC														
	STRATEGISCH INNOVEREN IN MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES 11 EC														
	LEIDERSCHAP 8 EC														
					SOCIALE INNOVATIE EN DESIGN THINKING 11 EC										

Module Op Weg naar Meesterschap

In deze mastermodule – die de start vormt van de opleiding Master Management en Innovatie – maakt u kennis met het publieke domein, voert u een brede verkenning uit van de ontwikkelingen op dit gebied en bepaalt u wat uw eigen positionering daarin is. Daarnaast krijgt u zicht op de inhouden van de opleiding. Op basis daarvan bepaalt u uw eigen groeidoelstellingen in uw professionele ontwikkeling: wat wilt u leren om effectiever en op een strategischer niveau te kunnen handelen in deze brede maatschappelijke context? Deze module helpt u bepalen waar u in uw leerproces de nadruk op wilt leggen: in de andere modules en de opleiding als geheel.

Na afronding van deze module heeft u inzicht in de dynamiek en complexiteit van het maatschappelijk speelveld waarin uw organisatie opereert, evenals in de dynamiek, complexiteit en de (gewenste ontwikkeling van) uw eigen positionering daarin. Daarbij kunt u aangeven op welke gebieden u zich wilt ontwikkelen in het licht van het beroepsprofiel van de MMI.

Module Strategisch innoveren in maatschappelijke organisaties

Deze mastermodule is erop gericht u vernieuwing te laten verbinden aan strategische positionering en maatregelen ter realisatie. Het voorstel voor innovatie vormt de kern van de opdracht die uitmondt in een strategische adviesnota. Deze moet verbonden worden met strategische positionering en met veranderkundige maatregelen om de voorgestelde innovatie te realiseren.

Om hiertoe te komen laat deze module u over uw eigen organisatie heen kijken en deze vanaf afstand te beschouwen. Dit vereist inzichten op het terrein van de omgeving, strategie en organisatie(deel). Tevens gaat u op methodische wijze aspecten van de strategische positionering van het eigen organisatieonderdeel bepalen en de positionering mede te bewerkstelligen door een voorstel tot innovatie te doen en op hoofdlijnen uit te werken.

U leert de verschillen tussen basale theoretische perspectieven op organisatie en management, en hoe deze in de praktijk waarheid kunnen zijn. U wordt uitgedaagd om, gebruikmakend van modellen en inzichten uit deze perspectieven, betekenis te geven aan uitdagingen voor uw organisatie of organisatie-deel. Reflectie op theorie, op praktijk en op eigen denkbeelden en redeneervaardigheden bevordert uw *critical thinking*.

Module Leiderschap

Deze module is gericht op het verder ontwikkelen van uw eigen leiderschap, positionering en presentatie in het maatschappelijk krachtenveld waarin u zich beweegt. In de module leert u om vanuit uw professionele effectiviteit en visie op leiderschap bij te dragen aan oplossingen voor lastige vraagstukken (*wicked problems*) in de complexe context van het publieke domein. Een Master Management en Innovatie is een *critical being*; een leider met een open, zelfbewuste, kritische, reflectieve, en politiek en moreel bewuste houding in de interactie met uw omgeving.

U werkt aan uw (zelf) kennis en zelfvertrouwen, en ontwikkelt een attitude en vaardigheden die nodig zijn om maatschappelijke waarde toe te voegen. Oefenen met (nieuw) gedrag, reflectie op de eigen ervaringen en die van de andere deelnemers staan naast theoretische inzichten centraal in deze module. De voortgang van deze leiderschapsontwikkeling komt in de workshops, intervisiemomenten en reflectieverslagen aan bod. Dit resulteert in een groter handelingsrepertoire en bewustzijn van uw moreel kompas, zelfvertrouwen, verbeeldingskracht en moed.

Module Sociale Innovatie en Design Thinking

In deze mastermodule bekwaamt u zich in uw rol als flexibele veranderaar/innovator, kritische onderzoeker en participierend/faciliterend adviseur. Dat doet u door met medestudenten aan de slag te gaan met een complex ofwel 'taai' vraagstuk van een maatschappelijke organisatie. Samen met alle betrokken stakeholders en eindgebruikers (cliënten, bewoners, burgers, leerlingen) verdiept u het inzicht in wat het probleem en ontwerpt u op basis daarvan vernieuwende oplossingen, die in de praktijk van de organisatie worden uitgetest.

Dit doet u aan de hand van ontwerpgericht actieonderzoek waarbij Design Thinking als methode ingezet wordt. Tijdens het participatief proces, waar het gebruikersperspectief centraal staat, wordt gewerkt aan gedeelde beelden en opvattingen, een gemeenschappelijke taal en draagvlak voor het eindresultaat. Doorlopend reflecteert u op wat werkzame mechanismes zijn in de specifieke context, vertaalt u dat in een (lokale) verandertheorie en adviseert u de maatschappelijke organisatie. Daarnaast is er ook aandacht voor uw persoonlijke rol en de ontwikkeling die u hierin doormaakt.

2^e jaar:

PROGRAMMA MMI, studiejaar 2019 -2020																
maand	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
TWEDE LEERJAAR	STARTCONFERENTIE															DIPLOMERING
	ONDERZOEK EN INTERVENTIE 13 EC															
	INTERNATIONALE ORIËNTATIE 3 EC															
	TOEKOMSTVERKENNING 6 EC															
												MEESTERSCHAP 7 EC				
								KEUZEMODULE 6 EC								

Module Onderzoek en Interventie

U werkt in deze module het hele jaar aan een participatief interventie-onderzoek, meestal in de eigen organisatie. Het thema van dit onderzoek is van strategische relevantie voor de organisatie en wordt vastgesteld in overleg met relevante actoren in uw organisatie, waaronder de opdrachtgever (in de praktijk vaak de eigen leidinggevende of een lid van het hoger management). Dit onderzoek heeft als doelstelling om een vernieuwing of verandering teweeg te brengen, waarbij onderzochten en onderzoeker (u als student) als gelijkwaardige partners samenwerken.

Onderzoek en interventie gaan dus samen. U maakt hierbij gebruik van theorie over (interventie-)onderzoek, veranderkunde, en van bestaande kennis en literatuur over het thema van uw onderzoek.

In het programma wordt zowel aan onderzoeksmethodische als aan veranderkundige aspecten van het interventie-onderzoek aandacht besteed. Het proces van participatief interventie-onderzoek kan opgedeeld worden in een aantal fasen; per fase kan de nadruk meer op het onderzoekende of sterker op het interveniërende aspect liggen. U krijgt praktische handreikingen voor onderzoeks- en interventiemethoden.

Module Internationale oriëntatie

De dynamiek in maatschappelijke organisaties staat niet op zichzelf, maar is verbonden met bredere maatschappelijke ontwikkelingen, in én buiten Nederland. Door de globalisering en de invloed van 'Europa' is het internationaal perspectief onmisbaar geworden. Een aanjager van vernieuwing moet buiten de kaders kunnen denken, en dat betekent ook buiten de Nederlandse kaders kennis en ervaring opdoen.

U organiseert, alleen of samen met medestudenten, een meerdaagse studiereis naar een zelf te bepalen buitenland. De opleiding vervult hierbij een coördinerende en bemiddelende rol. U stelt voor uzelf een bepaald thema centraal voor de studiereis. Er worden voorbereidingsgroepjes gevormd van studenten met verwante thema's of verwante reisbestemmingen. Vervolgens gaat u op zoek naar relevante informatiebronnen en mogelijke werkbezoeken in het gekozen land.

U zoekt en analyseert relevante internationale ontwikkelingen en ontwerpt mede op basis hiervan een visie op mogelijkheden en kansen voor strategische innovaties.

Module Toekomstverkenning van het maatschappelijk speelveld

De module geeft rekenschap van de complexiteit en grote dynamiek in de opgaven in het maatschappelijk domein. U ontwikkelt uiteindelijk voorstellen voor de lange termijn strategische agenda van de eigen organisatie of sector. U doet dit vanuit de 'state of art' van toekomstverkenningen. Het gaat om een strategisch dialoog die een organisatie dient te voeren om te kunnen anticiperen op de externe ontwikkelingen in het maatschappelijke speelveld.

Een aantal methoden en technieken t.a.v. het genereren en reduceren van informatie tot trends en ontwikkelingen die passend zijn bij de eigen context/sector komen aan bod. Van hieruit werkt u verder aan een verkenning van de dominante krachten d.w.z. aan een analyse van welke (combinatie van) ontwikkelingen nu het meest onzeker zijn én het meeste impact hebben.

Vanuit het analytische schakelt u over naar het creatieve en naar het verbeelden via het ontwerpen van twee voorstelbare verhalen. Dit leidt tenslotte tot het formuleren van adviezen die een aanvulling/verdieping betekenen op het strategisch beleid of nieuw zijn voor uw organisatie/sector én tot het opzetten en formuleren van een fatsoenlijk betoog hierop.

Module Meesterschap

Als leider ben je in staat om vernieuwingskracht te mobiliseren door ambities te delen waarbij u andere mensen uitnodigt om mee te doen. Leiders nemen het initiatief om koers uit te zetten en deze in samenspel verder vorm te geven.

Koers uit durven zetten vraagt om het helder hebben van een persoonlijke visie en missie: welke maatschappelijke meerwaarde wilt u creëren tussen organisaties of in uw organisatie en welke waarde heeft u daar persoonlijk in toe te voegen?

Koers houden en durven vernieuwen vraagt daarbij om moed, bezieling en daadkracht, maar ook om tact en laveren tussen belangen. Dit veronderstelt niet alleen om een goed ontwikkeld zelfinzicht, emotionele intelligentie en interpersoonlijke – en organisatiesensitiviteit, maar ook om vaardigheden in het omgaan met macht met behoud van integriteit.

Het vertrekpunt van deze module ligt op het voortbouwen van datgene wat in uw natuur als leider besloten ligt. In deze module vaart en stuurt u op zelf gekozen leiderschapsopgave in een door u gekozen context. U organiseert uw eigen leeravontuur door samenspel en tegenspraak van anderen. In de uitkomsten van dit leeravontuur – laat u zien wat er voor u werkelijk toe doet en wie u bent als leider gerelateerd aan het MMI beroepsprofiel. Dat doet u in 'kritisch, onderbouwd, doorleefd en bezield meesterschapsverhaal' (in een essay en in een performance).

Keuzemodules

De opleiding biedt drie modules aan over een wat specifiekere thema. U maakt een keuze voor één van deze keuzemodules. De modules worden tegelijkertijd aangeboden aan de lesgroep uit Nijmegen en die uit Rotterdam. De lesdagen zijn over beide locaties verspreid, dus u zult ook enkele keren naar de andere vestigingsplaats van de opleiding gaan. De keuzemodules zijn:

Bedrijfskundig management:

In deze module staat de organisatorische impact en de (financiële) haalbaarheid van een innovatie centraal. U werkt een businesscase uit, waarin u verschillende bedrijfskundige inzichten uit praktijk en theorie meeneemt. Naast (financiële) haalbaarheid gaat het ook om het meekrijgen van besluitvormers en andere stakeholders. Daarom gaat u niet alleen een businesscase opstellen, maar ook verdedigen voor en “verkopen” in meer marketingtechnische en communicatieve zin aan uw relevante stakeholders.

Informatiemanagement:

In deze module gaat het in de kern om beheerst innoveren met ICT: het omzetten van technologische ontwikkelingen op het terrein van informatievoorzieningen in passend beleid voor de eigen organisatie. Sturen en realiseren van innovaties in maatschappelijke organisaties bevat in veel gevallen een ICT-component omdat veel innovaties gepaard gaan met ICT. Economische studies wijzen uit dat de innovatieve effecten van ICT alleen worden gerealiseerd als dat gepaard gaat met veranderingen in bedrijfsprocessen en werkwijzen van management en gebruikers. Innoveren met ICT is dus een management vraagstuk, een vraagstuk van organisatieverandering. Omdat iedere organisatie intensief gebruik maakt van meerdere (samenhangende) informatiesystemen is innoveren met ICT altijd een opgave van beheerst innoveren en beheersing van het bestaande tegelijk.

U gaat een voorstel doen ter verbetering van het management van de informatievoorziening.

Regievoering in het publieke domein:

Steeds vaker zijn meerdere partijen betrokken bij maatschappelijke vraagstukken. Overheidsorganisaties spelen een cruciale rol bij de uitvoering en aansturing van maatschappelijke taken. Deze activiteiten manifesteren zich op uiteenlopende terreinen en worden in toenemende mate verzorgd door externe partners, leveranciers en uitvoeringsdiensten. Hierdoor ontstaat een relatie opdrachtgever-opdrachtnemer, met voordelen op het vlak van efficiency en specialisatie. Deze transitie stelt echter hoge eisen aan de aansturing en vraagt om nieuwe kennis en vaardigheden bij de betrokken professionals. In deze module gaat het om de complexiteit van samenwerking tussen organisaties, over het formuleren van gezamenlijke ambities en over hoe die bereikt kunnen worden. U gaat aan de slag met een concrete casus en presenteert een regievoorstel om tot een succesvol samenwerkingsverband te komen. U leert meer inzicht te krijgen in bestuurlijke en politieke processen.

Organisatie van de opleiding

De opleiding wordt inhoudelijk vormgegeven en georganiseerd door een kernteam. Het kernteam is verantwoordelijk voor continuïteit, inhoud, samenhang en coördinatie van het onderwijs. Het team wordt daarbij ondersteund door een opleidingssecretariaat,

In Nijmegen te vinden op Groenewoudseweg 1 in kamer P0.30 en te bereiken via 024-3530630.

In Rotterdam is de opleiding gehuisvest bij de Hogeschool Rotterdam, locatie Museumpark; adres Burgemeester S 'Jacobsplein 1, 3015 CA, 9e verdieping.

Het kernteam van de masteropleiding is als volgt samengesteld:

- Drs. Hans Waegemaekers, opleidingscoördinator en modulecoördinator Toekomstverkenning van het maatschappelijk speelveld
- Drs. Viviane Knoops, modulecoördinator Leiderschap en Sociale Innovatie & Design thinking;
- Eus Trumpie M M&I, programmaleider 1^e en 2^e jaar Rotterdam
- Ir. Aukje Leemeijer MA, hoofddocent in meerdere modules
- Drs. Wenne Bergman, modulecoördinator Onderzoek & Interventie
- Marinke Barnhoorn MA, modulecoördinator Op weg naar Meesterschap & Internationale Oriëntatie & Toekomstverkenning van het maatschappelijk speelveld; programmaleider 1^e jaar Nijmegen
- Mirjam Ottens M M&I, modulecoördinator Meesterschap; programmaleider 1^e en 2^e leerjaar Rotterdam, 2^e jaar Nijmegen
- Drs. Ger Keijsers, modulecoördinator Strategisch Innoveren in maatschappelijke organisaties
- Drs. Wilfried Varwijk, modulecoördinator keuzemodule Bedrijfskundig Management
- Dr. Frans de Vijlder, lector Goed bestuur en Innovatiedynamiek in Maatschappelijke Organisaties, lid curriculumcommissie, modulecoördinator keuzemodule Regievoering in het publieke domein
- Dr. Erik de Vries, lector Innovatiemanagement, modulecoördinator keuzemodule Informatiemanagement
- Drs. Marleen van de Westelaken, hoofddocent in meerdere modules

Wijze van opleiden en begeleiden

Blended learning en interactie

De opleiding is zo vorm gegeven dat studenten worden uitgedaagd om hun eigen kennis en inzichten, vaardigheden en houding (verder) te construeren. Zij worden voortdurend gevoed met 'state of the art' (vak)kennis, theoretische concepten en wetenschappelijke inzichten. Tegelijkertijd wordt op verschillende wijzen gewerkt aan vaardigheden en houding.

Minstens zo belangrijk als de ondersteuning vanuit de opleiding is daarbij de ondersteuning door studenten aan elkaar: 'samen leren' is een belangrijk onderwijsprincipe. In het programma is daarom uitgebreid voorzien in interactieve leersituaties. Naast de hierboven genoemde praktijksituaties dragen groepsopdrachten, discussies, een digitaal forum en reflectie in kleine groepen hieraan bij.

Deze interactieve aanpak wordt mede mogelijk gemaakt door een ander uitgangspunt van de opleiding: 'blended learning'. Dit betekent dat het studieprogramma bestaat uit een samenhangende mix van contactonderwijs, leren op de werkplek en online leren. Blended learning als onderwijs-model is

bij uitstek geschikt voor onze doelgroep, werkende professionals, omdat het aansluit bij hun (diversiteit aan) leerstijlen en tegemoet komt aan hun wensen om de studie flexibel te kunnen inrichten.

Contactonderwijs vindt plaats tijdens de studieconferenties, waar het accent vooral ligt op interactie en het werken in praktijksituaties. Ook leren op de werkplek krijgt daar vorm, via werkvormen als 'change labs' en leer/werkateliers, workshops en trainingen, rollenspellen en bezoeken aan organisaties. Opdrachten van de opleiding vinden zoveel mogelijk plaats in het werkveld en leiden tot producten die relevantie hebben voor het werkveld. Tijdens de conferenties vindt verder kennisoverdracht plaats, door middel van werkcolleges en seminars. Daarnaast vindt kennisoverdracht plaats via zelfstudie (o.a. kennisclips, literatuur). Ter voorbereiding van lesdagen maakt de student voorbereidingsopdrachten, waardoor het zelflerende vermogen van de student wordt aangesproken.

De digitale onderwijsomgeving van de HAN - OnderwijsOnline – faciliteert niet alleen de individuele leeractiviteiten (zoals zelfstudie), maar ook groepsactiviteiten (interactie, reflectie, feedback) en communicatie met docenten en begeleiders. Het zorgt ervoor dat deze mix van leervormen waar nodig ook plaats- en tijdonafhankelijk kunnen worden uitgevoerd.

De opleiding kent verschillende begeleidingsvormen, die nader worden beschreven in Deel 4.

Onderzoekende houding en kritische reflectie

Vernieuwers in maatschappelijke organisaties moeten open en nieuwsgierig kijken naar hun omgeving en de vraagstukken die zij daarin tegenkomen. Om tot effectieve en vernieuwende oplossingen te komen, zullen zij deze vraagstukken eerst vanuit kennis en een kritische houding moeten analyseren en vervolgens eigen en onafhankelijke keuzes moeten maken. Gebaande paden blijven volgen of meewaaien met modieuze trends in organisaties gaat voorbij aan de specifieke context en biedt lang niet altijd de gewenste antwoorden.

Het leren ontwikkelen van een dergelijke kritische, onderzoekende houding is dan ook een rode draad door het gehele curriculum.

De student leert zich deze onderzoekende houding op verschillende manieren eigen maken. In elke module is dit een aandachtspunt: of het nu veranderkundige processen betreft of het ontwikkelen van een strategische visie, een grondige en kritische analyse vooraf is altijd een belangrijke basis. De student krijgt een breed scala methoden, technieken en instrumenten aangereikt om analyses uit te voeren. Belangrijker nog dan deze praktische tools is het stimuleren van een kritische houding: studenten worden uitgedaagd kritisch om te gaan met de informatie, aangedragen kennis en vraagstukken die zij in de opleiding tegenkomen. Ze worden geprikkeld om zelf hun visie te vormen, op zoek te gaan naar nieuwe invalshoeken en actief vanuit andere gezichtspunten te beschouwen, hun eigen standpunt in te nemen en hierover met anderen de dialoog te voeren.

Ook het kritisch kijken naar zichzelf is hier onderdeel van. Door middel van interactie en reflectie (vaak in kleine groepen) ontwikkelen studenten zelfkennis en worden ze aangespoord om hun eigen aannames, overtuigingen en vertrouwde gedragspatronen ter discussie te durven stellen.

Studenten komen uit het brede spectrum van alle maatschappelijke organisaties. Dat is een bewuste keuze; daarmee zijn verschillende invalshoeken al deels gewaarborgd, kunnen studenten elkaar inspireren met ontwikkelingen en oplossingen op hun eigen vakgebied en doen zij als aanjager van vernieuwing ook buiten de eigen kaders kennis en ervaring op.

Tot slot is er ook aandacht in het curriculum voor meer 'traditionele' onderzoeksvaardigheden, zoals het ontwerpen van een onderzoeksplan, literatuuronderzoek, gegevensverzameling en data-analyse.

In het tweede jaar werken de studenten gedurende het hele studiejaar aan het zelfstandig verrichten van een interventionistisch onderzoek in het kader van de meesterproef. Dat betekent dat zij een concreet en actueel onderzoeks- en innovatietraject in de eigen of in een andere organisatie, of netwerk van organisaties uitvoeren.

Studiebegeleiding

In het studieprogramma wordt op verschillende manieren voorzien in het ondersteunen en begeleiden van de student. Deze begeleiding is zowel gericht op de inhoud als op de persoonlijke professionele ontwikkeling en de studieloopbaan van de student. De opleiding kent de volgende begeleidingsvormen:

- Inhoudelijke begeleiding door vakdocenten op specifieke thema's (bijvoorbeeld innovatie, strategie, sturingsvraagstukken, veranderkunde). Dit gebeurt deels in kleinere studiegroepen, gekoppeld aan het uitwerken van opdrachten, deels door middel van consultatiemomenten of e-coaching waarin docenten beschikbaar zijn voor vragen van studenten
- Intervisie en supervisie, gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling. Reflectie en interactie met medestudenten zijn hier belangrijke elementen. De groeps grootte kan variëren per module.

De concrete vorm van de begeleiding hangt samen met de doelstelling, inhoud en opzet van iedere onderwijseenheid en varieert daarom per module. In deel 3 van dit opleidingsstatuut wordt dit per module beschreven.

Van de docenten en begeleiders mag de student het volgende verwachten (afhankelijk van de betreffende module toegespitst op één of meer van deze taken):

- a) Ondersteuning van de student bij het tot stand komen van de diverse opdrachten en toetsen.
- b) Ondersteuning van de student bij het adviseren van en feedback/-forward geven aan collega-studenten.
- c) Het coachen van de student in zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling, door constructief en positief-kritisch te spiegelen en feedback te geven, en de student uit te dagen zijn grenzen te verleggen.
- d) Procesbewaking en zorg dragen dat activiteiten binnen bijeenkomsten gericht blijven op de doelstelling.
- e) Inhoudelijk feedback geven op conceptversies van opdrachten en toetsen.

Elke jaargroep (met daarin de deelnemers aan de modules van het betreffende studiejaar) heeft een eigen programmaleider, die als eerste aanspreekpersoon fungeert en zorg draagt voor de individuele studiebegeleiding van elke student. In feite start deze studiebegeleiding al met het intakegesprek met de student. In dit gesprek krijgt de student informatie over de studie en worden verwachtingen op elkaar afgestemd.

Tijdens de opleiding kunnen de studenten bij problemen en vragen terecht bij de opleidingscoördinator of de programmaleider. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de student, die zelf aangeeft wanneer hij of zij behoefte heeft aan een gesprek. De opleidingscoördinator/programmaleider informeert regelmatig bij de modulebegeleiders/docenten hoe het met studenten is en voert gesprekken met studenten als er problemen zijn. Ook sluiten begeleiders van studenten eventuele problemen bij studenten altijd kort met de opleidingscoördinator en programmaleider, zodat deze goed op de hoogte zijn van eventuele problemen in het studieproces van individuele studenten.

Beleid ten aanzien van studievertraging

De intensieve begeleiding is er op gericht om studenten die de gehele masteropleiding willen volgen in de gelegenheid te stellen om deze binnen de reguliere tijd (twee jaar) af te ronden. Voor elk cohort wordt een half jaar later een tweede afstudeerronde georganiseerd.

Studenten die – per module of in het gehele programma – uitlopen, krijgen nog beperkte begeleidingsmogelijkheden. Zie verder ook het Onderwijs- en Examenreglement en de met de student afgesloten onderwijsovereenkomst.

Lectoraten

De opleiding werkt nauw samen met Kenniscentrum Publieke Zaak; de beide lectoren van dit Kenniscentrum maken deel uit van het kernteam van de opleiding en omgekeerd leveren docenten en studenten een bijdrage aan onderzoeksprojecten van het Kenniscentrum.

Keuzemogelijkheden in de opleiding

De opleiding biedt drie keuzemodules aan over een wat specifiekere ‘managerial’ thema. Studenten maken een keuze voor één van de drie modules. Deze modules worden tegelijkertijd aangeboden aan de lesgroep uit Nijmegen en Rotterdam. Zie verder bij de beschrijving van het onderwijs.

Kwaliteitszorg van de opleiding

Systeem van kwaliteitszorg van het instituut

Het instituut peilt regelmatig de mening van studenten over zaken die betrekking hebben op het onderwijs in de ruime zin van het woord. In de eerste plaats het feitelijke onderwijs dat in een bepaalde periode wordt aangeboden, maar bijvoorbeeld ook het studiemateriaal, de planning van de contacturen en studietaken. In het kader van de kwaliteitszorg van de MMI zijn, naast het onderhavige OS/OER, een drietal documenten van belang:

- Het Kwaliteitszorgbeleidsplan MMI 2018 – 2022 (= meerjarig beleidsplan waarin de kaders en streefdoelen zijn opgenomen)
- Het Ontwikkelplan 2019 – 2020 (= beschrijving van alle ontwikkelpunten waar de opleiding aan werkt)
- Jaarrapportage Kwaliteitszorg 2018 (= reflectie op de uitvoering van geplande verbeteracties)

Deze documenten zijn op te vragen en terug te vinden op OnderwijsOnline.

Stakeholdersnetwerk

Om de kwaliteit van de opleiding te kunnen bewaken, hecht de MMI groot belang aan de mening van deskundigen uit de werkvelden waarvoor opgeleid wordt. Sinds 2017 werkt de opleiding niet meer samen met een vaste ‘beroepenveldcommissie’, maar onderhoudt ze contacten met een breed ‘Stakeholdersnetwerk’. Dit netwerk onderhoudt de opleiding samen met het Kenniscentrum Publieke Zaak en bestaat uit vertegenwoordigers van het werk- en beroepenveld. De bijdrage van dit netwerk aan de opleiding richt zich o.a. op:

- het toetsen van het opleidingsprofiel aan de eisen van de arbeidsmarkt;
- bijdragen tot de kwaliteitsbewaking; met name vanuit werkveldperspectief;
- de bevordering van een geregeld contact van de opleiding met het werk- en beroepenveld.

Leden van dit netwerk dienen te beschikken over ervaring in het voor de opleiding relevante beroepenc.q. werkveld. Zij zijn expert op een bepaald vakgebied/domein en onderhouden vaak al relaties met de opleiding of het Kenniscentrum via het aanleveren van studenten of onderzoeksopdrachten.

De MMI en het Kenniscentrum organiseren tenminste twee keer per jaar een activiteit of bijeenkomst voor en met het stakeholdersnetwerk. Daarnaast worden zij geregeld uitgenodigd om aanwezig te zijn bij bepaalde opleidingsactiviteiten.

Externe toezichthouder

Om een oordeel over de kwaliteit van het examen te vormen wordt er toezicht gehouden door externe toezichthouders te benoemen.

De beoordeling over de kwaliteit van het examen betreft in het bijzonder:

- a. de kwaliteit van toetsing en beoordeling
- b. de kwaliteit van studenten (realisatie van de beoogde (eind)kwalificaties)
- c. de organisatorische kwaliteit van het examen.

De externe toezichthouder van de MMI is Wim Vonk.

Eigen bijdrage

Niet van toepassing.

4. Organisatie van de hogeschool

Faculteiten en instituten

De HAN kent de volgende 4 faculteiten: Economie en Management (FEM), Educatie (FE); Gezondheid, Gedrag en Maatschappij (FGGM); Techniek (FT). Daarnaast heeft de HAN twee interfacultaire instituten: het Centrum voor Valorisatie en Ondernemerschap (CvVO) en het instituut HAN Masterprogramma's (HMP). Elke faculteit bestaat uit een aantal instituten, waarbinnen de verschillende opleidingen vallen.

Uw opleiding hoort bij het instituut HAN Masterprogramma's.

Meer informatie over de [faculteiten en instituten](#) staat op de HAN website.

De ondersteunende diensten van de HAN zijn ondergebracht in het [Service Bedrijf](#).

Management en organisatie op faculteits- en instituutsniveau

Op HAN Insite vindt u informatie over de inrichting, organisatie en mensen van uw opleiding het instituut HAN Masterprogramma's: www.han.nl/insite.

Op HAN Insite staat ook wie deel uitmaken van de faculteitsdirectie en de instituutsdirectie en wie er in de opleidingscommissie en de faculteitsraad zitten.

Examencommissie en examinatoren

De examencommissie stelt vast of een student voldoet aan de voorwaarden die in de onderwijs- en examenregeling (OER) worden gesteld ten aanzien van de kennis, het inzicht en de vaardigheden en de attitude die nodig zijn voor het verkrijgen van de mastergraad. De examencommissie wijst voor het afnemen van tentamens en het vaststellen van de uitslag daarvan examinatoren aan.

De leden van de examencommissie worden benoemd door de programmaraad HMP.

De taken en verantwoordelijkheden van onze examencommissie staan in het Reglement Examencommissie. Daarin staan ook aanvullende regels met betrekking tot examinering en tentaminering voor zover die tot de bevoegdheid van de examencommissie behoren.

De leden van de examencommissie zijn te vinden op HAN Insite:

https://www1.han.nl/insite/hmp/Examencommissie.xml?inno_gen=gen_id_208&sitedir=/insite/hmp

De examencommissie van uw opleiding is te bereiken via:

examencommissie.masters-socialeinnovatieenmanagement@han.nl.

De opleiding heeft een of meer externe toezichthouders benoemd. Een externe toezichthouder beoordeelt of de kwaliteit van het masterexamen van de opleiding voldoende is. De externe toezichthouder is geen examinator.

De regels over tentamens en examens die voor u gelden staan in de OER. De specifieke regels over de organisatie van tentamens staan in de regeling Tentamenbureau (OER, Deel 2B).

Medezeggenschap en inspraak

Hieronder vindt u een kort overzicht van de commissies en raden van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Zij praten mee over beleid en beslissingen binnen de HAN, en hebben hier ook invloed op.

Opleidingscommissie (OC)

Elke opleiding of groep van opleidingen heeft een opleidingscommissie (OC). Een opleidingscommissie bestaat uit evenveel docenten als studenten. De opleidingscommissie adviseert de opleiding over het bevorderen en waarborgen van de kwaliteit van de opleiding en beoordeelt jaarlijks hoe de opleiding de OER uitvoert. De opleidingscommissie heeft ook inspraakrechten. Via de opleidingscommissie kunt u meedenken en meebeslissen over het onderwijs en de organisatie van uw opleiding.

Wilt u lid worden van de opleidingscommissie? Vraag aan de opleidingscoördinator om meer informatie. De opleidingscommissie heeft een eigen reglement. Dit is opgenomen in de OER, deel 2B.

Instituutsraad

Het instituut HAN Masterprogramma's kent een instituutsraad. Deze raad heeft het recht om alle instituutzaken te bespreken en vragen te stellen aan de instituutsdirectie. De instituutsraad heeft onder andere inspraakrechten op het beleid en de begroting van het instituut HMP. Een instituutsraad bestaat uit zes leden: drie personeelsleden en drie studenten. In de instituutsraad kunt u meepraten en meebeslissen over het beleid van HAN Masterprogramma's als geheel. Wilt u lid worden van de instituutsraad? Vraag bij de opleidingscoördinator om meer informatie over de instituutsraad.

Meer informatie of verkiesbaar stellen? Ga naar: www.han.nl/insite, klik in de linker kolom op HAN Masterprogramma's, en dan op het tabblad 'Over ons'.

Medezeggenschapsraad (MR)

Via de medezeggenschapsraad hebben personeel en studenten op HAN-niveau inspraak. Deze raad heeft instemmingsrecht op bepaalde onderdelen van het beleid, de hoofdlijnen van de instellingsbegroting, het algemeen geldende deel van de onderwijs- en examenregelingen, en meer. De medezeggenschapsraad bestaat uit zestien leden: acht personeelsleden en acht studenten. In de medezeggenschapsraad gaat het over het algemene beleid van de HAN.

Wilt u lid worden van de medezeggenschapsraad? Vraag bij uw opleidingscoördinator om meer informatie. Meer informatie over de Medezeggenschapsraad? Ga naar HAN Insite: www.han.nl/insite, en klik in de linker kolom op 'Medezeggenschap'.

5. Studentenvoorzieningen

Ondersteuning

Als student kunt u rekenen op goede begeleiding bij uw studieloopbaan. Binnen de opleiding wordt u begeleid en geadviseerd bij uw studie en uw studievoortgang. Aanvullend daarop is er HAN Studiesucces. Dat is een team van experts dat zich samen inzet voor één doel: uw groei als student.

HAN Studiesucces

Voor begeleiding, advies, training en coaching kunt u als student terecht bij HAN Studiesucces. Dit is een netwerk van experts op het gebied van studentbegeleiding. Ze hebben expertise op het gebied van:

- Studievaardigheden, taalvaardigheden en persoonlijke ontwikkeling
- Studieswitch of vertraging
- Psychologische hulpverlening
- Studiefinanciering, financiële regelingen en ondersteuning en vragen over financiën
- Studeren met een functiebeperking of chronische ziekte
- Studiekeuze en doorstuderen
- Diverse wettelijke en hogeschoolregelingen
- Klachten, bezwaar-/beroepsprocedures
- Studeren als topsporter
- Zingeving en religie

Kijk op HAN Studiesucces voor meer informatie en contactgegevens:

<https://www1.han.nl/insite/studiesucces/home opl.xml?>

Vertrouwenspersonen

Bij de HAN gaan we met respect met elkaar om. Helaas kan het echter ook gebeuren dat u te maken krijgt met ongewenst en/of storend gedrag. U kunt zich dan tot één van de vertrouwenspersonen. Meer informatie en de contactgegevens van de vertrouwenspersonen vindt u op HAN Insite:

https://www1.han.nl/insite/pz_new/content/Vertrouwens_personen.xml?inno_gen=gen_id_280&sitedir=/insite/studiesucces

Bureau Klachten en Geschillen

Heeft u een klacht, geschil, bezwaar of beroep, dan probeert u er in eerste instantie samen uit te komen, eventueel met ondersteuning van de studiebegeleider. Lukt dit niet, dan dient u uw klacht in bij het Bureau Klachten en Geschillen. Het Bureau Klachten en Geschillen zorgt ervoor dat klachten en beroepschriften bij de juiste hogeschoolorganen terechtkomen. Het verzorgt ook het secretariaat van het College van Beroep voor de Examens.

E: Bureau.klachtengesgil@han.nl

T: 026-3691504

A: Verlengde Groenestraat 75 Nijmegen / Postbus 6960, 6503 CD NIJMEGEN:

https://www1.han.nl/insite/sb/content/Heb_je_een_klacht_of_geschil.xml?sitedir=/insite/studiesucces

Ombudsman

Met klachten die niet onder een van de bestaande klachten- en beroepsprocedures vallen, kunt u terecht bij een onafhankelijke ombudsman. Zijn rol is bemiddelend.

E: ombudsman@han.nl

Informatievoorziening

Vraagpunt Studentzaken

Heeft u vragen over uw studie? Bijvoorbeeld over uw inschrijving, de betaling van collegegeld, tentamen, lesroosters en het studietoelatesysteem (Alluris)? Dan kunt u die stellen bij het Vraagpunt Studentzaken. Meer informatie hierover vindt u op HAN Insite:

https://www.han.nl/insite/rondomdestudie/Vraagpunten.xml?a=b&sitedir=self&profiel_select=InsiteSb

Studiecentra

In de studiecentra kunt u zoeken in papieren en digitale bronnen, of rustig werken. Daarnaast kunt u dvd's, cd's, cd-roms, digitale informatiebronnen en online video's bekijken. Meer informatie, bijvoorbeeld over de openingstijden en telefoonnummers, op de website van de studiecentra:

www.han.nl/studiecentra.

HAN Voorlichtingscentrum

De medewerkers van het HAN Voorlichtingscentrum kunnen u alles vertellen over opleidingen, samenwerkingsvormen, voorlichtingsactiviteiten en de organisatie van de gehele hogeschool.

Openingstijden: maandag t/m vrijdag 9.00 – 16.30 uur (Tijdens schoolvakanties tot 15.00 uur)

T: (024) 353 05 00

E: info@han.nl

I: www.han.nl/start/bachelor-opleidingen/studie-kiezen/zoek-je-opleiding/aan-het-woord/

International Office

De HAN is ook internationaal actief. De activiteiten zijn heel divers; zo wordt er bijvoorbeeld gewerkt aan internationalisering van het curriculum, het uitbouwen van een internationaal netwerk van partneruniversiteiten, studie in het buitenland voor HAN studenten en docentenuitwisselingen. Ook wordt vanuit het International Office de HAN-bijdrage aan drie belangrijke sociale stageprojecten in Zuid-Afrika, India en op Curaçao gecoördineerd. Tot slot biedt het International Office praktische ondersteuning op het gebied van beurzen (o.a. Erasmus+) en het invullen van formulieren zoals het Learning Agreement. Ook voor internationale studenten is het International Office het eerste aanspreekpunt. Het International Office is te vinden in Arnhem (Ruitenberglaan 31) en Nijmegen (Kapittelweg 33). Kom langs met je vragen of kijk op de Insite-pagina van het [International Office](#).

I: https://www1.han.nl/insite/internationaloffice_english/home_opl.xml

Overige voorzieningen

Sportfaciliteiten

Als student van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen kunt u een sportkaart aanschaffen. Daarmee kunt u gebruik maken van de sportfaciliteiten van HAN Seneca (het centrum voor sport en gezondheid van de HAN), de sportfaciliteiten van de gemeente Arnhem en de sportfaciliteiten van de Radboud Universiteit Nijmegen.

Zie voor meer informatie: www.han.nl/start/bachelor-opleidingen/studeren-bij-de-han/sporten-bij-de-han.

HAN Employment

HAN Employment is het arbeidsloket van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen dat bemiddelt tussen hbo/wo-afgestudeerden, studenten en werkgevers. Studenten en alumni kunnen hier vacatures vinden voor vaste banen, bijbanen en werkervaringsplaatsen. Ook kun je bij HAN Employment trainingen volgen op het gebied van solliciteren, netwerken en oriëntatie op de arbeidsmarkt. Zie voor meer informatie en de contactgegevens: www.han.nl/start/corporate/alumni/carriereservices/hanemployment/

HAN Centrum voor Valorisatie en Ondernemerschap (CvVO)

Bij het HAN Centrum voor Valorisatie en Ondernemerschap (CvVO) vind je meer informatie, kennis en ervaring in ondernemend onderwijs, over valorisatienetwerken en over hulp die medewerkers kunnen krijgen als ze subsidie aanvragen. CvVO draagt daarnaast bij aan het realiseren van activiteiten, projecten en financiering rondom valoriseren (circulatie van kennis), innoveren en ondernemerschap.

T: (026) 365 82 66

E: CvVO@han.nl

I: <http://specials.han.nl/themasites/cvvo>

Arbobeleid voor studenten

Wil je meer weten over de regels van veilig en gezond werken binnen de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen? Of wil je weten wat voor hulpmiddelen we op dat gebied hebben? Kijk dan op Insite Arbo op de speciale pagina voor studenten:

https://www1.han.nl/insite/pz_new/arbo/content/Studenten.xml?a=b&sitedir=self&profiel_select=Insite.

HAN-Talencentrum

Bij het HAN-Talencentrum kun je terecht met al je (ver)taalvragen. Ook kun je er verschillende taalcursussen, taaltrainingen en taalworkshops volgen. Als student ontvang je korting op een cursus moderne vreemde taal.

Je kunt bij het HAN-Talencentrum ook cursussen schrijven en spelling volgen. Er is ook een cursus voor studenten met dyslexie. De cursussen zijn er zowel voor Nederlandstalige als anderstalige studenten.

T: (024) 353 03 04

E: talencentrum@han.nl

I: <https://www.han.nl/werken-en-leren/vakgebieden/talen/>

6. Jaarrooster

Onderstaand een overzicht van de jaarplanningen van de 4 lesgroepen van de MMI in studiejaar 2019-2020. Het betreft achtereenvolgens de MMI-N23a (1e jaar Nijmegen), MMI-R23a (1e jaar Rotterdam), MMI-N22b (2e jaar Nijmegen) en de MMI-R22b (2e jaar Rotterdam).

Lesdagen en lestijden

De lestijden in Nijmegen zijn van 9.30 tot 16.30 uur, in Rotterdam van 10.00 tot 17.00 uur.

MMI-N23a:

Lestijden van 9.30 tot 16.30

<i>Woensdag</i>	<i>Donderdag</i>	<i>Vrijdag</i>
11 september 2019	12 september 2019	13 september 2019
9 oktober 2019	10 oktober 2019	11 oktober 2019
6 november 2019	7 november 2019	8 november 2019
4 december 2019	5 december 2019	6 december 2019
8 januari 2020	9 januari 2020	10 januari 2020
5 februari 2020	6 februari 2020	7 februari 2020
11 maart 2020	12 maart 2020	13 maart 2020
1 april 2020	2 april 2020	3 april 2020
13 mei 2020	14 mei 2020	15 mei 2020
3 juni 2020	4 juni 2020	5 juni 2020
1 juli 2020	2 juli 2020	3 juli 2020

MMI-R23a:

Lestijden van 10.00 tot 17.00

Donderdag	
16 januari 2020	10 september 2020
23 januari 2020	17 september 2020
30 januari 2020	24 september 2020
31 januari 2020	1 oktober 2020
6 februari 2020	8 oktober 2020
15 februari – 1 maart 2020 VOORJAARSVAKANTIE	10 – 25 oktober 2020 HERFSTVAKANTIE
5 maart 2020	29 oktober 2020
12 maart 2020	5 november 2020
19 maart 2020	12 november 2020
2 april 2020	19 november 2020
9 april 2020	26 november 2020
16 april 2020	3 december 2020
23 april 2020	10 december 2020
25 april – 3 mei 2020 MEIVAKANTIE	19 december – 3 januari 2021 KERSTVAKANTIE
14 mei 2020	
28 mei 2020	
4 juni 2020	
11 juni 2020	
18 juni 2020	
25 juni 2020	
2 juli 2020	
10 juli – 5 september 2020 ZOMERVAKANTIE	

MMI-N22b:

Lestijden van 9.30 tot 16.30

<i>Donderdag</i>	<i>Vrijdag</i>
26 september 2019	27 september 2019
31 oktober 2019	1 november 2019
28 november 2019	29 november 2019
19 december 2019	20 december 2019
30 januari 2020	31 januari 2020
5 maart 2020	6 maart 2020
16 april 2020	17 april 2020
28 mei 2020	29 mei 2020
25 juni 2020	26 juni 2020
3 september 2020	4 september 2020
14 of 15 oktober 2020	14 of 16 oktober 2020
	13 november 2020 diplomering
21 april 2021 2 ^e examengelegenheid	

MMI-R22b:

Lestijden van 10.00 tot 17.00

<i>Dinsdag</i>	
14 januari 2020	8 september 2020
21 januari 2020	22 september 2020
28 januari 2020	6 oktober 2020
11 februari 2020	10 – 25 oktober 2020 HERFSTVAKANTIE
15 februari – 1 maart 2020 VOORJAARSVAKANTIE	27 oktober 2020
3 maart 2020	3 november 2020
17 maart 2020	17 november 2020
7 april 2020	15 december 2020
17 april 2020 (= vrijdag in Nijmegen)	19 december – 3 januari 2021 KERSTVAKANTIE
21 april 2020	9 februari 2021 (examendag)
25 april – 3 mei 2020 MEIVAKANTIE	2 maart 2021 (diplomering)
12 mei 2020	
26 mei 2020	
29 mei 2020 (= vrijdag in Nijmegen)	
9 juni 2020	
23 juni 2020	
26 juni 2020 (= vrijdag in Nijmegen)	
30 juni 2020	
10 juli – 5 september 2020 ZOMERVAKANTIE	

De lessen van de masteropleiding vinden plaats op de volgende locaties:

Locatie Nijmegen: Groenewoudseweg 1
6524 TM Nijmegen
Het gebouw is dagelijks open van 8.00 tot 18.00 uur, met uitzondering van schoolvakanties.

Locatie Rotterdam: Burgemeester 's Jacobsplein 1,
3015 CA Rotterdam, Museum Park hoogbouw, 9^e verdieping
Het gebouw is dagelijks open van 8.00 tot 22.00 uur. Tijdens schoolvakanties zijn er afwijkende openingstijden.

Vakanties en lesvrije weken

De [jaarplanning](#) van dit schooljaar staat op HAN Insite; voor de Rotterdamse groepen zijn ze in bovenstaande planningen opgenomen.

DEEL 2:

REGELINGEN BETREFFENDE HET ONDERWIJS EN DE TENTAMENS

DEEL 2A OER masteropleiding Management & Innovatie in maatschappelijke organisaties (deeltijd)

1. Inleiding

In de tekst van onderstaande Onderwijs- en examenregeling (OER) van de opleiding staat op een aantal plaatsen “niet van toepassing” of “n.v.t.”. Dit komt doordat de OER van de opleiding gebaseerd is op een Kader-OER. De HAN stelt jaarlijks een kader voor de OER vast, die voor alle masteropleidingen van de HAN geldt. In dit kader zijn zowel bepalingen opgenomen die voor iedere opleiding gelden, als bepalingen die niet voor iedere opleiding gelden. De opleiding kan ten aanzien van deze laatste bepalingen kiezen of die passend zijn voor de opleiding. Als een opleiding besluit dat een bepaling niet passend is voor de opleiding en dus niet in de OER van de opleiding wordt opgenomen, wordt bij die bepaling de tekst “niet van toepassing” of “n.v.t.” in de tekst opgenomen. Op deze manier wordt voorkomen dat de nummeringen in de OER van verschillende opleidingen van elkaar afwijken en de kans op foutieve verwijzingen toeneemt.

Paragraaf 1: Algemene bepalingen

Artikel 1.1 Toepasselijkheid van de regeling

1. Deze regeling is de onderwijs- en examenregeling als bedoeld in artikel 7.13. van de wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW).
2. Deze regeling is van toepassing op het onderwijs, de tentamens en de examens in het studiejaar 2019-2020, voor de volgende volledig aan het experiment leeruitkomsten deelnemende deeltijdse masteropleiding van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (BRIN-nummer 25KB):

Opleiding	Instituut	CROHO nummer	Graad en titel na diplomering ⁵
Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties	HAN Master-programma's	70036	Master of Arts (MA)

3. Van deze regeling maken onverkort deel uit:
 - a. alle hoofdstukken, opgenomen in deel 3 van het opleidingsstatuut;
 - b. de bijlagen, bijbehorend bij deze regeling.
4. a. De eenheden van leeruitkomsten in samenhang zijn uitgewerkt in hoofdstuk 1 en 2 van deel 3 van het opleidingsstatuut. Alle (deel)tentamens die met goed gevolg zijn afgelegd blijven geldig en behorend tot het examen, behalve als de examencommissie gemotiveerd heeft bepaald dat de inhoud van het tentamen zodanig sterk verouderd is, dat deze niet meer bruikbaar is in het beroep

⁵ Zie <https://www.nvao.net/actueel/publicaties/nvao-hbo-titulatuur-overzicht>

- en de geldigheidsduur met ingang van een door de examencommissie bepaalde datum is vervallen;
- b. (Deel-)tentamens – die niet behoren tot eenheden van leeruitkomsten van dit studiejaar, maar wél tot die van het vorige studiejaar– kunnen nog twee maal worden afgelegd, indien deze in de voorafgaande studiejaren niet met goed gevolg zijn afgelegd. Voor deze tentamens moet herhalingsonderwijs worden aangeboden;
- c. De examencommissie kan in bijzondere gevallen ten gunste van de student afwijken van het bepaalde in het voorgaande lid.

Artikel 1.2 Opleidingsspecifieke overgangsregelingen

De examencommissie heeft voor de opleiding een Conversietabel vastgesteld. Hierin kunnen vertraagde studenten lezen of en hoe zij nog tentamens kunnen doen voor onderwijs dat gewijzigd is of niet meer wordt aangeboden én in hoeverre eerder behaalde tentamens als vrijstelling kunnen dienen voor bepaalde modules.

Artikel 1.3 Begripsbepalingen

Bijlage 1 van het opleidingsstatuut bevat de betekenissen van de begrippen die voor deze regeling gelden.

Paragraaf 2: Toelating tot de opleiding

Artikel 2.1 Toelatingseisen

1. Iemand is toelaatbaar tot de opleiding als hij/zij in het bezit is van:
 - a. een bachelorgraad in het domein Management, Sociale Studies, Onderwijs, Zorg & Welzijn of Bestuurskunde, of
 - b. kennis, inzicht en vaardigheden op het niveau van deze bachelorgraad volgens het Inschrijvingsreglement.
2. Naast de in lid 1 gestelde eisen, geldt dat aantoonbaar aan de volgende kwalitatieve toelatingseisen is voldaan:
 1. kennis, inzicht en vaardigheden met betrekking tot de volgende vakgebieden op bachelorniveau:
 - a. Analytisch vermogen: om managementproblemen adequaat op te kunnen lossen
 - b. Sociale en communicatieve vermogen: om beroepsmatig op een gewenste manier om te gaan met cliënten, medewerkers en anderen
 - c. Vermogen tot doelmatig handelen: om de werkeenheid efficiënt en effectief te laten functioneren en eventueel verder uit te bouwen
 - d. Ontwikkelvermogen: om op een efficiënte en effectieve manier als manager zich gewenste bekwaamheden eigen te maken en zich verder te ontwikkelen
 2. Tenminste tweejarige zelfstandige werkervaring op bachelorniveau in het beroep van (proces)manager of beleidsadviseur voor tenminste 50% van een volledige baan dat is gestoeld op desbetreffende vakgebieden

Artikel 2.2 Opheffing tekortkoming toegankelijkheidseisen

Niet van toepassing.

Artikel 2.3 Eisen werkkring bij deeltijdopleidingen

1. Om deze deeltijdse opleiding goed te kunnen doorlopen is het hebben van een werkkring waarin de werkzaamheden kunnen worden verricht als op te nemen in de onderwijsovereenkomst ten behoeve van de leeruitkomsten als beschreven in hoofdstuk 2 van deel 3 van het opleidingsstatuut.

2. Een student dient tijdens de opleiding bij werkzaamheden als bedoeld in het vorige lid te beschikken over een arbeids- of stageovereenkomst of een daaraan gelijk te stellen overeenkomst met betrekking tot een voor de opleiding relevante functie bij een dito organisatie. Ook voor zelfstandigen geldt, dat zij werkzaam moeten zijn in een voor de opleiding relevante functie.

Artikel 2.3 Maximum aantal toelatingen

Niet van toepassing.

Artikel 2.4 Eigen bijdrage

Niet van toepassing.

Paragraaf 3: Opbouw van de opleiding

Artikel 3.1 Vorm van de opleiding

1. De opleiding wordt in de inrichtingsvorm deeltijd verzorgd.
2. Niet van toepassing.
3. De opleiding wordt verzorgd in Nijmegen en Rotterdam.
4. Niet van toepassing.
5. In de met iedere student af te sluiten onderwijsovereenkomst wordt bepaald welke concrete opleidings- en leertrajecten ten behoeve van welke modules en eenheden van leeruitkomsten in welke inrichtingsvorm en bijzondere eigenschap worden verzorgd en gevolgd.
6. Het aanbod van opleidings- en leertrajecten bestaat op modulenniveau uit een samenhangend samenstel van contactonderwijs, online leren en leren op de werkplek.
7. De onderwijsovereenkomst voldoet aan het HAN- format zoals vastgesteld bij CvB-besluit.

Artikel 3.2 Indeling en examen van de opleiding

1. In hoofdstuk 2 van deel 3 van het opleidingsstatuut is in de gegevens eenheden van leeruitkomsten bepaald welke eenheden van leeruitkomsten welke module betreffen
2. Het geheel van de opleiding is opgebouwd uit modules.
3. Op één moment in de opleiding kan de student een keuze maken uit verschillende eenheden van leeruitkomsten of keuzemodules tot ten hoogste 6 studiepunten in totaal. De keuzemodules die worden aangeboden, zijn beschreven in Deel 3, hoofdstuk 2.
4. Niet van toepassing.
5. In de opleiding wordt het volgende examen afgelegd:
 - a. het afsluitende examen oftewel masterexamen.

Artikel 3.3 Module

1. Een module is een intern samenhangend en in zekere mate zelfstandig deel van de deeltijdse en van de duale opleiding dat is gericht op een reëel cluster van kwalificaties, ontleend aan de beroepspraktijk.
2. Een module bestaat uit 1 of meer eenheden van leeruitkomsten.
3. Voor een beschrijving van de modules en de bijbehorende eenheden van leeruitkomsten zie hoofdstukken 1 en 2 van deel 3 van het opleidingsstatuut.

Artikel 3.4 Studielast en studiepunten

1. De studielast van een opleiding en een eenheid van leeruitkomsten wordt uitgedrukt in studiepunten.
2. De opleiding heeft een studielast van 67½ studiepunten.

3. Een module heeft een studielast van ten hoogste 13 studiepunten.

Artikel 3.5 Studielast duale opleiding

Niet van toepassing.

Artikel 3.6 Beroepstaken, modules, eenheden van leeruitkomsten en competenties

1. Een opleiding is een samenhangend geheel van eenheden van leeruitkomsten.
2. De opleiding is daarenboven een samenhangend geheel van modules.
3. In de opleiding worden beroepstaken geleerd die een beroepsbeoefenaar op masterniveau moet kunnen uitvoeren. Een of meer van deze beroepstaken zijn gerelateerd aan eenheden van leeruitkomsten en bovendien aan modules.
4. De inhoud van een eenheid van leeruitkomsten in de deeltijdse en in de duale opleiding van een module richt zich op een aantal samenhangende competenties.
5. Een eenheid van leeruitkomsten heeft een studielast van 1 of meer studiepunten.
6. In afwijking van lid 5 kan een eenheid van leeruitkomsten in een opleiding een andere omvang hebben indien dat volgt uit een wet in formele zin, een AMvB, een Ministeriële Regeling, een besluit van de Vereniging Hogescholen of overeenkomsten die voortvloeien uit samenwerkingen met andere hoger onderwijsinstellingen.

Artikel 3.7 Uitbreiding studielast

Niet van toepassing.

Paragraaf 4: De opleiding

Artikel 4.1 Samenstelling van de opleiding

1. In hoofdstuk 1 van deel 3 van het opleidingsstatuut is een overzicht opgenomen van de modules en de leeruitkomsten van de opleiding.
2. Hoofdstuk 2 van deel 3 van het opleidingsstatuut bevat van alle modules en eenheden van leeruitkomsten als bedoeld in het vorige lid, het overzicht van de gegevens met betrekking tot de leeruitkomsten, de tentaminering en de studiepunten.

Paragraaf 5 Tentamens, integrale toetsen en examens van de opleiding

Artikel 5.1. (Deel)tentamen en integrale (deel)toets

1. Een tentamen is een onderzoek naar de kennis, het inzicht, de vaardigheden en de attitude van de student in samenhang met elkaar, die behoren bij een eenheid van leeruitkomsten. Het tentamen omvat mede de beoordeling van de uitkomsten van dat onderzoek.
2. Aan iedere eenheid van leeruitkomsten is een tentamen verbonden. Een tentamen kan bestaan uit deeltentamens. Een student slaagt voor een tentamen als het met goed gevolg is afgelegd. Als een tentamen bestaat uit deeltentamens, dan slaagt de student als alle deeltentamens met goed gevolg zijn afgelegd. Dit geldt niet als een compensatieregeling is opgenomen voor de resultaten van de deeltentamens (zie “tentaminering” in hoofdstuk 2 van deel 3 van het opleidingsstatuut bij de eenheid van leeruitkomsten waartoe het betreffende tentamen behoort).
3. Het volledige toetsprogramma van de opleiding in tentamens, is qua inhoud, vorm en samenhang beschreven in de gegevens van eenheden van leeruitkomsten in hoofdstuk 2 van deel 3 van het opleidingsstatuut.
4. De examinerator drukt de kwalificatie van een tentamen, deeltentamen uit in een cijfer of in de kwalificatie voldaan of niet voldaan.

5. De kwalificatie met een cijfer wordt uitgedrukt in een van de volgende cijfers: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 of 10. Een student slaagt bij een 6 of hoger. Een student slaagt niet bij een 5 of lager.
6. Cijfers met de decimaal:1;2;3;4 worden tot hele cijfers afgerond naar beneden. Cijfers met de decimaal5;6;7;8;9 worden tot hele cijfers afgerond naar boven. Een cijfer voor een deeltentamen of deelttoets wordt niet afgerond tot een heel cijfer, maar tot een cijfer met 1 decimaal. Cijfers met de tweede decimaal1;2;3;4 worden tot 1 decimaal afgerond naar beneden. Cijfers met de tweede decimaal5;6;7;8;9 worden tot 1 decimaal afgerond naar boven.
7. De hoogst behaalde kwalificatie voor een (deel)tentamen geldt als definitieve kwalificatie.
8. Ook indien de student een voldoende heeft behaald voor een (deel)tentamen mag hij deelnemen aan een volgende kans van hetzelfde (deel)tentamen.

Artikel 5.2. Volgorde (deel)tentamens

Voor deelname aan sommige tentamens van een module of eenheid van leeruitkomsten is vereist dat de student geslaagd is voor bepaalde tentamens van andere modules of eenheden van leeruitkomsten. Deze zogeheten “ingangseisen” zijn te vinden in hoofdstuk 2 van deel 3 van het opleidingsstatuut bij “ingangseisen” bij de modules en de eenheden van leeruitkomsten.

Artikel 5.2A Aanwezigheidsverplichting

Indien nadrukkelijk in de onderwijsovereenkomst bepaald kan voor deelname aan sommige (deel)tentamens van eenheden van leeruitkomsten zijn vereist dat de student deelgenomen heeft aan het onderwijs (of bepaalde delen daarvan) zoals overeengekomen in de onderwijsovereenkomst met betrekking tot deze eenheden van leeruitkomsten. Indien sprake is van aanwezigheidsverplichting geldt, dat de aangewezen examinerator deels of geheel vrijstelling kan verlenen van aanwezigheidsplicht, onder oplegging van een gelijkwaardige, vervangende eis.

Artikel 5.3 Frequentie van de (deel)tentamens

1. De opleiding stelt de student in de gelegenheid twee keer per studiejaar een (deel)tentamen van een eenheid van leeruitkomsten af te leggen.
2. In afwijking van het eerste lid wordt in de gevallen waarin naar de aard van het overeengekomen leertraject met betrekking tot betreffende eenheden van leeruitkomsten en de tentaminering en beoordeling daarin een tweede gelegenheid niet mogelijk is, een keer per studiejaar de gelegenheid geboden het (deel)tentamen af te leggen. Indien dit het geval is, is dat opgenomen in de beschrijving van de betreffende eenheid van leeruitkomsten in Deel 3 van deze OER.
3. In afwijking van het eerste en tweede lid kan de examencommissie beslissen dat de student een extra gelegenheid heeft tot het afleggen van een (deel)tentamen. Daartoe dient de examencommissie tijdig een schriftelijk en met redenen omkleed verzoek van de student te ontvangen. De examencommissie draagt er zorg voor dat de betreffende examinatoren en student tijdig en schriftelijk geïnformeerd worden over haar besluit.

Artikel 5.4. Vorm van de (deel)tentamens

De (deel)tentamens kunnen in verschillende vormen worden afgelegd. In hoofdstuk 2 van deel 3 van het opleidingsstatuut bij “tentaminering” van de eenheden van leeruitkomsten is te lezen in welke vorm(en) precies. De examencommissie kan in bijzondere gevallen daarvan afwijken.

Artikel 5.5. Het afleggen van (deel)tentamens door studenten met handicap of chronische ziekte

De examencommissie stelt de student met een handicap of chronische ziekte op diens verzoek in de gelegenheid (deel)tentamens af te leggen op een wijze die is aangepast aan zijn functiebeperking(en), een en ander conform wat is bepaald in het instellingsspecifieke deel van het studentenstatuut.

Artikel 5.6. Openbaarheid mondelinge (deel)tentamens

1. Mondelinge (deel)tentamens en integrale (deel)toetsen zijn in principe openbaar.
2. De examencommissie kan in bijzondere gevallen de openbaarheid begrenzen of niet toestaan.

Artikel 5.7. Bekendmaking uitslag tentamen en uitslag integrale toets

1. De uitslag van een mondeling (deel)tentamen wordt zo spoedig mogelijk bekend gemaakt aan de student, doch uiterlijk binnen vijf werkdagen.
2. De examinerator stelt de uitslag van een niet mondeling afgenomen (deel)tentamen vast en draagt zorg voor de invoering in het studentinformatiesysteem van de HAN binnen 15 werkdagen na de dag waarop het (deel) tentamen is afgelegd. Indien meer dan één examinerator is aangewezen stelt de hoofdexaminator het definitieve cijfer vast.
3. Op verzoek van de student deelt de examinerator hem de uitslag van het (deel)tentamen schriftelijk mee.
4. De examinerator die het tentamen afnam, kan de uitslag van een afgenomen (deel)tentamen alleen dan nog na invoering in het studentinformatiesysteem herzien als daar gegronde redenen toe zijn. De examinerator doet gemotiveerd mededeling van deze wijziging aan de student en de examencommissie.
5. Indien ondubbelzinnig en zonder voorbehoud is vastgesteld dat er in het studentinformatiesysteem van de HAN een foutief tentamenresultaat is ingevoerd waardoor de toegekende kwalificatie op het beoordelingsformulier of toetsformulier niet overeen komt met het in studentinformatiesysteem ingevoerde resultaat, kan dit resultaat door de examinerator die het tentamen afnam in het studentinformatiesysteem van de HAN gewijzigd worden. De student wordt geïnformeerd.

Artikel 5.8. Inzagerecht

1. Binnen 10 werkdagen na de uitslag van een tentamen organiseert de examinerator een groepsgewijze bespreking, tenzij daaraan bij studenten geen behoefte is gebleken;
2. De student heeft na de groepsgewijze bespreking of als er geen groepsbespreking is geweest, het recht op inzage en nabespreking in de schriftelijk afgelegde (deel)tentamens. Dit recht houdt in dat de student gedurende 20 werkdagen (gerekend vanaf de dag waarop de uitslag bekend werd gemaakt) zijn beoordeeld werk, vragen, opdrachten en de normering mag inzien en nabespreken. Bij de inzage zijn de docent en de examinerator aanwezig;
3. Het recht op individuele inzage en nabespreking vervalt als de student in redelijkheid en billijkheid van dit recht gebruik had kunnen maken tijdens de groepsgewijze bespreking als in lid 1.

Artikel 5.9. Vrijstelling van (deel)tentamens

1. De student kan de examencommissie om vrijstelling vragen van het afleggen van een of meerdere (deel)tentamens. De examencommissie wijst dit verzoek alleen toe als de student de kwalificaties heeft die nodig zijn voor de beroepstaken van een eenheid van leeruitkomsten. De student moet kunnen bewijzen dat hij/zij over de juiste kwalificaties beschikt. Dit doet hij/zij bijvoorbeeld door eerdere (deel)tentamens in het hoger onderwijs te hebben gehaald. De student kan het bewijs ook op een andere manier leveren.

2. Na beoordeling van het door de student ingediende verzoek en het bijbehorende bewijsmateriaal neemt de examencommissie daartoe een gemotiveerd besluit. Dit besluit deelt zij vervolgens binnen 20 werkdagen na indiening van het verzoek mee aan de betreffende student en overige direct bij het besluit betrokken medewerkers.
3. De gronden voor het besluit tot het verlenen van vrijstelling aan de individuele student kunnen zijn gelegen in eerder afgelegde tentamens of examens in het hoger onderwijs, in officiële rapportages Erkenning Verworven Competenties (EVC) en in overige in en buiten het onderwijs opgedane kennis, inzicht, vaardigheden en *attitude*. Bij de beoordeling van het verzoek als bedoeld in lid 1 gebruikt de examencommissie als referentie de beoordelingscriteria die zijn vastgelegd bij de gegevens van eenheden van leeruitkomsten in de hoofdstuk 2 van deel 3 van het opleidingsstatuut ten behoeve van de (deel)tentamens in de met betrekking tot de aangevraagde vrijstelling van belang zijnde eenheden van leeruitkomsten.
4. De examencommissie kan, zonder dat daar een individueel verzoek van een student aan ten grondslag ligt, gemotiveerd aanwijzen welke met goed gevolg afgelegde tentamens, getuigschriften of certificaten van andere opleidingen, officiële rapportages Erkenning Verworven Competenties (EVC) en competentiemetingen afgenomen onder de eigen verantwoordelijkheid alsook welomschreven werkervaring gelden als grond voor één of meer vrijstellingen. De tweede volzin uit het vorige lid is hierbij van overeenkomstige toepassing.
5. Vrijstellingen op basis van aanwijzingsbesluiten als bedoeld in het vorige lid leiden tot verkorte programma's voor specifieke doelgroepen als opgenomen in hoofdstuk 3 van deel 3 van het opleidingsstatuut.
6. Besluiten genomen door de examencommissie als in lid 4 gelden voor één studiejaar. Deze besluiten worden jaarlijks herzien.
7. De kwalificatie van een (deel)tentamen waarvan vrijstelling is verleend, wordt uitgedrukt als "vrijstelling" en niet als een kwalificatie zoals bedoeld in artikel 5.1.
8. Als grond voor vrijstelling voor de (deel)tentamens behorende tot de modules van het 1e jaar van de opleiding en dus tot toelating tot het 2e jaar van de opleiding zijn door de examencommissie aangewezen:
 - een verklaring waaruit blijkt dat de student met goed gevolg alle tentamens van het 1e jaar van deze opleiding heeft afgelegd vanaf september 2014.
 - een getuigschrift van de Voortgezette Opleiding Management & Organisatie van de Transfergroep Rotterdam, uitgereikt vanaf september 2014;
9. Voor de onderbouwing van overige verzoeken tot verlening van een of meer vrijstellingen als genoemd in lid 1, dient de student een portfolio te overleggen waarmee aantoonbaar wordt onderbouwd dat hij de competenties behorende bij deze modules beheerst. Ten behoeve van dit portfolio kunnen de volgende bewijsstukken worden gebruikt:
 - een getuigschrift van de Voortgezette Opleiding Management & Organisatie van één van de Hogescholen, uitgereikt eerder dan september 2014;
 - een verklaring waaruit blijkt dat de student met goed gevolg van alle tentamens van het 1e jaar van deze opleiding heeft afgelegd eerder dan september 2014.
 - andere recent afgeronde opleiding/leergangen op Post Bachelor niveau op het gebied van Management & Organisatie;
 - Certificaten of bewijzen van deelname van cursussen en trainingen, gevolgd tijdens de laatste vijf jaren, die hebben bijgedragen aan een niveau van kennis en inzicht tenminste gelijkwaardig aan het Post Bachelor niveau (postacademische leergangen, Management Development trajecten, enz.);
 - Een aanbevelingsbrief van de leidinggevende waarin het functieniveau en een adequate wijze van vervulling van die functie door de kandidaat wordt gewaardeerd c.q. beoordeeld;

- Bewijsstukken waaruit blijkt dat de kandidaat beschikt over de bij dit functieniveau passende management- of adviesvaardigheden, plus het vermogen heeft tot reflectie op het eigen handelen, mede vanuit conceptuele kaders;
 - Resultaten van een eventueel assessment;
 - Door de kandidaat geschreven beleidsstukken of projectplannen op tactisch-strategisch niveau.
 - Een door de kandidaat te schrijven essay/ toelatingstoets van ten hoogste 2.000 woorden, waarin hij/ zij aantoont:
 - o kennis te hebben van de literatuur uit het 1e jaar, en/of:
 - o in staat is tot een kritische beschouwing op de (theoretische) inzichten en stellingnamen uit één of enkele boeken van de verplichte literatuurlijst uit het 1e jaar van de opleiding, en/of:
 - o deze en andere inzichten toe te passen op recente ervaringen binnen de eigen werkor- ganisatie t.a.v. strategieontwikkeling en uitvoering, en/of:
 - o deze en andere inzichten toe te passen in een reflectie op de eigen leiderschapsontwik- keling, en/of:
 - o inzicht te hebben in de processen die een rol spelen bij het implementeren van een ver- andering in de eigen organisatie.
10. De afspraken over de vereiste inhoud van het portfolio worden schriftelijk bevestigd door de secretaris van de examencommissie, en een uiterste inleverdatum wordt afgesproken. Gedurende deze periode wordt (indien van toepassing) een opleidingsplaats gereserveerd voor de kandidaat.

Artikel 5.9A Afronding modules

1. Een module is afgerond indien alle tentamens met betrekking tot de eenheden van leeruitkomsten waar de module uit bestaat met goed gevolg zijn afgelegd.
2. Met “goed gevolg afleggen” (zie het vorige lid) betekent dat de student:
 - a. een kwalificatie heeft van een 6 of hoger of,
 - b. de kwalificatie ‘voldaan’ heeft of,
 - c. een vrijstelling heeft verkregen.

Artikel 5.10 Het afsluitend examen (masterexamen)

1. Het afsluitend examen oftewel masterexamen is gehaald indien alle tentamens met betrekking tot de eenheden van leeruitkomsten uit de opleiding als bedoeld in hoofdstuk 2 van deel 3 van het opleidingsstatuut naar het oordeel van de examencommissie met goed gevolg zijn afgelegd.
2. ‘Met goed gevolg afleggen’ (zie het vorige lid) betekent dat de student:
 - een kwalificatie heeft van een 6 of hoger of,
 - de kwalificatie ‘voldaan’ heeft of,
 - een vrijstelling heeft verkregen.
3. Een student slaagt ‘met genoeg’ voor het afsluitend examen (masterexamen) als:
 - Hij/zij voor alle tentamens die met een cijfer worden beoordeeld een 7 of hoger haalde. Afzonderlijke cijfers voor deeltentamens blijven buiten beschouwing, en;
 - Er voor maximaal 33 studiepunten vrijstelling is verleend (hieronder valt ook het krijgen van de kwalificatie ‘voldaan’ zoals bedoeld in artikel 5.1.)

Als een tentamen uit deeltentamens bestaat, tellen voor het benodigde cijfer 7 voor het tentamen alleen de cijfers van de deeltentamens mee, die bij de eerste deelname zijn gehaald. Per examen kan één uitzondering worden gemaakt op deze regel: voor één deeltentamen kan het hoogste behaalde resultaat na herkansing meetellen voor het predicaat met genoeg.

Eventuele extra tentamens, die behoren bij de uitbreiding van de studielast (zie artikel 3.7) tellen niet mee.

4. Een student slaagt cum laude voor het afsluitend examen (masterexamen) als:
 - Hij/zij voor alle tentamens die met een cijfer worden beoordeeld een 8 of hoger haalde, Afzonderlijke cijfers voor deeltentamens blijven buiten beschouwing, en;
 - Er voor maximaal 33 studiepunten vrijstelling is verleend. (hieronder valt ook het krijgen van de kwalificatie 'voldaan' zoals bedoeld in artikel 5.1).

Als een tentamen uit deeltentamens bestaat, tellen voor het benodigde cijfer 8 voor het tentamen alleen de cijfers van de deeltentamens mee, die bij de eerste deelname zijn gehaald. Per examen kan één uitzondering worden gemaakt op deze regel: voor één deeltentamen kan het hoogste behaalde resultaat na herkansing meetellen voor het predicaat cum laude.

Eventuele extra tentamens, die behoren bij de uitbreiding van de studielast (zie artikel 3.7) tellen niet mee.

Artikel 5.11 Externe toezichthouder

1. Voor elke opleiding of groep van opleidingen worden een of meerdere externe toezichthouders benoemd.
2. Een extern toezichthouder vormt zich een oordeel over en houdt toezicht op de kwaliteit van het afsluitend examen.
3. De taken, competenties en positie van de externe toezichthouders zijn verder uitgewerkt in de "Regeling externe toezichthouders", die door de programmaraad HMP is vastgesteld.

Artikel 5.12 Resultatenoverzicht, bewijsstukken, getuigschriften en verklaringen

1. Een student kan na een (deel)tentamen het resultaat van zijn (deel)tentamens inzien. Dat kan via het studentinformatiesysteem van de HAN, waarin een resultatenoverzicht wordt gepubliceerd. De student kan dit resultatenoverzicht bekijken en printen. Deze uitdraai is, na waarmerking door de examencommissie, binnen de HAN een officieel bewijsstuk.
2. Van elk afgelegd (deel)tentamen ontvangt de student van de examinerator een schriftelijk en ondertekend bewijsstuk. Dit kan een digitaal ondertekend bewijsstuk zijn. Op dit bewijsstuk staan:
 - De naam en de code van het tentamen;
 - De daarbij behorende eenheid van leeruitkomsten
 - Het behaalde resultaat;
 - De daarbij horende studiepunten (zie artikel 4.1.).
3. Als bewijs dat een module met goed gevolg is afgerond wordt door de examencommissie een daarvan getuigend certificaat uitgereikt.
4. Als bewijs dat het examen met goed gevolg is afgelegd wordt door de examencommissie, nadat de instituutsdirecteur heeft verklaard dat aan de procedurele eisen voor afgifte is voldaan, een getuigschrift uitgereikt.
5. De student die aanspraak heeft op uitreiking van een getuigschrift, kan de examencommissie verzoeken nog niet daartoe over te gaan.
6. Het verzoek om opschorting van uitreiking van het getuigschrift geldt voor een periode van maximaal twee jaar.
7. Degene die geslaagd is voor het afsluitend examen krijgt een Engelstalig diplomasupplement uitgereikt.
8. Als een student geen recht heeft op een getuigschrift (zie lid 4), maar wel meer dan 1 (deel)tentamen heeft gehaald, dan kan hij/zij vragen om een verklaring. In de verklaring staat welke (deel)tentamens student gehaald heeft, wat de kwalificatie is en het aantal studiepunten. Als het gaat om (deel)tentamens van additioneel onderwijs (zie artikel 3.7. lid 1) dan vermeldt de

verklaring ook de betreffende onderwijseenheden en/of eenheden van leeruitkomsten. De student moet de verklaring zelf aanvragen bij de examencommissie.

Artikel 5.13 Graad

1. De examencommissie, hiertoe gemandateerd door het college van bestuur, verleent bij vaststellingsbesluit dat de kandidaat is geslaagd voor het afsluitend examen van de masteropleiding als bedoeld in lid 1 van de artikel 5.10 aan de geslaagde de graad Master of Arts, afgekort MA.
2. De verleende graad en toevoeging wordt op het getuigschrift van het afsluitend examen vermeld.

Artikel 5.13B Beroep

Tegen een beslissing inzake de examens en de tentamens op grond van de OER, kan de student binnen 6 weken beroep instellen bij het College van Beroep voor de Examens van de HAN.

Artikel 5.14 Evaluatie onderwijs

De opleiding evalueert zowel de afzonderlijke modules als het gehele programma per jaar. De aanpak is als volgt:

- Binnen elke module houdt de modulecoördinator halverwege een evaluatie onder de deelnemende studenten, eventuele mede-docenten en begeleiders, om 'de temperatuur te meten' en zo nodig tussentijds kleine aanpassingen aan te kunnen brengen. De vorm hiervan kan variëren.
- Elke module wordt na afloop geëvalueerd met gebruik van het HAN-brede evaluatie-instrument 'HBO-spiegel'. Dit is een digitale enquête die aan studenten wordt voorgelegd.
- Aan het eind van elk studiejaar vindt een evaluatie van het programma tot dan toe plaats, eveneens via de HBO-spiegel. De resultaten hiervan worden aansluitend door de cursusleider mondeling met de studentengroep(en) besproken. Indien nodig en mogelijk worden op basis hiervan verbeteringen in het lopende proces aangebracht.

Naast deze formele momenten kunnen evaluatieve opmerkingen van welke aard dan ook altijd rechtstreeks kenbaar worden gemaakt aan de direct betrokken docent of medewerker, aan de cursusleider, of aan de opleidingscoördinator!

Eventueel kunnen de studentleden van de Opleidingscommissie hierbij als intermediair optreden.

En tot slot: de opleiding neemt ook deel aan de jaarlijkse 'Nationale Studenten Enquête'. Dit is een uitgebreid en algemeen landelijk studenttevredenheidsonderzoek.

Paragraaf 6 Studiebegeleiding

Artikel 6.1 Doel van de studiebegeleiding

Doel van de studiebegeleiding is studenten te begeleiden bij een resultaatgerichte studieloopbaan. Leerdoel en uitgangspunt daarbij is dat de student zelf de verantwoordelijkheid draagt voor zijn/haar eigen leerproces.

Artikel 6.2 Structuur en opzet studiebegeleiding

De instelling biedt voorzieningen aan die het de student mogelijk maken om goed te kunnen studeren. Behalve de algemene (academische, psychologische en financiële) voorzieningen zijn die bij de opleiding in ieder geval de volgende voorzieningen:

- a. Voorzieningen voor studenten met een functiebeperking;
- b. Voorzieningen voor zwangeren, jonge ouders en mantelzorgers;
- c. Speciale begeleiding van internationale studenten;
- d. Speciale begeleiding van studenten uit minderheidsgroepen.

1. De verantwoordelijkheid voor zijn studievoortgang ligt primair bij de student. Hij wordt geacht de bepalingen uit het opleidingsstatuut te kennen.
2. De studievoortgang van de student wordt ondersteund door de master coördinator en/of de programmaleider. Hij houdt de studievoortgangsgegevens van de studenten bij.
3. Op de werkplek wordt de student t.b.v. de uitvoering van de toetsopdrachten procesmatig ondersteund door zijn/haar leidinggevende/opdrachtgever.
4. Een nadere concretisering en detaillering van de studiebegeleiding is opgenomen in het hoofdstuk studentbegeleiding van het opleidingsstatuut.

Studieadvies

1. Aan elke student wordt aan het eind van het eerste jaar van inschrijving voor de opleiding door of namens de examencommissie een studieadvies uitgebracht over de voortzetting van zijn studie bij de opleiding. Dit advies kan positief of negatief zijn.

Criteria voor een positief studieadvies:

- De student heeft aan het eind van het eerste jaar voor de tentamens van minimaal drie modules tenminste een 6 behaald;
- De student heeft na verlenging van de studieduur van het 1^e jaar met maximaal 4 maanden, voor de tentamens van alle modules tenminste een 6 behaald.

Criteria voor een negatief studieadvies:

- De student heeft aan het eind van het eerste jaar voor de tentamens van minimaal twee modules minder dan een 6 behaald, of een zodanige vertraging opgelopen dat nog geen tentamen kan worden afgelegd;
- De student heeft na een verlenging van de studieduur van het 1^e jaar met maximaal 4 maanden, voor de tentamens van één of meer modules minder dan een 6 behaald, of een zodanige vertraging opgelopen dat nog niet alle tentamens zijn afgelegd.

2. Alvorens over te gaan tot het uitbrengen van een negatief studieadvies dient de student een redelijke termijn (minimaal 20 werkdagen) voorafgaand aan het uitbrengen van dat advies een officiële (schriftelijke) waarschuwing te hebben ontvangen. De student wordt, voorafgaand aan het uitbrengen van de waarschuwing, in de gelegenheid gesteld te worden gehoord.
3. In het in lid 2 van dit artikel bedoelde gesprek wordt nagegaan of er sprake is van persoonlijke of werk gerelateerde omstandigheden die aantoonbaar hebben geleid tot een negatieve studievoortgang.

De omstandigheden die in acht kunnen worden genomen, zijn bijvoorbeeld:

- e. ziekte van betrokkene;
- f. lichamelijke, zintuiglijke of andere functiestoornis van betrokkene;
- g. zwangerschap van betrokkene;
- h. bijzondere familieomstandigheden;
- i. veranderende omstandigheden in de werkring die het verrichten van werkzaamheden ten behoeve van de toetsing in de weg staan.

4. Indien een student wegens persoonlijke of werk gerelateerde omstandigheden te weinig studievoortgang heeft geboekt, stelt de student (i.s.m. de studiebegeleider) een plan van aanpak op om te komen tot adequate studieresultaten.
5. In geval van een negatief studieadvies kan de student bezwaar aantekenen bij de examencommissie.
6. Indien de student ondanks een negatief studieadvies zijn studie wenst voort te zetten, dan zijn de consequenties (ernstige studievertraging met groot risico op alsnog uitval in een later stadium, extra studiekosten) geheel voor eigen rekening.

Artikel 6.3 Onderwijsovereenkomst

1. Voor of bij de start van modules die zijn opgebouwd uit leeruitkomsten sluiten de student en de studiebegeleider namens de HAN schriftelijk een onderwijsovereenkomst;
2. In de onderwijsovereenkomst leggen de student en de opleiding vast:
 - a. Welke eenheden van leeruitkomsten tot het opleidingstraject van de student zullen behoren;
 - b. Welk concreet leertraject ten behoeve van welke eenheden van leeruitkomsten door de student zal worden gevolgd;
 - c. Welk concreet opleidingstraject ten behoeve van welke eenheden van leeruitkomsten door de opleiding zal worden verzorgd of gefaciliteerd;
 - d. Ten behoeve van welke eenheden van leeruitkomsten een of meerdere praktijkleerovereenkomst(en) ten behoeve van het werkplekleren worden aangegaan;
 - e. Wat de looptijd van de onderwijsovereenkomst is en;
 - f. Welke de wederzijdse rechten en plichten met betrekking tot het leer- en opleidingstraject zijn.

Paragraaf 7: Judicium Abeundi

Artikel 7.1 Blijk van ongeschiktheid

1. Het college van bestuur kan in bijzondere gevallen na advies van de examencommissie en na zorgvuldige afweging van de betrokken belangen besluiten dat een student wordt afgewezen voor onbepaalde tijd en zijn inschrijving op grond daarvan beëindigen dan wel weigeren, als die student door zijn gedragingen of uitlatingen blijk heeft gegeven van ongeschiktheid voor de uitoefening van een of meer beroepen waartoe de door hem gevolgde opleiding hem opleidt/zal opleiden, dan wel voor de praktische voorbereiding op de beroepsuitoefening.
2. Indien de student bedoeld in lid 1 is ingeschreven voor een andere opleiding en daarbinnen het onderwijs volgt van een afstudeerrichting die overeenkomt met, of gelet op de praktische voorbereiding op de beroepsuitoefening verwant is aan de opleiding waarvoor hij is afgewezen, kan de student het recht op het volgen van onderwijs en het afleggen van tentamens in die afstudeerrichting of andere onderdelen van die opleiding tevens worden ontzegd.

Artikel 7.2 Procedure voor de afwijzing en beëindiging van inschrijving wegens blijk van ongeschiktheid

1. De bevoegdheid tot het besluiten tot de weigering of beëindiging van de inschrijving als bedoeld in artikel 7.1 lid 1 komt toe aan het college van bestuur.
2. Aan een besluit als bedoeld in artikel 7.1 lid 1 gaat een advies van de examencommissie vooraf.
3. Dit advies is mogelijk op eigen initiatief van de examencommissie of op basis van een melding van ernstig laakbare gedragingen of uitlatingen van een student tijdens diens opleiding die zijn geconstateerd door een opleider, docent of examiner. Het advies wordt op schrift gesteld en is met redenen omkleed.
4. Het college van bestuur beslist pas tot een afwijzing als bedoeld in artikel 7.1 lid 1 indien aannemelijk is geworden dat de student door zijn gedraging(en) en/of uitlating(en) blijk heeft gegeven van ongeschiktheid voor de uitoefening van een of meer beroepen waartoe de opleiding hem opleidt/zal opleiden, dan wel voor de praktische voorbereiding op die beroepsuitoefening, na een zorgvuldige belangenafweging van alle omstandigheden van het geval.
5. Voordat tot afwijzing als bedoeld in artikel 7.1 lid 1 wordt besloten, wordt de betreffende student in de gelegenheid gesteld te worden gehoord.
6. Het besluit tot afwijzing wordt schriftelijk genomen en is met redenen omkleed.

7. Het besluit is voorzien van de rechtsmiddelenclausule dat tegen een besluit tot afwijzing bezwaar openstaat bij de geschillenadviescommissie.
8. Hangende het onderzoek naar een mogelijke afwijzing van de student en/of hangende het bezwaar, kan het college van bestuur besluiten, zulks al dan niet op advies van de examencommissie, tot het opleggen van een tijdelijke ordemaatregel, indien de omstandigheden van het geval deze ordemaatregel rechtvaardigen.
9. Na een besluit op grond van artikel 7.1 lid 1 wordt de inschrijving van de betreffende student beëindigd met ingang van de eerste van de maand volgend op de maand waarin het besluit is genomen.
10. Indien de inschrijving van een student is beëindigd op grond van het besluit tot afwijzing als bedoeld in artikel 7.1 lid 1, kan de betreffende (ex-)student niet opnieuw ingeschreven worden voor de opleiding of een aanverwante opleiding zoals bedoeld in artikel 7.1 lid 2, waarvoor hij is afgewezen, tenzij hij ten genoegen van de programmaraad heeft aangetoond dat hij niet langer ongeschikt is.

Paragraaf 8: Slotbepalingen

Artikel 8.1 Onvoorziene omstandigheden

In gevallen waarin deze regeling niet voorziet beslist de instituutsdirecteur. Als het om zaken gaat die onder de bevoegdheid van de examencommissie vallen, dan beslist de voorzitter van de examencommissie. De beslissing wordt zo spoedig mogelijk meegedeeld aan de belanghebbenden bij de beslissing.

Artikel 8.2 Vaststelling

Deze regeling is vastgesteld door de programmaraad HMP op 4 juli 2019, na verkregen instemming van de instituutsraad HMP op 26 juni 2019 en na verkregen instemming van opleidingscommissie op 3 juni 2019.

Artikel 8.3 Inwerkingtreding

Deze regeling treedt in werking met ingang van 1 september 2019 en is geldig tot en met 31 augustus 2020.

DEEL 2B OVERIGE REGELINGEN

REGLEMENT EXAMENCOMMISSIE MASTEROPLEIDINGEN 2019-2020

Masteropleidingen Pedagogiek, Social Work, Sport- en Beweeginnovatie, Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties, Human Resources Management en Circulaire Economie

Paragraaf 1: Algemene bepalingen

Artikel 1.1 Begripsbepalingen

Voor dit reglement gelden de definities en bepalingen die zijn opgenomen in paragraaf 1.1 van de OER.

Artikel 1.2 Status en toepasselijkheid van het reglement

1. Dit reglement bevat regels over taken en bevoegdheden van de examencommissie Sociale Innovatie en Management en maatregelen die zij in dit verband kan nemen alsmede regels over de uitvoering ervan.
2. Het modelreglement wordt jaarlijks met instemming van de medezeggenschapsraad door het College van Bestuur als deel van het model opleidingsstatuut vastgesteld.
De examencommissie kan leden, artikelen en paragrafen aanpassen, mits genoemde aanpassingen niet in strijd komen met de OER(en) van de opleiding(en), het Studentenstatuut HAN en de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW).
3. Het reglement is vastgesteld door de examencommissie en van toepassing op (de eenheden van leeruitkomsten/onderwijseenheden, tentamens, integrale toetsen en examens van) de masteropleidingen:
 - Circulaire Economie (MCE), Human Resources Management (MHRM), Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties (MMI), Pedagogiek (MPED), Social Work (MSW) en Sport- en beweeginnovatie (MSBI).

Paragraaf 2: Besluitvorming en mandaten, taken en vergaderingen

Artikel 2.1 Besluitvorming en mandaten

1. De voorzitter van de examencommissie tekent besluiten van de examencommissie, tenzij de tekenbevoegdheid is gemandateerd.
2. De examencommissie kan, voor aangelegenheden de dagelijkse gang van zaken betreffende, een dagelijkse commissie (DC) instellen. Deze commissie bestaat uit de voorzitter van de examencommissie en een ander lid en wordt - voor zover die functie wordt ingesteld - ondersteund door de ambtelijk secretaris. De dagelijkse commissie is, op basis van

een algemeen mandaat, bevoegd om de lopende zaken te regelen. In geval in voorkomende situaties de DC niet tot besluitvorming komt, zal op zo kort mogelijke termijn de situatie aan de examencommissie ter besluitvorming worden voorgelegd.

3. De examencommissie kan in zijn werkzaamheden worden ondersteund door een ambtelijk secretaris.
4. Door de examencommissie gemandateerde taken zijn opgenomen in bijlage 1 van dit reglement. De examencommissie blijft volledig verantwoordelijk voor eventueel door haar gemandateerde taken en/of bevoegdheden.
5. Door of namens het instellingsbestuur aan de examencommissie gemandateerde taken zijn opgenomen in een overzicht dat geraadpleegd kan worden in bijlage 2.
6. De examencommissie draagt er zorg voor dat regelmatig aan haar (schriftelijk) gerapporteerd wordt betreffende de voortgang van door haar gemandateerde taken en/of bevoegdheden.

Artikel 2.2 Taken en bevoegdheden examencommissie

De examencommissie heeft de volgende taken en bevoegdheden:

1. Het borgen van de kwaliteit van tentamens, integrale toetsen en examens.
2. Het in aanvulling op de OER vaststellen van richtlijnen en aanwijzingen om (deel)tentamens, integrale toetsen en examens objectief, betrouwbaar, valide en transparant te beoordelen en de uitslag vast te stellen.
3. Het besluiten dat de geldigheidsduur van behaalde (deel)tentamenresultaten en de daarbij behorende studiepunten is vervallen, met ingang van een door de examencommissie bepaalde datum, indien gemotiveerd kan worden dat de kennis, het inzicht en/of de vaardigheden zodanig sterk verouderd zijn dat deze niet meer bruikbaar zijn in het beroep.
4. Het beslissen op vrijstellingsverzoeken van studenten. Indien blijkt dat het genomen besluit is gebaseerd op door de student aangeleverd onjuist bewijsmateriaal, is de examencommissie bevoegd dit besluit in te trekken.
5. Het besluiten dat bepaalde eerder behaalde (deel)tentamens, certificaten en andere verklaringen, diploma's en getuigschriften recht geven op vrijstelling van het afleggen van één of meer (deel)tentamens. Een overzicht van aanwijzingsbesluiten voor groepen studenten is opgenomen in bijlage 3 van dit reglement.
6. Het vaststellen van nadere regels in verband met mogelijke fraude en/of onregelmatigheden van een (aankomend) student of extraneus en de in dat verband te nemen maatregelen.
7. Het vaststellen van beleid en regels met betrekking tot de uitvoering van de taken en bevoegdheden zoals beschreven in de leden 1, 2, 3, 4 en 5.
8. Het borgen van de kwaliteit van de organisatie en de procedures rondom tentamens en examens.
9. Bij het vaststellen van richtlijnen en aanwijzingen zoals bedoeld in lid 2 wordt gewerkt met protocollen voor het beoordelen van (eind)werkstukken waarbij zo mogelijk wordt aangesloten bij landelijke eisen.
10. Het aanwijzen van examinatoren en hoofdexaminatoren ten behoeve van het afnemen van tentamens en integrale toetsen en het vaststellen van de uitslag daarvan. De examencommissie stelt richtlijnen op voor de aanwijzing van en opdracht aan (hoofd)examinatoren per tentamenvorm.
11. Het beëindigen van de aanwijzing als examinator.
12. Het doen van voorstellen aan het College van Bestuur om de inschrijving van een student te beëindigen bij ernstige fraude.

13. Het adviseren van het College van Bestuur in verband met beëindigen van de opleiding van de student als gevolg van zijn gedraging in relatie tot toekomstige beroepsuitoefening.
14. Het beslissen bij verdenking van een door een student gepleegde onregelmatigheid en/of fraude en het zo nodig treffen van maatregelen ter zake, een en ander conform het reglement examencommissie zoals vastgesteld is door de examencommissie.
15. Het beslissen op het verzoek van een student om een minor te volgen conform de OER.
16. Het beslissen welke HAN-minoren worden goedgekeurd als minor voor het getuigschrift van de opleiding(en). Het overzicht van deze door de examencommissie goedgekeurde HAN-minoren kan geraadpleegd worden via
17. Het beslissen op het verzoek van een student tot een extra gelegenheid voor het afleggen van een tentamen of integrale toets.
18. Het beslissen op het verzoek van de student voor het afleggen van een leerwegafhankelijk tentamen van een onderwijseenheid
19. Het beslissen of een student tentamens en integrale toetsen van het afsluitend examen kan afleggen voordat het propedeutisch examen met goed gevolg is afgelegd.
20. Het beslissen of een student tentamens en integrale toetsen in een andere vorm kan afleggen dan bepaald in hoofdstuk 9 van de Onderwijs- en Examenregeling.
21. Studenten met een functiebeperking, chronische ziekte of om een andere reden reden zoals zwangerschap in de gelegenheid te stellen waar nodig op een aangepaste wijze (deel)tentamens en integrale toetsen af te leggen.
22. Het beslissen op een verzoek van een student om een mondeling tentamen of een mondelinge integrale toets niet openbaar te laten zijn. In geval van bijzondere redenen zoals geheimhoudingsplicht bij een afstudeerzitting kan de examencommissie ook zonder verzoek van de student het (principe)besluit nemen bepaalde tentamens niet openbaar te laten zijn.
23. Het uitreiken van bewijsstukken, modulecertificaten en verklaringen.
24. Het mede vormgeven aan het examenbeleid van de opleiding of groep van opleidingen.
25. Het adviseren van de faculteitsdirectie en instituutsdirectie over de OERen.
26. Het uitreiken van een getuigschrift ten bewijze dat een examen met goed gevolg is afgelegd nadat door het instellingsbestuur is verklaard dat aan de procedurele eisen voor afgifte is voldaan.
27. Deze eisen zijn:
 - a) de student dient voor het verlenen van de graad ingeschreven te staan bij de HAN;
 - b) het collegegeld dient betaald te zijn.
28. Het beslissen op het verzoek van de student om de uitreiking van het getuigschrift uit te stellen.
29. Het desgevraagd - aan degene die meer dan één tentamen of integrale toets met goed gevolg heeft afgelegd en aan wie geen getuigschrift als bedoeld in artikel 7.11 lid 2 WHW kan worden uitgereikt - verstrekken van een verklaring waarin in elk geval de tentamens en/of integrale toetsen zijn vermeld die met goed gevolg zijn afgelegd.
30. Het uitreiken van een getuigschrift bekwaamheidsonderzoek als bewijs dat het bekwaamheidsonderzoek met goed gevolg is afgesloten in het kader van de zij-instroom in het beroep van leraar en docent.

Artikel 2.3. Vergaderingen examencommissie

1. De examencommissie vergadert ten minste 6 maal per jaar.

2. De data van de vergaderingen van de examencommissie worden zodanig gepland dat zij aansluiten bij de planningscyclus van de opleiding(en) en de faculteit.
3. De examencommissie beslist bij gewone meerderheid van uitgebrachte stemmen.
4. Indien bij stemmen de stemmen staken, beslist de stem van de voorzitter.
5. Bij gelegenheid van de eerstvolgende vergadering bekrachtigt de examencommissie formeel de beslissingen de dagelijkse gang van zaken betreffende, die de dagelijkse commissie op basis van haar algemeen mandaat tussentijds heeft genomen, evenals eventuele andere beslissingen die op basis van gemandateerde taken/ bevoegdheden zijn genomen.
6. De (ambtelijk) secretaris van de examencommissie draagt er zorg voor dat van elke vergadering een verslag wordt gemaakt. Het verslag wordt de eerstkomende vergadering van de examencommissie vastgesteld. Onderdeel van het verslag is een besluitenlijst.
7. De (ambtelijk) secretaris van de examencommissie draagt er zorg voor dat de faculteitsdirectie, de instituutsdirectie en de overige leden van de examencommissie tijdig een exemplaar van het vastgestelde verslag ontvangen.
8. De (ambtelijk) secretaris van de examencommissie draagt er zorg voor dat vastgestelde, geanonimiseerde, vergaderverslagen digitaal kunnen worden ingezien door docenten van de betrokken opleiding(en).

Artikel 2.4 Gezamenlijk overleg faculteitsdirectie, examencommissies en instituutsdirecties

1. De voorzitter van de examencommissie overlegt ten minste twee keer per studiejaar (gezamenlijk) met de voorzitters van alle andere examencommissies binnen de faculteit.
2. De examencommissie overlegt tenminste een keer per studiejaar met de instituutsdirectie.
3. De examencommissie overlegt tenminste twee keer per studiejaar (gezamenlijk) met alle voorzitters van de examencommissies van de betreffende faculteit en de betrokken instituutsdirecties en faculteitsdirectie.

Paragraaf 3: Kwaliteitsbewaking examens, tentamens en organisatie

Artikel 3.1 Het borgen van de kwaliteit van tentamens

1. De examencommissie borgt de kwaliteit van de tentamens.
2. De examencommissie gaat na of de richtlijnen en aanwijzingen zoals bedoeld in artikel 3.2 in de praktijk nageleefd worden en leiden tot tentamens van goede kwaliteit.
3. De examencommissie zal daar waar nodig aanwijzingen ter verbetering doen.
4. Voor het waarborgen van de validiteit, betrouwbaarheid, uitvoerbaarheid en transparantie van de tentaminering stelt de examencommissie (jaarlijks) een toezichtsplan/borgingsplan op. Dit plan is te raadplegen via de elektronische leeromgeving.

Artikel 3.2 Richtlijnen en aanwijzingen t.b.v. de tentamens

1. Het afnemen van (deel)tentamens en het vaststellen van de uitslag daarvan geschiedt door (hoofd)examinatoren aangewezen door de examencommissie.
2. De (hoofd)examinatoren toetsen en beoordelen de (deel)tentamens aan de hand van de in de OERen opgenomen criteria en door de examencommissie vastgestelde richtlijnen en aanwijzingen.
3. De examencommissie stelt richtlijnen en aanwijzingen vast over:

- de constructie van tentamens. Deze zijn te raadplegen via de elektronische leeromgeving.
- de afname van tentamens. Deze zijn te raadplegen via de elektronische leeromgeving.
- de beoordeling en vaststelling van de uitslag van tentamens. Deze zijn te raadplegen via de elektronische leeromgeving.

Artikel 3.3 Het borgen van de kwaliteit van het examen

1. De examencommissie borgt de kwaliteit van de examens. Zij stelt hiertoe beleid vast en handelt daarnaar.
2. De examencommissie onderzoekt regelmatig of het geheel van de tentamens alle beoogde eindkwalificaties toetst.
3. De examencommissie stelt vast of de student beschikt over de kennis, inzicht en vaardigheden en eventueel attitude, zoals beschreven in de OER, die noodzakelijk zijn voor het verkrijgen van een graad. Tevens stelt de examencommissie vast of een judicium wordt toegekend. Hiervoor hanteert de examencommissie een (afstudeer) protocol dat te raadplegen is via de elektronische leeromgeving.
4. De examencommissie is bevoegd ten behoeve van een zorgvuldig besluit tot vaststelling als bedoeld in het vorige lid de examinandus een eigen nader onderzoek/tentamen af te nemen.
5. De examencommissie onderzoekt periodiek het niveau van de eindwerken. De examencommissie kan dit onderzoek door andere personen laten uitvoeren, waarna door hen een rapportage aan de examencommissie wordt uitgebracht.
6. De examencommissie gaat oneigenlijke toekenning van studiepunten of onthouding ervan door examinatoren tegen.

Artikel 3.4 Het borgen van kwaliteit van de organisatie en procedures rondom tentamens en examens

1. De examencommissie is verantwoordelijk voor het borgen van de kwaliteit van de organisatie en procedures rondom tentamens en examens.
2. De examencommissie ziet toe op de naleving van de richtlijnen en aanwijzingen over de afname van tentamens zoals opgenomen in de regeling Tentamenbureau en in artikel 3.2 lid 3. De examencommissie heeft hiervoor periodiek overleg met het tentamenbureau en indien noodzakelijk met het instellingsbestuur.

Artikel 3.5. Externe validering van examenkwaliteit

De examencommissie draagt zorg voor externe validering van de examenkwaliteit door het bevorderen van:

- opleidings-/instituutsoverstijgende toetsing;
- het hanteren van een gezamenlijk protocol t.b.v. de beoordeling van eindwerkstukken;
- de inzet van externe deskundigen bij het opstellen van tentamens en beoordelingsprocedures;
- de inzet van externe deskundigen bij het beoordelen van tentamenresultaten;
- de inzet van externe toezichthouders om de kwaliteit van de beoordeling van de eindwerkstukken te bewaken;
- de inzet van de werkveldadviescommissie.

Paragraaf 4: Aanwijzen en deskundigheid examinatoren

Artikel 4.1 Aanwijzen en deskundigheid van examinatoren

1. Voor de constructie, het afnemen en de beoordeling van tentamens alsmede het vaststellen van de uitslag daarvan wijst de examencommissie (externe) examinatoren aan. Indien er meerdere examinatoren voor een (deel)tentamen zijn wijst de examencommissie ook hoofdexaminatoren aan.
2. (Hoofd)examinatoren zijn - afhankelijk van hun rol in het toetsproces - deskundig in het vakgebied en beschikken over onderwijskundige kennis en vaardigheden wat betreft het opstellen van toetsen, het vaststellen van beoordelingswijze en -norm, het organiseren van toetsing en het kunnen analyseren van de toetsresultaten op basis van richtlijnen en criteria voor betrouwbare, valide en transparante toetsing en beoordeling.
3. De examencommissie ziet er op toe dat de examinatoren voldoende deskundig zijn. De examencommissie verzoekt de instituutsdirectie waar nodig maatregelen te treffen om de deskundigheid van examinatoren te bevorderen.
4. Om de deskundigheid van de (hoofd)examinatoren te waarborgen, gebruikt de examencommissie een profielschets en hanteert deze bij het aanwijzen van de examinatoren. Deze profielschets(en) zijn te raadplegen via de elektronische leeromgeving.
5. Examinatoren worden aangewezen voor een of meer specifieke opleidingsonderdelen (eenheid van leeruitkomsten, onderwijseenheid, (deel) tentamen, fase, vakgebied) en voor een specifieke periode.
6. De examencommissie informeert examinatoren over hun aanwijzing en de gehanteerde profielschets.
7. Examinatoren en overige betrokkenen kunnen zo nodig door de examencommissie worden gehoord en verstrekken de commissie de gevraagde inlichtingen en/of adviezen.
8. Examinatoren moeten desgevraagd de examencommissie kunnen voorzien van materiaal aan de hand waarvan de toetskwaliteit en de beoordelingswijze en -resultaten beoordeeld kunnen worden (zoals: leerdoelen, toetsplan, toetsmatrijs, een antwoordmodel, beoordelingsschema, beoordelingscriteria bij opdrachten, het tentamen en/of de opdracht(en) zelf, de toetsresultaten en een analyse daarvan).
9. De examencommissie kan de aanwijzing van een examinator intrekken wanneer deze niet - of niet meer - aan de gestelde deskundigheidseisen voldoet.

Paragraaf 5: Nadere regels m.b.t. beslissingen aangaande individuele studenten

Artikel 5.1. OER als kaderstellend document

In de OER zijn kaderstellende bepalingen vastgelegd met betrekking tot (deel)tentamens, minoren, integrale toetsen, beoordelingscriteria, vrijstellingen, leerwegaafhankelijke (deel)tentamens, beheersing van de Nederlandse taal, uitbreiding van de studielast, studieadviezen en studeren met een functiebeperking, chronische ziekte of met een andere bijzondere gesteldheid zoals zwangerschap.

Artikel 5.2. Nadere regels m.b.t. vrijstelling van (deel)tentamens en integrale toetsen

1. De procedure voor de aanvraag van en verlening van vrijstelling(en) is beschreven op de de elektronische leeromgeving van de examencommissie.

2. Aanwijzingsbesluiten waarin een of meer vrijstellingen in het vooruitzicht worden gesteld voor speciale doelgroepen (bijvoorbeeld in het kader van een verkorte route) zijn te vinden in de individuele OS/OER-beschrijvingen.

Artikel 5.3. Nadere regels m.b.t. vrije minoren

De examencommissie ontvangt van de student bewijsstukken van de met goed gevolg afgelegde tentamens van de door de examencommissie goedgekeurde tentamens behorende bij een vrije minor. Deze bewijsstukken kunnen bestaan uit een certificaat, een verklaring of andere documenten waaruit blijkt dat het goedgekeurde tentamen met goed gevolg is afgelegd.

1. De bewijsstukken worden door de examencommissie gearchiveerd.
2. Nadat de bewijsstukken door de examencommissie ontvangen zijn, wordt de kwalificatie voor het tentamen of de tentamens behorende bij de vrije minor door de examencommissie vastgelegd in het studenteninformatiesysteem van de HAN.

Paragraaf 6: Onregelmatigheid en fraude bij (deel)tentamens en integrale toetsen

Artikel 6.1. Definitie van onregelmatigheid en fraude

1. Onder onregelmatigheid wordt verstaan: “elk handelen of nalaten van een betrokkene waardoor bewust of onbewust een onjuiste indruk wordt gewekt van de kennis, inzicht en vaardigheden en zo aan de orde attitude van zichzelf of van een of meer andere betrokkenen.”
2. Onder fraude wordt verstaan: “elk handelen of nalaten waarvan betrokkene wist of behoorde te weten dat dit handelen of nalaten het op de juiste wijze vormen van een oordeel over zijn of andermans kennis, inzicht en vaardigheden en zo aan de orde attitude geheel of gedeeltelijk onmogelijk maakt en/of het opzettelijk beïnvloeden door betrokkene van (onderdelen van) het tentamen- of vrijstellingsverleningsproces met als doel het resultaat van het (deel)tentamen of vrijstellingsbesluit te beïnvloeden of met als doel een ander resultaat uit het (deel)tentamen of vrijstellingsverzoek te verkrijgen.”
3. Onder onregelmatigheid c.q. fraude wordt in ieder geval begrepen:
 - a) het bewust of onbewust als eigen werk opnemen in een portfolio en/of als eigen (groep)werk presenteren c.q. inleveren van (groep)werk (zoals scriptie, werkstuk, opdracht, of ander ter beoordeling in te leveren schriftelijk stuk) dat geheel of gedeeltelijk is overgenomen en/of door de student ongeoorloofd met een of meer andere(n) is gemaakt. Hieronder vallen ook de volgende regels:
 - i het parafraseren van de inhoud van andermans teksten zonder voldoende bronverwijzingen;
 - ii het gebruik maken dan wel overnemen van andermans teksten, gegevens of ideeën zonder volledige en correcte bronvermelding;
 - iii het niet duidelijk aangeven in de tekst, bijvoorbeeld via aanhalingstekens of een bepaalde vormgeving, dat tekst letterlijk van een andere auteur is overgenomen, zelfs indien een correcte bronvermelding is opgenomen;
 - iv het indienen van een eerder ingediende of daarmee vergelijkbare tekst voor opdrachten van andere tentamenonderdelen;
 - v het indienen van of andersoortige schriftelijke stukken die verworven zijn van een commerciële instelling of die (al dan niet tegen betaling) door iemand anders zijn geschreven.

- vi het niet of nauwelijks hebben meegewerkt aan een (groeps)opdracht, terwijl de student zelf of via een ander zijn naam onder het (groeps)werk heeft geplaatst.
- b) het bekend maken of zich in kennis stellen van tentamenvragen en/of –antwoorden voorafgaand aan, tijdens en/of na het afnemen van het tentamen;
- c) het op enige wijze verlenen van hulp of steun aan een medestudent als gevolg waarvan een onjuiste indruk van de kennis, inzicht en/of vaardigheden van de student wordt gewekt;
- d) het hulp of steun zoeken en/of verkrijgen van een medestudent of een ander als gevolg waarvan een onjuiste indruk van de kennis, inzicht en/of vaardigheden van de student wordt gewekt;
- e) het binnen handbereik hebben van niet- toegestane hulpmiddelen tijdens het tentamen;
- f) het tijdens de toetsing gebruiken van toegestane hulpmiddelen waarin niet-toegestane aantekeningen en/of toevoegingen voorkomen (bijgeschreven of op losse blaadjes);
- g) het zonder uitdrukkelijke toestemming verlaten van de tentamenlocatie en in die locatie terug te keren tijdens het tentamen;
- h) het verlaten van de tentamenlocatie met een (deel van het) gemaakte tentamen, ook wanneer deze uitwerking vervolgens wordt aangeboden aan de surveillant of diens plaatsvervanger;
- i) het aanbrengen van wijzigingen in de bij de examinerator ingeleverde of reeds door de examinerator beoordeelde schriftelijke tentamens of integrale toetsen.
- j) het maken van een tentamen onder de naam van een ander dan wel dit laten doen;
- k) het overtreden van regels voor inzage in en nabespreking van beoordeeld tentamenwerk;
- l) al die overige zaken of voorvallen die als zodanig door de voorzitter van de examencommissie worden benoemd.

Artikel 6.2. Inbeslagname bewijsmateriaal

In geval van een redelijk vermoeden van een onregelmatigheid of fraude zijn de examencommissie, (hoofd)examinator en degenen, die namens het instellingsbestuur betrokken zijn bij het tentamen/de integrale toets, bevoegd tot inbeslagname van enig materiaal dat kan dienen als bewijs van de onregelmatigheid of fraude. Uiterlijk nadat de beslissing van de examencommissie als bedoeld in artikel 6.5 onherroepelijk is geworden, retourneert de examencommissie het materiaal aan de betrokkene.

Artikel 6.3 Maatregelen bij onregelmatigheid, respectievelijk fraude

1. Indien een student zich ten aanzien van enig deel van het (deel)tentamen aan enige onregelmatigheid of fraude heeft schuldig gemaakt, kan de examencommissie een of meer van de volgende maatregelen treffen:
 - a) het geven van een schriftelijke waarschuwing;
 - b) het geven van een schriftelijke berisping;
 - c) het ongeldig verklaren van een afgenomen tentamen en het tentamenresultaat waarvan de examencommissie de kwaliteit door deze onregelmatigheid of fraude niet kan garanderen. Het ongeldig verklaren van een afgenomen tentamen leidt tot tentamenresultaat 0;

- d) het onthouden van het getuigschrift aan de student (indien de onregelmatigheid of fraude eerst na afloop van een toetsing wordt ontdekt);
 - e) bepalen dat het getuigschrift slechts kan worden uitgereikt na een hernieuwde toetsing op een door de examencommissie te bepalen wijze, datum en tijd (indien de onregelmatigheid of fraude eerst na afloop van een toetsing wordt ontdekt);
 - f) intrekking van het getuigschrift nadat dit is uitgereikt (indien de ernstige vorm van fraude eerst na afloop van het uitreiken van het getuigschrift wordt ontdekt).
2. Bij onregelmatigheid of fraude kan de examencommissie besluiten tot ontzegging van deelname aan één of meer tentamens/integrale toetsen voor de termijn van ten hoogste één jaar.
 3. Bij een ernstige vorm van fraude kan de examencommissie het College van Bestuur voorstellen de inschrijving voor de opleiding van betrokkene definitief te beëindigen.
 4. Indien een afgenomen tentamen volgens de examencommissie niet voldoet aan de kwaliteitscriteria voor toetsing als gevolg van een onregelmatigheid of fraude gepleegd door een ander dan de student, dan kan de examencommissie besluiten om (een deel van) het tentamen en/of het tentamenresultaat ongeldig te verklaren. Het ongeldig verklaren van een afgenomen tentamen leidt tot vervallen van of het niet toekennen van een tentamenresultaat. Aan getroffen studenten wordt een vervangende gelegenheid geboden het desbetreffende (deel van het) tentamen af te leggen.

Artikel 6.4. Horen student, melder en (eventueel) een of meer relevante derden

1. De examencommissie deelt onverwijld, zo mogelijk mondeling en in ieder geval schriftelijk, aan de student mede dat er een melding van een onregelmatigheid of fraude bij een tentamen hem betreffende is ontvangen.
2. De examencommissie stelt de student in de gelegenheid te worden gehoord alvorens er een definitief besluit wordt genomen.
3. Indien de student wenst te worden gehoord, dient hij dit schriftelijk kenbaar te maken en wel binnen 8 werkdagen na dagtekening van het schrijven waarin de student over de mogelijkheid tot horen is geïnformeerd.
4. De student wordt gehoord uiterlijk 10 werkdagen nadat het verzoek daartoe is ontvangen.
5. De examencommissie kan, de melder en eventueel een of meer derden horen alvorens zij een definitief besluit neemt over de onregelmatigheid of fraude.
6. Voordat het horen plaatsvindt wordt de student erop gewezen, dat hij niet verplicht is tot antwoorden op de door de examencommissie gestelde vragen.
7. Eventueel door de student meegebrachte derden mogen niet worden geweigerd. Zij mogen als toehoorder bij het horen aanwezig zijn.

Artikel 6.5 Bekendmaking besluit

1. Indien de student niet binnen 8 werkdagen na dagtekening van het schrijven waarin de student over de mogelijkheid tot horen werd geïnformeerd, schriftelijk heeft gereageerd, gaat de examencommissie ervan uit dat de student niet gehoord wenst te worden. De examencommissie informeert de student binnen 10 werkdagen na het verstrijken van deze termijn schriftelijk over het genomen besluit dan wel voorstel/advies aan het College van Bestuur.
2. Indien de student, melder en/of een of meer relevante derden zijn gehoord, informeert de examencommissie de student binnen 10 werkdagen na het horen schriftelijk over het genomen besluit dan wel een voorstel/advies aan het College van Bestuur.

Paragraaf 7: Getuigschrift en diplomasupplement

Artikel 7.1. OER als kaderstellend document

1. In de OER zijn in hoofdstuk 3 en 8 kaderstellende bepalingen vastgelegd op het gebied van eenheden van leeruitkomsten/onderwijseenheden⁶, tentamens, integrale toetsen en getuigschriften.
2. De examencommissie maakt gebruik van de door het College van Bestuur vastgelegde formats voor getuigschriften, diplomasupplementen en certificaten (CvB-besluit 2018/1328) en gaat daarbij uit van de uitgangspunten en werkwijzen omtrent de uitreiking zoals geformuleerd in de toelichting bij dit besluit.
3. Nadat de examencommissie heeft vastgesteld dat het bachelorexamen met goed gevolg is afgelegd, kan een student een verzoek indienen om eerder dan op de vastgestelde momenten zijn getuigschrift overhandigd te krijgen. De examencommissie willigt dit verzoek in, waarbij een student rekening moet houden met een verwerkingstermijn van minimaal 10 werkdagen.

Artikel 7.2 Getuigschriftvertaling

Voor vertalingen kunnen afgestudeerden zich wenden tot een beëdigd tolk/vertaler (zie: www.ngtv.nl).

Alle kosten voor de vertalingen zijn voor rekening van de student.

Paragraaf 8: Jaarverslag examencommissie

Artikel 8.1. Jaarlijkse rapportage examencommissie en faculteitsdirectie

1. De examencommissie stelt jaarlijks, in de maand november, een verslag op van haar werkzaamheden over het voorgaande studiejaar en stuurt dit naar de faculteitsdirectie.
2. De examencommissie maakt gebruik van de handreiking voor het jaarverslag.
3. De betrokken instituutsdirectie ontvangt een afschrift van het jaarverslag.

Paragraaf 9: Slotbepalingen

Artikel 9.1. Onvoorziene omstandigheden

In gevallen waarin dit reglement niet voorziet en waarin een onmiddellijke beslissing noodzakelijk is, beslist, zo dit tot de bevoegdheden van de examencommissie behoort, de voorzitter van de examencommissie. Zijn beslissing deelt hij zo spoedig mogelijk mee aan de belanghebbers bij de beslissing.

⁶ Lees hier 'eenheden van leeruitkomsten' voor modules in het experiment en lees 'onderwijseenheden' voor modules die nog niet vallen onder het experiment of voor de voltijdse opleidingsvariant.

Artikel 9.2 Klacht en beroep inzake beslissingen en handelwijzen van een examencommissie

1. Tegen een besluit van de examencommissie of een examiner kan een student binnen 6 weken na bekendmaking van dit besluit beroep aantekenen bij het College van Beroep voor de Examens. De procedure staat vermeld in de 'Regeling rechtsbescherming besluiten het onderwijs betreffende (COBEX)' van het studentenstatuut HAN.
2. Elk besluit van de examencommissie of individuele examiner bevat een rechtsmiddelen-clausule. In deze clausule is ten minste het volgende opgenomen:
 - a. het is mogelijk binnen zes weken na dagtekening van het desbetreffende besluit in beroep te worden gegaan;
 - b. het beroep kan worden ingediend bij het College van Beroep voor de Examens;
 - c. de juiste en actuele adresgegevens van het College van Beroep voor de Examens.
 - d. een verwijzing - voor meer informatie - naar de 'regeling rechtsbescherming besluiten het onderwijs betreffende' van het studentenstatuut HAN.
3. Indien een student een klacht wil indienen tegen een examiner of examencommissielid, dan wordt verwezen naar de procedure zoals vermeld in het reglement 'Klachten' van het studentenstatuut HAN.
4. Indien een klacht of beroep een lid van de examencommissie betreft, neemt dit examencommissielid niet namens de examencommissie deel aan de behandeling van de klacht of het beroep.

Artikel 9.3 Vaststelling, inwerkingtreding en wijziging

1. Dit reglement is vastgesteld door de examencommissie als omschreven in artikel 1.3 op 4 juli 2019 en treedt in werking met ingang van 1 september 2019.
2. Het reglement is ter vervanging van het reglement examencommissie dat voorliggend collegejaar is vastgesteld.
3. Dit reglement wordt bekendgemaakt aan de studenten en de medewerkers van opleidingen genoemd in artikel 1.2. lid 3 van dit reglement door opname in het Opleidingsstatuut.
4. Wijzigingen van dit reglement worden door de betreffende examencommissie bij afzonderlijk besluit vastgesteld. Wijzigingen gedurende het lopende studiejaar vinden uitsluitend plaats indien dit noodzakelijk is voor de bescherming van de belangen van studenten.
5. Wijzigingen van dit reglement kunnen voor de student geen nadelige uitwerking hebben op eerder genomen besluiten van de examencommissie, die krachtens dit reglement zijn genomen.

Nijmegen, 4 juli 2019

Namens de examencommissie I.M.T.H. Jansen , voorzitter

Bijlage 1: Door examencommissie gemandateerde taken

Overzicht van de door de examencommissie gemandateerde taken (door examencommissie – mandaatgever - genomen mandaatsbesluit(en)).

	Door examencommissie gemandateerde taken	Gemandateerd orgaan ⁷ of functie of specifieke taak van de gemandateerde medewerker ⁸
1	Archivering kopie diploma en kopie diplomasupplement Als ook archivering certificaten	Secretariaat HMP
2	Kwaliteit van de organisatie van examens	Secretariaat HMP
3	Informeren examinatoren over profielschets examinatoren	Coördinatoren
4	Afname toelatingsonderzoeken	Ntb
5	Werkzaamheden DC	Ntb
6	Werkzaamheden Ambtelijk Secretaris	Ntb
7		
8		
9		
10		
11		

Nota bene:

- Het mandaat blijft geldig behoudens intrekking door de examencommissie en zolang gemandateerde persoon in dienst is van de HAN en de hierboven genoemde specifieke taak verricht.
- Tenzij expliciet anders vermeld zijn gemandateerden niet bevoegd tot ondermandatering.

Nijmegen 4 juli 2019 Examencommissie Sociale innovatie en Management

⁷ Bijvoorbeeld commissie of bureau (dagelijkse commissie, toetscommissie, taakteam toetsing, tentamenbureau).

⁸ De officiële functie (benaming) van een medewerker (bijv. instituutsdirecteur, docent, hogeschool hoofddocent, opleider, trainer, adviseur, secretaresse) staat o.m. vermeld op HAN Insite bij "Onze mensen". Een taak betreft specifieke werkzaamheden die door een functionaris, al dan niet middels officiële opdracht/aanwijzing, verricht worden (bijv. voorzitter examencommissie, ambtelijk secretaris, studieloopbaanbegeleider, teamleider, administratief medewerker, examinator).

Het gaat in deze kolom uiteraard om de specifieke taak die relevant is in het kader van het door de examencommissie verstrekte materiaal.

Bijlage 2: Door of namens het instellingsbestuur aan de examencommissie gemandateerde taken

Overzicht van aan de examencommissie gemandateerde taken.

	Aan de examencommissie gemandateerde taken
1	Het verlenen van de graad
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	

Nota bene:

- Het mandaat blijft geldig behoudens intrekking en zolang gemandateerde in dienst is van de HAN en de hierboven genoemde specifieke taak verricht.
- Tenzij expliciet anders vermeld zijn gemandateerden niet bevoegd tot ondermandatering.

Bijlage 3: Voor recht op specifieke vrijstelling(en) aangewezen eerder behaalde (deel)tentamens, certificaten en andere verklaringen, diploma's en getuigschriften wordt verwezen naar de beschrijvingen in het OS/OER (geldt alleen voor de Master Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties).

REGLEMENT OPLEIDINGSCOMMISSIE 2019-2020

Hoofdstuk 1 Inleidende bepalingen

Artikel 1 Status en begripsbepalingen

1. Dit reglement is een reglement als bedoeld in artikel 25 lid 4 van het bestuurs- en beheersreglement van de HAN.
2. Dit reglement is van toepassing op de opleidingscommissie voor de masteropleiding Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties.
3. De definities en bepalingen uit de begrippenlijst van bijlage 1 bij het opleidingsstatuut zijn op dit reglement van toepassing.

Hoofdstuk 2 Opleidingscommissie

Artikel 2 Instellen opleidingscommissie(s)

1. Voor elke opleiding of voor een groep van opleidingen wordt een opleidingscommissie ingesteld.
2. Indien een faculteit slechts één opleiding omvat worden de taken en bevoegdheden van de opleidingscommissie door de deelraad uitgeoefend.
3. In het geval een opleidingscommissie voor twee of meer opleidingen wordt ingesteld, wordt die opleidingscommissie een gemeenschappelijke opleidingscommissie genoemd. Het besluit tot instelling of opheffing van een gemeenschappelijke opleidingscommissie wordt door de programmaraad genomen en vereist de instemming van de instituutsraad. Bij het besluit tot instemming consulteert de instituutsraad de desbetreffende opleidingscommissies.
4. De bepalingen in dit reglement gelden ook voor de gemeenschappelijke opleidingscommissie, tenzij de aard van de bepaling zich tegen toepassing verzet.
5. Binnen een opleidingscommissie kunnen zo nodig één of meerdere kamers worden ingesteld. Een kamer kan worden ingesteld naar inrichtingsvorm, naar de bijzondere eigenschap van de opleiding (bijvoorbeeld Engelstaligheid), naar locatie van de opleiding of naar gelang een andere bijzonderheid van de opleiding daartoe noodzaakt.⁹
6. De opleidingscommissie voor de masteropleiding Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties is voor één opleiding ingesteld.

Artikel 3 Gezamenlijke vergadering

Indien de opleidingen van één instituut niet een gemeenschappelijke opleidingscommissie hebben, vergaderen alle opleidingscommissies behorend tot het instituut tenminste één keer per jaar in een gezamenlijke vergadering over gemeenschappelijke punten, waaronder tenminste de punten genoemd in artikel 27 lid 4 van dit reglement.

Artikel 4 Samenstelling opleidingscommissie

1. De opleidingscommissie bestaat uit 7 leden.
2. De helft van de leden van de opleidingscommissie bestaat uit studenten van de desbetreffende opleiding en de andere helft van de leden van de opleidingscommissie bestaat uit personeel van de desbetreffende opleiding.
3. Zij die deel uitmaken van de instituutsdirectie, werkzaam zijn als onderwijsmanager of de taak van opleidingscoördinator uitoefenen kunnen niet tevens lid zijn van de opleidingscommissie.

⁹ Zie voor de taken en bevoegdheden van een kamer de omschrijving in artikel 27 lid 3 van het reglement

Artikel 5 Zittingsduur

1. De studentleden van een opleidingscommissie die zijn benoemd hebben 2 jaar zitting. De personeelsleden van een opleidingscommissie die zijn benoemd hebben 4 jaar zitting.
2. De zittingstermijn vangt aan op 1 september.
3. Alle leden treden aan het einde van hun zittingsperiode tegelijk af.
4. De leden van een opleidingscommissie kunnen aan het einde van hun zittingsperiode herbenoemd worden, met dien verstande dat de personeelsleden die zijn benoemd twee aansluitende termijnen zitting kunnen hebben en daarna eerst weer herbenoemd kunnen worden na één termijn geen zitting te hebben gehad. Studentleden kunnen na aftreden herbenoemd worden met een maximum van vier aansluitende studie jaren.

Artikel 6 Beëindiging lidmaatschap

1. Het lidmaatschap van een opleidingscommissie eindigt door:
 - a. het aflopen van de zittingsperiode, tenzij het lid opnieuw benoemd wordt;
 - b. tussentijds:
 - in geval van overlijden;
 - indien de samenstelling van de opleidingscommissie niet meer voldoet aan de eisen zoals opgenomen in dit reglement;
 - in het geval de docent niet meer aan het instituut, respectievelijk de betreffende opleiding verbonden is;
 - in geval de student de opleiding verlaten heeft.
2. Een lid van de opleidingscommissie kan te allen tijde het lidmaatschap beëindigen, door het lidmaatschap – met vermelding van reden- schriftelijk bij de desbetreffende instituutsdirectie op te zeggen.

Artikel 7 Wijze van samenstellen

1. De samenstelling van de opleidingscommissie geschiedt op basis van voordracht en benoeming.
2. Jaarlijks wordt gezien of het wenselijk is de wijze van samenstelling te handhaven.
3. Indien de opleidingscommissie in het hiervoor gaande artikel voor verkiezingen heeft gekozen, dan zijn de bepalingen in hoofdstuk 3 van toepassing. Indien de opleidingscommissie in het hiervoor gaande artikel voor benoeming gekozen heeft, dan zijn de bepalingen in hoofdstuk 4 van toepassing. Bij een keuze voor benoeming dient jaarlijks gezien te worden of het wenselijk is deze wijze van samenstelling te handhaven.

Hoofdstuk 3 Verkiezingen

Artikel 8 t/m 15 niet van toepassing.

Hoofdstuk 4 Benoeming

Artikel 16 Benoeming

De leden van de opleidingscommissie worden door de instituutsdirectie benoemd.

Artikel 17 Procedure

1. Voor afloop van de zittingstermijn dragen de leden van de studentgeleding van de opleidingscommissie studentleden voor de komende zittingsperiode aan de instituutsdirectie ter benoeming voor.
2. Voor afloop van de zittingstermijn dragen de leden van de personeelsgeleding van de opleidingscommissie personeelsleden voor de komende zittingsperiode aan de instituutsdirectie ter benoeming voor.

Artikel 18 Tussentijdse vacature bij benoeming

1. In het geval van een tussentijdse vacature bij een opleidingscommissie benoemt de instituutsdirectie een opvolger. De benoemingsprocedure uit artikel 17 wordt gevolgd.
2. De benoeming van een opvolger geschiedt binnen 4 weken na het ontstaan van de tussentijdse vacature.
3. De tussentijdse opvolger treedt af op het moment dat degene wiens lidmaatschap tussentijds is geëindigd had moeten aftreden.

Hoofdstuk 5 Functies en functioneren

Artikel 19 Functies

1. De opleidingscommissie kiest uit haar midden een voorzitter en een secretaris, en voor elk van beide een plaatsvervanger.
2. Een opleidingscommissie wordt vertegenwoordigd door de voorzitter of diens plaatsvervanger.

Artikel 20 Besluitvorming

1. De opleidingscommissie beslist met gewone meerderheid van stemmen. Een onthouding wordt niet meegerekend. Er kan alleen gestemd worden als de meerderheid van de leden bij de vergadering aanwezig is.
2. Stemming vindt plaats zonder aanwezigheid van de directie of gesprekspartner.
3. De leden van de opleidingscommissie adviseren en stemmen zonder last of ruggenspraak.
4. Bij afwezigheid kan een lid zijn stem per volmacht uitbrengen. Volmachten worden aan het begin van de vergadering schriftelijk afgegeven. Een lid kan slechts door een ander lid per keer gevolmachtigd worden. De gevolmachtigde stemt zonder last of ruggenspraak. Een volmacht telt mee bij het bepalen van het quorum van de vergadering.
5. Eenieder die bij de uitvoering van de taak van de commissie betrokken is en daarbij de beschikking krijgt over gegevens waarvan hij het vertrouwelijke karakter kent of redelijkerwijs moet vermoeden, is verplicht tot geheimhouding.
6. De opleidingscommissie draagt er in voorkomende gevallen zorg voor dat ook het standpunt van de minderheid van de uitgebrachte stemmen aan de programmaraad en/of instituutsdirectie kenbaar wordt gemaakt.
7. De opleidingscommissie draagt er zorg voor dat haar besluiten, adviezen en voorstellen ter inzage liggen op een voor de docenten en de studenten van het instituut, respectievelijk de opleiding toegankelijke plaats.

Artikel 21 Vergaderingen

1. De opleidingscommissie vergadert 2 maal per jaar en voorts in het geval minstens de helft van de leden van de opleidingscommissie hierom verzoekt. De vergadering wordt bijeengeroepen door de voorzitter van de opleidingscommissie.
2. De leden van de opleidingscommissie ontvangen uiterlijk vijf werkdagen voor aanvang van de vergadering een schriftelijke uitnodiging voor de vergadering. De uitnodiging is voorzien van een agenda.
3. De vergaderstukken worden uiterlijk vier werkdagen voor aanvang van de vergadering aan de leden van de opleidingscommissie gezonden. Bij latere toezending kunnen de leden ter vergadering met meerderheid van stemmen besluiten om de vergaderstukken niet te behandelen.
4. De opleidingscommissie kan zich op de vergadering door een deskundige laten voorlichten. De deskundige wordt minimaal zeven dagen voorafgaand aan de vergadering bij de secretaris aangemeld.
5. De opleidingscommissie kan uit haar midden een tijdelijke commissie samenstellen, die een onderwerp voorbereidt. Deze commissie rapporteert aan de opleidingscommissie.

Artikel 22 Openbaarheid

1. De vergaderingen van de opleidingscommissie zijn openbaar, tenzij de opleidingscommissie anders beslist. De opleidingscommissie bepaalt zelf of zij ter voorbereiding van een openbare vergadering een besloten vergadering houdt. In besloten vergaderingen kunnen geen besluiten genomen worden.
2. De opleidingscommissie houdt tenminste twee maal per jaar een openbare vergadering. De data van de openbare vergaderingen worden zodanig gepland dat zij aansluiten bij de officiële jaarplanning van de HAN.

Artikel 23 Verslaglegging

1. Van iedere vergadering wordt door de secretaris van de opleidingscommissie een verslag gemaakt.
2. Dit verslag bevat tenminste:
 - de datum, tijd en plaats van de vergadering;
 - de namen van de op vergadering aanwezige en afwezige leden;
 - de agendapunten;
 - de hoofdlijnen van de discussie;
 - eventuele stemverklaringen;
 - de adviezen;
 - de besluiten over advies en instemming met vermelding van stemmingen en uitslagen van stemmingen.
3. Het verslag wordt uiterlijk 15 werkdagen na afloop van de vergadering in concept naar de leden van de opleidingscommissie gestuurd, waarna het verslag in de eerstvolgende vergadering wordt vastgesteld.
4. De verslagen van de openbare vergaderingen van de opleidingscommissie worden digitaal beschikbaar gesteld opdat de docenten en studenten van het instituut, respectievelijk de betreffende opleiding er kennis van kunnen nemen.

Artikel 24 Contact met directies

1. De instituutsdirectie en de opleidingscoördinator verstrekken de opleidingscommissie ongevroegd tijdig alle inlichtingen die deze voor de vervulling van haar taak naar redelijkheid en billijkheid nodig kan hebben en, gevraagd, tijdig alle inlichtingen die deze voor de vervulling van haar taak naar redelijkheid en billijkheid nodig acht.
2. De opleidingscommissie is bevoegd de instituutsdirectie ten minste twee maal per jaar uit te nodigen om het voorgenomen beleid te bespreken aan de hand van een door haar opgestelde agenda.
3. Bij aanvang van het studiejaar stelt de opleidingscommissie een beleidsplan op, waarin de opleidingscommissie de visie en speerpunten van de opleidingscommissie voor het komende studiejaar formuleert. Het beleidsplan wordt met de instituutsdirectie gedeeld.
4. Op verzoek van de instituutsdirectie -of de door haar aangewezen plaatsvervanger- dan wel op verzoek van de opleidingscommissie woont de instituutsdirectie -of de door haar aangewezen plaatsvervanger- de vergaderingen van de opleidingscommissie of een gedeelte daarvan, bij.
5. De instituutsdirectie draagt er zorg voor dat de studenten en de medewerkers van het betreffende instituut voldoende op de hoogte zijn van het bestaan en het functioneren van de opleidingscommissie.

Artikel 25 Jaarlijkse rapportage

1. De voorzitter van de opleidingscommissie brengt jaarlijks uiterlijk in de maand november schriftelijk verslag uit aan de instituutsdirectie over de werkzaamheden en het functioneren

van de opleidingscommissie in het voorgaande studiejaar. De voorzitter zendt het verslag ter kennisneming aan de programmaraad en de instituutsraad.

2. De rapportage bevat in elk geval informatie over:
 - de samenstelling van opleidingscommissie;
 - de visie van de opleidingscommissie op haar taak en werkwijze;
 - het beleidsplan van de opleidingscommissie en de evaluatie daarvan;
 - de door de opleidingscommissie uitgebrachte adviezen en besluiten, waaronder de instemmingsverzoeken;
 - de reactie van het bestuur op de adviezen en besluiten;
 - conclusies en aanbevelingen.
3. Het in de leden 1 en 2 bedoelde verslag wordt in ieder geval digitaal en indien gewenst schriftelijk beschikbaar gesteld voor de medewerkers en studenten van het instituut, respectievelijk de betreffende opleiding.

Artikel 26 Contact met instituutsraad

De voorzitter van de opleidingscommissie draagt er zorg voor dat daar waar nodig overleg met de (voorzitter van de) instituutsraad plaatsvindt.

Hoofdstuk 6 Taken en bevoegdheden opleidingscommissie

Artikel 27 Taakstelling opleidingscommissie

1. De opleidingscommissie heeft tot taak te adviseren over het bevorderen en waarborgen van de kwaliteit van de opleiding.
2. De opleidingscommissie heeft voorts als taak:
 - het jaarlijks beoordelen van de wijze van uitvoeren van de onderwijs- en examenregeling (OER) van de betreffende opleiding.
 - het desgevraagd of op eigen beweging advies uitbrengen of voorstellen doen aan de instituutsraad, de programmaraad of instituutsdirectie over alle andere aangelegenheden betreffende het onderwijs in de betreffende opleiding. De commissie zendt deze adviezen en voorstellen ter kennisneming aan de instituutsraad.
3. De gezamenlijke vergadering heeft tot taak:
 - de afzonderlijke adviezen over de OER, van de opleidingscommissies die tot een instituut behoren, te bespreken, om tot één gezamenlijk besluit of advies te komen in het geval de OER op instituutsniveau wordt vastgesteld.
 - de afzonderlijke beoordelingen van de opleidingen over de wijze van uitvoeren van de OER te bespreken om tot een beoordeling over de wijze van uitvoeren van de OER op instituutsniveau te komen.
 - het desgevraagd of op eigen initiatief advies uitbrengen aan de instituutsdirectie, de programmaraad en/of de instituutsraad over alle andere aangelegenheden betreffende het onderwijs in de betreffende opleiding(en) op instituutsniveau.

Artikel 28 Instemmingsrecht

1. De opleidingscommissie heeft instemmingsrecht ten aanzien van het bestuurs- en beheersreglement voor zover:
 - daarin een andere wijze van samenstelling van de opleidingscommissie wordt vastgelegd dan verkiezing;
 - het de jaarlijkse beoordeling van de wenselijkheid van deze andere wijze van samenstelling betreft;
 - het onderwerpen bedoeld in artikel 10.17 derde tot de met achtste lid van de wet betreft.

2. De opleidingscommissie heeft instemmingsrecht ten aanzien van de OER van de betreffende opleiding voor zover het betreft:
- de wijze waarop het onderwijs in de desbetreffende opleiding wordt geëvalueerd;
 - de inhoud van de afstudeerrichtingen binnen een opleiding;
 - de kwaliteit op het gebied van kennis, inzicht en vaardigheden die een student zich bij beëindiging van de opleiding moet hebben verworven;
 - waar nodig de inrichting van praktische oefeningen;
 - de studielast van de opleiding en van elk van de daarvan deel uitmakende onderwijseenheden;
 - indien van toepassing, de wijze waarop de selectie van studenten voor een speciaal traject binnen een opleiding gericht op het behalen van een hoger kennisniveau van studenten plaatsvindt;
 - indien van toepassing, de regeling dat de studielast voor een versneld traject gericht op studenten met een VWO-diploma 240 studiepunten in plaats van 180 studiepunten bedraagt.

Artikel 29 Adviesrecht

De opleiding heeft adviesrecht ten aanzien van de OER van de betreffende opleiding voor zover het betreft:

- de inhoud van de opleiding en van de daaraan verbonden examens;
- de nadere regels ter uitvoering van het studieadvies propedeutische fase en de nadere regels ter uitvoering van de verwijzing in propedeutische fase indien een opleiding na de propedeutische fase meer dan een afstudeerrichting omvat;
- het aantal en de volgtijdelijkheid van de tentamens, alsmede de momenten waarop deze afgelegd kunnen worden;
- de voltijdse, deeltijdse of duale inrichting van de opleiding;
- waar nodig, de volgorde waarin, de tijdvakken waarbinnen en het aantal malen per studiejaar dat de gelegenheid wordt geboden tot het afleggen van tentamens en examens;
- waar nodig, de geldigheidsduur van met goed gevolg afgelegde tentamens, behoudens de bevoegdheid van de examencommissie die geldigheidsduur te verlengen;
- of de tentamens mondeling, schriftelijk of op een andere wijze worden afgelegd, behoudens de bevoegdheid van de examencommissie in bijzondere gevallen anders te bepalen;
- de wijze waarop studenten met een handicap of chronische ziekte redelijkerwijs in de gelegenheid worden gesteld de tentamens af te leggen;
- de openbaarheid van mondeling af te nemen tentamens, behoudens de bevoegdheid van de examencommissie in bijzondere gevallen anders te bepalen;
- de termijn waarbinnen de uitslag van een tentamen bekend wordt gemaakt alsmede of en op welke wijze van deze termijn kan worden afgeweken;
- de wijze waarop en de termijn gedurende welke degene die een schriftelijk tentamen heeft afgelegd, inzage verkrijgt in zijn beoordeeld werk;
- de wijze waarop en de termijn gedurende welke kennis genomen kan worden van vragen en opdrachten, gesteld of gegeven in het kader van een schriftelijk afgenomen tentamen en van de normen aan de hand waarvan de beoordeling heeft plaatsgevonden;
- de gronden waarop de examencommissie voor eerder met goed gevolg afgelegde tentamens of examens in het hoger onderwijs, dan wel voor buiten het hoger onderwijs opgedane kennis of vaardigheden, vrijstelling kan verlenen van het afleggen van een of meer tentamens;
- waar nodig, dat het met goed gevolg afgelegd hebben van tentamens voorwaarde is voor de toelating tot het afleggen van andere tentamens;
- waar nodig, de verplichting tot het deelnemen aan praktische oefeningen met het oog op de toelating tot het afleggen van het desbetreffende tentamen, behoudens de bevoegdheid van

de examencommissie vrijstelling van die verplichting te verlenen, al dan niet onder oplegging van vervangende eisen;

- de bewaking van studievoortgang en de individuele studiebegeleiding;
- de feitelijke vormgeving van het onderwijs.

Artikel 30 Voorwaarden instemming en advies

1. De programmaraad en/of instituutsdirectie draagt er zorg voor dat:
 - a. een advies op een zodanig tijdstip wordt gevraagd dat het advies van wezenlijke invloed kan zijn op de besluitvorming;
 - b. de commissie in de gelegenheid wordt gesteld met de desbetreffende directie overleg te voeren voor dat het advies wordt uitgebracht;
 - c. de commissie zo spoedig mogelijk schriftelijk in kennis wordt gesteld van de wijze waarop aan het uitgebrachte advies gevolg wordt gegeven.

Artikel 31 Procedure instemming en advies

1. De opleidingscommissie deelt de programmaraad en/of instituutsdirectie zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk binnen 6 weken nadat instemming of een advies is gevraagd, schriftelijk mede of de opleidingscommissie instemming verleent respectievelijk wat het advies van de opleidingscommissie is.
2. De opleidingscommissie en instituutsdirectie kunnen overeen komen de in het vorige lid genoemde termijn te verlengen, dan wel te verkorten in het geval het spoedeisende karakter van het te nemen besluit dat verlangt, dan wel indien het besluit genomen dient te worden ter voldoening aan een wettelijk voorschrift.
3. Indien de opleidingscommissie het advies dan wel de beslissing met betrekking tot de gevraagde instemming niet binnen de in lid 1 van dit artikel genoemde termijn c.q. binnen de verlengde of verkorte termijn aan de programmaraad en/of instituutsdirectie kenbaar heeft gemaakt, dan wordt de opleidingscommissie geacht van zijn bevoegdheden geen gebruik te maken.
4. De opleidingscommissie kan studenten en/of medewerkers van de betreffende opleiding raadplegen, alvorens te besluiten op het instemmingsverzoek respectievelijk een advies af te geven.

Artikel 32 Afwijken advies

1. Indien de programmaraad en/of de instituutsdirectie een advies van de opleidingscommissie niet of niet geheel wil volgen, deelt zij dit binnen vier weken en met redenen omkleed aan de opleidingscommissie mede. De programmaraad en/of instituutsdirectie draagt er zorg voor dat de opleidingscommissie in de gelegenheid gesteld wordt nader overleg met de desbetreffende directie te voeren alvorens tot definitieve besluitvorming over te gaan.
2. De programmaraad en/of instituutsdirectie schort de uitvoering van haar besluit op tot 4 weken na de dag waarop zij de opleidingscommissie het besluit heeft medegedeeld, tenzij de commissie tegen onmiddellijke uitvoering geen bedenkingen heeft.
3. De programmaraad en/of de instituutsdirectie stelt de opleidingscommissie, de instituutsraad en indien het een besluit van de instituutsdirectie betreft de programmaraad schriftelijk van het definitieve besluit in kennis en vermeldt in het besluit dat wordt afgeweken van het advies van de opleidingscommissie.

Artikel 33 Initiatiefrecht

1. Indien de opleidingscommissie desgevraagd of op eigen beweging een voorstel als bedoeld in artikel 27 lid 2 van dit reglement aan de programmaraad of de instituutsdirectie doet, reageert de instituutsdirectie binnen twee maanden na ontvangst van het voorstel. De opleidingscommissie zendt de adviezen en voorstellen ter kennisneming aan de medezeggenschapsraad of instituutsraad.

Hoofdstuk 7 Kwaliteitszorg

Artikel 34 Kwaliteitszorg

1. Bij aanvang van het studiejaar maken de opleidingscommissie en de opleidingscoördinator afspraken over de wijze waarop de kwaliteitszorg wordt uitgevoerd.
2. De OC stelt per studiejaar samen met de opleidingscoördinator een activiteitenplan vast waar kwaliteitszorg onderdeel van is.

Artikel 35 Betrokkenheid bij accreditatie

In het kader van en ten behoeve van de accreditatie van de opleiding:

- geeft de opleidingscommissie op verzoek van de instituutsdirectie of programmaraad een advies af voor de zelfevaluatie van de opleiding;
- heeft de opleidingscommissie in voorkomende geval adviesrecht op het herstelplan.

Hoofdstuk 8 Geschillen

Artikel 36 Toegang tot de geschillencommissie medezeggenschap

De geschillencommissie medezeggenschap neemt kennis van geschillen tussen de opleidingscommissie, de programmaraad of instituutsdirectie over:

- a. de toepassing van het reglement opleidingscommissies;
- b. geschillen die voortvloeien uit de artikelen 27 tot en met 30 van dit reglement.

Artikel 37 Minnelijke schikking

Indien er een geschil is tussen de opleidingscommissie en de instituutsdirectie en/of programmaraad onderzoekt het college van bestuur of een minnelijke schikking mogelijk is. Indien dit niet mogelijk blijkt, legt de instituutsdirectie, programmaraad of de opleidingscommissie het geschil voor aan de geschillencommissie medezeggenschap.

Artikel 38 Bindende uitspraak geschillencommissie medezeggenschap

De geschillencommissie medezeggenschap is bevoegd een minnelijke schikking tussen partijen tot stand te brengen. Indien geen minnelijke schikking wordt bereikt, beslecht de geschillencommissie medezeggenschap een aan haar voorgelegd geschil door een bindende uitspraak te doen waarbij zijn toets of:

- a) de programmaraad en/of instituutsdirectie zich heeft gehouden aan de eisen van de wet en het huishoudelijk reglement opleidingscommissies;
- b) de programmaraad en/of de instituutsdirectie bij de afweging van de betrokken belangen in redelijkheid tot het voorstel of de beslissing heeft kunnen komen en;
- c) de programmaraad en/of de instituutsdirectie onzorgvuldig heeft gehandeld ten opzichte van de opleidingscommissie.

Artikel 39 Opschorting uitvoering beslissing

Indien het geschil betrekking heeft op het niet of niet geheel volgen van het advies van de opleidingscommissie, wordt de uitvoering van de beslissing opgeschort met vier weken, tenzij de opleidingscommissie geen bedenkingen heeft tegen onmiddellijke uitvoering van de beslissing.

Artikel 40 Toestemming bij ontbreken instemming

Indien de programmaraad en/of instituutsdirectie voor de voorgenomen beslissing geen instemming van de opleidingscommissie heeft gekregen, kan de programmaraad en/of instituutsdirectie de geschillencommissie medezeggenschap, in afwijking van artikel 31, toestemming vragen om de beslissing

te nemen. De geschillencommissie geeft slechts toestemming indien de beslissing van de opleidingscommissie om geen instemming te geven onredelijk is of indien de voorgenomen beslissing van de programmaraad en/of instituutsdirectie geveerd wordt door zwaarwegende organisatorische, economische of sociale redenen.

Hoofdstuk 9 Faciliteiten

Artikel 41 Faciliteiten (leden) opleidingscommissies

1. De instituutsdirectie staat de opleidingscommissie het gebruik toe van de voorzieningen waarover de commissie kan beschikken en die de commissie voor de vervulling van haar taak redelijkerwijs nodig heeft, waaronder in ieder geval wordt verstaan ambtelijke, financiële en juridische ondersteuning.
2. Meer in het bijzonder heeft de opleidingscommissie recht op:
 - vergaderruimte;
 - mogelijkheden tot reproductie/distributie van vergaderstukken.
3. De instituutsdirectie stelt de leden van de opleidingscommissie een scholingsbudget ter beschikking. Het scholingsbudget wordt bij aanvang van het studiejaar in onderling overleg tussen de opleidingscommissie en de instituutsdirectie bepaald en maakt mogelijk dat de leden van de opleidingscommissie in ieder geval deel kunnen nemen aan het scholings- en professionaliseringsaanbod van de HAN Academy. Het scholingsbudget voor de opleidingscommissie van de opleiding Management en innovatie in maatschappelijke organisaties bedraagt € 2.000 per studiejaar.
4. De leden van de opleidingscommissie die als medewerker werkzaam zijn worden in de gelegenheid gesteld om deze scholing in werktijd en met behoud van salaris te ontvangen.
5. De instituutsdirectie stelt de opleidingscommissies in de gelegenheid om zoveel mogelijk tijdens werktijd te vergaderen. De studentleden en personeelsleden van de opleidingscommissie worden voor het geheel aan activiteiten van de opleidingscommissie voor maximaal 40 uur per lid per studiejaar gefaciliteerd, waarbij voor het voorzitterschap een aanvullende facilitering van 40 uur per studiejaar geldt.

Hoofdstuk 10 Slotbepalingen

Artikel 42 Rechtsbescherming

Het college van bestuur, de programmaraad, de instituutsdirectie en de opleidingscoördinator dragen er zorg voor dat de leden van de opleidingscommissie niet worden geschaad in hun positie en/of belangen met betrekking tot de hogeschool.

Artikel 43 Onvoorziene omstandigheden

In gevallen waarin dit reglement niet voorziet en waaromtrent een onmiddellijke beslissing van de opleidingscommissie noodzakelijk is, beslist de voorzitter van de opleidingscommissie. De voorzitter deelt zijn/haar besluit zo spoedig mogelijk mede aan de overige leden van de opleidingscommissie en aan de instituutsdirectie, de betreffende opleidingscoördinator(en) en de programmaraad.

Artikel 44 Inwerkingtreding

Dit reglement is door de programmaraad vastgesteld op 10 juli 2018 en is geldig sinds 1 september 2018.

DEEL 3 BESCHRIJVING VAN HET ONDERWIJS

Behorend bij de OS/OER voor de volledig aan het experiment leeruitkomsten deelnemende deeltijdse en duale masteropleidingen van de HAN.

De inhoud van dit deel maakt onverkort deel uit van de Onderwijs- en Examenregeling (OER) die in deel 2 van dit opleidingsstatuut is opgenomen.

Conferenties in Nijmegen en Rotterdam

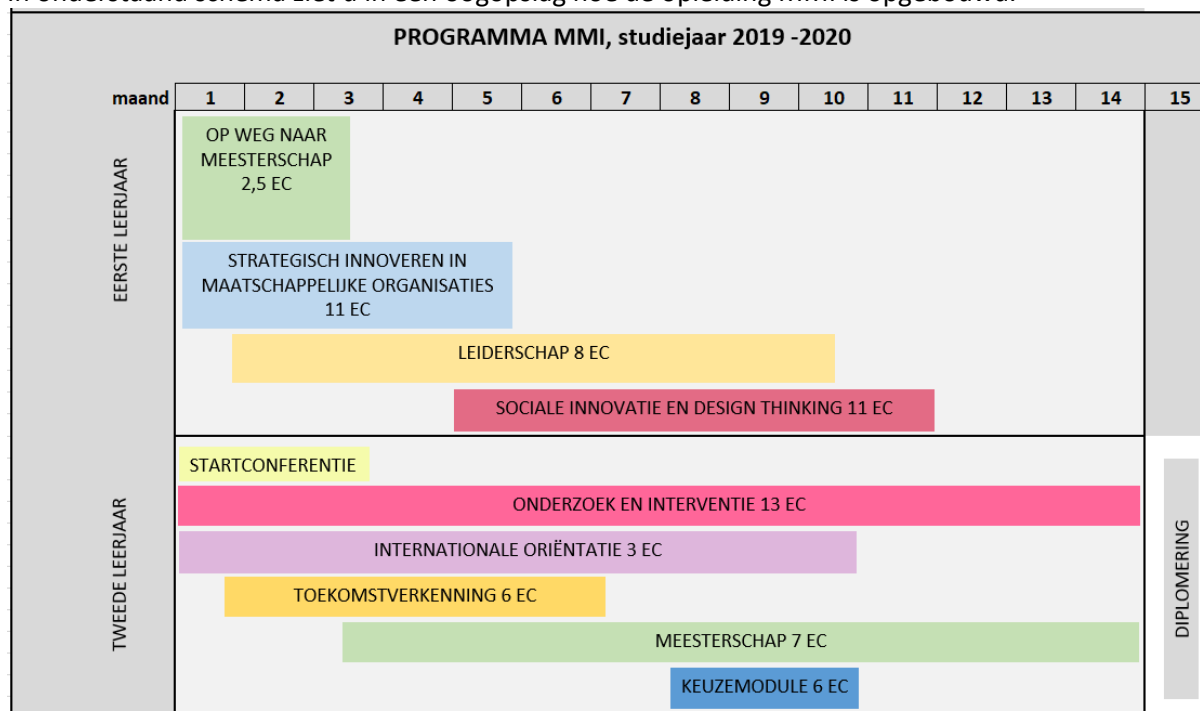
In *Nijmegen* bestaat het onderwijs in het eerste studiejaar uit een reeks driedaagse conferenties, en in het tweede studiejaar uit tweedaagse conferenties. Het eerste studiejaar loopt van september (2019) tot en met juli (2020), het tweede studiejaar van september (2020) tot en met november (2021). In *Rotterdam* is er elke week of per twee weken één conferentiedag (op dinsdag en vanaf 2020 op donderdag). Het eerste studiejaar in Rotterdam loopt van januari (2020) tot en met januari (2021), het tweede studiejaar van januari (2020) loopt tot en met maart (2021). Het curriculum van de opleiding kent een modulaire opbouw. Het succesvol afronden van alle modules leidt tot het behalen van de mastertitel. De modules kennen een inhoudelijke samenhang, maar zijn ook afzonderlijk te volgen.

Curriculumoverzicht deeltijdse masteropleiding Management en Innovatie in Maatschappelijke organisaties

Conform Artikel 4.1 lid 1 van de OER

In dit deel is beschreven hoe de deeltijdse masteropleiding Management en Innovatie in Maatschappelijke organisaties is opgebouwd. Het deeltijdse onderwijs van de HAN is opgebouwd uit eenheden van leeruitkomsten. Die eenheden zijn vervolgens gegroepeerd in modules. Een module is dus een vaststaande set van eenheden van leeruitkomsten.

In onderstaand schema ziet u in één oogopslag hoe de opleiding MMI is opgebouwd.



DEEL 3.1 BESCHRIJVING VAN HET ONDERWIJS DAT WORDT UITGEVOERD IN EENHEDEN VAN LEERUITKOMSTEN

Conform artikel 4.1 lid 1 van de OER

De opleiding bevat de volgende modules en eenheden van leeruitkomsten met de daarbij vermelde studielast:

Code module HMP_MMI_MOWM	Module 1: Op Weg naar Meesterschap			
Ingangseisen	- Een getuigschrift Bachelor in het domein Management, Sociale Studies, Zorg en Welzijn of Economie. - Minimaal 2 jaar werkervaring op bachelorniveau als (proces)manager of beleidsadviseur op (operationeel-)tactisch niveau voor ten minste 0,5 fte.			
Deelnameplicht	Ja			
Onderwijsvorm	Deeltijd			
		Naam EVL	Studiepunten	Aantal (deel)tentamens
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	1	Eigen rol en positie in het maatschappelijke domein bepalen.	2,5	1

EVL 1 : Op weg naar meesterschap	
Code EVL: MMI_OWM	
Eindkwalificatie	U geeft gericht sturing aan het ontwikkelen van de eigen professionaliteit en weet verworvenheden adequaat te integreren in de eigen organisatie / beroepscontext (12)
Aantal studiepunten	2,5 EC
Beschrijving van de context en van leeruitkomst(en) waaruit deze EVL is opgebouwd	
Naam Leeruitkomst: Eigen rol en positie in het maatschappelijke domein bepalen.	De student is in staat om het maatschappelijke speelveld van het publieke domein op hoofdlijnen, en het speelveld van de eigen sector, organisatie en/of vakgebied in meer detail, in kaart te brengen. Hij heeft zicht op de perspectieven van verschillende actoren. Hij is kan de actuele ontwikkelingen in beide speelvelden analyseren – en waar mogelijk met elkaar verbinden – en de daaruit voortvloeiende dynamiek bepalen. Ook is de student in staat hierop zijn eigen visie te formuleren rekening houdend met actuele issues en ontwikkelingen in zijn eigen context. De student is in staat zijn huidige en zijn toekomstig, gewenst professioneel en persoonlijk profiel, rol, positie en kwaliteiten duidelijk te maken, en van daaruit zijn ambitie. Hij kan vervolgens aangeven op welke manier hij invulling en sturing gaat geven aan zijn ontwikkeling in dit proces. Ook kan de student dit vertalen naar accenten die hij in de opleiding wil leggen. Hij laat zien daarbij verantwoordelijkheid te willen nemen om het ontwikkelingstraject aan te gaan. De student is in staat om zijn boodschap in de vorm van een persoonlijke presentatie helder over te dragen, afgestemd op het publiek.
TENTAMINERING	
Code tentamen: MMI_OWM_T2	Naam tentamen: Visualisatie & Performance
Weging	1.0

Omvat de leeruitkomst(en)	Eigen rol en positie in het maatschappelijke domein bepalen.
Tentamenvorm/ vormen	Visualisatie & Presentatie
Tentamenmoment	November (Nijmegen) Maart (Rotterdam)
Beoordelingscriteria	• U geeft blijk van inzicht in het maatschappelijk speelveld en relevante actoren en ontwikkelingen daarin, en verbindt dit met issues en ontwikkelingen in uw eigen sector, organisatie en/of vakgebied; • U maakt duidelijk wat uw huidige rol en positie in deze context is en vanuit welke professionele en persoonlijke kwaliteiten u die rol vorm geeft; • U geeft aan welke ambitie u in dit speelveld wilt realiseren, en laat vervolgens zien naar welke rol en positie u in de komende periode toe wilt groeien; • U laat zien op welke gebieden daarbij een verdere professionele ontwikkeling nodig is en vertaalt dit mede naar accenten die u in de opleiding wilt leggen; • Het visuele product dat u heeft gemaakt getuigt van eigenheid en creativiteit; • U toont een open houding en durf om uw eigen visie en ambitie uit te dragen; • De boodschap die u met de Visualisatie en de Performance wilt overbrengen is duidelijk en wie u als persoon bent komt duidelijk naar voren; • U weet met uw verhaal tijdens de Performance de toehoorders te boeien.
Minimaal oordeel tentamen	Voldaan / Niet Voldaan
Minimaal oordeel EVL	Voldaan

Code module HMP_MMI_MSIMO	Module 2: Strategisch innoveren in maatschappelijke organisaties			
Ingangseisen	• Een getuigschrift Bachelor in het domein Management, Sociale Studies, Zorg en Welzijn of Economie. • Minimaal 2 jaar werkervaring op bachelorniveau als (proces)manager of beleidsadviseur op (operationeel-)tactisch niveau voor ten minste 0,5 fte.			
Deelnameplicht	Nee			
Onderwijsvorm	Deeltijd			
		Naam EVL	Studiepunten	Aantal (deel)tentamens
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	1	Strategisch innovatieadvies voor de eigen organisatie of het eigen organisatieonderdeel	11	1

EVL 1 – Strategisch innoveren in maatschappelijke organisaties	
Code EVL: MMI_SIMO	
Eindkwalificaties	• U ontwerpt een visie op de maatschappelijke opgave voor de sector en uw organisatie op basis van een analyse van relevante maatschappelijke en internationale ontwikkelingen (1) • U vertaalt de visie op de maatschappelijke opgave voor de sector en uw organisatie in mogelijkheden en kansen voor innovatief strategisch beleid voor uw organisaties (3) • U bewaakt bij de inrichting van uw organisatie de optimale balans tussen het beheersmatige en het vernieuwende vermogen van de organisatie (5)
Aantal studiepunten	11 EC

Beschrijving van de context en van de leeruitkomst(en) waaruit deze EVL is opgebouwd	
Naam Leeruitkomst: Analyse & Visie	De student is in staat: - Een adequate externe analyse te maken van de actuele maatschappelijke en internationale ontwikkelingen die voor de eigen organisatie van belang zijn; - Om aan de hand van passende organisatiekundige concepten/modellen (bv. Business canvas model, 5-krachten model Kotter, Dual Transformation model Gilbert) een kernachtige beschrijving te geven van de interne analyse van de eigen organisatie; - Eén of enkele strategische kansen voor innovatie in of van de eigen organisatie te benoemen, die voortvloeien uit de synthese van de buiten- en de binnen wereld; de beschrijving van die kansen kent een beargumenteerde diepgang vanuit meerdere theoretische perspectieven (bv. Ashridge's Missiemodel, Sineks Golden Circle, Porters Concurrentieanalyse, Prahalads Core Competences, Weick's Betekenisgeving) en voorziet in heldere doelstellingen, nuances en risicobeschrijving.
Naam Leeruitkomst: Innovatieadvies	De student is in staat: - Om één realistisch en realiseerbaar innovatieadvies voor de eigen organisatie te formuleren; in de uitwerking van dit advies is, vanuit het doelrationele (klopt het?) en het betekenisgevende (welke waarde voegt het toe?) perspectief, aandacht voor: - De balans tussen beheersmatige aspecten en het vernieuwend vermogen van de organisatie; - Het veranderkundig perspectief - Het innovatieadvies is op effectiviteit beoordeeld: de problemen die nog moeten worden opgelost bij de verdere uitwerking van het advies zijn benoemd; risico's en randvoorwaarden zijn beschreven; - Om de impact van het innovatieadvies voor de organisatie of het organisatieonderdeel te laten zien op de volgende aspecten: - Het onderscheidend vermogen van de organisatie in zijn maatschappelijke context - De gevolgen van deze innovatie voor de verhouding tot andere relevante organisaties en ketenpartners - Om deze boodschap helder over te dragen, qua inhoud en vormgeving afgestemd de strategische managementlaag van de eigen organisatie.
TENTAMINERING	
Code tentamen: MMI_SIMO_T1	Naam tentamen: Strategische adviesnota
Weging	1.00
Omvat de leeruitkomst(en)	Analyse & Visie
	Innovatieadvies
Tentamenvorm	Verslag/adviesnota
Tentamenmoment	Januari (Nijmegen) Mei (Rotterdam)
Beoordelingscriteria	- Relevante maatschappelijke en internationale ontwikkelingen die voor de organisatie van belang zijn, zijn adequaat geanalyseerd - De interne analyse van de organisatie is kernachtig beschreven en toegepast met de juiste organisatie-theoretische concepten/modellen. De analyses zijn terug te vinden in de bijlage - De beschreven strategische 'kansen' voor innovatie vloeien logisch voort uit de synthese van de buiten- en de binnenwereld. De notitie kent een beargumenteerde diepgang (vanuit de verschillende theoretische perspectieven), heldere doelstellingen, nuances en risicobeschrijving - De gebruikte modellen /concepten zijn beargumenteerd beoordeeld op hun (on)bruikbaarheid in deze context en conclusies worden helder geformuleerd, assumpties zijn ter discussie gesteld - Het strategisch innovatie-advies is realistisch en realiseerbaar. U beschrijft a.d.h.v. verschillende theoretische perspectieven hoe u de balans tussen beheersmatige aspecten en het vernieuwend vermogen gaat realiseren. U werkt beargumenteerd de relevante aspecten uit in de adviesnota en neemt nadrukkelijk het veranderkundig perspectief mee

	- Concrete aandachtspunten bij de uitvoering van uw voorstel: welke problemen moeten nog worden opgelost bij de verdere uitwerking van het voorstel? Welke beperkingen kleven er aan? Wat zijn de risico's en tegenmaatregelen? Binnen welke randvoorwaarden is wat u voorstelt effectief? - Het strategisch innovatie-advies voor de organisatie(onderdeel) leidt tot een groter onderscheidend vermogen van de organisatie in zijn maatschappelijke context. De gevolgen van de strategische keuze/positionering van de organisatie voor de verhouding tot andere relevante organisaties en ketenpartners zijn in beeld gebracht - U beredeneert hoe u in staat bent over uw eigen organisatie heen te kijken.
Minimaal oordeel tentamen	5.50
Minimaal oordeel EVL	6

Code module HMP_MMI_MLS	Module 3: Leiderschap			
Ingangseisen	- Een getuigschrift Bachelor in het domein Management, Sociale Studies, Zorg en Welzijn of Economie. - Minimaal 2 jaar werkervaring op bachelorniveau als (proces)manager of beleidsadviseur op (operationeel-)tactisch niveau voor ten minste 0,5 fte.			
Deelnameplicht	Ja			
Onderwijsvorm	Deeltijd			
		Naam EVL	Studiepunten	Aantal (deel)tentamens
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	1	Performance Leiderschap & Positioneren en presenteren in het maatschappelijk krachtenveld	8 EC's	1

EVL 1 – Leiderschap	
Code EVL: MMI_LS	Performance Leiderschap & Positioneren en presenteren in het maatschappelijk krachtenveld
Eindkwalificaties	- U kunt uw organisatie en uzelf presenteren en positioneren in het voor uw organisatie relevante maatschappelijke speelveld (9) - U bent in staat om effectieve relaties en netwerken op te bouwen en draagvlak te verwerven voor de organisatiedoelstellingen en kennis te delen met andere relevante personen en partijen binnen en buiten de organisatie (10) - U levert een bijdrage aan gedragsverandering bij medewerkers en stakeholders d.m.v. effectieve communicatie, t.b.v. doelstellingen op strategisch niveau (11)
Aantal studiepunten	8 EC's
Beschrijving van de context en van de leeruitkomst(en) waaruit deze EVL is opgebouwd	
Performance Leiderschap	- De student is in staat dynamiek, onderstroom en gelaagdheid in processen te herkennen. Dit blijkt uit het handelen dat hij* laat zien. Hij is in staat te interveniëren tussen inhoud, proces en procedure. - De student is tevens in staat het proces vanuit verschillende perspectieven te benaderen en kan hierbij positie innemen en present zijn. - De student laat zien een effectieve bijdrage te leveren aan de dialoog en discussie en een innovatieve en creatieve bijdrage aan het proces. Tijdens dit proces kan de student reflecteren op eigen gedrag en dat van de ander(en).
Positioneren en presenteren in het maatschappelijk krachtenveld	De student is in staat duidelijk te maken hoe hij zich heeft ontwikkeld als critical being door te beschrijven hoe zijn eigen visie op leiderschap zich heeft ontwikkeld ten aanzien van de volgende thema's: interactie en samenwerking, kijken en handelen vanuit meervoudig perspectief, leiderschap, moreel besef en omgaan en macht en invloed. Hij is zich bewust van zijn moreel kompas en kan benoemen door welke waarden hij zich laat leiden. Hij kan

	een loopbaanperspectief uittekenen en kan aangeven hoe hij deze ontwikkeling vorm gaat geven. De student is in staat welke externe en interne relaties hij is aangegaan om zijn netwerk te versterken. Hij kan inzichtelijk maken hoe deze samenwerkingen hebben bijgedragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. De student laat daarbij zien welke gedragsveranderingen zijn bereikt bij betrokken actoren. Zijn bijdrage in communicatie en interactie komt daarbij helder naar voren.
TENTAMINERING	
Code tentamen: MMI_LS_T1	Assessment
Weging	1.00
Omvat de leeruitkomst(en)	Performance Leiderschap
	Positioneren en presenteren in het maatschappelijk krachtenveld
Tentamenvorm	Assessment: simulatie, reflectieverslag en eindgesprek
Tentamenmoment	Juni (Nijmegen) November (Rotterdam)
Beoordelingscriteria	<u>Simulatie:</u> - U herkent de dynamiek, onderstroom en gelaagdheid in processen en handelt hiernaar - U kunt effectief interveniëren in het proces door te schakelen tussen inhoud, proces en procedure - U kunt vanuit verschillende perspectieven handelen - U levert een effectieve bijdrage aan de dialoog en discussie - U bent in staat om te reflecteren in action op eigen gedrag en dat van de ander - U levert op creatieve wijze een bijdrage aan het proces - U bent in staat om positie in te nemen en present te zijn <u>Reflectieverslag:</u> Het verslag bevat een visie op en een verantwoording van de ontwikkeling van het eigen leiderschap in het afgelopen jaar. U maakt in elk geval het volgende inzichtelijk: - Hoe heeft mijn leiderschap zich ontwikkeld in denken en doen ten aanzien van de ondergenoemde* leiderschapsthema's? - Hoe ben ik mij bewust geworden van mijn moreel kompas en door welke waarden laat ik mij leiden? - U geeft aan hoe u naar de toekomst kijkt in uw rol, en op welke punten u uw leiderschap verder wilt ontwikkelen. U schetst daarbij ook op welke manier u die verdere ontwikkeling vorm denkt te kunnen geven. Onderbouwing met praktijksituaties Deze visie wordt geïllustreerd en onderbouwd met praktijksituaties en ontvangen feedback bij de simulatieopdracht, waardoor er een breed perspectief op het eigen leiderschap wordt verkregen. - U beschrijft (in relatie tot de gepresenteerde praktijksituaties) welke interne en externe relaties u in het afgelopen jaar bent aangegaan of heeft versterkt en hoe daarin samenwerking heeft plaatsgevonden. - Uit de beschreven praktijksituaties wordt duidelijk in hoeverre uw netwerkactiviteiten hebben bijgedragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. - De beoogde en/of bereikte gedragsverandering van betrokkenen in de praktijksituaties wordt duidelijk beschreven. - U maakt duidelijk hoe interactie en communicatie door u (in inhoud en vorm) daarin een rol speelt/heeft gespeeld. Verbinding met de volgende leiderschapsthema's* In het verslag komen de belangrijkste leiderschapsthema's voldoende aan de orde: interactie en samenwerking, kijken en handelen vanuit meervoudig perspectieven, bewustzijn van en positionering van de leider in de maatschappelijke context, leiderschap in interactie, moreel besef, omgaan met macht en invloed. <u>Eindgesprek:</u>

	• U weet op een authentieke manier over te brengen hoe uw eigen (visie op) leiderschap zich in het afgelopen jaar heeft ontwikkeld en hoe dit tot uiting is gekomen in uw rol als leider en innovator • U laat overtuigend zien hoe u in het leiderschapstraject hebt bijgedragen aan een goede relatie met en draagvlak bij relevante interne en externe stakeholders • U weet de belangrijkste strategische doelen van uw organisatie en uw bijdrage daaraan duidelijk te verwoorden • U presenteert en verantwoordt de keuzes die u in het leiderschapstraject heeft gemaakt • U legt daarin een koppeling met de in de opleiding verworven theoretische kennis • U kunt het verhaal over uw ontwikkeling helder en bondig aan uw toehoorders overbrengen • U weet uw gesprekspartners te enthousiasmeren en hun aandacht vast te houden • U bent congruent in zowel zeggen als doen
Minimaal oordeel tentamen	Voldaan
Minimaal oordeel EVL	Voldaan

Code module HMP_MMI_MSIDT	Module 4: Sociale Innovatie en Design Thinking			
Ingangseisen	• Een getuigschrift Bachelor in het domein Management, Sociale Studies, Zorg en Welzijn of Economie. • Minimaal 2 jaar werkervaring op bachelorniveau als (proces)manager of beleidsadviseur op (operationeel-)tactisch niveau voor ten minste 0,5 fte.			
Deelnameplicht	Ja			
Onderwijsvorm	Deeltijd			
		Naam EVL	Studiepunten	Aantal (deel)tentamens
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	1	Een beschrijving en een individuele reflectie op het ontwerp van een sociaal innovatieproces wat uitmondt in een 'eigen' verandertheorie.	11 EC's	1

EVL 1 – Sociale innovatie en Design Thinking	
Code EVL: MMI_SIDT	
Eindkwalificaties	• U bent in staat om op basis van een analyse en diagnose verbetering en vernieuwing van strategische organisatieveranderingen te initiëren, vorm te geven, te implementeren en te monitoren (6) • U bent in staat om effectieve relaties en netwerken op te bouwen en draagvlak te verwerven voor de organisatie doelstellingen en kennis delen met andere relevante personen en partijen binnen en buiten de organisatie (10) • U levert een bijdrage aan gedragsverandering bij medewerkers en stakeholders d.m.v. effectieve communicatie, t.b.v. doelstellingen op strategisch niveau (11).
Aantal studiepunten	11 EC's
Beschrijving van de context en van de leeruitkomst(en) waaruit deze EVL is opgebouwd	
Beschrijving van het ontwerpproces in het changelab	De student is in staat om het ontwerpproces van het samenwerken aan een taai vraagstuk in de context van een maatschappelijke organisatie te beschrijven. Dit doet de student aan de hand van een ontwerpgericht actieonderzoek waarbij Design Thinking als methode wordt ingezet. De student is in staat om in samenspraak met alle stakeholders een nieuw en bruikbaar perspectief voor een taai vraagstuk te ontwerpen. In de procesbeschrijving wordt per fase van Design Thinking (Empathize, Define, Ideate, Prototype en Test) gereflecteerd aan de hand van de Claims, Concerns en Issues (CCI's) zoals vastgelegd in het logboek van de student. In deze reflectie laat

	de student zien hoe hij* in co-creatie oplossingen voor het vraagstuk vanuit een nieuw perspectief ontworpen en gevisualiseerd heeft, een prototype ontwikkeld en uitgetoetst heeft en hierover feedback verzameld heeft.
Reflectie op de groepsdynamiek en eigen rol	De student is in staat zijn om te reflecteren op de groepsdynamiek van zowel het eigen ontwerp-team als het change lab in de praktijk. In deze reflectie laat de student zien dat een open, nieuwsgierige en kritische houding heeft en wat de eigen rol/bijdrage is aan het creatie en collectieve leerproces is geweest. De student maakt in deze reflectie inzichtelijk hoe zijn onderzoekvaardigheden als interviewen en rapporteren verder ontwikkeld zijn. In de reflectie maakt de student tevens inzichtelijk hoe hij zichzelf presenteert en positioneert in het maatschappelijke speelveld, hoe hij relaties opbouwt en onderhoudt en daarmee in staat is een bijdrage te leveren aan organisatieverandering.
Een beschrijving van de eigen verandertheorie	De student is in staat om aan de hand van het doorlopen onderzoeks- en ontwerpproces in het change lab een 'eigen' verandertheorie te formuleren. Met behulp van de zgn. CIMO-logica of vergelijkbare logica praktijkervaringen leert de student te abstraheren en conceptualiseren en creëert hiermee een 'eigen' verandertheorie. In de beschrijving maakt de student duidelijk wat in de context(C) van het change lab aan de hand van de opgehaalde feedback(O) van de prototype(s) de werkzame mechanismen(M) zijn. Hiermee heeft de student inzichten opgedaan over de werkzame ingrediënten van veranderen in de context van maatschappelijke organisaties en weet hij hiernaar te handelen.
TENTAMINERING	
Code Tentamen: MMI_SIDT_T4	Rapportage veranderontwerp
Weging	1.0
Omvat de leeruitkomst(en)	1. Een beschrijving van het ontwerpproces in het change lab.
	2. Reflectie op de groepsdynamiek en eigen rol
	3. Een beschrijving van de eigen verandertheorie
Tentamenvorm/ vormen	Portfolio: Beschrijving ontwerpproces/individuele reflectie/eigen verandertheorie
Tentamenmoment	Juli (Nijmegen) December (Rotterdam)
Beoordelingscriteria	<u>T.a.v. beschrijving van het ontwerpproces:</u> Analyseren en diagnosticeren (20 punten) - Jullie zien de wickedness van het vraagstuk en kunt deze hanteren. - Jullie kijken vanuit meerdere invalshoeken en verkennen de belangen van alle betrokken stakeholders bij het vraagstuk. - Jullie hanteren een open en kritische houding in het vinden van alle betekenissen en waarheden rondom het verandervraagstuk - Jullie kunnen de onderzoeksvraag analyseren en formuleren. - Jullie zijn in staat om het vraagstuk steeds te herdefiniëren en reframen - Jullie zien het klantperspectief als het centrale uitgangspunt en laten zien vanuit dat perspectief een onderscheid weet te maken tussen de mate van belang en betrokkenheid. Designproces ontwerpen, faciliteren en aansturen (20 punten) - Jullie kunnen een iteratief en cyclisch proces creëren. - Jullie kunnen een participatieve ontwerpwerkwijze hanteren - Jullie kunnen de effecten van het proces op de klant en de organisatie overzien, ondersteunen en zo nodig bijsturen - Jullie durven de complexiteit te hanteren en zelfs toe te laten nemen in het proces en zijn in staat hier mee om te gaan. Interactief en participatief handelen in het changelab (20 punten) - Jullie zijn in staat om bij alle betrokken draagvlak te creëren en mee te krijgen - Jullie kunnen de onder- en bovenstromen signaleren en hierop acteren Adviseren (10 punten) - Jullie kunnen een oplossing ontwerpen voor een 'wicked' vraagstuk.

	b. Jullie genereren bij de gebruikers feedback en daarmee draagvlak te creëren voor de oplossing. Kenniskaders gebruiken (10 punten) a. Jullie kunnen kennis uit de praktijk en theorie op het gebied van verandkunde, onderzoek en advieskunde met elkaar verbinden. b. Jullie kunnen theorie gebruiken om je handelen in de specifieke context te onderbouwen. Onderzoekende houding (10 punten) a. Jullie reflecteren op de issues en laten zien om te kunnen gaan met complexiteit en ambiguïteit in het ontwerpproces. b. Jullie maken de discrepantie tussen de intenties en uitkomsten van het ontwerpproces inzichtelijk. Innoveren (10 punten) a. Jullie kunnen nieuwe kaders/frames ontwikkelen b. Jullie kunnen nieuwe oplossingsrichtingen creëren c. Jullie kunnen nieuwe en originele ideeën, werkwijzen en toepassingen creëren. <u>T.a.v. reflectie op de groepsdynamiek en de eigen rol:</u> Eigen bijdrage aan het ontwerpproces (20 punten) a. Je kunt participeren en verantwoordelijkheid nemen voor het ontwerp- en samenwerkingsproces. b. Je maakt inzichtelijk wat jouw bijdrage is geweest aan het ontwerpproces en verantwoordt deze, ook aan de hand van theorie. Onderzoekende houding (20 punten) a. Je leert en experimenteert door te reflecteren op je ervaringen. b. Je onderzoekt je eigen aannames en veronderstellingen en durft deze los te laten. Positioneren van je eigen rol (20 punten) a. Je bent sensitief voor de context van het designproces en maakt dit inzichtelijk. b. Je kunt het effect duiden van jouw rol en bijdrage aan het groepsproces in het changelab. Inspireren (20 punten) a. Je bent inspirerend, enthousiast, motiverend en vertoont voorbeeldgedrag. b. Je ondersteunt en motiveert anderen in de uitoefening van hun werkzaamheden door het wekken van enthousiasme en het geven van vertrouwen. Communiceren (20 punten) a. Je bent in staat om een gemeenschappelijk beeld en draagvlak te creëren, zowel in het samenwerkingsproces onderling als in het changelab met alle stakeholders. b. Je draagt een eigen visie uit op design denken voor sociale innovatie. <u>T.a.v. een beschrijving van de eigen verandertheorie:</u> Veranderen en Innoveren (25 punten) a. Jullie hebben voor het vraagstuk een nieuw frame ontwikkeld en weten hiervoor draagvlak te verwerven. b. Jullie zijn in staat om het verschil in perspectief tussen alle betrokken te overbruggen. c. Jullie weten het eigen perspectief op de oplossing los te laten. Onderzoekende houding (25 punten) a. Jullie reflecteren a.d.h.v. de CCI's op het ontwerp- en samenwerkingsproces en zijn in staat om tegenstrijdige denkschema's te hanteren. b. Aan de hand van de opgehaalde feedback maken jullie inzichtelijk wat het/de werkzame mechanisme(n) in betrokken context zijn (CIMO-logica) en weten dit te verbinden met algemene theoretische inzichten. Formuleren van eigen praktijktheorie (25 punten) a. Jullie weten deze (CIMO)logica te vertalen naar een eigen Theory of Change. b. Jullie weten deze Theory of Change te vertalen naar een context gebonden advies voor implementatie. c. Jullie verbinden hierbij de opgedane kennis uit de praktijk met theorie op het gebied van verander- en advieskunde. Positioneren van je eigen rol als veranderaar/adviseur (25 punten) a. Jullie kunnen de verwachtingen van de opdrachtgever in kaart brengen en hierop afstemmen. b. Jullie kunnen je ideeën en oplossingen in heldere taal communiceren zodanig dat de essentie overkomt en begrepen wordt. c. Jullie presenteren tijdens het sociaal innovatiefestival de resultaten en inzichten van het ontwerpproces aan alle betrokken stakeholders.
--	---

Minimaal oordeel Tentamen	5.50
Minimaal oordeel EVL	6

Code module HMP_MMI_MTMS	Module 5: Toekomstverkenning van het Maatschappelijk speelveld			
Ingangseisen	1 ^e jaar van opleiding MMI afgerond			
Deelnameplicht	Nee			
Onderwijsvorm	Deeltijd			
		Naam EVL	Studiepunten	Aantal (deel)tentamens
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	1	Op strategisch niveau een voorstel formuleren voor de lange termijn agenda van de organisatie middels een Position Paper Toekomst-verkenning	6	1

EVL 1 Toekomstverkenning van het maatschappelijk speelveld	
Code EVL: MMI_TMS	
Eindkwalificaties	- U ontwerpt een visie op de maatschappelijke opgave voor de sector en uw organisatie op basis van een analyse van relevante maatschappelijke en internationale ontwikkelingen (1) - U bent in staat om in complexe ketens en netwerken kansen en mogelijkheden op te sporen en uit te buiten voor uw organisatie (2)
Aantal studiepunten	6 EC
Beschrijving van de context en van de leeruitkomst(en) waaruit deze EVL is opgebouwd	
Naam Leeruitkomst: Lange termijn visie ontwikkelen	De student is in staat om strategisch niveau een voorstel te formuleren voor de lange termijn agenda van de organisatie: - Een adequaat en compact beeld te schetsen van de organisatie en van de uitdagingen waar de organisatie voor staat; - Systematisch en op hoofdlijnen de belangrijkste trends te beschrijven die zich op middellange en langere termijn voordoen in de context waarin de organisatie functioneert; - De dominante krachten achter de benoemde trends te identificeren; dit zijn de krachten die nog verschillende richtingen uit kunnen gaan, dus een grote mate van onvoorspelbaarheid hebben en die daarbij de meeste invloed hebben op de organisatie;
Naam Leeruitkomst: Voorstelbare toekomstbeelden creëren	De student is in staat: 2 logische scenario's te creëren vanuit de dominante krachten. In elk scenario is de invloed (bv. samenhang en/of confrontatie) van de verschillende dominante krachten en de belangrijkste trends op elkaar beschreven; - De student wekt de scenario's op een creatieve en geloofwaardige manier tot leven in een aansprekend betoog;
Naam Leeruitkomst: Impact voor de eigen organisatie schetsen	De student is in staat: - de impact van de verschillende scenario's op de organisatie duidelijk te maken; - vanuit de gesignaleerde gevolgen voor de organisatie tot beargumenteerde strategische keuzes te komen, die laten zien dat vernieuwingen/ innovaties noodzakelijk zijn. Hierbij besteedt de student aandacht aan de gevolgen voor de positie van de organisatie in zijn context; - met enige diepgang te reflecteren op het leerproces dat hij/zij heeft doorlopen bij de productie van het position paper. Hierbij beschrijft de student onder meer wat hij/zij heeft geleerd van een methodische lange termijnverkenning én wat voor de student wel en niet waardevol was.
TENTAMINERING	

Code tentamen: MMI_TMS_T1	Naam tentamen: Position Paper Toekomstverkenning
Weging	1.0
Omvat de leeruitkomst(en)	Lange termijn visie ontwikkelen
	Voorstelbare toekomstbeelden schetsen
	Impact voor de eigen organisatie schetsen
Tentamenvorm/ vormen	Verslag
Tentamenmoment	Februari/Maart (Cohort Nijmegen) Juni (Cohort Rotterdam)
Beoordelingscriteria	De student is in staat: • Een adequaat en compact beeld te schetsen van de organisatie en van de uitdagingen waar de organisatie voor staat; • Systematisch en op hoofdlijnen de belangrijkste trends te beschrijven die zich op middel-lange en langere termijn voordoen in de context waarin de organisatie functioneert; • De dominante krachten achter de benoemde trends te identificeren; dit zijn de krachten die nog verschillende richtingen uit kunnen gaan, dus een grote mate van onvoorspelbaarheid hebben en die daarbij de meeste invloed hebben op de organisatie; • 2 logische scenario's te creëren vanuit de dominante krachten. In elk scenario is de invloed (bv. samenhang en/of confrontatie) van de verschillende dominante krachten en de belangrijkste trends op elkaar beschreven; • De student wekt de scenario's op een creatieve en geloofwaardige manier tot leven in een aansprekend betoog; • de impact van de verschillende scenario's op de organisatie duidelijk te maken; • vanuit de gesignaleerde gevolgen voor de organisatie tot beargumenteerde strategische keuzes te komen, die laten zien dat vernieuwingen/ innovaties noodzakelijk zijn. Hierbij besteedt de student aandacht aan de gevolgen voor de positie van de organisatie in zijn context; • met enige diepgang te reflecteren op het leerproces dat hij/zij heeft doorlopen bij de productie van het position paper. Hierbij beschrijft de student onder meer wat hij/zij heeft geleerd van een methodische lange termijnverkenning én wat voor de student wel en niet waardevol was.
Minimaal oordeel deeltentamen	5,5
Minimaal oordeel EVL	6

Code module HMP_MMI_MM	Module 7: Meesterschap			
Ingangseisen	1 ^e jaar van opleiding MMI afgerond			
Deelnameplicht	Ja			
Onderwijsvorm	Deeltijd			
		Naam EVL	Studiepunten	Aantal (deel)tentamens
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	1	Essay & Performance meesterschapsverhaal	7 EC	1

EVL 1 – Meesterschap	
Code EVL: MMI_M	
Eindkwalificaties	• U kunt uw organisatie en u zelf presenteren en positioneren in het voor uw organisaties

	maatschappelijke speelveld (4) - U bent in staat om effectieve relaties en netwerken op te bouwen en draagvlak te verwerven voor de organisatiedoelstellingen en kennis te delen met andere relevante personen en partijen binnen en buiten de organisatie (10) - U geeft gericht sturing aan het ontwikkelen van de eigen professionaliteit en weet verworvenheden adequaat te integreren in de eigen organisatie / beroepscontext (12)
Aantal studiepunten	7 EC
Beschrijving van de context en van de leeruitkomst(en) waaruit deze EVL is opgebouwd	
Naam leeruitkomst Meesterschapsverhaal – beschrijving van eigen leiderschapsontwikkeling gerelateerd aan het MMI profiel	De student is in staat om het eigen meesterschapsverhaal te schrijven (max 5 A4). Dit essay / verhaal is theoretisch onderbouwd en bevat een kritische reflectie op: - leiderschapsconcepten en de daaruit voortvloeiende eigen persoonlijke missie en visie - de eigen ontwikkeling gerelateerd aan het MMI profiel (holistisch beeld).
Naam leeruitkomst Gerealiseerde impact als innoverend leider verwoorden, verbeelden en presenteren.	De student is in staat om de verworven inzichten en uitkomsten te verwoorden van de eigen meesterschapsopgave (zoektocht - leeravontuur). De student is in staat om op originele, krachtige en bezielde wijze te laten zien welke impact hij / zij als leider heeft gerealiseerd in de context van de eigen meesterschapsopgave(n).
TENTAMINERING	
Code tentamen: MMI_M_T1	Essay & Performance meesterschapsverhaal
Weging	1.0
Omvat de leeruitkomst(en)	Meesterschapsverhaal (essay) over leiderschapsconcepten en de daaruit voortvloeiende persoonlijke missie en visie gerelateerd aan het MMI profiel.
	Meesterschapsverhaal (performance) over de verworven inzichten en uitkomsten van de zoektocht als leider <i>in en tussen</i> maatschappelijke organisaties.
Tentamenvorm/ vormen	Essay & Performance
Tentamenmoment	September / Oktober (Cohort Nijmegen) December / Januari (Cohort Rotterdam)
Beoordelingscriteria Meesterschapsverhaal (essay)	Naam leeruitkomst Meesterschapsopgave – en ontwikkeling beschrijven gerelateerd aan het MMI profiel - De student beschrijft helder welke leiderschapsopgave en innoverende rol zij / hij heeft ingenomen (korte beschrijving van context, eigen rol, positie en strategische leiderschapsopgave). (10 punten) - De student maakt inzichtelijk op welke wijze hij / zij vernieuwingskracht heeft gemobiliseerd in samenwerking met verschillende partijen, actoren, en netwerken in relatie tot de gekozen meesterschapsopgave (10 punten). - Uit het essay blijkt dat de student inzicht heeft in de wijze waarop zij (hij) haar (zijn) invloed heeft doen laten gelden (10 punten) - Het essay bevat een kritische persoonlijke en theoretische onderbouwde reflectie op de eigen leiderschapsontwikkeling gerelateerd aan het leiderschapsprofiel van de MMI (10 punten) - De student beschrijft op welke wijze hij / zij tegenspraak heeft georganiseerd gedurende het leeravontuur over zijn / haar meesterschapsopgave (10 punten).
Beoordelingscriteria Meesterschapsverhaal (performance)	Naam leeruitkomst Gerealiseerde impact als innoverend leider verwoorden en presenteren. - De student verwoordt en verbeeldt zijn / haar leiderschapsopgave in de context van het maatschappelijke speelveld. De student onderbouwd dit vanuit zijn / haar visie en de koers die hij/zij heeft ingezet (10 punten) - De uitkomsten van het gepresenteerde leeravontuur zijn verbonden aan de professionele /

	persoonlijke transformatie die de student (heeft) door(ge)maakt. (10 punten) - De student laat op bezielde, originele, adequate wijze zien welke impact hij /zij heeft gerealiseerd. De student laat dit zien door exemplarische voorbeelden te delen 'die impact' veroorzaakten in de door de student geformuleerde opgave (10 punten). - De wijze waarop de eigen visie voor publiek wordt verdedigd is enthousiasmerend en overtuigend: deze draagt bij aan het verwerven van draagvlak (10 punten). - De student is in staat om te verwoorden welke uitdagingen, ambities hij / zij heeft als innovierend leider voor de toekomst (10 punten).
Minimaal oordeel tentamen	5,5
Minimaal oordeel EVL	6

Code module: HMP_MMI_MO&I	Module 8: Onderzoek en Interventie			
Ingangseisen	1 ^e jaar van opleiding MMI afgerond			
Deelnameplicht	Ja			
Onderwijsvorm	Deeltijd			
		Naam EVL	Studiepunten	Aantal (deel)tentamens
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	1	Onderzoek en Interventie	13	1

EVL 1 – Onderzoek en Interventie	
Code EVL: MMI_O&I	Naam EVL
Eindkwalificaties	In deze module staan de volgende eindkwalificaties centraal: - U vertaalt de visie op de maatschappelijke opgave voor de sector en uw organisatie in mogelijkheden en kansen voor innovatief strategisch beleid voor uw organisatie (3) - U bent in staat om op basis van een analyse en diagnose verbetering en vernieuwing van strategische organisatieveranderingen van maatschappelijke organisaties initiëren, vorm te geven, implementeren en monitoren (6) - U kunt resultaten van wetenschappelijk en praktijkonderzoek verantwoord interpreteren (7) - U kunt een praktijkgericht onderzoek gericht op innovaties van organisatie of dienstverlening ontwerpen, uitvoeren en rapporteren (8)
Aantal studiepunten	13 EC
Beschrijving van de context en van de leeruitkomst(en) waaruit deze EVL is opgebouwd	
Naam Leeruitkomst: kennis over participatief interventie-onderzoek	De student heeft kennis over: - uitgangspunten, methoden en technieken van participatief interventie-onderzoek - actuele veranderkundige benaderingen, theorieën en interventies
Naam Leeruitkomst: uitvoering geven aan participatief interventie-onderzoek	De student is in staat om: - een participatief interventie-onderzoek te initiëren, ontwerpen en uit te voeren - daarbij keuzes te maken in ontwerp en uitvoering die passen bij de doelstelling en de eigen (organisatie)context - daarbij onderzoeksmethodologische én veranderkundige theorie adequaat toe te passen - in gelijkwaardige samenwerking met relevante actoren in de betreffende context te handelen - hierover een heldere, consistente en goed onderbouwde rapportage op te stellen, met een heldere redeneerstijl - vanuit veranderkundig én onderzoekstechnisch perspectief te reflecteren op het onderzoeks- en interventieproces, de eigen rol daarin en de eigen verander/innovatietheorie.

	De student beschikt over een kritisch-reflectieve houding, visie en context- en organisatie-sensitiviteit.
TENTAMINERING	
Code (deel)tentamen: MMI_O&I_T1	Onderzoeks – en interventierapportage
Weging	1.0
Omvat de leeruitkomst(en)	Kennis over participatief interventie-onderzoek en veranderkunde
	Theoretisch onderbouwd uitvoeren van een participatief interventie-onderzoek en hierover reflecteren en rapporteren
Tentamenvorm/ vormen	Een schriftelijke onderzoeks- en interventierapportage; delen hiervan kunnen ook in een andere vorm (naar keuze) worden gerapporteerd. Als bijlage wordt feedback van opdrachtgever en een 'critical friend' bijgevoegd. De resultaten van het interventieonderzoek worden tijdens een afsluitende dag gepresenteerd (dit wordt niet afzonderlijk beoordeeld).
Tentamenmoment	September/oktober (Cohort Nijmegen) Januari/maart (Cohort Rotterdam)
Beoordelingsdimensies	Zie leeruitkomsten
Beoordelingscriteria	- De student beschrijft helder een relevant onderzoeksonderwerp en het doel van het onderzoek - In het verslag reflecteert de student op het proces en de resultaten van het onderzoek. De student plaatst de resultaten en conclusies in een bredere context door deze te vertalen naar implicaties en aanbevelingen voor de praktijk - De student verantwoordt de onderzoeksmethodologie, ontwerpt een verandervisie en interventieplan - De student zet zich gedurende het gehele onderzoeksproces in voor een zo hoog mogelijke participatiegraad van betrokkenen - De student hanteert voor zijn onderzoek een passend en relevant conceptueel/theoretisch kader. De student laat zien dat hij kennis heeft van de relevante literatuur en beschouwt deze kritisch - De student beschrijft adequaat de analyse van het proces en uitkomsten - De student heeft in zijn verslag een goede organisatie, samenhang en helderheid tentoongespreid met accurate literatuurverwijzingen
Minimaal oordeel tentamen	5,5
Minimaal oordeel EVL	6

Code module: HMP_MMI_MIO	Module 9: Internationale oriëntatie			
Ingangseisen	- Een getuigschrift Bachelor in het domein Management, Sociale Studies, Zorg en Welzijn of Economie. - Minimaal 2 jaar werkervaring op bachelorniveau als (proces)manager of beleidsadviseur op (operationeel-)tactisch niveau voor ten minste 0,5 fte.			
Deelnameplicht	Nee			
Onderwijsvorm	Deeltijd/duaal			
		Naam EVL	Studiepunten	Aantal (deel)tentamens
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	1	Internationale oriëntatie	3 EC's	1

EVL 1 – Internationale oriëntatie	
Code EVL: MMI_IO	Internationale oriëntatie
Eindkwalificaties	U bent in staat om in complexe ketens en netwerken kansen en mogelijkheden op te sporen en uit te buiten voor uw organisatie (2).
Aantal studiepunten	3 EC's
Beschrijving van de context en van de leeruitkomst(en) waaruit deze EVL is opgebouwd	
Visie op internationale ontwikkelingen en samenwerking voor de eigen context	De module stelt de student in staat om een kritische houding ten opzichte van de eigen context aan te nemen, over de eigen context heen te kijken en vanuit meerdere internationale perspectieven naar het eigen vakgebied en sector te kijken. Door actief op zoek te gaan in de internationale professionele gemeenschap leert de student om zijn conceptuele vermogens te verruimen, kennis te delen in een ander taalgebied en kansen voor interprofessionele en interorganisatiele samenwerking in internationaal verband te onderzoeken.
TENTAMINERING	
Code (deel)tentamen: MMI_IO_T1	Internationale oriëntatie
Weging	1,0
Omvat de leeruitkomst(en)	Visie op internationale ontwikkelingen en samenwerking voor de eigen context
Tentamenvorm/ vormen	Presentatie, Spel of Verslag n.a.v. Internationale oriëntatie
Tentamenmoment	Na afloop van de studiereis en voor het eind van studiejaar 2
Beoordelingscriteria	- De student geeft een adequaat en compact beeld van de maatschappelijke opgaven van de organisaties/sector waaraan de werkbezoeken zijn afgelegd, evenals het internationale krachtenveld waarin zich dat afspeelt - De relevante maatschappelijke ontwikkelingen in het betreffende buitenland worden in kaart gebracht, met 'facts en figures' onderbouwd en afgezet tegen de Nederlandse situatie - De genoemde ontwikkelingen worden gerelateerd aan het gekozen thema verwante strategische ontwikkelingen in de eigen sector/organisatie - De student laat zien op grond waarvan de eigen visie op mogelijkheden en kansen voor strategische innovaties is aangescherpt en verrijkt door de internationale oriëntatie - De student maakt duidelijk welke mogelijkheden en kansen hij ziet voor sociale innovatie voor de eigen organisatie en sector op basis van de tijdens de studiereis verkregen inzichten - De student maakt duidelijk welke mogelijkheden en kansen hij ziet voor het creëren van internationale ketens en netwerken en werkt dit uit in tenminste 1 concreet idee voor innovatie.
Minimaal oordeel tentamen	5,5
Minimaal oordeel EVL	6

Keuzemodules: één van onderstaande 3 keuzemodules:

Code module HMP_MMI_MRV	Keuzemodule 1 : Regievoering in het publieke domein			
Ingangseisen	- Een getuigschrift Bachelor in het domein Management, Sociale Studies, Zorg en Welzijn of Economie. - Minimaal 2 jaar werkervaring op bachelorniveau als (proces)manager of beleidsadviseur op (operationeel-)tactisch niveau voor ten minste 0,5 fte.			
Deelnameplicht	Nee			
Onderwijsvorm	Deeltijd			
		Naam EVL	Studiepunten	Aantal (deel)tentamens
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	1	Beredeneerd voorstel voor een regie vraagstuk uit de (eigen) praktijk, in de vorm van een presentatie / betoog.	6	1

EVL 1 – Regievoering in het publieke domein.	
Code EVL: MMI_RV	
Eindkwalificaties	- U kunt concepten en modellen van (organisaties voor) dienstverlening vergelijken op grond van tevoren vastgestelde criteria, en daaruit keuzen maken en standpunten bepalen (4) - U bewaakt bij de inrichting van een organisatie de optimale balans tussen het beheersmatige en het vernieuwende vermogen van de organisatie (5)
Aantal studiepunten	6 EC
Beschrijving van de context en van de leeruitkomst(en) waaruit deze EVL is opgebouwd	
Naam Leeruitkomst: Een samenwerking methodisch analyseren	De student is in staat: - Om een adequate analyse te maken van stakeholders in een samenwerkingsrelatie; - Om een kernachtige beschrijving te geven van de samenwerkingsvraagstukken rond een maatschappelijke opgave;
Naam Leeruitkomst: een kansrijk regie voorstel opstellen	De student is in staat: - Om een handelingsvoorstel te maken, dat voortvloeit uit de analyse van de samenwerkingsvraagstukken en stakeholdersanalyse. Daarbij te voorzien in heldere doelstellingen, nuances en risicobeschrijving; en rekening houdend met belangen van actoren. - Om de impact van het voorstel voor de organisatie of het organisatieonderdeel te laten zien met het oog op de gevolgen van dit voorstel voor de verhouding tot samenwerkingspartners - Om deze boodschap helder over te dragen, qua inhoud en vormgeving afgestemd de strategische managementlaag van de (eigen) organisatie.
TENTAMINERING	
Code tentamen: RV_T1	Naam tentamen: Regievoorstel
Weging	1.00
Omvat de leeruitkomst(en)	Een samenwerking methodisch analyseren
	Een kansrijk regievoorstel formuleren
Tentamenvorm	Presentatie, met daarbij een handout van maximaal 4 A4
Tentamenmoment	Juni (Nijmegen & Rotterdam)
Beoordelingscriteria	- Er wordt uiteen gezet hoe het regie voorstel tot stand is gekomen - De samenwerking tussen stakeholders is kernachtig geanalyseerd en beschreven, gebruik makend van theorie en/of modellen

	- Op basis van de analyse zijn regie-opties benoemd - Het regie-voorstel is concreet, realistisch en kansrijk. Het laat zien dat de belangen van de eigen organisatie en die van stakeholders in balans worden gebracht. Er is aandacht voor vragen als: welke problemen moeten nog worden opgelost bij de verdere uitwerking van het voorstel? Welke beperkingen kleven er aan? Wat zijn de risico's en tegenmaatregelen? Binnen welke randvoorwaarden is wat wordt voorgesteld effectief? - Het regie voorstel leidt tot behoud van of een betere strategische positionering van de organisatie in verhouding tot andere relevante organisaties en ketenpartners. - Het regie voorstel laat zien dat de student in staat is vaste posities te heroverwegen - In het regie voorstel zijn passende prestatie indicatoren benoemd Alleen de presentatie wordt beoordeeld. De handout fungeert als geheugensteun voor de beoordelaars
Minimaal oordeel tentamen	5.50
Minimaal oordeel EVL	6

Code module HMP_MMI_MIM	Keuzemodule 2 : Informatiemanagement			
Ingangseisen	- Een getuigschrift Bachelor in het domein Management, Sociale Studies, Zorg en Welzijn of Economie. - Minimaal 2 jaar werkervaring op bachelorniveau als (proces)manager of beleidsadviseur op (operationeel-)tactisch niveau voor ten minste 0,5 fte.			
Deelnameplicht	Nee			
Onderwijsvorm	Deeltijd			
		Naam EVL	Studiepunten	Aantal (deel)tentamens
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	1	Technologische ontwikkeling omzetten in beleid en realisatie	6	1

EVL 1 – Informatiemanagement	
Code EVL: MMI_IM	
Eindkwalificaties	- U kunt concepten en modellen van (organisaties voor) dienstverlening vergelijken op grond van tevoren vastgestelde criteria, en daaruit keuzen maken en standpunten bepalen (4) - U bewaakt bij de inrichting van een organisatie de optimale balans tussen het beheersmatige en het vernieuwende vermogen van de organisatie (5)
Aantal studiepunten	6 EC
Beschrijving van de context en van de leeruitkomst(en) waaruit deze EVL is opgebouwd	
Naam Leeruitkomst: Technologische ontwikkeling omzetten in beleid en realisatie	De student is in staat: Om een analyse te maken van voor zijn organisatie strategisch relevante technologische/methodische ontwikkelingen en daaraan gerelateerde regelgeving, daarop beleid te formuleren en dit beleid tot realisatie te brengen

TENTAMINERING	
Code tentamen: IM_T1	Naam tentamen: Voorstel verbetering informatievoorziening
Weging	1.00
Omvat de leeruitkomst(en)	Technologische ontwikkeling omzetten in beleid en realisatie
Tentamenvorm	Beleidsnotitie
Tentamenmoment	Juni (Nijmegen & Rotterdam)
Beoordelingscriteria	- De notitie introduceert een technologische of methodische ontwikkeling en maakt deze strategisch relevant voor de organisatie - De notitie beschrijft de besluitvorming waarmee deze ontwikkeling tot realisatie wordt gebracht binnen de organisatie en hoe deze realisatie wordt beheerst
Minimaal oordeel tentamen	5.50
Minimaal oordeel EVL	6

Code module HMP_MMI_MBM	Keuzemodule 3: Bedrijfskundig Management			
Ingangseisen	- Een getuigschrift Bachelor in het domein Management, Sociale Studies, Zorg en Welzijn of Economie. - Minimaal 2 jaar werkervaring op bachelorniveau als (proces)manager of beleidsadviseur op (operationeel-)tactisch niveau voor ten minste 0,5 fte.			
Deelnameplicht	Nee			
Onderwijsvorm	Deeltijd			
		Naam EVL	Studiepunten	Aantal (deel)tentamens
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	1	Een beredeneerd voorstel voor (financiële) haalbaarheid van de innovatie (business case) en een Marketing/communicatieplan uit de (eigen) praktijk kunnen presenteren en verdedigen voor een opdrachtgever.	6	1

EVL 1 – Bedrijfskundig management	
Code EVL: MMI_BM	
Eindkwalificatie(s) MMI	- U kunt concepten en modellen van (organisaties voor) dienstverlening vergelijken op grond van tevoren vastgestelde criteria, en daaruit keuzen maken en standpunten bepalen (4) - U bewaakt bij de inrichting van een organisatie de optimale balans tussen het beheersmatige en het vernieuwende vermogen van de organisatie (5)
Aantal studiepunten	6 EC
Beschrijving van de context en van de leeruitkomst(en) waaruit deze EVL is opgebouwd	
Naam Leeruitkomst: Een ontwerp voor haalbaarheid en lancering van de innovatie opstellen	De student is in staat: - Om een adequate analyse te maken van investeringen, kosten/baten en waarde toevoeging van de in te voeren innovatie. - Dit bovenstaande te doen met bedrijfskundige experts, waarbij je de experts weet te identificeren en op je juiste manier kan meenemen in het proces.

	- Een advies te geven aan een (fictieve) opdrachtgever hoe de organisatie kan worden bekostigd en worden gelanceerd om de innovatie te realiseren en welke aanpassingen daarvoor nodig zijn aan de innovatie. - Om een marketing-/communicatie-/lanceringsplan te maken van de in te voeren innovatie.
<i>Naam Leeruitkomst:</i> een kansrijke businesscase presenteren en verdedigen	De student is in staat: Bovenstaande plannen te presenteren en te verdedigen aan/voor een (fictieve) opdrachtgever.
TENTAMINERING	
Code tentamen: BM_T1	Naam tentamen: Businesscase
Weging	1.00
Omvat de leeruitkomst(en)	Een ontwerp voor haalbaarheid en lancering van de innovatie opstellen.
	Een kansrijke businesscase presenteren en verdedigen.
Tentamenvorm	De (individuele) eindopdracht van deze module is een analyse met advies of de innovatie rendabel en haalbaar is gemeten aan tevoren vastgestelde (financiële) criteria. Daarnaast wordt een Marketing/communicatieplan opgesteld, waarin de lancering en promotie van de innovatie naar de stakeholders wordt geadviseerd. Beide plannen dienen als een soort "Dragon Den" gepresenteerd en verdedigd te worden naar de besluitvormers/financiers of een groep stakeholders die u relevant vindt. De vorm van het advies is vrij, in zoverre dat het product moet kunnen worden beoordeeld volgens de beoordelingscriteria. Het advies wordt beoordeeld door meer beoordelaars en de presentatie/verdediging ook door de opdrachtgever/stakeholder.
Tentamenmoment	Juni (Nijmegen & Rotterdam)
Beoordelingscriteria	- U identificeert (financiële) criteria van de haalbaarheid van de innovatie. - U identificeert welke experts m.b.t. verschillende geïdentificeerde criteria u nodig heeft om te komen tot een nadere uitwerking van de haalbaarheid. - U laat zien gesprekken op strategisch niveau te kunnen voeren met deze experts, vanuit hun vakgebied, aannames, taal en vakjargon. - U neemt de experts mee in het proces van haalbaarheid, zodanig dat er een samenhangend ontwerp ontstaat, en zij zich betrokken voelen en eraan bijdragen. - U ontwerpt vanuit de haalbaarheid een Marketing/communicatieplan waarin u laat zien hoe u de betreffende innovatie wilt lanceren, communiceren, promoten naar uw relevante interne en externe stakeholders toe. - U geeft een advies aan de opdrachtgever hoe de organisatie kan worden ingericht om de innovatie te realiseren en welke aanpassingen daar eventueel voor nodig zijn aan de innovatie, gericht op de Financien en Marketing. - U presenteert en verdedigt de plannen met verve en op basis van goede argumenten, zodanig dat de besluitvormers/stakeholders een goed beeld kunnen vormen van de (consequenties van de) innovatie.
Minimaal oordeel tentamen	5.50
Minimaal oordeel EVL	6

DEEL 4 ONDERWIJSARSENAAL

In het onderwijsarsenaal beschrijft de opleiding per module welk onderwijsaanbod ze biedt voor de modules van de opleiding.

In afstemming met de opleiding bepaalt de student of hij wel of niet gebruik wil maken van dit onderwijsaanbod. Deze keuze wordt vervolgens opgenomen in de onderwijsovereenkomst.

Code module HMP_MMI_MOWM	Module 1: Op Weg naar Meesterschap		
Onderwijsperiode	September – december (locatie Nijmegen); november – januari (locatie Rotterdam)		
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	#	Naam eenheid van leeruitkomsten	Aantal studiepunten
	1	Eigen rol en positie in het maatschappelijke domein bepalen.	2,5

ONDERWIJSARSENAAL	
Naam module	Op Weg naar Meesterschap
EVL 1	Eigen rol en positie in het maatschappelijke domein bepalen.
Code tentamen: MMI_OWM_T 1	Naam tentamen: Visualisatie & Performance
Algemene beschrijving	T.b.v. dit tentamen biedt de opleiding het volgende onderwijs aan: Tijdens de studieconferenties zijn er vijf bijeenkomsten. Deze zijn enerzijds gericht op kennis-making met en het kaart brengen van het maatschappelijk speelveld, en zicht krijgen op de complexiteit en dynamiek ervan. En anderzijds op de positionering van de student in dat maatschappelijk speelveld, de groeidoelstellingen in de eigen professionele ontwikkeling en de ontwikkeling die de student wil inzetten. Dit gebeurt in afwisselende werkvormen, waarvoor interactie en samen leren belangrijke uitgangspunten zijn. De visualisatie borduurt voort op de Performance, waarbij de student de feedforward op de Performance van de groepsleden en de (beoordelend) docent als input kan gebruiken voor de uitwerking van de eigen 'weg naar Meesterschap', die in de visualisatie centraal staat. De visualisatie wordt tentoongesteld voor alle studenten en docenten van de opleiding.
Onderwijsaanbod	Online leren : ja Op #OnderwijsOnline worden materiaal en opdrachten aangeboden. Deze bereiden voor op de bijeenkomsten en de toets. Ook is te zien welke zelfstudie bij welke lesdag hoort. Indien gewenst kan een online groep worden aangemaakt, waarin studenten elkaar kunnen ondersteunen. Leeractiviteiten: maken van testen, individuele opdrachten, elkaar feedback en feedforward geven. Contactonderwijs: ja (6 dagdelen)

	Tijdens de studieconferenties zijn er vijf bijeenkomsten. Deze zijn enerzijds gericht op kennis-making met en het kaart brengen van het maatschappelijk speelveld, en zicht krijgen op de complexiteit en dynamiek ervan. En anderzijds op de positionering van de student in dat maatschappelijk speelveld en de groeidoelestellingen in de eigen professionele ontwikkeling. Dit gebeurt in afwisselende werkvormen, waarvoor interactie en samen leren belangrijke uitgangspunten zijn. Leeractiviteiten: bezoeken aan een maatschappelijke organisatie met gesprekken aldaar, maken van organisatieopstellingen, college, open space, geven van een presentatie, visueel maken van een boodschap. Werkplekleren: ja De student maakt gebruik van de eigen werkplek om inzicht te krijgen in het maatschappelijk speelveld waarbinnen hij acteert, om zich bewust te worden van de systeemgrenzen van de eigen afdeling, de eigen organisatie, de sector, en de organisaties waarmee de student (en de organisatie) samenwerkt. Daarnaast van de eigen positie, bijvoorbeeld door met collega's daarover in gesprek te gaan. Leeractiviteiten: bestuderen van beleidsdocumenten, gesprekken met collega's.
Literatuur, software en overig materiaal	Er worden geen boeken vanuit de opleiding verplicht. Artikelen worden op maat aan studenten aangereikt.

Code module: HMP_MMI_MSIMO	Module 2 Strategisch innoveren in maatschappelijke organisaties		
Onderwijsperiode	September – Januari (locatie Nijmegen); Januari – Mei (locatie Rotterdam)		
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	#	Naam eenheid van leeruitkomsten	Aantal studiepunten
	1	Strategisch innovatieadvies voor de eigen organisatie of het eigen organisatie-onderdeel	11

ONDERWIJSARSENAAL	
Naam module	Strategisch Innoveren in maatschappelijke organisaties
EVL 1	Strategisch innovatieadvies voor de eigen organisatie of het eigen organisatie-onderdeel
Code tentamen: MMI_SIMO_T1	Naam tentamen: Strategische adviesnota
Algemene beschrijving	T.b.v. dit tentamen biedt de opleiding het volgende onderwijs aan: De studenten leren de verschillen tussen twee basale theoretische perspectieven op management en organisatie en leren hoe deze in de praktijk beide waarheid kunnen zijn: het doel-rationele perspectief (waarbij resultaat- en doelgerichtheid en beheersing leidende principes zijn) en het perspectief van betekenisgeving, waarbij veel meer wordt uitgegaan van

	de (normatieve en diverse) interpretatie van bepalende gebeurtenissen en verhalen als 'leitmotiv' in organisaties. We dagen de studenten uit om gebruikmakend van modellen en inzichten uit deze perspectieven betekenis te geven aan uitdagingen voor hun organisatie of organisatiedeel. We stimuleren daarmee reflectie op theorie, op praktijk en op eigen denkbeelden en redeneervaardigheden. Het voorstel voor innovatie vormt de kern van de opdracht en deze moet verbonden worden met strategische positionering en maatregelen om de innovatie te realiseren. Hierdoor verbinden studenten vernieuwing aan strategische positionering en maatregelen ter realisatie.
Onderwijs-aanbod	Online leren : ja De student werkt aan zelfstudieopdrachten om de benodigde nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven. In Onderwijs Online wordt verwezen of staan directe links naar benodigde literatuur, artikelen en films. De online leeropdrachten zijn gerelateerd aan lesdagen. Op Onderwijs-online is te zien welke zelfstudie bij welke lesdag hoort. Leeractiviteiten: literatuuronderzoek, individuele zelfstudie Contactonderwijs: ja (7 lesdagen) De docerstijl in deze module is sterk gericht op zelfsturing en zelfstandigheid van de student. De opdracht en dus het werk van studenten staat centraal, van meet af aan word hij in de 'productiestand' gezet. De bijeenkomsten besteden we voornamelijk aan het bijsturen van de interpretaties van de student van de stof, veel minder aan het plenair uitleggen van concepten. Er wordt dus een actieve houding en voorbereiding van de student verwacht. Leeractiviteiten: De ondersteuning bestaat verder uit de volgende 'lagen': • Aanreiken van handzame documentatie over concepten, theorieën en opdracht (zelfstudie component). • In korte hoorcolleges krijg uitleg over verbanden tussen de belangrijkste concepten en hoe je deze kunt verwerken in de opdracht. • Werkcolleges waarin jullie als studenten elkaar theorie uitleggen, mede aan de hand van je opdrachtcasus. Je krijgt daarbij feedback vanuit de zaal en van de docent. Het gaat in deze werkcolleges om goed begrip van concepten en literatuur en juiste toepassing ervan. • Skills seminar over beredenerend schrijven. • (Gast)colleges. Werkplekleren : ja Gedurende de hele module reflecteert de student op de eigen organisatie en haar strategische context. De student leert de verschillen tussen twee basale theoretische perspectieven op organisatie en management, en leert hoe deze in de praktijk beiden waarheid kunnen zijn: het doel-rationele perspectief en het perspectief van betekenisgeving. We dagen de student uit om gebruikmakend van modellen en inzichten uit deze perspectieven betekenis te geven aan uitdagingen voor de eigen organisatie of organisatiedeel. Leeractiviteiten: reflectie op theorie, op praktijk, op eigen denkbeelden en op redeneervaardigheden, externe/interne analyse maken, strategisch advies formuleren.
Literatuur, software en overig materiaal	Vanuit de opleiding ontvangt de student de boeken 'Veranderen van maatschappelijke organisaties, praktische concepten en inspirerende praktijkverhalen' (2017) van Jaap Boonstra en 'Business model generatie' Alexander Osterwalder en Yves Pigneur. Daarnaast ontvangt men tijdens de module voornamelijk Nederlands- en Engelstalige management artikelen of hoofdstukken uit boeken over de hierna volgende onderwerpen. Deze artikelen geven het actuele perspectief weer, zijn overzichtsartikelen van een bepaalde theorielijns of zijn klassiekers. Hierbij wordt tenminste literatuur aangereikt over: • Methoden voor stakeholder-analyse • Verschil tussen strategie (afstemming van organisatie op omgeving) versus interne lange

	termijn planning (gericht op inzet van middelen). • Externe analyse: analyse van autoriserende omgeving, concurrentieanalyse (Porter), klant-perspectief en stakeholder/krachtenveld analyse • Interne analyse: kerncompetenties (Prahalad), strategisch menselijk kapitaal en 'key financial indicators' • Betekenisgeving (Weick): welke stevige verstoring heeft in een sector/organisatie plaatsgevonden die een steeds terugkerend verhaal/leitmotiv is geworden, en welke betekenis wordt daaraan verleend? Denk aan voorbeelden als 'Harvard aan de Amstel'; het 'InHolland spook', 'De Peru overval', 'Thuiszorg', 'AirBnB', 'van zorgen voor naar zorgen dat', 'van 1 overheidspot naar 88 gemeenten als opdrachtgever'. • Leerbenadering van strategie • Soorten innovatie: product, proces, organisatie en markt/institutionele innovatie.
--	--

Code module: HMP_MMI_ML	Module 3 Leiderschap		
Onderwijsperiode	September – Juli (locatie Nijmegen); November – Oktober (locatie Rotterdam)		
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	#	Naam eenheid van leeruitkomsten	Aantal studiepunten
	1	Performance Leiderschap & Positioneren en presenteren in het maatschappelijk krachtenveld	8

ONDERWIJSARSENAAL	
Naam module	Leiderschap
EVL 1	Performance Leiderschap & Positioneren en presenteren in het maatschappelijk krachtenveld
Code tentamen: MMI_L1_T1	Naam tentamen: Simulatie / Reflectieverslag / Eindgesprek
Algemene beschrijving	In de simulatie werken studenten gezamenlijk aan de oplossing van een samenwerkingsvraagstuk waarbij het eigen handelen centraal staat. De toets heeft de vorm van een zgn. peerassessment, waarin de student feedback van zowel medestudenten als de docenten krijgt. In de module leren de studenten elkaar feedback te geven op hun manier van samenwerken en communiceren en moeten ze laten zien hoe ze een maatschappelijk vraagstuk vanuit een meervoudig perspectief kunnen benaderen en hiernaar te handelen. In het samenwerkingsproces leren ze hoe ze kunnen schakelen tussen inhoud, proces en procedure. Ze leren hoe ze kunnen argumenteren, discussiëren en het voeren van een dialoog. De student moet laten zien dat hij in staat is de dynamiek, onderstroom en gelaagdheid in processen te herkennen en hiernaar te handelen. Er wordt tevens verwacht dat de student een creatieve bijdrage kan leveren aan de oplossing van het maatschappelijk vraagstuk. Reflectie op eigen gedrag en dat van anderen vormt een belangrijk onderdeel.

	Als studenten werk je aan je ontwikkeling als “Critical Being”, een leider met een open, zelfbewuste, kritische, reflectieve, politiek en moreel bewuste houding (Barnett 1997). Dit doe je niet alleen ten opzichte van formele kennis, maar vooral van jou als professional in interactie met de maatschappelijke omgeving. Je vergroot in deze module je (zelf)kennis en zelfvertrouwen en ontwikkelt vaardigheden en een attitude die nodig om maatschappelijke waarde toe te voegen. Je leert om vanuit persoonlijke effectiviteit en visie op leiderschap bij te dragen aan de oplossing van zgn. ‘wicked problems’. Deze ontwikkeling resulteert in een groter bewustzijn én handelingsrepertoire van je moreel kompas, zelfbewustzijn en zelfvertrouwen, verbeeldingskracht en moed. Oefenen met nieuw gedrag, reflectie op eigen ervaringen en die van andere deelnemers staan naast theoretische inzichten centraal in deze module. De voortgang van deze leiderschapsontwikkeling komt in de workshops, intervisiemomenten en reflectieverslagen voortdurend aan bod.
Onderwijsaanbod	Online leren : ja De student werkt aan zelfstudieopdrachten om de benodigde nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven. In Onderwijs Online wordt verwezen of staan directe links naar benodigde literatuur, artikelen en films. De online leeropdrachten zijn gerelateerd aan lesdagen. Op Onderwijs-online is te zien welke zelfstudie bij welke lesdag hoort. Leeractiviteiten: literatuuronderzoek, individuele zelfstudie Contactonderwijs: ja (7 lesdagen) In deze module werken we vanuit de visie dat er alleen geleerd kan worden vanuit interactie met anderen. De leergroep en feedback van medestudenten en docenten/trainers dienen als het belangrijkste leermiddel om het eigen leiderschap verder te ontwikkelen. De module start met een 2-daagse bijeenkomst, waarin je je ontwikkeldoelen voor het komend studiejaar bepaalt. De bijeenkomsten bestaan uit trainingen, waarin geoefend wordt met nieuw gedrag, (reflectie op) eigen gedrag door het inbrengen van eigen casuïstiek en regelmatig een (korte) theoretische inleiding. Verder leveren ervaren bestuurders een bijdrage aan het programma als reflectieve practitioner. Er wordt in deze module dus een actieve houding en voorbereiding van je verwacht. Leeractiviteiten: De ondersteuning bestaat verder uit de volgende onderdelen: • Aanreiken van handzame documentatie over concepten, theorieën en opdrachten over leiderschap (zelfstudie component). • In korte theoretische inleidingen krijg uitleg over de belangrijkste leiderschapsconcepten en -thema's. • Training en rollenspelen waarin je feedback krijgt op je handelen • Reflectie op eigen casuïstiek • Werkbezoek bij een medestudent waarin je feedback krijgt op je handelen tijdens een situatie in je eigen organisatie (bv. vergadering, werkgroep, presentatie) • Gastsprekers. • Simulatie als eindtoets en peerassessment Werkplekleren : ja Gedurende de hele module reflecteert de student op het eigen handelen en leiderschapsontwikkeling. De student ontwikkelt hierdoor een eigen visie op leiderschap en weet deze ook in praktijk te brengen. De student weet dit ook te verbinden met de belangrijkste theoretische concepten over leiderschap(-sthema's). We dagen de student uit om zich lerend en reflectief op te stellen en te werken aan zijn ontwikkeling als ‘critical being’. Leeractiviteiten: reflectie op theorie, eigen praktijk en eigen aannames en overtuigingen, argumenteer en redeneervaardigheden, samenwerken en communiceren.
Literatuur, software en	Boeken ➤ Ardon, A.J. (2011), <i>Doorbreek de cirkel</i>. Business Contact, Amsterdam. ISBN 9789047003960.

overig materiaal	➤ E. Kaats, W. Opheij (2012), <i>Leren samenwerken tussen organisaties</i>. Vakmedianet, Deventer. ISBN 9789013094879. Artikelen, o.a.: ➤ Vijlder de, F., <i>Leve de kennisbureaucratie!</i> In bestuurswetenschappen 2014 (68) 3. ➤ Vijlder de, F., <i>Professionals aan het roer. Goed bestuur door professionals</i>. Publicatie IKPOB ➤ Veld in 't, R., Kruijer A.J., <i>Hij berijpt er dus helemaal niets van! Over de omgang met botsende rationaliteiten in de publieke sector</i>. Publicatie IKPOB. ➤ Kaam van, K., <i>De kracht van innovatief leiderschap</i>. In Management Executive maart/april 2015. ➤ Homan, T. De Nieuwe Meso (vakblad voor schoolleiders en –bestuurders) over Focus op Leiderschap ➤ Ardon, A. J., <i>Leiderschap en interventies in stagnerende veranderprocessen</i> in M&O nr. 6 november/december 2006 ➤ Ardon, A. J., <i>Als veranderingen niet meer maakbaar zijn</i> in M&O nr.3/4 mei/augustus 2008 ➤ Kelley, T. Kelley, D., <i>Reclaim your creative confidence</i> in Harvard Business Review dec. 2012.
------------------	---

Code module: HMP_MMI_MSIDT	Module 4 Sociale innovatie en Design thinking		
Onderwijsperiode	Januari– Juli (locatie Nijmegen); Maart – Oktober (locatie Rotterdam)		
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	#	Naam eenheid van leeruitkomsten	Aantal studiepunten
	1	Het ontwerpen van een sociaal innovatieproces	11

ONDERWIJSARSENAAI	
Naam module	Sociale Innovatie en Design Thinking
EVL 1	Het ontwerpen van een sociaal innovatieproces
Code tentamen: MMI_SIDT_T1	Naam tentamen: Portfoliotoets, bestaande uit 3 onderdelen: • Beschrijving van het ontwerpproces • Individuele reflectie • Eigen verandertheorie
Algemene beschrijving	In de module Sociale Innovatie en Design Thinking bekwamen studenten zich in hun rol als flexibele veranderaar/innovator, kritische onderzoeker en participierend/faciliterend adviseur. Dit doen zij aan de hand van een realistisch 'taai' vraagstuk uit de praktijk in zgn. change labs. Samen met alle betrokken stakeholders ontwerpen studenten een oplossing voor dit vraagstuk. Dit doen de studenten aan de hand van ontwerpgericht actieonderzoek waarbij Design

	Thinking als methode ingezet wordt. Design Thinking als methode biedt een ontwerpgerichte werkwijze die creatief en participatief van aard is vanuit een human-centered benadering. Niet het probleem, maar de gebruiker, burger, cliënt of patiënt staat centraal. Kenmerkend voor het ontwerpproces is dat dit een iteratief, intuïtief en emergent proces is. In co-creatie wordt in samenspraak met alle stakeholders, incl. de eindgebruikers, i.c. de cliënt, patiënt of burger, naar een nieuw en bruikbaar perspectief voor het taai vraagstuk toegewerkt. Door gebruikersgedrag te observeren en te onderzoeken, oplossingen te visualiseren, en vervolgens prototypen te ontwikkelen en te testen. Dit proces resulteert in een gedeeld eigenaarschap waardoor er draagvlak ontstaat voor het eindresultaat. Tevens werkt men aan gedeelde beelden en opvattingen en ontstaat er een gemeenschappelijke taal. Het gebruik van creatieve tools en visuele technieken dragen bij aan creatieve oplossingen.
Onderwijs-aanbod	Online leren : ja De student werkt aan zelfstudieopdrachten om de benodigde nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven. In Onderwijs Online wordt verwezen of staan directe links naar benodigde literatuur, artikelen en films. De online leeropdrachten zijn gerelateerd aan lesdagen. Op Onderwijs-online is te zien welke zelfstudie bij welke lesdag hoort. Leeractiviteiten: literatuuronderzoek, individuele zelfstudie, groepswork Contactonderwijs: ja (7 lesdagen) De docerstijl in deze module is sterk gericht op zelfsturing en zelfstandigheid van jullie als studenten. In deze module staat de opdracht, de zgn. design challenge en dus het werk van studenten staat centraal, van meet af aan word je in de 'productiestand' gezet. De docenten nemen de rol in van facilitator van het ontwerpproces in, en vormen daarmee een rolmodel voor de studenten in hun eigen changelab. De bijeenkomsten zijn vooral een voorbereiding van de changelabs in de praktijk. De opleiding biedt veel tools aan en docenten coachen de studenten bij het werken aan hun praktijkvraagstuk. Er wordt dus een actieve houding en voorbereiding van je verwacht. Just in time worden er ook korte theoretische inleidingen door de docenten verzorgd. Reflectie op het onderzoeksproces vormt een belangrijk onderdeel van het onderwijs. Leeractiviteiten: De ondersteuning bestaat verder uit de volgende 'lagen': • Aanreiken van handzame documentatie over concepten, theorieën en opdracht (zelfstudie component). • In korte theoretische inleidingen krijg je uitleg over de belangrijkste concepten en hoe je deze kunt verwerken in de opdracht. • Het geven van pitches over de voortgang van het ontwerp en actieonderzoek waarin jullie als studenten ook elkaar feedback geven. • Reflectiesessies m.b.v. tools om tot een eigen 'theory of change' te komen. • We werken in workshopachtige vorm aan de voortgang van het ontwerp en prototype. • Leden van het changelab mogen bij (sommige) onderdelen van het onderwijs aanwezig zijn. Werkplekleren : ja Gedurende de hele module werk je samen met je designteam in het changelab en alle betrokken stakeholders. Dit doe je in opdracht van een opdrachtgever Leeractiviteiten: samenwerken aan ontwerp en oplossing/toekomstperspectief van een taai vraagstuk. Je ontwikkelt een of meerdere prototypes en vraagt hier feedback op. Reflectie op resultaat en proces.
Literatuur, software en overig materiaal	Vanuit de opleiding ontvangen de studenten het boek 'Design Thinking; radicaal veranderen in kleine stappen' van Guido Stomppff. Daarnaast wordt o.a. de volgende literatuur behandeld en/of aangereikt: • An introduction to Design Thinking, Facilitators Guide door Stanford d-School.

	• Tim Brown van IDEO over het hoe en waarom van Design Thinking. Zie https://www.ted.com/talks/tim_brown_urges_designers_to_think_big?language=nl#t-929202 • Plezier beleven aan taai vraagstukken door H. Vermaak (2015) • Tim Brown over Design Thinking in Harvard Business Review (juni 2008). • Business Model Generatie (A. Osterwalder en Y. Pigneur) • Frame Creation Method in de informatie professional 3.0. door Erik de Vries (2014) • Cimo-logica door Erik de Vries (2016) • Responsieve evaluatie door Erik de Vries (2016) • Driedimensionaal denken door Jeff Gasperz (2009) • Dossier wat werkt bij sociale innovatie door Movisie (2017)
--	--

Code module: HMP_MMI_MTMS	Module 5 Toekomstverkenning van het maatschappelijk speelveld		
Onderwijsperiode	September – Januari (locatie Nijmegen); Januari – Mei (locatie Rotterdam)		
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	#	Naam eenheid van leeruitkomsten	Aantal studiepunten
	1	Op strategisch niveau een voorstel formuleren voor de lange termijn agenda van de organisatie middels een Position Paper Toekomstverkenning	6

ONDERWIJSARSENAAL	
Naam module	Toekomstverkenning van het maatschappelijk speelveld
EVL 1	Op strategisch niveau een voorstel formuleren voor de lange termijn agenda van de organisatie middels een Position Paper Toekomstverkenning
Code tentamen: MMI_TMS_T1	Naam tentamen: Position Paper Toekomstverkenning
Algemene beschrijving	De module geeft rekenschap van de complexiteit en grote dynamiek in de opgaven in het maatschappelijk domein. Studenten ontwikkelen uiteindelijk voorstellen voor de strategische agenda van hun organisatie. Dit doen ze vanuit de 'state of art' van toekomstverkenningen. Als kapstok wordt de scenario-methodiek van Van der Heijden (Oxford) gebruikt. D.w.z. dat het gaat om een strategisch dialoog die een organisatie dient te voeren om te kunnen anticiperen op de externe ontwikkelingen in het maatschappelijke speelveld. Vanuit het analytische schakelt men over naar het creatieve en het verbeelden via het ontwerpen van twee voorstelbare verhalen. Dit leidt tenslotte tot het formuleren van adviezen die een aanvulling/verdieping betekenen op het strategisch beleid of nieuw zijn voor een organisatie. én tot het opzetten en formuleren van een fatsoenlijk betoog hierop. De module heeft inhoudelijk samenhang met module 2, Strategisch innoveren in maatschappelijke organisaties.

	In het eerste jaar leren studenten aan de hand van een aantal doelrationele en betekenisgevende principes hoe ze het strategisch proces in een organisatie vormgeven en hoe ze strategisch innoveren. Het tweede jaar is een verdieping op deze module.
Onderwijs-aanbod	T.b.v. dit tentamen biedt de opleiding het volgende onderwijs aan: Online leren : ja De student werkt aan zelfstudieopdrachten om de benodigde nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven. In Onderwijs Online wordt verwezen of staan directe links naar benodigde literatuur, artikelen en films. De online leeropdrachten zijn gerelateerd aan het eindproduct van de module. Op OnderwijsOnline is te zien welke zelfstudie bij welke lesdag hoort. Leeractiviteiten: literatuuronderzoek, individuele zelfstudie Contactonderwijs: ja (7 dagdelen) De seminars zijn vooral praktische leerbijeenkomsten waarbij inhoud en methodiek wordt verwerkt. Tijdens het laatste seminar hebben studenten de stappen geïntegreerd in een concept en wordt m.n. op de interne consistentie en congruentie gelet. De doceerstijl in deze module is sterk gericht op zelfsturing en zelfstandigheid van de student. De opdracht en dus het werk van studenten staat centraal, van meet af aan wordt hij in de 'productiestand' gezet. Er wordt dus een actieve houding en voorbereiding van de student verwacht. Een aantal methoden en technieken t.a.v. het genereren en reduceren van informatie tot trends en ontwikkelingen die passend zijn bij de eigen context/sector komen aan bod. Van hieruit werkt men verder aan een verkenning van de dominante krachten d.w.z. aan een analyse van welke (combinatie van) ontwikkelingen nu het meest onzeker zijn én het meeste impact hebben. Werkpleklernen : ja Gedurende de hele module reflecteert de student op de eigen organisatie en haar strategische context. We dagen de student uit om gebruikmakend van modellen en inzichten betekenis te geven aan de strategische agenda van hun organisatie in haar context. Leeractiviteiten: reflectie op theorie, op praktijk, op eigen denkbeelden en op redeneervaardigheden, externe/interne analyse maken, strategisch advies formuleren. Begeleiding: ja De hoofddocent van de module is ook de begeleider en beoordelaar van de toetsopdracht. Begeleiding bij de opdracht vindt plaats tijdens de lesdagen.
Literatuur, software en overig materiaal	Er wordt een reader beschikbaar gesteld met een overzicht van de handouts van de studieconferenties, een aantal artikelen en/of hoofdstukken uit boeken of tijdschriften, plus een aantal verwijzingen naar relevante web-pagina's. Er wordt tenminste naar de volgende literatuur verwezen: • Heijden K. van der, <i>Scenarios The art of strategic conversation 2nd ed</i>, John Wiley & Sons, Ltd, 2010 • Sharpe, B., and Van der Heijden K. Ed., <i>Scenarios for success, Turning insights into action</i>, John Wiley & Sons, Ltd, 2007. • Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M., <i>Management van het onverwachte; wat je kunt leren van high reliability organizations</i>. BBNC uitgevers, Rotterdam, 2011. • Martin Ford, <i>De opmars van de robots</i> (2015) • E. Brynjolfsson & A. McAfee <i>Het tweede machine tijdperk</i> 2014 • Idenburg, P.J en Van Schaik M., <i>Diagnose 2025</i>, Scriptum 2025. • L. Gratton Thje Schiff 2011

Code module: HMP_MMI_M	Module 7 Meesterschap		
Onderwijsperiode	September – Januari (locatie Nijmegen); Januari – Mei (locatie Rotterdam)		
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	#	Naam eenheid van leeruitkomsten	Aantal studiepunten
	1	Essay & Performance Meesterschapsverhaal	7

ONDERWIJSARSENAAI	
Naam module	Meesterschap
EVL 1	Essay & Performance Meesterschapsverhaal
Code tentamen: MMI_M_T1	
Algemene beschrijving	Het vertrekpunt van deze module ligt op <i>het voortbouwen</i> van datgene wat in de natuur van de leider besloten ligt. De student vaart en stuurt op zelf gekozen leiderschapsthema's in de context van zijn of haar speelveld en legt daarbij de relatie met het beroepsprofiel van de MMI. De student is in staat om als innoverende manager vanuit maatschappelijke waarden vernieuwingskracht tussen mensen (organisaties) te mobiliseren. In samenspel met meerdere partijen (netwerkontwikkeling) kan de student de koers uitzetten die deze vernieuwingskracht omzet naar acties. De student is in staat om een leeravontuur te realiseren in het licht van de eigen gekozen leiderschapsthema's in het licht van de maatschappelijke meerwaarde die de student wil creëren. De uitkomsten van dit leeravontuur - over wat er werkelijk toe doet - laat de student zien in 'een kritisch, onderbouwd, doorleefd en bezield meesterschapsverhaal' zowel schriftelijk (essay) als mondeling (performance). <i>Om innovaties te realiseren en koers uit te zetten verwachten wij van leiders dat zij:</i> - innovaties te ontlokken (enthousiasmeren, motiveren, inspireren) - vernieuwingskracht mobiliseren (horizontaal en verticaal) - betekenisvolle relaties aanboren en aanjagen tussen partijen, actoren en netwerken - paradoxale opgaven hanteren - impact realiseren - bewegen in netwerk governance - zelf sturing geven aan leiderschapsopgave - moed, overtuigingskracht en daadkracht tonen - waarde gericht communiceren en omgaan met waarde conflicten - een goed ontwikkeld zelfinzicht, emotionele intelligentie en interpersoonlijke – en organisatiesensitiviteit - vaardigheden in het omgaan met macht met behoud van integriteit.

Onderwijs-aanbod	T.b.v. het tentamen biedt de opleiding het volgende onderwijs aan: Online leren: ja - De student kiest in samenspel zijn / haar meesterschapsthema's en gaat op leeravontuur om daarover nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven. In Onderwijs Online wordt verwezen of staan directe links naar literatuur, artikelen en films. - In Onderwijs Online staan een aantal leeropdrachten geformuleerd. Daar geven studenten (in samenspel) <i>zelf</i> vorm en inhoud aan. Eén van deze opdrachten (de Stoel) hangt samen met de tweedaagse conferentie. - In onderwijs online worden er projectgroepen aangemaakt waarin studenten half fabricaten en reisverslagen plaatsen zodat studenten en begeleiders elkaars leerproces kunnen volgen en faciliteren. <i>Leeractiviteiten:</i> literatuuronderzoek, individuele zelfstudie, opdracht 'De Stoel' Contactonderwijs: ja (9 dagdelen & 2 dagdelen in samenwerking met module Onderzoek en Interventie) In deze module werken we vanuit de visie dat studenten tegenspraak opzoeken en daarvoor gebruik maken van de leergroep. De feed forward in diverse leer groepen van medestudenten en docenten/trainers dienen als het belangrijkste leermiddel om het eigen meesterschapverhaal te ontwikkelen. Groepswerk: ja Gaandeweg de conferenties ontstaan er kleinere groepen. Het leren in deze kleinere groepen wordt twee keer gefaciliteerd door begeleiders. Leeractiviteiten: 1. meeting leeravontuur 2. meeting houtskoolschets essay Werkplekleren : ja De student ontwikkelt een eigen visie op leiderschap in het publieke domein en weet deze ook in praktijk te brengen. De student is in staat om dit te verbinden met theoretische concepten over leiderschap passend bij - de eigen gekozen - meesterschapsopgave. De student is in staat om kritische reflectie te organiseren over de eigen leiderschapsontwikkeling. Leeractiviteiten: spionage, consultgesprekken, schaduwopdrachten, reflectie en transfer naar eigen context en praktijk.
Literatuur, software en overig materiaal	• Boonstra, J. (red)., <i>Perspectieven op leiderschap</i>, Vakmedianet – Deventer, 2018. • Caluwé, M. de & E. Kaats (2016), <i>Netwerkleiderschap: werk maken van gedeelde verantwoordelijkheid</i>, management executive. http://file:///C:/Users/SP3/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/VHBJW9ND/ME2016-06-03.pdf • Rooy, A de., <i>Moed - Over gedurfd leiderschap</i>, van Duuren Management, 2016. • Stiller, S., <i>Essays schrijven – van columns tot persoonlijke essays</i>, Uitgeverij Augustus, 2007. • Uitgebreide bronnen in Onderwijs Online

Code module: HMP_MMI_MO&I	Module 8 Onderzoek & Interventie		
Onderwijsperiode	September – September (locatie Nijmegen); Januari – December (locatie Rotterdam)		
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	#	Naam eenheid van leeruitkomsten	Aantal studiepunten
	1	Onderzoek en Interventie	13

ONDERWIJSARSENAAL	
Naam module	Onderzoek & Interventie
EVL 1	Onderzoek en Interventie
Code tentamen: MMI_O&I_T1	Naam tentamen: Rapportage van participatief interventieonderzoek
Algemene beschrijving	Centraal in deze module staat het ontwerpen en uitvoeren van een participatief interventieonderzoek: een onderzoek dat als doelstelling heeft om een vernieuwing of verandering te weeg te brengen én waarbij onderzochten en onderzoeker als gelijkwaardige partners samenwerken. Uitgangspunten die we daarbij hanteren zijn: • Interventiegerichte en veranderkundige elementen zijn verweven met een onderzoekende houding. We willen veranderen én leren van de verandering. Wat werkte tijdens de verandering en wat niet? De eindopdracht heeft daarmee een interventiedoel én een kennisdoel. Het kennisdoel is gericht op het verwoorden van een 'eigen' verandertheorie binnen de context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden: welk werkzaam mechanisme zorgt ervoor dat in een bepaalde context een bepaalde interventie tot een (gewenste) uitkomst leidt. Aan de hand hiervan bouwt de student tevens aan zijn eigen interventierepertoire. • De rol die studenten aannemen in hun organisatie is algemeen te omschrijven als die van <i>adviserend onderzoeker/veranderaar</i> (ze oefenen vanuit een adviserende en onderzoekende rol invloed uit, veelal zonder zelf in hiërarchische zin te kunnen sturen). Als onderzoeker is de student 'expert', maar niet <u>de</u> expert: hij brengt expertise in op het gebied van onderzoek, veranderkunde en het onderzoeksthema, maar hij weet ook de expertise te benutten die in de organisatie aanwezig is. Dit impliceert dat de student vanuit een gelijkwaardige interactie met actoren in de organisatie open staat voor hun perspectieven en verwachtingen. Het betekent ook dat het vraagstuk of probleem niet overgenomen wordt van de organisatie, maar dat het gezamenlijk wordt opgepakt. • De studenten kiezen zelf de te gebruiken onderzoeksmethodiek(en). Voor de hand liggen participatieve methodieken, maar het kunnen ook 'klassieke' onderzoeksmethodieken zijn. De methodiek moet passen bij het kennis- en interventiedoel. • Door zelf in de adviserende en onderzoekende rol te hebben gezeten, ontstaat kennis en inzicht over de rollen van adviseur en onderzoeker (nuttig voor MMI'ers, d.w.z. managers, adviseurs en staffunctionarissen).
Onderwijsaanbod	T.b.v. het tentamen biedt de opleiding het volgende onderwijs aan: Online leren : ja

	De student werkt aan zelfstudieopdrachten om de benodigde nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven. In Onderwijs Online wordt verwezen of staan directe links naar benodigde literatuur, artikelen en films. De online leeropdrachten zijn gerelateerd aan het eindproduct van de module. Op OnderwijsOnline is te zien welke zelfstudie bij welke lesdag hoort. Leeractiviteiten: literatuuronderzoek, individuele zelfstudie Contactonderwijs: ja (14 + 2 dagdelen) Het programma van studieconferenties omvat 14 dagdelen, verspreid over de periode van één jaar. Kort daarna vindt een afsluitende dag plaats waarin de studenten de opbrengsten van hun onderzoek presenteren. Het programma wordt deels door kerndocenten van de MMI verzorgd en deels door gastdocenten. In het programma wordt zowel aan onderzoeksmethodische als aan veranderkundige aspecten van het interventie-onderzoek aandacht besteed. Per fase in het proces van participatief interventie-onderzoek kan de nadruk meer op het onderzoekende of sterker op het interveniërende aspect liggen. Tijdens de studieconferenties vindt verdieping van deze fasen plaats vanuit onderzoeksmethodische en veranderkundige kenniskaders. Werkplekleren : ja De student werkt gedurende de hele module aan een participatief interventie-onderzoek in de eigen organisatie. Het thema van dit onderzoek is van strategische relevantie voor de organisatie en wordt vastgesteld in overleg met relevante actoren in de organisatie, waaronder de opdrachtgever (in de praktijk vaak de eigen leidinggevende of een lid van het hoger management). Begeleiding: ja Parallel aan het programma wordt gedurende het studiejaar een begeleidingstraject van ongeveer acht bijeenkomsten aangeboden, gericht op ondersteuning bij het eigen onderzoeksproces. Deze begeleiding vindt plaats in groepen van 4 studenten met een vaste begeleider, en kent de vorm van inhoudelijke intervisie. De begeleidingsgroep komt buiten de ingeroosterde studieconferenties bij elkaar; studenten en begeleider plannen zelf deze bijeenkomsten. De begeleiding is gericht op het goed doorlopen van alle fasen van het interventie-onderzoek en volgt daarmee inhoud en tempo van de individuele student. Het 'samen leren' staat echter centraal: verwacht wordt dat studenten actief bij elkaars onderzoeksproces betrokken zijn en elkaar feedback en ondersteuning geven.
Literatuur, software en overig materiaal	Verplichte literatuur, verstrekt vanuit de opleiding: • F. van Lieshout, G. Jacobs, S. Cardiff, <i>Actieonderzoek; principes voor verandering in zorg en welzijn</i>. Van Gorcum, 2017. • J. Boonstra (2017) <i>Veranderen van maatschappelijke organisaties</i>. Business Contact, Amsterdam. Verder zullen er regelmatig gedurende het studiejaar artikelen en verwijzingen naar overige literatuur op Onderwijs Online worden geplaatst. Bijvoorbeeld: • B. Baarda, <i>Dit is onderzoek. Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek</i>. Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten. • Susman, G.I. & Evered, R.D. (1978), An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. <i>Administrative Science Quarterly</i>, 23(4), p.582-603. • Davison, R.M., Martinsons, M.G. & Kock, N. (2004), Principles of canonical action research. <i>Info Systems Journal</i>, 14, p.65-68.

Code module: HMP_MMI_IO	Module 9 Internationale Oriëntatie		
Onderwijsperiode	September – Januari (locatie Nijmegen); Januari – Mei (locatie Rotterdam)		
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	#	Naam eenheid van leeruitkomsten	Aantal studiepunten
	1	Internationale Oriëntatie	3

ONDERWIJSARSENAAL	
Naam module	Internationale Oriëntatie
EVL 1	Internationale Oriëntatie
Code tentamen: HMP_MMI_IO	Naam tentamen: Presentatie of Verslag
Algemene beschrijving	In de module internationale oriëntatie ontwikkelen studenten hun internationale competenties. Dit doen studenten o.a. door het, in samenspraak met de opleiding, organiseren van een internationale studiereis aan de hand van een zelfbepaald maatschappelijk thema. De studiereis geeft studenten de mogelijkheid om verschillende perspectieven op organisaties, management en innovatie te relateren aan internationale ontwikkelingen. Door een bijdrage te leveren aan de organisatie van de studiereis, buitenlandse organisaties te benaderen en inhoudelijke werkbezoeken voor te bereiden kunnen studenten hun internationale competenties ontwikkelen. Hierdoor raken studenten bekend met internationale kenniskaders op het terrein van strategie, management en innovatie, leiderschap en governance. Iedere student stelt voor zichzelf een bepaald thema centraal voor de studiereis. Eventueel kan de opleiding het initiatief nemen voor de organisatie van een studiereis naar een bestemming. Er worden voorbereidingsgroepjes gevormd van studenten met verwante thema's of verwante reisbestemmingen. Vervolgens gaan zij op zoek naar relevante informatiebronnen en mogelijke werkbezoeken in het gekozen land. De opleiding vervult hierbij een faciliterende, coördinerende en/of bemiddelende rol.
Onderwijsaanbod	T.b.v. dit tentamen biedt de opleiding het volgende onderwijs aan: Online leren : ja De student gaat zelf op zoek naar relevante informatiebronnen. Contactonderwijs: nee Werkplekleren : ja De student gaat zelf op zoek naar mogelijke werkbezoeken in het gekozen land. Begeleiding: nee De opleiding vervult wel een coördinerende en bemiddelende rol t.b.v. de voorbereiding van de studiereis en werkbezoeken.
Literatuur, software en	Door de student zelf aan te leveren, afhankelijk van gekozen thema en bestemming

overig materiaal	
------------------	--

Code module: HMP_MMI_MRV	Keuzemodule Regievoering in het publieke domein		
Onderwijsperiode	September – Januari (locatie Nijmegen); Januari – Mei (locatie Rotterdam)		
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	#	Naam eenheid van leeruitkomsten	Aantal studiepunten
	1	Beredeneerd voorstel voor een regie vraagstuk uit de (eigen) praktijk, in de vorm van een presentatie / betoog.	6

ONDERWIJSARSENAAL	
Naam module	Regievoering in het publieke domein
EVL 1	Beredeneerd voorstel voor een regie vraagstuk uit de (eigen) praktijk, in de vorm van een presentatie / betoog.
Code tentamen: MMI_RV_T1	Naam tentamen: Regie voorstel
Algemene beschrijving	In deze module verkennen we de nieuwe rol van de overheid als partner in een netwerksamenleving en de gevolgen hiervan voor de eigen organisatie. De volgende thema's komen aan de orde in deze keuzemodule: - Regie tussen bestuurlijke context en nieuwe praktijk - De impact van de veranderde context voor de opdrachtgever en opdrachtnemer - Sturen op de samenwerking met prestatie-indicatoren - Uitdagingen van de publiek-bestuurlijke context - Krachtenveld analyse - Presentatie eindopdrachten
Onderwijsaanbod	T.b.v. dit tentamen biedt de opleiding het volgende onderwijs aan: Online leren : ja De student werkt aan zelfstudieopdrachten om de benodigde nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven. In Onderwijs Online wordt verwezen of staan directe links naar benodigde literatuur, artikelen en films. De online leeropdrachten zijn gerelateerd aan het eindproduct van de module. Op OnderwijsOnline is te zien welke zelfstudie bij welke lesdag hoort. Leeractiviteiten: literatuuronderzoek, individuele zelfstudie Contactonderwijs: ja (7 dagdelen) De seminars zijn vooral praktische leerbijeenkomsten waarbij inhoud en methodiek wordt verwerkt. Tijdens het laatste dagdeel presenteren de deelnemers hun inhoudelijke voorstel en laten zien welke stappen zij zien in de ontwikkeling van de relatie met de samenwerkingspartij.

	Werkplekleren : ja Gedurende de hele module reflecteert de student op de eigen organisatie als partner in een netwerksamenleving. We dagen de student uit om gebruikmakend van modellen en inzichten regie te voeren hierop. Leeractiviteiten: reflectie op theorie, op praktijk, op eigen denkbeelden en op redeneer- en presenteervaardigheden. Begeleiding: ja De twee hoofddocenten van de module zijn ook de begeleider en beoordelaar van de afsluitende presentatie/toetsopdracht. Begeleiding bij de opdracht vindt plaats tijdens de lesdagen.
Literatuur, software en overig materiaal	n.t.b.

Code module: HMP_MMI_MIM	Keuzemodule Informatiemanagement		
Onderwijsperiode	September – Januari (locatie Nijmegen); Januari – Mei (locatie Rotterdam)		
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	#	Naam eenheid van leeruitkomsten	Aantal studiepunten
	1	Technologische ontwikkeling omzetten in beleid en realisatie	6

ONDERWIJSARSENAAL	
Naam module	Informatiemanagement
EVL 1	Technologische ontwikkeling omzetten in beleid en realisatie
Code tentamen: MMI_IM_T1	Naam tentamen: Voorstel voor verbetering van de informatievoorziening
Algemene beschrijving	Informatisering kan gezien worden als een maatschappelijke-technologische ontwikkeling die nieuwe strategieën voor maatschappelijke organisaties mogelijk maakt. De volgende thema's komen aan de orde in deze keuzemodule: Technologische en methodische ontwikkelingen Informatiemanagement: beheersing van de informatievoorziening Compliance, wetgeving, privacy en security Informatie en besluitvorming
Onderwijsaanbod	T.b.v. dit tentamen biedt de opleiding het volgende onderwijs aan: Online leren : ja

	De student werkt aan zelfstudieopdrachten om de benodigde nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven. In Onderwijs Online wordt verwezen of staan directe links naar benodigde literatuur, artikelen en films. De online leeropdrachten zijn gerelateerd aan het eindproduct van de module. Op OnderwijsOnline is te zien welke zelfstudie bij welke lesdag hoort. Leeractiviteiten: literatuuronderzoek, individuele zelfstudie Contactonderwijs: ja (7 dagdelen) De dagdelen zijn vooral praktische leerbijeenkomsten waarbij inhoud en methodiek wordt verwerkt op de verschillende thema's. Afhankelijk van een inventarisatie van wensen onder de studenten wordt in het laatste dagdeel ingegaan op een specifiek onderwerp, evt. met een gastspreker Werkplekleren : ja Gedurende de hele module reflecteert de student op de informatievoorziening en het informatiebeleid van de eigen organisatie. We dagen de student uit om gebruikmakend van modellen en inzichten met een voorstel te komen voor verbetering van de informatievoorziening van de eigen organisatie in haar context. Leeractiviteiten: reflectie op theorie, op praktijk, verbetervoorstel formuleren. Begeleiding: ja De hoofddocent van de module is ook de begeleider en beoordelaar van de toets opdracht. Begeleiding bij de opdracht vindt plaats tijdens de lesdagen.
Literatuur, software en overig materiaal	n.t.b.

Code module: HMP_MMI_MBM	Keuzemodule Bedrijfskundig management		
Onderwijsperiode	September – Januari (locatie Nijmegen); Januari – Mei (locatie Rotterdam)		
Overzicht van EVL'en waaruit de module is opgebouwd	#	Naam eenheid van leeruitkomsten	Aantal studiepunten
	1	Een beredeneerd voorstel voor (financiële) haalbaarheid van de innovatie (business case) en een Marketing/communicatieplan uit de (eigen) praktijk kunnen presenteren en verdedigen voor een opdrachtgever.	6

ONDERWIJSARSENAAL	
Naam module	Bedrijfskundig management
EVL 1	Een beredeneerd voorstel voor (financiële) haalbaarheid van de innovatie (business case) en een Marketing/communicatieplan uit de (eigen) praktijk kunnen presenteren en verdedigen voor een opdrachtgever.

Code tentamen: MMI_BM_T1	Naam tentamen: Businesscase, Marketingplan en Presentatie en verdediging.
Algemene beschrijving	In deze module wordt aandacht besteed aan een aantal bedrijfskundige perspectieven van waaruit een ontwerp voor de haalbaarheid en lancering van een innovatie of advies opgesteld kan worden. Eindproduct is een kansrijke businesscase die gepresenteerd en verdedigd wordt.
Onderwijsaanbod	T.b.v. dit eindproduct biedt de opleiding het volgende onderwijs aan: Online leren : ja De student werkt aan zelfstudieopdrachten om de benodigde nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven op bedrijfskundige thema's. In Onderwijs Online wordt verwezen of staan directe links naar benodigde literatuur, artikelen en films. De online leeropdrachten zijn gerelateerd aan het eindproduct van de module. Op OnderwijsOnline is te zien welke zelfstudie bij welke lesdag hoort. Leeractiviteiten: literatuuronderzoek, individuele zelfstudie Contactonderwijs: ja (7 dagdelen) De dagdelen zijn vooral praktische leerbijeenkomsten waarbij inhoud en methodiek wordt verwerkt op de volgende thema's: Financiële analyse, incl. het spel van begroten en budgetteren Businesscase, incl. de planning & control cyclus Marketing en Communicatie Het laatste dagdeel staat in het teken van de presentatie en verdediging van hun eindopdracht. Werkplekleren : ja Gedurende de hele module reflecteert de student op de bedrijfskundige kaders van de eigen organisatie. We dagen de student uit om gebruikmakend van modellen en inzichten met een voorstel te komen waarom de innovatie naar hun idee haalbaar is en welke stappen zij zien in de lancering van de innovatie naar de klanten/cliënten toe. Begeleiding: ja De hoofddocent van de module is ook de begeleider en beoordelaar van de toets opdracht. Begeleiding bij de opdracht vindt plaats tijdens de lesdagen.
Literatuur, software en overig materiaal	n.t.b.

BIJLAGE 1

BEGRIPPENLIJST OPLEIDINGSSTATUUT EN STUDENTENSTATUUT

In het studentenstatuut en in het opleidingsstatuut en de daarin opgenomen reglementen en regelingen wordt verstaan onder:

Beoordelingscriteria	Concreet en eenduidig te hanteren maatstaven op grond waarvan gemotiveerd beoordeeld wordt of en in welke mate aan de in een (deel)tentamen te toetsen en beoordelen kennis, inzicht en vaardigheden en, zo aan de orde, attitude op het vereiste niveau wordt voldaan.
Beoordelingsdimensies	Beoordelingsdimensies geven globaal aan waarop het handelen van de student en of resulterende producten daarvan moeten worden beoordeeld. Globaal vanwege het feit dat deze beoordelingsdimensies bruikbaar moeten zijn voor elke prestatie waarmee de bekwaamheid kan worden aangetoond.
Beroepstaak	Een betekenisvolle hele taak zoals deze in alle complexiteit in de feitelijke complexiteit van de beroepscontext door de beroepsbeoefenaar wordt uitgevoerd.
Beroepsvereisten Startkwalificaties	Welomschreven kwalificaties op het gebied van kennis, inzicht en vaardigheden en, zo aan de orde, attitude waarover een student moet beschikken voor de uitvoering van het beroep waarvoor wordt opgeleid.
BRIN-nummer	De Basisregistratie Instellingen (BRIN) is een register dat door het Nederlandse Ministerie van OCW wordt uitgegeven en alle scholen en aanverwante instellingen bevat. Elke onderwijsinstelling is hierin geïdentificeerd aan de hand van het nummer in het register. Het BRIN-nummer van de HAN is 25KB.
Certificaat	Schriftelijke verklaring van de examencommissie, dat een student een module in de deeltijdse of duale opleiding met goed gevolg heeft afgelegd.
College van Beroep voor de examens	Het college van beroep van de HAN voor de examens als bedoeld in artikel 7.60 van de wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Dit college behandelt door studenten ingesteld beroep tegen besluiten van de opleiding over hem/haar. Het reglement van het college van beroep voor de examens is opgenomen in het studentenstatuut HAN.
D-stroom	Invulling van het onderwijsprogramma waarbij dezelfde eindtermen, beoordelingsdimensies en beoordelingscriteria van de onderwijseenheden gelden als

	die van de reguliere stroom (A-stroom), maar een student in voortdurend overleg met examinatoren, docenten en klasgenoten gefaciliteerd wordt een eigen studieroute te volgen.
Duaal	Een inrichtingsvorm van de opleiding waarin competenties in onderlinge samenhang worden ontwikkeld in binnen schoolse en buitenschoolse werk-/leersituaties en waarin het volgen van onderwijs gedurende een of meer perioden wordt afgewisseld met beroepsuitoefening in verband met dat onderwijs. Het gedeelte van een duale opleiding dat bestaat uit het volgen van onderwijs, wordt aangeduid als onderwijsdeel.
Eenheid van leeruitkomsten	Basiseenheid van HAN-onderwijs met betrekking tot een of meer leeruitkomsten in de experimenten leeruitkomsten en vraagfinanciering, waar studiepunten aan gekoppeld zijn.
Eindkwalificaties Eindtermen	Welomschreven doelstellingen op het gebied van kennis, inzicht en vaardigheden en, zo aan de orde, attitude waarover een student moet beschikken als hij de opleiding heeft afgerond.
Extraneus	Degene die is ingeschreven aan een universiteit of hogeschool en tentamens en examens kan afleggen maar geen onderwijs mag volgen of begeleiding krijgt.
Erkenning Verworven Competenties (EVC)	Erkenning van competenties opgedaan buiten de opleiding, leidend tot een door het Nationaal Kenniscentrum EVC geregistreerd Ervaringscertificaat. EVC's kunnen leiden tot vrijstelling van het afleggen van (het) de (deel)tentamen(s) betrekking hebbend op de eenheid/eenheden van leeruitkomsten of onderwijseenheid (onderwijseenheden) waarin deze competenties centraal staan.
Honoursprogramma	Een verdiepend of verbredend programma voor studenten die meer kunnen en willen dan hetgeen aangeboden wordt in het reguliere onderwijsprogramma, met een aanvullende studielast van 22,5 studiepunten of meer.
Hoofdexaminator	Door de examencommissie aangewezen voor het resultaat van de toetsing en beoordeling eindverantwoordelijke examinator in het geval er meer examinatoren voor een tentamen zijn aangewezen.
Instituut	Organisatie-eenheid binnen een faculteit of interfacultair die één of meer opleidingen omvat.
Keuzeonderwijseenheid	Een onderwijseenheid die kan worden gekozen uit twee of meer keuzeonderwijseenheden waarna de gekozen onderwijseenheid voor de student tot het programma en examen behoort en de tentamens van de niet gekozen onverplichte onderwijseenheden voor het getuigschrift niet hoeven te worden afgelegd.

Leerwegaafhankelijk tentamen	Een (deel-)tentamen, waarin beoordeeld wordt of de competenties die behoren bij dat (deel-)tentamen worden beheerst, ongeacht waar die kennis, dat inzicht en de vaardigheden en, zo aan de orde, attitude die voor het tentamen worden vereist uit voortkomen.
Major	De kern van de bacheloropleiding van 210 studiepunten, waarin de student de kwalificaties verwerft die nodig zijn om op hbo-bachelor niveau af te studeren, en daarmee voldoet aan de gestelde beroepsvereisten.
Minor	Het deel van de postpropedeutische fase van de bacheloropleiding dat gericht is op verbreding of verdieping van de studie met een studielast van 30 studiepunten.
Module	Een intern samenhangend en in zekere mate zelfstandig deel van de deeltijdse en van de duale opleiding dat is gericht op een reëel cluster van kwalificaties ontleend aan de beroepspraktijk.
OER	Onderwijs- en examenregeling
Onderwijsarsenaal	De onderwijs- en begeleidingsactiviteiten die de opleiding aan de student aanbiedt ter ondersteuning van het behalen van de (deel-)tentamens behorende bij de opleiding.
Onderwijseenheid	Basiseenheid van HAN-onderwijs, gericht op de verwezenlijking van welomschreven doelstellingen op het gebied van kennis, inzicht en vaardigheden en, zo aan de orde attitude, waar studiepunten aan gekoppeld zijn.
Onderwijsovereenkomst	Overeenkomst tussen student en HAN in het kader van het experiment vraagfinanciering en/of in het kader van het experiment leeruitkomsten.
Opleidingscommissie	Het wettelijke inspraakorgaan dat de in het Reglement Opleidingscommissies vastgestelde taken heeft op het gebied van instemming, advies en evaluatie, op het terrein van de in paragraaf 1.1 genoemde opleidingen.
Praktijkleerovereenkomst	Overeenkomst gesloten door HAN, een student en een bedrijf of organisatie met betrekking tot de beroepsuitoefening binnen een deeltijdse of duale opleiding als bedoeld artikel 7.7 lid 5 WHW.
Student	Degene die als student is ingeschreven aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen voor een opleiding teneinde onderwijs te volgen en tentamens af te leggen.
Studiebelastinguur (SBU)	Eenheid van 60 minuten te besteden aan studie waarin de studielast van een onderwijseenheid wordt gemeten

Studiejaar	Het tijdvak vanaf 1 september tot en met 31 augustus van het daaropvolgende jaar. Voor HAN-studenten die zich inschrijven voor modules onder het experiment vraagfinanciering geldt als termijn de looptijd van de onderwijsovereenkomst.
Studiebegeleider	De medewerker belast met studiebegeleiding van een of meer studenten.
Studiepunt in eenheid van leeruitkomsten	Maat die uitdrukking geeft aan het belang van de eenheid van leeruitkomsten ten opzichte van het totaal van eenheden van leeruitkomsten dat leidt tot de opleidingskwalificatie.
Talentenprogramma	Een verdiepend of verbredend programma voor studenten die meer kunnen en willen dan hetgeen aangeboden wordt in het reguliere onderwijsprogramma, met een aanvullende studielast van minder dan 22,5 studiepunten.
Tentamen	Een onderzoek naar de kennis, het inzicht, de vaardigheden en, zo aan de orde, attitude in samenhang met elkaar, alsmede de beoordeling van de uitkomsten van dat onderzoek, dat afsluitend onderdeel is van een eenheid van leeruitkomsten of een onderwijseenheid.
Vrijstelling	De beslissing van de examencommissie dat niet hoeft te worden deelgenomen aan het (de) tentamen(s) voor een of meer bepaalde eenheden van leeruitkomsten of onderwijseenheden, omdat naar het oordeel van de examencommissie, reeds over de vereiste kennis, inzicht, competenties en/of vaardigheden en, zo aan de orde, attitude wordt beschikt.
WHW	Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek.