



Postbus 5050
NL-3502 JB Utrecht
+31 30 87 820 87
www.AeQui.nl
info@AeQui.nl

Master of Educational Leadership

NSO-CNA Leiderschapsacademie

Adviesrapport van de toetsing van voorwaarden
19 november 2025

Instelling en opleiding

NSO-CNA Leiderschapsacademie
Diemermere 15, Diemen
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: niet van toepassing

Opleiding: Master Educational Leadership (MEL)
Locatie: Diemen
Variant: Deeltijd
Croho-nummer: 70139

Visitatiecommissie

Ronald Stevens, voorzitter
Cok Bakker, deskundige
Rudy Snippe, deskundige
Eline Mens, student-lid
Meg van Bogaert, secretaris
De samenstelling van de commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van
AeQui Nederland
Postbus 5050
3502 JB Utrecht
www.AeQui.nl

Inleiding

Dit rapport doet verslag van de beoordeling van de gestelde voorwaarden voor behoud accreditatie van de Master Educational Leadership. De masteropleiding is op 31 mei 2023 gevisiteerd en kreeg destijds een positief advies onder voorwaarden van het panel. Het panel beoordeelde dat de opleiding ten dele voldoet aan standaard 11.

NVAO stelde de volgende voorwaarden vast naar aanleiding van de aanbevelingen van de visitatiecommissie (zie NVAO-besluit van 15 augustus 2024):

Binnen 2 jaar moet er een positieve beoordeling van het gerealiseerde eindniveau van de MEL worden uitgevoerd. Bij de beoordeling voorwaarden wordt ook getoetst: de examencommissie dient steekproefsgewijze controle van de eindproducten in het MEL-programma in te zetten voor de borging van het afstudeerniveau.

De huidige visitatiecommissie, samengesteld uit dezelfde leden als bij de oorspronkelijke visitatie, is door NSO gevraagd om op 19 november 2025 te beoordelen of de opleiding aan deze voorwaarden voldoet.

Daartoe heeft de opleiding een korte zelfevaluatie en bijlagen aangeleverd met daarin een beschrijving van de genomen acties en maatregelen. Ook heeft de commissie voorafgaand aan het bezoek de eindproducten en beoordelingen van 15 afgestudeerden bekeken.

De commissie heeft alle documentatie voorafgaand aan de visitatie in november 2025

bestudeerd en op basis daarvan eerste bevindingen en vragen geformuleerd. Vervolgens heeft er een gesprek plaatsgevonden met vertegenwoordigers van de opleiding op 19 november 2025 (zie bijgevoegd programma). Daarbij is getoetst aan de hand van NVAO kader 2018, het kader dat ook is gebruikt bij de beoordeling in 2023.

Het panel constateert op basis van de documentatie en de gesprekken dat de opleiding niet alleen heeft gewerkt aan de voorwaarden voor heraccreditatie, maar ook veel van de andere adviezen van het panel zichtbaar heeft opgepakt. Een deel van deze ontwikkelingen zijn tijdens de visitatiedag aan bod gekomen, maar maken geen onderdeel uit van deze rapportage. Het panel is zeer positief over de open en transparante houding tijdens de visitatiedag van betrokkenen vanuit de opleiding. Daaruit kwam naar voren dat de opleiding ook in het huidige studiejaar (2025-2026) werkt aan doorontwikkeling en het doorvoeren van adviezen uit 2023.

Deze rapportage is in concept toegestuurd aan de opleiding; de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Bevindingen en overwegingen

Voorwaarde deel 1: Binnen 2 jaar moet er een positieve beoordeling van het gerealiseerde eindniveau van de MEL worden uitgevoerd.

Bevindingen

Aan de hand van een overzicht heeft de voorzitter van de commissie een selectie gemaakt van 15 afgestudeerden. Deze afgestudeerden zijn door de voorzitter geselecteerd uit de twee cohorten die sinds de visitatie in 2023 zijn afgestudeerd. De eindproducten van zeven studenten uit cohort 1 en acht studenten uit cohort 2 maakten onderdeel uit van de selectie.

De opleiding bestaat uit twee fasen, ieder met een eigen set leeruitkomsten. De 15 geselecteerde eindproducten betreffen fase 2 en de daarbij behorende leeruitkomsten. In fase 1 zijn beoogde leeruitkomsten en onderwijs rondom leiderschap ingebed in vier leiderschapsmodules. Daarin reflecteren studenten op hun persoonlijke leiderschapstijl en maken inhoudelijke opdrachten die samenhangen met de leiderschapsthema's. De modules in fase 1 zijn voorwaardelijk en gelden als opmaat voor het afstudeeronderzoek in fase 2. De commissie is van mening dat de persoonlijke ontwikkeling ten aanzien van leiderschap duidelijk zichtbaar is, maar vraagt aandacht voor leiderschap als collectief proces.

Bij de beoordeling van het gerealiseerde eindniveau diende de commissie rekening te houden met door de opleiding ingezette ontwikkelingen ten aanzien van commissieadviezen op andere standaarden. De opleiding heeft geïnvesteerd in het expliciteren en herformuleren

van de visie op schoolleiderschap, wat heeft geleid tot de notitie 'Schoolleiderschap is navigeren in taaiere vraagstukken'. Tevens zijn de leeruitkomsten vereenvoudigd en verminderd in aantal. Deze herziene leeruitkomsten zijn verbonden aan de ontwikkelde notitie en werden gehanteerd bij het afstuderen van cohort 2.

Op basis van de documenten, de gesprekken en de bekeken eindproducten van de twee cohorten, constateert de commissie dat de opleiding een zichtbare en aantoonbare ontwikkeling heeft doorlopen. Zo is bij cohort 2 het go/no go moment verbeterd, werken studenten in thematische *Communities of Practice* en is de begeleiding geïntensiveerd. Ook is er bij de beoordeling meer en intensievere kalibratie en aandacht voor de kwaliteit van de examinatoren. De commissie is ook positief over de introductie van een *Criterion Gericht Interview* (CGI), wat vanaf het volgende cohort ook gaat meetellen in de beoordeling. Tot slot is er in het onderwijs ook in toenemende mate aandacht voor onderzoeksvaardigheden.

De eindproducten die de commissie heeft bekeken, zijn het resultaat van een proces dat studenten hebben doorlopen waarbij ze interventies uitvoeren in hun schoolcontext en aandacht hebben voor het creëren van beweging in de praktijk. Het proces dat studenten doorlopen was op basis van enkel de producten beperkt zichtbaar voor de commissie. Uit de gesprekken werd duidelijker hoe dit proces plaatsvindt en wordt begeleid.

Op basis van ervaringen met een cohort, werkt de opleiding aan doorontwikkeling van het afstuderen. De commissie is positief over deze ontwikkelingsgerichte houding die leidt tot continue verbetering. Op basis van de bekeken eindproducten concludeert de commissie dat studenten voldoen aan de beoogde leeruitkomsten (LU's) en dat ze het beoogde hbo-master-niveau realiseren. Wel constateert het panel een aantal punten die bij verdere doorontwikkeling van het afstuderen aandacht behoeven. Niet in alle producten is het complexe vraagstuk voldoende helder beschreven, inclusief de onderbouwing van het probleem. Ook ziet de commissie dat sommige onderzoeksvragen, zoals geformuleerd, niet goed onderzoekbaar zijn en de analytische diepgang wisselend is. Ook is de integratie van het theoretisch kader voor verbetering vatbaar.

Het panel stelt aan de hand van de gesprekken en producten vast dat de studenten een inhoudelijke groei laten zien. De eindproducten bevatten duidelijk elementen van praktijkgericht onderzoek, interventies, leiderschapsontwikkeling en reflectie. De persoonlijke ontwikkeling van studenten is in de producten zichtbaar, met name ten aanzien van het omgaan met complexiteit en onzekerheid. De commissie is positief over de wijze waarop de opleiding de studenten stimuleert om hun eigen rol in complexe vraagstukken te onderzoeken. In de producten leken studenten soms te veel op afstand van het vraagstuk te staan, maar de eigen rol van de student als onderdeel van de complexiteit kwam in het gesprek met studenten en afgestudeerden juist duidelijk naar voren.

Hoewel begrijpelijk vanwege de beperkte tijd voor het afstudeeronderzoek, vindt de commissie het jammer dat de impactmeting vaak beperkt is. Het is uit de producten niet altijd helder of de praktijk daadwerkelijk in beweging is

gekomen. Uit het gesprek met docenten maakt de commissie op dat hier wel toenemende aandacht voor is.

Overwegingen

De opleiding heeft zich duidelijk en succesvol ingezet op het door studenten laten realiseren van de leeruitkomsten. De opleiding doorloopt een zichtbare ontwikkeling waarin jaarlijks aanpassingen worden gedaan op basis van de opgedane ervaringen. De commissie ziet een positieve tendens en concludeert op basis van de bekeken producten en de gesprekken dat alle elementen op hbo-masterniveau aanwezig zijn en dat de eindwerken in de kern voldoen aan de beoogde leeruitkomsten. De commissie geeft aandachtspunten mee aan de opleiding om mee te nemen bij de verdere doorontwikkeling.

Alles overwegende stelt het panel vast dat de opleiding voldoet aan deze voorwaarde.

Voorwaarde deel 2: bij de beoordeling voorwaarden wordt ook getoetst: de examencommissie dient steekproefsgewijze controle van de eindproducten in het MEL-programma in te zetten voor de borging van het afstudeerniveau.

Bevindingen

De commissie stelt vast dat de examencommissie steekproeven neemt van de eindwerken van alle cohorten. Zo heeft de examencommissie scripties bekeken en een KIT+ analyse uitgevoerd om tot een gedegen conclusie te komen. Op basis van de gesprekken en bekeken eindwerken constateert de commissie dat er goed en gestructureerd contact is tussen examencommissie en opleidingsmanagement, wat de afstemming verbetert. De examencommissie geeft schriftelijk inhoudelijke adviezen aan de

opleiding, onder andere over toetsformulieren, kalibratie en beoordelingscriteria. Het opleidingsmanagement reageert schriftelijk op deze adviezen. Ook de samenwerking tussen toetscommissie en examencommissie lijkt goed te verlopen. De commissie concludeert dat de examencommissie een proactieve rol speelt in het aanscherpen van de toetsing, de go/no-go procedures en de beoordelingssystematiek.

Het panel is positief over de wijze waarop de examencommissie het advies van de commissie heeft opgepakt. Een mooi voorbeeld is de borgende kalender, welke inzichtelijk is en de

commissie vertrouwen geeft dat de borgende taken van de examencommissie structureel zijn verankerd.

Overwegingen

De commissie concludeert dat de examencommissie professioneel en zorgvuldig werkt aan de borging van de eindproducten door een steekproefsgewijze controle van het afstudeerniveau.

Alles overwegende stelt het panel vast dat de opleiding voldoet aan deze voorwaarde.

Conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding voldoet aan de gestelde voorwaarde. Op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies over accreditatie van de masteropleiding Educational Leadership.

Namens de voltallige visitatiecommissie,
Utrecht, januari 2026

Ronald Stevens
Voorzitter

Meg van Bogaert
Secretaris

Bijlage: visitatiepanel

Ronald Stevens, voorzitter
hoofddocent Public Auditing (VU Amsterdam);

Cok Bakker
hoogleraar Levensbeschouwelijke Vorming (Universiteit Utrecht) en lector Normatieve professionalisering (Hogeschool Utrecht);

Rudy Snippe
lector Creative Business Development (Nyenrode Business University);

Eline Mens, student-lid
teamleider Rijnlands Lyceum, student Master Leiderschap in onderwijs • Avans+

Het panel werd ondersteund door Meg van Bogaert, gecertificeerd secretaris
Het panel is identiek aan het panel dat in 2023 de beoordeling uitvoerde.

Alle panelleden hebben een verklaring van onafhankelijkheid en onpartijdigheid ingevuld, ondertekend en deze zijn ingeleverd bij NVAO.

Bijlage: bezoekprogramma

Vanaf 12.15	Ontvangst panel met lunch
13.00-13.30	Presentatie en gesprek Opleidingsmanagement
13.40-14.10	Gesprek leden Examencommissie
14.10-14.30	Overlegtijd panel
14.30-15.00	Gesprek Docenten
15.10-15.40	Gesprek Studenten (uit 2 ^e en 3 ^e cohort)
15.40-16.30	Overlegtijd panel
16.30-17.00	Terugkoppeling

Bijlage: bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie NSO-CNA oktober 2025
- Notitie Schoolleiderschap is navigeren in taaie vraagstukken
- Leeruitkomsten
- Toetsformulieren en toetsmatrijs
- Ontwikkelplan
- Kwaliteitszorgsysteem MEL
- Eindwerkstukken van 15 studenten, zeven studenten uit cohort 1 en acht studenten uit cohort 2

