



MGR. HANSSSEN OP WEG NAAR EEN HIGH PERFORMANCE SCHOOL

Inzichten en aanpak voor scholen op weg naar excellentie

Deze Quick Insight laat zien hoe Mgr. Hanssen, een school voor kinderen met gehoor-, spraak- en taalproblemen, de weg naar een high performance school (HPS) aflegt. Het artikel bespreekt hoe de school het HPO-raamwerk heeft gebruikt om haar interne organisatie en onderwijskwaliteit te verbeteren. Het benadrukt de stappen die de school heeft genomen, zoals het betrekken van medewerkers, het versterken van de professionaliteit en het vergroten van de transparantie in besluitvorming. Deze case study biedt waardevolle inzichten en praktische tips voor scholen die streven naar excellentie en duurzame verbetering.

Deze Quick Insight is een vertaling en samenvatting van: de Waal, A., Schreurs, M. en Goossens, P. (2024) 'Building High Performance Schools: A case study'.

MANAGEMENT SUMMARY

-  **Gebruik van het HPO-raamwerk:** Mgr. Hanssen heeft het HPO-raamwerk geïmplementeerd om haar interne organisatie en onderwijskwaliteit te verbeteren. Dit raamwerk richt zich op continue verbetering, openheid, kwaliteit van leiderschap en medewerkers, en een langetermijnfocus.
-  **Verbetering van professionaliteit en samenwerking:** De school heeft flinke stappen ondernomen om de professionele ontwikkeling van medewerkers te bevorderen, zoals het stimuleren van feedback, het versnellen van besluitvormingsprocessen, en het verbeteren van samenwerking en saamhorigheid binnen de gehele school.
-  **Transparantie en communicatie:** Transparantie in besluitvorming en communicatie is bevorderd door gestructureerde vergaderingen en een centraal platform voor het delen van best practices en kennis. Dit heeft geleid tot een cultuur van continue verbetering en een grotere betrokkenheid van medewerkers.
-  **Belang van continue verbetering:** Het HPO-raamwerk benadrukt dat continue verbetering een vast onderdeel moet zijn van de dagelijkse routine. Dit helpt de school om zich voortdurend te ontwikkelen en aan te passen aan nieuwe uitdagingen.
-  **Betrokkenheid van medewerkers:** Een belangrijke les is om iedereen bij het proces van organisatieverbetering te betrekken. Door te luisteren naar de input van medewerkers en hen onderdeel te maken van de verandering, voelen zij zich gehoord en gewaardeerd, wat hun betrokkenheid en motivatie verhoogt.
-  **Begin klein en focus op één aandachtspunt tegelijk:** Het aanpakken van één verbeteringsgebied, in plaats van een aantal tegelijk, maakt het gemakkelijker om veranderingen door te voeren en zorgt voor geleidelijke, maar effectieve verbeteringen.



MGR. HANSSEN OP WEG NAAR EEN HIGH PERFORMANCE SCHOOL

Inzichten en aanpak voor scholen op weg naar excellentie

De impact van goed onderwijs is voelbaar in de gehele samenleving, in sterkere economische groei en grotere sociale samenhang. Scholen spelen hierin een centrale rol en daarom is er steeds meer aandacht voor high performance scholen (HPS). Deze scholen hebben een goede interne organisatie en laten leerlingen zowel academisch als sociaal uitblinken. In deze case study nemen we je mee op de inspirerende reis van Mgr. Hanssen, een school voor kinderen met gehoor-, spraak- en taalproblemen, die met behulp van het HPO-raamwerk verandert naar een high performance school.

Onderzoek naar hoogpresterende scholen

Onderzoek toont aan dat er een direct verband bestaat tussen de kwaliteit van onderwijs en economische groei. Landen met hogere onderwijsresultaten hebben vaak een snellere economische groei omdat goed opgeleide mensen productiever zijn. Hoogpresterende scholen spelen een belangrijke rol in dit proces door een omgeving te bieden waarin leerlingen worden aangemoedigd om het beste uit zichzelf te halen. Deze scholen hebben inspirerende leraren, toegang tot de beste voorzieningen en uitdagende leerprogramma's. Onderzoek laat zien dat HPS innovatie bevorderen en helpen de verschillen in prestaties tussen arme en rijke groepen te verkleinen, wat leidt tot grotere sociale vooruitgang en inclusie.

Omdat we geloven dat investeren in HPS veel voordeel oplevert, hebben we ons gericht op de vraag hoe de interne structuur en de leiding van een school naar het niveau van een HPS kan worden gebracht. Hierbij hebben we het HPO-raamwerk als alomvattend verbeteringsplan toegepast om deze verandering te helpen en te beoordelen. Het doel van het HPO Center is om schooldirecties een bewezen raamwerk te bieden waarmee ze de kwaliteit van hun scholen op een blijvende manier kunnen verhogen.

Het HPO-raamwerk: een gids naar hoogwaardig onderwijs

Om de kwaliteit van haar onderwijs en interne organisatie te verbeteren, besloot Mgr. Hanssen het HPO-raamwerk te omarmen. Dit raamwerk helpt organisaties te beoordelen hoe goed ze het nu doen en welke stappen ze moeten nemen om hun prestaties te verbeteren.



Het HPO-raamwerk is gebaseerd op vijf belangrijke factoren:

- **Continue verbetering en vernieuwing**

Voortdurend streven naar verbeteringen in processen en innovatie.

- **Openheid en actiegerichtheid**

Een cultuur waarin meningen en ideeën worden gewaardeerd en iedereen betrokken is bij belangrijke beslissingen.

- **Kwaliteit van het management**

Betrouwbaar en integer leiderschap dat inspireert en richting geeft.

- **Kwaliteit van medewerkers**

Het aantrekken, ontwikkelen en behouden van getalenteerde medewerkers.

- **Langetermijngerichtheid**

Duurzame relaties met belanghebbenden en een veilige en stabiele werkplek.

Deze factoren vormen samen een stevig kader waarmee Mgr. Hanssen kon analyseren hoe ver de school stond op de weg naar HPS en welke stappen nodig zijn om verder te komen.

De missie van Mgr. Hanssen

Mgr. Hanssen staat al sinds 1959 bekend om haar toewijding aan onderwijs voor kinderen met gehoor-, spraak- en taalproblemen. De school biedt gespecialiseerd onderwijs en ondersteuning met als doel de leerlingen een goede overgang naar regulier of speciaal voortgezet onderwijs te bieden. Met vier locaties in het zuiden van Nederland en ruim 200 medewerkers die 950 leerlingen bedienen, is Mgr. Hanssen een baken van hoop en ontwikkeling voor vele kinderen en hun families.

De filosofie van de school is gebaseerd op een ecologisch perspectief. De nadruk ligt op de algemene ontwikkeling van het kind en de interactie met de omgeving. Belangrijke elementen zijn het stimuleren van fysiek bewustzijn en mobiliteit om zelfvertrouwen en welzijn op te bouwen, het bevorderen van sociale vaardigheden en een positief zelfbeeld voor constructieve relaties en open communicatie, en de nadruk op zowel mondelinge als schriftelijke communicatie om effectieve informatie-uitwisseling en onderling begrip te garanderen.

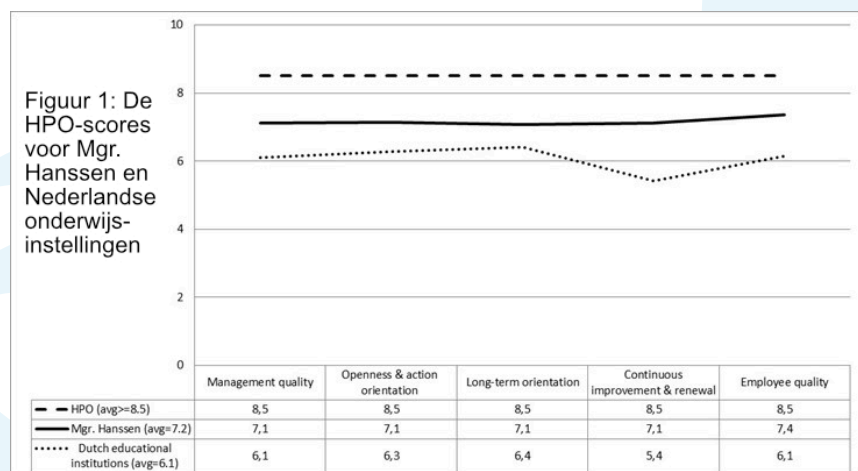


Het management van Mgr. Hanssen wilde verder bouwen op de al bestaande sterke basis. De school had al erkenningen ontvangen zoals ISO-9001 en het predicaat GOED van de Inspectie van het Onderwijs. Toch voelde het team dat er nog meer potentieel was om te benutten. De keuze voor het HPO-raamwerk was gebaseerd op eerdere positieve ervaringen van enkele managementleden met dit raamwerk. Daarom werd het HPO-raamwerk gezien als de perfecte volgende stap om de organisatie naar een nog hoger niveau van excellentie te brengen.

Metten is weten: luisteren naar medewerkers

De reis begon met een nulmeting, een eerste beoordeling van de huidige situatie: de medewerkers vulden de HPO-vragenlijst in. Deze vragenlijst bepaalde hoe ver hun school stond op de 35 HPO-kenmerken. Deze eerste stap was cruciaal om inzicht te krijgen in de huidige status van de school en om de belangrijkste aandachtspunten te identificeren.

Naast de vragenlijst werden er diepte-interviews afgenomen met management, docenten en ondersteunend personeel. Deze interviews gaven waardevolle inzichten in het verhaal achter de cijfers en hielpen te begrijpen wat er werkelijk speelde op de werkvloer. De gegevens uit de interviews zijn vervolgens thematisch geanalyseerd langs de lijnen van de HPO-factoren.



Bovengemiddelde HPO-score

De goede score van Mgr. Hanssen ten opzichte van de benchmark is een duidelijke indicatie van de vooruitgang die de school heeft geboekt. De HPO-vragenlijst, ingevuld door 69,6 procent van de medewerkers, toont aan dat Mgr. Hanssen op veel gebieden boven het gemiddelde scoort in vergelijking met andere Nederlandse onderwijsinstellingen. Met name



op het gebied van financieel management, personeelsbeleid en kwaliteitsverbetering scoort Mgr. Hanssen significant hoger.

De school heeft bijvoorbeeld veel energie gestoken in het kostenefficiënt maken van processen en het verkrijgen van subsidies voor kwaliteitsverbetering, wat heeft geleid tot een gezonde financiële basis. Dit heeft Mgr. Hanssen in staat gesteld om snel en adequaat in haar personeelsbehoefte te voorzien, wat bijdraagt aan een lage verloop en sterke teamrelaties.

Daarnaast worden professionaliteit en deskundigheid sterk benadrukt, wat resulteert in een prestatiegerichte omgeving. Deze factoren dragen bij aan de hoge scores op de HPO-kenmerken en bevestigen dat Mgr. Hanssen op de goede weg is om een hoogpresterende school te worden.

Belangrijke aandachtspunten voor verdere verbetering

Thema 1: vrijheid en saamhorigheid

Mgr. Hanssen heeft een managementmodel dat nadruk legt op vrijheid en verantwoordelijkheid voor medewerkers. Dit zogenoemde Rijnlandse model bevordert autonomie en professioneel vertrouwen. Toch is er ruimte voor verbetering. Medewerkers hebben behoefte aan meer duidelijkheid over besluitvormingsprocessen en meer samenhang binnen de organisatie. Om deze uitdagingen aan te pakken, zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

- 1. Verduidelijking van het model:** Regelmatige training en uitleg over het Rijnlandse model, zodat iedereen de verantwoordelijkheden en besluitvormingsprocessen begrijpt. Praktijkvoorbeelden kunnen illustreren hoe beslissingen worden genomen en hoe medewerkers deze processen kunnen beïnvloeden. Een gestructureerd, transparant proces voor het delen van beslissingen en hun beweegredenen zal het vertrouwen en de betrokkenheid van medewerkers vergroten. Effectieve communicatie en dialoogtrainingen bevorderen een inclusieve en open cultuur.
- 2. Versterking van de organisatie-identiteit:** Het creëren van saamhorigheid door betere samenwerking en duidelijkere communicatie. Dit helpt synergiën en samenwerkingsmogelijkheden te identificeren, waardoor de organisatorische



cohesie wordt versterkt. Door medewerkers te betrekken bij de strategische besluitvorming wordt hun gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid vergroot. Een intern platform voor het delen van best practices, ideeën en kennis stimuleert organisatiebrede samenwerking en innovatie.

Thema 2: de PDCA-cyclus versterken

De Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus is een essentiële methode voor continue verbetering. Hoewel de cyclus al wordt toegepast binnen Mgr. Hanssen, is er behoefte aan meer consistentie en integratie in de dagelijkse processen. De focus ligt op:

- 1. Integratie van de schoolvisie:** De visie moet actief worden toegepast in de dagelijkse besluitvorming en operationele processen, zodat deze niet alleen bekend is, maar ook praktisch wordt toegepast.
- 2. Standaardisatie van de PDCA-cyclus:** Training en regelmatige toepassing van de cyclus in alle projecten en initiatieven, met uitgebreide training voor alle betrokkenen. De toepassing ervan moet een vast agendapunt zijn in vergaderingen.
- 3. Externe oriëntatie:** Deelname aan nationale en internationale initiatieven kan worden aangemoedigd om schoolprocessen verder te innoveren en te verbeteren.
- 4. Regelmatige aankondigingen:** Er moet een formeel feedbackmechanisme worden ingevoerd om de effectiviteit van de communicatie te vergroten.
- 5. Statusinformatie:** Er moet een feedbacksysteem worden geïmplementeerd om te verifiëren of de gedeelde informatie wordt begrepen en gewaardeerd door de medewerkers. Collectieve bijeenkomsten zouden meer ingezet moeten worden voor organisatiebrede kennisdeling en dialoog.
- 6. Gestructureerde verbeteringsvergaderingen:** Verbeteringsvergaderingen kunnen op een gestructureerdere manier worden gehouden, met name op managementniveau en over verschillende functionele groepen heen.
- 7. Kennis delen:** Het is raadzaam om centraal platform te creëren voor medewerkers om gemakkelijker best practices, inzichten en kennis te delen.



Thema 3: professionaliteit verder verhogen

De professionele ontwikkeling van medewerkers is een prioriteit voor Mgr. Hanssen. Er worden al regelmatig ontwikkelgesprekken gevoerd en verplichte trainingen georganiseerd. Toch zien medewerkers ruimte voor een meer proactieve opvolging van hun ontwikkelwensen.

- 1. Stimuleren van feedback:** Het integreren van feedback in de PDCA-cyclus en het geven en ontvangen van feedback. Het is cruciaal om het idee te promoten dat het ontvangen van feedback een waardevol leermoment is. Regelmatige feedbacktrainingen, waarbij de nadruk ligt op het constructief omgaan met feedback, zijn essentieel.
- 2. Versnellen van besluitvormingsprocessen:** Implementeren van een versneld proces voor minder complexe beslissingen, zoals wekelijkse stand-upvergaderingen, om het besluitvormingsproces te helpen versnellen en vertragingen te verminderen.
- 3. Proactieve opvolging van ontwikkelwensen:** Creëren van een platform waar medewerkers hun ontwikkelwensen kunnen volgen en bespreken. Dit platform moet worden gekoppeld aan maandelijkse check-ins met managers om de voortgang te bespreken en ervoor te zorgen dat ontwikkelingsmogelijkheden actief worden nagestreefd.
- 4. Transparantie in besluitvorming:** Het maken van een maandelijks overzicht, verspreid via e-mail of intranet, waarin recente (management-)beslissingen en de redenering daarachter worden uitgelegd. Medewerkers worden aangemoedigd om vragen of opmerkingen te plaatsen, die kunnen worden behandeld in een sectie Veelgestelde vragen (FAQ).

Het begin van de transformatie naar een High Performance School

Het managementteam van Mgr. Hanssen was tevreden met de resultaten van de HPO-diagnose en zag de verzameling aandachtspunten als een 'grote lijst' met verbetermogelijkheden voor de komende jaren. De eerste stap na de diagnose was het geven van de HPO Coaches Masterclass. Hierbij werd een groep medewerkers opgeleid tot coaches



om de HPO-ideeën uit te dragen en informatie te verzamelen binnen hun teams. De mensen die gevraagd werden om coach te worden, hadden allemaal een helikopterview, waren geliefd in hun team en zagen het coachen als een mooie uitdaging. Er werd voor gezorgd dat elke functiegroep vertegenwoordigd was.

De groep coaches noemde zich direct 'Werkgroep Organisatieverbetering'. Dit sloot beter aan bij de bestaande verbeterstructuur binnen Mgr. Hanssen. Hun activiteit was niet zozeer coaching, maar het verzamelen en uitwisselen van informatie. Ze gingen in eigen teams de HPO-ideeën uitdragen, dienden als vraagbaak voor collega's en verzamelden informatie. Het vergroten van de transparantie, met name in de communicatie, werd gekozen als het eerste aandachtspunt om aan te werken.

Binnen de werkgroep ontstond een discussie over de vraag wat 'transparantie' eigenlijk inhield en op welke terreinen transparantie bereikt zou moeten worden. De antwoorden op deze vragen worden op dit moment verzameld binnen de teams, dus bij de medewerkers. Het management merkte dat medewerkers het zeer waarderen dat zaken die ze aankaarten ook daadwerkelijk worden opgepakt. Ze vinden het dagelijkse werk in de school al prettiger en ze worden steeds trotser op Mgr. Hanssen.

De eerste resultaten van de implementatie van het HPO-raamwerk zijn veelbelovend. De school zag een toename in betrokkenheid en tevredenheid onder medewerkers. Er wordt momenteel een cultuur van continue verbetering gecreëerd waarin iedereen zich verantwoordelijk voelde voor de gezamenlijke vooruitgang. Medewerkers voelen zich meer gehoord en gewaardeerd. Er is een merkbare verbetering in de samenwerking tussen verschillende afdelingen.

Inspirerende lessen voor andere scholen

De ervaring van Mgr. Hanssen met het HPO-raamwerk biedt waardevolle lessen en tips voor scholen die streven naar excellentie. Een belangrijke les is het betrekken van alle medewerkers bij het proces. Door te luisteren naar hun input om hen vervolgens onderdeel te maken van de verandering, helpt dat zij zich gehoord en gewaardeerd voelen. Dit verhoogt hun betrokkenheid en motivatie.

Een nulmeting is cruciaal om de huidige status te begrijpen en belangrijke aandachtspunten



te identificeren. Dit biedt een duidelijk startpunt en helpt de voortgang te meten. Transparantie in besluitvormingsprocessen en verantwoordelijkheid is eveneens belangrijk. Door rollen en verantwoordelijkheden te verduidelijken, weet iedereen wie verantwoordelijk is voor wat en hoe beslissingen worden genomen.

Continue verbetering moet een vast onderdeel zijn van de dagelijkse routine. Door voortdurend te streven naar verbetering en innovatie, kan de school zich blijven ontwikkelen. Investeren in professionele ontwikkeling zorgt ervoor dat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen en groeien in hun rol. Dit helpt hen hun volledige potentieel te bereiken.

Daarnaast zijn er enkele praktische lessen uit de ervaring van Mgr. Hanssen:

- **Zorg voor een gezonde financiële basis:** Dit is essentieel om zowel dagelijkse activiteiten als kwaliteitsinitiatieven te financieren en de school in staat te stellen haar doelen te bereiken en continu te verbeteren.
- **Begin klein en focus op één aandachtspunt tegelijk:** Dit maakt het gemakkelijker voor iedereen om zich aan te passen aan veranderingen en zorgt voor geleidelijke verbeteringen.
- **Hanteer een bottom-up managementstijl:** Betrek medewerkers bij de besluitvorming om draagvlak te vergroten. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zich gehoord en gewaardeerd voelen.
- **Verweef het HPO-raamwerk in de bestaande structuur van de school:** Dit vergroot de acceptatiegraad onder medewerkers en maakt het een natuurlijk onderdeel van de dagelijkse gang van zaken.
- **Communiceer duidelijk dat het HPO-raamwerk geen einddoel is:** Benadruk dat het raamwerk een hulpmiddel is voor continue verbetering. Het belangrijkste doel is om op allerlei vlakken verbetering te realiseren, niet om een eindstatus te bereiken. Dit houdt medewerkers gemotiveerd en betrokken bij het proces.

Deze lessen en tips bieden een blauwdruk voor scholen die hun reis naar een high performance school willen vormgeven.



Waarom kiezen voor het HPO Center?



Ervaring & geloofwaardigheid

Met meer dan 15 jaar praktijkervaring in combinatie met grondig wetenschappelijk onderzoek staat het HPO Center aan de wereldwijde top van organisatorisch verbeteradvies.



Wereldwijd kenniscentrum

Gevestigd in Nederland werkt het HPO Center samen met partners, ook in opkomende markten, met als doel haar missie om organisaties overal ter wereld te verbeteren.



Ongeëvenaarde expertise

HPO stopt niet bij organisaties diagnosticeren. We verkennen, onderzoeken en duiken ook diep in aanverwante onderwerpen zoals High Performance Leadership, Silo-busting, Futurizing, Sociale Waardecreatie en High Performance Bedrijfsecosystemen – een bewijs van onze toewijding om het HPO-universum voortdurend uit te breiden.



Meer dan alleen een organisatie

Met een passie voor inspireren, stimuleren en netwerken is het HPO Center niet zomaar een organisatie, het is een beweging. Met behulp wetenschappelijke en professionele publicaties (allemaal vrij te verkrijgen op hpocenter.com en www.hpocenter.nl), boeken, seminars en roundtables verspreiden wij voortdurend de kennis van het HPO-raamwerk en verenigen wij vakgenoten die geïnteresseerd zijn in voortdurende verbetering en excellentie.

Overweegt u een HPO-transformatie?

Het HPO Center staat klaar om u te ondersteunen en te begeleiden op uw reis richting hoogpresteren. Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie over de HPO-diagnose of het inplannen van een inspirerende HPO-workshop.



HPO Center

Oude Enghweg 2
1217 JC Hilversum

Telefoon: +31 035 603 7007

Email: schreurs@hpocenter.com

Website: www.hpocenter.nl

Contact: [Marco Schreurs](#)



BENT U KLAAR OM UW ORGANISATIE TOT EEN HPO TE TRANSFORMEREN?

Dan is inzicht essentieel. Onze **HPO-diagnose** (korte gevalideerde vragenlijst en verdiepende interviews) biedt u dit inzicht. U krijgt een duidelijk beeld van de huidige situatie binnen uw organisatie of afdeling en ontvangt praktische verbeterthema's die managers en medewerkers samen kunnen aanpakken. De HPO-diagnose is niet zomaar een spiegel; het is een kompas dat u gidst bij het nemen van cruciale stappen om uw strategische doelen te realiseren en een HPO te worden. Wilt u uw organisatie naar een hoger niveau brengen? Het HPO Center kan u daarbij ondersteunen. Wij combineren ruim vijftien jaar praktijkervaring bij honderden organisaties over de hele wereld met wetenschappelijk onderzoek om u de kennis en focus te bieden die resulteren in aantoonbaar betere prestaties. HPO is geen project, maar een mentaliteit die uw organisatie veerkrachtiger, flexibeler en toekomstbestendig maakt. Het helpt u de 'harde noten' te identificeren en geeft u een basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de saamhorigheid binnen uw organisatie(-onderdeel): door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

- ✿ Een HPO is waardevoller voor haar klanten. Alles is gericht op het maximaliseren van de klantwaarde en -tevredenheid.
- ✿ Het nastreven van high performance geeft medewerkers nieuwe energie en meer werkgeluk. HPO's richten zich op wat echt bijdraagt aan het organisatiesucces. HPO is dus geen nieuw project, maar een nieuwe manier van denken en werken.
- ✿ Een HPO kan blijven groeien en verbeteren in een wereld die constant verandert en steeds competitiever wordt. De organisatie is toekomstbestendiger. Door voortdurend aanpassingen door te voeren, te leren en te verbeteren, wordt een HPO veerkrachtiger, flexibeler en beter voorbereid op de toekomst, wat die ook mag brengen.

Ons aanbod

- ✓ Op maat gemaakte **HPO-diagnoses**
- ✓ Interactieve **lezingen en workshops** over het HPO-raamwerk
- ✓ Uitgebreide interviews, **artikelen, boeken**, en netwerkmogelijkheden
- ✓ Begeleiding bij de implementatie onder leiding van **HPO-experts**

