



## Kenmerken van Hoogpresterende Scholen

*Inzichten voor het verbeteren van de onderwijsomgeving*

*Deze Quick Insight onderzoekt de kenmerken die scholen tot Hoogpresterende Scholen maken, te midden van de complexe uitdagingen waarmee ze worden geconfronteerd. Op basis van een wetenschappelijk onderbouwd HPS-raamwerk belicht het vier cruciale factoren: schoolmanagementkwaliteit, effectieve interne organisatie, kwaliteit schoolmedewerkers en dynamische onderwijsbenadering, die bijdragen aan duurzaam hoog presteren, zowel in de onderwijs- als in de organisatiepraktijk. De bevindingen, gebaseerd op data verzameld bij drie Nederlandse scholen, bieden waardevolle inzichten voor schoolleiders en beleidsmakers op alle onderwijsniveaus. Dit raamwerk bevordert verbeteringen in schoolprestaties en ondersteunt een cultuur van continue verbetering.*

Quick Insight gebaseerd op: de Waal, A., Goossens, P., Bos, M. en Jeurissen, N. (2024), "Characteristics of the High Performing School".

## Management Summary

Deze Quick Insight onthult wat een school echt hoogpresterend maakt en biedt waardevolle inzichten om scholen te helpen blijvend beter te presteren. Ondanks uitdagingen zoals een tekort aan leraren, grote klassen en organisatorische veranderingen die de betrokkenheid van onderwijspersoneel onder druk zetten, zijn er scholen die opvallen door hun veerkracht en uitzonderlijke resultaten. Deze Hoogpresterende Scholen (HPS) stellen niet alleen ambitieuze doelen, maar creëren ook een cultuur van groei, samenwerking en voortdurende verbetering die leerlingen en medewerkers inspireert.

Ons onderzoek identificeert vier essentiële pijlers die, in lijn met de bredere principes van Hoogpresterende Organisaties (HPO), deze uitzonderlijke scholen definiëren. In tegenstelling tot traditioneel onderzoek naar onderwijskwaliteit gaat ons raamwerk verder dan alleen lesmethoden en richt het zich op de organisatorische kwaliteit van een school—een cruciale factor voor duurzame verbetering.

### De vier pijlers van een Hoogpresterende School zijn:

- 1. Schoolmanagementkwaliteit:** Leaders die een duidelijke richting aangeven, hun teams motiveren en een cultuur van voortdurende verbetering en innovatie stimuleren.
- 2. Effectieve interne organisatie:** Een sterke basis met een duidelijke missie, strategische doelen, goed georganiseerde processen, voldoende middelen en een veilige, ondersteunende omgeving waarin leren en samenwerking centraal staan.
- 3. kwaliteit schoolmedewerkers:** Docenten en ondersteunend personeel die niet alleen uitstekend gekwalificeerd zijn, maar ook gestimuleerd worden in hun voortdurende ontwikkeling, wat professionaliteit en collegialiteit versterkt.
- 4. Dynamische onderwijsbenadering:** Een school met een duidelijke en inspirerende onderwijsvisie die actief samenwerkt met leerlingen, ouders/verzorgers en de gemeenschap, en zo een bloeiende leeromgeving creëert.

Uit een uitgebreide enquête bij drie Nederlandse scholen blijkt dat deze pijlers sterk bijdragen aan betere prestaties. Dit gevalideerde raamwerk biedt daarmee schoolleiders praktische handvatten om duurzame kwaliteitsverbeteringen en hoogwaardig onderwijs te realiseren. Deze Quick Insight biedt een waardevolle bron voor scholen die streven naar blijvende uitmuntendheid.



# 1. Introductie

De economische groei en het welzijn van een samenleving zijn onlosmakelijk verbonden met de kracht van zijn menselijk kapitaal. Meer dan 60% van de nationale welvaart is hiervan afhankelijk, aldus de Wereldbank, die het cruciale belang van onderwijs voor een welvarende maatschappij benadrukt. Scholen staan hierbij centraal: ze ontwikkelen niet alleen essentiële vaardigheden, bevorderen technologische vooruitgang en vergroten mondiale bewustwording, maar dragen ook waarden zoals sociale tolerantie uit. Kortom, de kwaliteit van scholen is een belangrijke voorspeller van de toekomst van een land.

Helaas staan scholen voor grote uitdagingen: een tekort aan gekwalificeerde leraren, grote klassen en organisatorische veranderingen zetten de onderwijskwaliteit onder druk. De complexe eisen van de hedendaagse maatschappij vragen van leraren dat ze nieuwe vaardigheden ontwikkelen, maar bijscholing in essentiële 21e-eeuwse competenties blijft vaak achter. Bovendien hebben snelle structurele veranderingen, zoals schaalvergrotingen en curriculumhervormingen, geleid tot minder betrokkenheid van leraren en medewerkers bij besluitvorming, wat een kloof heeft gecreëerd tussen hen en het schoolmanagement. Veel leraren voelen zich ondergewaardeerd, wat hun vermogen om bij te dragen aan betere leerresultaten belemmert.

Ondanks deze obstakels weten sommige scholen uit te blinken. Deze Hoogpresterende Scholen (HPS) combineren hoge verwachtingen met een ondersteunende en dynamische omgeving. Ze hebben een duidelijke onderwijsvisie, stellen ambitieuze doelen en geven prioriteit aan kwaliteitsborging, professionele ontwikkeling en ondersteunend management. Ze creëren veilige, goed uitgeruste leeromgevingen waar leraren zich kunnen richten op de leerontwikkeling van hun leerlingen, in plaats van administratieve taken.

Hoewel onderwijskwaliteit veelvuldig is onderzocht, is er weinig onderzoek gedaan naar de invloed van interne organisatiekwaliteit en managementkwaliteit op het behalen van hoogpresterende resultaten. Met ons onderzoek willen we deze leemte opvullen door de kenmerken te identificeren die Hoogpresterende Scholen definiëren en deze te koppelen aan de principes van het Hoogpresterende Organisatie (HPO)-raamwerk.



## 2. Hoogpresterende Scholen

Wat maakt een school echt hoogpresterend? Om deze vraag te beantwoorden, hebben we een literatuuronderzoek uitgevoerd naar de unieke kwaliteiten die uitzonderlijke scholen onderscheiden. Uit 63 studies over onderwijs en hoge prestaties identificeerden we 37 kenmerken die specifiek gericht zijn op de interne kwaliteit van scholen. Deze kenmerken zijn onder te verdelen in vier centrale HPS-pijlers:

1. **Schoolmanagementkwaliteit:** Uitzonderlijk management vormt het fundament van een Hoogpresterende School. Leaders die coachen, inspireren en effectief communiceren, creëren een positieve dynamiek die voortdurende verbetering en innovatie aanmoedigt. Deze leaders beheren niet alleen, maar tillen de hele schoolomgeving naar een hoger niveau en bevorderen een cultuur waarin zowel medewerkers als leerlingen kunnen floreren.
2. **Effectieve interne organisatie:** Een Hoogpresterende School heeft meer dan alleen een missie; het heeft een gedeelde visie en strategie waar alle medewerkers achter staat. Een HPS stelt ambitieuze doelen en ondersteunt deze met gestructureerde processen, voldoende middelen en een veilige, geordende omgeving. Kwaliteitsborgingssystemen en benchmarking zorgen ervoor dat de school op koers blijft en samenwerking en groei bevordert.
3. **Kwaliteit schoolmedewerkers:** De HPS onderkent dat toegewijd, professioneel personeel essentieel is. Daarom legt het de nadruk op het werven van leraren en ondersteunend personeel die niet alleen bekwaam zijn, maar ook toegewijd zijn aan voortdurende persoonlijke en organisatorische ontwikkeling en samenwerking. Deze focus op collegialiteit en continue verbetering onder het personeel creëert een levendige, energieke omgeving die bijdraagt aan het succes van leerlingen.
4. **Dynamische onderwijsbenadering:** Een HPS heeft een sterke, heldere onderwijsvisie die is gebaseerd op effectieve curricula en lesmethodieken. De school staat hierin niet stil; het zoekt actief naar manieren om te verbeteren en onderhoudt sterke, betekenisvolle verbindingen met leerlingen, ouders/verzorgers en de bredere gemeenschap. Dit zorgt ervoor dat leerlingen centraal staan in alle initiatieven, wat zowel academische als persoonlijke groei stimuleert.



Samen vormen de HPS-pijlers een raamwerk dat schoolleiders kunnen gebruiken om hun scholen te begeleiden; de kenmerken worden op de volgende pagina toegelicht.

## Kenmerken van Hoogpresterende Scholen

Hieronder vindt u de 37 kenmerken van een Hoogpresterende School. Deze kenmerken bieden een helder raamwerk om de kwaliteit en prestaties van uw school te evalueren en te verbeteren. Daarnaast zijn er twee vragen opgenomen om de huidige tevredenheid over de school en de prestaties van de leerlingen te beoordelen.

### Effectieve interne organisatie

1. Onze school heeft een duidelijk schooldoel, -missie, -visie en -strategie.
2. De missie, visie en strategie van onze school wordt door de medewerkers gedeeld en ondersteund.
3. Onze school heeft ambitieuze, langetermijndoelen.
4. Onze school hanteert duidelijke kaders waarbinnen mensen kunnen en mogen handelen.
5. Onze school heeft voldoende en goede organisatorische voorzieningen.
6. Onze school beschikt over voldoende middelen.
7. Er is een veilige en ordelijke schoolomgeving.
8. Onze school heeft goed geplande en gecoördineerde werkprocessen en routines.
9. Onze school toetst regelmatig de prestaties van leerlingen en leraren om hun vooruitgang/groei vast te stellen.
10. Onze school heeft kwaliteitssystemen geïmplementeerd.
11. Onze school heeft een lerende cultuur.
12. Binnen onze school wordt goed samengewerkt.
13. Onze school ondersteunt de medewerkers goed.
14. Onze school streeft excellente resultaten na.



### **Schoolmanagementkwaliteit**

15. Onze leidinggevende geeft goede ondersteuning aan haar/zijn medewerkers.
16. Onze leidinggevende inspireert haar/zijn medewerkers.
17. Onze leidinggevende bevordert de ontwikkeling van haar/zijn medewerkers.
18. Onze leidinggevende is effectief in wat zij/hij wil bereiken.
19. Onze leidinggevende bevordert verbetering en vernieuwing binnen de school.
20. Onze leidinggevende gaat vaak in gesprek met haar/zijn medewerkers.

### **Kwaliteit schoolmedewerkers**

21. De medewerkers, werkzaam binnen de school, zijn zorgvuldig geselecteerd.
22. Onze school heeft een lerarenteam met diverse specialismen (zoals taalcoördinator, rekencoördinator, cultuurcoördinator).
23. Er is een focus op het regelmatig ontwikkelen van medewerkers.
24. Onze medewerkers zijn professioneel in hun handelen (naar collega's, leerlingen en ouders/verzorgers toe).
25. Onze medewerkers zijn collegiaal naar elkaar toe.
26. Onze school heeft een duidelijke visie op onderwijs (curriculum, manier van lesgeven, onderwijsdoelen).

### **Dynamische onderwijsbenadering**

27. Onze school heeft een duidelijke visie op onderwijs (curriculum, manier van lesgeven, onderwijsdoelen).
28. Onze school heeft een duidelijk leercurriculum.
29. Er worden binnen onze school duidelijke leermethoden en instructies toegepast.
30. Binnen onze school is er veel aandacht voor de verbetering van het onderwijs.
31. Er vindt binnen onze school regelmatig kwaliteitscontrole van het onderwijs plaats.
32. De binnen onze school toegepaste leerstrategieën zijn effectief.



33. Onze school heeft hoge verwachtingen van leerlingen.
34. Leerlingendiversiteit wordt ondersteund met verschillende leeraanpakken.
35. Er is binnen onze school veel aandacht voor het welbevinden van de leerlingen.
36. Er is een goede samenwerking en verbintenis van onze school met de samenleving.
37. Er is een goede samenwerking en verbintenis van onze school met de ouders/verzorgers van de leerlingen.
38. Er is veel samenwerking en verbintenis tussen onze school en externe partijen (zoals onderwijsadviesdiensten, logopedisten, samenwerkingsverbanden etc.).

### **Stellingen over de huidige prestaties van uw school**

1. Ik ben zeer tevreden over de kwaliteit van onze school.
2. Ik ben zeer tevreden over de prestaties van onze leerlingen.

## **3. Praktische inzichten en actiepunten voor het bouwen van Hoogpresterende Scholen**

Op basis van ons onderzoek naar de HPS-factoren en de praktische toepassing van het raamwerk in drie diverse scholen, hebben we de kenmerken geïdentificeerd die bijdragen aan het succes van scholen. Deze kenmerken, ondersteund door zowel theoretische inzichten als empirische data, vormen de basis voor concrete aanbevelingen. Door zich te richten op het uitvoeren van deze aanbevelingen, kunnen schoolleiders gerichte strategieën implementeren om duurzame hoge prestaties binnen hun scholen te bevorderen. Hieronder schetsen we deze aanbevelingen, inclusief praktische stappen, om ze om te zetten in betekenisvolle verbeteringen.



## Aanbevelingen voor schoolleiders:

### 1. Bevorder een cultuur van continue verbetering:

- Richt u op essentiële gebieden zoals de kwaliteit van leiderschap, ondersteuning van medewerkers en het voortdurend verbeteren van processen.
- Moedig openheid en leren aan door prestatiegegevens met alle medewerkers te delen en deze inzichten te gebruiken om beslissingen te onderbouwen.

### 2. Richt de inspanningen op duidelijke, ambitieuze doelen:

- Definieer en communiceer gedeelde doelen die aansluiten bij de missie van de school, zodat iedereen een gemeenschappelijk doel heeft.
- Maak prestatiegegevens toegankelijk, zodat leraren en medewerkers begrijpen hoe hun inspanningen bijdragen aan het algehele succes.

### 3. Betrek het personeel en geef ze meer inspraak:

- Betrek leraren en ondersteunend personeel bij het verbeteringsproces, zodat ze eigenaarschap ervaren en samenwerking wordt bevorderd.
- Leg nadruk op zowel persoonlijke als professionele groei om een omgeving te creëren die verantwoordelijkheid en ontwikkeling waardeert.

### 4. Zorg voor een veilige en ondersteunende omgeving:

- Cultiveer een inclusieve werkplek waar fouten worden gezien als leermogelijkheden, wat groei en veerkracht bevordert.
- Stel duidelijke verwachtingen, met consistente feedback en coaching, om een cultuur van verbetering te versterken.

### 5. Focus op betrouwbare meetinstrumenten:

- Vereenvoudig het verzamelen van gegevens rond de meest impactvolle indicatoren, zoals duidelijke organisatiedoelen, effectief management en de kwaliteit van leraren.
- Verfijn de tools en processen voor dataverzameling, zodat de resultaten bruikbare inzichten bieden voor directe verbeteringen.





## 6. Verhoog bewustzijn en betrokkenheid van medewerkers:

- Deel prestatiegegevens openlijk met leraren en ondersteunend personeel, zodat iedereen begrijpt hoe hun inspanningen bijdragen aan het succes van de school.
- Creëer mogelijkheden voor teamoverleggen over prestatiecijfers, om afstemming op gedeelde doelen te bevorderen en samenwerking te stimuleren.

## Volgende stappen voor scholen die naar hoge prestaties streven

De bevindingen van dit onderzoek benadrukken dat een holistische, onderling verbonden aanpak duurzame verbetering aanjaagt. Scholen die uitgebreide strategieën toepassen, hun team actief betrekken en ambitieuze, duidelijk gedefinieerde doelen nastreven, zijn goed gepositioneerd om blijvend succes te behalen en een voorbeeld te stellen van hoge prestaties.



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

Dan is inzicht essentieel. Onze **HPO-diagnose** (korte gevalideerde vragenlijst en verdiepende interviews) geeft u een helder beeld van de huidige situatie en praktische verbeterthema's om samen op te pakken. De HPO-diagnose is een kompas dat u gidst naar strategische doelen en betere prestaties. Met meer dan vijftien jaar ervaring en wetenschappelijk onderzoek ondersteunt het HPO Center organisaties wereldwijd bij aantoonbare verbeteringen. HPO is geen project, maar een mentaliteit die uw organisatie veerkrachtiger en toekomstbestendig maakt. Het helpt u de harde noten te kraken, versterkt saamhorigheid en vergroot klantwaarde, werkgeluk en flexibiliteit in een veranderende wereld.

- Een HPO maximaliseert klantwaarde en -tevredenheid.
- High performance geeft medewerkers energie en werkgeluk, met focus op wat echt telt.
- Een HPO groeit en verbetert continu, en is flexibel en toekomstbestendig..



## Waarom kiezen voor het HPO Center?

- 
**Ervaring en geloofwaardigheid:** Met meer dan 20 jaar praktijkervaring en grondig wetenschappelijk onderzoek behoort het HPO Center tot de wereldwijde top in het verbeteren van organisaties.
- 
**Kenniscentrum met een wereldwijde impact:** Het HPO Center, gevestigd in Nederland, werkt samen met partners wereldwijd, inclusief opkomende markten. Zo brengen we onze missie om organisaties wereldwijd te verbeteren in praktijk.
- 
**Diepgaande expertise:** Het HPO Center biedt meer dan alleen organisatieanalyses. We verdiepen ons ook in gerelateerde thema's zoals High Performance Leadership, silo-busting, futurizing, sociale waardecreatie en high-performance bedrijfsecosystemen. Deze brede aanpak onderstreept onze toewijding aan voortdurende innovatie binnen het HPO-domein.
- 
**Meer dan een organisatie:** Het HPO Center is niet zomaar een adviesbureau, maar een beweging. We inspireren, verbinden en delen kennis via wetenschappelijke publicaties, boeken, seminars en roundtables. Al onze publicaties zijn gratis beschikbaar op [hpocenter.com](http://hpocenter.com) en [hpocenter.nl](http://hpocenter.nl). Zo brengen we professionals samen die streven naar continue verbetering en excellentie.

## Overweegt u een HPO-transformatie?

Neem contact met ons op voor meer informatie over de HPO-diagnose of om een inspirerende HPO-workshop te plannen.



**HPO Center**

Oude Enghweg 2

1217 JC Hilversum

Telefoon: +31 035 603 7007

Email: [schreurs@hpocenter.com](mailto:schreurs@hpocenter.com)

Website: [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)

Contact: [Marco Schreurs](#)

