



UITMUNTENDHEID BEREIKEN IN HET HOGER ONDERWIJS

Een gids om een Hoog Presterende Onderwijsinstelling te worden

Deze Quick Insight verkent de transformatie van een onderwijsinstelling naar een Hoog Presterende Onderwijsinstelling, gebruikmakend van een uniek, op wetenschappelijk bewijs gebaseerd raamwerk. Het schetst zes sleutelbouwstenen, waaronder strategische positionering en organisatorische versterking, essentieel voor het bereiken van uitmuntendheid in zowel onderwijskundige als bestuurlijke aspecten. De praktische bruikbaarheid van deze aanpak wordt gedemonstreerd aan de hand van de casestudy van de Universiteit van Hue City, Vietnam. Dit artikel is met name waardevol voor onderwijsleiders en beleidsmakers die gericht zijn op het verhogen van de prestaties van hun onderwijsinstelling te midden van de huidige onderwijsuitdagingen.

Deze Quick Insight is de managementsamenvatting van: de Waal, A. en Kerklaan, L. (2015), "Developing an evidence-based management approach for creating high-performance higher educational institutions", Academy of Educational Leadership Journal, Deel. 19, Nr. 3, pp. 85 – 103.

KEY TAKEAWAYS

-  **Evidence-Based aanpak:** Het artikel stelt een wetenschappelijk onderbouwd raamwerk voor om instellingen voor hoger onderwijs te transformeren naar Hoog Presterende Onderwijsinstellingen.
-  **Zes bouwstenen:** Het raamwerk is gebouwd op zes sleutelbouwstenen — het Definiëren van de Strategische Positie, Verbeteren van het Onderwijsaspect, Bepalen doelstellingen, Versterking van de Interne Organisatie, Implementatie, en Monitoring — die dienen als een uitgebreide routekaart voor institutionele verbetering.
-  **Strategische afstemming:** Het raamwerk zorgt ervoor dat alle niveaus van de instelling, van het hogere management tot individuele eenheden in de instelling, zijn afgestemd op de algemene strategie van de instelling. Dit is cruciaal voor effectieve implementatie en het bereiken van de missie van de instelling.
-  **Gebalanceerde Focus:** In tegenstelling tot traditionele benaderingen die zich voornamelijk richten op onderwijskwaliteit, benadrukt dit raamwerk het belang van zowel onderwijskundige als organisatorische uitmuntendheid voor het bereiken van hoge prestaties.
-  **Praktische toepassing:** De case van de Universiteit van Hue City (faculteit voor Landbouw en Bosbouw) illustreert hoe het raamwerk in de praktijk kan worden toegepast, waardoor het niet alleen theoretisch maar ook praktisch is.
-  **Herhalend en aanpasbaar:** Dit raamwerk is flexibel opgezet, wat betekent dat het voortdurend aangepast kan worden. Deze herhalende aanpak maakt het mogelijk om het raamwerk af te stemmen op de specifieke uitdagingen en kansen van individuele instellingen. Door deze aanpasbaarheid kan het raamwerk effectief inspelen op veranderende omstandigheden en behoeften.



INLEIDING

Traditioneel ligt de focus in onderwijsonderzoek op het verbeteren van de kwaliteit van het lesgeven in onderwijsinstellingen. Hoewel dit essentieel is voor de ontwikkeling van een onderwijsinstelling, vormt het slechts een deel van het geheel. In recente jaren hebben onderwijsinstellingen immers te maken gekregen met nieuwe uitdagingen. Ze kampen met een toename van studenten, zowel nationale als internationale, en worstelen tegelijkertijd met beperktere budgetten vanwege economische omstandigheden. De instellingen moeten een groeiende studentenpopulatie beheren, hun faciliteiten uitbreiden, hoge onderwijsstandaarden handhaven, financiering veiligstellen, de inzetbaarheid van studenten verbeteren, en hun onderwijs- en managementprocessen innoveren. Dit legt een grote druk op de beschikbare middelen, waardoor onderwijsinstellingen meer moeten presteren met minder.

Onderwijsinstellingen die uitblinken in deze uitdagende omgeving worden aangeduid als Hoog Presterende Onderwijsinstellingen. Onderzoek toont aan dat deze instellingen zich niet alleen richten op het verbeteren van het lesgeven, maar ook op het versterken van organisatorische en bestuurlijke aspecten. Beiden moeten van topkwaliteit zijn om als onderwijsinstelling echt uit te blinken. Hoewel er veel discussie bestaat over hoe deze aspecten te verbeteren, is er geen duidelijke consensus over de beste aanpak. Daarom introduceert dit artikel een op wetenschappelijk bewijs gebaseerd managementmodel voor het ontwikkelen van hoogpresterende onderwijsinstellingen. We hebben zes kernbouwstenen in deze aanpak geïdentificeerd.

DE ZES BOUWSTENEN

Bouwsteen 1: Definiëren van de strategische positie

De eerste stap bij het creëren van een Hoog Presterende Onderwijsinstelling is om duidelijk de strategische positie te definiëren. Dit houdt in het nemen van sleutelbeslissingen over de focus en richting van de instelling. Een goed gedefinieerde strategische positie helpt de onderwijsinstelling om te communiceren waarvoor ze staat en wat ze aanbiedt, en zorgt voor een samenhangend geheel van activiteiten. De strategische positie wordt gevormd door keuzes op vier sleutelgebieden, aangeduid als de 4 P's (zie volgende pagina):



- **Product:** Het curriculum dat door de instelling wordt aangeboden.
- **Prijs:** Collegegeld en beschikbare financieringsopties.
- **Promotie:** Hoe het curriculum en de instelling worden gepromoot.
- **Plaats:** De fysieke en/of virtuele ruimtes waar academische programma's worden aangeboden.

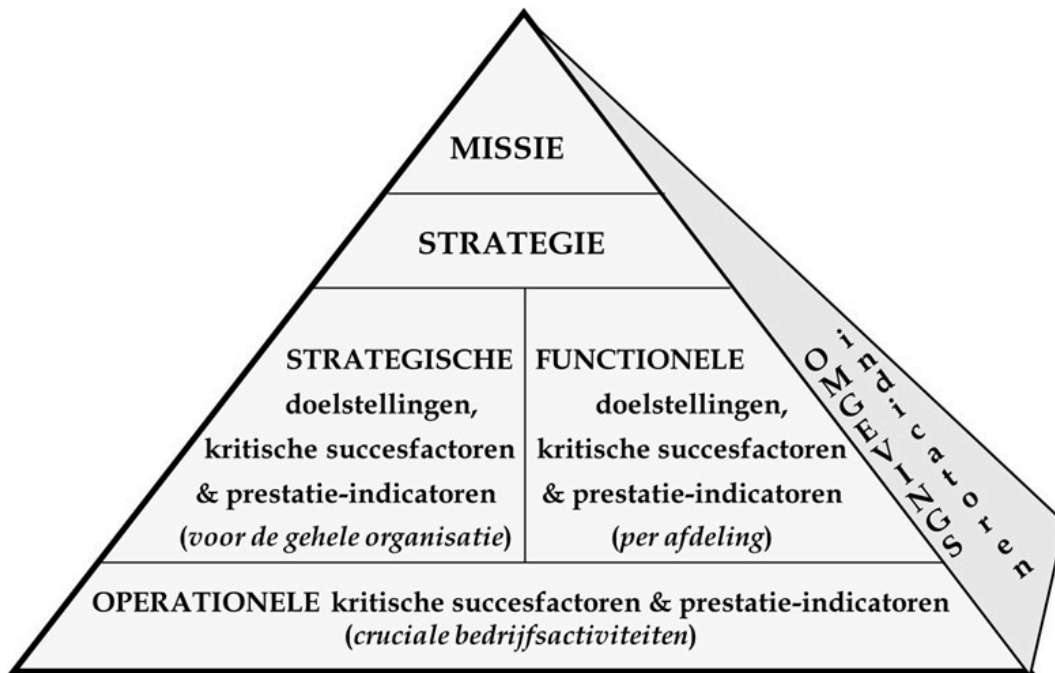
Bouwsteen 2: Verbeteren van het onderwijsaspect

Zodra de strategische positie is gedefinieerd, beïnvloedt dit direct het onderwijsaanbod van de onderwijsinstelling. Dit betekent het herzien en versterken van het curriculum en de manier waarop studenten worden bediend. Hoewel dit artikel zich voornamelijk richt op de organisatorische en bestuurlijke aspecten van het worden van een Hoog Presterende Onderwijsinstelling, is het onderwijskundige aspect intrinsiek hieraan verbonden en kan niet worden genegeerd.

Bouwsteen 3: Bepalen van de doelstellingen

Na het definiëren van de strategische positie, is de volgende stap om dit te vertalen naar specifieke doelen die alle niveaus van de organisatie doordringen. Onderwijsinstellingen kunnen verschillende raamwerken gebruiken om deze doelen te stellen, zoals de Balanced Scorecard, het EFQM-model of het Malcolm Baldrige Award-model. Sommige instellingen kiezen mogelijk voor raamwerken die specifiek zijn ontworpen voor de onderwijssector, zoals de U-map. Een veelgebruikte aanpak is de Prestatiemetingspiramide (Performance Measurement Pyramid), die de strategie van de instelling vertaalt in doelstellingen, kritieke succesfactoren en belangrijke prestatie-indicatoren voor elk organisatieniveau (zoals weergegeven in Figuur 1 op de volgende pagina).





Figuur 1: De Prestatiemetingspiramide

De Prestatiemetingspiramide bestaat uit vijf essentiële componenten:

1. **Missie en Strategie:** De instelling moet haar missie definiëren door te beantwoorden, "Wat streven we na te bereiken?" De strategie wordt geformuleerd door te beantwoorden, "Hoe gaan we onze missie bereiken?"
2. **Strategische Doelstellingen en Indicatoren:** Om de strategie actiegericht te maken, stelt de instelling strategische doelstellingen vast. Deze worden gemeten met behulp van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, die door het hoger management worden gebruikt om de voortgang te volgen.
3. **Doelstellingen en Indicatoren per Eenheid:** Verschillende organisatorische eenheden vertalen de strategische doelstellingen naar specifieke doelen voor hun gebieden. Deze functionele doelstellingen worden gemeten en gevolgd met hun eigen set van indicatoren. Het is cruciaal dat deze doelstellingen en indicatoren in lijn zijn met de algemene strategie van de instelling; zo niet, dan moeten ze worden herzien.



4. **Operationele processen en Indicatoren:** De instelling heeft essentiële operationele processen die helpen haar doelstellingen te bereiken. Deze kunnen direct zijn, wat onmiddellijk effect heeft op de resultaten, of indirect (ondersteunende processen), essentieel voor de voortdurende bedrijfsvoering. Beide typen worden gemonitord met specifieke indicatoren door de managers die verantwoordelijk zijn voor die processen.
5. **Omgevingsfactoren:** Externe elementen die de instelling kunnen beïnvloeden, worden ook in overweging genomen. Dit kunnen factoren zijn die buiten de invloedssfeer van de instelling liggen, maar die een aanzienlijke impact kunnen hebben op haar prestaties. Managers moeten rekening houden met deze factoren bij het vaststellen van prestatiedoelen.

Elk onderdeel is ontworpen om te verzekeren dat de instelling van top tot teen is afgestemd, waardoor het gemakkelijker wordt om de voortgang te volgen en indien nodig aanpassingen te maken.

Bouwsteen 4: Versterken van de interne organisatie

De strategische positie heeft ook invloed op de interne werking van de onderwijsinstelling. Om haar doelen met succes te bereiken, moet de instelling haar huidige capaciteiten beoordelen en gebieden voor verbetering identificeren. Hoewel er verschillende modellen bestaan voor dit doel, ontbreekt bij veel modellen wetenschappelijke validatie. Een uitzondering is het Hoog Presterende Organisatie (HPO)-raamwerk, dat in de praktijk grondig is getest.

Het HPO-raamwerk identificeert vijf factoren en 35 onderliggende kenmerken die bijdragen aan hoge prestaties:

1. **Kwaliteit van het Management:** HPO's hebben betrouwbare en toegewijde managers die waarden en strategieën effectief communiceren.
2. **Openheid en Actiegerichtheid:** Deze organisaties bevorderen een open cultuur waarin de inbreng van werknemers wordt gewaardeerd, fouten worden gezien als leermogelijkheden, en waar er een focus is op dialoog en kennisuitwisseling.



3. **Langetermijgerichtheid:** HPO's bouwen langetermijnpartnerschappen op en creëren een veilige werkplek, waarbij interne promoties de voorkeur hebben.
4. **Continue Verbetering en Vernieuwing:** Deze organisaties verbeteren en innoveren continu, met een focus op hun kerncompetenties, terwijl niet-kernactiviteiten worden uitbesteed.
5. **Kwaliteit van Medewerkers:** HPO's hebben een divers en complementair team, met medewerkers die veerkrachtig, vaardig en verantwoordelijk zijn.

Onderzoek toont een directe, positieve relatie aan tussen de HPO-factoren en de prestaties van de organisatie. Onderwijsinstellingen kunnen hun prestaties beoordelen met behulp van een HPO-vragenlijst, die helpt bij het identificeren van verbetergebieden.

Bouwsteen 5: Implementeren van de acties

Tijdens deze fase organiseert en prioriteert de onderwijsinstelling de acties die zijn ontwikkeld in de voorgaande bouwstenen. De eerste stap is om te identificeren welke HPO-factoren door deze acties worden geadresseerd, aangezien elke actie ten minste een van deze factoren moet verbeteren. Vervolgens moet de aard van de strategische acties worden bepaald.

Bouwsteen 6: Monitoren van de voortgang

Tot slot moet de effectiviteit van de geïmplementeerde acties worden gemonitord. Er bestaan verschillende tools voor prestatie management, waarbij de Balanced Scorecard veel wordt gebruikt in verschillende sectoren, inclusief het onderwijs.



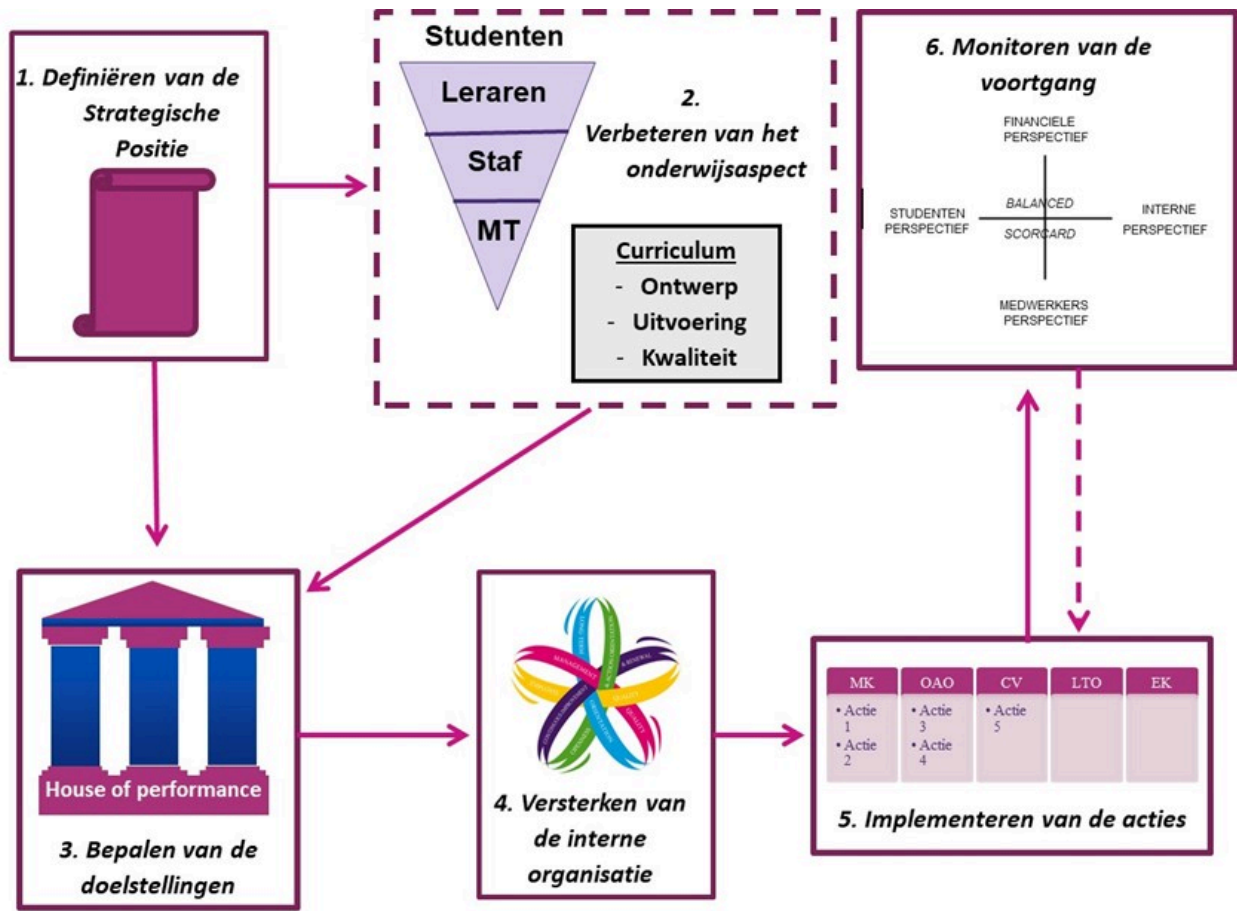
HET GEHEEL SAMENBRENGEN: EEN ROUTEKAART

Figuur 2 geeft een overzicht van de zes bouwstenen die samen de routekaart vormen voor de transformatie van een onderwijsinstelling naar een Hoog Presterende Onderwijsinstelling.

- 1. Definiëren van de Strategische Positie (Bouwsteen 1):** Dit is het startpunt dat de activiteiten in de daaropvolgende bouwstenen beïnvloedt. Het zet de richting voor het versterken van de onderwijskundige kant van de instelling (Bouwsteen 2) en voor het stellen van specifieke doelstellingen (Bouwsteen 3).
- 2. Verbeteren van het onderwijsaspect (Bouwsteen 2):** Hoewel niet in detail besproken in dit artikel, is dit blok cruciaal omdat het direct invloed heeft op de doelstellingen van de instelling. Veranderingen of verbeteringen in de onderwijsopzet leiden van nature tot nieuwe of herziene doelstellingen.
- 3. Bepalen van de doelstellingen (Bouwsteen 3):** Hier worden de strategische doelstellingen vertaald naar actiegerichte doelen. Deze doelen worden ook beïnvloed door eventuele veranderingen of verbeteringen in Bouwsteen 2.
- 4. Versterken van de Interne Organisatie (Bouwsteen 4):** De doelen die zijn gesteld in Bouwsteen 3 worden afgestemd op de huidige capaciteiten van de instelling. Dit zorgt ervoor dat de interne organisatie robuust genoeg is om de gestelde doelen te bereiken.
- 5. Implementeren van de acties (Bouwsteen 5):** Hier worden alle acties geïdentificeerd in Bouwstenen 2, 3 en 4 verzameld, geprioriteerd en georganiseerd in een classificatiematrix.
- 6. Monitoren van de voortgang (Bouwsteen 6):** Deze stap omvat het volgen van de uitvoering van de strategische acties. Op basis van de monitoring-resultaten kunnen aanpassingen worden gemaakt aan de acties in de classificatiematrix.

De stroom tussen deze bouwstenen verloopt niet strikt lineair. Zo wijst de stippellijn van Bouwsteen 6 terug naar Bouwsteen 5 erop dat het proces herhalend is. Monitoring kan de noodzaak tot aanpassingen aan het licht brengen, wat resulteert in een herziening van de implementatiefase.





Figuur 2: De bouwstenen voor de ontwikkeling van een Hoog Presterende Onderwijsinstelling

HET RAAMWERK TESTEN BIJ DE UNIVERSITEIT VAN HUE CITY

Achtergrond van de Universiteit

De Universiteit van Hue City (faculteit voor Landbouw en Bosbouw), gespecialiseerd in levenswetenschappen, is een van de toonaangevende landbouwuniversiteiten van Vietnam. Met een jaarlijkse inschrijving van ongeveer 1700 voltijd- en 500 tot 700 deeltijdstudenten, biedt de universiteit bachelor- en masterprogramma's in verschillende vakgebieden zoals landbouw, bosbouw en plattelandsontwikkeling. De instelling werkt ook uitgebreid samen met diverse belanghebbenden in de Vietnamese samenleving, waaronder overheidsministeries en vertegenwoordigers van de arbeidsmarkt.

De Uitdaging

Ten tijde van het onderzoek was de universiteit bezig met organisatorische verbeteringen. Het management realiseerde zich dat hun bestaande monitorings- en evaluatiesystemen onvoldoende waren voor de groeiambities van de universiteit. Een belangrijk probleem was



de ontoereikende planning van middelen en beperkte ontwikkeling van medewerkers. Bovendien liep het primaire doel van de universiteit — het afleveren van goed op de arbeidsmarkt inzetbare afgestudeerden — gevaar door onvoldoende arbeidsmarkt-onderzoek. Dit was met name zorgwekkend gezien de beslissing van de Vietnamese regering om nieuwe universiteiten op te richten, waardoor de concurrentie toenam en de inschrijvingscijfers van de Universiteit van Hue City negatief werden beïnvloed.

Ontwikkelaanpak

De Maastricht School of Management en Wageningen Universiteit in Nederland kregen de taak om de institutionele en leiderschapscapaciteiten van de universiteit te verbeteren. Dit initiatief was onderdeel van een groter project gefinancierd door Nuffic, gericht op het integreren van klimaatveranderingsaspecten in landbouwcurricula in Noord-Vietnam.

Het project begon met een serie van drie workshops voor het leiderschap van de universiteit:

- 1. Eerste Workshop:** Deze sessie was bedoeld om bewustwording te creëren met betrekking tot het proces van strategische positionering. Dit was een cruciale stap aangezien de planning van de universiteit traditioneel operationeel in plaats van strategisch was. Een 'House of Performance' werd ontwikkeld als onderdeel van deze workshop.
- 2. Tweede Workshop:** Deze workshop richtte zich op het implementeren van het strategische plan van de universiteit en het ontwikkelen van kernprestatie-indicatoren. Gegevens voor het toepassen van het HPO-raamwerk werden ook tijdens deze sessie verzameld.
- 3. Derde Workshop:** De laatste workshop behandelde de implementatie- en monitoringsactiviteiten die nodig waren om van de universiteit een Hoog Presterende Onderwijsinstelling te maken.

Door systematisch de zes bouwstenen van het raamwerk voor hoge prestaties toe te passen, streefde de Universiteit van Hue City ernaar zichzelf om te vormen tot een Hoog Presterende Onderwijsinstelling. De workshops dienden als een gestructureerde aanpak om de strategische mogelijkheden van de universiteit te verbeteren, haar interne organisatie af te stemmen en haar op een pad naar hoge prestaties te zetten.



CONCLUSIE

Deze Quick Insight presenteert een robuust, op wetenschap gebaseerd raamwerk voor de ontwikkeling van onderwijsinstellingen tot Hoog Presterende Onderwijsinstellingen. Via zes bouwstenen adresseert de aanpak zowel onderwijskundige als organisatorische aspecten en biedt het een leidraad voor excellent presteren. De casestudy van de Universiteit van Hue City illustreert de praktische toepasbaarheid van het raamwerk. Door deze gestructureerde aanpak te volgen, zijn onderwijsinstellingen in staat complexe uitdagingen te overwinnen en zich op de weg naar duurzaam succes te begeven.



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**



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](#)

