

DRIE SEMINARS IN VOORJAAR 2021

# Waarderend onderzoeken geeft grip op kwaliteit

Wie openstaat voor ontwikkeling stuit soms op interessante nieuwe inzichten en sporen. Dat overkwam Martijn Schoonaard en Barbara van Kesteren, wier wegen elkaar dit jaar voor het eerst kruisten. We beginnen bij Martijn Schoonaard. Schoonaard werkt als kwaliteitsmedewerker bij KIEM Onderwijs & Opvang (13 kind-centra in Uden), is als schoolleider verbonden aan basisschool 't Mulderke aldaar en is samen met Peter Kerkhof eigenaar van SamenWijzer, een bureau dat organisaties helpt grip te krijgen op kwaliteit.

TEKST MARTIN VAN ROOIJ  
FOTOGRAFIE EDWIN VAN WANROOIJ  
INFOGRAPHIC NICOLE GUIAUX, STUDIO KIO

## GRIP OP KWALITEIT

Wat verstaan we eigenlijk onder kwaliteit in het onderwijs? Gaat dat louter over leeropbrengsten? Schoonaard: 'Nee, het is breder. Kwaliteit gaat ook over een schoon en goed onderhouden gebouw, een plek waar kinderen zich veilig voelen en een organisatie die het potentieel van de medewerkers benut.' Om de kwaliteit van KIEM Onderwijs & Opvang (Uden) te kunnen

“ Ons doel is organisaties te helpen grip te krijgen op kwaliteit en daarover een dialoog op gang te brengen die veel verder gaat dan punten afvinken.”

bepalen startte Schoonaard een aantal jaren geleden met *interne audits*. 'Als je grip wilt hebben op kwaliteit is het fijn als je niet alleen maar hoeft te luisteren naar wat iemand van buitenaf zegt – bijvoorbeeld de onderwijsinspectie – maar ook ruimte geeft aan wat je er zélf van vindt. Daar leer je misschien nog wel meer van.' Schoonaard ging samen met een groepje medewerkers de scholen van zijn stichting af en stak er de thermometer in. 'Bijna iedereen was blij en tevreden. Ik niet, ik wilde beter. Ik heb daarop contact gezocht met Peter Kerkhof, een vriend van me die al langer bezig is met kwaliteitszorg. Het klikte tussen ons en we werden steeds enthousiaster over de tools waarmee je in het onderwijs grip kunt krijgen op kwaliteit. Dat leidde tot de oprichting van SamenWijzer. Ons doel is organisaties te helpen grip te krijgen op kwaliteit en daarover een dialoog op gang te brengen die veel verder gaat dan punten afvinken.'

## POSITIEVER

Niet beoordelen en vinken, maar in gesprek gaan en vonken: hoe pak je dat het beste aan? Martijn en Peter vermoedden dat waar-



Peter Kerkhof en Martijn Schoonaard

derend onderzoeken hen verder zou kunnen brengen en vroegen het Instituut voor Interventiekunde of dat een beknopte online workshop kon geven in de beginselen van *Appreciative Inquiry* (waarderend onderzoeken). Zo kwamen Schoonaard en Kerkhof in contact met Barbara van Kesteren, sociaal psycholoog en een van de eigenaren van het Instituut voor Interventiekunde in Amsterdam. Ze legt uit: 'Bij waarderend onderzoeken ga je met elkaar in gesprek om een verandering in gang te zetten. Het grote verschil is het vertrekpunt. Meestal kijk je bij een probleem wat de oorzaak is en hoe je het oplost. Bij waarderend onderzoeken richt je je op wat het ideale eindpunt is. Wat willen we? Waar willen we *naartoe*, in plaats van: waar willen we *vanaf*? De insteek is positiever en door met elkaar in gesprek te gaan kom je erachter wat je als organisatie of team belangrijk vindt. Er ontstaat dan ook vaak enthousiasme om koers te zetten naar die gedeelde stip op de horizon.'

Van Kesteren verzorgt vooral opleidingen voor professionals die willen interveniëren en helpt als interventiekundige organisaties bij hun vraagstukken. Wat moeten we eigenlijk verstaan onder die term? Van Kesteren: 'Interveniëren is binnenkomen in een systeem, bijvoorbeeld een organisatie of een team, met als doel te *helpen*. Als je intervenieert heb je drie belangrijke taken. De eerste is valide informatie genereren. Je baseert je dus niet op het verhaal van slechts één persoon, bijvoorbeeld de opdrachtgever, maar haalt informatie op bij meerdere mensen en zorgt ervoor dat deze informatie gedeeld wordt. Je tweede taak is dat jij en de mensen in het systeem met wie je werkt autonoom blijven en vrije keuzes kunnen maken. De derde taak is het stimuleren van commitment en eigenaarschap.' Dat is minder gemakkelijk dan het lijkt, zegt ze. 'Soms zegt een opdrachtgever: 'Zeg jij maar hoe

het verder moet. Jij bent de expert.' Maar de autonomie van de opdrachtgever is ook belangrijk. Hij is eigenaar van de wens tot verandering. Die verandering moet het systeem uiteindelijk zelf in gang zetten. Je kijkt hierbij naar de lange termijn. Als je vertrekt als interventiekundige, moet het systeem verder kunnen zonder jou. Kortom: helpen betekent soms ook dat je even niks doet.' Interventie wordt vaak ingezet als er een conflict is, als mensen niet meer met elkaar door een deur kunnen, de samenwerking en de productiviteit stagneren en er sprake lijkt te zijn van tegenstrijdige belangen. Van Kesteren: 'Het startpunt kan echter ook positief zijn. Bijvoorbeeld: een organisatie die goed draait en dat verder wil versterken.'

## STIP OP DE HORIZON

Veel gesprekken rondom kwaliteitszorg kenmerken zich door het uitwisselen van associaties of door een accent op controle. Een waarderend onderzoek daarentegen lijkt meer op een uitnodiging om met oprechte interesse met elkaar in gesprek te gaan. Daar

## DE VIER FASES VAN EEN WAARDEREND ONDERZOEK

Een waarderend onderzoek is gebaseerd op een waardevolle ervaring van iemand, bijvoorbeeld een prestatie die hem blij en trots maakte. Dat verhaal vormt de basis. Vervolgens pel je het verhaal af:

1. Wat was deze situatie, welke rol speelde hij en wie was er nog meer betrokken?
2. Welke waarden vindt hij belangrijk?
3. Hoe ziet zijn ideale toekomst eruit?
4. Welke concrete wensen heeft hij dan?



Sociaal psycholoog  
Barbara van Kesteren

horen ook uitnodigende, niet-bedreigende vragen bij, aldus Van Kesteren. ‘Bijvoorbeeld: ‘Vertel eens een verhaal over een moment of een project waarbij je prettig en productief met je collega’s samenwerkte.’ Uit het antwoord destilleer je dan samen de waarden die belangrijk zijn. Die gaan we versterken. Een andere vraag die ik nogal eens stel, is: ‘Stel, je gaat nu werken met de waarden die je als organisatie hebt aangemerkt als waardevol. Waar sta je dan over een jaar? Hoe ziet je werk en je leven er dan uit? Schets die stip op de horizon eens.’

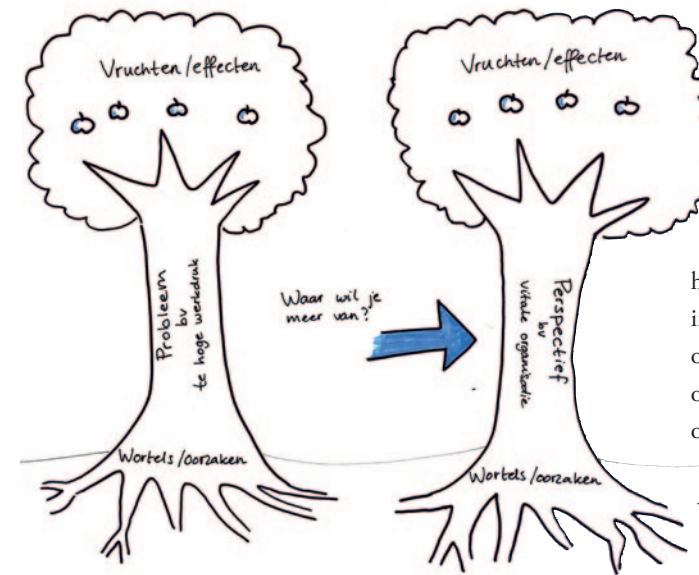
Het grote verschil is volgens Martijn de positieve invalshoek. ‘Bij waarderend onderzoeken focus je op ontwikkeling, op waar je naartoe wilt. Daar krijgen mensen meer energie van dan wanneer alleen de nadruk ligt op wat er beter moet. Dankzij Barbara weten Peter en ik nu hoe we nu op een positieve manier met onderwijsprofessionals en mensen die bij een Samenwerkingsverband wer-

ken in gesprek kunnen gaan over kwaliteit. We kennen de theorie erachter en de fases die je met waarderend onderzoeken doorloopt (zie kader, red.). Die achtergrond van Barbara hebben Peter en ik getransfereerd naar werken aan kwaliteit in het onderwijs en hoe je op een positieve manier informatie over kwaliteit uit scholen kunt halen.’

### CONSTRUCTIEVE SFEER

Waarderend onderzoeken creëert een constructieve sfeer. Schoonaard: ‘Mensen vertellen graag over waar ze mee bezig zijn en wat ze hebben bereikt. Maar als je voortdurend kritische vragen stelt, riskeer je voorbij te gaan aan alles wat er goed is gegaan. Dat krijgt dan geen aandacht en geen waardering. Dat maakt dat je waarderend onderzoeken ook prima kunt gebruiken als methodiek voor een beoordelingsgesprek. Of voor een gesprek tussen een schoolleider en zijn bestuur, tussen een schoolleider en zijn leerkracht en zelfs voor kindgesprekken...’

Je zou bijna gaan denken dat waarderend onderzoeken een panacee is voor alle kwaliteitsvragen in het onderwijs. Dat is volgens Van Kesteren niet het geval. ‘Waarderend onderzoeken is niet geschikt om iemand een vervelende boodschap te brengen, bijvoorbeeld dat je hem gaat ontslaan. Als je een slechtnieuwsgesprek moet voeren, zeg dan ronduit wat de boodschap is en camoufleer het niet door de persoon in kwestie te vragen hoe hij



Van probleem naar perspectief met de probleem- en perspectiefboom.

zijn toekomst ziet, in de hoop dat hij gaandeweg het gesprek zal inzien dat zijn toekomst elders ligt.’ Een andere kanttekening betreft het vermeende positieve karakter van waarderend onderzoeken. ‘Het komt voor dat als waarderend onderzoeken ergens is omarmd, de leiding de medewerkers vraagt op te houden met mopperen ‘want we zouden vanaf nu constructief zijn’. Zo werkt het niet. Alles is te waarderen, ook onvrede en gemopper. Ook

daar moet ruimte voor zijn. Je moet het niet wegduwen, maar het er juist over hebben.’

Nadat Martijn en zijn collega Peter door Barbara waren ingewijd in de beginselen van het waarderend onderzoeken, zagen ze meteen de mogelijkheden voor het primair onderwijs en mensen die werkzaam zijn bij een Samenwerkingsverband. Schoonaard: ‘Waarderend onderzoeken past heel goed bij het onderwijs. Dat blijkt ook wel uit het feit dat de Onderwijsinspectie zelf ook het waarderend onderzoeken gebruikt als onderlegger voor haar onderzoek naar de kwaliteit van het onderwijs. Maar hoe vertaal je de beginselen van het waarderend onderzoeken nou concreet naar het onderwijs? Dat gaan we komend voorjaar uit de doeken doen, tijdens een seminar dat we op drie plaatsen in het land gaan geven: in Zwolle, Gouda en Eindhoven (zie kader, red.). Schoolleiders en andere onderwijsprofessionals kunnen daar kennis opdoen, ervaringen uitwisselen en elkaar inspireren. Wie het seminar heeft bijgewoond zal een goed beeld hebben van de kracht van waarderend onderzoeken als een middel om grip te krijgen op kwaliteit in het onderwijs.’

**MEER INFORMATIE:**  
samenwijzer.eu  
instituutvoorinterventiekunde.nl

### DRIE SEMINARS IN 2021



In het voorjaar van 2021 organiseren SamenWijzer en het Instituut voor Interventiekunde drie keer een seminar over de kracht van waarderen in het onderwijs, in Zwolle, Gouda en Eindhoven, op woensdag 31 maart, woensdag 7 april en dinsdag 20 april. Wanneer welke plaats aan de beurt is, was bij het ter perse gaan van deze uitgave nog niet bekend.

Het thema ‘de kracht van waarderen’ wordt vanuit verschillende invalshoeken benaderd. Keynote speaker Simone Mark schetst het belang van contact maken, van verbinding en waardering, van luisteren en oprechte aandacht en het effect daarvan op de kwaliteit van het onderwijs.



Keynote speaker Simone Mark

Het seminar gaat ook in op de vraag hoe je waarderend onderzoeken kunt combineren met passend onderwijs en met kwaliteitszorg. Deelnemers voeren tijdens het seminar samen een waarderend onderzoek uit. Er zijn diverse workshops, onder meer over interviëren en feedback. Verder vertelt een inspecteur van het onderwijs hoe de inspectie kijkt naar waarderend onderzoeken in relatie tot kwaliteitszorg.

De organisatie mikt op een seminar waarbij de deelnemers lijfelijk aanwezig zullen zijn. Of dat komend voorjaar ook mogelijk is, is op dit moment niet bekend.

Kijk voor actuele informatie, inschrijving en kosten op [dekrachtvanwaarderen.nl](http://dekrachtvanwaarderen.nl).

