Tekst: Jelle Admiraal

Waarderingskader: van regels naar bedoeling

Grenzen verleggen door richting te kiezen

Grenzen beschermen en structureren, maar kunnen ook benauwen. Zeker als het gaat om opgelegde kaders. Zo wordt het waarderingskader van de onderwijsinspectie vaak als knellend keurslijf ervaren. Toch kun je het ook beschouwen als een handvat dat je helpt richting te geven aan onderwijsontwikkeling. De rol die jij kiest als kwaliteitscoördinator maakt hierin een groot verschil.

Als een cel niet werd begrensd door een membraam, zou hij oplossen in zijn omgeving. Grenzen hebben een belangrijke rol in ons leven en ook binnen een schoolorganisatie. In dit artikel laat ik, met een voorbeeld over de fictieve kwaliteitscoördinator Florine, zien hoe grenzen en kaders het team helpen bewegen van regels naar de gezamenlijke bedoeling. Hierbij focus ik onder andere op het waarderingskader van de onderwijsinspectie (zie: tinyurl.com/waarderingskaderinspectie). Dit beschrijft immers de kern van wat we in Nederland van een school verwachten.

In de eerste werkweek van Florine als kwaliteitscoördinator op een nieuwe school doet ze op vrijdag mee aan een studiedag over onderwijskwaliteit. De schoolleider trapt af en neemt het programma door. Dat roept vragen op bij teamleden: 'Waarom gaan we dit eigenlijk doen?', 'Gaat het nu niet goed dan?', 'Krijgen we daar extra tijd voor?' Florine kijkt rond. Sommige collega's trekken alle aandacht; de schoolleider oogt gespannen. Alle energie lekt weg.

Grenzeloze oriëntatie

In dit voorbeeld bewaken teamleden hun persoonlijke grenzen, van onder andere tijd en energie. Het kan dan gebeuren dat het steeds gaat over problemen van teamleden, terwijl het zou moeten gaan over leerlingen en wat zij willen leren. De manier waarop deze teamleden reageren, is niet wat je verwacht binnen een professionele leercultuur. Toch worden ze niet aangesproken (Heinz, 2017). Er is sprake van een zogeheten 'grenzeloze oriëntatie': duidelijke, richtinggevende professionele grenzen ontbreken.

In figuur 1 wordt dit schematisch weergegeven als een grijze cirkel. In het midden staan collega's (afgebeeld als cirkels met pijlen) die elkaar versterken in dezelfde ideeën. Er vallen ook mensen buiten het team. Voor je het weet, worden in zo'n situatie 'persoonlijke' grenzen een belemmering voor goed onderwijs of excuus voor slecht onderwijs. Om dit te doorbreken hebben de kwaliteitscoördinator (kc'er) en schoolleider elkaar nodig.

Hoe zorgen wij voor een situatie die voor ons het meest passend is?

Figuur 1: Schematische weergave van een grenzeloze oriëntatie.

Na de studiemiddag gaat Florine naar huis met een hoofd vol vragen. Wat gebeurde hier? Wat wordt er van haar verwacht? Even komt zelfs de vraag op of dit wel haar plek is ... Ze besluit maandag in gesprek te gaan met de schoolleider. Die werkt zelf nog maar twee jaar op de school en vertelt over hoe het vroeger was. De vorige schoolleider was van afvinklijstjes, formats en handboeken. In theorie klopte alles, maar in de praktijk voelde niemand zich betrokken. Collega's waren bang om hun mening te geven; niemand sprak elkaar aan op afspraken. Dat wil deze schoolleider graag veranderen.

Grensgerichte oriëntatie

Binnen een school kan er ook sprake zijn van een 'grensgerichte oriëntatie'. Er is dan geen duidelijke visie, gezamenlijke ambitie en werkwijze. Maar er zijn volgens teamleden wel bepaalde dingen die 'moeten' of 'niet mogen' van de inspectie of het bestuur. Er zijn lijstjes waaraan ze zich moeten houden. Ze worden gecorrigeerd als ze tekortschieten. En dat terwijl veel van die dingen helemaal niet 'moeten'…
Binnen een school met een grensgerichte oriëntatie vertonen teamleden weinig eigenaarschap en initiatief. Er is geen professionele cultuur. 'Binnen de lijntjes kleuren' is het doel. Als er binnen zo'n organisatie wordt gesproken over grenzen verleggen, kan dat collega's onzeker maken. Hoe weten ze zeker dat zij niet de (nieuwe) grens overschrijden? In figuur 2 is de grensgerichte oriëntatie weergegeven als rode cirkel. Zolang teamleden binnen deze cirkel blijven, hebben ze nergens 'last' van. Maar deze schijnveiligheid maakt ook dat het team niet verder komt.

Wat wordt hier verwacht en wat mag je vooral niet doen?

Figuur 2: Schematische weergave van een grensgerichte oriëntatie.

De schoolleider en Florine hebben tijdens een gezamenlijke ontwikkeldag een diepgaand gesprek over hun visie op onderwijs en (bege)leiden. En over hun ideeën over een professionele leercultuur. Ze benoemen dat het (grensgericht) corrigeren in het team, en op andere lagen in de organisatie, nog altijd zichtbaar is. Het is niet duidelijk waar de organisatie heen wil, maar professionals krijgen het direct te horen als ze iets doen wat niet mag. Florine vertelt dat haar vorige bestuur wel een duidelijke richting aangaf. En dat het waarderingskader van de onderwijsinspectie en evidence-informed werken belangrijke, helpende kaders waren.

Flow binnen grenzen

Een rivier zonder oevers wordt algauw een moeras. Een rivier met oevers kan stromen en zich verdiepen.
In een team is het nodig richting te geven aan schoolontwikkeling. Dat is precies wat kaders ('oevers') kunnen doen. Door de gezamenlijke richting kan het 'stromen' en kunnen teamleden elkaar versterken. In het zoeken van de juiste richting kun je als kc'er ideeën en initiatieven toetsen aan deze 'oevers': als het past binnen het waarderingskader, aansluit bij wat we weten uit onderzoek, bij wat bekend is uit de praktijk en past bij de context van de school … dan heb je de juiste richting gevonden. *Let it flow.*

Middelpuntgerichte oriëntatie

Binnen de middelpuntgerichte oriëntatie gaat het niet primair over grenzen, maar over het middelpunt: het doel dat teamleden samen willen bereiken. Als zij richting doel bewegen, brengt dat hen ook in hun werkwijze dichter bij elkaar. Zo vergroten ze de impact die ze samen kunnen hebben. Hoe meer mensen iets toevoegen aan het gezamenlijke middelpunt, hoe groter dat wordt. Dan wordt de grens van het middelpunt een groeilijn. Zo verlegt het team grenzen zonder dat grensverlegging zelf het doel wordt. In een middelpuntgerichte organisatie spreken teamleden elkaar niet primair aan op regels, maar op hun professionele verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het gezamenlijke doel.

Wat brengt ons dichter bij ons doel én dichter bij elkaar?

Figuur 3: Schematische weergave van een middelpuntgerichte oriëntatie.

Het waarderingskader als middelpunt

Als het gaat over het middelpunt waarheen teamleden bewegen, is het waarderingskader van de onderwijsinspectie een waardevolle bron. In plaats van dat je het als kc'er toepast als 'rode cirkel' van wat moet, gebruik je het om de ontwikkelrichting te checken. Als je je in het waarderingskader verdiept, ontdek je dat het hierin niet gaat om tot in detail voorgeschreven regels. Het grootste deel is zó algemeen dat het uitnodigt tot het voeren van het inhoudelijke gesprek. Het gaat vaak over de vraag: hóé doen wij dat?
Door het waarderingskader onderdeel te maken van het 'middelpunt', zorg je ervoor dat er richting komt in de thema's die collega's binnen de school met elkaar bespreken. En door steeds een aspect samen te verwoorden en in de praktijk te brengen, kom je dichter bij elkaar én bij je doel (Admiraal, 2021).

Het is hetzelfde lokaal en het zijn dezelfde mensen. Maar deze tweede studiedag blijkt het begin van iets nieuws. De schoolleider vertelt, samen met Florine, over hun verlangen om met een professioneel team te bouwen aan een geweldige school. Het gaat over het waarderingskader als onderdeel van de visie van de school op onderwijskwaliteit. Ze benoemen uitgangspunten voor het maken van onderwijskundige keuzes. Enkele collega's benoemen dat zij ook graag op een andere manier een team willen zijn. Er begint weer wat energie te komen in de samenwerking.

Samen werken aan een professionele leercultuur

Als teamleden binnen een middelpuntgerichte oriëntatie bezig zijn met wat voor de schoolcontext aantoonbaar passend en effectief is, krijgen ze meer voor elkaar. De *collective efficacy* neemt toe (Bouttaouane, 2025). Daarmee komt het (onbewust) verleggen van grenzen vanzelf op gang. De piketpaaltjes van kaders en visie helpen teamleden om stap voor stap eigenaarschap te nemen.
Hoe kun je deze inzichten nu vertalen naar jouw dagelijkse praktijk? Bijvoorbeeld door jezelf de vraag te stellen: hoe kunnen we iedere maand 1 procent méér de school worden die onze leerlingen nodig hebben? En vervolgens na te denken over stappen die jullie kunnen zetten, met gebruik van het waarderingskader. Denk bijvoorbeeld aan: tijdens de lesobservatie kijken hoe leraren het lesdoel monitoren (OP3, zie kader hiernaast) of tijdens een teamoverleg het voorbeeldgedrag van leraren bespreken (VS2). Als jullie steeds kleine stappen zetten in de goede richting, komen jullie uiteindelijk bij het doel.
Dat is geen eenvoudig proces. In het onderwijs schiet je als professional altijd tekort: je had meer willen doen voor en meer willen bereiken met leerlingen. Maar door als teamleden samen te werken, kunnen jullie elkaar helpen om je als school te blijven ontwikkelen. En 1 procent per maand is in het onderwijs nog altijd meer dan 10 procent per jaar!

> *Bij een middelpuntgerichte oriëntatie neemt de collective efficacy toe*

In de maanden daarna observeren zowel Florine als de schoolleider regelmatig in de klaslokalen. Daarna bespreken ze met leraren hoe hun handelen bijdraagt aan het 'gezamenlijke middelpunt'. De gemeenschappelijke uitgangspunten en kaders helpen om als team de richting vast te houden. Ook komen er allerlei grenzen voorbij rond tijd, energie, privé, visie, samenwerking. Regelmatig geeft dat confrontaties; de kaders helpen dan om het onderwijskundig gesprek te voeren.

Werken met het waarderingskader

Hoe kun je het waarderingskader gebruiken om richting te geven? Bijvoorbeeld door bij iedere zin de vraag te stellen: 'Hoe doen wij dit?' Enkele voorbeeldzinnen uit het kader:

OP3
'De leraren monitoren tijdens de les of de leerlingen het beoogde lesdoel al dan niet halen en passen hun onderwijs waar nodig aan.'
VS2
'Het personeel van de school is in zijn gedrag een voorbeeld voor de leerlingen: personeelsleden leven de basiswaarden zichtbaar na.'
OR2
'De school heeft een goed beeld van de kenmerken van haar leerlingenpopulatie en heeft ambitieuze verwachtingen over het niveau dat de leerlingen voor de sociale en maatschappelijke competenties kunnen bereiken.'
SKA2
'De schoolleiding zorgt voor een professionele en veilige leer- en verbetercultuur in de school.'

Over de begrippen en figuren in dit artikel

De begrippen 'grensgerichte oriëntatie' en 'middelpuntgerichte oriëntatie' nam ik ooit over van collega Albert Hoekstra en het werk 'Metabletica of leer der veranderingen' (1956) van Jan Hendrik van den Berg. Hierop baseerde ik de drie figuren (Admiraal, 2021) die ook in dit artikel staan. Er zijn raakvlakken tussen deze begrippen en de Cirkel van betrokkenheid (grens) en de Cirkel van invloed (middelpunt) van Steven Covey (1989). En ook met de 'systeemwereld' (grens) en 'de bedoeling' (middelpunt) van Wouter Hart (2012; 2017). In de kern van deze theorieën gaat het steeds om de vragen: waarop richt je je en waarop wil en kun je impact hebben?

Van *wie* naar *wij*

Veel organisaties zijn de afgelopen jaren begonnen vanuit hun *waarom* om vervolgens te kijken naar hun *hoe* en *wat* (Sinek, 2009). Maar er is een stap die eraan voorafgaat: *wie*. Welke mensen werken er in het team, wat drijft hen? De persoonlijke drive krijgt een gezamenlijke richting in het *waarom*. Dat krijgt impact als het wordt vertaald naar *hoe*. Daarbij zijn kaders helpend. Ze dwingen om keuzes te maken en écht te komen tot gezamenlijke richtlijnen. En als teamleden die vertalen naar wat ze samen willen bereiken, geeft dat energie om de richting vast te houden.
Daarmee is het nog niet klaar. De laatste stap is *wij*: iedereen draagt met persoonlijke capaciteiten bij aan het realiseren van de gewenste toekomst.

Ook voor Florine gaat deze periode over grenzen, bijvoorbeeld als ze de neiging heeft om het proces van een leraar over te nemen. Door dat niet te doen, blijft eigenaarschap waar het hoort en helpt Florine leraren hun grenzen (onbewust) te verleggen. Na een paar maanden heeft ze haar rol gevonden en weet ze: dit is mijn plek.

De binnengrens

We hebben als onderwijsprofessionals vaak niet de mogelijkheid om alles wat we willen op te pakken. Maar er is een 'binnengrens' die gaat over wat we minimaal willen realiseren. Dat is: dat we iedere leerling in beeld hebben, iedere leerling een passende aanpak bieden en met iedere leerling passende resultaten bereiken. Dat kan alleen samen. Onderwijs is een teamsport!

Extra informatie bij dit artikel vind je in de materialenbank op lbbo.nl.

Literatuurlijst

- Admiraal, J. J. (2021). *Waarderingskader in de vingers*. Waardeer je kwaliteit.
- Bouttaouane, R. (2025). *Wat schoolleiders met hoge verwachtingen doen. Bouwen aan een professionele leercultuur*. Instondo.
- Covey, S. R. (1989). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Business Contact.
- Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Kluwer.
- Hart, W. (2017). *Anders vasthouden: 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling*. Vakmedianet.
- Heinz, G. (2017). *Aanspreken? Gewoon doen! Hoe je nou écht een aanspreekcultuur creëert*. Boom.
- Sinek, S. (2009). *Start with why; how great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Van den Berg, J. H. (1956). *Metabletica of leer der veranderingen*. Callenbach.

Jelle Admiraal

Jelle Admiraal begon als leraar basisonderwijs en was daarna jarenlang (interim) schoolleider. Nu werkt hij als onderwijsadviseur en trainer bij Waardeer je kwaliteit en Puzzel Mij. Hij geeft onder andere de training 'Waarderingskader in de vingers' en de masterclass 'Hoge verwachtingen en passende resultaten'. Daarnaast werkt hij als schoolbegeleider en bestuursadviseur.

Samen sterk voor professionele begeleiders

Dit artikel is gepubliceerd in *Beter Begeleiden*, het vakblad voor leden van de Landelijke Beroepsgroep voor Begeleiders in het Onderwijs (LBBO).

De LBBO zet zich in om de positie van begeleiders in het onderwijs te verstevigen. We zijn ervan overtuigd dat begeleiders onmisbare schakels zijn in scholen. Dat begeleiders zich verbeteren als ze elkaar ontmoeten, elkaar inspireren en zich professionaliseren. Daarom verenigen we hen in onze landelijke beroepsgroep (zonder winstoogmerk).

Door lid te worden van de LBBO krijg je volop mogelijkheden om met en van andere begeleiders te leren. Bovendien kun je altijd bij de LBBO terecht voor een vraag over jouw werk – we helpen je graag!

Meer redenen om lid te worden

- 5x per jaar het vakblad *Beter Begeleiden* bij je thuis
- toegang tot onze online materialenbank vol artikelen, materialen en andere vakinhoudelijke informatie
- korting bij de LBBO Academie, vol bijeenkomsten voor begeleiders in het onderwijs
- rechtspositionele ondersteuning
- actuele beroepsstandaarden
- vertegenwoordiging in landelijke overlegorganen
- een krachtige stem in het publieke (onderwijs)debat

Wat is de LBBO?

De LBBO is de overkoepelende beroepsorganisatie voor:

- intern begeleiders
- ambulant begeleiders
- gedragsspecialisten
- jonge-kindspecialisten
- beeldbegeleiders
- specialisten begaafdheid
- zelfstandige begeleiders

Meer informatie over het lidmaatschap?
Kijk op onze website: lbbo.nl

lbbo
Landelijke Beroepsgroep
Begeleiders Onderwijs