



WIJZE® WERKBARE SCHOLEN

Schoolontwikkeling in Vlaanderen onderzoeken en versterken.

Onderzoek & Ontwikkelingsopdracht, in opdracht van het Departement Onderwijs en Vorming

Beleidsaanbevelingen



Onderzoeksteam

Dr. Mieke Meirsschaut, Dr. Ine Hostyn, & Linda Naert

Promotor

Kaat Delrue, hoofd onderwijsbeleid, Arteveldehogeschool

Arteveldehogeschool, Bachelor-na-bachelor Schoolontwikkeling, Buitengewoon onderwijs, Zorgverbreding en remediërend leren, Pedagogie van het jonge kind

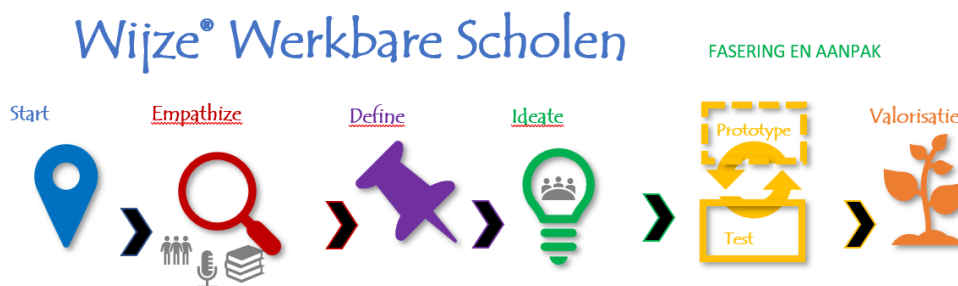
Inhoud

Inleiding.....	4
Onderzoekresultaten	4
Beleidsaanbevelingen: werkwijze	6
Wijs en werkbaar veranderen in onderwijs: zeven vraagstukken	7
Vraagstuk 1: alarmerend hoge werkdruk en stress door veranderingen	7
Vraagstuk 2: veranderingen kosten tijd en energie, ze brengen schoolteams uit balans.....	7
Vraagstuk 3: stuurloos de verandering in	8
Vraagstuk 4: bevlogenheid, samenwerking en professionaliteit in onderwijs.....	9
Vraagstuk 5: spreken over werkbaarheid is niet evident in onderwijs	10
Vraagstuk 6: veel individuele leerinspanningen maar weinig loopbaanperspectieven	10
Vraagstuk 7: leiderschap uitgedaagd in de verandering	11
Wijs en werkbaar veranderen in onderwijs: drie statements en negen aanbevelingen.....	12
STATEMENT 1: werkbaar veranderen vereist tijd en middelen.....	12
Aanbeveling 1, <i>voor de overheid</i> : monitor en prioriteer de veranderingen die opgelegd worden aan scholen en voorzie in structurele middelen om deze op een wijze en werkbaar manier te realiseren.....	12
Aanbeveling 2, <i>voor de school</i> : breng de verandering in beeld in één oogopslag en begroot verandertijd en -middelen.....	12
Aanbeveling 3, <i>voor pedagogische begeleidingsdiensten en andere begeleidingsactoren</i> : ondersteun het monitoren en prioriteren van veranderingen	13
STATEMENT 2: werkbaar veranderen vraagt een waardierend personeelsbeleid	13
Aanbeveling 4, <i>voor de overheid</i> : stimuleer een waardierend personeelsbeleid dat professionele groei beloont en loopbaanmogelijkheden creëert.....	13
Aanbeveling 5, <i>voor de school</i> : creëer een waardierend personeelsbeleid met ruimte voor dialoog en coaching rond werkbaar werk in veranderingen	14
Aanbeveling 6, <i>voor pedagogische begeleidingsdiensten en andere begeleidingsactoren</i> : ondersteun scholen bij het werkbaar veranderen	14
STATEMENT 3: werkbaar veranderen heeft nood aan expertiseontwikkeling en (gedeeld) leiderschap	15
Aanbeveling 7, <i>voor de overheid</i> : stimuleer en faciliteer professionalisering rond werkbaar veranderen, gedeeld leiderschap en schoolontwikkeling	15
Aanbeveling 8, <i>voor de school</i> : werk aan werkbaar veranderen vanuit gedeeld leiderschap ..	15
Aanbeveling 9, <i>voor pedagogische begeleidingsdiensten en andere begeleidingsactoren</i> : deel expertise en ervaringen van schoolontwikkeling en werkbaar veranderen	16

Inleiding

In dit document worden beleidsaanbevelingen geformuleerd vanuit het onderzoek naar Wijze® Werkbare Scholen in Verandering. Via design research leverde het onderzoek een antwoord op de vraag: ‘Op welke manier kan een schoolteam via een instrumentarium ondersteund worden om veranderingsprocessen te realiseren met aandacht voor werkbaar werk?’.

Na een eerste diepgaande beschrijvende fase met rijke inzichten vanuit data van diverse onderwijsactoren (cf. empathize & define, rapport 1) en vervolgens een dynamische ontwerpende fase (ideate, prototype & test, rapport 2) resulteerde dit O&O project in een wetenschappelijk onderbouwd instrument dat aan uitgebreide praktijktests werd onderworpen namelijk de ‘Wijze(r) werkbare scholen in verandering’.



Figuur 1. Onderzoeksaanpak Wijze® Werkbare Scholen

Onderzoekresultaten

Een literatuurstudie, een verkennende vragenlijst en een verdiepende casestudy hebben tot inzicht geleid in hoe de Vlaamse onderwijsinstellingen (basis-, secundair en volwassenenonderwijs) veranderingen realiseren, wat de impact is van veranderingsprocessen op de werkbaarheid en wat randvoorwaarden zijn voor werkbare veranderingsprocessen.

1) Hoe realiseren scholen veranderingsprocessen?

ELEMENTEN IN DE REALISATIE VAN VERANDERINGSPROCESSEN

- Aanleiding en verandernood
 - Veranderdoel
 - Betrokkenen
 - Initiatiefnemers
 - Schoolleiding
 - Kernteam
 - Veranderingsactoren en -belanghebbenden
 - Externe begeleiders of kritische vrienden
 - Processen van verandering met actie en reflectie
- CONTEXT

Veranderingsprocessen in onderwijs verlopen niet volgens een strikt lineair proces. Uit het onderzoek komen wel een aantal **vaste elementen** van veranderingsprocessen in scholen. Zo blijkt er altijd een concrete **aanleiding of verandernood** te zijn die door één of meerdere **initiatiefnemers** aangegrepen wordt als een uitdagend **veranderdoel**. De **schoolleiding** monitort het veranderingstraject en bewaakt de aansluiting met het pedagogisch project.

Een **kernteam** gaat concreet aan de slag met de verandering en doet dit in samenwerking met een ruimere groep **veranderingsactoren en -belanghebbenden**. Onderwijsveranderingsprocessen worden vaak begeleid door **externe begeleiders** of **kritische vrienden** en in veel scholen lopen er **meerdere veranderingsprocessen tegelijkertijd**.

2) Welke impact hebben deze veranderingsprocessen op de werkbaarheid voor het individu en het team in de organisatie

INDICATOREN VOOR DE IMPACT VAN VERANDERINGSPROCESSEN OP WERKBAARHEID



De resultaten uit de vragenlijst en de casestudie tonen aan dat veranderingsprocessen impact hebben op vier werkbaarheidsindicatoren nl. de **stress- en energiebalans, betrokkenheid & motivatie, leermogelijkheden en de balans werk-privé** (gebaseerd op Bourdeaud’hui, Janssens & Vanderhaeghe, 2019). Vernieuwend in dit onderzoek is dat er voor de werkbaarheidsbeleving

in onderwijs nog een vijfde indicator geldt nl. het **“van betekenis zijn voor het leren van leerlingen”**. Naast de negatieve impact van veranderingsprocessen op de werkbaarheidsindicatoren, blijkt er ook een positieve impact te zijn van de potentiële kracht van energiebronnen en positieve stress. Verder is het duidelijk dat de impact op werkbaarheid verschilt van indicator tot indicator en van persoon tot persoon. Omwille van een dynamisch samenspel tussen persoonlijke en organisatorische factoren, blijkt het cruciaal om de werkbaarheidsbeleving tijdens veranderingen bespreekbaar te maken.

3) Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren voor werkbaar werk in veranderingsprocessen in onderwijs op niveau van het individu en het team in de organisatie?

Onderwijmensen geven aan dat de beleving van werkbaar werk sterk beïnvloed wordt door diverse elementen uit de context:

- Allereerst zijn aspecten uit de persoonlijke context zeer bepalend voor de beleving van werkbaar werk, denk maar aan de impact van bepaalde privé gebeurtenissen, mijlpalen of levensfazen van de individuele medewerker.
- Ook organisatie gebonden aspecten op het domein van de school spelen een rol: de beschikbare tijd, de infrastructuur, de ruimte en de middelen, de samenstelling van het team, ...
- Tenslotte is er ook invloed van de bredere maatschappelijke context en de druk op onderwijs.

Daarnaast zijn er ook binnen de dynamiek van een schoolorganisatie beïnvloedende factoren:

- op het domein van de samenwerking in de organisatie, spelen aspecten mee die te maken hebben met het sturen en steunen van (de mensen in) de verandering.
- op het niveau van de dynamische ontwikkelingen in onderwijs spelen factoren mee die te maken hebben met het uitdagen en borgen van de verandering.

Het dynamisch balanceren tussen deze factoren is een evenwichtsoefening voor scholen in verandering.

BEVORDERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN VOOR WERKBAAR WERK IN VERANDERINGSPROCESSEN



De inzichten en resultaten van deze drie onderzoeksvragen zijn samengebracht in een kijkkader dat dienst doet als wetenschappelijke basis voor het instrument voor scholen die werk willen maken van werkbaar veranderen, nl. de Wijze(r) werkbare scholen in verandering. In [bijhorend introductiefilmpje](#)¹ wordt het geïntegreerde kijkkader stap voor stap toegelicht.

Voor een grondig inzicht in de methodologie, de resultaten en de besluiten van dit onderzoek, verwijzen we graag naar alle bijhorende documenten en onderzoeksrapporten die je kan raadplegen via [deze website](#).²

Beleidsaanbevelingen: werkwijze

In voorliggend rapport werden de onderzoeksresultaten en conclusies van het onderzoek vertaald in zeven vraagstukken. Vanuit deze vraagstukken werden statements en aanbevelingen geformuleerd.

De **vraagstukken** helpen om te begrijpen wat er speelt in de realiteit van een school in verandering. Daarnaast dagen ze de lezer uit om vanzelfsprekendheden in vraag te stellen en actief op zoek te gaan naar ondersteunende maatregelen en antwoorden. De vraagstukken werden overwegend geschreven vanuit een problematiserend perspectief. Uiteraard kwamen in het onderzoek ook sterke verhalen aan bod met mooie voorbeelden van wijs en werkbaar veranderen. Deze goede praktijken verdienen erkenning en zijn een inspiratiebron geweest om beleidsaanbevelingen te formuleren.

Vanuit reflectie op de vraagstukken werden drie **statements** geponeerd met daaronder telkens drie **aanbevelingen**. Ze zijn gericht 1) aan de Vlaamse overheid, 2) aan de school en het schoolbeleid en 3) aan de pedagogische begeleidingsdienst en andere actoren die schoolteams in verandering ondersteunen. Ze zijn kort en krachtig geformuleerd om richting te geven aan de bestaande uitdagingen. Ze beogen een wijs en werkbaar veranderingsklimaat voor alle betrokkenen in scholen.

¹ <https://youtu.be/sRFVGudFVHU>

² [Wijze® werkbare scholen: schoolontwikkeling in Vlaanderen onderzoeken en versterken | Arteveldehogeschool Gent](#)

Wijs en werkbaar veranderen in onderwijs: zeven vraagstukken

Vraagstuk 1: alarmerend hoge werkdruk en stress door veranderingen

De onderzoeksresultaten tonen duidelijk aan dat veranderingsprocessen een impact hebben op de werkbaarheid. Wat hierbij absoluut aandacht vraagt, is de **verhoogde werkdruk en stress** die ervaren wordt tijdens veranderingen in onderwijs. Het vragenlijstonderzoek wees op deze cijfers: meer dan 75% van de veranderingen bracht extra werk met zich mee en in meer dan 60% van de gevallen wordt hoge werkdruk en emotionele belasting gezien als een negatief gevolg van de verandering. Onderwijsprofessionals geven aan dat de werkdruk in onderwijs in het algemeen is toegenomen (los van veranderingsprocessen). Bijkomend ervaren zij stress door de vele oproepen om te veranderen of over onduidelijkheid over de richting van de verandering (cf. Vraagstuk 3: stuurloos de verandering in). Bovendien ervaren de leerkrachten in dit onderzoek een gebrek aan **maatschappelijk respect** voor hun professionaliteit en te weinig erkenning voor de zwaarte van hun job. Ook dat weegt zwaar door op de energie- en stressbalans.

Ook **spanningen in arbeidsrelaties** zijn een oorzaak voor werkdruk en -stress tijdens veranderingen (bv. collega's die in weerstand gaan tegen de verandering). Andere bronnen van stress zijn **onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, rollen en beslissingsmandaten**, zeker wanneer dit samen gaat met twijfel over het eigen kunnen of met **job onzekerheid ten gevolge van de verandering**. Parallel aan de alarmerende werkdruk en -stress vertellen verschillende leerkrachten en directies uit de cases dat **de grens tussen werk- en privétijd** zeer moeilijk af te bakenen is, zeker tijdens veranderingsprocessen. De mate waarin onderwijsprofessionals zelf hun werktijd en hun engagement kunnen begrenzen alsook de aan- of afwezigheid van een ondersteunende privé-context, is erg bepalend voor het gevoel van (on)werkbaarheid tijdens de verandering.

Vraagstuk 2: veranderingen kosten tijd en energie, ze brengen schoolteams uit balans

Scholen zijn voortdurend bezig met veranderingen en dit met het oog op kwaliteitsvol onderwijs. Uit het onderzoek blijkt dat veranderingsprocessen in onderwijs elkaar heel snel opvolgen in de tijd. Ze hebben vaak geen formele start- en einddatum waardoor een schoolteam vaak meerdere veranderingsprocessen tegelijkertijd doorloopt. Het betreft meestal veranderingen van hogere orde die raken aan het professioneel gedrag van leraren en hun onderliggende opvattingen. Het gevoel van **'voortdurend in verandering te zijn'** vraagt veel wendbaarheid en persoonlijke energie en brengt zowel de organisatie als de medewerkers uit evenwicht.

Schoolteams maken enerzijds melding van veranderingen waar ze zelf voor kiezen. Hierbij engageren ze zich als een ploeg onderwijsprofessionals die hun onderwijspraktijk willen verbeteren of optimaliseren vanuit een **gemotiveerde 'drang'**. Anderzijds ervaren scholen hoe ze soms heel acuut en op korte termijn een verandering moeten doorvoeren vanuit een **opgelegde of dwingende maatregel**. Ze verwijzen hierbij naar de verschillende uitdagingen die op hen afkomen vanuit recente regelgeving, reorganisaties of maatschappelijke verwachtingen. Bij dergelijke

veranderingen vraagt het grotere inspanningen om een intern draagvlak te creëren, het werk te reorganiseren en de energie te bundelen in functie van een succesvol resultaat.

Wat scherp benadrukt werd in het onderzoek, is het **gebrek aan tijd**. Een veranderingsproces veronderstelt overleg- en ontwikkeltijd, leer- en implementatietijd en brengt dus extra werk met zich mee bovenop de lopende kerntaken. Onderwijsprofessionals geven aan dat er een nijpend tekort is aan tijd & middelen om een veranderingstraject gefaseerd en op maat uit te rollen met aandacht voor werkbaar werk.

Er blijkt verder in heel veel scholen een onevenwicht te zitten op de balans van ‘**uitdagen & borgen**’, met te veel uitdagingen en veranderingen en te weinig tijd en investering om te borgen wat (al) goed gaat. Een gedragen veranderingsproces met duurzame resultaten vraagt ruimte en tijd voor verdiepende studie en reflectie, voor tussentijdse evaluatie en voor een duurzame verankering van de resultaten.

Doorheen de chaos van veranderingen, hebben schoolteams nood aan rustmomenten. Haltes om te leren, te delen en te borgen, blijken belangrijk voor de energiebalans en de werkgoesting. Betrokkenen hebben nood aan gespreksmomenten waarop men samen kan terugblikken op de afgelegde weg en op de al dan niet bereikte resultaten. Dergelijke ‘rust’- en evaluatiemomenten werken niet alleen verbindend, ze geven ook **professionele voldoening** en zijn motiverend.

Vraagstuk 3: stuurloos de verandering in

Het onderzoek stelt vast dat schoolteams vandaag nogal stuurloos de verandering ingaan, er is nood aan **inzicht en expertise** om als goede verandercoaches een draagvlak te creëren en een veranderingsproces doordacht en werkbaar uit te stippelen, te monitoren en te implementeren. Schoolteams missen **taal** om het verloop van het traject in zijn objectieven te bespreken en te onderzoeken. Het is niet courant om strategische gesprekken te voeren in termen van schoolontwikkeling: bv. wat is ons veranderdoel, welke strategie en aanpak hanteren we en voor hoelang, welke middelen zijn hiervoor beschikbaar, welke professionalisering is nodig, enz. Er is ook nood aan **specifieke tools** in functie van transparante communicatie, monitoring, rapportering en opvolging.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat schoolteams inhoudelijk het **overzicht verliezen** over het veranderingstraject. Kennis en inzicht hebben van het veranderdoel, zicht hebben op de betrokken actoren en weet hebben van de gemaakte werkafspraken, blijken nochtans belangrijke aspecten voor de motivatie en de betrokkenheid bij de medewerkers. Het wegvallen van collega’s, de aanstelling van nieuwe collega’s of de komst van een nieuwe directie leiden er vaak toe dat de betrokkenen gaandeweg cruciale informatie missen over de verandering. Dit vertaalt zich in onrustige verwarring en toont zich in concrete vragen als: waarom doen we dit, van wie is het initiatief uitgegaan, wie zit er in het kernteam, bij wie kan ik terecht met inhoudelijke vragen, enz. **Transparante communicatie over het procesverloop** blijkt een moeilijk issue.

Het is onvermijdelijk dat veranderingsprocessen chaos en onzekerheid creëren op de werkvloer. Dit onderzoek leert dat onduidelijkheid en **gemis aan communicatie en informatie, het gevoel van werkbaarheid verstoort**. En die frustratie wordt nog groter wanneer men niet weet 1)wie

duidelijkheid kan of zal brengen, 2) wanneer dat zal gebeuren 3) of men in het team kan en mag spreken over de gevolgen daarvan op de werkbaarheidsbeleving.

Directies doen grote inspanningen om een consistente voortgang van het proces te bewaken, maar in hun overvolle takenpakket vinden ze onvoldoende ruimte voor gerichte informatie, communicatie en operationele vertaling naar de werkvloer. Het onderzoek laat in de meeste (sub)teams in verandering, wel veel horizontale samenwerking zien. Daarnaast zien we hoe individuele medewerkers, vaak vanuit een persoonlijke gedrevenheid of inhoudelijke expertise, zich profileren als **'trekkers van de verandering'**. Spontaan en op vrijwillige basis zorgen ze voor de voortgang van het proces, ze lossen praktische en organisatorische problemen op, ze bewaken (mee) de horizontale en verticale samenhang en ze ondersteunen collega's met woord en daad. Directies verwoorden dat ze deze initiatiefnemers nodig hebben, *'ik kan dit niet alleen'*. Expertise in schoolontwikkeling is, waar aanwezig in de school, echt een meerwaarde maar blijkt in veel scholen nog zeer beperkt.

Vraagstuk 4: bevlogenheid, samenwerking en professionaliteit in onderwijs

Om op een wetenschappelijk onderbouwde manier aandacht te geven aan werkbaar werk tijdens veranderingsprocessen, wijst het onderzoek op de nood aan een correcte en diepgaande **betekenisgeving van het begrip 'werkbaar veranderen'**. Dit onderzoek onderbouwt de suggestie om werkbaar veranderen te beschrijven vanuit 5 indicatoren: nl. motivatie & betrokkenheid, leermogelijkheden, de stress- en energiebalans en werk-privé balans en het van betekenis zijn voor het leren van leerlingen. De beleving van deze werkbaarheidsindicatoren is subjectief en afhankelijk van interacties tussen verschillende elementen in de context.

Wat opvalt in dit onderzoek is het grote belang dat elke onderwijsprofessional hecht aan de rol die zij of hij kan spelen in **de ontwikkeling en het leren van hun leerlingen of cursisten**, nl. *"ik wil van betekenis kunnen zijn voor het leren van mijn leerlingen"*. Doorheen de vele veranderingsprocessen en de bijhorende werkdruk, blijft deze **drijfveer** steeds voorop staan. De bevlogenheid en de toewijding waarmee teams aan de slag gaan, creëert een sterke dynamiek en workflow. De **positieve energie** die bij verschillende mensen en in verschillende cases zichtbaar en voelbaar aanwezig was, is absoluut te waarderen en te behouden, niet in het minst omdat ze compenserend werkt voor andere (tijdelijke) negatieve werkbaarheidsbelevingen, zoals bv. verhoogde werkdruk, uitputting en stress.

Het aspect 'van betekenis zijn voor het leren van leerlingen' werd daarom door de onderzoekers toegevoegd als **vijfde werkbaarheidsindicator** specifiek voor onderwijs. Het is namelijk zo dat de veranderbereidheid van leerkrachten en het gevoel van werkbaarheid toeneemt bij veranderingen met een mogelijk positieve impact op die betekenisgeving. Omgekeerd, wanneer men het gevoel heeft dat de verandering van die aard is, dat men als leerkracht te weinig of zelfs minder dan voorheen kan bijdragen aan het leren van de leerlingen, zakt het werkbaarheidsgevoel en bestaat de kans dat leerkrachten en directies in weerstand gaan tegen de verandering. Uit deze extra indicator spreekt vooral **de drang naar professionaliteit**.

Het onderzoek toont aan dat het leren van de leerlingen ook een sterke verbindende factor is die er toe bijdraagt dat het team de werklasten gezamenlijk draagt en de zorg voor elkaars welbevinden

opneemt. Naast hun kerntaak pikken leraren het extra werk op die de verandering met zich meebrengt. Men neemt taken van elkaar over en er worden onderling regelingen getroffen voor **collegiale coaching en samenwerking**. Ze doen dit vaak op vrijwillige basis en buiten de werkuren.

Vraagstuk 5: spreken over werkbaarheid is niet evident in onderwijs

Doorheen dit onderzoek konden (sub)teams tot hun tevredenheid ervaren dat het spreken over werkbaar werk in veranderingen verbindend werkt en bijdraagt aan hun welbevinden en hun motivatie. We stellen enerzijds vast dat de definitie van werkbaar werk en de werkbaarheidsindicatoren ongekend zijn, anderzijds stellen we vast dat er weinig of geen **structurele fora zijn om de werkbaarheidsindicatoren te bespreken en te evalueren**. Leraren zoeken en vinden meestal op informele momenten de gelegenheid om elkaars werkzorgen te beluisteren, het werkbaar te houden en elkaar te blijven motiveren.

Door echter niet structureel **in gesprek te gaan over de werkbaarheid tijdens veranderingen** en in het bijzonder over de mate waarin leerkrachten het gevoel hebben een betekenisvolle rol te kunnen spelen in het leren van de leerlingen, wordt de leerkracht als autonome professional, nl. iemand die nadenkt, analyseert en handelt vanuit verantwoordelijkheid, autonomie en expertise ernstig tekortgedaan.

Vraagstuk 6: veel individuele leerinspanningen maar weinig loopbaanperspectieven

Veranderingsprocessen bieden opportuniteiten voor nieuwe professionele uitdagingen. Ook al ervaren veel schoolteams de verandering als een leer- en profileringskans, toch is het nog geen dagelijkse praktijk om gezamenlijk stil te staan bij wat er aan- of afgeleerd moet worden en hoe het team dit het best kan organiseren boven op de kerntaken. Voor **interne professionalisering en reflectie** in het kader van duurzame implementatie van de verandering, is weinig ruimte.

Veranderingsprocessen dagen leraren uit om zich bij te scholen en te groeien in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Doorheen dit onderzoek getuigden veel individuele leraren van **continue leerinspanningen en professionele gedrevenheid**. Hun grootste motivatie hierbij is te kunnen bijdragen aan goed onderwijs voor de leerlingen: *‘daar doen we het voor’*. Dit onderzoek toont hoe waardevol het is voor een positieve werkbeleving om gezien, gehoord en erkend te worden als **professional-in-ontwikkeling**.

Veranderingsprocessen bieden naast de extra werkdruk, vaak ook een extra motivatie en uitdaging voor professionele groei doorheen de **vlakke onderwijsloopbaan**. Veranderingsprocessen bieden immers opportuniteiten voor afwisselende of nieuwe taken. Op basis van talenten en ervaring ontstaan er in het schoolteam vaak informele rollen en vrijwillige engagementen onder collega's. Persoonlijke inzet en inhoudelijke expertise wordt door directies en collega's opgemerkt en gewaardeerd. We zien echter weinig of geen voorbeelden van formele waardering of 'beloning' bv. in de vorm van autonome taken en verantwoordelijkheden. Door gebrek aan structurele erkenning bv. in de vorm van een mandaat, een experten rol of een nieuw **loopbaanperspectief**, leidt dit op lange termijn echter soms tot uitputting, verandermoetheid of burn-out.

Het onderzoek toont voorbeelden van scholen in verandering die, met respect voor de diversiteit in het team, de aanwezige expertise in het team structureel en doelgericht inzetten ten gunste van het veranderingsproces. Deze voorbeeldpraktijken zijn echter nog te weinig gekend en gedeeld.

Vraagstuk 7: leiderschap uitgedaagd in de verandering

Het onderzoek stelt vast dat de verwachtingen ten aanzien van leiderschap in onderwijsveranderingen nog te vaak vertrekken van een klassieke benadering waarin de schoolleider de sleutelfiguur is die, al dan niet samen met een beleidsteam, de touwtjes strak in handen houdt en de verandering **top-down** aanstuurt. We stellen vast dat dit in verschillende scholen leidt tot individuele of collectieve weerstand, vluchtgedrag, demotivatie, of burn-out bij zowel leerkrachten als directies.

Anderzijds zagen we ook cases waarin men vertrekt van een visie op **gedeeld leiderschap** en waar beroep gedaan wordt op actieve betrokkenheid en beleidsondersteunende initiatieven van de teamleden. Dergelijke participatieve aanpak veronderstelt veel aanmoediging en waardering want niet alle medewerkers zijn of voelen zich competent of gemotiveerd om mee verantwoordelijkheid op te nemen voor het realiseren van een verandering op schoolniveau. Gebrek aan **continuïteit in de personeelsbezetting of de schoolleiding** blijkt een negatieve impact te hebben op de consistentie en de veranderbereidheid in het team.

Goed teamwork bij veranderingsprocessen vraagt zorg voor het welbevinden van directie en medewerkers en veronderstelt begrip voor de diversiteit in het team. Wil de school een verandering succesvol en werkbaar realiseren, dan veronderstelt dit een goede monitoring en een zorgzame balans tussen ‘Sturen & Steunen’, ‘Uitdagen & Borgen’ en dit met respect voor de verschillende dimensies, nl. gestuurd of gesteund worden, de andere of de organisatie mee sturen of steunen én jezelf sturen of steunen.

Wijs en werkbaar veranderen in onderwijs: drie statements en negen aanbevelingen

STATEMENT 1: werkbaar veranderen vereist tijd en middelen

Gelinkt aan

- vraagstuk 2: veranderingen kosten tijd en energie, ze brengen schoolteams uit balans

Aanbeveling 1, voor de overheid: monitor en prioriteer de veranderingen die opgelegd worden aan scholen en voorzie in structurele middelen om deze op een wijze en werkbaar manier te realiseren

- Maak werk van een monitoring van de veranderingen die van scholen gevraagd worden om te vermijden dat teveel hogere-orde veranderingsprocessen tegelijkertijd lopen of te snel op elkaar volgen (cf. werkdruk en -stress door veranderingen). Breng hiervoor het aantal, de aard en de omvang van veranderingen in kaart per onderwijsvorm of -niveau.
- Prioriteer op basis van deze monitoring in de 'oproepen' tot veranderingen. Doe dit in overleg met relevante stakeholders, waaronder uiteraard de scholen zelf, de onderwijskoepels en vakbonden. Onderbouw deze prioritering en communiceer hierover transparant naar scholen.
- Schat in welke omkadering structureel nodig is om geprioriteerde veranderingen wijs en werkbaar waar te maken en stel deze middelen beschikbaar aanvullend op het lestijdenpakket: wat is er voor dit veranderingsproces nodig aan tijd (overleg- en ontwikkeltijd, individuele en collectieve leertijd en implementatietijd), infrastructuur, materialen, rollen, taken, competenties en schoolinterne en/of -externe ondersteuning? Communiceer hierover naar scholen via een realistisch tijdsplan met heldere tussen- en einddoelen'.
- Geef alle schoolteams aanvullend de mogelijkheid om een aanvraag te doen met bijhorend extra budget voor die veranderingsprocessen (naast de 'geprioriteerde') die ze vanuit interne kwaliteitszorg en veranderdrang zelf initiëren. Voorzie hiervoor een eenvoudige en snelle aanvraagprocedure waarin scholen deze extra middelen motiveren, bijvoorbeeld met een overtuigende pitch op basis van de hoofdingrediënten van de verandering, de contextfactoren en een plan van aanpak (cf. de oogopslag). Anticipeer op een ongewenst Mattheuseffect door scholen te ondersteunen in hun aanvraag, bv. door begeleidingsdiensten.

Aanbeveling 2, voor de school: breng de verandering in beeld in één oogopslag en groot verandertijd en -middelen

- Maak bij het initiëren van een veranderingsproces een overzicht van de hoofdingrediënten zodat in één oogopslag het waarom, hoe en wat van de verandering duidelijk wordt voor alle betrokkenen. Bespreek samen en bepaal met behulp van deze oogopslag welke tijd en middelen nodig zijn voor een wijze, werkbaar verandering (cf. de balans uitdagen & borgen).

- Creëer rust in het team en prioriteer in veranderingen op basis van de ‘oogopslagen’ van alle veranderingen die zich aandienen (cf. veranderingsmoeheid en onrust). Vertaal deze keuze samen met het team naar een veranderingsproces met een gepaste omkadering en werkverdeling.
- Zorg voor transparante en goed gedoseerde communicatie en afspraken rond de verandering zelf, de bijhorende taken, mandaten en rollen alsook rond het verloop van het veranderingsproces. Voorzie ook in structuren om iedereen van het schoolteam te betrekken in de realisatie van de verandering en de motivatie, het inzicht en overzicht op het veranderingsproces te bewaken. Bouw ook systematisch in op welke manier de verandering zal geëvalueerd/bijgestuurd worden. Voorzie in de uurroosters ruimte voor overleg- en ontwikkeltijd.

Aanbeveling 3, voor pedagogische begeleidingsdiensten en andere begeleidingsactoren: ondersteun het monitoren en prioriteren van veranderingen

- Ondersteun scholen bij het monitoren en prioriteren van veranderingen en bij het voorzien van een gepaste omkadering. Het gaat om het inventariseren van het aantal en de aard van veranderingen, het samen scherp stellen van het waarom, hoe en wat van een verandering, het inschatten van de tijd, middelen, taken en rollen die vereist zijn en het evalueren en bijsturen van het veranderingsproces (cf. de balansen uitdagen & borgen, sturen & steunen).
- Draag bij aan de monitoring en prioritering van ‘opgelegde veranderingen’ door de overheid.

STATEMENT 2: werkbaar veranderen vraagt een waarderend personeelsbeleid

Gelinkt aan

- vraagstuk 1: alarmerend hoge werkdruk en stress door veranderingen
- Vraagstuk 4: bevoegenheid, samenwerking en professionaliteit in onderwijs
- Vraagstuk 5: spreken over werkbaarheid is niet evident in onderwijs.
- Vraagstuk 6: veel individuele leerinspanningen maar weinig loopbaanperspectieven

Aanbeveling 4, voor de overheid: stimuleer een waarderend personeelsbeleid dat professionele groei beloont en loopbaanmogelijkheden creëert

- Sta als overheid model voor een waarderende benadering van onderwijs en onderwijsprofessionals door de collectieve veranderinspanningen van schoolteams te erkennen en proactief een krachtige, waarderende berichtgeving over onderwijs te voeren. Op die manier wordt bijgedragen aan een veerkrachtig onderwijs.
- Stimuleer scholen om in hun personeelsbeleid expliciet werk te maken van werkbaar veranderen door het faciliteren van kennisdeling en toegang tot ondersteunende tools zoals de Wijze(r) werkbare scholen in verandering.

- Creëer een platform voor het delen van goede voorbeelden van strategisch personeelsbeleid met functie- en taakdifferentiatie waarin alle verschillende rollen, taken en engagementen die onderwijsprofessionals in het team opnemen (in het bijzonder naar aanleiding van een veranderingsproces) in rekening gebracht worden. Onderwijsprofessionals hebben immers nood aan erkenning van hun leerinspanningen, hun sterktes en hun professionele bijdrage aan de school als lerende organisatie. Ze verlangen een waarderend personeelsbeleid waarin de verworven expertise erkend en ingezet wordt ten bate van kwaliteitsvol onderwijs. Meer ruimte, autonomie en inhoudelijk gezag om inhoudelijke expertise in te zetten, met elkaar te delen en collectief te doen groeien is wat onderwijsprofessionals nodig hebben. Duurzaam veranderen moet samengaan met collectief leren en net dat laatste werkt motiverend, geeft energie en is een buffer tegen stress. Scholen kunnen van elkaar leren op vlak van een waarderend personeelsbeleid met taakdifferentiatie, uitdagende loopbaanperspectieven en profileringskansen, het doorbreken van de vlakke loopbaan en het uitgroeien tot een professionele leergemeenschap. Het voeren van een strategisch personeelsbeleid vereist echter structurele middelen (cf. statement 1).

Aanbeveling 5, voor de school: creëer een waarderend personeelsbeleid met ruimte voor dialoog en coaching rond werkbaar werk in veranderingen

- Bouw samen aan een wijs & werkbaar werkklimaat waarin er vertrouwen en openheid is om in dialoog te gaan over werkbaar werk in veranderingen. Focus tijdens veranderingsprocessen op de werkbaarheidsbeleving en luister naar de betekenis van de verandering voor alle betrokkenen aan de hand van de vijf werkbaarheidsindicatoren. Zet in op individuele coaching rond werkbaar werk in verandering waar nodig en dit in samenwerking met een interne/externe HR-verantwoordelijke. Zorg dat aandacht voor werkbaar veranderen structureel ingebed wordt in het schoolbeleid. Vorm een kernteam om het ‘werkbaar veranderen’ te trekken in je school.
- Zet actief in op buffers tegen negatieve stress tijdens veranderingen door 1) de verbinding tussen collega’s, de motivatie en de positieve energie die ontstaan in het samenwerken aan een gemeenschappelijk doel ruimte te geven en zichtbaar te maken in je school, door 2) een cultuur uit te bouwen van feedback geven op inspanningen, successen en groeikansen, en door 3) mensen autonomie te geven om het werk zelf te regelen en hen het motiverend effect te laten voelen van ‘te werken vanuit je sterktes en talenten’.
- Maak werk van een waarderend personeelsbeleid waarin rekening gehouden wordt met de onderlinge verschillen in voorkennis, draaglast en veerkracht en waarin de aanwezige expertise, talenten en vaardigheden in het schoolteam erkend, gewaardeerd en doelgericht aangewend worden in functie van een wijs en werkbaar veranderverhaal.

Aanbeveling 6, voor pedagogische begeleidingsdiensten en andere begeleidingsactoren: ondersteun scholen bij het werkbaar veranderen

- Begeleid scholen bij het voeren van een beleid van werkbaar veranderen, het actief inzetten op buffers tegen stress en het integreren van de structurele omkadering voor veranderingen in een duurzaam personeelsbeleid.

- Versterk scholen in werkbaar veranderen door vorming, dialoog en procesbegeleiding. Help teams om de werkbaarheidsbeleving samen preventief te bespreken, conclusies te trekken en maatregelen te treffen met het oog op wijs en werkbaar veranderen.
- Fungeer als motor om een dynamiek van positieve energie, waardering en feedback in de school te bevorderen. Zet in op erkenning en coöperatieve samenwerking met het ganse schoolteam tijdens de verandering.

STATEMENT 3: werkbaar veranderen heeft nood aan expertiseontwikkeling en (gedeeld) leiderschap

Gelinkt aan

- Vraagstuk 3: stuurloos de verandering in
- Vraagstuk 7: leiderschap uitgedaagd in de verandering

Aanbeveling 7, voor de overheid: stimuleer en faciliteer professionalisering rond werkbaar veranderen, gedeeld leiderschap en schoolontwikkeling

- Zet in op professionalisering van schoolleiders op vlak van werkbaar veranderen en leiderschap. Werkbaar veranderen vereist aandacht voor het sturen en steunen, uitdagen en borgen in de verandering. Dit gebeurt bij voorkeur vanuit een visie op gedeeld leiderschap waarbij zowel directie en beleidsteam als het lerarenteam en alle andere relevante betrokkenen vanuit multiperspectiviteit leiding geven aan de verandering. Dit vraagt ook inzicht in schoolontwikkeling.
- Zet in op expertiseontwikkeling omtrent schoolontwikkeling in het onderwijsveld in het algemeen. Onderwijsprofessionals met deze expertise zijn beter in staat om veranderingsprocessen mee te initiëren, implementeren en begeleiden. Inzichten en vaardigheden omtrent duurzame schoolontwikkeling kunnen als ‘een kompas’ fungeren, en dat brengt duidelijkheid in de onrust van veranderingen. De samenwerking tussen (interne en externe) onderwijsprofessionals met expertise in schoolontwikkeling biedt mooie kansen tot werkbaar veranderen.

Aanbeveling 8, voor de school: werk aan werkbaar veranderen vanuit gedeeld leiderschap

- Voorzie ‘steun’ (cf. balans sturen & steunen) voor werkbaar veranderen in je team op verschillende manieren: 1) Vertrek vanuit onderbouwde inzichten in schoolontwikkeling en werkbaar veranderen. 2) Versterk de veranderingscapaciteit in je team via professionalisering in schoolontwikkeling en werkbaar veranderen en het delen van deze inzichten op teamniveau. 3) Schakel interne en externe schoolontwikkelaars (zoals een beleidsondersteuner of een pedagogisch begeleider) in voor de begeleiding van een veranderingsproces. 4) Doe beroep op kritische vrienden (schoolintern en -extern) als klankbord, voor feedback en een frisse blik. 5) Hanteer ondersteunende instrumenten voor werkbaar veranderen (cf. De Wijze(r) werkbare scholen in verandering).

- Ontwikkel gedeeld leiderschap in je team om een verandering werkbaar te maken. Een werkbare verandering vraagt een dynamisch balanceren tussen het sturen en steunen, uitdagen en borgen van de verandering. Vanuit een visie op gedeeld leiderschap geven zowel directie en beleidsteam als het lerarenteam en alle andere relevante betrokkenen in complementariteit leiding aan de verandering. Bespreek samen hoe het idee van 1) 'gestuurd/gesteund worden, 2) jezelf aansturen/steunen, 3) de ander/organisatie mee aansturen/steunen' in de verandering vorm kan krijgen in jullie team. Bekijk ook samen welke tijd en middelen nodig zijn om samen leiding te geven aan deze verandering.
- Moedig op het niveau van het schoolbestuur een cultuur aan van gedeelde verantwoordelijkheid en transparante communicatie over werkbaar veranderen. Bewaak een zorgzame en heldere communicatie tussen het schoolbeleid, de scholengemeenschap, -groep en het schoolbestuur en de mensen die de verandering moeten realiseren op de werkvloer. Daag schoolbesturen uit om op een zichtbare en positieve manier een rol te spelen in het installeren van een draagvlak voor veranderingen, het bespreekbaar maken van werkbaar werk én in het waarderen en vieren van de (tussentijdse) resultaten en successen.

Aanbeveling 9, voor pedagogische begeleidingsdiensten en andere begeleidingsactoren: deel expertise en ervaringen van schoolontwikkeling en werkbaar veranderen

- Voorzie interne expertiseontwikkeling omtrent werkbaar veranderen, schoolontwikkeling en gedeeld leiderschap en draag vanuit deze expertise bij aan de professionalisering van schoolleiders en onderwijsprofessionals.
- Toon onderwijsprofessionals de weg naar wetenschappelijke literatuur en onderzoek m.b.t. werkbaar veranderen en schoolontwikkeling en ondersteun hen in de doorvertaling ervan naar de eigen context.
- Moedig kennisdeling en samenwerking met experts aan via bv. lerende netwerken.
- Leid scholen toe naar ondersteunende instrumenten zoals de Wijze(r) werkbare scholen in verandering en neem waar mogelijk een begeleidende rol op in de toepassing ervan.
- Fungeer als verbinder om ervaringen en goede voorbeelden van werkbaar veranderen tussen scholen te delen.