



Onderzoeksteam Dr. Mieke Meirsschaut, Dr. Ine Hostyn, & Linda Naert
Promotor Kaat Delrue

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

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

Deel 1. Beschrijvend onderzoek ‘werkbaar werk in scholen in verandering’

SAMENVATTING

AANLEIDING

Dagelijks zetten meer dan 185.000 onderwijsprofessionals zich met hart en ziel in voor goed onderwijs aan hun leerlingen of cursisten. Scholen zijn voortdurend met kwaliteitsontwikkeling bezig, met een stroom van veranderingen als gevolg. Aandacht voor kwaliteitsvol onderwijs vraagt tegelijk ook aandacht voor kwaliteitsvol werk, want scholen zijn niet alleen een leeromgeving voor leerlingen maar ook een werk- en leerplek voor onderwijsteams.

Om de vele veranderingsprocessen werkbaar te houden voor scholen, leerkrachten en directies, is inzicht nodig in wijze werkbare manieren van veranderen. Deze Onderzoek & Ontwikkelingsopdracht heeft als doel te onderzoeken hoe veranderingsprocessen in onderwijs verlopen en wat de mogelijke gevolgen en bepalende randvoorwaarden ervan zijn voor het werk van onderwijsprofessionals. De focus ligt op het versterken van de aandacht voor werkbaar werk tijdens veranderingsprocessen, met Wijze® Werkbare Scholen als centraal concept. Via design research wordt een antwoord gezocht op deze onderzoeksvraag: Op welke manier kan een schoolteam via een instrumentarium ondersteund worden om veranderingsprocessen te realiseren met aandacht voor werkbaar werk?

DOEL EN ONDERZOEKSMETHODE

In dit rapport wordt het resultaat van het eerste deel van dit design research beschreven. Het gaat om de ‘empathize-fase’, een diepgaand beschrijvend onderzoek dat resulteert in een beter begrip van de gebruikers en een verbeterde probleembeschrijving (o.a. Brown, 2008, 2009; Hasso Plattner Institute of Design, 2012; IDEO, 2015).

Volgende deelonderzoeksvragen liggen voor:

- 1.1 Hoe realiseren scholen veranderingsprocessen?
- 1.2 Welke impact hebben deze veranderingsprocessen op de werkbaarheid voor het individu en het team in de organisatie?
- 1.3 Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren voor werkbaar werk in veranderingsprocessen op niveau van het individu en het team in de organisatie?

Om het thema werkbaar werk voor schoolteams in verandering te begrijpen, werd een combinatie van onderzoeksmethoden ingezet: een grondige literatuurstudie, een verkennende vragenlijst en tien verdiepende casestudies. Zes onderzoeksprincipes waren hierbij richtinggevend: participatief, multi-perspectief, waarderend, ontwikkelingsgericht, werkbaar en gedragen onderzoek.

Voor de literatuurstudie werd de recente literatuur rond onderwijsvernieuwing en werkbaar werk geraadpleegd in link met de drie onderzoeksvragen. Een exploratieve vragenlijst met focus op werkbaar werk en veranderingsprocessen werd vanuit 72 scholen ingevuld. De verdiepende casestudy gebeurde in 9 scholen en 1 scholengroep. 124 onderwijsprofessionals (leerkrachten, directies, beleidsmedewerkers, medewerkers van het zorgteam, administratief medewerkers, ...) werden bevroegd in individuele gesprekken en focusgroepen. De verkregen data werden via analysetriangulatie verwerkt waarbij zowel een deductieve als inductieve benadering werden gecombineerd (Maso & Smaling, 1998; Van Staa & Evers, 2010) afhankelijk van de beschikbare theoretische kaders vanuit de literatuurstudie.

ONDERZOEKSRESULTATEN

De literatuurstudie, de verkennende vragenlijst en de verdiepende casestudy leiden tot inzicht in hoe scholen verandering realiseren, wat de impact van veranderingsprocessen op de werkbaarheid is en wat randvoorwaarden zijn voor werkbare veranderingsprocessen.

Hoe realiseren scholen veranderingsprocessen?

De hogere orde veranderingsprocessen waarop gefocust wordt in dit onderzoek kenmerken zich door een hoge graad van complexiteit en onvoorspelbaarheid (Boonstra, 2000; Schollaert, 2007). Zowel de vragenlijst- als casestudieresultaten bevestigen dat deze veranderingsprocessen niet volgens een strikt lineair proces verlopen (Vanderlinde & Van Braak, 2007), maar wel een aantal vaste ingrediënten kennen: een veranderingsproces komt op gang wanneer initiatiefnemers een aanleiding aangrijpen als uitdaging om de onderliggende verandernood te expliciteren en te vertalen naar een veranderdoel. De schoolleiding monitort het veranderingsproces in aansluiting met het pedagogisch project en het schoolbeleid. Een kernteam rolt het veranderingsproces uit waar mogelijk samen met een ruimere groep van veranderingsactoren en -belanghebbenden. Onderwijsveranderingsprocessen worden vaak begeleid door één of meerdere externe begeleiders of kritische vrienden. Vaak lopen er meerdere veranderingsprocessen tegelijkertijd in de school.

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

Schoolteams zijn overtuigd van het belang van kwaliteitsontwikkeling, tegelijk delen ze ook de bezorgdheid voor de mensen die deze veranderingen moeten waarmaken. Kwalitatief, werkbaar

werk slaat op werk waarvan men “niet overspannen of ziek wordt, dat boeiend is, kansen biedt om bij te leren en dat combineerbaar is met een gezin, vrienden, hobby’s, enzovoort” (Bourdeaud’hui, Janssens, Vanderhaeghe, 2017, p. 75). De resultaten uit de vragenlijst en de casestudie tonen aan dat veranderingsprocessen impact hebben op de vier werkbaarheidsindicatoren die als kapstok uit de literatuurstudie kwamen, nl. de stress- en energiebalans, motivatie & betrokkenheid, leermogelijkheden en de werk-privé balans (gebaseerd op Bourdeaud’hui, Janssens & Vanderhaeghe, 2019). Vernieuwend in dit onderzoek is dat er naast deze vier bestaande indicatoren nog een vijfde bepalend element wordt gevonden, nl. dat ook het “van betekenis zijn voor het leren van leerlingen” bepalend is voor de werkbaarheidsbeleving in onderwijs.

Verder is duidelijk dat de impact van veranderingsprocessen op de werkbaarheid kan verschillen van indicator tot indicator en van persoon tot persoon, omwille van een dynamisch samenspel tussen verschillende factoren in de context. Daarom is het samen bespreken van het werkbaarheidsgevoel in veranderingsprocessen cruciaal. Hierbij is het van belang om aandacht te hebben voor signalen van verhoogde werkdruk en -stress en de eventuele gevolgen ervan voor de werk-privébalans. Ook is het zinvol om oog te hebben voor de potentiële kracht van positieve stress, energiebronnen en de positieve impact ervan op betrokkenheid & motivatie. Daarnaast is het nodig om leerkansen te creëren voor individuen en teams en het bewustzijn van leermogelijkheden te verhogen. Tot slot dient de ambitie om “van betekenis te zijn voor het leren van de leerlingen” meegenomen te worden bij het afwegen, bespreken en evalueren van veranderingsprocessen.

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

Vanuit bestaand onderzoek zijn er inzichten over succesfactoren voor veranderingsprocessen enerzijds en over risicofactoren voor werkbaar werk in het algemeen anderzijds. De literatuurstudie maakt echter duidelijk dat de verbinding tussen werkbaar werk in de context van veranderingen in onderwijs zelden of niet wordt gemaakt en er dus niet kan worden teruggevallen op een bestaand onderbouwd kader. Om die reden werden het vragenlijstonderzoek en de casestudy inductief verwerkt, waarbij de randvoorwaarden voor werkbare veranderingsprocessen vanuit de data zelf werden gedestilleerd.

De resultaten geven aan dat er in veranderingsprocessen ten eerste een aantal contextfactoren zijn die de beleving van werkbaar werk beïnvloeden. Het gaat voornamelijk om persoonlijke situaties, de beschikbare tijd, ruimte en middelen in de organisatie en de maatschappelijke druk op onderwijs.

Ten tweede zijn er factoren die het ‘werkbaar veranderen’ beïnvloeden op niveau van de samenwerking in een organisatie, nl. elementen van sturen en steunen. Sturen heeft te maken met het bepalen van de richting van de verandering, het afbakenen van het speelveld waarin de verandering uitgevoerd wordt en het scheppen van duidelijkheid over het wie, wat, waarom en hoe. Steunen betekent samen dingen uitdenken en doen, inspiratie vinden voor de verandering bij elkaar of in allerlei bronnen, met een positieve en open houding samen werken aan de verandering en vanuit een gevoel van verbondenheid en gedragenheid in het team. De data toont aan dat zowel sturen als steunen zich afspelen op drie dimensies: gestuurd- of gesteund worden, jezelf sturen &

steunen, de ander/de organisatie sturen & steunen. Dit verhoogt de kans op gedeelde verantwoordelijkheden, en succesvolle veranderingen.

Er zijn, ten derde, ook factoren die op niveau van de dynamische ontwikkelingen in onderwijs ‘het werkbaar veranderen’ beïnvloeden, nl. uitdagen en borgen. Uitdagen staat voor het doelgericht, stapsgewijs en doordacht veranderen en het zoeken van leerkansen tijdens de verandering. Borgen houdt in dat je tijd neemt om te evalueren en om vast te stellen wat er goed is zodat je daarop kan verder bouwen in de verandering. Het gaat ook om het vastleggen of verankeren van resultaten van de verandering en het vieren van successen.

De factoren sturen & steunen, uitdagen & borgen vormen twee-aan-twee een balans. Door dynamisch te balanceren tussen het sturen & steunen en het uitdagen & borgen in het veranderingsproces, kunnen schoolteams, leerkrachten en directies werk maken van werkbaar veranderen. Omdat veranderingsprocessen nogal onvoorspelbaar verlopen, is het vaak een evenwichtsoefening tussen het aansturen van de verandering en tegelijk ook het ondersteunen van de betrokken mensen. Daarnaast is het nodig om ook te balanceren tussen het zich enerzijds laten uitdagen door de verandering en hierin stappen vooruit te zetten en tegelijk ook voldoende stil te staan en tijd te nemen om de opbrengsten van de verandering vast te leggen en de successen te vieren.

De inzichten en de resultaten uit de literatuurstudie, het vragenlijstonderzoek en de casestudy zijn samengebracht in volgend kijkkader:

ELEMENTEN IN DE REALISATIE VAN VERANDERINGSPROCESSEN

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

INDICATOREN VOOR DE IMPACT VAN VERANDERINGSPROCESSEN OP WERKBAARHEID

- o Stress- en energiebalans
- o Betrokkenheid en motivatie
- o Leermogelijkheden
- o Balans werk-privé
- o Betekenis voor het leren van leerlingen

BEVORDERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN VOOR WERKBAAR WERK IN VERANDERINGSPROCESSEN



Figuur 1. Kijkkader ‘werkbaar veranderen’ als resultaat van het beschrijvend onderzoek Wijze® Werkbare Scholen.

CONCLUSIE

Dit onderzoek biedt een verruimd inzicht op de impact van veranderingen op werkbaar werk door een extra werkbaarheidsindicator specifiek voor de onderwijssector in de verf te zetten nl. “het van betekenis zijn voor het leren van de leerlingen”. Daarnaast levert het een verbeterd probleembegrip op van werkbaar werk in veranderingsprocessen met aandacht voor zowel individuele onderwijsprofessionals als voor schoolorganisaties. Inzicht, dialoog en betekenisgeving, complexiteit, balans, multi-dimensionaliteit en multi-actorschap kenmerken dit verbeterd begrip:

Werkbaar werk bij veranderingen is voor individuele onderwijsprofessionals werk dat motiverend is, voldoende leerkansen biedt, een evenwichtige stress- en energiebalans en werk-privébalans toelaat en van betekenis is voor het leren van de leerlingen. Werkbaar veranderen gebeurt in een context waarin dynamisch gebalanceerd wordt tussen sturen & steunen, uitdagen & borgen, waar zicht is op de verschillende elementen van het veranderingsproces en op contextfactoren die het (verander)werk beïnvloeden. Daarbij is er actie en reflectie op verschillende niveaus nodig: jezelf sturen/steunen, anderen (mee) sturen/steunen, aangestuurd/gesteund worden.

Werkbaar veranderen voor teams en scholen betekent veranderen met inzicht in de verschillende elementen van het veranderingsproces en rekening houdend met beïnvloedende contextfactoren. Het is veranderen vanuit een zorgzame balans tussen steunen en sturen, uitdagen en borgen en samen bewegen in de richting van een vooropgesteld doel, met ruimte en aandacht voor het individu, voor het team en voor de school als organisatie. Werkbaar veranderen als school is een proces waarbij men in gesprek gaat en actie onderneemt opdat medewerkers werk kunnen doen dat motiverend is, voldoende leerkansen biedt, een evenwichtige stress- en energiebalans en werk-privébalans toelaat en van betekenis is voor het leren van de leerlingen.

VERVOLGONDERZOEK

Vanuit het kijkkader en de besluiten in dit beschrijvend onderzoek, kunnen in een volgende fase ontwerpprincipes voor het vervolg van dit ontwerponderzoek geformuleerd worden. Hierin wordt onderzocht hoe scholen en onderwijsprofessionals ondersteund kunnen worden bij het in kaart brengen van de veranderingselementen en de beïnvloedende contextfactoren, bij het samenwerkend balanceren tussen sturen & steunen, uitdagen & borgen en bij het bevorderen van de dialoog over de impact van de verandering op werkbaar werk.