

Wijze[R] werkbare scholen in verandering

Omdat wijs en werkbaar veranderen vleugels geeft





Ik ga deze oefening vaak gebruiken bij veranderingsprocessen. Ik wil het introduceren bij alle directeurs van onze scholengroep om een gedeelde 'grond', een gezamenlijk vertrekverhaal te creëren in hun teams bij de continue veranderingen in hun scholen.



Gefundeerd instrument, interessant om de achtergrond bij deze tool te krijgen via het filmpje; duurt niet lang en komt heel snel tot de essentie; brengt voldoende naar boven wat nog niet uitgesproken werd.



Interessante tool die het veranderingsproces en alles wat daarmee gepaard gaat naar de oppervlakte brengt...



Ik heb er als gespreksbegeleider van genoten -werken met de werkbaarheidsbarometer- het gaf me energie. Het feit dat het proces nu even de focus krijgt zonder inhoudelijk te discussiëren deed me deugd. En ook het feit dat mijn eigen beleving van het proces aan bod kon komen.

Colofon

Meirsschaut, M., Hostyn, I., & Naert, L. (2021). *Wijzer voor werkbare scholen in verandering. Omdat wijs en werkbaar veranderen vleugels geeft*. Gent: Arteveldehogeschool.

Voor meer informatie: <https://www.arteveldehogeschool.be/wijzer-werkbare-scholen>

Deze publicatie kwam tot stand in het kader van een O&O opdracht met de Vlaamse Minister van Onderwijs en Vorming als opdrachtgever. In deze publicatie wordt de mening van de auteurs weergegeven en niet die van de Vlaamse overheid.

© Arteveldehogeschool Gent
Vormgeving: www.grafica-buro.be

Wijzer voor werkbare scholen in verandering: in het kort

Waarom?

Om veranderingsprocessen te realiseren met aandacht voor werkbaar werk

Wat?

Een goed onderbouwd instrument bestaande uit 6 inspirerende fiches

Wie?

Voor leerkrachten, directies, begeleiders en andere onderwijsprofessionals, alle teams en subteams die te maken krijgen met een stroom van vernieuwingen en veranderingen

Hoe?

Door rond de tafel te gaan zitten met de fiches van de Wijzer in het midden, door samen met collega's te spreken over 'veranderen en werkbaar werk' en door samen hierover besluiten te trekken in de vorm van afspraken, beslissingen en acties

Resultaat?

Een wijze, werkbare school met een visie op werkbaar veranderen en een wijze en werkbare aanpak van veranderingsprocessen

Meer informatie?

www.arteveldehogeschool.be/wijzer-werkbare-scholen

Inhoud

Inleiding	5
Fiche 1: De oogopslag	12
Bijlage 1.1 Omschrijving van de hoofdingrediënten van een veranderingsproces	16
Fiche 2: De verhaallijn	18
Fiche 3: De werkbaarheidsbarometer	22
Bijlage 3.1 Placemat met de vijf indicatoren	27
Bijlage 3.2 Omschrijving werkbaar veranderen in het onderwijs	28
Fiche 4: De wijze balans	30
Bijlage 4.0 Peilen naar een wijze balans	35
Bijlage Placemat overzicht sturen steunen	36
Bijlage 4.1 Placemat sturen	37
Bijlage 4.1.1 Stellingen participatie en inspraak	38
Bijlage 4.1.2 Stellingen beslissen en begrenzen	39
Bijlage 4.1.3 Stellingen duidelijkheid	40
Bijlage 4.1.4 Stellingen autonomie	41
Bijlage 4.2 Placemat steunen	42
Bijlage 4.2.1 Stellingen steun en inspiratie	43
Bijlage 4.2.2 Stellingen emotionele en sociale steun	44
Bijlage 4.2.3 Stellingen open communicatie	45
Bijlage Placemat overzicht uitdagen borgen	46
Bijlage 4.3 Placemat uitdagen	47
Bijlage 4.3.1 Stellingen doelgericht focussen	48
Bijlage 4.3.2 Stellingen doordacht handelen	49
Bijlage 4.3.3 Stellingen stapsgewijs uitrollen	50
Bijlage 4.3.4 Stellingen samen leren	51
Bijlage 4.4 Placemat borgen	52
Bijlage 4.4.1 Stellingen vast stellen wat werkt	53
Bijlage 4.4.2 Stellingen verankeren van resultaten	54
Fiche 5: Een wijze werkbare school	56
Bijlage 5.1 Persoonlijke werkbaarheidscurve	61
Fiche 6: Individuele coaching	62
Bijlage 6.1 Placemat Persoonlijke werkbaarheidscurve	65

Inleiding



Inleiding

Onderzoek

In opdracht van de Vlaamse Minister van Onderwijs & Vorming werd onderzocht hoe veranderingsprocessen in onderwijs verlopen en wat de mogelijke gevolgen en bepalende randvoorwaarden ervan zijn voor het werk van leerkrachten en schoolleiders.

Om het thema 'Werkbaar werk voor schoolteams in verandering' goed te begrijpen, werden gegevens verzameld via meer dan 70 vragenlijsten, 72 individuele gesprekken en 11 focusgroepen. De inzichten en conclusies uit dit onderzoek, hebben geleid tot de ontwikkeling van '**De Wijzer voor werkbare scholen in verandering**'. Dit instrument werd ontworpen volgens de principes van design research en uitgetest in samenwerking met het onderwijswerkveld. Meer over dit onderzoek en de onderzoeksresultaten, vind je in het rapport van het beschrijvend onderzoek 'Werkbaar werk in scholen in verandering'.

Waarom

Elke dag zetten meer dan 188 000 onderwijsprofessionals zich met hart en ziel in voor onderwijs¹. **Hun grote drijfveer is 'goed onderwijs voor de leerlingen'**. Met een immense betrokkenheid en enthousiasme werken ze hard en gepassioneerd om hun leerlingen zo ver mogelijk te brengen in hun ontwikkeling. Tegelijkertijd komt er een stroom van vernieuwingen en verwachtingen op de school af: de maatschappij verandert, het team verandert, de diversiteit onder leerlingen en ouders neemt toe, technologie en kennis evolueren in snel tempo en de maatschappij en overheid stellen hoge eisen. Om werk te maken van onderwijskwaliteit (cf. OK²) zijn scholen dus bijna 'voortdurend' in verandering. Deze veranderingsprocessen zijn vaak complexe, intensieve uitdagingen die een invloed hebben op de werkbeleving. Zo kunnen de vele veranderingsprocessen in onderwijs en bij individuele medewerkers of (sub)teams toe leiden dat de werkmotivatie daalt, stress toeneemt of de werk-privé balans uit evenwicht geraakt. Leerkrachten willen hun kerntaak 'het ondersteunen van leerlingen bij het leren' zo goed mogelijk kunnen doen. Ze hebben dan ook leertijd nodig om in antwoord op al deze veranderingen hun opvattingen en hun praktijk bij te sturen.

Scholen staan dus voor de uitdaging om **veranderingsprocessen te realiseren met aandacht voor werkbaar werk**. Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers het waarderen wanneer ze samen kunnen schrijven aan een werkbaar veranderverhaal en met zorg en respect voor ieders draagkracht en leertijd een bijdrage kunnen leveren aan de onderwijskwaliteit van de school.

Er bestaat geen blauwdrukbenadering voor werkbare veranderingsprocessen in onderwijs, maar het bespreekbaar stellen van het thema 'werkbaar veranderen', het delen van werkervaringen en -verhalen en van daaruit besluiten en actie ondernemen is een sterke manier om als team uit te groeien tot een 'wijze, werkbare school in verandering'. Vanuit dit oogpunt werd de Wijzer voor werkbare scholen in verandering ontwikkeld.

De Wijzer voor werkbare scholen in verandering: wat?

De Wijzer voor werkbare scholen in verandering of kortweg De Wijzer, ondersteunt schoolteams die doorheen veranderingsprocessen ook de zorg voor werkbaar werk voor de medewerkers ter harte nemen. Hij bestaat uit 6 verschillende fiches om bijeenkomsten over de verandering in kleine groepjes van collega's in goede banen te leiden. De bedoeling is om interne gesprekken rond 'werkbaar werk' te ondersteunen en vandaaruit te komen tot een visie op '**werkbaar veranderen**'. Het vertalen van deze visie zal zich finaal tonen in wijze, werkbare afspraken, beslissingen en acties over de aanpak van veranderingsprocessen. Belangrijk is dat **zowel het gesprek in het team** als de verankering van de resultaten ervan **op het niveau van het schoolbeleid**, niet los van elkaar staan maar in voortdurende wisselwerking zijn. Die wisselwerking is mogelijk door op regelmatige tijdstippen tijdens een veranderingsproces De Wijzer in te zetten.

1. cf. Vlaams onderwijs in cijfers, schooljaar 2018-2019; 188 089 onderwijsprofessionals

2. Referentiekader voor Onderwijskwaliteit, geraadpleegd op 1 september 2020 via <https://www.onderwijsinspectie.be/nl/het-referentiekader-voor-onderwijskwaliteit-ok>

De Wijzer is een **instrument voor procesbegeleiding van werkbare veranderingen**. Als een richtingaanwijzer of kompas helpt De Wijzer om schoolteams inzicht en overzicht te bieden op het veranderingsproces. Werkt dit goed op die manier? Wat is nu nodig in het team? Wat heb ik nodig? Waar moet er bijgestuurd worden zodat het haalbaar(der) wordt? De Wijzer is 'wijs' in de zin van goed doordacht en onderbouwd, maar ook in de Gentse betekenis van 'leuk', nl. veranderen met de Wijzer is werkbaar veranderen en geeft goesting en energie.

Het systematisch gebruik van De Wijzer biedt het team gaandeweg kansen om taal en betekenis te geven aan 'werkbaar veranderen'. De Wijzer is niet bedoeld als stappenplan om te werken aan werkbaar werk in het algemeen en ook niet om veranderingsprocessen an sich te optimaliseren. De focus ligt op **werkbaar veranderen binnen de dynamische context van deze school en dit team**. Het instrument is niet bedoeld om crisissituaties op te lossen, wel om proactief en herhaaldelijk te gebruiken, liefst van bij de start van een veranderingsproces. Ook bij de eindevaluatie van een veranderingstraject is De Wijzer een handig hulp- en leermiddel voor het schoolteam: In welke mate was dit een werkbaar veranderingstraject? Wat leerden we uit deze ervaringen en aanpak? Wat maakte dat het (niet) werkbaar was? Wat gaf ons vleugels? Wat is de volgende keer nodig om samen nog 'wijzer' aan de slag te gaan?

Bouwstenen van het instrument

De Wijzer voor werkbare scholen in verandering is gebaseerd op volgende principes:

- De Wijzer bevordert het samen in gesprek gaan over de hoofdingrediënten van een veranderingsproces, de gevolgen van de verandering op het werk en de belemmerende en bevorderende factoren voor werkbaar veranderen.
- De Wijzer helpt om gedeelde taal en betekenis te ontwikkelen over werkbaarheid in de verandering en zet aan tot gedragen besluitvorming en opvolging.
- De Wijzer nodigt uit tot openheid en constructieve dialoog en stimuleert een waarderende cultuur.
- De Wijzer helpt de complexiteit van werkbaar veranderen omarmen, de verschillen respecteren en multiperspectiviteit hanteren.
- De Wijzer versterkt gedeeld leiderschap en inspireert over werkbaar veranderen.

Gebruik van de Wijzer

Een keuze, een investering

Het gebruik van De Wijzer vraagt **engagement en tijd** om met elkaar in gesprek te gaan rond werkbaar veranderen. Tijd die vaak erg kostbaar is tijdens veranderingsprocessen. Denk vooraf dus goed na hoeveel ruimte en energie je kan investeren in het gebruik van De Wijzer. Zo kan je bv. jullie veranderingsproces in één oogopslag (cf. fiche 1) in beeld brengen tijdens één bijeenkomst, maar je kan deze oefening ook spreiden over meerdere bijeenkomsten, afhankelijk van wat er mogelijk en nodig is in jullie context.

Informeel van **bij de start van het veranderingsproces** alle betrokkenen over dit instrument en bepaal samen op welke manier je met De Wijzer aan de slag kan gaan en met welke bedoeling. Op die manier creëer je een stevig draagvlak om als schoolteam in verandering, ook tijd te investeren in een Wijze, Werkbare School.

Voor wie?

De fiches uit De Wijzer zijn een leidraad voor bijeenkomsten met kleinere groepjes onderwijsprofessionals: nl. leerkrachten, directies, beleidsondersteuners, (zorg- en andere) coördinatoren, leerlingenbegeleiders, administratieve ondersteuners, opvoeders, kinderbegeleiders, maar ook partners zoals pedagogisch begeleiders, CLB-medewerkers, het ondersteuningsnetwerk, ... en ook leden van de schoolraad, schoolbestuur, scholengroep of -gemeenschap.

Iedereen die op één of andere manier betrokken is bij 'een verandering' op school, kan zinvol deelnemen aan een gesprek met De Wijzer. Voor een goed gesprek is een groepsgrootte van 4 tot 8 deelnemers ideaal. Je kan ook met het volledige schoolteam aan de slag gaan. Vorm dan best verschillende subgroepen die eerst parallel werken en breng daarna de resultaten uit de groepen samen tot één geheel.

Wie neemt het initiatief voor wijs en werkbaar veranderen?

De Wijzer is een instrument voor elk **schoolteam** dat tijdens de realisatie van een verandering ook aandacht wil besteden aan de impact van de verandering op het werk van de betrokkenen. Van school tot school kan het heel wisselend zijn wie die zorg opneemt, inplant en opvolgt. Het spreekt voor zich dat de **schoolleiding** hierbij een belangrijke rol speelt als teamcoach, besluitnemer en procesbegeleider. We pleiten ervoor dat deze verantwoordelijkheid gedeeld wordt met een **kernteam**. Dat is een klein (sub)team dat zich engageert om actief het veranderingsproces mee te trekken en te monitoren. Werken met De Wijzer veronderstelt in elk geval dat er een ploeg van interne medewerkers is die het thema 'werkbaar veranderen' op een doordachte manier op zich neemt, voorbereidt en plant.

Externe begeleiders kunnen hierbij zeker een ondersteunende rol opnemen. Als kritische vriend staan ze ver genoeg van de school om met een frisse blik naar het veranderingsproces te kijken maar toch ook dicht genoeg om op een veilige en waarderende manier de werkervaringen en -verhalen te beluisteren, feedback te geven en het team te ondersteunen. We denken bv. aan een pedagogisch begeleider, iemand van de schoolgemeenschap of scholengroep, een externe organisatie, enzovoort.

Wanneer te gebruiken?

De zes verschillende fiches van De Wijzer kunnen in de loop van een veranderingsproces gebruikt worden om samen stil te staan bij het thema 'werkbaar veranderen'. Ze zijn in een logische volgorde na elkaar te gebruiken, maar je kan ook gericht kiezen voor slechts 1 specifieke fiche, al naargelang de noden van het team en de ruimte die je hebt. Elke fiche is opgevat als leidraad voor een (sub)teamgesprek dat ingepland kan worden op bv.

- een werkoverleg met de leden van het kernteam
- een overleg met een werkgroep binnen het veranderingstraject
- een overleg met een externe begeleider
- een (evaluatie)vergadering met het voltallige team
- een collectief leer- of evaluatiemoment zoals een studiedag

Overzicht van de fiches in De Wijzer



FICHE 1: De oogopslag

De hoofdingrediënten van het veranderingsproces in één oogopslag
Informeren over wat, wie, waartoe, ...



FICHE 6: Individuele opvolging en coaching



FICHE 2: De verhaallijn

Systematisch de afgelegde weg in de verandering visualiseren
Het verloop van het veranderingstraject visualiseren: data, mijlpalen, successen, ...



FICHE 6: Individuele opvolging en coaching



FICHE 3: De werkbaarheidsbarometer

Vinger aan de pols
Peilen naar de beleving van werkbaarheid doorheen de verandering



FICHE 6: Individuele opvolging en coaching



FICHE 4: De wijze balans

Wat is er nodig om de verandering werkbaar te houden?
Bijsturen van de veranderingsaanpak



FICHE 6: Individuele opvolging en coaching



FICHE 5: De wijze werkbare School

Verduurzamen van werkbaar veranderen

Vormgeving van de fiches

Elke fiche is op dezelfde manier opgebouwd zodat je snel je weg vindt bij de voorbereiding.



Doel

Wat wil je bereiken met deze bijeenkomst? Wat is het gewenste resultaat?



Inzetbaarheid

Wanneer, hoe en met wie zet je deze fiche best in?



Vorbereiding en benodigheden

Hoe bereid je deze bijeenkomst voor en welke materialen moet je voorzien?



Veiligheid en verbinding

Hoe zorg je voor een veilige en verbindende sfeer tijdens het gesprek?



Werkwijze

Hoe ga je te werk tijdens de bijeenkomst? De verschillende stappen en richtvragen: check-in, werkmoment, check-out, borgen van de resultaten.



Verdieping

Zoek je meer uitdaging omdat jullie school al langer met veranderingen en werkbaar werk bezig is? Deze rubriek helpt je op weg.

Participatie van de deelnemers

Bij fiche 1, 2, 3 en 4 hoort telkens een **korte kennisclip**. De kennisclips geven achtergrondinformatie over de gebruikte begrippen en worden het best vooraf door elke deelnemer bekeken. Ze dragen bij tot gedeelde kennis over werkbaar veranderen. Bovendien nodigen ze elke deelnemer uit om vooraf al eens stil te staan bij hun werkbeleving doorheen het verandertraject. Dankzij die actieve voorbereiding wordt de kostbare tijd optimaal benut om echt samen in gesprek te gaan, afspraken te maken en besluiten te nemen³.

Vorbereiding en begeleiding

De bijeenkomsten rond De Wijzer vragen om een goeie **vorbereiding en begeleiding**. Maak **van bij de start concrete en haalbare afspraken** over wanneer, hoe vaak, wie de gesprekken zal begeleiden, wie verslag zal nemen, wie zal (helpen) voorbereiden. Pik die rolverdeling ook regelmatig terug op want soms ontstaan er tijdens het proces nieuwe taken, komen er medewerkers bij of vallen er collega's weg.

De gespreksbegeleider(s) bereidt de bijeenkomst voor aan de hand van één van de fiches. Het materiaal is zo vormgegeven dat je het eenvoudig kan printen om er concreet mee aan de slag te gaan. In afstemming met het beleidsteam bewaakt hij of zij de doelgerichtheid van het gesprek, stelt verdiepende vragen, waardeert de inbreng van collega's, stuurt aan op concrete afspraken en besluiten en het verankeren van de resultaten van het gesprek. Uiteraard is het belangrijk dat deze gespreksbegeleider voor en na de bijeenkomsten goed afstemt met een beleidsteam, schoolleiding of kernteam.

“Het is een tool die liefst door meerdere mensen gedragen wordt. Wij hebben dit telkens met twee voorbereid en dat werkt echt goed.”

3. Dit idee is afgeleid van de principes van 'blended learning' (bijv. Garrison & Vaughan, 2008), waar op een gelijkaardige manier gepleit wordt om doordacht online informatie over te brengen om in krachtige bijeenkomsten hogere orde doelen te kunnen bereiken.

Gesprekscultuur

Het delen van ervaringen en verhalen rond werkbaarheidsaspecten veronderstelt **openheid** en dus ook een sfeer van **zorgzaamheid en waardering**. Werken met De Wijzer biedt oefenkansen om respectvol te leren omgaan met ieders beleving van (on)werkbaarheid doorheen de verandering. Bewaak de focus op het centrale thema, bak het goed af en creëer samen een ‘derde ruimte’ of ‘trialoog’⁴ waarbinnen iedereen zijn verantwoordelijkheid kan opnemen en respectvol aandacht kan geven aan de diverse verhalen en ervaringen⁵. Omdat teamgesprekken vaak ook onderliggende individuele noden naar boven halen, is er in De Wijzer ook een fiche 6 toegevoegd voor verdere individuele verdieping, opvolging- of coaching.

Veiligheid en verbinding

Werken met De Wijzer werkt **verbindend** en haalt de **diversiteit in het team** naar boven. De bijeenkomst beginnen met een check-in⁶ en eindigen met een check-out⁷ kan helpen om een **veilige sfeer** te creëren:

- **Check-in:** elkaar ontmoeten bij de start. Vragen zoals: Waar kom je vandaan (letterlijk en figuurlijk)? Hoe zit je er vandaag bij? Wat wil je met de bijeenkomst bereiken? Waar wil je vandaag een besluit over nemen? Wat wil je inbrengen bij de start?
- **Check-out:** samen afsluiten en terugkijken op de bijeenkomst. Vragen zoals: Wat wil je nog kwijt? Wat moet er nog gezegd of afgesproken worden? Wat wil je achterlaten of wat wil je meenemen?

Een check-in of check-out is kort en krachtig, en zorgt er voor dat je met een scherpe focus aan de slag kan gaan⁸. Niemand is verplicht in te checken maar iedereen krijgt een beurt. Het is geen gesprek maar eerder een afhaalrondje waarbij je luistert naar elkaar. Je gaat niet dieper in op elkaars inbreng. Als gespreksbegeleider check je liefst ook mee in en out.

Reflectie én actie

De Wijzer vraagt om én gesprek én opvolging. Het delen van aspecten van werkbeleving met elkaar is belangrijk (‘het doet deugd’) maar daarnaast is er ook actie en opvolging nodig die leidt tot werkbaar(der) werk tijdens de verandering (‘het levert ook iets op’). Als gespreksbegeleider stuur je daarom aan op **concrete afspraken en besluiten**. Dat kunnen kleine regelingen zijn op de werkvloer, aanpassingen in het team of grotere beslissingen die verankerd worden in het schoolbeleid. Bundel de afspraken en besluiten in een map, op papier of online (verslaggever).

Borgen van resultaten

Wil je duurzaam bezig zijn met werkbaar veranderen, dan doe je er goed aan om na elke bijeenkomst de resultaten van de bijeenkomst te borgen. Maak verslag in **betekenisvolle woorden en beelden** en bundel de **afspraken en besluiten** in een map, op papier of online. Visualisaties en fotomateriaal zijn mooie ‘reminders’ om op te nemen in de nieuwsbrief. Argumenten, strategische keuzes en beleidsbeslissingen zijn dan weer waardevol om op te nemen in het schoolwerkplan (kwaliteitszorg).

Inspiratie en voorbeelden



Praktijkvoorbeelden, literatuur en links naar relevante kennisbronnen kan je vinden op de website: www.arteveldehogeschool.be/wijzer-werkbare-scholen

4. Burvenich, K., Hostyn, I., Huylebroek, K., & Vanassche, S. (2018). *Scoren in samenspel. Magazine voor en door pedagogische professionals*. Gent: Arteveldehogeschool.

5. Zie ook *Themagecentreerde interactie*, Ruth Cohn, bv. <https://www.schoolvoortgi.be/watistgi.php>

6. Kabalt, J. (2019). *Starten met een check-in. Vragen die verhalen uitnodigen. Geraadpleegd op 27 mei 2020 via <https://www.kessels-smits.com/nl/starten-met-een-check-in-vragen-die-verhalen-uitnodigen>*

7. Dit is o.a. geïnspireerd op een methodiek uit *Deep Democracy*, ontwikkeld door Myrna en Greg Lewis in Zuid-Afrika (Kramer, 2015).

8. Meer informatie over hoe je concreet te werk kan gaan, vind je op <https://deep-democracy.be/2020/03/25/deep-democracy-onlinemeetings/>

Fiche 1: De oogopslag





Fiche 1: De oogopslag



De hoofdingrediënten van het veranderingsproces in één oogopslag

Bekijk ook kennisclip 1 'hoofdingrediënten in een veranderingsproces'.
<https://arteveldhogeschool.wistia.com/medias/ow2ec759ki>



Doel

- Samen zicht krijgen op de ontstaansgeschiedenis van de verandering
- De hoofdingrediënten van het veranderingsproces bepalen: wat, wie, waarom en waartoe?
- In één oogopslag de hoofdingrediënten van het veranderingsproces borgen



Inzetbaarheid

- Om elk gesprek over werkbaar veranderen mee te beginnen
- Zowel bij de start, tussentijds als bij afronden van een veranderingsproces
- Als een kompas om vooruit te kijken, terug te blikken en bij te sturen
- Om iedereen vlot mee te nemen in het verhaal van de verandering, ook nieuwe leerkrachten of externen



Vorbereiding en benodigdheden

- Nodig: papier, stiften of ander materiaal om de hoofdingrediënten van de verandering te visualiseren.

Vorbereiding voor gespreksbegeleider

- Bekijk kennisclip 1.
- Bekijk bijlage 1.1 'omschrijving hoofdingrediënten van een verandering'.
- Maak vooraf een eerste schets van de oogopslag om tijdens de bijeenkomst met alle collega's samen te bespreken, aan te vullen en aan te passen.

Vorbereiding voor de deelnemers (optioneel)

- Bekijk kennisclip 1.
- Bijhorende opdracht: noteer voor jezelf voor elk ingrediënt van jullie veranderingsproces 1 kernwoord.



Veiligheid en verbinding

- Het is mogelijk dat niet iedereen alle ingrediënten van de verandering kent of herkent. Bespreek ze samen in alle openheid.



Werkwijze

1. Check-in

bv. Hoe is het met je? OF Welke vraag houdt je op dit moment bezig?

2. Inleiding

Kader deze bijeenkomst vanuit de aandacht voor werkbaar veranderen en situeer dit binnen het lopende veranderingsproces. Omschrijf kort welk veranderingsthema nu aan de orde is (focus op één verandering).

3. Groepsgesprek rond deze richtvragen

- Wat is de aanleiding voor deze verandering?
- Wat is het doel? Op lange termijn willen we... op korte termijn willen we...
Wat willen we gerealiseerd zien bij leerlingen, leerkrachten, ouders...
- Wie heeft het initiatief genomen? Wie zit er in het kernteam? Wie is er betrokken?
Hoe is het schoolteam betrokken bij dit veranderingsproces? Wie begeleidt ons?
- Welke kenmerken van de school kunnen een rol spelen in dit veranderingsproces?
(Bv. geschiedenis van de school, schoolcultuur, krachtige & positieve kenmerken van de leerlingenpopulatie, van het team en van de schoolleiding, successen in vorige veranderingsprocessen)
- Welke contextfactoren (persoonlijk, in de organisatie- en maatschappelijk) kunnen een invloed hebben op dit veranderingsproces? Bv. emotioneel belastende (privé) situaties, beschikbare tijd, ruimte en middelen in de organisatie (organisatiefactoren) of bv. negatieve berichtgeving in de media of hoge maatschappelijke verwachtingen t.a.v. onderwijs. (maatschappelijke factoren)

Maak de oogopslag

Visualiseer in één oogopslag de resultaten van dit gesprek m.b.v. de W-vragen (wie, wat, waarom, waarvoor...). Centraliseer dit op een flap papier of via een digitale tool. Spreek gerust een creatief talent in je team aan! Bewaar de oogopslag en de inzichten uit dit gesprek zodat je ze kan meenemen in het verder verloop van het veranderingsproces.

Nabespreking: leerwinst en opvolging

Bespreek samen wat dit gesprek opleverde en welke opvolging er nodig is.

- Wat leren we hieruit?
- Wat besluiten we? Welke nieuwe vragen zijn ontstaan en wat moeten we verder opvolgen?
- Wat zijn aandachtspunten (voor mezelf, voor ons als team)?
- Op welke manier kunnen we deze oogopslag delen met het grotere team?
- Waar 'borgen' we deze oogopslag?

4. Check-out

- Wat werkte goed?
- Waar ben je tevreden mee?
- Wat gaf jou energie?



Verdieping

Een complexe verandering bestaat vaak uit meerdere onderdelen en loopt over meerdere jaren. In dat geval, kan je de 'oogopslag' ook focussen op 1 aspect of onderdeel van de grote verandering.

Verdiepende vragen

- Welke plaats heeft dit onderdeel van de verandering in het grote verhaal van onze school?
- Hoe houdt deze verandering verband met de visie van de school?
- Welke andere veranderingen zet deze verandering (onbedoeld) in gang in onze school?
- Hoe verhoudt deze verandering zich tot de verwachtingen die gesteld worden vanuit het referentiekader voor onderwijskwaliteit?

Je kan de oogopslagen van verschillende veranderingen die zich afspeelden over de jaren heen samen analyseren en er patronen of verbanden in zoeken om uit te leren voor nieuwe veranderingsprocessen.

Verdiepende vragen

- Met welke soort veranderingen zijn wij de laatste jaren bezig geweest?
- Wie neemt meestal het initiatief om iets te veranderen?
- Met wie werken wij goed samen aan veranderingen?

Bijlage 1.1

Omschrijving van de hoofdingrediënten van een veranderingsproces

Gebruik deze ingrediënten om jullie veranderingsproces in één oogopslag weer te geven

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Aanleiding en verandernood• Veranderdoel• Betrokkenen• Initiatiefnemers• Schoolleiding• Kernteam | <ul style="list-style-type: none">• Veranderingsactoren en -belanghebbenden• Externe begeleiders of kritische vrienden• Schoolcontext• Contextfactoren• Processen van actie en reflectie |
|---|--|

Aanleiding en verandernood

Een concrete aanleiding of nood die het team doet beseffen: er moet iets veranderen, of we willen iets veranderen.

- Een drang omdat de school het nodig vindt om iets te veranderen of te verbeteren: een eigen wens.
- Een dwang: een invloed van buitenaf, een verplichtende maatregel.

Veranderdoel

Wat het team wil bereiken met de verandering, op korte en op lange termijn.

Betrokkenen in de verandering

- Initiatiefnemer: iemand die het initiatief neemt tot de verandering. Hij of zij kent de urgentie en weet waarom de verandering belangrijk is. Het is iemand die nadenkt over wat er moet gebeuren om de verandering te realiseren en die daarna steun zoekt bij andere mensen uit het team.
- Schoolleiding: hij of zij draagt de visie achter de verandering uit, stimuleert en begeleidt gesprekken over de verandering, en zoekt naar ruimte, tijd en geld om te kunnen overleggen, samenwerken en leren van elkaar.
- Kernteam: een kleinere groep van mensen die zich engageren voor de verandering en die actief aan de slag gaan.
- Veranderingsactoren en -belanghebbenden: collega's in de school, leerlingen, ouders, ... die ook betrokken zijn bij de verandering.
- Externe begeleiders of kritische vrienden: iemand die ver genoeg staat om met een frisse blik te kunnen kijken naar het veranderingsproces maar die toch ook dicht genoeg staat om op een veilige en waarderende manier feedback te geven.

Schoolcontext

De context waarbinnen de verandering zich afspeelt: de visie op veranderen, de stijl van leidinggeven, de voorgeschiedenis rond het veranderingsthema, de manier waarop de school als organisatie is uitgebouwd en georganiseerd (structuren, systemen, middelen, ...), cultuur- en teamkenmerken van de school.



Contextfactoren

Persoonlijke of maatschappelijke factoren die acuut of permanent een invloed hebben op het veranderingsproces. Bijvoorbeeld emotioneel belastende (privé) situaties (overlijden, echtscheiding, inbraak, ...), negatieve berichtgeving in de media, hoge maatschappelijke verwachtingen t.a.v. onderwijs, ...

Processen van actie en reflectie

- Verkennen & informeren.
- Implementeren van concrete interventies, acties en ontwikkelen. Uitproberen en bijsturen.
- Reflecteren en evalueren. Stilstaan bij het leren, evalueren in welke mate doelen bereikt worden, de opbrengst in kaart brengen en duurzaam verankeren.

Zie fiche 2 'de verhaallijn van de verandering'

Fiche 2: De verhaallijn



Fiche 2: De verhaallijn



Systematisch de afgelegde weg in de verandering visualiseren

Bekijk ook kennisclip 1 'hoofdingrediënten in een veranderingsproces'

<https://arteveldhogeschool.wistia.com/medias/ow2ec759ki>



Doel

- Samen in beeld brengen van processen van actie en reflectie in de verandering: de kracht van visualisatie
- Informeren van alle betrokkenen door inzicht en overzicht te bieden in het verloop van het veranderingsproces
- De participatie en betrokkenheid op het proces verhogen door de reeds afgelegde weg te visualiseren en te evalueren



Inzetbaarheid

- Herhaaldelijk, zowel bij de start, in het midden als bij het afronden van een veranderingsproces
- Als een kompas om vooruit te kijken, terug te blikken en bij te sturen in een veranderingsproces
- Om iedereen vlot mee te nemen in het verhaal van de verandering, ook nieuwe leerkrachten of externen
- Voorzie ongeveer 1 uur voor dit gesprek



Vorbereiding en benodigheden

- Nodig: papier, stiften, ... om de verhaallijn te maken.
- Indien al beschikbaar: jullie veranderingsproces in één oogopslag (fiche 1).

Vorbereiding voor gespreksbegeleider

- Bekijk kennisclip 1 (dit is dezelfde kennisclip als bij fiche 1 'de oogopslag').
- Maak vooraf een eerste schets van de verhaallijn om tijdens de bijeenkomst met alle collega's samen te bespreken, aan te vullen en aan te passen.

Vorbereiding voor de deelnemers (optioneel)

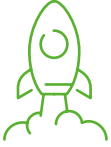
- Bekijk kennisclip 1.
- Bijhorende opdracht: noteer voor jezelf 3 belangrijke momenten (van actie of reflectie) in de verandering.





Veiligheid en verbinding

Weet dat niet iedereen alle stappen of mijlpalen van het veranderingsproces meegemaakt heeft of kent. Maak dus voldoende tijd voor dialoog over de beleving van die stappen. Hoe hebben jullie deze stap ervaren? Of: Wat maakt dat deze stap voor jou/jullie zo belangrijk is geweest? Wat is voor jou/jullie de volgende eerste stap?



Werkwijze

1. Check-in

Bv. Wat verwacht jij van deze bijeenkomst? OF Wat is voor jou een belangrijke stap in dit veranderingsproces?

2. Inleiding

Kader deze bijeenkomst vanuit de aandacht voor werkbaar veranderen en situeer dit binnen het lopende veranderingsproces. Omschrijf dit veranderingsproces kort of gebruik hiervoor 'De oogopslag' indien beschikbaar (resultaat van fiche 1).

3. Groepsgesprek

Voor je start in groep kan je de teamleden eerst individueel of in sub-groepjes de verhaallijn laten tekenen. Voer daarna het gesprek door de resultaten te delen en sta stil bij de gelijkenissen en de verschillen vanuit de focus op doelgerichtheid en participatie.

3.1 Bouw samen de verhaallijn¹ van het veranderingsproces op.

Visualiseer het procesverloop door belangrijke feiten en gebeurtenissen op een tijdslijn te plaatsen bv. onderzoeksactiviteiten en resultaten, werk- en overlegmomenten, beslissingsmomenten, enz...

- De start van het veranderingsproces (het begin)
- Stappen en fasen doorheen het veranderingsproces (wat voorbij is)
- Belangrijke momenten, acties en resultaten (en waarom)
- De huidige situatie (nu)
- Volgende stappen (de nabije toekomst)

3.2 Bespreek samen de verhaallijn.

Bouw ruimte in voor vragen en onduidelijkheden want het is mogelijk dat niet iedereen alle stappen kent. Evalueer samen de verhaallijn:

- Is iedereen nog mee in het verhaal?
- Wat maakt sommige stappen tot belangrijke mijlpalen en waarom?
- Hebben we geen stappen overgeslagen?
- Vergeten we niets of niemand in het verhaal?
- Wie is wel en niet betrokken bij het proces?
- In welke mate dragen deze stappen bij in de richting van het doel van onze verandering?
- Wat is nu de eerstvolgende stap of mijlpaal?

Tips voor de gespreksbegeleider

Je kan eventueel een metafoor gebruiken om de verhaallijn te visualiseren (een trap, een radar, ...) om de doelgerichte en stapsgewijze aanpak in beeld te brengen. Misschien vind je een creatief talent in je team om de verhaallijn te visualiseren?

1. Zie ook Tjepkema, S., Verheijen, L., & Kabalt, J. (2016). *Waarderend veranderen. Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers. Terugblikken om een stap te kunnen zetten: de kracht van een historielijn*, p. 125-129. Boom Uitgevers Amsterdam.

4. Nabespreking: leerwinst en opvolging

- Zijn we tevreden over deze verhaallijn en waarom?
 - Hebben we nu een helder overzicht op de afgelegde/nog af te leggen weg?
 - Beschikt iedereen over voldoende informatie over wat we al gedaan hebben en wat we nog plannen? Over wie er wanneer bij betrokken is of was?
 - Welke besluiten, nieuwe vragen en aandachtspunten nemen we mee?
 - Hebben we samen (nog) perspectief in het tijdsverloop?
 - Hoe delen we deze verhaallijn met de rest van het team?
-
- Maak van de verhaallijn een duurzaam document dat je in alle volgende bijeenkomsten kan gebruiken als 'reminder'.
 - Spreek af wie de verhaallijn tijdens het veranderingsproces verder zal aanvullen.
 - Registreer ook goed de inzichten uit dit gesprek zodat ze verankerd worden in het geheugen van het verdere trajectverloop. Spreek af wie de inzichten en besluiten uit dit gesprek zal bewaren.

5. Check-out

Afsluitend rondje bv. Hoe was het voor jou om de verhaallijn van ons veranderingsproces te maken? Wat neem jij mee uit dit overleg?



Verdieping

Maak in de gemeenschappelijke verhaallijn zichtbaar waar en hoe dit veranderingsproces raakt aan specifieke contextelementen en/of andere beleidsdomeinen van de school en/of andere veranderingsprocessen op de school.

Formuleer samen besluiten op beleidsniveau (of neem ze mee in fiche 5), bijvoorbeeld:

- Hoe zorgen wij ervoor dat iedereen geïnformeerd blijft over een lopend veranderingsproces?
- Zijn de bestaande informatiesystemen en -kanalen effectief?
- Moeten we onze interne (en externe) communicatie bijsturen?
- Welke personen en kanalen zijn daar het best voor geschikt?



Fiche 3: De werkbaarheidsbarometer



Fiche 3: De werkbaarheidsbarometer



Vinger aan de pols: peilen naar de beleving van werkbaarheid in het veranderingsproces

Bekijk ook kennisclip 2 'impact van een veranderingsproces op de werkbaarheid'
<https://arteveldhogeschool.wistia.com/medias/tc2apewuyl>



Doel

- Gedeelde kennis en visie ontwikkelen rond werkbaar werk
- Taal geven aan ervaringen van werkbaar werk tijdens de verandering
- Zicht krijgen op de beleving van werkbaarheid in het veranderingsproces voor individuen en voor het team



Inzetbaarheid

- Elk tussentijds evaluatiemoment waarop je werkbaar veranderen centraal wil stellen en met elkaar wil bespreken wat de impact is van de verandering op de beleving van werkbaar werk
- Als vinger aan de pols voor werkbaarheid, nl. als verbindende en onderzoekende 'halte' in functie van bijsturingen en interventies in het verdere procesverloop (bv. met de wijze balans, fiche 4)



Vorbereiding en benodigdheden

- Nodig: de placemat werkbaarheidsbarometer (bijlage 3.1), de omschrijving van werkbaar veranderen in onderwijs (bijlage 3.2).
- Indien al beschikbaar: de oogopslag van jullie veranderingsproces (resultaat fiche 1) en/of de verhaallijn van jullie veranderingsproces (resultaat fiche 2).

Vorbereiding voor gespreksbegeleider

- Verdiep je in kennisclip 2, in het bijzonder in de omschrijving en de vijf indicatoren van werkbaar veranderen.
- Sta stil bij hoe jij je rol als gespreksbegeleider zal opnemen (zie tips) en bepaal vooraf of je zelf ook zal deelnemen aan het gesprek.

Vorbereiding voor de deelnemers (optioneel)

- Bekijk kennisclip 2.
- Vorbereiding a.d.h.v. de placemat van de werkbaarheidsbarometer met de vijf indicatoren: sta stil bij de vraag of jij bij elke indicator een persoonlijke ervaring kan inbrengen (dit kan zowel een positief en/of een negatief element zijn van tijdens de verandering).





Veiligheid en verbinding

- Denk goed na over een geschikt moment voor dit gesprek: plan het op een moment dat de nood voelbaar is en wanneer je er als team rustig tijd voor kan maken.
- Voer dit gesprek bij voorkeur in een kleine groepjes (max 8 deelnemers).
Wil je met het volledige team werken? Maak dan deelteams.
- Geef van bij het begin van het gesprek aan dat werkbaarheidsbeleving verschilt van persoon tot persoon en vraag respect voor die diversiteit.
- Maak samen afspraken over hoe zorgzaam om te gaan met elkaars verhalen, bv. door te luisteren en niet in discussie te gaan.
- Trap als begeleider tijdens het gesprek niet in de valkuil om in de verdediging te gaan, oplossingen aan te reiken of emoties rationeel te verklaren. Sta als begeleider model voor rust en veiligheid.



Werkwijze

1. Check-in

Hoe was het om de voorbereidende oefening te doen met de werkbaarheidsbarometer?
Hoe kijk je naar dit gesprek?

Indien de deelnemers zich vooraf niet inhoudelijk hebben kunnen voorbereiden, is het goed om hen eerst individuele tijd te geven om stil te staan bij de vijf werkbaarheidsindicatoren op de placemat.

2. Inleiding

- Kader deze bijeenkomst vanuit de aandacht voor werkbaar veranderen en situeer dit binnen het lopende veranderingsproces. Omschrijf dit veranderingsproces kort of gebruik hiervoor indien beschikbaar 'De oogopslag' (resultaat van fiche 1) en 'De verhaallijn' (resultaat van fiche 2).
- Presenteer de definitie van werkbaar werk (bijlage 3.1) en geef toelichting bij de placemat werkbaarheidsbarometer met de bijhorende indicatoren (bijlage 3.2).

Aandachtspunten voor de gespreksbegeleider

- Verduidelijk dat elke indicator zowel positief als negatief ingevuld kan worden en verwijst hierbij naar kennisclip 2.
- Benadruk dat werkbaarheid een subjectieve beleving is die verschilt van persoon tot persoon. Dit gesprek vraagt vooral begrip en erkenning en respect voor ieders inbreng, discussie is niet de bedoeling.
- Focus bij het begin nog eens op de omschrijving van werkbaar werk en check of ze voor iedereen duidelijk is.

Wat is werkbaar werk bij veranderingen?

Dat is werk dat
motiverend is,
voldoende leerkansen biedt,
een evenwichtige stress-energiebalans
en werk-privébalans toelaat,
en van betekenis is voor het leren van de leerlingen.

(Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2020, gebaseerd op SERV, 2018, p.4)



3. Gespreksronde

Nodig de collega's uit om hun beleving van werkbaar veranderen elk om beurt te delen. Je kan bij elke indicator kort iets vertellen of je kan er 1 of 2 indicatoren uitpikken die voor jou nu erg belangrijk zijn.

Richtvragen

- Hoe werkbaar is deze verandering voor jou momenteel?
- Wat (de-) motiveert jou in deze verandering?
- Wat heb je al geleerd? Wat wil je nog leren?
- Wat geeft jou positieve energie? Wat geeft jou negatieve stress?
- De balans tussen werk- en privé is (niet) ok voor mij in deze verandering omdat...
- In welke mate heb je het gevoel dat je van betekenis kan zijn voor het leren van je leerlingen?

Aandachtspunten voor de gespreksbegeleider

- Bewaak goed de tijd en zorg ervoor dat iedereen spreekruimte krijgt, zet geen druk op de deelnemers en zorg voor veiligheid en vertrouwen en een respectvolle sfeer.
- Mensen hebben soms de neiging om in algemene termen te spreken over de werkbaarheid van 'werken in het onderwijs' of 'werken in deze school'. Hou echter goed de focus op het huidige veranderingsproces.
- Gebruik 'de oogopslag' of een kernwoord rond de verandering om telkens specifiek te peilen naar het effect van deze verandering op de werkbaarheid. Eventueel kan je vragen stellen als 'Is dit specifiek voor dit veranderingstraject of geldt dit anders ook?'

4. Nabespreking: leerwinst en opvolging

Besprek samen wat je hieruit leert over werkbaar veranderen voor het team en welke opvolging nodig is.

Richtvragen

- Wat we belangrijk vinden en willen behouden...
- Wat ons bekommert of bezwaart en we moeten bijsturen met concrete interventies...
- Waar er nood aan is op korte termijn...
- Beslis om hier eventueel verder mee aan de slag te gaan a.h.v. de 'Wijze balans' (zie fiche 4): Plan een moment in.

Maak de leerwinst en de opvolging concreet

- Focus op verschillende niveaus: 'wat kan je zelf doen, wat kan je doen voor anderen, wat wordt er gedaan voor het team?'
- Bepaal wanneer je opnieuw zal evalueren en wie de gemaakte afspraken en besluiten opneemt en communiceert met het schoolteam.



5. Check-out: afsluitend rondje

- Bv. hoe was het voor jou om het thema van werkbaar werk in verandering te bespreken?
- Koppel als gespreksbegeleider ook terug wat je hebt zien gebeuren tijdens de sessie, welke dynamiek je ervaren hebt en wat je waardeert (check-out).
- Bedank de deelnemers op het einde voor hun openheid en wees duidelijk over de volgende stap en het vervolg van het veranderingsproces.
- Peil ter afsluiting of er individuen zijn die verdere coaching of persoonlijke opvolging wensen in het kader van werkbaar werk tijdens deze verandering (cf. fiche 6).



Verdieping

Informeer collega's die tijdens dit gesprek blijk hebben gegeven van een verhoogd risico op bv. acute stress, demotivatie, ontgoocheling, onevenwicht..., over de mogelijkheid tot verdere individuele opvolging in de vorm van een persoonlijk coaching gesprek. Deze coaching kan opgenomen worden door iemand met coachingsvaardigheden binnen de organisatie maar kan ook extern gezocht worden. Bekijk hiervoor ook fiche 6: individuele coaching.



Bijlage 3.1

Placemat met de vijf indicatoren

Motivatie



Wat mij (de-)motiveert in deze verandering is...

Wat is werkbaar werk?

Werkbaar werk bij veranderingen is werk dat motiverend is, voldoende leerkansen biedt, een evenwichtige stress-energiebalans en werk-privébalans toelaat en van betekenis is voor het leren van de leerlingen.¹

Leerkansen



Wat ik geleerd heb in de verandering...

Wat ik nog wil leren...

Stress- en energiebalans



Wat mij positieve energie geeft in deze verandering...

Wat mij negatieve stress bezorgt...

Van betekenis voor het leren van de leerlingen



Ik heb het gevoel dat ik in deze verandering (niet) van betekenis kan zijn voor het leren van mijn leerlingen omdat...

Werk-privébalans



De balans tussen werk- en privé is (niet) ok voor mij in deze verandering omdat...



Bijlage 3.2

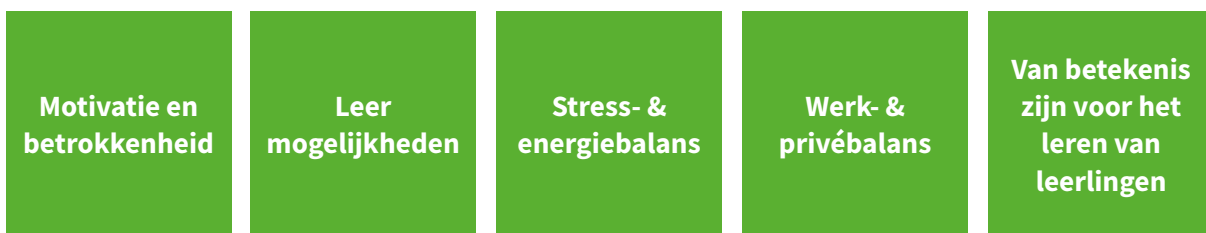
Omschrijving werkbaar veranderen in het onderwijs

Definitie

Werkbaar werk bij veranderingen is werk dat motiverend is, voldoende leerkansen biedt, een evenwichtige stress-energiebalans en werk-privébalans toelaat, en van betekenis is voor het leren van de leerlingen.

(Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2020, gebaseerd op SERV, 2018, p.4)

5 indicatoren voor werkbaarheid in verandering



Achtergrondinfo bij de werkbaarheidsindicatoren

Lees deze informatie als inspiratie om de indicatoren te begrijpen. Het belangrijkste doel is om te vertrekken vanuit de individuele beleving en ervaring van de mensen rond de tafel. De indicatoren zijn een ingang om het gesprek samen rijk en breed te maken. De persoonlijke invulling van die indicatoren is belangrijker dan het precies of juist theoretisch omschrijven ervan.

Motivatie en betrokkenheid

Iemand die gemotiveerd is, haalt veel voldoening uit zijn werk, is energiek en betrokken, en vindt het werk boeiend. De mate waarin je door de aard en de inhoud van taken of activiteiten betrokken blijft op het werk of net gedemotiveerd raakt, is bepalend voor je werkbaarheidsbeleving.

Aspecten die hier soms genoemd worden door onderwijsprofessionals: onzekerheid, onduidelijkheid, wijzigingen in opdracht, minder autonomie, negatieve ervaringen, waardering krijgen, positieve resultaten ervaren, samenwerken aan verandering, verbondenheid, ...



Leermogelijkheden

Verandering kan ook een invloed hebben op de leermogelijkheden. Werkbaar veranderen heeft ook te maken met leermogelijkheden. In welke mate kan je leren uit deze verandering? Wat wil of moet je nog leren om jouw competenties op peil te houden en de verandering zo goed mogelijk te realiseren?

Aspecten die hier soms genoemd worden door onderwijsprofessionals: bijleren, lezen, bijscholing volgen, nieuwe dingen uitproberen, uitwisselen in team, samen iets uitwerken in team, geen tijd om stil te staan bij het samen leren, niet bewust zijn van leren, ...

Stress- en energiebalans

Werkbaar veranderen heeft te maken met de stress- en energiebalans van de individuele medewerker en van het team. Brengt de verandering positieve of net negatieve spanning met zich mee? In welke mate leidt ze tot overbelasting of mentale vermoeidheid? Wat doet de verandering met de beschikbare energie in het team?

Aspecten die hier soms genoemd worden door onderwijsprofessionals: extra werk, werk niet kunnen doen binnen de beschikbare tijd, werkdruk, lichamelijke reacties, emotionele reacties, onzekerheid, stress, goesting voelen, energie krijgen van de verandering, ...

Werk- en privébalans

De mate waarin het werk op school combineerbaar is met gezin, vrienden en vrije tijd. Welke invloed heeft de verandering op je privé context? In welke mate vormen de veranderde taakeisen een belemmering op je thuissituatie? Kan je de balans tussen werk en ontspanning nog gezond houden?

Aspecten die hier soms genoemd worden door onderwijsprofessionals: begrenzen, werktijd bewaken, bewust tijd inplannen, ...

Van betekenis zijn voor het leren van leerlingen

Het van betekenis zijn voor het leren van leerlingen of cursisten is de grote drijfveer van mensen in onderwijs en die drijfveer moet overeind kunnen blijven in de verandering. "We doen het voor de leerlingen", is een toetssteen om de verandering aan af te meten.

Aspecten die hier soms genoemd worden door onderwijsprofessionals: zinvol werk, leerwinst, leerlingen verder brengen, verschil maken voor leerlingen, effect zien, gedrevenheid, ...



Fiche 4: De wijze balans



Fiche 4: De wijze balans



Wat is er nodig om de verandering werkbaar te houden?

Bekijk ook kennisclip 3 'beïnvloedende factoren voor werkbaar veranderen'

<https://artelvehogeschool.wistia.com/medias/mm9bmsjhu4>



Doel

- De veranderingsaanpak evalueren en zicht krijgen op welke factoren het werkbaar veranderen beïnvloeden
- Zicht hebben op wat de noden zijn in het team op vlak van sturing, ondersteuning, uitdaging en borging
- Vanuit de noden prioriteiten stellen en die omzetten in concrete afspraken op vlak van sturing, ondersteuning, uitdaging en borging
- Al doende leren uit de ervaringen en samen groeien in werkbaar veranderen



Inzetbaarheid

- Bij tussentijdse evaluatie van de veranderingsaanpak volgend op de werkbaarheidsbarometer (fiche 3)
- Bij signalen van verminderde motivatie of energie in het team of bij nood aan bijsturing
- Bij beslissingsmomenten over het verdere verloop en keuze over de beste aanpak van de verandering
- Bij de eindevaluatie als afsluitend onderzoek naar welke elementen positief en negatief bijdragen in werkbaar veranderen



Vorbereiding en benodigdheden

Benodigdheden

- Indien al beschikbaar: de oogopslag (resultaat fiche 1) en verhaallijn (resultaat fiche 2) van jullie veranderingsproces.
- Placemats en stellingen over de domeinen sturen, steunen, uitdagen en borgen. (zie bijlage 4.1 -> bijlage 4.4)

Vorbereiding voor gespreksbegeleider

- Bekijk kennisclip 3.
- Verdiep je in de placemats en stellingen die bij deze fiche horen (zie bijlage 4.1 -> bijlage 4.4)
- Doe zelf ook de voorbereidende oefening (zie hieronder).



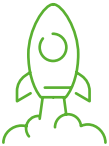
Vorbereiding voor de deelnemers (optioneel)

- Bekijk kennisclip 3.
- Elke deelnemer maakt een individuele voorbereiding van één of alle placemats.
Opdracht: geef een + of - bij elke stelling
 - ☐+ = dat zit goed, dat werkt goed! Dit waardeer ik.
 - ☐- = dat mis ik of kan beter. Hier moeten we nog werk van maken.



Veiligheid en verbinding

- Doe deze oefening bij voorkeur in een kleine groep (max +- 8 deelnemers). Wil je met het volledige team werken? Maak dan deelteams.
- In dit gesprek staan gedeelde afspraken als doel voorop, maar ook individuele verhalen krijgen best een plek. Ga op zoek naar een goed evenwicht tussen ervaringen delen en concrete besluiten formuleren.
- Als er belangrijke individuele noden naar boven komen die opvolging vragen, geef dan aan waar, wanneer en met wie dit kan opgevolgd worden (zie fiche 6. Individuele coaching).



Werkwijze

1. Check-in

- Afhaalrondje bv. Wat blijft jou het meeste bij uit het veranderingsproces dat we tot nu toe al gelopen hebben? OF Met welke verwachting begin jij aan dit overleg?
- Check even of iedereen zich heeft kunnen voorbereiden.

2. Inleiding

- Fris eerst even op hoe het veranderingsproces begonnen is (indien beschikbaar a.d.h.v. 'De oogopslag') en situeer deze bijeenkomst in het proces van de verandering (indien beschikbaar a.d.h.v. 'De verhaallijn'): waar staan we nu in dit traject?
- Kader de bijeenkomst als een (tussentijds) evaluatiemoment en licht de doelen toe: samen beter worden in 'werkbaar veranderen' door systematisch de aanpak te evalueren en bij te sturen, keuzes te maken, randvoorwaarden te realiseren en te leren uit onze ervaringen.
- Waardeer het voorbereidend werk en peil naar eventuele vragen of onduidelijkheden bij de domeinen of de kennisclip.

3. Groepsgesprek

- Overloop samen eerst nog eens de verschillende domeinen van 'de wijze balans' bijlage 4.0 en de bijlagen 'placemat overzicht sturen steunen' en 'placemat overzicht uitdagen borgen' en verwijs hierbij naar kennisclip 3.
- Op basis van de actuele noden en de beschikbare tijd beslis je vervolgens samen op welk domein (of sub-domeinen) er vandaag zal gefocust worden. Gebruik hiervoor bijlage 4.0 (Andere (sub)domeinen kunnen uiteraard in een volgende bijeenkomst aan bod komen).
- Verken vervolgens samen de placemat met de bijhorende stellingen.
- Laat de deelnemers hun + en -, hun bevindingen en meningen noteren en delen met elkaar.
- Bespreek samen:
 - Wat leren we uit deze ☐-? Wat heeft ons team nu nodig? Wat kan beter? Welke behoeftes leven er in het team?



- Wat leren we uit de bespreking van deze +? Waar zijn we goed in als team?
- Wat waarderen we? Wat werkt hier om met deze ploeg werkbaar te veranderen?
- Selecteer samen max. 3 prioriteiten en kom samen tot concrete afspraken of acties:
 - Aan welke randvoorwaarden moeten we werken? Wat gaan we nu (anders) doen? Wat zullen we bijsturen? Waarom is dat nodig?
 - Welke initiatieven kunnen we nemen? Hoe en door wie?
 - Wanneer? Wat is hiervoor nodig?
 - Komen we daarmee tegemoet aan de noden?
 - Wat kan jij zelf doen, wat kan je doen voor anderen, wat kan er gedaan worden voor het team?

Aandachtspunten voor de gespreksbegeleider

Probeer in het gesprek de verschillende actieniveaus open te houden:

- Wat kan jij voor jezelf doen?
- Wat kan je doen voor de collega's/ voor het team?
- Wat kan de school doen voor jou/ voor het team?

Heb in dit gesprek ook aandacht voor andere invloeden (naast sturen, steunen, uitdagen en borgen).

- Zijn er nog andere factoren die onze werkbaarheid in de verandering beïnvloeden?
Bv. een emotioneel belastende privé situatie, beschikbare tijd, ruimte en middelen in de organisatie, een hoge maatschappelijk druk t.a.v. onderwijs. Vaak is het moeilijk of zelfs onmogelijk om deze factoren aan te pakken. Toch is het belangrijk om ze in groep vast te stellen, te bespreken en de invloed ervan te erkennen. (Verwijs indien nodig ook naar fiche 6)

4. Nabespreking en opvolging

Besprek samen wat dit gesprek opleverde en welke opvolging er nodig is. Wanneer je in deelteams hebt gewerkt is het van belang om de besluiten plenair te delen. Maak ook concreet hoe je de besluiten zal delen met het brede team.

- Welke beslissingen nemen we nu en op welk niveau?
 - 'Wat gaan we nu morgen anders doen, meer doen of niet meer doen?' (op vlak van sturen, steunen, uitdagen, borgen).
- Wat leren we hier nu uit?
 - 'Wat ga je zelf doen, wat kan je als collega's doen voor elkaar? En wat kan de school doen?'
- Wat moet worden opgevolgd en door wie:
 - Bewaar de inzichten, nieuwe vragen en signalen uit dit gesprek zodat je ze kan meenemen in het verder verloop van het veranderingsproces.
 - Bepaal wanneer je opnieuw zal evalueren en wie de gemaakte afspraken en besluiten opneemt en communiceert t.a.v. de afwezigen.

5. Check-Out

Afsluitend rondje, bv. Wat werkte goed voor jou in dit gesprek? Wat zijn aandachtspunten?



Verdieping

Onderzoek in welke mate je de inzichten en beslissingen uit dit gesprek kan verankeren in andere beleidsdomeinen van de school (zie fiche 5). Welke besluiten nemen we mee als hefboom voor verdere ontwikkeling?

Bv. Hoe verankeren we leerwinst?

Hoe vieren we de successen?

Hoe en door wie wordt er beslist over initiatieven en bijstellingen doorheen veranderingsprocessen?

Op basis waarvan beslissen we welke verandering we doorvoeren en welke we niet aanpakken?

Hoe gaan we om met (ongewenste) neveneffecten?

Waar voorzien we tijd en ruimte om te onderzoeken waarom iets al dan niet gewerkt heeft?

Hoe waarderen we de actoren in het proces en hoe bewaken we de motivatie bij ongewenste effecten of goed bedoelde maar niet succesvolle initiatieven?

In een overzichtsdokument vind je alle 4 domeinen en hun subdomeinen. Dit helpt je om te kiezen voor 1 specifiek domein of subdomein.

Bijlage 4.0

Peilen naar een wijze balans

Beslissen over domeinen in de wijze balans

STUREN 	Participatie en inspraak + - We worden betrokken in de voorbereiding of de uitvoering van de verandering. We ervaren invloed in bepaalde domeinen van de verandering.
	Beslissing en begrenzing + - Er zijn mededelingen en communicatie over wat/hoe iets is beslist, we durven afbakenen in prioriteiten en acties.
	Duidelijkheid + - Het veranderingsproces is helder en inzichtelijk.
	Autonomie + - Er is zelfstandigheid en zeggenschap over verschillende aspecten van de eigen professionaliteit en beroepsinvulling.
STEUNEN 	Inhoudelijke steun en inspiratie + - We verwerven de nodige vaardigheden, inzichten en/of kennis om de verandering te kunnen doorvoeren.
	Emotionele en sociale steun + - We kunnen ergens terecht om te ventileren en te praten, je hart te luchten.
	Open communicatie, feedback en waardering + - Er is openheid, feedback, waardering en erkenning.
UITDAGEN 	We focussen doelgericht + - We richten ons op duidelijk doel.
	We handelen doordacht + - We gaan weloverwogen en onderbouwd te werk met een goed doordacht plan van aanpak.
	We gaan stapsgewijs te werk + - We werken aan de verandering in verschillende stappen of fasen.
	Samen leren + - We werken samen aan en leren samen uit dit traject.
BORGEN 	We stellen vast wat goed of (heeft ge)werkt + - Vaststellen wat goed gaat tijdens de verandering of behouden wat al goed ging voor de verandering.
	We verankeren de (tussentijdse) resultaten + - We implementeren deze verandering zodat ze duurzaam is in de tijd en in de praktijk.
	We vieren de successen + - Samen stil staan bij succeservaringen.



Bijlage

Placemat overzicht sturen steunen

STUREN

richting bepalen – speelveld afbakenen - duidelijkheid

- Ik heb voldoende mogelijkheden en ruimte om mezelf aan te sturen in de verandering.
Ik kan zelf plannen, inschatten en afbakenen.
- Ik heb voldoende mogelijkheden en ruimte om het veranderingsproces en/of collega's mee aan te sturen.
Ik kan mee invloed uitoefenen.
- Ik ervaar dat ik voldoende word (aan)gestuurd door de collega's of de leidinggevende in de verandering.

<p>Participatie en inspraak</p> <p>Betrokkenheid in de voorbereiding of de uitvoering van de verandering.</p> <p>De ervaring van invloed in een bepaald domein van de verandering.</p>	<p>Beslissing en begrenzing</p> <p>Mededelingen en communicatie over wat/hoe iets is beslist.</p> <p>Durven afbakenen in prioriteiten en acties.</p>	<p>Duidelijkheid</p> <p>Wens/nood aan helderheid en inzichtelijkheid tijdens het veranderingsproces.</p>	<p>Autonomie</p> <p>Zelfstandigheid en zeggenschap over verschillende aspecten van de eigen professionaliteit en beroepsinvulling.</p>
---	---	---	---

STEUNEN

samen denken en doen – inspiratie – positiviteit – openheid – gedragenheid

- Ik heb voldoende mogelijkheden en ruimte om mezelf te steunen in de verandering.
Ik kan aan zelfzorg doen.
- Ik heb voldoende mogelijkheden en ruimte om collega's te steunen in de verandering.
Ik kan mee inspireren, ondersteunen, feedback geven.
- Ik ervaar voldoende steun in de verandering. Ik word geïnspireerd, ondersteund, krijg feedback.

<p>Inhoudelijke steun en inspiratie</p> <p>Het verwerven van de nodige vaardigheden, inzichten en/of kennis om de verandering te kunnen doorvoeren.</p>	<p>Emotionele en sociale steun</p> <p>Ergens terecht kunnen om te ventileren en te praten, je hart te luchten.</p>	<p>Open communicatie, feedback en waardering</p> <p>Het belang van feedback, waardering en erkenning.</p>
--	---	--



Bijlage 4.1

Placemat sturen

STUREN

richting bepalen – speelveld afbakenen - duidelijkheid

- Ik heb voldoende mogelijkheden en ruimte om mezelf aan te sturen in de verandering.
Ik kan zelf plannen, inschatten en afbakenen.
- Ik heb voldoende mogelijkheden en ruimte om het veranderingsproces en/of collega's mee aan te sturen.
Ik kan mee invloed uitoefenen.
- Ik ervaar dat ik voldoende wordt (aan)gestuurd door de collega's of de leidinggevende in de verandering.

4.1.1 Participatie en inspraak

Betrokkenheid in de voorbereiding
of de uitvoering van de verandering.

De ervaring van invloed in een bepaald domein
van de verandering.

4.1.2 Beslissing en begrenzing

Mededelingen en communicatie over wat/hoe
iets is beslist.

Durven afbakenen in prioriteiten en acties.

4.1.3 Duidelijkheid

Wens/nood aan helderheid
en inzichtelijkheid tijdens
het veranderingsproces.

4.1.4 Autonomie

Zelfstandigheid en zeggenschap over
verschillende aspecten van de eigen
professionaliteit en beroepsinvulling.

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.



Bijlage 4.1.1

Stellingen participatie en inspraak

STUREN

richting bepalen – speelveld afbakenen - duidelijkheid

Participatie en inspraak

- Er is inspraak over de visie die bij de verandering hoort.
- Het is duidelijk wie waarover inspraak of beslissingsrecht heeft.
- Er is inspraak mogelijk via verschillende kanalen.
- Beloofde inspraak wordt waar gemaakt.
- Iedereen wordt betrokken bij het formuleren van doelen.
- Het is duidelijk bij wie we terecht kunnen met ideeën en suggesties.
- Er wordt geluisterd naar de verschillende meningen, ideeën en opvattingen.
- Er is aandacht voor het informeren van mensen die (tijdelijk) niet betrokken zijn.
- Er is inspraak over onze taak en rol in het proces.
- Er is invloed mogelijk op de planning en de organisatie van bijkomende taken.
- ... (eigen voorbeeld)

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.

- ▶ Wat leren we hier uit?
- ▶ Wat zijn onze prioriteiten?
- ▶ Wat kan je zelf doen, wat kan je doen voor anderen, wat wordt er gedaan voor het team?



Bijlage 4.1.2

Stellingen beslissen en begrenzen

STUREN

richting bepalen – speelveld afbakenen - duidelijkheid

Beslissing en begrenzing

- Er wordt ervaren dat iemand beslissingen neemt of helpt om beslissingen te nemen.
- Het is duidelijk hoe de besluitvorming verloopt.
- Er is een goed plan van aanpak met tussentijdse doelen, tijdsplanning en een goed timemanagement.
- Er worden duidelijk knopen doorgehakt.
- De beslissingen die genomen zijn, worden goed gecommuniceerd.
- De werktijd wordt afgebakend door keuzes te maken over wat we wel of niet kunnen doen, vanuit een lange termijnvisie op de school.
- Het is duidelijk bij wie we terecht kunnen met hulpvragen.
- ... (eigen voorbeeld)

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.

- ▶ Wat leren we hier uit?
- ▶ Wat zijn onze prioriteiten?
- ▶ Wat kan je zelf doen, wat kan je doen voor anderen, wat wordt er gedaan voor het team?



Bijlage 4.1.3

Stellingen duidelijkheid

STUREN

richting bepalen – speelveld afbakenen - duidelijkheid

Duidelijkheid

- Het is voor alle betrokkenen duidelijk waarover de verandering gaat en waarom ze nodig is.
- Er is een heldere communicatie over het proces en de aanpak van de verandering.
- Er is duidelijkheid over taken en rollen in de verandering. Ik weet wie waarvoor verantwoordelijk is.
- Er is duidelijkheid op het gepaste moment: zo snel als mogelijk maar ook pas als er zekerheid is.
- Er is een goed communicatiekanaal waar duidelijke informatie gedeeld wordt.
- Er is continuïteit in leiderschap wat bijdraagt aan een gedragen en duidelijke visie.
- Het is duidelijk wat er van ons verwacht wordt in de verandering en hoe we ermee om moeten gaan.
- Er wordt geïnformeerd over hoe onze job mogelijk zal evolueren door de verandering.
- ...(eigen voorbeeld)

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.

- ▶ Wat leren we hier uit?
- ▶ Wat zijn onze prioriteiten?
- ▶ Wat kan je zelf doen, wat kan je doen voor anderen, wat wordt er gedaan voor het team?



Bijlage 4.1.4

Stellingen autonomie

STUREN

richting bepalen – speelveld afbakenen - duidelijkheid

Autonomie

- Het is mogelijk om het werk voor de eigen kerntaak zelf te blijven plannen en organiseren.
- Er is ruimte om de autonomie over de eigen (onderwijs)praktijk te behouden.
- Het is mogelijk om met een groep collega's samen autonomie op te nemen.
- Er is vertrouwen van de leidinggevenden om (samen met collega's) te experimenteren.
- Het is mogelijk om spontaan verantwoordelijkheid en initiatief te nemen.
- Er zijn taken en verantwoordelijkheden toebedeeld in het team.
- Er is vrijheid om zelf beslissingen te nemen.
- Persoonlijke initiatieven worden gewaardeerd.
- ... (eigen voorbeeld)

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.

- ▶ Wat leren we hier uit?
- ▶ Wat zijn onze prioriteiten?
- ▶ Wat kan je zelf doen, wat kan je doen voor anderen, wat wordt er gedaan voor het team?



Bijlage 4.2

Placemat steunen

STEUNEN

samen denken en doen – inspiratie – positiviteit – openheid – gedragenheid

- Ik heb voldoende mogelijkheden en ruimte om mezelf te steunen in de verandering. Ik kan aan zelfzorg doen.
- Ik heb voldoende mogelijkheden en ruimte om collega's te steunen in de verandering. Ik kan mee inspireren, ondersteunen, feedback geven.
- Ik ervaar voldoende steun in de verandering. Ik word geïnspireerd, ondersteund, krijg feedback.

4.2.1 Inhoudelijke steun en inspiratie

Het verwerven van de nodige competenties, inzichten en/of kennis in onderlinge relatie met elkaar om de verandering te kunnen doorvoeren.

4.2.2 Emotionele en sociale steun

Ergens terecht kunnen om te ventileren en te praten, je hart luchten.

4.2.3 Open communicatie, feedback en waardering

Het belang van zowel feedback als waardering en erkenning.

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.



Bijlage 4.2.1

Stellingen steun en inspiratie

STEUNEN

samen denken en doen – inspiratie – positiviteit – openheid – gedragenheid

Inhoudelijke steun en inspiratie

- Er is inhoudelijke inspiratie met betrekking tot de verandering vanuit literatuur of inzichten van experts.
- Er is ondersteuning op vlak van het proces van de verandering (intern of extern).
- Collega's kunnen samen onder elkaar nadenken over problemen en oplossingen.
- Collega's weten van elkaar waar ze goed in zijn en bij wie ze met inhoudelijke vragen terecht kunnen.
- Onder collega's worden hulpbronnen en middelen aangereikt om elkaar te inspireren.
- Er is inspiratie door over het muurtje te kijken in andere scholen.
- ... (eigen voorbeeld)

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.

- ▶ Wat leren we hier uit?
- ▶ Wat zijn onze prioriteiten?
- ▶ Wat kan je zelf doen, wat kan je doen voor anderen, wat wordt er gedaan voor het team?



Bijlage 4.2.2

Stellingen emotionele en sociale steun

STEUNEN

samen denken en doen – inspiratie – positiviteit – openheid – gedragenheid

Inhoudelijke steun en inspiratie

- Collega's kunnen bij elkaar terecht voor ondersteuning op het vlak van motivatie en draagkracht.
- Er is steun vanuit externe netwerken of familiale context.
- Er is emotionele steun vanuit de directie of leidinggevende.
- In de organisatie wordt structureel tijd ingebouwd voor collegiale samenwerking.
- Continuïteit in de samenwerkingsrelaties maakt sociale verbinding mogelijk.
- Er wordt begripvol omgegaan met de privé situatie van mensen.
- ... (eigen voorbeeld)

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.

- ▶ Wat leren we hier uit?
- ▶ Wat zijn onze prioriteiten?
- ▶ Wat kan je zelf doen, wat kan je doen voor anderen, wat wordt er gedaan voor het team?



Bijlage 4.2.3

Stellingen open communicatie

STEUNEN

samen denken en doen – inspiratie – positiviteit – openheid – gedragenheid

Open communicatie, feedback en waardering

- Er is ruimte om ervaringen in de verandering met elkaar te delen in een open sfeer.
- In ons team is er een open feedback cultuur: kritische feedback en terugkoppeling.
- Het is mogelijk om elkaar te begrenzen maar ook te ondersteunen.
- Er is erkenning en waardering voor het engagement in de verandering.
- ... (eigen voorbeeld)

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.

- ▶ Wat leren we hier uit?
- ▶ Wat zijn onze prioriteiten?
- ▶ Wat kan je zelf doen, wat kan je doen voor anderen, wat wordt er gedaan voor het team?



Bijlage

Placemat overzicht uitdagen borgen

UITDAGEN

richten - focussen - samen leren

- Ik heb voldoende mogelijkheden en ruimte om mezelf uit te dagen in de verandering.
- Ik heb voldoende mogelijkheden en ruimte om collega's uit te dagen in de verandering.
- Ik wordt voldoende uitgedaagd door anderen in deze verandering.

Doelgericht focussen Een helder doel.	Doordacht handelen Weloverwogen en onderbouwd te werk gaan. Werken volgens een goed doordacht plan van aanpak.	Stapsgewijs uitrollen Het uitvoeren van de uitdaging in verschillende stappen of fasen.	Samen leren Samen werken en samen leren gedurende veranderings-trajecten.
---	---	---	---

BORGEN

verankeren van de leerwinst en de resultaten

- Ik heb voldoende mogelijkheden en ruimte om mezelf te stimuleren om te borgen in de verandering. Ik kan zelf vaststellen wat goed werkt, resultaten verankeren en successen vieren.
- Ik heb voldoende mogelijkheden en ruimte om collega's/de organisatie te stimuleren om te borgen in de verandering.
- Ik word voldoende gestimuleerd door anderen om te borgen in de verandering, nl. om vast te stellen wat goed werkt, om resultaten te verankeren en successen te vieren.

Vaststellen wat goed (heeft ge)werkt Vaststellen wat goed gaat tijdens de verandering of behouden wat al goed ging voor de verandering.	Verankeren van de resultaten Het implementeren van de verandering zodat deze duurzaam is in de tijd en in de praktijk.	Vieren van de successen Samen stil staan bij succeservaringen.
---	--	--

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.



Bijlage 4.3

Placemat uitdagen

UITDAGEN

richten - focussen - samen leren

- Ik heb voldoende mogelijkheden en ruimte om mezelf uit te dagen in de verandering.
Ik kan doelgericht focussen, doordacht handelen, de verandering stapsgewijs uitrollen en leren.
- Ik heb voldoende mogelijkheden en ruimte om collega's uit te dagen in de verandering.
- Ik word voldoende uitgedaagd door anderen in deze verandering.

4.3.1 Doelgericht focussen

Een helder doel.

4.3.2 Doordacht handelen

Weloverwogen en onderbouwd te werk gaan.

Werken volgens een goed doordacht plan van aanpak.

4.3.3 Stapsgewijs uitrollen

Het uitvoeren van de uitdaging in verschillende stappen of fasen.

4.3.4 Samen leren

Samen werken en samen leren gedurende veranderingstrajecten.

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.



Bijlage 4.3.1

Stellingen doelgericht focussen

UITDAGEN

richten - focussen - samen leren

Doelgericht focussen

- Het waarom van de verandering is duidelijk.
- De nood om te veranderen wordt gemotiveerd vanuit de visie of het pedagogisch project van de school.
- Er zijn korte en lange termijn doelen geformuleerd.
- Er wordt ruimte gecreëerd om samen over het gewenste resultaat en einddoel te praten.
- ... (eigen voorbeeld)

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.

- ▶ Wat leren we hier uit?
- ▶ Wat zijn onze prioriteiten?
- ▶ Wat kan je zelf doen, wat kan je doen voor anderen, wat wordt er gedaan voor het team?



Bijlage 4.3.2

Stellingen doordacht handelen

UITDAGEN

richten - focussen - samen leren

Doordacht handelen

- Er worden doordachte keuzes gemaakt en prioriteiten worden beargumenteerd.
- De gevolgen van de veranderingen worden vooraf ingeschat.
- Er is een strategie uitgestippeld die wordt doorlopen en geëvalueerd.
- Er is ruimte om te praten over de betekenis van de dingen die we doen en niet doen.
- ... (eigen voorbeeld)

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.

- ▶ Wat leren we hier uit?
- ▶ Wat zijn onze prioriteiten?
- ▶ Wat kan je zelf doen, wat kan je doen voor anderen, wat wordt er gedaan voor het team?



Bijlage 4.3.3

Stellingen stapsgewijs uitrollen

UITDAGEN

richten - focussen - samen leren

Stapsgewijs uitrollen

- Er is een stapsgewijs plan van aanpak: de verandering wordt in concrete stappen opgedeeld.
- De verschillende tussenstappen van de verandering worden voorbereid.
- Er wordt gestart met kleine eerste stappen die al mogelijk zijn, de rest volgt later.
- Er is ruimte om te experimenteren, te mislukken en ervan te leren.
- Er is respect voor het tempo van verschillende medewerkers.
- Er wordt rekening gehouden met de draagkracht van het team.
- Er zijn ook periodes van rust en stabiliteit.
- ... (eigen voorbeeld)

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.

- ▶ Wat leren we hier uit?
- ▶ Wat zijn onze prioriteiten?
- ▶ Wat kan je zelf doen, wat kan je doen voor anderen, wat wordt er gedaan voor het team?



Bijlage 4.3.4

Stellingen samen leren

UITDAGEN

richten - focussen - samen leren

Samen leren

- Het team wordt gemotiveerd om gelijkgezind de uitdaging aan te gaan.
- Het team zit inhoudelijk op dezelfde golflengte.
- Er worden middelen voorzien om te investeren in professionele groei.
- ... (eigen voorbeeld)

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.

- ▶ Wat leren we hier uit?
- ▶ Wat zijn onze prioriteiten?
- ▶ Wat kan je zelf doen, wat kan je doen voor anderen, wat wordt er gedaan voor het team?



Bijlage 4.4

Placemat borgen

BORGEN

verankeren van de leerwinst en de resultaten

- Ik heb voldoende mogelijkheden en ruimte om mezelf te stimuleren om te borgen in de verandering. Ik kan zelf vaststellen wat goed werkt, resultaten verankeren en successen vieren.
- Ik heb voldoende mogelijkheden en ruimte om collega's/de organisatie te stimuleren om te borgen in de verandering.
- Ik word voldoende gestimuleerd door anderen om te borgen in de verandering, nl. om vast te stellen wat goed werkt, om resultaten te verankeren en successen te vieren.

4.4.1 Vaststellen wat goed (heeft ge)werkt

Vaststellen wat goed gaat tijdens de verandering of behouden wat al goed ging voor de verandering.

4.4.2 Verankeren van de resultaten

Het implementeren van de verandering zodat deze duurzaam is in de tijd en in de praktijk.

4.4.3 Vieren van de successen

Samen stil staan bij succeservaringen.

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.



Bijlage 4.4.1

Stellingen vast stellen wat werkt

BORGEN

verankeren van de leerwinst en de resultaten

Vaststellen wat goed (heeft ge)werkt

- Er wordt belang gehecht aan wat al goed loopt en wat er al aanwezig is.
- Er is ruimte om samen te spreken over de aanwezige krachten in de huidige onderwijspraktijk in relatie tot de verandering.
- Er zijn structurele systemen om wat goed gaat in de verandering te benoemen en te borgen.
- Er is gesprek over de mijlpalen die de verandering werkbaar maken.
- De structurele aanpassingen in het kader van werkbaar veranderen worden geëvalueerd.
- ... (eigen voorbeeld)

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.

- ▶ Wat leren we hier uit?
- ▶ Wat zijn onze prioriteiten?
- ▶ Wat kan je zelf doen, wat kan je doen voor anderen, wat wordt er gedaan voor het team?



Bijlage 4.4.2

Stellingen verankeren van resultaten

BORGEN

verankeren van de leerwinst en de resultaten

Verankeren van resultaten

- Er wordt werk gemaakt van het monitoren en evalueren van de verandering.
- Er is tijd om te leren uit de ervaring en praktijk van veranderen.
- De opbrengsten van de verandering worden zichtbaar gemaakt en geëvalueerd.
- De verandering wordt afgewerkt en verduurzaamd (op lange termijn).
- De verandering wordt geïmplementeerd en structureel ingebed in beleid, systemen en/of procedures.
- ...(eigen voorbeeld)

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.

- ▶ Wat leren we hier uit?
- ▶ Wat zijn onze prioriteiten?
- ▶ Wat kan je zelf doen, wat kan je doen voor anderen, wat wordt er gedaan voor het team?



Bijlage 4.4.3

Stellingen successen vieren

BORGEN

verankeren van de leerwinst en de resultaten

Successen vieren

- Er wordt samen expliciet stil gestaan bij kleine en grote succeservaringen.
- Successen en goede praktijken worden gedeeld.
- Successen worden gevierd.
- Er wordt taal gegeven aan datgene waar we als team goed in zijn en wat we nog willen versterken.
- ... (eigen voorbeeld)

= dat zit goed! Dit waardeer ik. = dat mis ik of kan beter! Hier moeten we nog werk van maken.

- ▶ Wat leren we hier uit?
- ▶ Wat zijn onze prioriteiten?
- ▶ Wat kan je zelf doen, wat kan je doen voor anderen, wat wordt er gedaan voor het team?



Fiche 5: Een wijze werkbare school





Fiche 5: Een wijze werkbare school

Verduurzamen van werkbaar veranderen



Doel

- Geleerde lessen en resultaten van het veranderingsproces verankeren in het schoolbeleid.
- Versterken van de verandercapaciteit van het team door de ervaren succesfactoren en ondersteuningsnoden om te zetten in beleidskeuzes: 'Dit is de manier waarop wij veranderingsprocessen werkbaar maken.'
- Visie en profilering van het team op het vlak van de vijf indicatoren voor werkbaar veranderen: 'Dit is wie wij zijn als wijs & werkbaar team.'



Inzetbaarheid

- Na een intensieve fase binnen een veranderingsproces, op het einde van een schooljaar of na afloop van een veranderingstraject
- Om samen met het team de inzichten over werkbaar veranderen structureel te verankeren in het schoolbeleid
- Als hulpmiddel bij het uitschrijven van een visie op werkbaar veranderen en de profilering als wijs werkbaar team
- Om uit te leren voor de aanpak van toekomstige veranderingsprojecten
- Om de inspanningen en het vele veranderwerk te vieren en te borgen
- Werk tijdens deze bijeenkomst eerst in deelteams (tot +- 8 personen) en pas daarna in het voltallige team



Vorbereiding en benodigdheden

Benodigdheden

- Bijlage 5.1: Persoonlijke werkbaarheidscurve
- Indien beschikbaar: De oogopslag en verhaallijn van jullie veranderingstraject
- De besluiten van jullie oefeningen met de werkbaarheidsbarometer en de wijze balans
- Het schoolwerkplan

Vorbereiding voor gespreksbegeleider

Indien jullie ook al de andere fiches uit De Wijzer gebruikten in een vorige bijeenkomst, fris dan de resultaten van die bijeenkomsten even op.



Vorbereiding voor de deelnemers (optioneel)

Teken je persoonlijke **werkbaarheidscurve** (zie bijlage 5.1) doorheen dit veranderingstraject:

- De horizontale as is de tijds-as waarop je belangrijke gebeurtenissen en mijlpalen plaatst van het veranderingsproces (zie jullie verhaallijn, fiche 2).
- De verticale as geeft jouw ervaring van de werkbaarheid: een stijgende lijn of een piek betekent dat jouw werkzaamheden op dat moment beantwoordden aan de vijf aspecten van werkbaar werk (definitie van werkbaar werk). Een dalende lijn betekent dat je het werk als minder werkbaar ervaarde en een dieptepunt duidt aan dat het voor jou op dat moment onwerkbaar was.
- Besluit voor jezelf: Welke ervaringen en mijlpalen gedurende de verandering hadden een positieve of negatieve invloed op jouw beleving van werkbaar werk? (zie bijlage 5.1: richtvragen op de placemat van de werkbaarheidscurve)



Veiligheid en verbinding

- Geef aan dat deze oefening kadert binnen het kwaliteitsbeleid van de school. Waardeer de inbreng van het team. Samen werken aan kwaliteitsvol onderwijs is een gedeelde verantwoordelijkheid.
- Doe deze oefening bij voorkeur in een kleine groep (max +- 8 deelnemers). Wil je met het volledige team werken? Maak dan deelteams.



Werkwijze

1. Vooraf of bij de start van de bijeenkomst

Elk individu tekent zijn persoonlijke werkbaarheidscurve en besluit welke ervaringen een positieve of negatieve invloed hadden op zijn of haar beleving van werkbaar werk. (zie voorbereiding en benodigdheden)

2. Inleiding en check-in

- Kader deze bijeenkomst binnen de kwaliteitszorg van de school: wat leerde dit verandertraject ons op het vlak van werkbaar veranderen? (eindevaluatie)
- Zet de focus scherp door eerst een overzicht te geven van het veranderingsproces m.b.v. De oogopslag (resultaat van fiche 1) en De verhaallijn (resultaat van fiche 2). Fris de besluiten vanuit de Werkbaarheidsbarometer (fiche 3) en Wijze balans op (fiche 4).
- Afhaalrondje: richtvraag: Wat ik zeker wil 'borgen' of 'verankeren' uit hoe wij dit veranderingsproces aanpakken is...
- Herinner nog eens aan de definitie van werkbaar werk en de vijf indicatoren.

Werkbaar werk bij veranderingen is werk dat motiverend is, voldoende leerkansen biedt, een evenwichtige stress-energiebalans en werk-privébalans toelaat, en van betekenis is voor het leren van de leerlingen.

(Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2020, gebaseerd op SERV, 2018, p.4)



3. Laat elk individu zijn curve toelichten (in sub-groepjes) en link de individuele ervaringen aan de vijf indicatoren van werkbaar werk

- Wat waren voor mij enthousiaste piekmomenten? Wat waren dieptepunten? Wanneer verliep het werk zoals anders?
- Wie of wat heeft gemaakt dat ik uit een diepte ben opgeklommen? Wat had mij hier nog meer kunnen helpen?
- In welke mate hebben de pieken en dalen te maken met motivatie en betrokkenheid, leermogelijkheden, stress- en energiebalans, de combineerbaarheid van werk en privé of het van betekenis zijn voor het leren van leerlingen?

4. Formuleer gezamenlijke vaststellingen, bedenkingen en inzichten

- Wat zeggen deze curves op teamniveau? Wat valt op?
- Wie of wat maakt dat we een piek beleven in werkbaarheid? Hoe kunnen we dit nog meer doen?
- Wie of wat heeft gemaakt dat we uit een diepte zijn opgeklommen? Wat had ons hier nog meer kunnen helpen?
- Wat brengt dit team in beweging? Wat werkt er (niet) in dit team?
- Wat gaan wij concreet ondernemen (als team/organisatie en als individu) om de werkbaarheid in veranderingsprocessen te optimaliseren? (prioriteiten)

5. Leerwinst en opvolging

Breng de inzichten samen en formuleer als team jullie visie en opvattingen over wijs en werkbaar veranderen op deze school: Dit is hoe wij het aanpakken!

Zo houden wij als team de motivatie en de betrokkenheid hoog tijdens veranderingsprocessen:...

Op deze manier grijpen wij leerkansen aan om als team te groeien in verandercapaciteit en professionaliteit:...

Zo zorgen wij er samen voor dat onze stress- en energiebalans gezond blijft:...

Zo ondersteunen wij elkaar in het bewaken van een goede werk-privé balans:...

Zo willen wij van betekenis kunnen zijn voor het leren van onze leerlingen:...

- Spreek af wie deze visie zal uitschrijven en plan een moment om die terug te koppelen naar het team.
- Neem het resultaat op in het schoolwerkplan.
- Spreek af hoe je eventueel gemaakte afspraken zal opvolgen (wie, waar, wanneer) en wanneer je ze als team opnieuw zal evalueren.
- Peil of er individuen zijn die verdere coaching of persoonlijke opvolging wensen. rond werkbaar veranderen en plan dit in (zie Fiche 6. Individuele coaching).

6. Check-out

Vier samen datgene waar je als team al goed in bent. *Ik ben trots op het feit dat wij... Hier zijn wij als team al goed in...*





Verdieping

Vraag aan de mensen om hun individuele werkbaarheidscurve voor zichzelf te bewaren en nodig ze uit om ze te gebruiken als een instrument voor persoonlijke ontwikkeling en (zelf)evaluatie (bv. bij de voorbereiding van begeleidings- en coaching momenten, bij aanvangsbegeleiding, bij het opmaken van uurroosters en jaarplanningen, bij functioneringsgesprekken, of in functie van talentgericht werken en professionele ontwikkeling, enz...).

Bijlage 5.1

Persoonlijke werkbaarheidscurve

Teken jouw persoonlijke **werkbaarheidscurve**¹ doorheen dit veranderingstraject:

- De horizontale as is een tijds-as waarop je belangrijke gebeurtenissen en mijlpalen plaatst uit jullie veranderingsproces. Zet de momenten chronologisch, voeg eventueel een datum toe (bv. eerste bijeenkomst van het kernteam in september, een pedagogische studiedag over het veranderthema op 5 oktober 2021, doorlichtingsverslag van de onderwijsinspectie,...). Je kan de momenten en resultaten uit jullie verhaallijn hiervoor gebruiken (zie fiche 2).
- Op de verticale as teken je jouw ervaring van de werkbaarheid: een stijgende lijn of een piek betekent dat jouw werkzaamheden op dat moment beantwoordden aan de vijf aspecten van werkbaar werk (definitie van werkbaar werk). Een dalende lijn betekent dat je het werk als minder werkbaar ervaart en een dieptepunt duidt aan dat het voor jou op dat moment onwerkbaar was.

Wat is werkbaar werk?

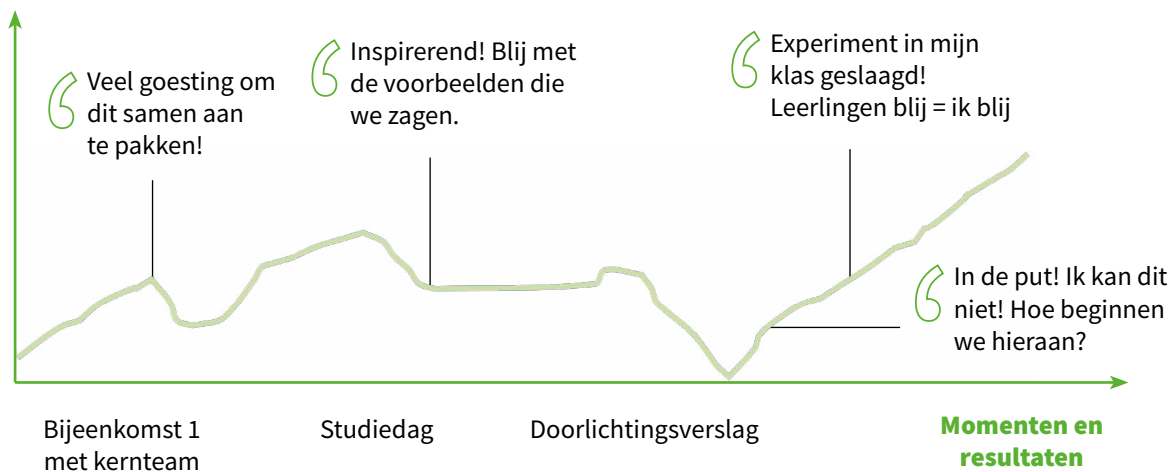
“Werkbaar werk bij veranderingen is werk dat motiverend is, voldoende leerkansen biedt, een evenwichtige stress-energiebalans en werk-privébalans toelaat en van betekenis is voor het leren van de leerlingen.”

(Gebaseerd op SERV, 2018, p.4 en Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2020)

Richtvragen om vooraf over na te denken: Welke ervaringen en mijlpalen gedurende de verandering hadden een positieve of negatieve invloed op jouw beleving van werkbaar werk?

- Wat waren voor jou enthousiaste piekmomenten? Wat waren dieptepunten? Wanneer verliep het werk zoals gewoonlijk?
- In welke mate hebben de pieken en dalen te maken met 1) motivatie en betrokkenheid, 2) leermogelijkheden, 3) stress- en energiebalans, 4) de combineerbaarheid van werk en privé of 5) het van betekenis zijn voor het leren van de leerlingen?
- Wie of wat heeft gemaakt dat je uit een diepte ben opgeklommen? Wat had jou hier nog meer kunnen helpen?
- Wie of wat kan voor jou nu helpend zijn om het werkbaar te houden? Wat kan/ga je zelf doen?

Mijn werkbaarheid



¹ Afgeleid van Tjepkema, S., Verheijen, L., & Kabalt, J. (2016). *Waarderend veranderen. Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers. Terugblikken om een stap te kunnen zetten: de kracht van een historielijn*, p. 125-129. Boom Uitgevers Amsterdam.



Fiche 6: Individuele coaching





Fiche 6: Individuele coaching

Persoonlijke verdieping in wijs & werkbaar veranderen



Doel

- Persoonsgerichte ondersteuning bij signalen van bedreigde werkbaarheid tijdens veranderingsprocessen
- Zicht krijgen op hulpvragen en analyseren van de noden
- Samen adviezen en oplossingen zoeken om de werkbaarheidsrisico's te reduceren



Inzetbaarheid

- Voor individuele coachingsgesprekken (preventief en curatief) door iemand die de rol van coach/supervisor opneemt tav een medewerker (iemand van het kernteam, schoolleiding, mentor of externe begeleider)
- Ter ondersteuning van individuele werkbaarheidservaring en draagkracht
- Opvolging van individuele hulpvragen en noodsignalen (n.a.v. werkbaarheidsbarometer)



Vorbereiding en benodigdheden

Benodigdheden

- Placemat van de persoonlijke werkbaarheidscurve (bijlage 6.1)

Vorbereiding door de betrokken medewerker (optioneel)

- Geef elke werkbaarheidsindicator een kleur en teken je persoonlijke werkbaarheidscurve.
- Formuleer je hulpvraag.



Veiligheid en verbinding

Wees duidelijk over het ondersteunend karakter van deze werkvorm en over het feit dat dit gesprek niet beoordelend of evaluerend is.

Aandachtspunten voor de gespreksbegeleider

Voor dit gesprek zijn een coachende houding en vaardigheden van belang.





Werkwijze

Verloop van het gesprek

1. Inleiding

- Kader dit gesprek binnen individuele coaching en vanuit de zorg om werkbaar werk in de verandering.
- Vertrek vanuit de hulpvraag of ondersteuningsnood van de medewerker.

2. Check-in

bv. Hoe gaat het met je? Wat laat je achter om hier te kunnen zijn?
Wat wil je graag delen voor we starten?

3. Coaching

- Jouw werkbaarheidsbeleving: Hoe (on)werkbaar is deze verandering voor jou de voorbije weken of maanden? Welke lichten staan op groen? Op oranje? Op rood? Waarom? Bespreek kort.
- Verdieping met de werkbaarheidscurve:
(Indien vooraf nog niet gebeurd) Teken jouw persoonlijke curve van werkbaarheid. Noteer belangrijke momenten en resultaten op de horizontale tijdslijn. Welke ervaringen en gebeurtenissen gedurende de verandering hadden een positieve of negatieve invloed op jouw beleving van werkbaar werk?
 - Wat waren voor jou enthousiaste piekmomenten? Wat waren dieptepunten? Wanneer verliep het werk zoals gewoonlijk?
 - Wie of wat heeft gemaakt dat je uit een diepte bent opgeklommen? Wat had jou hier nog meer kunnen helpen?
 - In welke mate hebben de pieken en dalen te maken jouw groene, oranje en rode lichten? (zie oefening hierboven)
 - In welke mate hebben de pieken en dalen te maken met motivatie en betrokkenheid, leermogelijkheden, stress- en energiebalans, de combineerbaarheid van werk en privé of het van betekenis zijn voor het leren van de leerlingen?
- Besluiten tot een persoonlijke 'wijze balans': samen komen tot adviezen en/of oplossingen voor een verbeterde werkbaarheid in de nabije toekomst.
 - Om mijn groene lichten groen te houden is het nodig dat...
 - Om mijn oranje lichten groen te maken is het nodig dat...
 - Om mijn rode lichten tot oranje of groen te maken is het nodig dat...
 - Wat heb ik in dit team, in deze organisatie nodig op vlak van sturing, ondersteuning, uitdaging en borging?
 - Hoe kan ik mezelf sturen? Hoe kan ik mezelf ondersteunen? Hoe kan ik mezelf uitdagen en motiveren? Hoe kan ik borgen waar ik goed in ben of wat ik al geleerd of bereikt heb?

4. Check-out

Bespreek samen wat dit gesprek opleverde en welke opvolging er nodig is. Waardeer de inbreng en openheid. Wat gaf energie? Wat leren we hieruit? Wanneer en hoe gaan we dit verder opvolgen?

5. Maak een vervolgspraak



Bijlage 6.1

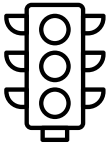
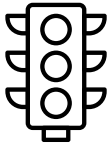
Placemat

Persoonlijke werkbaarheidscurve

Werkbaar werk bij veranderingen is werk dat “motiverend is, voldoende leerkansen biedt, een evenwichtige stress-energiebalans en werk-privébalans toelaat, en van betekenis is voor het leren van de leerlingen.”

(Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2020, gebaseerd op SERV, 2018, p.4)

Hoe is het met jouw werkbaarheid de laatste week of maand? Geef voor elke indicator aan of het licht op groen (het is ok), oranje (het is moeilijk) of rood (het is onwerkbaar) staat.

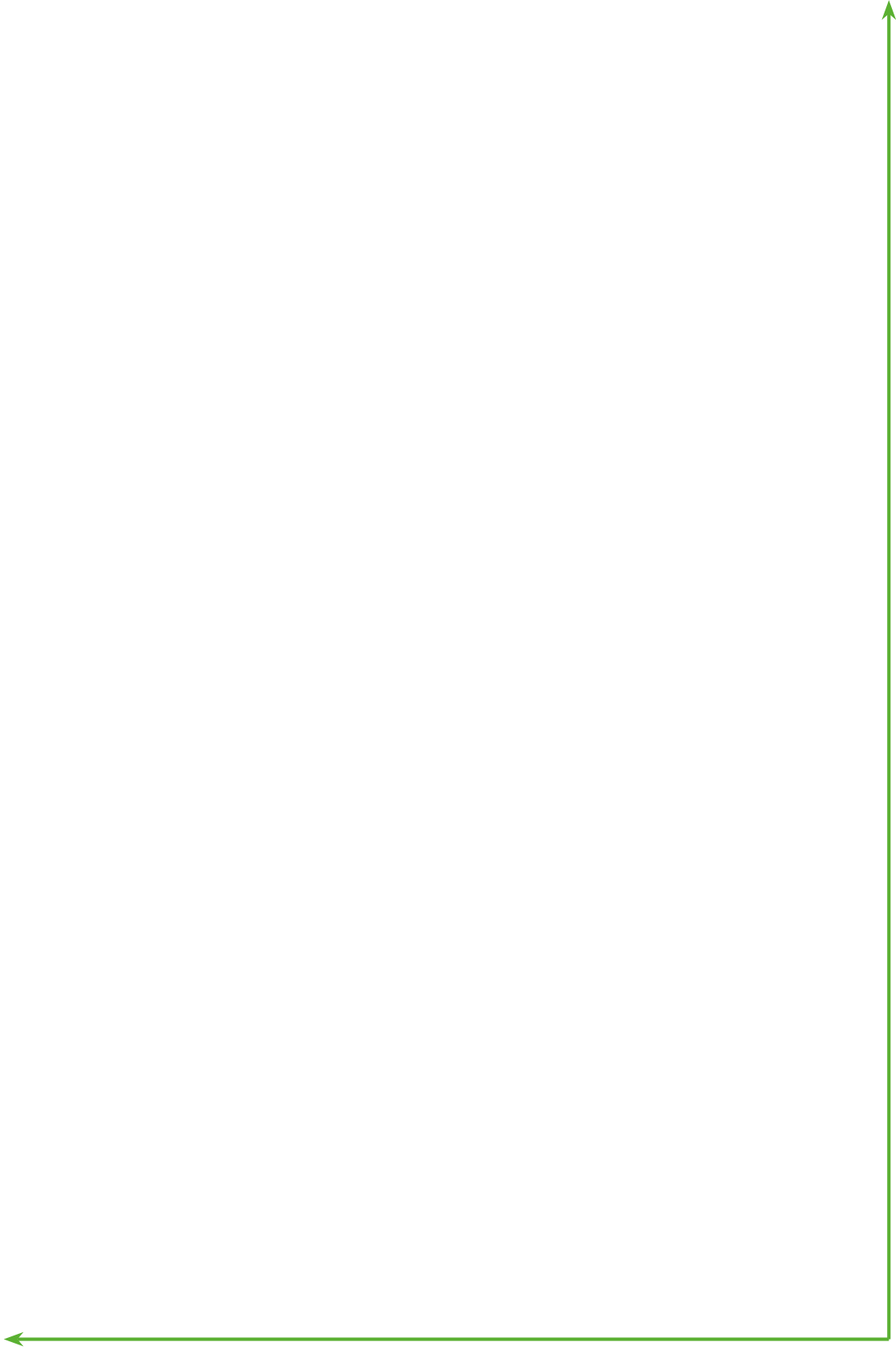
Motivatie en betrokkenheid	Leer mogelijkheden	Stress- & energiebalans	Werk- & privébalans	Van betekenis zijn voor het leren van leerlingen
				

Teken nu jouw persoonlijke curve van werkbaarheid: Noteer belangrijke momenten en resultaten op de tijdsas. Teken dan jouw curve van werkbaarheid. Welke ervaringen en mijlpalen gedurende de verandering hadden een positieve of negatieve invloed op jouw beleving van werkbaar werk?

- Wat waren voor jou enthousiaste piekmomenten? Wat waren dieptepunten? Wanneer verliep het werk zoals gewoonlijk?
- Wie of wat heeft gemaakt dat je uit een diepte ben opgeklommen? Wat had jou hier nog meer kunnen helpen?
- In welke mate hebben de pieken en dalen te maken met motivatie en betrokkenheid, leermogelijkheden, stress- en energiebalans, de combineerbaarheid van werk en privé of het van betekenis zijn voor het leren van de leerlingen?

Jouw persoonlijke curve van werkbaarheid

Mijn werkbaarheid



Momenten en
resultaten



Wijze[R] werkbare scholen in verandering

Omdat wijs en werkbaar veranderen vleugels geeft



Vlaanderen
is onderwijs & vorming

 **artevelde**
hogeschool