



WIJZE[®] WERKBARE SCHOLEN

Schoolontwikkeling in Vlaanderen onderzoeken en versterken.

Onderzoek & Ontwikkelingsopdracht, in opdracht van de Minister van Onderwijs en Vorming

Deel 2.

**Ontwerp van een wijzer voor werkbaar veranderen in scholen:
beschrijving van de ideate-, prototype- en testfase**



Onderzoeksteam

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

Promotor

Kaat Delrue, hoofd onderwijsbeleid,
Arteveldehogeschool

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

Gelieve als volgt naar deze publicatie te verwijzen:

Meirsschaut, M., Hostyn, I., & Naert, L. (2021). Wijze® werkbare scholen. *Schoolontwikkeling in Vlaanderen onderzoeken en versterken. Deel 2. Ontwerp van een wijzer voor werkbaar veranderen in scholen: beschrijving van de ideate-, prototype- en testfase*. Onderzoek & Ontwikkelingsopdracht, in opdracht van de Minister van Onderwijs en Vorming. Gent: Arteveldehogeschool.

Voor meer informatie: mieke.meirsschaut@arteveldes.be

Deze publicatie kwam tot stand in het kader van een O&O opdracht met de Minister van Onderwijs en Vorming als opdrachtgever.

In deze publicatie wordt de mening van de auteur weergegeven en niet die van de Vlaamse overheid. De Vlaamse overheid is niet aansprakelijk voor het gebruik dat kan worden gemaakt van de opgenomen gegevens.

© Arteveldehogeschool Gent

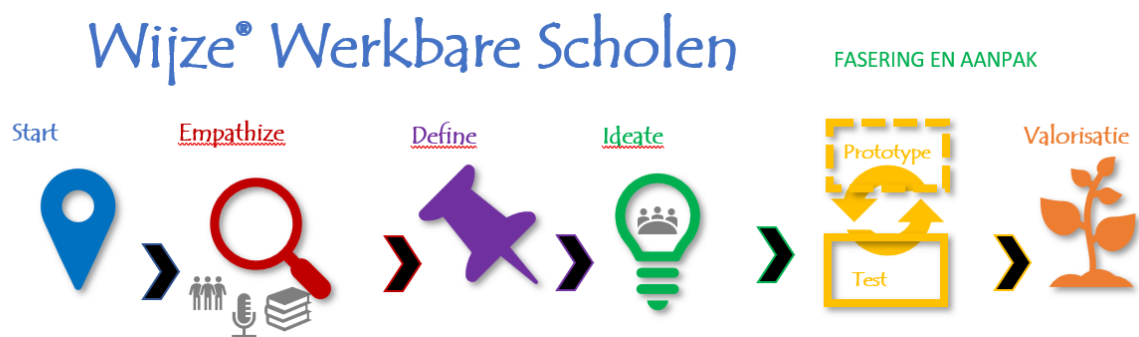
Inhoud

Inleiding.....	5
Ideate fase	6
Methodologie	6
Ontwerpprincipes: doel en vertrekpunt	6
Onderzoeksopzet.....	7
Beschrijving van de deelnemers.....	7
Focusgroepen: verloop	8
Data-analyse	9
Wetenschappelijke kwaliteit	9
Resultaten van de ideate fase.....	11
Doel van het instrument “Wijze® voor werkbare scholen in verandering” in zijn context	12
Meta-principes of substantiële ontwerpprincipes.....	12
Pragmatische of procedurele ontwerpprincipes.....	12
Theoretische en empirische argumenten	13
Prototype- en testfase.....	15
Methodologie	15
Onderzoeksopzet.....	15
Beschrijving van de deelnemers.....	16
Testperiode 1: verloop.....	20
Testperiode 2: verloop.....	20
Testperiode 3: verloop.....	20
Testperiode 4: verloop.....	22
Validiteit en betrouwbaarheid:	23
Van verwerking tot eindproduct.....	24
Besluit.....	25
Referenties.....	27
Bijlage 1. Leidraad focusgroepen ideate fase	28
Bijlage 2. Invulblad focusgroepen ideate fase	34
Bijlage 3. Codeerschema ideate-fase	36
Bijlage 4. Rekrutering gebruikersgroepen	38
Bijlage 5. Instructie test prototype 1	40
Bijlage 6. Bericht aan testers in Coronacrisis.....	41

Bijlage 7: instructie testscholen prototype 4	43
Bijlage 8: Instructie test kennisclips	43

Inleiding

Voorliggend rapport beschrijft de tweede onderzoeksfase van het onderzoeksproject Wijze® Werkbare Scholen. Via design research wordt gezocht naar hoe schoolteams ondersteund kunnen worden om veranderingsprocessen te realiseren met aandacht voor werkbaar werk. In een eerste onderzoeksfase werd een uitgebreid beschrijvend onderzoek gevoerd om de ervaringen en noden van de gebruikers te verwerven ('empathise-fase') en daaruit besluiten te trekken ('define-fase') (Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2020). Het resultaat was een beter begrip van de gebruikers en de onderzoeksdoelstelling (Hasso Plattner Institute of Design, 2012) en een eerste aanzet van ontwerpprincipes. De inzichten uit deze beschrijvende onderzoeksfase worden verder meegenomen in het ontwerpen van een ondersteunend instrument voor werkbaar veranderen: een Wijze® voor werkbare scholen in verandering.



Figuur 1. Onderzoeksaanpak Wijze® Werkbare Scholen

De ontwerpende onderzoeksfase bestaat uit twee deelfasen: een ideate-fase en een prototype- en testfase. Het resultaat van deze fasen is een bruikbaar en onderbouwd instrument dat schoolteams ondersteunt om wijs en werkbaar te veranderen.

Ideate fase

In de ideate-fase werden data verzameld over de inhoud en de vorm van de Wijze[®] voor werkbare scholen in verandering. Hiervoor werd in eerste instantie vertrokken van de resultaten van de eerste beschrijvende empathise- en define-fase: het verbeterd probleembegrip, de persona's en een eerste aanzet van ontwerpprincipes. Deze werden verder afgetoetst, verfijnd en uitgebreid in een reeks focusgroepen met focus op onderzoeksdeelvraag 1.4:

“Aan welke ontwerpprincipes moet een ondersteunend instrumentarium voldoen om veranderingsprocessen met aandacht voor werkbaar werk te versterken?”

Deze ideate fase vond plaats tussen september en november 2019.

Methodologie

Ontwerpprincipes: doel en vertrekpunt

Het doel van deze onderzoeksfase is te komen tot sterke en onderbouwde ontwerpprincipes voor een ondersteunend instrument voor werkbaar veranderen. Een ontwerpprincipe definieert Bakker (2018, p. 52) als “*a generalized design practice, with norms and documented history in a generalized and argumentative form so that it can be re-enacted when and where appropriate*”. Ontwerpprincipes omvatten “actionable knowledge”, dat is kennis en inzicht over welke acties onder welke omstandigheden zullen leiden tot welbepaalde gevolgen (Argyris, 1996, in Bakker, 2018). Ze zijn bedoeld om de meest relevante en valide inzichten te selecteren en toe te passen in een specifiek ontwerp.

Vanuit de empathise- en define-fase werd op basis van het verbeterd probleembegrip een **eerste aanzet voor ontwerpprincipes** geformuleerd (Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2020):

Bij veranderingsprocessen met aandacht voor werkbaar werk is het belangrijk om

- volgende factoren in kaart te brengen:
 - de hoofdingrediënten van een veranderingsproces
 - een aantal contextfactoren die invloed uitoefenen op individuen, teams en organisaties en hun beleving van werkbare veranderingsprocessen (bvb. te krappe middelen, nieuwe regelgeving of het wegvallen van een personeelslid door ziekte). Dit soort factoren vragen uiteraard om erkenning en rekenschap in het kader van werkbaar werk en veranderingsprocessen.
- samen betekenis te geven aan en werk te maken van de balansfactoren sturen & steunen, uitdagen & borgen
- samen te spreken en te reflecteren over werkbaarheid in de verandering, nl. wat betreft motivatie en betrokkenheid, leermogelijkheden, een evenwichtige stress- en energiebalans en werk-privébalans en het van betekenis zijn voor het leren van leerlingen.
- werk te maken van inzicht, dialoog en betekenisgeving, balans, multi-dimensionaliteit en multi-actorschap.

Het **kijkkader** en de bijhorende **persona's** (zie Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2020) werden ook als toetssteen in deze onderzoeksfase benut.

Zes centrale onderzoeksprincipes van Wijze® Werkbare Scholen waren ook in deze fase van het onderzoek inspirerend en richtinggevend: participatief, multi-perspectief, waarderend, ontwikkelingsgericht, werkbaar en gedragen.

Onderzoeksopzet

Voor een maximale inzetbaarheid van de Wijze® in de onderwijspraktijk werd in de ideate-fase de nadruk gelegd op het in interactie gaan met onderwijsprofessionals over de onderzoeksresultaten en -doelen (cf. onderzoeksprincipes: participatief & gedragen). Er werden hiertoe verschillende focusgroepen georganiseerd met als doel de meest geschikte inzichten te selecteren als ontwerpprincipes voor de Wijze®. De focusgroepen werden divers samengesteld om vanuit zoveel mogelijk perspectieven ontwerpprincipes te kunnen selecteren (cf. onderzoeksprincipe: multi-perspectief).

Beschrijving van de deelnemers

In de vorige onderzoeksfase werden voornamelijk data verzameld vanuit het perspectief van onderwijsprofessionals uit het schoolteam zelf, nl. leerkrachten en directies. Er werden in mindere mate data verzameld bij respondenten in een begeleidende of ondersteunende rol. Daarom werden in deze ideate-fase voornamelijk professionals en experts bevestigd met expertise in het begeleiden van veranderingsprocessen zoals een beleidsondersteuner op een school, een pedagogisch begeleider of andere externe ondersteuner, een bestuurslid of een onderzoeker.

De respondenten werden geïnformeerd en gerekruteerd vanuit het netwerk van de opleidingen waar de onderzoekers aan verbonden zijn en vanuit een oproep bij de leden van de stuurgroep georganiseerd vanuit het Departement Onderwijs en Vorming. Er werden in totaal 31 mensen persoonlijk uitgenodigd voor een focusgroep, waarvan 13 aangebracht door de stuurgroepleden. Geen enkele respondent weigerde deel te nemen, maar vijf respondenten waren op geen enkel moment van de verschillende focusgroepen beschikbaar. Er werden één homogene focusgroep en drie heterogene focusgroepen georganiseerd, in aansluiting op de mogelijkheden om deelnemers te bereiken. De homogene focusgroep ging door met externe begeleiders, nl. coaches van Workitects (voorheen Flanders Synergy) die ervaring hebben met de begeleiding van scholen in het project van 'Warme' of 'Slimme' scholen. Deze focusgroep startte met een debatseminarie over de resultaten van de eerste beschrijvende onderzoeksfase en werd nadien verder georganiseerd als focusgroep voor dataverzameling in het kader van de ideate fase. Hier waren zeven deelnemers.

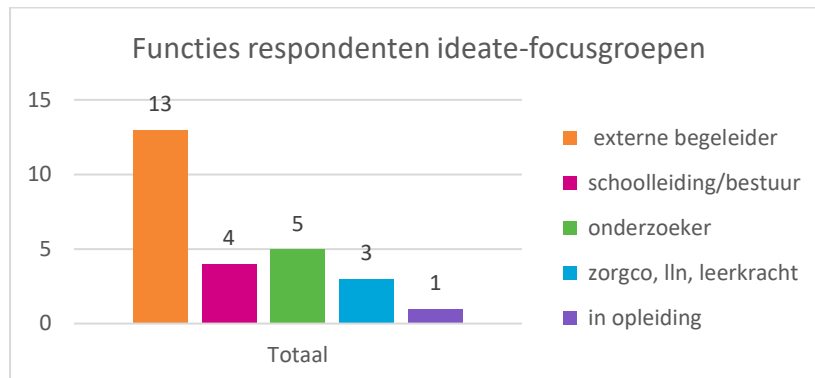
Tabel 1. *Overzicht van aantal respondenten per focusgroep*

	Focusgroep 1	Focusgroep 2	Focusgroep 3	Focusgroep 4
Deelnemers	7	7	6	6

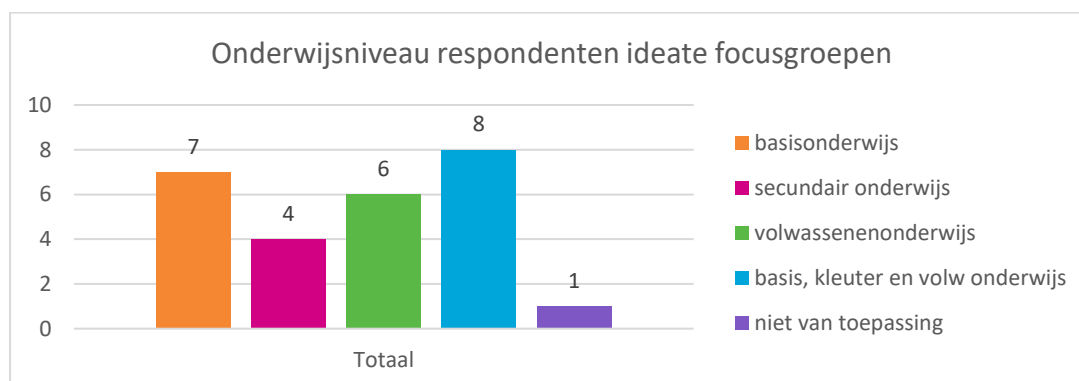
Daarnaast werden er heterogene focusgroepen georganiseerd met een mix van expertise, telkens met een zestal deelnemers.

De focusgroepen gingen door tot een punt van saturatie in de dataverzameling werd bereikt. Hiervoor was er na afloop van elke focusgroep een tussentijdse data-analyse (zie infra). Uiteindelijk gingen er in totaal vier focusgroepen door met samen 26 respondenten. De diversiteit in functies en in expertise vanuit de verschillende onderwijsniveaus wordt hieronder in twee figuren weergegeven.

Figuur 1. Functies van de respondenten van de ideate-focusgroepen



Figuur 2. Onderwijsniveau waarin de respondenten van de ideate-focusgroepen werkbaar zijn



Focusgroepen: verloop

Er werd een leidraad uitgewerkt voor de focusgroepen in functie van dataverzameling voor onderzoeksdeelvraag 1.4 (cf. begeleidende PowerPointpresentatie, bijlage 1). Bij de start van de focusgroep kregen de respondenten duiding bij de achtergrond van het onderzoek en het onderzoeksdoel. Bijzondere aandacht ging naar de specifieke focus van de Wijze®, nl. ter ondersteuning van veranderingsprocessen met aandacht voor werkbaar werk, en niet gericht op het verhogen van het succes van veranderingsprocessen an sich of op werkbaar werk in onderwijs in het algemeen. Na een kennismakingsoefening werden de resultaten van onderzoeksvragen 1, 2 en 3 gepresenteerd. Respondenten kregen vervolgens de kans om elementen van herkenning, inspiratie, gemis of tegenargumenten in te brengen. Daarna werd de eerste aanzet van ontwerpprincipes gebaseerd op de onderzoeksresultaten voorgesteld. Respondenten werden via een verbeeldingsoefening uitgenodigd om hieraan betekenis te geven en hierop verder te denken (cf. Appreciative Inquiry, bvb. Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016). Aansluitend was er een bevraging over de mogelijke vorm(en) van de Wijze®, met een toontafel aan voorbeeldvormen ter

inspiratie. Elke van bovenstaande oefeningen werd eerst individueel voorbereid (uit het hoofd en/of op papier; cf. Bijlage 2. Invulblad) om vervolgens in kleine groep en plenair uit te wisselen. Elke focusgroep werd begeleid door twee onderzoekers, waarvan één gespreksmoderator en één verslaggever. Onmiddellijk volgend op een focusgroep verzamelden de betrokken onderzoekers hun reflecties in relatie tot onderzoeksdeelvraag 1.4. Deze reflecties werden toegevoegd aan het focusgroepverslag.

Data-analyse

De data-analyse van de focusgroepen gebeurde continu doorheen de focusgroepen om het punt van data-saturatie te monitoren en beslissen. Hiervoor werd na elke focusgroep het verslag en de invulbladen van respondenten tussentijds geanalyseerd. Op die manier konden de ontwerpprincipes steeds verder evolueren en kritisch afgetoetst worden. Na de 4^e focusgroep werd beslist dat datasaturatie bereikt was omdat er geen nieuwe elementen meer aan de oppervlakte kwamen.

De dataset werd deductief geanalyseerd. Het codeerschema werd in eerste instantie opgesteld vanuit de aanzet van ontwerpprincipes uit de vorige onderzoeksfase. Na een eerste focusgroep werd het codeerschema uitgebreid met het design research kader van Van den Akker (2013; in Bakker, 2018) om de data nog grondiger in te delen en verwerken. Er werden twee hoofdcategorieën van principes toegevoegd die volgens Bakker (2018) de noodzakelijke ingrediënten zijn voor de argumentatie en/of onderbouwing van een design principe. Een eerste soort zijn meta-principes (Kali & Lyn, 2007, in Bakker, 2018, p. 51) of substantiële principes (Van den Akker, 1999, in Plom & Nieveen, 2013, p 24) die over het ‘wat’ van het instrument gaan en meer algemeen richtinggevend bedoeld zijn, bvb. “Maak het denkproces zichtbaar”. Een tweede soort ontwerpprincipes zijn pragmatische (Kali & Lyn, 2007, in Bakker, 2018, p. 51) of procedurele principes (Van den Akker, 1999, in Plom & Nieveen, 2013, p 24) die over het ‘hoe’ van het instrument gaan en meer concreet en specifiek van aard zijn, bvb. “Zorg dat het ontwerp 3-dimensionaal hanteerbaar is”.

In bijlage 3 is (de evolutie van) het codeerschema uit de ideate-fase opgenomen.

Eén onderzoeker codeerde alle data in NVIVO 12 Pro (2018). Cyclisch werken of het constant vergelijken (Mortelmans, 2018) stond hierin centraal. Dit gebeurde in nauw overleg met twee andere onderzoekers. Vanuit een open blik en zo dicht mogelijk bij de data uit de focusgroepen, werden patronen en thema’s gefilterd en gecodeerd. In een finale ronde werden de codes geclusterd en als ontwerpprincipes geformuleerd. Het kijkkader van onderzoeksfase 1 en de daaruit afgeleide persona’s (Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2020) werden als toetssteen gebruikt en bevestigden de finale data-analyse.

Wetenschappelijke kwaliteit

Met het oog op de constructvaliditeit (Bakker, 2018) van dit ontwerp onderzoek werd de focus van de Wijze[®] voor werkbare scholen in verandering bij de aanvang van de ideate-fase scherp gedefinieerd: nl. ter ondersteuning van veranderingsprocessen met aandacht voor werkbaar werk, en niet gericht op het verhogen van het succes van veranderingsprocessen an sich of op werkbaar

werk in onderwijs in het algemeen. Ook constructen zoals “werkbaar werk” en “hogere veranderingsprocessen” werden gedefinieerd op basis van de inzichten uit vorige onderzoeksfase.

Om de validiteit van de steekproeftrekking te maximaliseren werd er voor de rekrutering van respondenten voor de focusgroepen zowel beroep gedaan op de professionele netwerken van de onderzoekers zelf als op contacten via de leden van de stuurgroep. Respondenten werden geselecteerd omwille van hun ervaring en/of expertise met veranderingsprocessen in onderwijs. Het overwicht lag bewust op respondenten die vanuit een begeleidende rol in veranderingsprocessen werken, omdat deze groep nog te weinig bevroegd kon worden in de vorige onderzoeksfase en deze groep wel van groot belang is in de toepassing van de Wijze®. Deze begeleidende rol werd aangevuld met leerkrachten, zorgcoördinatoren, directies, schoolbesturen en onderzoekers. Op die manier werd een vertegenwoordiging van alle onderwijsniveaus bereikt.

Data-triangulatie bestond erin de eerste aanzet van ontwerpprincipes uit de vorige onderzoeksfase te combineren met de nieuwe data uit de 4 focusgroepen. Een membercheck, in functie van validiteit, is gebeurd onmiddellijk bij het afronden van elke focusgroep: de moderator vatte de kernboodschappen samen en toetste deze af bij de respondenten.

Wat betreft betrouwbaarheid werd een gedetailleerde omschrijving van het verloop van de focusgroepen voorzien, ondersteund vanuit een leidraad voor de dataverzameling (cf. bijlage 1). Het codeerschema geeft inzicht in de procedure van de data-analyse. De conclusies werden eerst voorbereid door de 3 onderzoekers apart en dan in overeenstemming samengebracht tot een reeks van definitieve ontwerpprincipes.

Het ethisch aspect van dit onderzoek werd gegarandeerd door nauwkeurige en begrijpelijke informatie te verschaffen aan alle deelnemers, hun toestemming te vragen en door hen te informeren over de onderzoeksresultaten. Alle onderzoeksmethoden werden op wetenschappelijk verantwoorde wijze uitgevoerd met respect voor de betrokkenen. We verwerkten de data anoniem en respectvol (volgens Algemene Verordening Gegevensbescherming, volgens de overeengekomen modelbepalingen).

Resultaten van de ideate fase

De resultaten worden gepresenteerd in overeenstemming met de gebruikte codestructuur en gebaseerd op de bouwstenen van ontwerponderzoek van Van den Akker (2013; in Bakker, 2018, p. 49):

- Doel Y van instrument X in context Z,
- Met kenmerken C1, C2, ... in de vorm van meta-principes of substantiële ontwerpprincipes,
- Volgens procedures P1, P2, ... in de vorm van pragmatische of procedurele principes,
- En omwille van theoretische en empirische argumenten TE1, TE2, ...

Het resultaat zijn **definitieve ontwerpprincipes** voor de Wijze® voor werkbare scholen in verandering.

Doel van het instrument “Wijze® voor werkbare scholen in verandering” in zijn context

De wijze® ondersteunt schoolteams om veranderingsprocessen met aandacht voor werkbaar werk te realiseren in onderwijs. “Werkbaar veranderen” is met andere woorden het doel van het instrument.

Meta-principes of substantiële ontwerpprincipes

De wijze® voor werkbare scholen in verandering:

1. bevordert het samen in gesprek gaan over
 - de hoofdingrediënten van een veranderingsproces
 - de belemmerende en bevorderende factoren voor werkbaar veranderen (de balansen sturen & steunen, uitdagen & borgen)
 - de gevolgen van de verandering op het werk (op motivatie, leermogelijkheden, stress- en energiebalans, balans werk-privé en het van betekenis zijn voor het leren van leerlingen)
2. helpt gedeelde taal en betekenis ontwikkelen over werkbaarheid in de verandering
3. zet aan tot gedragen besluitvorming en opvolging
4. nodigt uit tot openheid en constructieve dialoog
5. stimuleert een waarderende cultuur
6. helpt de complexiteit van werkbaar veranderen omarmen, verschillen respecteren en multiperspectiviteit hanteren
7. versterkt gedeeld leiderschap, nl. iedereen draagt bij aan het leiderschap
8. inspireert over werkbaar veranderen

Pragmatische of procedurele ontwerpprincipes

De Wijze® voor werkbare scholen in verandering:

1. vraagt om een goed onderbouwde inleiding, nl. met volgende informatie:
 - hoe is het instrument ontstaan?
 - Wat is het? En waartoe dient het?
 - Voor wie is het bedoeld?
 - Hoe moet je het gebruiken?
2. is eenvoudig, aantrekkelijk en laagdrempelig in gebruik door zijn vorm
3. stimuleert tot het (herhaaldelijk) bepalen van ‘het frame’ van werkbaar veranderen, zowel op organisatie- als op individueel niveau
 - Wat is het doel van deze verandering?
 - Wie is er betrokken?
 - Wat zijn belangrijke stappen?
 - ...
4. vraagt om herhaalde aandacht; éénmalige aandacht voor werkbaar werk in veranderingsprocessen volstaat niet

Theoretische en empirische argumenten

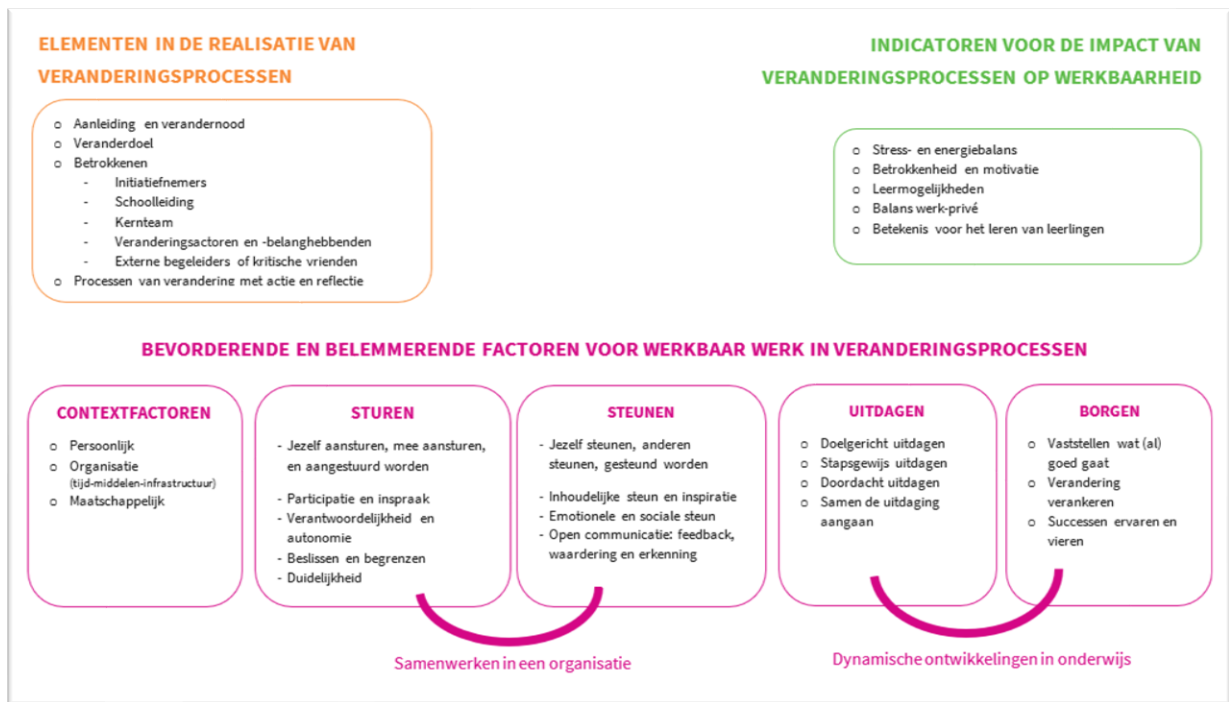
Waar Van den Akker (2013; in Bakker, 2018) de theoretische en empirische argumenten afzonderlijk benoemd, worden ze hier samengevoegd. Hiervoor wordt immers voor beide elementen verder gebouwd op de inzichten uit de empathise- en define-onderzoeksfase van dit onderzoek, waar zowel een theoretisch (literatuurstudie) als empirisch (vragenlijstonderzoek en casestudy) onderzoeksluik werden gecombineerd. De samenvatting van theoretische en empirische data gebeurde in een kijkkader werkbaar veranderen (Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2020).

Theoretische en empirische argumenten om de “Wijze®” te onderbouwen zijn gelinkt aan de omschrijving van werkbaar werk bij veranderingen zowel op individueel als op team- of organisatieniveau:

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.

Bovenstaande inzichten zijn samengevat in onderstaand kijkkader ‘werkbaar veranderen’ (Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2020).



Figuur 3. Kijkkader ‘werkbaar veranderen’ als resultaat van het beschrijvend onderzoek Wijze® Werkbare Scholen.

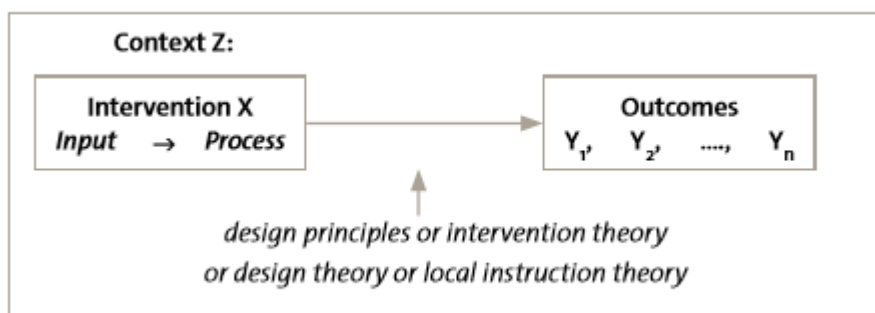
Prototype- en testfase

In deze prototype- en testfase staat de hoofdonderzoeksvraag van Wijze® Werkbare Scholen centraal:

“Op welke manier kan een schoolteam via een instrumentarium ondersteund worden om veranderingsprocessen te realiseren met aandacht voor werkbaar werk?”

Kenmerkend voor de prototype-fase is het cyclisch proces van opeenvolgende prototypes. De prototypes worden ontwikkeld via iteratieve processen waarin de ontwerpprincipes toegepast worden, zoals ook zichtbaar in onderstaande figuur (Plomp & Nieveen, 2013). Elk prototype krijgt een testfase waarin gebruikersgroepen aan de slag gaan met het prototype en hun feedback verzameld wordt als basis voor het ontwerp van een volgend prototype. De testfase biedt bovendien opnieuw een kans om de noden van je gebruikersgroep nog beter te begrijpen (Plattner, z.j.). De prototype- en testfase zijn dus geen twee aparte fasen maar vormen samen een tandem waartussen er voortdurend geschakeld wordt.

“Always prototype as if you know you’re right, but test as if you know you’re wrong—testing is the chance to refine your solutions and make them better.” (Plattner, z.j., p. 6)



Figuur 4. Cyclisch proces van de prototype-fase, Plomp & Nieveen, p. 32

Deze prototype- en testfase vond plaats tussen december 2019 en maart 2021. De duurtijd van de testfase werd verlengd omwille van de maatregelen ten gevolge de Covid-19 pandemie die uitbrak in maart 2020.

Methodologie

Onderzoeksopzet

De prototype- en testfase bestond uit verschillende cycli, waarin telkens volgens dezelfde opbouw gewerkt werd:

- 1) fase van **inventariseren**: verzamelen van alle beschikbare informatie (tijdens de eerste fase: inzichten uit onderzoeksfase 1 en de ontwerpprincipes na de ideate-fase; tijdens de tweede fase: feedback van de gebruikersgroepen op prototype 1 als extra input; ... enzovoort)

2) **open denk- en ontwerpfase** (divergeren): bespreken en schetsen van ideeën voor mogelijke tools, concepten en deel-instrumenten

3) fase van **richten en uitwerken** (convergeren): uit het geheel van ideeën werden gericht enkele mogelijkheden gekozen. Elk idee werd grondig uitgewerkt tot een deelinstrument door één onderzoeker en vervolgens samen besproken en aangepast in overeenstemming met de ontwerpprincipes. Alle instrumenten werden finaal samengevoegd door het onderzoeksteam tot een prototype.

4) fase van **testen**: gebruikersgroepen testen het prototype. Onderzoekers verzamelen feedback tijdens deze testperiode.

Herhaling van de cyclus. Uiteindelijk werden er 4 cycli doorlopen die resulteerden in 4 prototypes en tot slot in een finaal instrument.

Beschrijving van de deelnemers

Respondenten voor de gebruikersgroepen werden gerekruteerd via een oproep (zie bijlage 4. Oproep deelnemers testfase) verspreid via de leden van de stuurgroep, via kanalen zoals Klasse: schooldirect en lerarendirect en de Klasse facebookpagina, via eigen netwerken van de betrokken opleidingen en via contacten vanuit het onderzoek (nl. respondenten uit de empathise en define-fase van dit onderzoek, volgers van de onderzoeksblog). Deze rekrutering gebeurde in 3 fasen: in juni 2019, in december 2019 en in september 2020.

Geïnteresseerde testers kregen de keuze om zich **als individu of als kernteam** aan te melden.

- Individuele testers worden verwacht feedback te geven op het volledige instrument vanuit hun persoonlijke ervaringen en expertise, door het materiaal door te nemen vanuit het zich verbeelden van een toepassing binnen de eigen werkcontext. Ze bezorgen hun feedback via een gestructureerde online vragenlijst met gesloten en open vragen, rechtstreeks gelinkt aan de ontwerpprincipes en gewenste dataverzameling.
- Van kernteams die zich engageren voor een test wordt verwacht dat ze met een kernteam of deel van het schoolteam aan de slag gaan met één of meerdere delen van het instrument en op basis van die ervaring feedback formuleren. Hun feedback wordt eveneens verzameld via een online vragenlijst en aanvullend worden zij telefonisch bevraagd door een onderzoeker bij het afsluiten van de testperiode.

Daarnaast konden testers hun voorkeur voor een testperiode aangeven. Er werden oorspronkelijk testperiodes gepland in november-december 2019 (testperiode 1) en januari – februari 2020 (testperiode 2). Om de resultaten van de eerste onderzoeksfase grondiger te kunnen analyseren en meenemen in de prototype en testfase, werden de testperiodes verplaatst naar: januari-februari 2020 (testperiode 1) en maart – april (testperiode 2). Omwille van de Covid19-maatregelen in maart 2020 werd het testen van de Wijze® in testperiode 2 bemoeilijkt. De tweede testperiode leverde beperkte feedback op en we richtten een 3^e en alternatieve testperiode in vanaf juni 2020 tot september 2020. Een laatste testperiode startte op 1 oktober 2020 en liep tot 31 maart 2021.

In volgende tabel wordt een overzicht gegeven van de deelnemers per testperiode.

	TEST 1	TEST 2	TEST 3	TEST 4	Totaal
Periode	Jan-febr '20	Ma – april '20	Juni-juli '20	Okt '20– maart '21	
Individuele testers	15	4	1		20
Testers in een kernteam			48 (6 kernteams)	235 (29 kernteams)	283
Functies van testers					
Leerkracht	1		6	86	93
Ondersteuner ONW			16	5	21
Directie	3	1	1	26	31
Coördinerende/ beleidsondersteunende functie			9	40	49
Externe begeleider (pedagogisch begeleider, begeleider Workitects of andere externe organisatie)	8	2	4	10	24

Onderzoeker, lerarenopleider, opleidingsdirecteur	3	1	13	64	81
Onderwijsniveau waarin de tester/kernteam werkt					
Basisonderwijs	9	2	12	14	37
Secundair onderwijs	8	1	20	5	34
Hoger onderwijs/ volwassenenonderwijs	4	1	17	2	24
Gewoon of buitengewoon					
Gewoon	15	4	43	15	77
Buitengewoon			6	4	10

Tabel 2. *Overzicht van deelnemers, hun functies en het onderwijsniveau waar ze werken per testperiode.*

Testperiode 1: verloop

Voor de eerste testperiode werd een testgroep ingericht waarbij diverse onderwijsprofessionals vanuit individueel perspectief het materiaal van de Wijze® doornemen en hun indrukken en opmerkingen verzamelen.

Eenentwintig individuele testers kregen op 7 januari 2020 alle informatie en instructie toegestuurd m.b.t. materiaal van de Wijze® prototype 1 (zie bijlage 5. Instructie individuele testers jan-feb). Uiteindelijk werd er van 15 respondenten feedback verkregen tegen 14 februari 2020. Tien respondenten dienden hun feedback in via de online vragenlijst. Daarnaast verzamelden we de feedback van 5 respondenten via een focusgroep, omdat deze manier van uitwisseling het best aansloot bij de vraag naar uitwisseling van deze respondenten. Bovendien bood de focusgroep als medium ook het voordeel dat er kon doorgevraagd worden op de feedback en dat respondenten onderling in gesprek gingen over de Wijze® en op die manier mogelijk ook meer diepgaande feedback formuleerden.

Testperiode 2: verloop

Voor de tweede testperiode engageerden zich in totaal 48 testers, waarvan 25 vanuit individueel perspectief en 23 voor een test als kernteam. De Wijze® prototype 2 werd hen toegestuurd op 5 maart 2020. Alle testers konden tot 24 april 2020 testen en feedback geven. Aanvullend op hun digitale feedback zouden de kernteamtesters na 24 april gecontacteerd worden door een onderzoeker om enkele verdiepende vragen te stellen over hun testervaring. Op 5 mei stond er een bijeenkomst gepland voor feedbackuitwisseling tussen geïnteresseerde testers.

Deze planning kon gezien de Covid19-maatregelen uiteraard niet aangehouden worden. Bij het begin van de lockdown werd ingeschat dat het niet mogelijk was om de engagementen van het testen na te komen in die intense periode waarin van elke school gevraagd werd om responsief te reageren op grote veranderingen zoals afstandsonderwijs, aanloopleven en het voorbereiden van de geleidelijke heropstart van onderwijs in de klas. Met het oog op een zorgzame, transparante en waardeerende communicatie naar de testers (cf. de onderzoeksprincipes) werd er een bericht verstuurd om begrip uit te spreken voor het feit dat individuen en kernteams mogelijk niet hadden kunnen testen in de huidige omstandigheden.

Op het einde van de tweede testperiode werd waardevolle feedback verkregen vanwege 4 individuele testers op prototype 2. Bovendien reageerden enkele directies die nog niet hadden kunnen testen met hun kernteam spontaan om hun verdere interesse in de Wijze® te uiten. Ze gaven aan hoe toepasselijk de inzichten over werkbaar veranderen nu konden zijn, gezien de gedwongen veranderingen waar elk schoolteam mee te maken krijgt. Deze reacties stimuleerden tot het uitwerken van een alternatief testplan voor testperiode 3.

Testperiode 3: verloop

De derde testperiode werd gestart met een periode van reflectie voor de onderzoekers. Vanuit een groot begrip voor de crisissomstandigheden werd nagedacht over de betekenis en de waarde van het prototype van de Wijze®. De specifieke omstandigheden leidden tot het inzicht dat in alle

veranderingen, en zeker in veranderingen die zo plots en massaal op het onderwijs afkomen zoals bij de Covid-19 crisis, de tijd om te overleggen over en samen betekenis te geven aan werkbaar veranderen beperkter is dan ooit. En tegelijk is de nood aan aandacht voor werkbaarheid in veranderingen nog nooit zo hoog geweest (cf. bezorgde signalen van directies, onderwijskoepels, enzovoort over hoe scholen deze marathon kunnen volhouden).

Volgende elementen krijgen daarom bij het verbeterd prototype 3 extra aandacht:

- het klein en laagdrempelig gebruik van de Wijze(r): het moet mogelijk zijn onderdelen van de Wijze® zinvol te gebruiken zonder telkens het volledige instrument toe te passen. Het instrument moet laagdrempelig in gebruik zijn.
- het verfijnen van de ‘wegwijs’ of inleiding op het instrument, nl. wanneer zet je welk deel van het instrument in en hoeveel tijd vraagt dat? Het instrument moet gebruiksklaar zijn.
- het efficiënt inzetten van de kostbare teamtijd: er moet duidelijk blijken uit de instrumentenfiches wat je vooraf individueel/offline kan voorbereiden, waarvoor het absoluut noodzakelijk is om samen (online/vanop afstand) rond de tafel te zitten en wat je achteraf individueel of in beperkte groep kan verwerken en opvolgen. Het instrument moet haalbaar zijn.
- het ontwerpen van 3 korte ingesproken kennisclips vanuit de inzichten van het onderzoek waarmee geïnteresseerden op korte tijd diepgaand inzicht krijgen in werkbaar veranderen en de nodige inleiding krijgen om daarna één van de deelinstrumenten te gebruiken. Deze kennisclips zijn een duurzame vorm van valorisatie. Ze zijn een laagdrempelige manier om inzichten rond werkbaar veranderen tot op de klasvloer te brengen. De kennisclips kunnen tijds- en plaatsonafhankelijk bekeken worden, dienen zowel voor individueel gebruik als in kernteams en kunnen benut worden om de individuele voorbereiding op een overleg in team te ondersteunen.
- het toevoegen van een extra inleiding op het instrument (specifiek voor deze testperiode) waarin de toepasbaarheid op de huidige gedwongen veranderingen zoals afstandsonderwijs, aanloopteren en de heropstart van onderwijs in de klas geduid wordt.

Aangezien er in testperiodes 1 en 2 al voldoende individuele testen konden gebeuren en de test in kernteams het belangrijkste bleek voor de validiteit en betrouwbaarheid van de Wijze® werden de testinspanningen in testperiode 3 en 4 enkel gericht op kernteams. Zo werd de tijd en energie die gevraagd worden van het werkveld zo optimaal mogelijk benut, en kon de impact van het samen bespreken van werkbaarheid in verandering ook meteen voor meerdere mensen deugddoend zijn.

Er werd hiertoe een geheel vrijblijvend bericht verstuurd naar de testers die in testperiode 2 nog niet tot testen toekwamen (zie bijlage 6).

Aanvullend werden er ook binnen de Arteveldehogeschool gericht twee testkernteams geselecteerd. Het gaat om teams die ofwel het profiel van een kernteam uit het leerplichtonderwijs benaderen (bvb. lerarenopleiders secundair onderwijs) ofwel zelf sterke expertise hebben op vlak van onderzoek en veranderingsprocessen of HR-beleid. Deze testen zijn complementair bedoeld aan de testen bij kernteams uit basis-, secundair en volwassenenonderwijs, omdat het om kernteams gaat die gemakkelijker te benaderen zijn en die vandaag mogelijk iets meer ruimte hebben voor het testen.

Testperiode 4: verloop

In deze vierde testperiode lag net als in testperiode 3 de nadruk op het testen van de toepasbaarheid van onderdelen van de Wijze(r) in kernteams. Voor een testkernteam is een samenstelling van ongeveer 5 ideaal. Er werd door het onderzoeksteam vooropgesteld dat er minstens 10 formele testmomenten nodig waren, met daarbij minstens een vertegenwoordiging van elk onderwijsniveau onder de testers (nl. basisonderwijs, secundair onderwijs en volwassenenonderwijs), met minstens betrokkenheid van een externe begeleider in 3 testmomenten (zoals een pedagogisch begeleider) met minstens 2 testmomenten per deelinstrument.

Conform de werkwijze van de vorige testperiodes kregen aangemelde kandidaat testers via mail de instructie tot testen (zie bijlage 7. Instructie testscholen prototype 4). Bij vragen konden testers terecht bij één van de onderzoekers voor meer informatie. Meest gestelde vragen zijn: hoeveel tijd moet worden voorzien voor het testen van 1 onderdeel van de wijze(r); Is dit verandertraject geschikt voor het testen van de Wijze(r)?; welke fiche komt het best in aanmerking om door onze school/kernteam getest te worden?

Deze vierde, extra lange testperiode leverde 21 testmomenten in 29 kernteams en bijhorende feedback op. De overzichtstabel 2 toont dat basis- en secundair onderwijs hierin voldoende vertegenwoordigd waren. Voor het volwassenenonderwijs werden er verschillende pogingen ondernomen om een testkernteam te rekruteren, echter steeds met zorg en begrip in onze communicatie voor de huidige crisomstandigheden. Toen bleek dat het niet lukte om prototype 4 ook in het volwassenenonderwijs te laten testen, werd er een alternatief gezocht en gevonden voor deze doelgroep met twee testcases in het hoger onderwijs. In 10 van de 21 testmomenten was een externe begeleider betrokken, in de meeste gevallen een pedagogisch begeleider.

Wat het aantal testen per onderdeel van de Wijze(r) betreft, is er een verschil tussen fiches. Zo werd in deze vierde testperiode de Oogopslag (fiche 1) getest in 11 kernteams, de verhaallijn (fiche 2) in 7 kernteams, de werkbaarheidsbarometer (fiche 3) in 11 kernteams en de wijze balans (fiche 4) in 1 kernteam. Uit de ervaring van de testers blijkt dat de fiches een logische opbouw hebben en schoolteams dit inzetten vanuit een eerste en terechte wens om duidelijkheid te geven over hoofdingrediënten. De wijze balans is een fiche die vooral zinvol wordt wanneer de hoofdingrediënten van een veranderingsproces al vrij duidelijk zijn (cf. de oogopslag) en wanneer er al enigszins een proces van verandering afgelegd is (cf. de verhaallijn). Vandaar dat testers vooral eerst met de eerste drie fiches aan de slag gingen. In de vorige testperiodes waar er vooral sprake was van individuele testing werd er wel feedback verzameld over alle onderdelen van de wijze(r). Bovendien werd de Wijze balans (in de versie van prototype 4) ondertussen ook nog verder uitgetest door studenten in de BNB Schoolontwikkeling. Deze testen leverden een extra bevestiging voor de huidige versie van de Wijze balans. De timing van deze testen liet echter niet toe om de data nog op te nemen in dit rapport.

Aanvullend werd er in testperiode 4 ook een aparte testgroep georganiseerd voor de drie kennisclips. Er werden gericht onderwijsprofessionals met verschillende profielen aangeschreven

binnen het professioneel en persoonlijk netwerk van de onderzoekers (zie bijlage 8. Test kennisclips). Uiteindelijk werd er feedback verzameld bij 24 onderwijsprofessionals (zie tabel 3).

	basisonderwijs	Secundair onderwijs	Totaal
Leerkracht	10	2	12
Directie of coördinerend directeur	1	1	2
Leraar in opleiding	9		9
Beleidsondersteuner	1		1
	21	3	24

Tabel 3. *Overzicht van testers van de kennisclips.*

Validiteit en betrouwbaarheid:

Het uitvoeren van het testen van een instrument in een ‘crisisperiode’ is mogelijk niet zonder gevolgen. Om valide en betrouwbare testgegevens te verzamelen is het ten eerste belangrijk dat er voldoende testmomenten plaatsvinden en feedback verzameld kan worden bij een representatieve groep van potentiële gebruikers. Tabel 2 toont hier bevredigende cijfers. De individuele testers uit testen 1 (n = 15) en 2 (n = 4) vertegenwoordigen op voldoende wijze de verschillende profielen in rollen en onderwijsniveau van de doelgroep van het instrument (cf. Tabel 2). De focus van hun testen en feedbackdata lag voornamelijk op toegankelijkheid in taal en praktijkrelevantie van de Wijze®. Vanuit testen 3 en 4 werd er gestreefd naar validiteit op vlak van bruikbaarheid en toepasbaarheid door kernteams daadwerkelijk het instrument te laten uitproberen (test 3, n = 6 kernteams met een totaal van 48 individuen + 1 individuele testers; test 4, n = 235 individuen in 29 kernteams). Na vier testperiodes en een verlenging van de laatste testperiode met 7 maanden bleek er voldoende rijke testdata verzameld te zijn.

Een tweede risico van het testen van de wijze® in crisistijd, is dat de testgegevens mogelijk niet zomaar te transfereren zijn naar situaties buiten crisistijd. Daarom werden de testdata uit periode 3 en 4 grondig gescreend op dit risico, nl. door de respondenten expliciet te bevragen naar de brede toepasbaarheid van de wijzer, nl. ook buiten de coronacrisis. Er werden in geen enkele testcase zaken genoemd die op een transferprobleem zouden kunnen wijzen. Alle testers zijn uiteindelijk aan de slag gegaan met een inhoudelijk veranderthema uit hun school zoals bv. digitalisering, curriculumvernieuwing, teamteaching, Thema's die uiteraard ook los van een pandemie prioritair kunnen zijn in scholen. Hoewel de Covid-19 pandemie op zich ook als een (gedwongen) veranderingsproces kan beschouwd worden, was dit in geen enkele test de focus op zich. Uit de feedbackgesprekken met testers bleek wel één element COVID-19 gerelateerd, nl. het organiseren van online bijeenkomsten met een (kern)team. Alle testers geven aan dat ze, hoewel hun online test op zich voldoende gelukt is, de voorkeur geven aan het fysiek samenkomen voor een groepsgesprek over een complex thema zoals werkbaar veranderen.

Een derde risico betreft de overbevraging of belasting van leerkrachten, directies en pedagogische begeleidingsdiensten. Om hierop te anticiperen werd er ten eerste op een zeer respectvolle en vrijblijvende manier gerekruteerd voor testperiode 3 en 4. Ook bij een eerste telefonisch of mailcontact met potentiële testers werd er telkens door de onderzoekers op een zorgzame manier afgetoetst of de respondent het engagement van de test correct kon inschatten. Wanneer bij een telefonisch contact er opvolging van een test bleek dat het in een testcase niet gelukt was om tot testen te komen, dan werd er telkens vanuit begrip gereageerd. Zo werd er in 9 testcases waar er door intense crisismoments (nl. afwezigheid in het team wegens ziekte, quarantaine, sluiting van de school, ...) (nog) niet kon getest worden samen met het onderzoeksteam beslist om de kandidaatstelling als testcase terug te trekken.

Daarnaast werd grondig afgewogen welke omvang van testen minimaal nodig is om valide testdata op te leveren. Er werd conform beslist om testers te adviseren tot het testen van 1 of 2 onderdelen van de Wijze® in plaats van het volledige instrument. Op die manier kunnen de testinspanningen gespreid worden over meerdere respondenten. Parallel werd de online vragenlijst om feedback te verzamelen zo aangepast dat enkel de meest essentiële informatie ingevuld moet worden. Daarnaast krijgen testers de richtlijn om met een kernteam van ongeveer 5 personen aan de slag te gaan, om geen onnodige druk te zetten op directies of leerkrachten om grotere kernteams te vormen voor deze test. Tot slot krijgen testers ook tips voor het organiseren van online testmomenten of testmomenten vanop een veilige afstand.

Van verwerking tot eindproduct

Vanuit elk van de testmomenten werd alle feedback die verkregen werd via bevraging (digitaal of per telefoon) als 'data' bijgehouden. De feedback werd telkens door een onderzoeker geclusterd in thema's, gekoppeld aan de ontwerpprincipes en in de logische volgorde van de opbouw van de Wijzer. Daarna werd met het volledige onderzoeksteam elk punt van feedback besproken, telkens tegen het licht van de ontwerpprincipes en werd beslist op welke manier de feedback zou meegenomen worden in de doorontwikkeling van het instrument. Deze argumentaties werden telkens uitgeschreven in functie van transparantie. Daarna werd de weerhouden feedback telkens verwerkt in een volgend prototype van de Wijzer.

Over het geheel van de testmomenten waren de grootste punten van feedback in aanvulling op de oorspronkelijke ontwerpprincipes en als richting voor de doorontwikkeling van de Wijzer voor Werkbare Scholen in Verandering:

- Een goed evenwicht tussen een sobere en eenvoudige handleiding, en tegelijk voldoende informatie zodat de achtergrond van het instrument helder is en zodat de Wijze(r) gebruiksklaar is voor diverse profielen van onderwijsprofessionals.
- Uitspraak over (realistische) timing en groepsgrootte.
- Eenvoudige en consistente taal. Leesbaarheid van elke gespreksfiche garanderen met voldoende concrete tools en inspiratie.
- Een goede inleiding die focus en zicht geeft op de diverse aspecten van de Wijzer.
- Aandacht voor de veiligheid binnen de gespreksgroepen, aangepast o.a. via een check-in en check-out bij elke bijeenkomst.

- Evenwicht tussen gesprek in groep en individuele denk- en reflectietijd.
- Het belang van visualisatie faciliteren via het instrument.
- Heldere ‘richtvragen’ die het gesprek voeden en ook het doorvragen mogelijk maken.
- Duidelijke aanzet om gesprekken na de bijeenkomst ook op te volgen.
- De nood aan een kader en basiskennis rond werkbaar veranderen als vertrekpunt om het gesprek te stofferen en als garantie dat de gezamenlijke tijd naar samen spreken en uitwisselen kan gaan. Dit werd verwerkt in de kennisclips en in de (optionele) voorbereidingsopdrachten voor elke deelnemer.
- De vraag naar herkenbaarheid via concrete voorbeelden in de kennisclips.
- Een duidelijk onderscheid tussen de kern van elke gespreksfiche en bijlagen om vlot te werken in een gespreksteam.

Doorheen de testmomenten werd ook feedback verzameld over de impact van het werken met de Wijzer voor Werkbare Scholen in Verandering. Op die manier kon dit ook toegevoegd worden aan het instrument om de relevantie van de aandacht voor werkbaar veranderen via de Wijzer nog beter te duiden.

Na vier cycli van prototypen en testen werd de Wijzer voor Werkbare Scholen in Verandering gefinaliseerd: het instrument met drie bijhorende kennisclips. Er werd bijkomend een promotiefilmpje opgenomen als introductie op het thema werkbaar veranderen en toeleiding naar de Wijzer voor Werkbare Scholen in Verandering.

Besluit

De ideate-, prototype- en testfase werd met voldoende participatie van de eindgebruikers en vanuit een stapsgewijze en beargumenteerde aanpak met het onderzoeksteam gerealiseerd. Dit laat toe te besluiten dat De Wijzer voor Werkbare Scholen in Verandering een bruikbaar en onderbouwd instrument is om schoolteams te ondersteunen om wijs en werkbaar te veranderen.

In ons onderzoek leerden we van onderwijsprofessionals dat het bespreekbaar maken van werkbaar veranderen, het belangrijkste is. Samen met collega’s spreken over werkbaar werk tijdens veranderingsprocessen doet deugd en geeft tegelijk ook inzichten en aanknopingspunten om sterktes te behouden en moeilijkheden aan te pakken. Het ontwikkelde instrument is een concrete tool om deze gesprekken te faciliteren.

- Ten eerste: het (1) waarom, het hoe en het wat van de verandering: Wat zijn belangrijke ingrediënten van de verandering die we willen realiseren?
- Daarnaast (2) spreek je over de ervaring van werkbaarheid. Hoe beleven we werkbaar werk in deze verandering?
- En als laatste (3) bespreek je de randvoorwaarden in de organisatie: Wat loopt er goed en waar moet er bijgestuurd worden om de werkbaarheid te garanderen?

Om dit te realiseren bevat de Wijzer 6 verschillende gespreksfiches om bijeenkomsten over de verandering in kleine groepjes van collega’s in goede banen te leiden. De wijzer stimuleert het ontwikkelen van een gedeelde taal en visie op werkbaar veranderen, en ondersteunt een

constructieve dialoog, openheid en opvolging. Bij de fiches hoort een korte kennisclip die je vooraf als team kan bekijken.

De Wijzer voor Werkbare Scholen in Verandering is in zijn geheel dus hét antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoeksproject: Via de Wijzer als instrumentarium kan een schoolteam ondersteund worden om veranderingsprocessen te realiseren met aandacht voor werkbaar werk!

De Wijze® voor werkbare scholen in verandering helpt schoolteams in de richting van motiverende, leerrijke, goed uitgebalanceerde en haalbare veranderingsprocessen. De Wijze® is als een kompas waarmee de school peilt naar wat er nodig is om het veranderingsproces wijs en werkbaar te houden. Wat loopt er goed en waar moet er bijgestuurd worden in het belang van werkbaar werk? Welke elementen vereisen aandacht, actie en opvolging? Op lange termijn kan de inzet van dit instrument de veranderbereidheid en -bekwaamheid van een onderwijsteam verhogen. Door op regelmatige tijdstippen De Wijze® in te zetten, kan werkbaar veranderen een gedeelde zorg en ambitie worden maar ook een bijzondere vaardigheid en aandachtspunt van het schoolteam.

**De Wijzer voor Werkbare Scholen in Verandering is ter beschikking via
<https://www.arteveldhogeschool.be/wijzer-werkbare-scholen>**

Referenties

- Bakker, A. (2018). *Design research in education. A Practical Guide for Early Career Researchers*. Routledge: London & New York.
- Meirsschaut, M., Hostyn, I., & Naert, L., (2020). *Wijze® werkbare scholen. Schoolontwikkeling in Vlaanderen onderzoeken en versterken. Deel 1. Beschrijvend onderzoek 'werkbaarheid in scholen in verandering'*. Onderzoek & Ontwikkelingsopdracht, in opdracht van het Departement Onderwijs en Vorming. Gent: Arteveldehogeschool.
- NVIVO 12 PRO (2018). Qualitative data analysis Software; QSR International Pty Ltd. Version 12 PRO geraadpleegd op 20 september 2019 via <https://www.qsrinternational.com/nvivo/what-is-nvivo>
- Tjepkema, S., Verheijen, L. & Kabalt, J. (2016). *Waarderend veranderen. Appreciative inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Boom Uitgevers Amsterdam.
- Plattner, H., (z.j.). *An introduction to design thinking: process guide*. D. Hasso Plattner, Institute of Design at Stanford.
- Plomp, T. & Nieveen, N. (Eds.) (2013). *Educational design research*. Part A. SLO • Netherlands institute for curriculum development: Enschede

Bijlage 1. Leidraad focusgroepen ideate fase



Wijze(r) Werkbare Scholen

Schoolontwikkeling in Vlaanderen
onderzoeken en versterken

Onderzoek – en ontwikkelproject (2018-2020)
in opdracht van het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming

Mieke Meirsschaut, Ine Hostyn & Linda Naert
Promotor: Kaat Delrus, Arteveldehogeschool
Bachelor-na-bachelor in het onderwijs: schoolontwikkeling
Pedagogie van het jonge kind (PK: Opvoeding & Coaching)



1

Kwaliteitsvol onderwijs en werk

- Scholen streven naar kwaliteitsvol onderwijs: ze doen veranderingen omdat ze die willen & nodig vinden of omdat het moet en opgelegd wordt
- Veel veranderingen → complex, intens: veranderingen beïnvloeden de beleving van werkbaarheid.
- *Kunnen veranderingen werkbaar zijn?*
- Op zoek naar manieren om evenwichtig te streven naar kwaliteitsvol onderwijs én kwaliteitsvol, werkbaar werk
- Ontwikkeling van instrument "Werkbaar veranderen"



2

Wat onderzoeken we?

Op welke manier kan een schoolteam via een **instrumentarium** ondersteund worden om **veranderingsprocessen** op vlak van arbeids- en onderwijsorganisatie in kaart te brengen, te versterken en te evalueren met aandacht voor **werkbaar werk**?



3

Veranderingsprocessen?

- Veranderingsprocessen op vlak van onderwijs- en/of arbeidsorganisatie, bv...
- Geen *kleine* veranderingen: eerder transities
- Afbakening van veranderingsproces is moeilijk: geen formele start of einde; continue verandering
- Sneeuwbaaleffect



4

Werkbaar werk?

“Werkbaar werk is werk dat motiverend is, voldoende leerkansen biedt, geen overmatige stress oplevert en een evenwichtige werkprivé-balans mogelijk maakt.” (SERV, 2018, p.4)

SERV (2018). Akkoordactieplan werkbaar werk, "Samen een verselling hoger voor werkbaar werk", p.4, geraadpleegd op 24 april 2019 via http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/20181214_Akkoord_ActieplanWerkbaarWerk.pdf



5



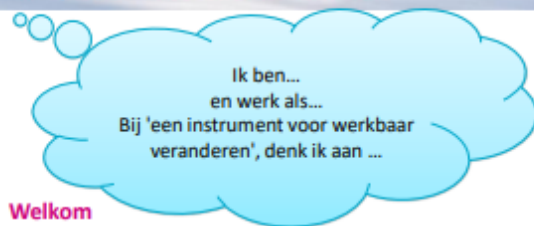
6

Doel van vandaag

- Ontwerpprincipes voor dit ondersteunend instrument
- Inzicht in de resultaten van de empathize fase
- Jullie ideeën vanuit jullie expertise & bagage



8



Welkom



9



10



Julie reacties

Over de resultaten:
 Wat ik herken, is dat...
 Wat mij inspireert, is dat...
 Wat ik niet herken, is dat...
 Wat ik nog mis, is dat...

11

OV1. Hoe realiseren scholen veranderingen?

- aanleiding: intern of extern, dwang of drang
- → initiatief door directie en/of (sub)team
- verander- of verbeterdoel
- (sub)team werkt actief aan de verandering
- (soms) onder begeleiding van een kritische vriend

12

OV3. Wat is de impact van veranderingsprocessen op het werk?



13

OV2. Wat zijn hierbij bevorderende en belemmerende factoren?



14

OV2. Bevorderende en belemmerende factoren?



15

OV2. Bevorderende en belemmerende factoren?



16

OV2. Bevorderende en belemmerende factoren?



17



Wijze(r) Werkbare Scholen



Jullie reacties



18

Onderzoek jaar 2

Focus op

Aan welke **ontwerpprincipes** moet een ondersteunend instrumentarium voldoen om veranderingsprocessen met aandacht voor werkbaar werk te versterken?



19

Eerste ontwerpprincipes (v. onderzoekfase 1): dit instrument ondersteunt...



20



21

Vorm(en) van het instrument?

- Zotte brainstorm
 - Kleine en grote ideeën zijn welkom
 - Zotte ideeën moedigen we extra aan
 - “Ja maar...” → Ja, en...! (Bouw verder op ideeën van anderen)
 - We gaan voor véél ideeën!
 - Schets, teken, schrijf ...



22



23

Hoe gaat het nu verder?

- 3 focusgroepen: IDEATE
- Prototype-fase: ontwerp 1 van het instrument op basis van jullie inbreng
 - Schoolteams geven feedback en proberen het uit (vanaf januari-april):
 - Ontwerp 2, 3, 4, ... testen + bijsturen
- Finaliseren van het instrument, augustus 2020



24



25

Bijlage 2. Invulblad focusgroepen ideate fase



Schoolontwikkeling in Vlaanderen onderzoeken en versterken

Onderzoek – en ontwikkelproject (2018-2020)
in opdracht van het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming

Mieke Meirsschaut, Ine Hostyn & Linda Naert
Promotor: Kaat Delrue, Arteveldehogeschool
Bachelor-na-bachelor in het onderwijs: schoolontwikkeling
Pedagogie van het jonge kind (PIK: Opvoeding & Coaching)

<https://www.arteveldehogeschool.be/wijzerwerkbarescholen/onderzoeksblog/>

31

Ik ben...

- Naam:
- Organisatie:
- Functie, rol, opdracht:

32

32



33

33

Jouw school is "a great place to work"



Je zit op de stoel van de toekomst. Je werkt in een school waar er aandacht is voor kwaliteitsvol onderwijs & kwaliteitsvol, werkbaar werk. Jullie zijn net gestart of zitten al midden in een veranderingsproces. Je hebt het instrument voor werkbaar veranderen voor je liggen. Samen met je team ga je ermee aan de slag. Wat zie je gebeuren?

Wat ligt er op tafel?

Wat is het instrument? Hoe ziet het eruit?

Wie zit er rond de tafel?

Wat doen jullie met het instrument?

Hoe werkt het?

Noteer, schets, teken hieronder... de kernideeën uit jullie verbeelding.

Kies 2 kernideeën om te delen met de groep.

34



35

Bijlage 3. Codeerschema ideate-fase

Codeerschema (basis): op basis van aanzet van ontwerpprincipes

In kaart brengen van factoren	Hoofdingrediënten veranderproces
	contextfactoren
Samen betekenis geven aan en werk maken van de balansfactoren	Sturen & steunen
	Uitdagen & borgen
Samen spreken en reflecteren over werkbaarheid in de verandering, nl. wat betreft	Motivatie en betrokkenheid
	Leermogelijkheden
	Evenwichtige stress- en energiebalans
	Werkprivébalans
	Van betekenis zijn voor het leren van leerlingen
Werk maken van	Inzicht
	Dialogoog en betekenisgeving
	Balans
	Multi-dimensionaliteit & multi-actorschap
	Verbinden van complexiteit

Codeerschema (verdieping): aangevuld op basis van het design research kader van Van den Akker (2013; in Bakker, 2018)

Procedureel principe	Doel instrument
	Doelgroep instrument
	Rol van begeleider
	Inleiding instrument
	Overzichtelijkheid
	Eenvoud
	Herhaaldelijk gebruik
Substantieel principe	In dialoog gaan en betekenis geven
	Balanceren op de balansen
	Ontwikkelen van multiperspectiviteit
	Erkennen en verbinden van de complexiteit

	De leidinggevende versterken
	Helpen kiezen, prioriteren, afbakenen
	Onderhouden van een ideaal tempo
	Inspireren – leren van anderen
	Met respect voor diversiteit tussen mensen
	Uitzicht – inzicht – overzicht bieden
	Vanuit een positieve, waarderende insteek
	Zorgzaam voor de mensen
	Hoofdingrediënten van de verandering
	Bevorderende en belemmerende factoren van werkbaarheid
	Sturen - steunen
	Uitdagen - borgen
Categorie: andere	Belangrijke randvoorwaarden in de verf zetten
	Op zoek naar verbanden
	Beleidsaanbevelingen

Bijlage 4. Rekrutering gebruikersgroepen

Versie 1: uitnodiging via flyer



**WIJZER EN WERKBAAR
VERANDEREN OP SCHOOL:
GA JE MET ONS AAN DE
SLAG?**

HET PROJECT

Scholen veranderen niet zomaar. Ze gaan op zoek naar een wijze en werkbare manier om te veranderen.

In dit onderzoeksproject, in opdracht van het departement Onderwijs en Vorming, wordt een 'wijzer' (instrumentarium) ontwikkeld om schoolteams te ondersteunen bij veranderingsprocessen met aandacht voor werkbare werk.

ENTHOUSIASTE TESTERS GEZOCHT!

We zijn op zoek naar schoolteams of medewerkers die het ondersteunend instrumentarium 'wijzer en werkbare veranderen' willen testen en helpen verder ontwikkelen.

Voorwaarde: er is een veranderingsproces in opstart – lopend – in afronding op jullie school.

Wanneer? Periode maart-april 2020

INTERESSE OM MEE TE DOEN?

LAAT HET ONS WETEN IN DIT

FORMULIER

ENGAGEMENT IN 3 VORMEN

- **SMALL.** Op 1 moment geef je individueel feedback op het instrumentarium via digitale weg. Jij wordt jezelf meer bewust van wijzer en werkbare veranderen!
- **MEDIUM.** Op 1 moment ga je met (een deel van) het schoolteam aan de slag met het instrumentarium en geef je feedback via digitale weg en per telefoon. Als team zetten jullie samen een stap vooruit!
- **LARGE.** Op 2 momenten ga je met (een deel van) het schoolteam aan de slag met het instrumentarium. Je neemt deel aan een bijeenkomst met andere testers, en ontmoet zo collega's om uit te wisselen en andere scholen te leren kennen die wijs en werkbare willen veranderen!

Versie 2: uitnodiging per mail



Scholen veranderen niet zomaar. Ze gaan op zoek naar een wijze en werkbare manier om te veranderen.

In dit onderzoeksproject, in opdracht van het departement Onderwijs en Vorming, wordt een 'wijzer' ontwikkeld om schoolteams te ondersteunen bij veranderingsprocessen met aandacht voor werkbaar werk.

ENTHOUSIASTE TESTERS GEZOCHT!

We zijn op zoek naar schoolteams of -medewerkers die de **WIJZE® WERKBARE SCHOLEN IN VERANDERING** willen testen. Dankzij jullie feedback kunnen we dit instrument ontwikkelen tot een échte bruikbare wijzer die het verschil maakt op vlak van werkbaar veranderen in onderwijs.

Voorwaarde: er is een veranderingsproces in opstart – lopend – in afronding op jullie school
Wanneer testen? maart-april 2020

ENGAGEMENT IN 3 VORMEN

- **Als individu.** Op 1 moment geef je individueel feedback op het instrument via digitale weg. Jij wordt jezelf meer bewust van wijzer en werkbaar veranderen!
- **Als kernteam.** Op 1 of 2 momenten ga je met (een deel van) het schoolteam aan de slag met het instrument en geef je feedback via digitale weg en per telefoon. Als team zetten jullie samen een stap vooruit!

INTERESSE OM MEE TE DOEN? LAAT HET ONS WETEN IN DIT FORMULIER

Warme groet, Mieke Meirsschaut, Ine Hostyn & Linda Naert

MEER INFO

Mieke Meirsschaut
mieke.meirsschaut@arteveldehs.be
09 234 84 24

Bijlage 5. Instructie test prototype 1

INSTRUCTIE scholen testfase periode januari – februari 2020

Startmail op dinsdag 7 januari 2020

Individuele testers



Beste

2020 heeft heel wat in petto! Een nieuw

jaar, nieuwe kansen en energie om dromen in daden om te zetten. We wensen dat alvast ook toe voor jouw school(team). En misschien kan het wel het jaar worden van meer wijs en werkbaar werk tijdens de veranderingsprocessen die op jullie school lopen? We dragen er graag een steentje toe bij.

Wij zijn er klaar voor, jullie ook? Wij maakten in 2019 een eerste versie van

de **WIJZE® WERKBARE SCHOLEN IN VERANDERING** op basis van ons onderzoek. En nu sturen we die graag uit naar de mensen en schoolteams die zich engageerden als tester. Dus, ook naar jou!

Een test, wat betekent dat? De versie die we nu bezorgen is een eerste ontwerp, dat we in dialoog met velen ontwikkelden. We zijn ervan overtuigd dat dit ontwerp goed is, maar we hebben onze testers nodig om dit ontwerp te optimaliseren. Pas door continue feedback van mensen die met hun twee voeten in de praktijk staan of expert zijn in onderwijs, zal dit eerste ontwerp ontwikkelen tot een échte bruikbare wijzer die het verschil maakt op vlak van werkbaar veranderen in onderwijs.

Wat verwachten we?

- Binnen het individueel testengagement, zijn we erg blij met jouw feedback. We hadden in 2019 nog het idee om dit op twee momenten te vragen, maar oordelen nu in 2020 dat we best jouw energie 1 keer diepgaand te benutten in plaats van 2 keer half en half. Ja ... in een project rond werkbaar veranderen, nemen we zelf ook wijze beslissingen 😊
- Deze website bevat de **WIJZE® WERKBARE SCHOLEN IN VERANDERING**. De website is beveiligd met een wachtwoord voor deze testfase **WelCom3**
- We vragen je het instrument te bekijken en te lezen, en alles wat bij je opkomt aan feedback bij te houden. Begin zeker met **het inleidende mini-filmpje**, dan ben je meteen mee in het verhaal. Daarna kan je verschillende onderdelen van het instrument openen (in één geheel ofwel afzonderlijk), die we ooit in een mooie box zullen vormgeven maar die voor de test nu uiteraard gewoon nog uit pdf documenten bestaan.
- Jij engageerde je als individuele tester, dus we vragen je om het instrument te beoordelen vanuit een “wat als - wat zou” scenario: *Wat als je dit instrument met (een deel van) jouw schoolteam zou gebruiken? Wat zou je verwachten als je met dit instrument aan de slag gaat?* Indien je dat graag wil/kan, mag je uiteraard wel (een deel van) dit instrument uittesten of bespreken met een groep collega’s.
- We vragen om finaal jouw feedback op de wijzer door te geven **tegen vrijdag 21 februari 2020** in dit formulier.

Bedankt! Een grote dank je wel voor de inspanning en de constructieve feedback. Op basis van inzicht in wat al goed zit en waar nog bijstellingen/aanvullingen wenselijk zijn, ontwikkelen we verder richting een finaal ontwerp van DE WIJZE® WERKBARE SCHOLEN IN VERANDERING waarvan jij ooit zal kunnen zeggen dat je er een waardevolle bijdrage hebt aan geleverd.

Contacteer ons gerust met je vragen.

Bijlage 6. Bericht aan testers in Coronacrisis



Beste collega,

We hopen dat het goed gaat met jou en de mensen om je heen! In pre-coronatijden zegde je enthousiast toe om de **Wijze® werkbare scholen in verandering** mee uit te testen. Echter, de voorbije weken zijn waarschijnlijk helemaal anders verlopen dan gepland.

Deze pandemie is intens, ze raakt ons allemaal en brengt grote veranderingen met zich mee. Dat is zeker ook zo voor het onderwijs. We zien leerkrachten en directies met grote gedrevenheid hun onderwijs herorganiseren naar afstandsonderwijs, aanloopleven en straks de geleidelijke terugkeer naar school. Alle begrip dus dat je tot nu geen tijd of energie vond om de Wijze® te testen.

Omdat wij, vanuit ons onderzoek, echt ons steentje willen bijdragen in deze crisissituaties, bekijken we momenteel hoe we schoolteams kunnen helpen om deze 'marathon' werkbaar en wijs te houden.

We bezorgen je binnenkort, helemaal vrijblijvend, enkele concrete tips & tricks voor een wijs en werkbaar team in veranderingen.

Kan je niet wachten? Of wil je ons toch nog graag jouw feedback op de Wijze® bezorgen? Vraag gerust al meer info via mieke.meirsschaut@arteveldes.be of 09/ 234 84 24

(Verstuurd op 30 april 2020)

(Te versturen in aanloop naar testperiode 3)

Beste collega,

Zoals je weet, ontwikkelden we de voorbije maanden een ondersteunend instrument voor 'wijze werkbare scholen in verandering'. De huidige Coronacrisis heeft ons aan het denken gezet en doen inzien dat de inzichten over werkbaar veranderen uit dit onderzoek bijzonder goed toe te passen zijn op de huidige intense veranderingen waar leerkrachten en directies mee te maken hebben.

We zien vandaag schoolteams met veel positieve energie hun onderwijs herorganiseren naar afstandsonderwijs, aanloopleven en veilig onderwijs terug op school. Dat vraagt flexibiliteit, creativiteit, organisatietalent en digitale innovatie, ... in een recordtempo. We mogen tegelijk niet onderschatten hoe deze gedwongen veranderingen ook onduidelijkheid, onzekerheid, werkdruk en stress met zich meebrengen. Directies en leerkrachten maken zich terecht zorgen, niet alleen om hun leerlingen, maar ook om hun collega's of om zichzelf.

Hoe zorgen we ervoor dat we deze marathon volhouden? Hoe kan jij jouw team en jezelf versterken? De werkbaarheid samen bespreken is vandaag meer dan ooit belangrijk. Maar hoe pak je dit aan?

De 'Wijze[®]' voor werkbare scholen kan hierbij helpen. Bekijk hier een korte uitleg. ([link ingesproken ppt toevoegen](#))

De Wijze[®] is een instrument in ontwikkeling en werd na twee testfases door directies, leerkrachten en begeleiders verder aangepast. Ook voor deze versie is testen en feedback nog nodig om de validiteit van dit praktijkinstrument te garanderen. Daarom willen we graag van jullie feedback leren.

Tegelijk beseffen we heel goed dat de omstandigheden vandaag bijzonder moeilijk zijn. Mogelijk vragen de huidige uitdagingen al jouw aandacht, tijd en energie. Alle begrip dus indien je ervoor kiest om de Wijze[®] nu niet te testen. Beslissen om iets niet te doen, ook dat is werkbaar veranderen.



Wil je toch even stilstaan bij wat jou en je team vandaag kan helpen om wijs en werkbaar te veranderen? Een test houdt het volgende in: Op basis van een korte uitleg over de Wijze[®] (4 min) selecteer je één of twee oefeningen die je samen met een kernteam doet in de periode juni-juli 2020 (onder voorbehoud van goedkeuring door de stuurgroep). Een team van ongeveer 5 personen volstaat. Bespreken kan vanop een 1.5m veilige afstand of via een online bijeenkomst van minimaal 30 min.

Aarzel niet om meer informatie of toegang tot de Wijze[®] te vragen via mieke.meirsschaut@artevelddehs.be of 09/ 234 84 24. We kijken er heel erg naar uit om jullie vanuit-ons-kot te ondersteunen op weg naar een wijs en werkbaar team in verandering!

Hartelijke groet, Mieke, Ine & Linda

Bijlage 7: instructie testscholen prototype 4

Startmail op wo 14 oktober 2020



Beste collega,

Bedankt om de Wijzer voor werkbaar scholen in verandering mee uit te testen!

De versie die we in bijlage bezorgen is een aangepast ontwerp, dat we in dialoog met velen ontwikkelden. We zijn ervan overtuigd dat dit ontwerp goed is, maar we hebben onze testers nodig om dit ontwerp te optimaliseren. Met jullie feedback willen we dit ontwerp ontwikkelen tot een échte bruikbare wijzer die het verschil maakt op vlak van werkbaar veranderen in onderwijs. Gelieve deze testversie niet verder te verspreiden.

Belangrijk om te weten over het testen:

- De aanleiding voor een gesprek over werkbaar veranderen is een concrete verandering waar jullie op school mee bezig zijn/starten.
- Het instrument bestaat uit 6 verschillende fiches (= leidraad voor een bijeenkomst). Bij elke fiche horen bijlagen. [In deze clip](#) krijg je een overzicht.
- Je test één of meerdere fiches van de Wijzer tijdens een bijeenkomst met een kernteam (tussen nu en 31 maart 2021). Reken op ongeveer 1u15-1u30 min per fiche.
- Een werkgroep of kernteam= +- vier tot acht personen (leerkrachten, zorgteam of lln-begeleiding, coördinatie, schoolleiding, pedagogisch begeleider, ...) die op één of andere manier betrokken zijn bij de verandering.
- Deel jullie ervaringen en feedback met ons [in deze korte online vragenlijst](#). Graag ten laatste tegen 31 maart 2021.

Mogelijk contacteren we jou binnenkort vrijblijvend om jullie testmoment bij te kunnen wonen als onderzoeker en ter plekke jullie feedback te verzamelen.

We wensen jullie een wijs en werkbaar testmoment toe!

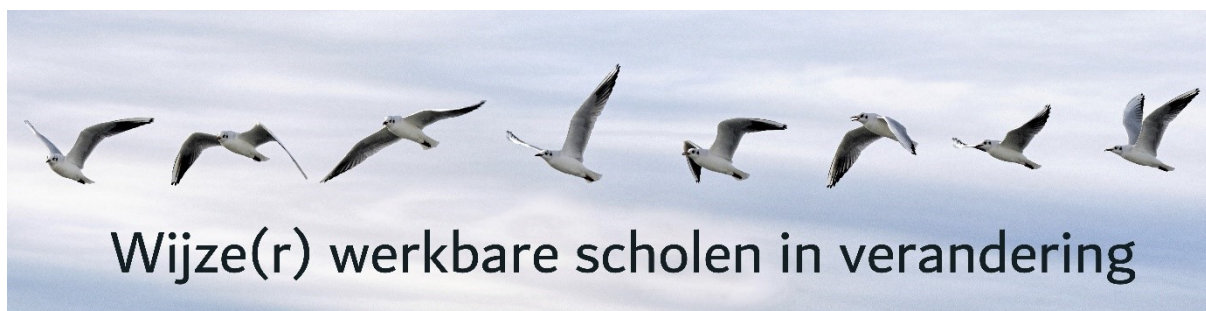
Hartelijke groeten

Mieke Meirsschaut, Ine Hostyn & Linda Naert (onderzoeksteam Arteveldehogeschool)

Heb je vragen? Contacteer ons via Mieke.Meirsschaut@arteveldehs.be of 09 234 84 24

Bijlage 8: Instructie test kennisclips

Vanaf begin september 2020 tot november 2020



Hallo xxx,

Een wijze en werkbare school in verandering ... in deze uitdagende onderwijstijd, het klinkt als een droom ... of toch niet?

Wij geloven er als onderzoeksteam alvast in dat we aan deze droom een kleine realistische bijdrage kunnen leveren door onze **Wijze® voor Werkbare Scholen in Verandering**.

Deze Wijze® is in volle ontwikkeling met de bedoeling om te landen tegen het voorjaar van 2021. Maar in de tussentijd zijn we er alvast fier op dat we er voor gekozen hebben om vooral in te zetten op het **ondersteunen van gesprek** in onderwijsteams, want dat zal meer dan ooit leiden tot een gevoel van SAMEN werk maken van een wijze en werkbare school.

Toch willen we ook dat gesprek **onderbouwen met de inzichten** uit het onderzoek dat we voerden in de voorbije jaren. Daarom ontwikkelden we korte **kennisclips** die leerkrachten, directies en andere onderwijsbetrokkenen kort informeren over de verschillende aspecten van wijze en werkbare veranderingen op scholen.

- Vorm van de kennisclips: de kennisclips zijn erg eenvoudig vorm gegeven (als ingesproken PowerPoint) en zijn in die zin een testversie.
- Doel van de kennisclips: mensen informeren over de aspecten van werkbaar veranderen, zodat ze dan daarna sneller in gesprek en interactie tot de kern kunnen komen.

We zoeken voor deze kennisclips nog een kritisch publiek dat ons helpt om ze inspirerend en inzichtelijk te finaliseren. Jij lijkt ons een aangename en geknipte persoon om de kennisclips te bekijken en becommentariëren vanuit je onderwijshart en je onderwijshoofd. Jouw feedback zou ons echt vooruit helpen om deze clips af te werken, en dan – uiteraard – te laten vormgeven door een professioneel bureau.

Onze concrete vraag:

- Kan je in de komende periode, tot 8 november 2020, de tijd maken om drie kennisclips te bekijken?
 - **Clip 1 ingrediënten veranderingsproces (+/- 9')** : <https://youtu.be/pF3PZuNaMCI>
 - **Clip 2 indicatoren van werkbaarheid (+/- 7')**: <https://youtu.be/Lh6H1NUa1E0>
 - **Clip 3 beïnvloedende factoren werkbaar veranderen (+/- 15')**:
<https://youtu.be/AxXUhAUdVi0>

- Kan je ons dan laten weten in welke mate de kennisclips
 - Interessant zijn (in die zin dat je iets bijleert)?
 - Aantrekkelijk zijn (in die zin dat je goesting krijgt om er verder iets mee te doen?)
 - Verstaanbaar zijn (in die zin dat het mogelijk maakt om hierover te praten?)
 - Of je nog suggesties of opmerkingen hebt.

Je kan je feedback delen via [dit formulier](#), of we bellen je graag ook persoonlijk op om er even over na te praten.

Bedankt om onze vraag te overwegen! Wij gaan alvast met jouw feedback dan aan de slag om de kennisclips te finaliseren als onderdeel van de Wijzer Werkbare Scholen in Verandering, waarvan jij dus ooit zal kunnen zeggen dat je er een bijdrage aan hebt geleverd.

Vriendelijke groeten, het onderzoeksteam, Ine, Mieke & Linda