

Succesvol veranderen op school



Verandering verloopt in fasen



Kurt Lewin,
groepsdynamica &
'planned change'

Unfreezing

Moving

Refreezing

Amelior.be
CENTER FOR EXCELLENCE

En misschien kunnen we een verandering dan ook plannen...



Cozijnsen 2004



Startfase Ontwerpfase Implementatiefase

© Amelior – geen kopie toegelaten 3

Amelior.be
CENTER FOR EXCELLENCE

Hoe pakken we verandering in organisaties en scholen aan?



John Kotter: 8 fasen model



Unfreezing

Startfase

1. Urgentiebesef bevestigen
2. Leidende coalitie vormen
3. Visie en strategie ontwikkelen

Moving

Ontwerpfase
Veranderfase

4. Communiceren
5. Empowerment
6. Korte termijn succes

Refreezing

Implementatie fase

7. Verbeteringen consolideren
8. Naar verandercultuur

© Amelior – geen kopie toegelaten 4



Amelior.be
CENTER FOR EXCELLENCE

De veranderdriehoek

Veranderomgeving
Intern / Extern

Intern = opdracht van de school

- Missie / Visie
- Cultuur
- Veranderdruk

Extern

- Maatschappelijke ontwikkelingen
- Politiek
- Imago

© Amelior – geen kopie toegelaten 7

Amelior.be
CENTER FOR EXCELLENCE

De veranderdriehoek

Kenmerken Impact

Verandering

**Kenmerk =
Ontwikkeling die bewust wordt ingezet**

- Noodzaak of wens?
- Impact?
- Complexiteit?
- Kloof?

Van externe noodzaak tot interne wens!

© Amelior – geen kopie toegelaten 8

Amelior.be
CENTER FOR EXCELLENCE

De veranderdriehoek

Het mensbeeld en het zelfbeeld van de veranderaar

- Gedrag
- Rol/Verantwoordelijkheid
- Gevoel
- Doel

Veranderaar

Leiding geven aan verandering

© Amelior – geen kopie toegelaten 9

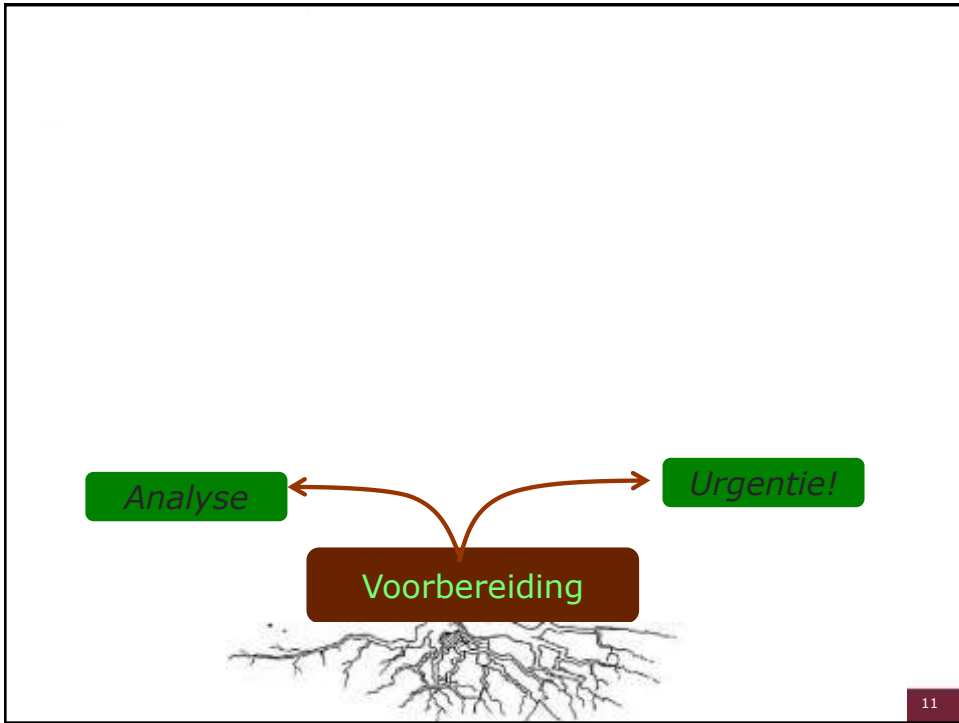
Amelior.be
CENTER FOR EXCELLENCE

Analyse in realiteit Goede voorbeelden 😊

- ❖ De **missie en visie** van de school is goed gekend bij de leerkrachten en is een groot voordeel om veranderingen te kunnen plaats in dit groter geheel.
- ❖ De missie ziet men ook terug in de dagelijkse praktijken en activiteiten van de school zoals:
 - Zorgbeleid
 - Observaties
 - Schoolparlement
 - Jaarlijks moto om missie/visie waar te maken
 - Kennisuitwisseling
 - Hospiteerweek
 - Gepassioneerde leerkrachten
 - ...



© Amelior – geen kopie toegelaten 10



Amelior.be
CENTER FOR EXCELLENCE

Het urgentiegevoel

= de noodzaak ervaren om aan de verandering te participeren

© Amelior – geen kopie toegelaten

12

Ik verander spontaan als ik...

voorwaarden

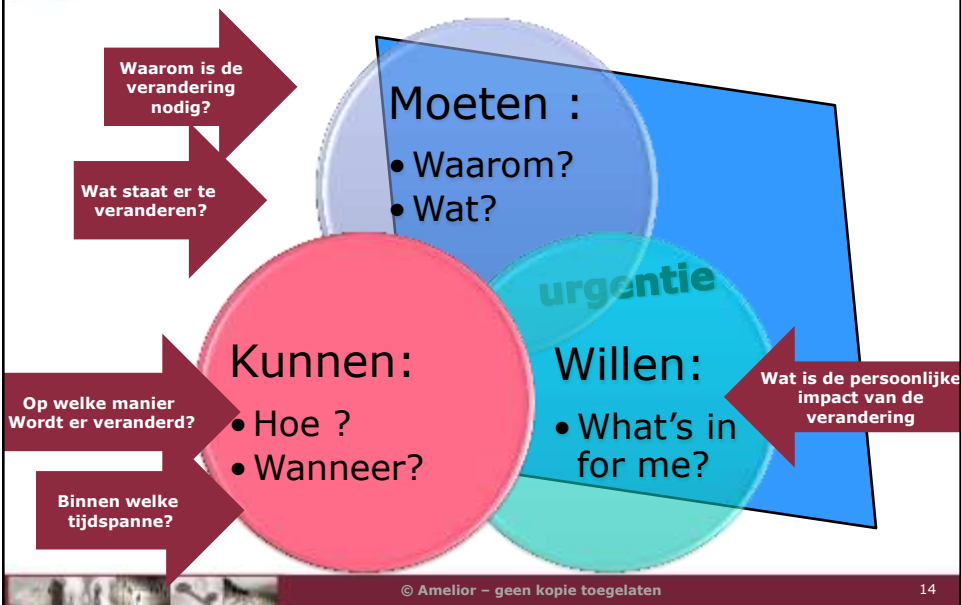
- Ervaar dat ik iets **moet** veranderen
- Het doel van waar ik naartoe ga als **waardevol** ervaar

gevolg

Lewin

- Ik ervaar **geen negatieve stress**
- Ik heb het gevoel dat ik er **beter** van wordt

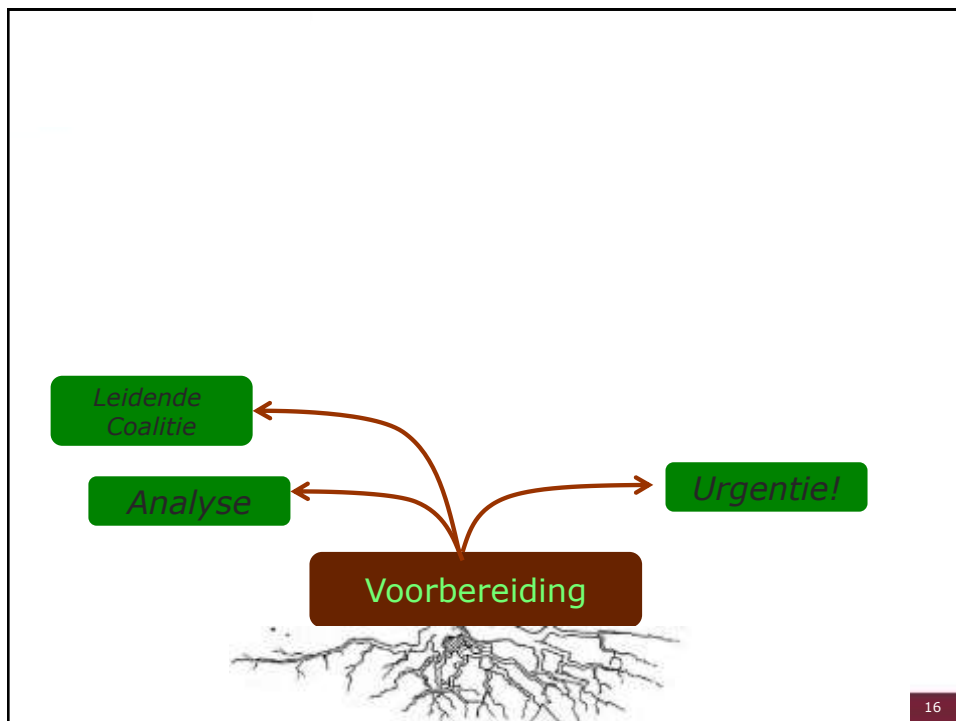
Urgentiegevoel : maak onderscheid tussen:



Urgentie in realiteit Goede voorbeelden! 😊



- ❖ **Bij aankondiging van de verandering hebben medewerkers veelal volgend gevoel:**
 - Ik heb voldoende uitleg gekregen
 - De noodzaak was duidelijk voor mij, ik ga er volledig voor
- ❖ **De verandering wordt meestal aangekondigd door:**
 - Directie of Directie samen met projectmedewerkers
- ❖ **Een vaak gekozen kanaal:**
 - Personeelsvergadering
 - Seminarie



Amelior.be
CENTER FOR EXCELLENCE

Leiderschap

© Amelior – geen kopie toegelaten 17

Amelior.be
CENTER FOR EXCELLENCE

De leidende coalitie = Team die de verandering begeleidt en ondersteunt

© Amelior – geen kopie toegelaten 18

De startfase De leidende coalitie

Hoe een leidende **coalitie** samenstellen?

Voorwaarden:

- Betrokken bij project
- Positiemacht
- Deskundig (vakkundig – efficiëntie)
- Geloofwaardig
- Leiderschap (effectief en stimulerend – formeel of informeel)
- Teamwork
- Authenticiteit (geen te grote ego's – geen 'stokers')



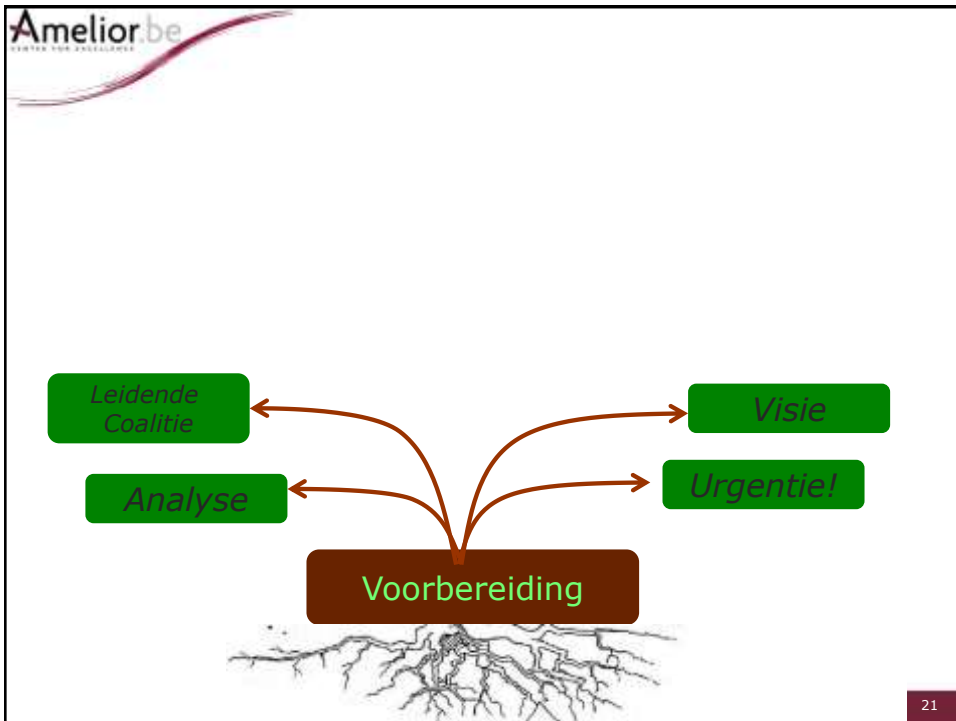
Leidende coalitie in realiteit

Goede voorbeelden!



- ❖ De leidende coalitie bestaat veelal uit een nauwkeurig samengesteld team/werkgroep met mensen met voldoende invloed en energie om de verandering te ondersteunen. Voorbeelden:
 - Nieuwe leermethode Frans: werkgroep met leerkrachten samen met de directie
 - Digitalisering en uitbreiding computerpark: werkgroep met directie, leerkrachten en ICT medewerkers





Amelior.be
CENTER FOR EXCELLENCE

Een beeld voor de toekomst na de verandering!

Een visie ontwikkelen in 2 lijnen!

Voorwaarden:

- Heldere formulering: je kan je er iets bij voorstellen
- Aantrekkelijke formulering : geen cijfers!
- Visueel duidelijk
- Less is more
- Opgelet:
 - Het "WAT" is niet het "HOE"
 - Het "WAT" is niet het "Waarom"

© Amelior - geen kopie toegelaten

22

Formuleren van de visie

Goede ervaringen 😊



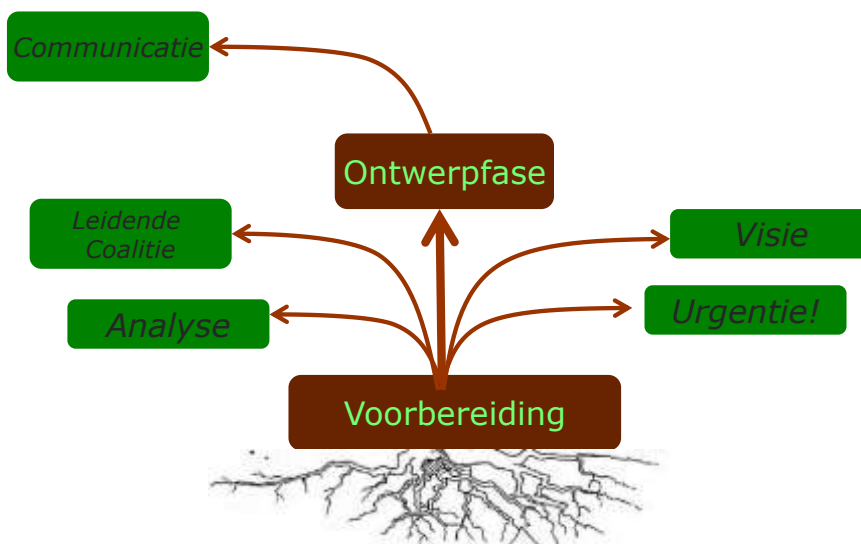
- ❖ In vele gevallen is de visie duidelijk geformuleerd en wordt er ook een link gelegd met de missie van de school.

Voorbeeld:

Missie = Creëren van een uitdagende leeromgeving

Verandering = lokalen voorzien van digitale schoolborden

Visie m.b.t verandering = De school wil digitale schoolborden **zodanig** inzetten, **dat** leerlingen het ervaren als een verrijking van de leeromgeving.





Amelior.be
CENTER FOR EXCELLENCE

Daarom een communicatieplan

- 1 : Voor wie : werk met doelgroepen
- 2 : Wat : formuleer de kernboodschap
- 3 : Hoe : gebruik daarbij een communicatieschema
- 4 : Via : bepaal vorm en kanaal
- 5 : Toets of het goed overkomt

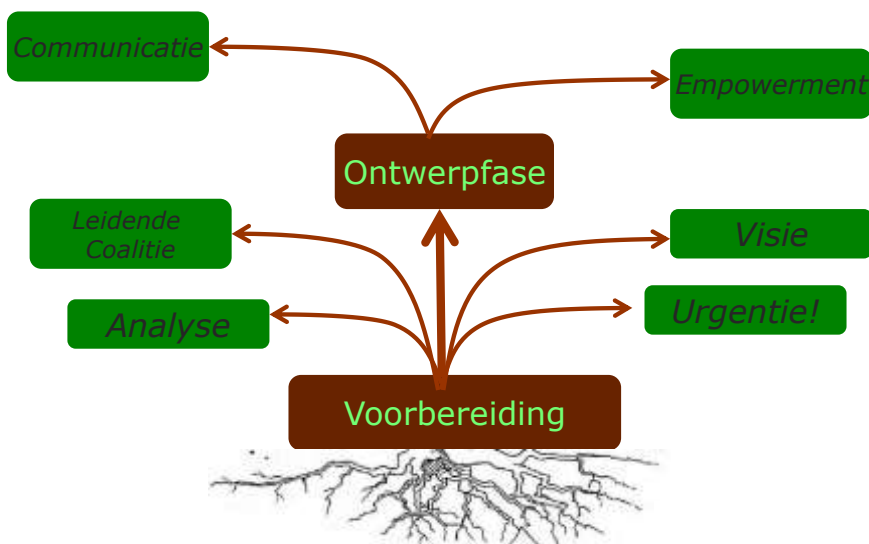
© Amelior – geen kopie toegelaten 26

Communicatie

Goede bevindingen 😊



- ❖ In de meeste gevallen was er sprake van een tweerichtingscommunicatie!
- ❖ Ook werd de communicatie op regelmatige tijdstippen herhaald.
- ❖ En was er een mogelijkheid om op elk moment vragen te stellen



Wat is empowerment ?

Conger & Kanungo 1988

Mensen zijn eigenaar van de change!

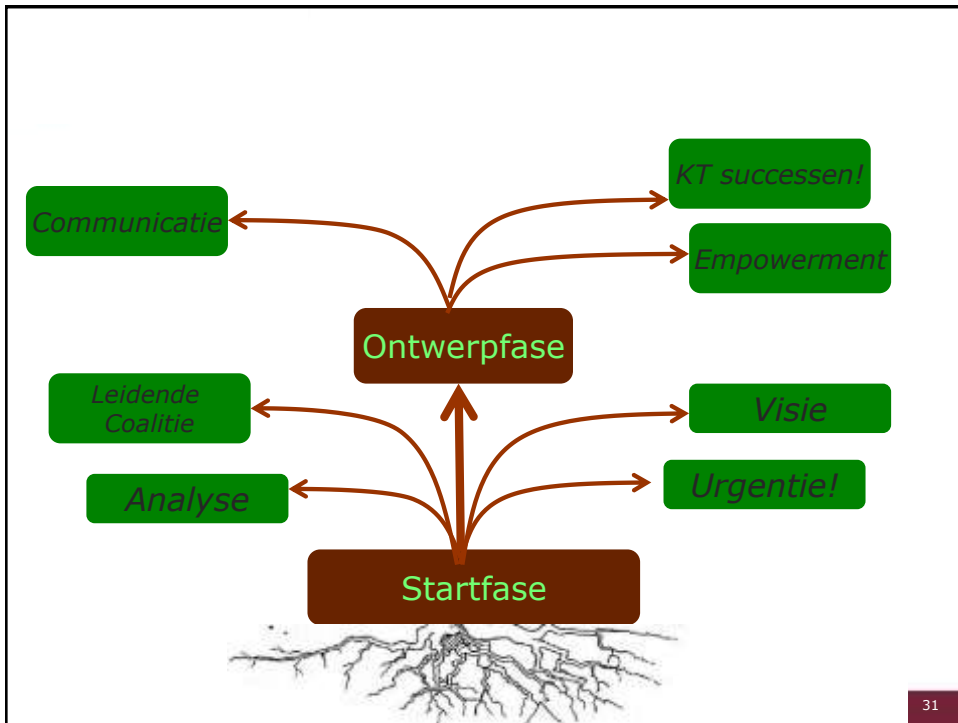


Geen kloof tussen denkers en doeners!

Empowerment Bevindingen



- ❖ In sommige gevallen is empowerment een feit en worden de leerkrachten gevraagd om mee te denken hoe we de verandering zullen implementeren, doen. Actieteams, werkgroepen worden dan ook opgericht.
- ❖ In andere gevallen, beslissingen zoals bij het afschaffen van een richting wordt empowerment minder gebruikt uit vrees voor eigenbelang.



31

Amelior.be
CENTER FOR EXCELLENCE

De korte termijn successen

- Een eerste succes... tijd om iemand (of een schoolteam) in de bloemetjes te zetten...
- Mensen willen weten of het wel echt werkt
- Waarschuwing: een quick win is geen eindresultaat!

© Amelior – geen kopie toegelaten

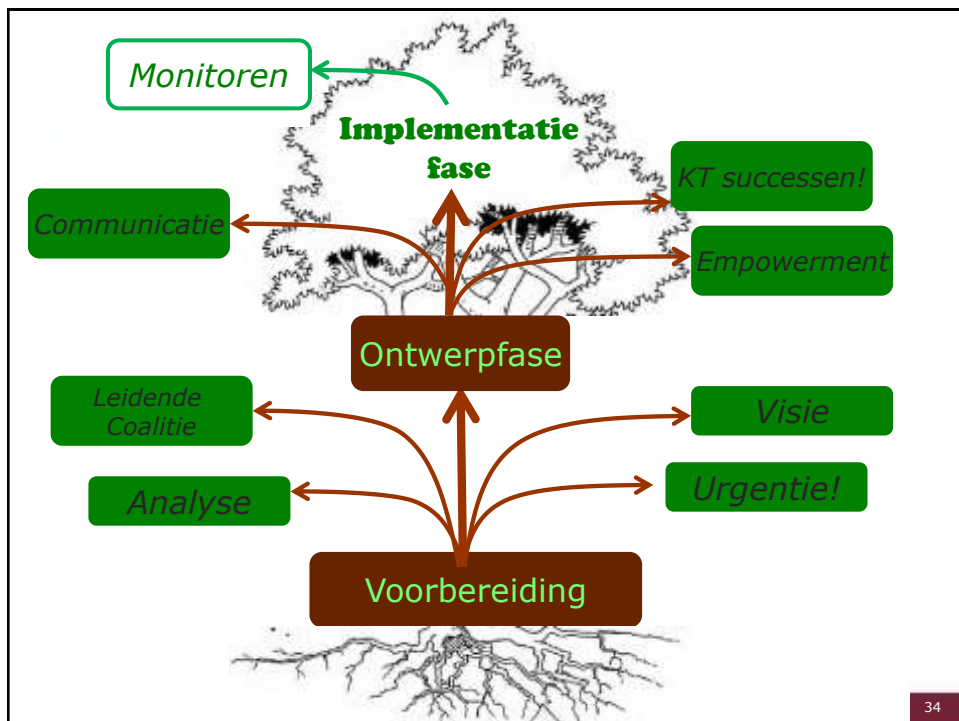
32

Korte termijnsuccessen vieren

Goede ervaringen 😊



- ❖ Veel schouderklopjes!!
- ❖ Communicatie van de eerste successen!!
- ❖ Waardering en feedback van de directie!!



Veranderingen monitoren

Wat kan helpen om de implementatie vooruit te helpen?

- Concrete resultaten duidelijk in the picture zetten om de verandering op gang te houden.
- Toon de voordelen aan!
- Luister en begrijp de bezwaren
- Bevestig elk goed gedrag (impact op attitude)!
- Training en opleiding, collectief leren faciliteren
- Belang hechten om de vernieuwing op te volgen, te voeden!
- Opvolging (PDCA)
- Kritische succesfactoren en normen uit de verandervisie aftoetsen met prestatie-indicatoren

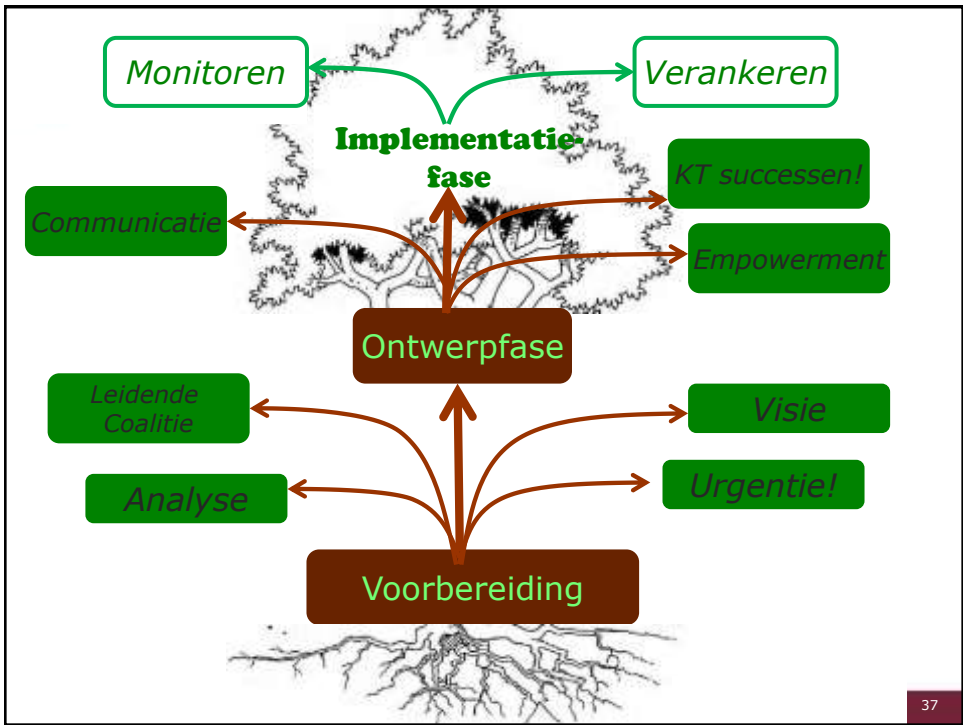
Veranderingen monitoren Goede voorbeelden van acties 😊



- ❖ Er wordt op regelmatige tijdstippen een vergadering gehouden om alle ideeën, acties, vooruitgang te monitoren en bij te sturen
- ❖ Er worden mogelijkheden aangereikt om de nieuwe noodzakelijke competenties te ontwikkelen via training, opleiding, ...

Voorbeeld monitorplan

Invoeren activerende didactiek in 2013			
Kritische succesfactor: Wanneer is het een succes?	Prestatie-indicator: Waarom zien we dat?	Norm: Wanneer zijn we tevreden?	Monitoring: Hoe en wanneer meten?
Docenten passen regelmatig activerende werkvormen toe in hun lessen	Aantal docenten dat actieve werkvormen toepast? Aantal gebruikte actieve werkvormen per jaar/docent	90% van de docenten past minimaal 4 keer per jaar een actieve werkvorm toe	Lesbezoeken, halfjaarlijks Gesprekscyclus, jaarlijks Intervisiemoment, per kwartaal



37



© Amelior – geen kopie toegelaten

38

... is als een school vissen



Verankeren in de cultuur

Enkele mooie ervaringen



- ❖ Het was duidelijk dat na de verandering
 - de wijziging in lijn lag met de missie/visie van de school
 - men niet het gevoel had dat de waarden van de school werden beschadigd
 - iedereen zich bewust was dat men uiteraard moet wennen aan de wijziging maar dat dit op termijn zeker verankerd zal worden



Amelior.be
CENTER FOR EXCELLENCE

Het change recept ... en de symptomen als we ze niet volgen


Visie	+ Vaardigheden	+ Motivatie	+ Middelen	+ Actieplan	➔	Change
-	+ Vaardigheden	+ Motivatie	+ Middelen	+ Actieplan	➔	Verwarring
Visie	-	+ Motivatie	+ Middelen	+ Actieplan	➔	Onzekerheid
Visie	+ Vaardigheden	-	+ Middelen	+ Actieplan	➔	Schijnbare aanpassing
Visie	+ Vaardigheden	+ Motivatie	-	+ Actieplan	➔	Frustratie
Visie	+ Vaardigheden	+ Motivatie	+ Middelen	-	➔	Valse start


© Amelior – geen kopie toegelaten 41

Amelior.be
CENTER FOR EXCELLENCE

❖ **Feedback?**
❖ **Vragen?**

Marie-Noëlle De Clercq
Trainer/Consultant People
mndc@amelior.be

 @marienoelleDC

 be.linkedin.com/in/marienoelledc

© Amelior – geen kopie toegelaten 42