

# Inhoud

Voorwoord	1
Feedback in de onderwijscontext	5
1.1 Feedback – De aftrap	5
1.2 Wat is ‘feedback’ eigenlijk? – Een eerste verkenning	6
1.3 Elkaar feedback geven in relatie tot de kijk op onderwijs	8
1.4 De geschiedenis van het onderwijs	11
1.4.1 Kernreflectie als voorwaarde om feedback te kunnen hanteren	13
1.4.2 Onderwijsgeschiedenis en kernreflectie samengevat	14
1.5 Wie werken er in het onderwijs?	17
1.6 Feedback en opvallende onderwijsontwikkelingen	21
1.6.1 Zhao en Nussbaum	21
1.6.2 Ruit en Korthagen	23
1.6.3 Teacher-led schools	26
1.6.4 The Leader in Me scholen	27
1.6.5 Lesson Study	29
1.7 Persoonlijke ontwikkeling en feedbackvaardigheden	32
1.8 Onderwijsvernieuwingen in de praktijk en feedback – Conclusie	35
Feedback in de praktijk	37
2.1 Feedback volgens Hattie en Timperley	37
2.2 Feedback als motor onder bevoegenheid	40
2.3 Feedback op drie manieren bekeken	41
2.4 Feedback in tien tips voor lastige gesprekken	43
2.5 Feedback gebruiken bij coaching, begeleiding en het functioneringsgesprek	44
2.6 Hoe werk van leerlingen feedback kan zijn	48
2.7 Feedback: Wat weerhoudt ons?	51
2.8 Feedback en Transactionele Analyse	54
2.9 Feedback in de relatie met ouders	77
Feedback ingezet als gereedschap bij cultuurverandering of cultuurtransformatie	81
3.1 Werken aan een professionele schoolcultuur	81
3.1.1 Piramide van Lencioni	82
3.1.2 De vier kernen van geloofwaardigheid van Sean Covey	85
3.2 Bijdragen aan geluk en energie in schoolorganisaties	88
3.2.1 Geluk benaderd vanuit de biologie	90
3.2.2 Geluk benaderd vanuit context en omstandigheden	91
3.2.3 Geluk door transformatieel leiderschap	93

3.2.4 Geluk door synergie en samenwerking	93
3.2.5 Geluk door 'op je plek zijn' en door aanwezige hulpbronnen	96
3.2.6 Geluk door jobcrafting	97
3.2.7 Conclusie: Wacht niet op een mooie dag, maak er een!	98
3.3 Robuustheid en taaiheid als hobbels bij veranderingsprocessen	100
3.4 Van schoolgeheugen naar schoolcultuur	104
3.5 Slagen maken in het leren	106
3.5.1 Ontwikkeling van leercompetenties	107
3.5.2 Het ontwikkelen van leercompetenties en de relatie met feedback	115
Nawoord	117
Literatuur	119

# Voorwoord

Als je gekookt hebt voor vrienden en je merkt dat een van je tafelgenoten met opgetrokken wenkbrauwen naar je zelfgebakken taart kijkt, dan heb je feedback gekregen.

Als je uit een pashokje komt en je vriendin zegt: "Dat past helemaal bij jou", dan heb je feedback gekregen.

Als je na afloop van je vakantie een mail krijgt waarin je gevraagd wordt je verblijf in het hotel te waarderen, dan is er feedback gevraagd.

Als je door je teamleider naar aanleiding van mooie eindexamenresultaten wordt getraakteerd op taart, dan heb je feedback gekregen.

Als de ouders van je leerlingen jou aan het eind van het schooljaar complimenteren, dan heb je feedback gekregen.

Feedback is er altijd en overal. Je kunt het niet ontwijken.

In dit boek bespreken we feedback. Niet feedback zoals hierboven is beschreven, maar het geven en ontvangen van feedback in een professionele context, namelijk de school. Feedback in deze context is volgens ons gericht op professionele groei, op het beter worden in je vak als leidinggevende, leraar, begeleider, onderwijsassistent of op welke andere plek in de school dan ook.

Binnen het onderwijs vinden medewerkers het moeilijk elkaar aan te spreken. Dat hoefde tot voor kort ook nauwelijks, omdat elke leraar 'baas in eigen klas' was. Dit verandert echter meer en meer in de richting van 'met en van elkaar leren'. In de school wordt, onder meer gestimuleerd door de doorgaande lijn, steeds meer samengewerkt om het onderwijs optimaal in te richten naar de (leer)behoeften van de leerlingen.

Medewerkers in het onderwijs zijn vaak primair relatiegericht (liever aardig dan eerlijk) en vertonen conflictvermijdend gedrag. Dat maakt dat zij het als risicovol en moeilijk ervaren om elkaar aan te spreken. Gedachten die daarbij meespelen zijn: *Mag het en zo ja, hoe dan? Wie ben ik om jou dit te vertellen?* Op een goede manier feedback geven en ontvangen kan ruimte geven in de samenwerking en ervoor zorgen dat medewerkers in het onderwijs nog beter gaan functioneren. Er is nog geen enkel boek geschreven over feedback geven en ontvangen specifiek voor het onderwijs. Daarom komt CPS met dit boek, gebaseerd op de CPS-visie, opgebouwd vanuit bestaande theoretische modellen en vooral heel praktisch van opzet, met praktijkvoorbeelden uit het onderwijs en veel handvatten en tips.

Het uiteindelijke, grote doel hiervan is dat we met het boek een bijdrage willen leveren aan het versterken van de schoolcultuur en zo aan het geluk van de volwassenen en de

kinderen in de school.

Als het gaat om feedback hanteren op weg naar een al dan niet gezamenlijk doel, gaan wij ervan uit dat het voor iedereen te leren en te hanteren is. Juist daarvoor doen we vele handreikingen in dit boek. We kiezen daarbij allerlei invalshoeken, soms met veel reflectie en diepgang, soms meer technisch-instrumenteel. We maken daarbij steeds de koppeling met het onderwijs.

Feedback willen we hiermee transformeren naar iets wat niet bedreigend of eng is, maar hanteerbaar en verrijkend. Voor wie werkt in het onderwijs en daar wil genieten en groeien!

Het boek is als volgt opgebouwd:

In *hoofdstuk 1* bekijken we het verschijnsel feedback en denken na over wat het eigenlijk is. Iedereen gebruikt het woord namelijk vaak, maar welke inhoud geven we eraan? Hebben we allemaal hetzelfde plaatje?

We richten ons vervolgens op de rol van feedback in de geschiedenis van het onderwijs. Hoe belangrijk was en is feedback in ons vak? Welke vaardigheden moet je ontwikkelen voor je feedback kunt hanteren? Hoe beweegt deze vaardigheid mee in de ontwikkelingen in het onderwijs?

We bespreken enkele opvallende, actuele onderwijsontwikkelingen. Wat beweegt er allemaal in de onderwijswereld van nu en wat vraagt dat van leraren en hun leidinggevendenden? We leggen hierbij steeds de relatie met de rol van feedback. Naast de onderwijsontwikkeling besteden we in dit hoofdstuk ten slotte aandacht aan je persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de vaardigheid van feedback kunnen geven en ontvangen.

In *hoofdstuk 2* bespreken we negen verschijningsvormen van feedback. Hoe en waar kun je feedback toepassen, hoe ziet het eruit, hoe kan het werken? We geven inzichten in hoe je feedback kunt inzetten maar ook in wat je (onbewust) tegen kan houden het te geven. Wat maakt het nu zo moeilijk om feedback te hanteren?

We bespreken uitgebreid wat er zoal gebeurt als mensen communiceren en met elkaar in interactie zijn. Vaak onzichtbaar, maar wel te voelen boodschappen spelen bij het geven en ontvangen van feedback een grote rol. Wij vinden het belangrijk om ook daar ruimschoots inzicht in te geven.

Omdat iedereen verschillend is, hebben we al deze inzichten en verschijningsvormen bij elkaar gezet zodat je kunt kiezen, al naar gelang de situatie of wat er bij jou of jouw schoolorganisatie past.

In *hoofdstuk 3* ten slotte kijken we naar hoe je kunt werken aan cultuurverandering of cultuurtransformatie in de school. Hoe kunnen we bouwen aan een professionele organisatie en aan een grotere geluksbeleving van iedereen in de school? Wat is

daarvoor nodig? We behandelen daarbij thema's als vertrouwen, synergie, robuustheid en taaiheid in de schoolorganisatie en het ontwikkelen van leercompetenties. We geven steeds aan wat de rol van feedback daarbij is.

### **Praktisch**

Dit boek is bedoeld voor mensen die werken in het po, vo en mbo.

Deze publicatie is tot stand gekomen met inzet en bijdragen van meerdere auteurs. Het kan zijn dat er daardoor niet steeds consequent gebruik is gemaakt van dezelfde termen. Bij het lezen is het daarom goed om te weten dat we, waar er gesproken wordt van 'hij' ook 'zij' bedoelen. Waar we het hebben over leerkracht, bedoelen we ook leraar en mag ook de leidinggevende of onderwijsondersteuner zich aangesproken weten.

Hetzelfde geldt voor 'team'. Wat ons betreft, mag zich daarin elke groep, subgroep, bouw, sectie of afdeling herkennen.

### **Ten slotte**

De dagelijkse realiteit inspireerde ons uiteraard ook tot het schrijven van deze publicatie. Door het dagelijks werken in schoolorganisaties en met alle mensen daarbinnen, van bestuurders tot en met de leerlingen, hebben we veel eigen inzichten opgedaan. We hebben deze ook verwerkt in de hoofdstukken en in de aangedragen oefeningen. We hebben niet de pretentie volledig te zijn. Deze publicatie is vooral praktisch bedoeld en heeft als inzet handreikingen te doen en inzichten te geven. We doen veel aanbevelingen en geven voorbeelden en suggesties om zelf mee aan de slag te gaan. In de literatuurlijst geven we aan welke bronnen ons hebben geïnspireerd. Daaruit kun je zelf natuurlijk ook putten: lees en groei vooral verder na dit boek.

We wensen iedereen veel succes op de gezamenlijke weg naar een professionele schoolcultuur, waar mensen het normaal vinden om te leren van en met elkaar. Een weg naar een professionele schoolcultuur ook, waar mensen de beste versie van zichzelf mogen worden en waar geluk en professionaliteit hand in hand gaan.

Anne Arink

Cor Verbeek

CPS Onderwijsontwikkeling en advies