Effectief feedback geven aan professionals

Yves Larock

Inspiratie bieden om
de effectiviteit van feedback
op jullie scholen
te versterken.

Effectief feedback geven aan professionals
- *top vijf van de uitdagingen*

1. geschikt moment vinden voor feedback
2. eigen aarzeling, o.a. over gepaste formulering van feedback
3. feedback wordt snel als beoordeling opgevat
4. geen eigen observaties, “de dingen komen via via bij mij”
5. betrokkene heeft andere kijk op de dingen

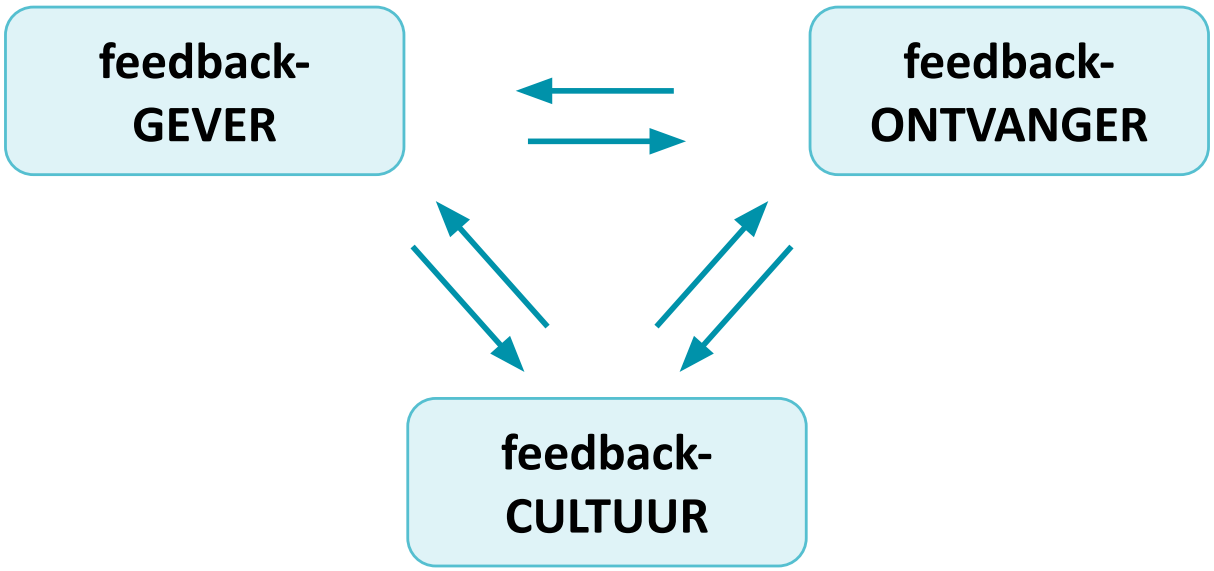
Neem in gedachten...

één of twee concrete momenten uit de voorbije weken

waarin jij feedback hebt gegeven

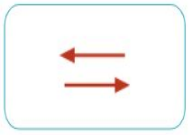
aan een leerkracht of aan een andere collega

Effectief feedback geven aan professionals

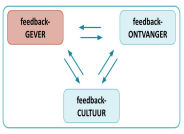


Effectief feedback geven aan professionals

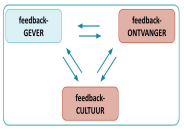
betekenis



interactieproces



feedbackgever



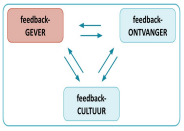
feedbackcultuur
en feedbackontvanger

belang

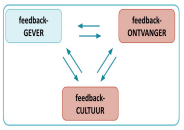
Effectief feedback geven aan professionals

betekenis

interactieproces



feedbackgever

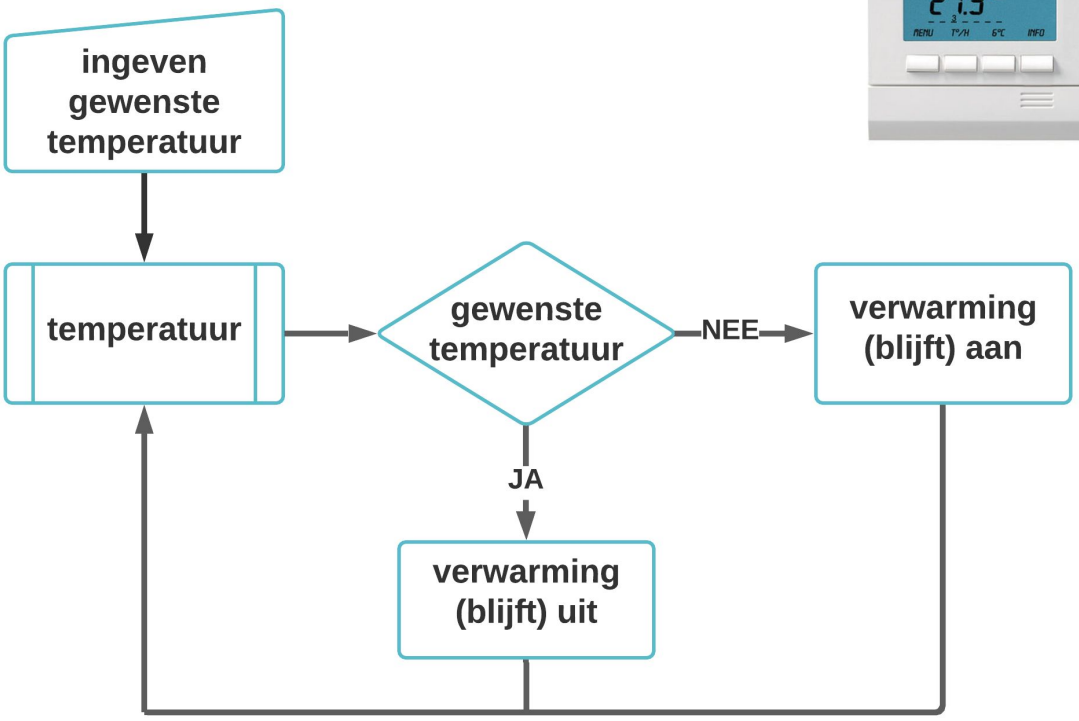


feedbackcultuur
en feedbackontvanger

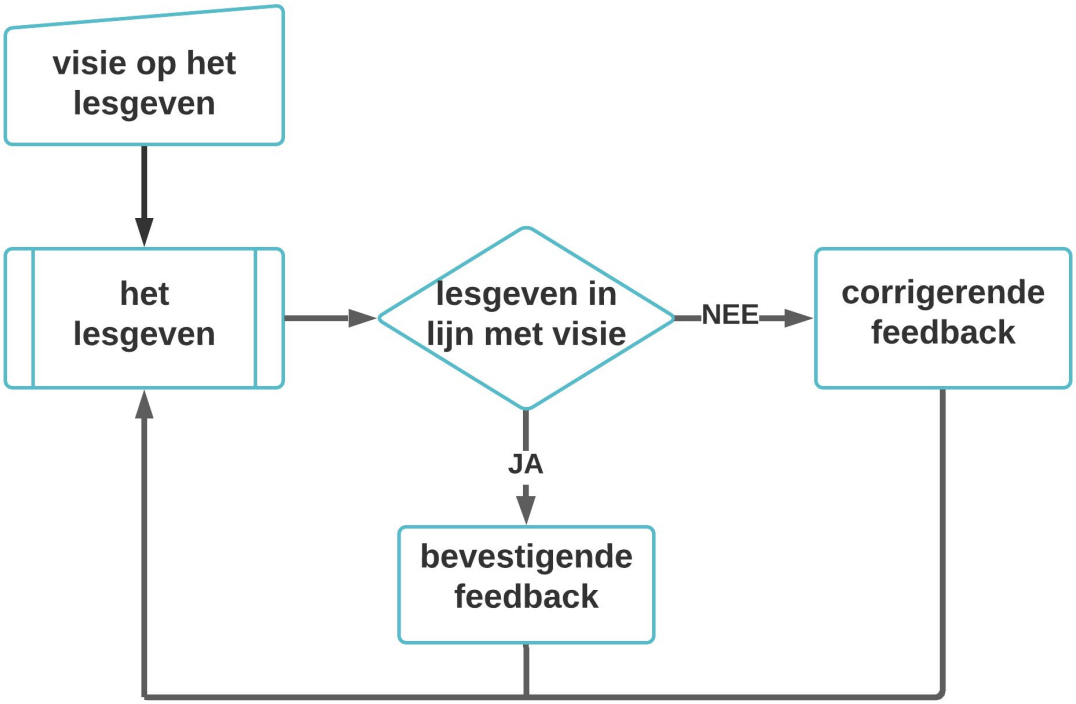
belang

Wat is feedback?
- Hoe werkt een thermostaat?

Wat is feedback?
- Hoe werkt een thermostaat?

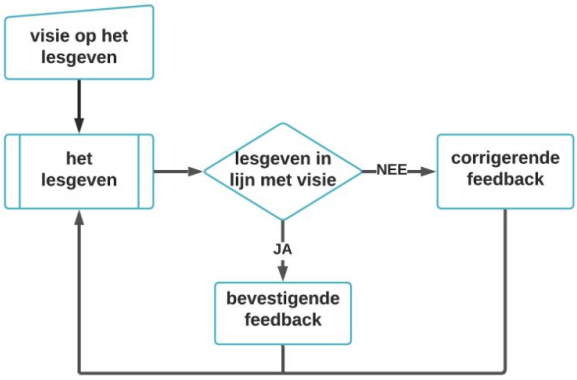


Wat is feedback?
- Hoe werkt feedback in onze context?



Wat is feedback?

Feedback is een proces met als ambitie om (onderwijs)professionals te versterken in de realisatie van een gewenste situatie.



- bekrachtigt of corrigeert op basis van norm
- zet aan tot ontwikkeling

Watzlawick, e.a. (1973)

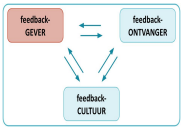
Ik vind het knap en eigenlijk ook moedig dat jullie er vandaag, ondanks alles, bij zijn.

- geen feedback, wel een **compliment**
- geen intentie om ontwikkeling of verandering te ondersteunen
- geen aftoesting aan een bepaalde maatstaf

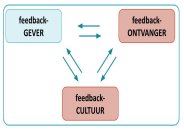
Effectief feedback geven aan professionals

betekenis

interactieproces



feedbackgever



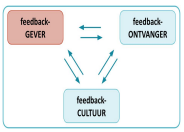
feedbackcultuur
en feedbackontvanger

belang

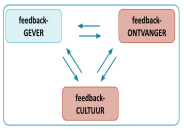
Effectief feedback geven aan professionals

betekenis

interactieproces



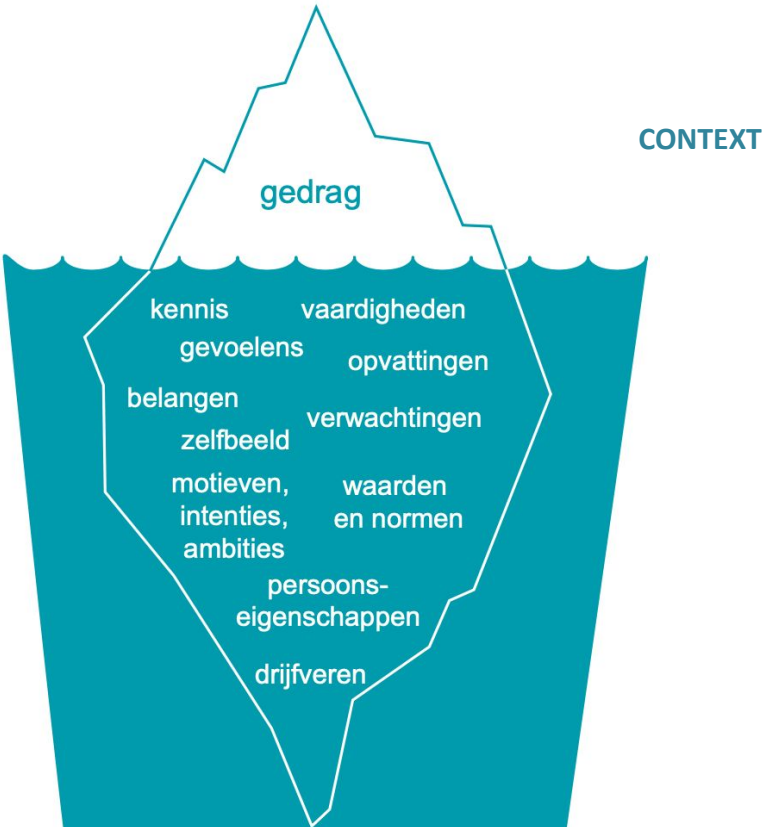
feedbackgever



feedbackcultuur
en feedbackontvanger

belang

Effectieve feedback als interactieproces
- *mens is complexer dan een thermostaat*



Effectieve feedback als interactieproces

Wat maakt dat ontvangers van feedback niet met feedback aan de slag gaan?

engagement	gebrek aan ontvankelijkheid om met de feedback aan de slag te gaan
bewustzijn	feedback niet erkennen, het doel en belang er niet van inzien
kennis	niet weten wat met de feedback ondernomen kan worden en wanneer
competentie	onvermogen om feedback om te zetten in acties

Winstone, e.a. (2017)

Effectieve feedback als interactieproces

Wat maakt dat ontvangers van feedback niet met feedback aan de slag gaan?

engagement	*Mijn lessen zitten al jaren goed in elkaar. Ik ga nu niet alles omgooien om meer in te zetten op coöperatieve werkvormen.*
bewustzijn	*Als ik meer moet inzetten op coöperatieve werkvormen gaat dit ten koste van wat ik de leerlingen allemaal wil bijbrengen.*
kennis	*Ik weet nog niet wanneer in best wel of niet gebruik maak van coöperatieve werkvoen.*
competentie	*Ik wil wel meer inzetten op coöperatieve werkvormen, maar mis nog de vaardigheiden om dat concreet te gaan doen.*

Effectieve feedback als interactieproces

Wat maakt dat ontvangers van feedback niet met feedback aan de slag gaan?

engagement	gebrek aan ontvankelijkheid om met de feedback aan de slag te gaan
bewustzijn	feedback niet erkennen, het doel en belang er niet van inzien
kennis	niet weten wat met de feedback ondernomen kan worden en wanneer
competentie	onvermogen om feedback om te zetten in acties

Winstone, e.a. (2017)

Effectieve feedback als interactieproces

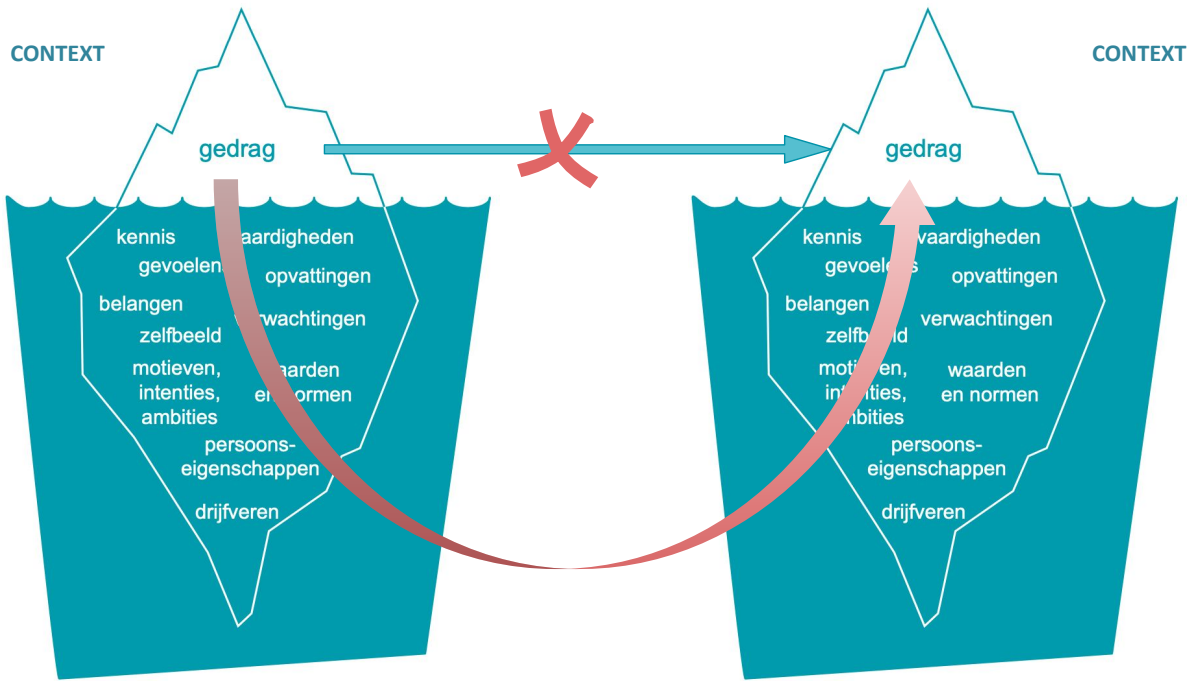
focus feedback

competentie	kennis	bewustzijn	engagement

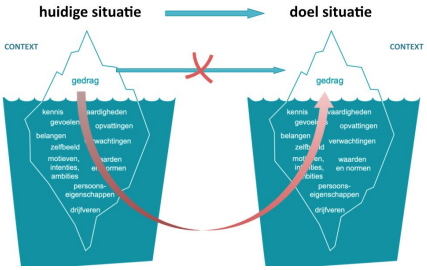
inhoud feedback

Effectieve feedback als interactieproces
- *<u>intra</u>persoonlijke dynamiek bij verandering*

huidige situatie → **doel situatie**



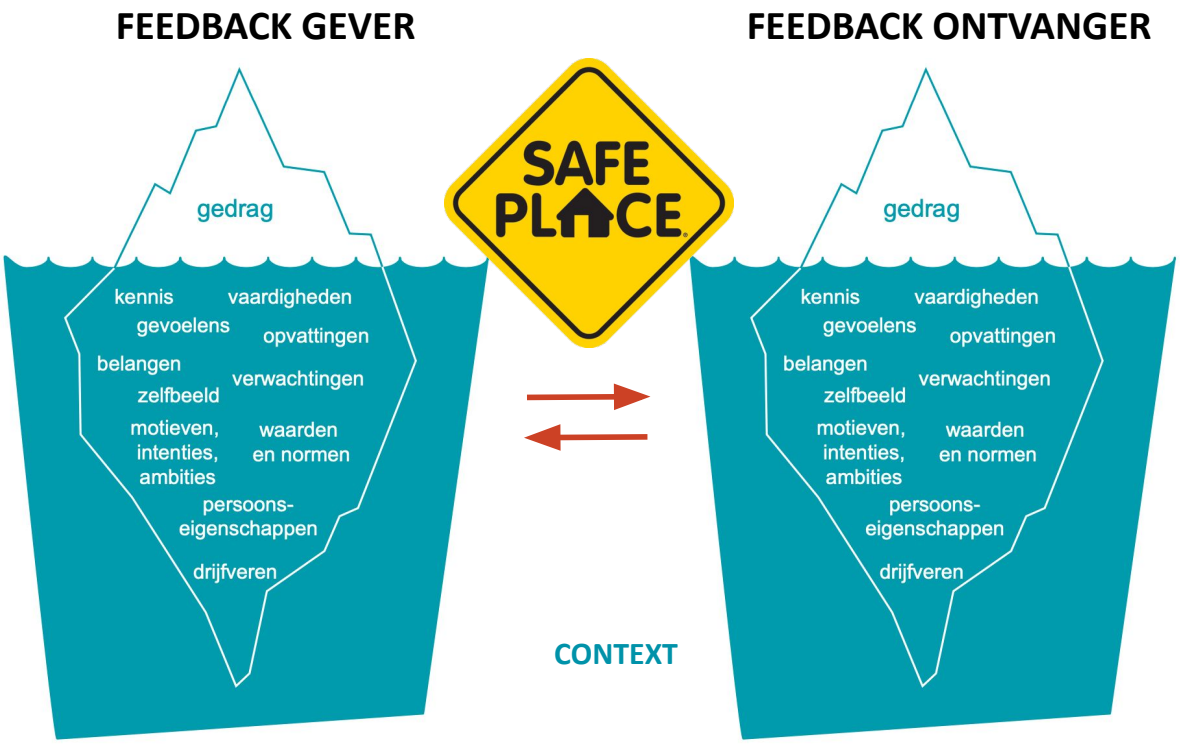
Effectieve feedback als interactieproces
- betekenisgeving: basis voor verandering



Veranderingen zijn voor mensen pas betekenisvol, als ze onderdeel zijn geweest van een proces van betekeniscreatie.

-- A. Wierdsma, 1999 --

Effectieve feedback als interactieproces
- <u>inter</u>persoonlijke dynamiek bij feedback



Effectieve feedback als interactieproces
- wat is nodig voor effectieve feedback?

Effectieve feedback vereist
- een interactieproces
- in de context van een veilige en wederzijds respectvolle relatie,

met als focus
- de competentie
- de kennis
- het bewustzijn
- en/of het engagement

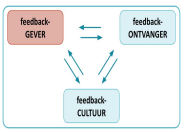
van een (onderwijs)professional te ontwikkelen.

Atkinson, e.a. (2021)

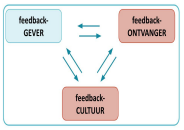
Effectief feedback geven aan professionals

betekenis

interactieproces



feedbackgever



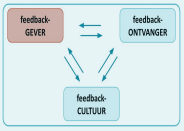
feedbackcultuur
en feedbackontvanger

belang

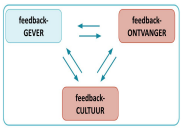
Effectief feedback geven aan professionals

betekenis

interactieproces

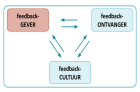


feedbackgever



feedbackcultuur
en feedbackontvanger

belang



Succesfactoren voor het feedback geven

FEEDBACK GEVEN
succesfactoren

- competentie
- geloofwaardig zijn als bron
- bewustzijn interactievoorkeur
- verbetering en groei (geen evaluatie)
- niet oordelend & open geest
- dialoog
- taakgericht (niet persoonsgericht)
- taakobservatie (niet van horen zeggen)
- respectvolle benadering
- acties voor progessie
- redelijke hoeveelheid

Competent in diverse feedback-aspecten

bekrachtigen
Wat doe je goed?
- benoemen wat je ziet dat sterk is op vlak van competentie, kennis, bewustzijn of engagement

betrokken confronteren
Wat kan je beter doen?
- benoemen wat je ziet dat niet sterk is op vlak van competentie, kennis, bewustzijn of engagement

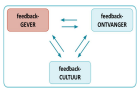
feedup
Waar wil je naartoe?
- samen onderzoeken gewenste situatie

feedforward
Wat is je volgende stap?
- samen onderzoeken van volgende stappen

FORMATIEF

SUMMATIEF

formeel evalueren
Wat capteren we dat je zeer goed, goed, onvoldoende goed en/of niet goed doet ?



Competentie in diverse feedback-aspecten

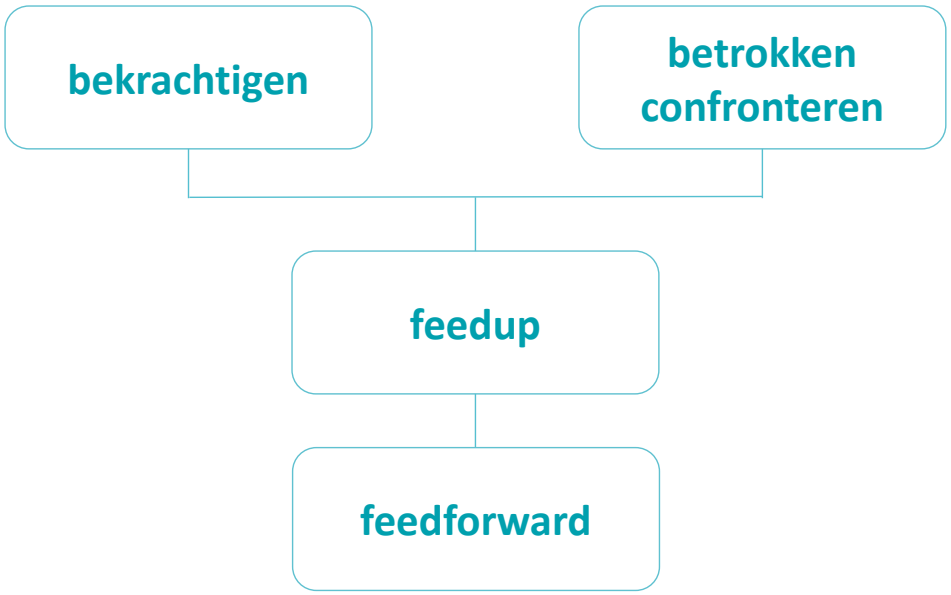
bekrachtigen
Ik vind het sterk dat je de binnenbuiten cirkel als coöperatieve werkvorm inzet om het spreken in het Frans te laten inoefenen. Terwijl je eerst toch aarzelde om meer met zulke werkvormen te werken.

betrokken confronteren
Ik hoorde je deze middag zeggen dat je niet van plan bent om meer aan de slag te gaan met coöperatieve werkvormen. Terwijl dat dit jaar wel een speerpunt is.

feedup
Ik zie jou, in je vak Frans, op 't einde van het jaar aan de slag gaan met vijf à zes coöperatieve werkvormen.

feedforward
Wat kan voor jou een eerste kleine stap zijn om meer aan de slag te gaan met coöperatieve werkvormen.

Competentie in diverse feedback-aspecten

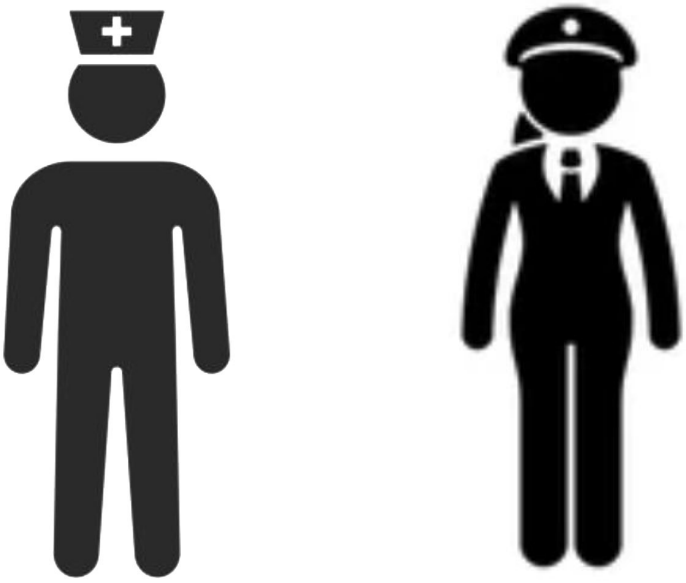


Competentie in diverse feedback-aspecten

- snel na de feiten
- blijf bij de feiten
- zo concreet mogelijk
- één op één
- vaak
- mondeling
- oprecht
- positieve intentie

Bewustzijn van eigen interactievoorkeur

Ben je eerder een verzorger of eerder een commandant?

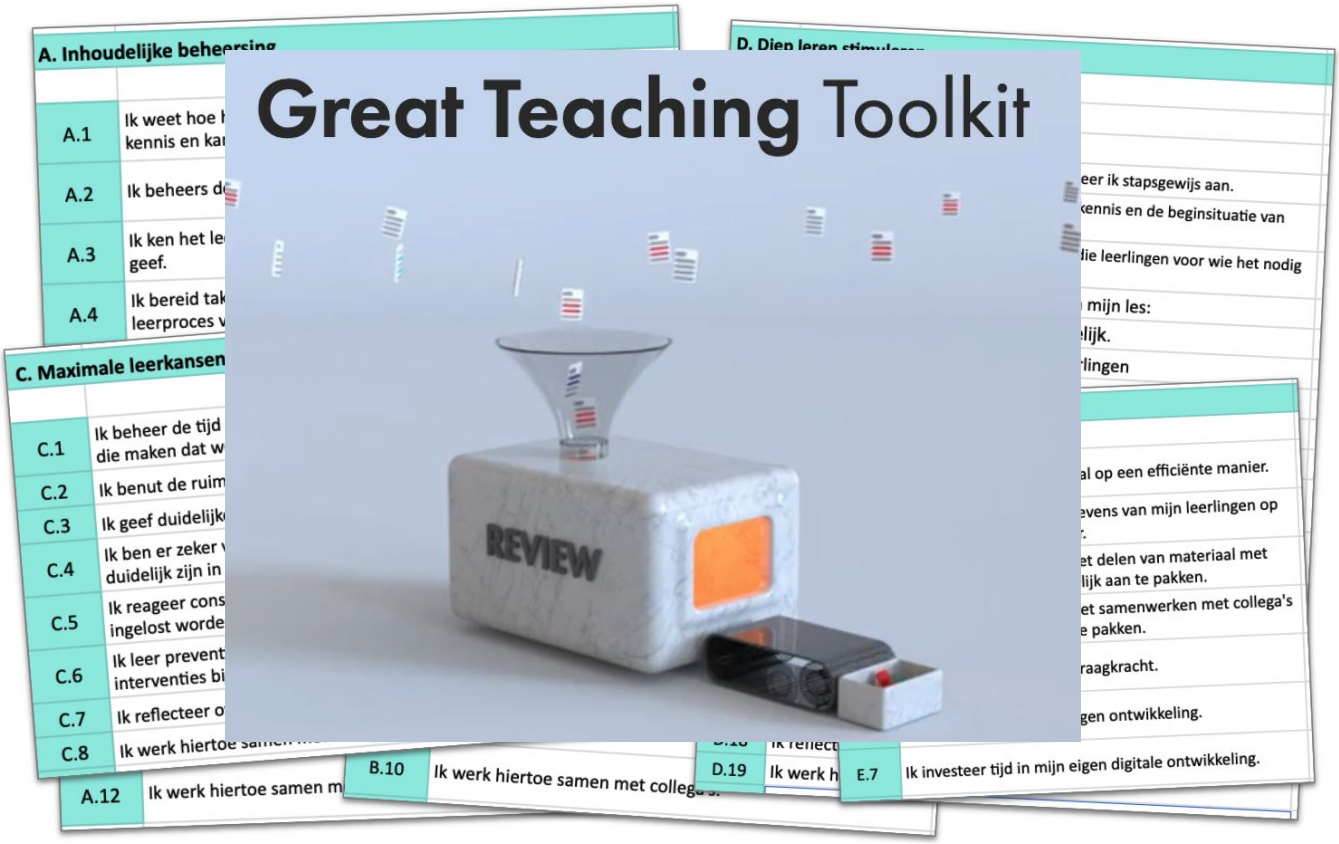


Niet oordelend en met open geest

Niet oordelend en met open geest

Succesfactoren voor het feedback geven

Taakgericht (niet persoonsgericht)



Dialoog met kwaliteitsvolle vraagstelling

- **vanuit niet-wetende houding**

> *De wereld is zo complex dat ik argwaan koester voor antwoorden. Ik kan enkel vragen stellen.*
>
> -- Peter Verhelst --

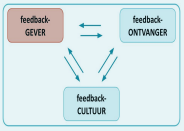
- **gepaste woorden**
  A. Waarom ben jij een goede directeur?
  B. Wat maakt van jou een goede directeur?

- **met wachttijd**

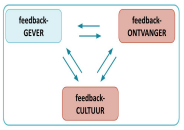
Effectief feedback geven aan professionals

betekenis

interactieproces



feedbackgever

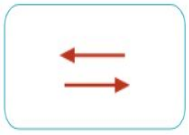


feedbackcultuur
en feedbackontvanger

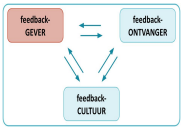
belang

Effectief feedback geven aan professionals

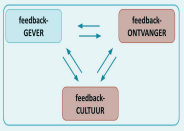
betekenis



interactieproces



feedbackgever



feedbackcultuur
en feedbackontvanger

belang

Succesfactoren voor feedback ontvangen

Growth mindset

Growth mindset	***Fixed mindset***
Omarmt uitdagingen	*Gaat uitdagingen uit de weg*
Ontwikkelt zijn intelligentie	*Houdt vast aan wat er is*
Houdt vol, ook bij tegenslag	*Geeft snel op*
Wil zich inspannen	*Vindt inspanning nutteloos*
Staat open voor kritiek	*Wijst kritiek van de hand*
Voelt zich geïnspireerd door het succes van anderen	*Voelt zich bedreigd door het succes van anderen*

Bewustzijn van eigen mentale modellen

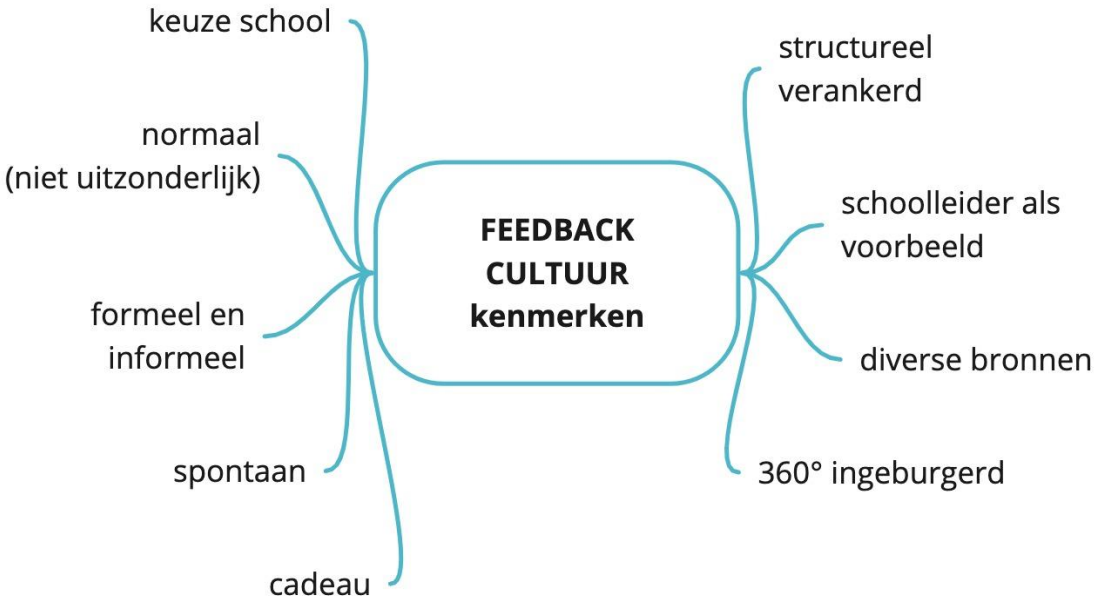
werking mentale modellen

Bewustzijn van eigen mentale modellen

werking mentale modellen

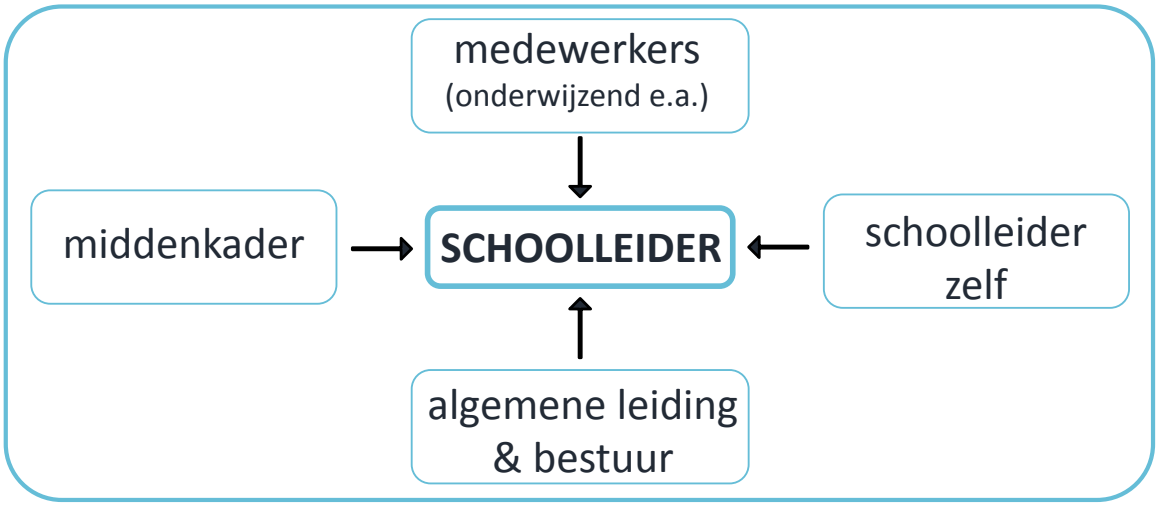
- iedereen gebruik ze
- bepalen hoe en wat je ziet
- leiden je denken en gedrag
- maken dat je veronderstellingen en gevolgtrekkingen als feiten ziet
- zijn altijd incompleet
- beïnvloeden de resultaten die je behaalt, en versterken zichzelf daarmee
- gaan langer mee dan nuttig is

Kenmerken feedback cultuur



Start voor versterking feedbackcultuur

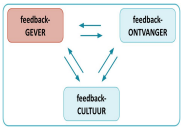
online bevraging 360°-feedback 'Effectief Schoolleiderschap'



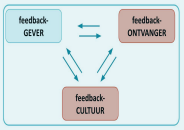
Effectief feedback geven aan professionals

betekenis

interactieproces



feedbackgever

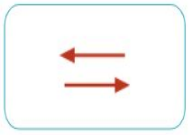


feedbackcultuur
en feedbackontvanger

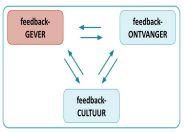
belang

Effectief feedback geven aan professionals

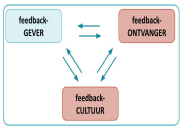
betekenis



interactieproces



feedbackgever



feedbackcultuur
en feedbackontvanger

belang

Belang van feedback

!

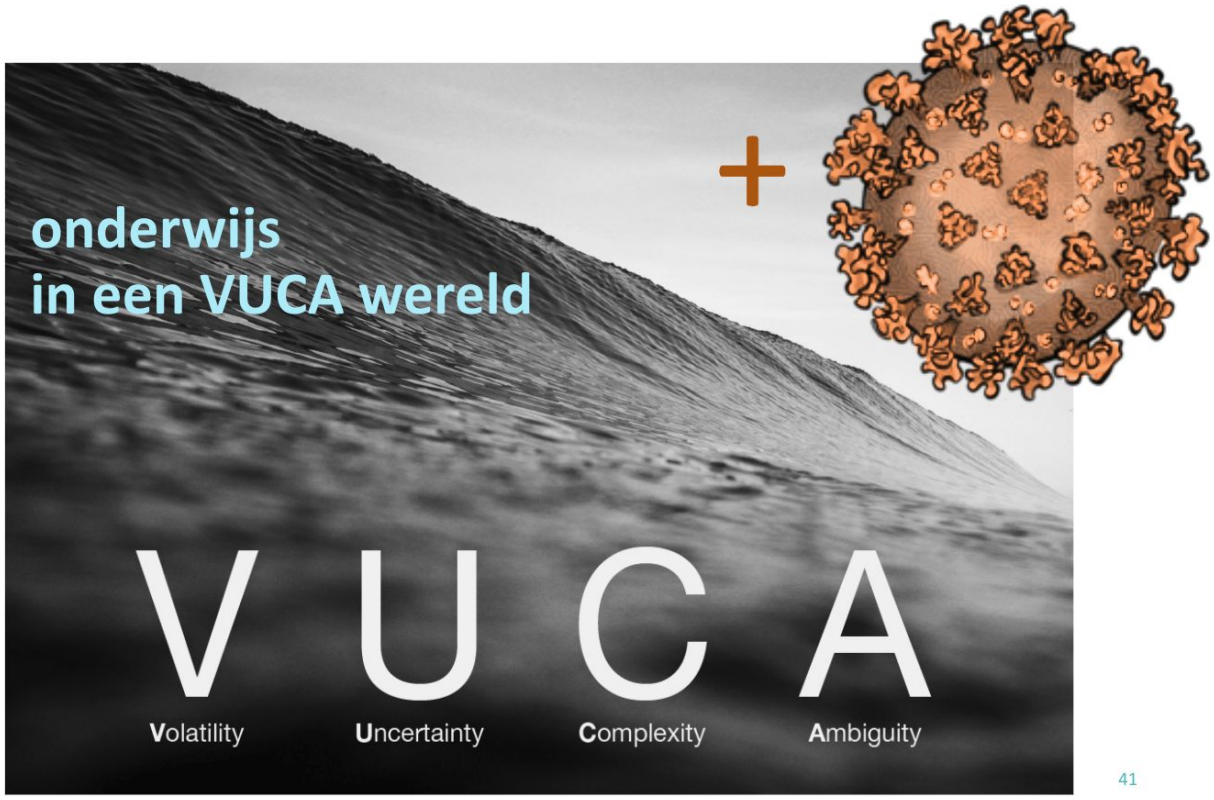
troef in
VUCA wereld

tool voor
leren & professionaliseren

aspect van
effectief schoolleiderschap

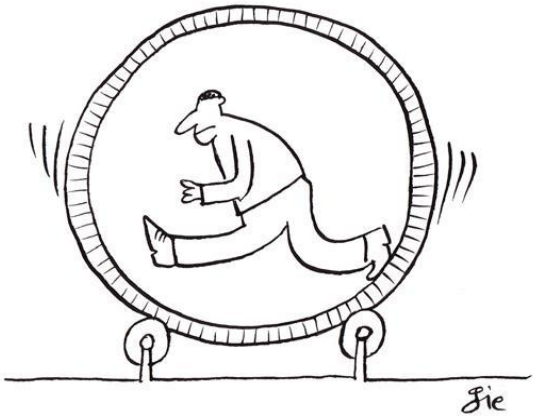
Belang van feedback
- feedback: troef in een VUCA wereld

!



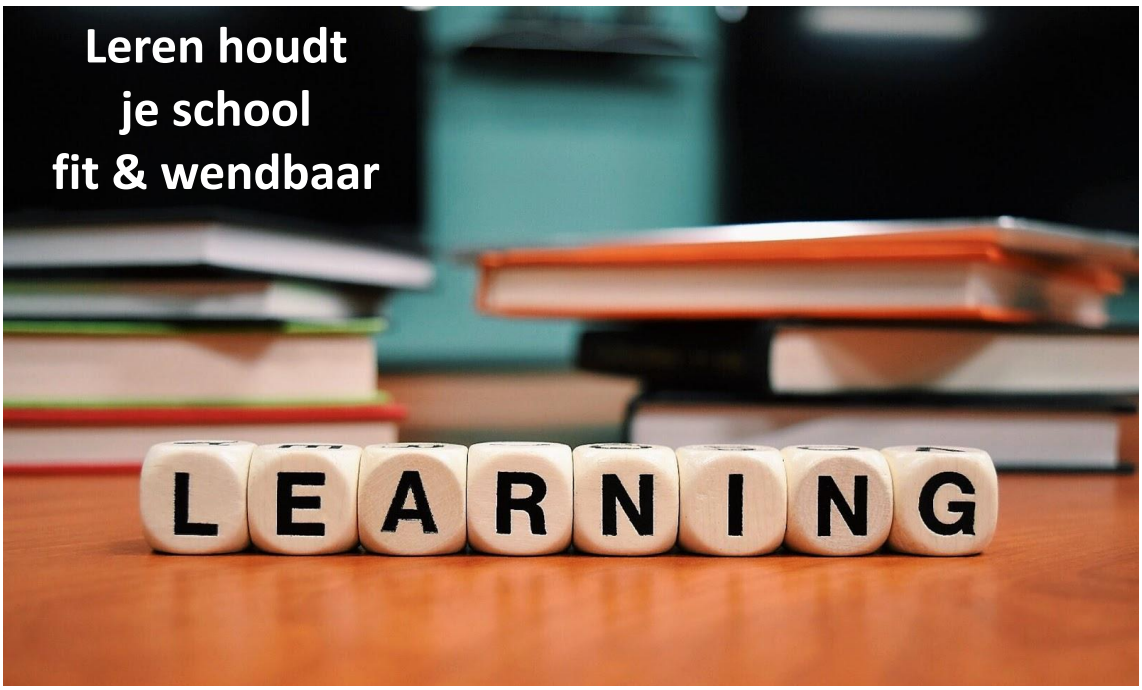
Belang van feedback
- feedback: troef in een VUCA wereld

Hoe gaat jouw school om met de VUCA-omgeving?



Belang van feedback
- feedback: troef in een VUCA wereld

Hoe gaat jouw school om met de VUCA-omgeving?



Belang van feedback
- tool voor leren en professionaliseren

- intervisie
- groepscoaching
- klasbezoeken bij collega's
- co-teaching
- schaduwdag bij directie
- DIY pedagogische studiedag
- mentorschap
- inspiratiewand in leraarskamer
- projectgroepen
- ervaringsuitwisseling
- feedbacksessies met leerlingen
- lerende netwerk
- individuele lectuur
- onderwijskundige leesgroep
- actief-samen-reflecteren op ervaringen
- cocreatiesessie rond complexe uitdaging
- lessons study

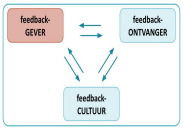
Belang van feedback
- feedback: aspect van effectief schoolleiderschap

Onderwijsambitie realiseren	Leerklimaat cultiveren	Organisatiekwaliteit versterken
1. Gedragen visie en doelen	7. Intellectueel uitdagen	13. Communicatieregels
2. Gerichtheid op visie en doelen	8. Datagebruik ondersteunen	14. Aanwezigheid
3. Inspireren tot effectief onderwijs	9. Samen leren stimuleren	15. Aandacht
4. Betrokkenheid op lesgeven en evalueren	10. Inspraak geven	16. Structuur en procedures
5. Opvolging en terugkoppeling	11. Verandering faciliteren	17. Personeelsbeleid
6. Resultaatgerichte waardering	12. Positiviteit bevorderen	18. Infrastructuur en materialen
		19. Financiële middelen
		20. Externe relaties

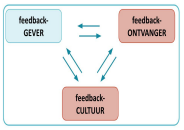
Effectief feedback geven aan professionals

betekenis

interactieproces



feedbackgever



feedbackcultuur
en feedbackontvanger

belang

Belangrijkste bronnen (I)

Contacten

- Liesbeth Geuvens. linkedin.com/in/liesbethgeuvens
- Saskia Vandeputte. schoolmakers.be/schoolmaker/saskia-vandeputte/
- Stijn Vanhoof & Geert Speltincx. feedbackindeklas.be

Literatuur

- Atkinson, A., Watling, C.J. & Brand, P.L.P. (2021). Feedback and coaching. *European Journal of Pediatrics*, mei 2021.
- Hattie, J.A.C., & Timperley, H (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Larock, Y. (2020). *Gedeeld Effectief Schoolleiderschap & 360°feedback*. Schoolmakers: niet gepubliceerd.
- Nowack, K. M., & Mashihi, S. (2012). Evidence-based answers to 15 questions about leveraging 360-degree feedback. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3), 157–182.

Belangrijkste bronnen (II)

- Orsmond, P., Merry, S., & Reiling, K. (2005). Biology students' utilization of tutors' formative feedback: A qualitative interview study. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 30, 369–38
- Smits, S., & Larock, Y. (2020). *Iedereen Schoolmaker. Investeren in samen leren*. Leuven: Lannoo Campus.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1973). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. [Pragmatics of Human Communication, 1967] (Vert. G. R. de Bruin). Deventer: Van Loghum.
- Wierdsma, A. (1999). *Cocreatie van verandering*. Delft: Eburon.
- Winstone, N.E., Nash, R . A., Parker, M. & Rowntree, J. (2017) Supporting Learners' Agentic Engagement With Feedback: A Systematic Review and a Taxonomy of Recipience Processes, *Educational Psychologist*, 52(1), 17-37
- Winstone, N.E., Boud, D., Dawson, P., & Heron, M. (2021). From feedback-as-information to feedback-as-process: A linguistic analysis of the feedback literature. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, in press.

Korte toepassing...

Formuleer 3 punten van feedback voor jezelf in je rol van feedbackgever

...
...
...

Korte toepassing...

Formuleer 3 punten van feedback voor jezelf in je rol van feedbackgever

	ASPECT * van feedback	FOCUS ** van de feedback
...		
...		
...		

*
- bekrachtigen
- betrokken confronteren
- feed up
- feed forward

**
- competentie
- kennis
- bewustzijn
- engagement

Ter afsluiting...

Formuleer 3 punten van feedback voor jezelf in je rol van feedbackgever

...
...
...

If information is simply stored in memory and never used, it is not feedback

-- P. Orsmond e.a, 2005 --

Dankjewel !

samen scholen nog sterker maken

Schoolmakers is een team met een brede expertise: van effectieve didactiek, over teamwerk, tot leiderschap- & organisatieontwikkeling.

Schoolmakers werkt samen met schoolbesturen, directies, leerkrachten, leerlingen, pedagogische begeleiding, ...

Schoolmakers

stelt haar expertise ten dienste van onderwijs

om samen met de school voorliggende uitdagingen aan te pakken,

steeds aansluitend bij de aanwezige competenties en troeven,

op een waarderende manier

erover wakend dat de verschillende actoren van de school samenwerken,

zodat trajecten, opleidingen, oplossingen ook renderen op lange termijn

en de school versterkt zelfstandig verder kan

CONTACT

Schoolmakers cvba
www.schoolmakers.be
info@schoolmakers.be

Yves Larock
yves@schoolmakers.be
0496 510 980