



feedforwardanalyse™

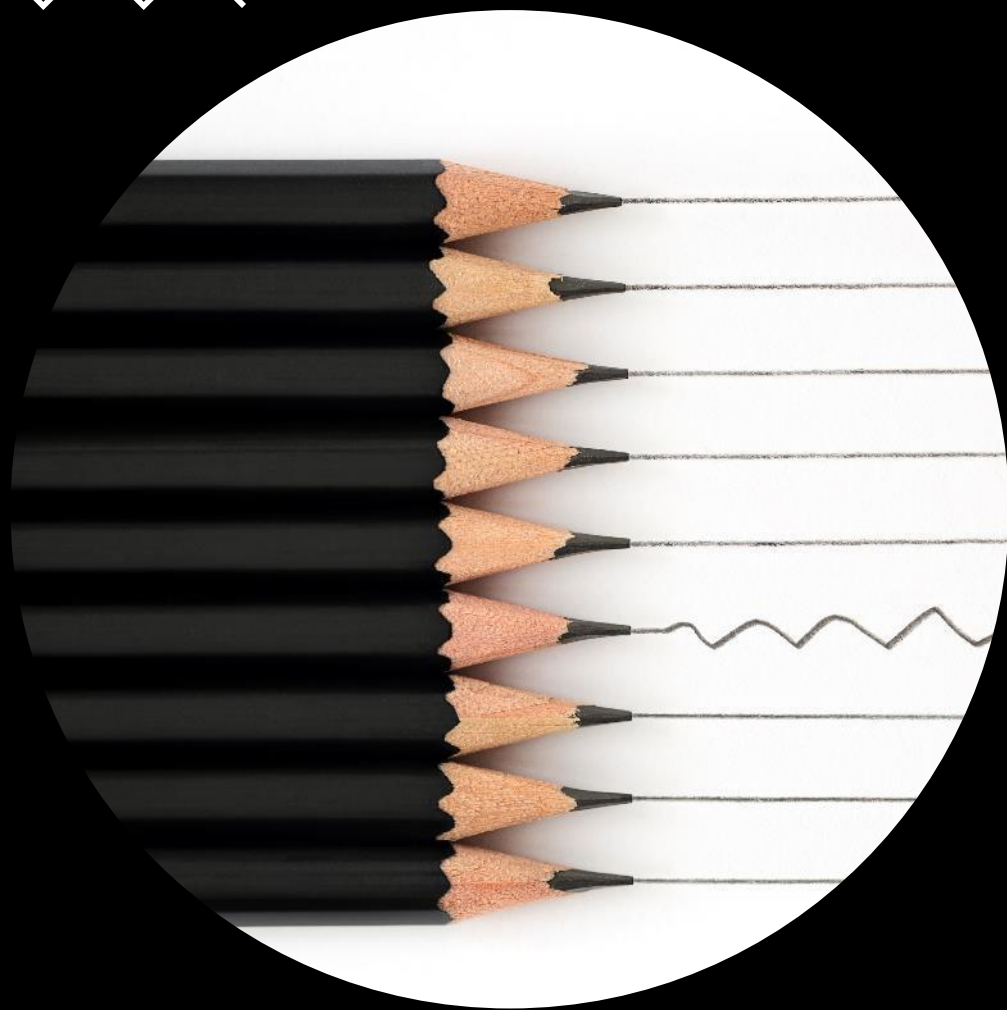
the mind friendly 360° feedback tool

feedforward in het
onderwijs

Kwaliteiten en Ontwikkelingspotentieel

Een analyse van managers en medewerkers in de onderwijssector

www.feedforwardanalyse.nl - www.leiderschapontwikkelen.nl



Disclaimer

Dit rapport behandelt de onderwijssector in een brede context en beoogt een overzicht te geven van de voornaamste uitdagingen die deze sector als geheel kenmerken. Echter, het is belangrijk om te erkennen dat de **specifieke uitdagingen en kwaliteiten kunnen variëren afhankelijk van het onderwijsniveau (primair/secundair onderwijs, MBO, HBO/WO, etc.).**

Bijvoorbeeld, terwijl onderzoek en publicatiedruk prominente uitdagingen kunnen zijn op HBO- en WO-niveaus, zijn deze aspecten wellicht minder relevant voor MBO en lager onderwijs. Daarentegen kunnen omgaan met uiteenlopende leerbehoeften, beperkter budget en minder toegang tot geavanceerde leermiddelen of technologie uitdagingen zijn in het lager onderwijs en MBO meer aan de orde. In het WO kan er tevens een grotere nadruk liggen op internationalisering en multidisciplinair onderzoek, terwijl in het MBO de focus meer kan liggen op directe toepasbaarheid in de arbeidsmarkt.

We willen je daarom uitnodigen om de inhoud van dit rapport te interpreteren met inachtneming van deze nuances en te vertalen naar je eigen situatie. Toekomstig onderzoek dat zich richt op specifieke onderwijsniveaus kan verder inzicht bieden in de unieke uitdagingen en oplossingen die relevant zijn voor die niveaus. Ook is het mogelijk om met behulp van de **feedforward analyse™** de specifieke kwaliteiten te achterhalen binnen jouw organisatie. Wil je hier meer over weten, neem dan contact op met **Marco Schreurs** (T. 035-6037979).





Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. De belangrijkste uitdagingen binnen de onderwijssector
3. Benodigde kwaliteiten om aan deze uitdagingen het hoofd te bieden
4. Top 10 kwaliteiten binnen de onderwijssector
5. Hoe dragen deze kwaliteiten bij aan het succesvol aanpakken van de uitdagingen?
6. Er is nog meer nodig
7. Ontwikkelpunten binnen het onderwijs
8. Ontwikkel en versterk deze kwaliteiten nog meer
9. Conclusie

Bijlagen



Inleiding

Net als in andere sectoren maken veel organisaties in de onderwijssector gebruik van onze 360° breinvriendelijke feedforward analyse™. Deze analyse is gebaseerd op de belangrijkste 48 kwaliteiten die essentieel zijn voor high performance leiderschap.

We richten ons bij feedforward op kwaliteiten die al veelvuldig worden ingezet en benut (de top 10). Voor de ontwikkelpunten en verbeter suggestie(s) richten we ons vervolgens op de kwaliteiten die wat minder zichtbaar of frequent worden ingezet, maar wel al gezien worden bij de managers en medewerkers. We proberen niet van een 4 een 8 te maken, maar gaan op zoek naar de kwaliteiten die wel degelijk gezien worden en die mogelijk nog meer of zichtbaarder ingezet mogen worden. De kwaliteiten die niet of nauwelijks worden gezien, vergeten we. We benutten wat er al wel is!

In deze publicatie kijken we naar enkele grote uitdagingen binnen de onderwijssector in het algemeen en welke kwaliteiten daar kunnen helpen om deze uitdagingen succesvol aan te gaan. Daarnaast kijken we naar de gemiddelde kwaliteiten die door 5.831 respondenten bij 463 onderwijsmedewerkers -en managers in Nederland zijn aangewezen (t/m mei 2023). Wat zijn de kwaliteiten van managers en medewerkers binnen de onderwijssector en welke kwaliteiten kunnen wellicht nog meer worden ingezet. Dit alles met als doel om het ontwikkelpotentieel binnen de onderwijssector te ontdekken en meer te richten op de uitdagingen.

We hopen ook jou met deze publicatie te inspireren en uit te dagen:

- 🚩 Welke kwaliteiten dicht jij toe als essentieel om de uitdagingen binnen jouw organisatie succesvol aan te gaan?
- 🚩 Komen jouw kwaliteiten overeen met de gemiddelde kwaliteiten binnen de onderwijssector? Welke kwaliteiten laat je nu al zien? Waarin kun je je eventueel nog verbeteren, wil je optimaal kunnen bijdragen aan het succesvol aangaan van de uitdagingen?
- 🚩 Hebben jullie binnen jouw team/afdeling/organisatie alle kwaliteiten in huis om de huidige uitdagingen aan te gaan?

Het zijn zo maar wat vragen die je in je achterhoofd kunt houden bij het lezen van deze publicatie.

De belangrijkste uitdagingen binnen de onderwijssector



De onderwijssector staat voor diverse uitdagingen die een aanzienlijke inspanning van onderwijsprofessionals vereisen. Deze uitdagingen zijn o.a.:

Kwaliteit van het onderwijs en kosten besparen

Het waarborgen van de kwaliteit (en tijd voor kwaliteitsverbetering) van het onderwijs is een voortdurende uitdaging. Dit vereist een focus op curriculumontwikkeling, didactische vaardigheden en het bijhouden van onderwijsinnovaties. Accreditatie en kwaliteitsbewaking zijn hierbij cruciaal, terwijl het beheersen van onderwijskosten en het zorgen voor adequate financiering een voortdurende zorg blijft.

Personeelstekort en –behoud

Het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel blijft een uitdaging. Dit heeft te maken met een tekort aan leraren in bepaalde vakgebieden, maar ook met het behoud van medewerkers die te maken krijgen met hoge werkdruk en mogelijk beperkte doorgroeimogelijkheden.

Leerlingendiversiteit

De toenemende diversiteit van de leerlingenpopulatie vraagt om inclusief onderwijs en differentiatie in de klas. Hierbij gaat het niet alleen om culturele diversiteit, maar ook om verschillende leerbehoeften en -stijlen. Het vormt een uitdaging om effectief te differentiëren, vooral in grotere klassen, zonder in te boeten aan kwaliteit.

Technologische ontwikkelingen

De integratie van technologie in het onderwijs is essentieel maar brengt ook uitdagingen met zich mee. Dit gaat verder dan de implementatie van nieuwe tools; het waarborgen van digitale vaardigheden onder zowel medewerkers als leerlingen en het aanpakken van privacy- en veiligheidsvraagstukken zijn even belangrijk.

Werkdruk en welzijn

De hoge werkdruk onder onderwijsprofessionals beïnvloedt het welzijn en de balans tussen werk en privé en kan zorgen voor stagnatie van de onderwijsontwikkeling. Dit kan leiden tot verhoogd ziekteverzuim en burn-out, wat de kwaliteit van het onderwijs en de stabiliteit van het personeelsbestand kan beïnvloeden.

Samenwerking en coördinatie

Er is een groeiende behoefte aan samenwerking tussen verschillende onderwijsinstellingen en tussen het onderwijs en andere sectoren zoals het bedrijfsleven en de zorg. Dit vereist effectieve coördinatie, duidelijke communicatie en een gezamenlijke visie.

Levenslang leren en een groeimindset

Het bevorderen van een cultuur waarin voortdurend leren en ontwikkelen centraal staat, is essentieel. Dit omvat het stimuleren van een open cultuur, het leren van en met elkaar, en het gezamenlijk streven naar verbetering.



Benodigde kwaliteiten om deze uitdagingen het hoofd te bieden

Medewerkers in de onderwijssector staan voor een complex scala aan uitdagingen. Deze variëren van hoge werkdruk en toenemende leerlingendiversiteit tot snelle technologische veranderingen. Daarnaast zijn personeelstekorten en het behoud van personeel belangrijke aandachtspunten. Om in deze dynamische en veeleisende omgeving te kunnen navigeren, zijn er verschillende essentiële kwaliteiten nodig.

Om deze uitdagingen aan te gaan, is onder andere **flexibiliteit en veerkracht** nodig. Het is cruciaal dat medewerkers up-to-date blijven met de nieuwste onderwijsmethoden en technologieën, maar ook flexibel zijn in een constant veranderende omgeving.

Daarnaast is een mentaliteit van **levenslang leren (groeimindset)** en openheid voor nieuwe ervaringen essentieel. Het bevorderen van een **open dialoog** zorgt voor gezamenlijke groei, waarbij het belangrijk is dat onderwijsinnovaties goed onderbouwd zijn. Digitale vaardigheden worden steeds belangrijker, net als het waarborgen van de privacy en veiligheid van leerlingen.

Goede **samenwerking** en een **open en positieve dialoog** zijn onmisbaar voor effectieve interactie binnen onderwijsinstellingen en met externe partners. **Sterk leiderschap** en personeelsmanagement zorgen voor het behoud van talent en hun voortdurende professionele groei. Dit omvat ook het **motiveren** en **ondersteunen** van medewerkers in hun professionele ontwikkeling en welzijn. Het is van belang dat onderwijsorganisaties deze kwaliteiten herkennen en versterken voor een toekomstbestendige sector.

Op de volgende pagina's zullen we dieper ingaan op welke van deze kwaliteiten al aanwezig zijn binnen de onderwijssector, welke nog aandacht behoeven en hoe eventuele lacunes kunnen worden opgevuld. Het is van groot belang dat onderwijsorganisaties deze kwaliteiten erkennen en strategieën ontwikkelen om ze te versterken.



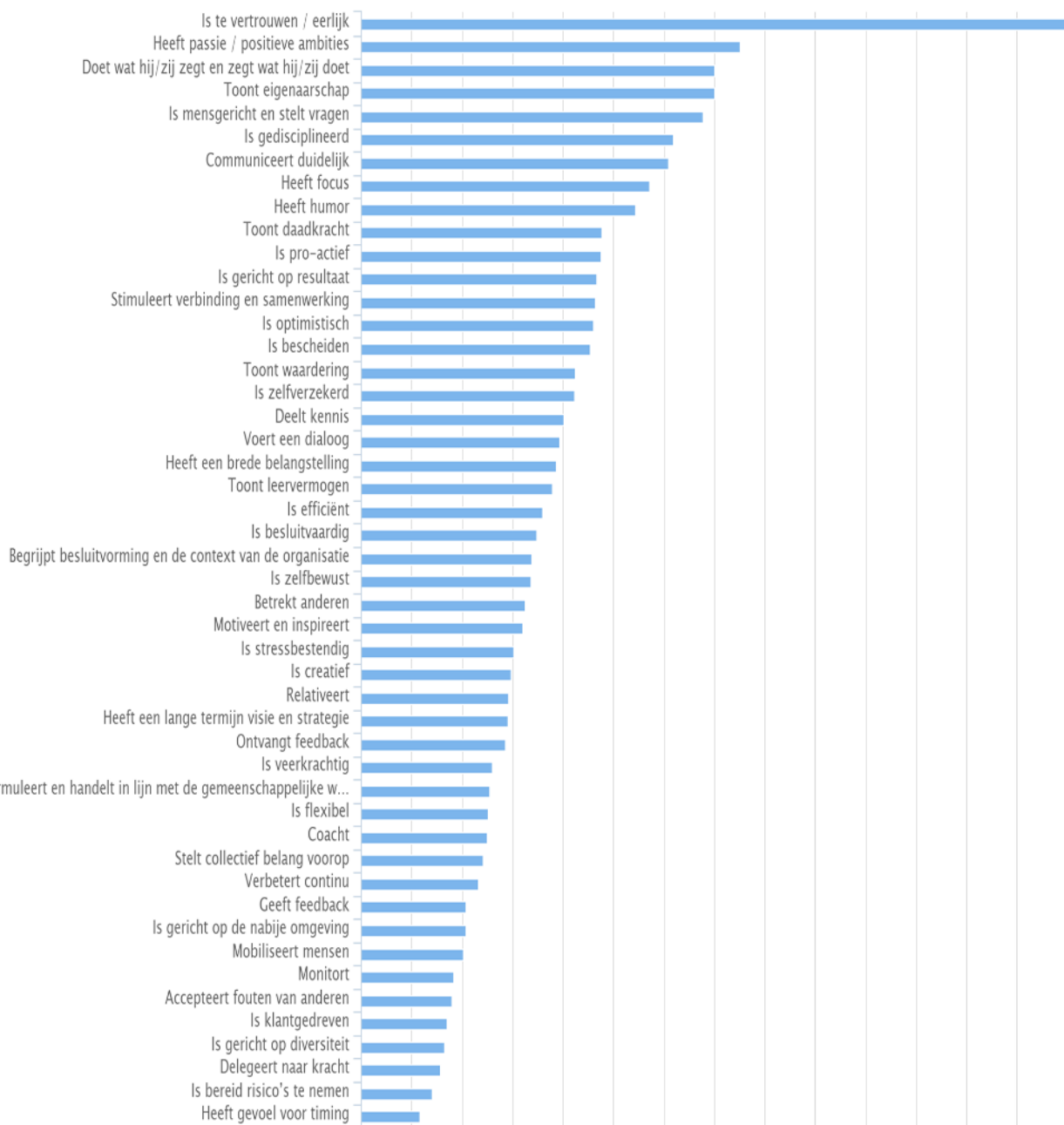
Top 10 kwaliteiten binnen de onderwijssector

Op basis van 5.831 respondenten (mei 2023) laat de [360° feedforward analyse™](#) de volgende top 10 kwaliteiten zien van 463 managers en medewerkers binnen de onderwijssector:

1. Is te vertrouwen / eerlijk
2. Heeft passie / positieve ambities
3. Doet wat hij/zij zegt en zegt wat hij/zij doet
4. Toont eigenaarschap
5. Is mensgericht en stelt vragen
6. Is gedisciplineerd
7. Communiceert duidelijk
8. Heeft focus
9. Heeft humor
10. Toont daadkracht



Kwaliteiten van Onderwijs NL (11-05-2023)



Kwaliteiten van de groep (incl. jouw top 10 kwaliteiten)

De gemiddelde kwaliteiten binnen de onderwijssector

Hiernaast een ranking van alle 48 kwaliteiten.

Wat allereerst opvalt is dat 'is te vertrouwen / eerlijk' zeer vaak is genoemd. Heel belangrijk, omdat vertrouwen en eerlijkheid de basis vormen van effectieve samenwerking. Ze creëren een veilige en respectvolle omgeving waarin mensen gemotiveerd zijn om problemen op te lossen en het onderwijs te verbeteren. In de complexe onderwijswereld zijn ze cruciaal voor het aanpakken van uitdagingen, omdat ze de bereidheid om te veranderen, informatie te delen en nieuwe ideeën te omarmen, stimuleren. Ook om elkaar constructief aan te spreken op samenwerking, is deze kwaliteit essentieel.

Net zo belangrijk is deze hoge score op 'is te vertrouwen / eerlijk' voor de scholieren en studenten, die hun ontwikkeling in handen leggen van deze professionals.

Kortom: elkaar voldoende vertrouwen vormt het fundament voor succesvol onderwijs, samenwerking en omgaan met uitdagingen.



Hoe dragen deze kwaliteiten bij aan het succesvol aanpakken van de uitdagingen?

In de complexe en dynamische onderwijssector zijn de top tien kwaliteiten van managers en medewerkers een cruciale leidraad. Deze kwaliteiten stellen onderwijsprofessionals in staat om effectief te handelen in het licht van de vele uitdagingen die de sector kent.

Betrouwbaarheid, eerlijkheid en het nakomen van beloften leggen samen de basis voor een vertrouwenscultuur. Deze is essentieel voor alles, van curriculumontwikkeling tot het bijhouden van onderwijsinnovaties.

De passie en ambities van medewerkers, gecombineerd met een mensgerichte benadering, stimuleren een omgeving van voortdurend leren. Dit is cruciaal in een sector die streeft naar inclusief onderwijs dat inspelt op de diverse behoeften van elke leerling.

Kwaliteiten zoals eigenaarschap, duidelijke communicatie, discipline en daadkracht zijn onmisbaar in een snel veranderende onderwijsomgeving. Ze zorgen ervoor dat professionals ook daadwerkelijk (pro)actief handelen wanneer nodig om in te spelen op de nodige ontwikkelingen.

Humor, vaak onderschat, speelt een belangrijke rol in het welzijn van medewerkers. Het helpt de werkdruk te verlichten en creëert een positieve werkomgeving.

Kortom, de top tien kwaliteiten van managers en medewerkers in de onderwijssector creëren een veilige en stimulerende omgeving waar gepassioneerde professionals hard werken om kwalitatief hoogwaardig onderwijs te leveren. Door de uitdagingen van personeelstekorten en de noodzaak van continue innovatie wordt deze setting echter onder druk gezet. Het is daarom van groot belang dat onderwijsorganisaties deze kwaliteiten erkennen en strategieën ontwikkelen om ze te versterken.



Er is nog meer nodig



In het licht van de eerder genoemde top tien kwaliteiten, zijn er enkele essentiële kwaliteiten die minder prominent aanwezig lijken en die van groot belang zijn voor het aanpakken van de specifieke uitdagingen in de onderwijssector.

Een gedragen langetermijngerichtheid waarborgt de kwaliteit van het onderwijs en helpt tegelijkertijd kosten te beheersen. Dit wordt versterkt door de centrale rol van accreditatie en kwaliteitsbewaking. Het behoud van gekwalificeerd personeel, versterkt door effectief leiderschap, staat tegenover uitdagingen zoals hoge werkdruk en beperkte doorgroeimogelijkheden. De toenemende diversiteit onder leerlingen vereist een innovatieve benadering voor inclusief onderwijs. Technologische integratie brengt nieuwe kansen, maar ook uitdagingen op het gebied van veiligheid en privacy. Samenwerking tussen onderwijsinstellingen en andere sectoren wordt steeds belangrijker, waarbij goede coördinatie en verandermanagement essentieel zijn. Centraal in al deze uitdagingen staat het bevorderen van een leercultuur waarin feedback en kennisdeling worden gekoesterd.

Om deze ontwikkelpunten en verbeter suggesties aan te pakken, kijken we op de volgende pagina's naar de kwaliteiten die misschien minder zichtbaar of frequent worden ingezet, maar die al wel aanwezig zijn bij de managers en medewerkers binnen de onderwijssector. Deze kwaliteiten vragen extra aandacht én ontwikkeling, zodat ze nog vaker kunnen worden benut bij het aanpakken van de uitdagingen.



Je richten op kwaliteiten die niet of nauwelijks aanwezig zijn binnen de onderwijssector heeft weinig nut. Wel is het verstandig om op zoek te gaan naar de kwaliteiten die wel al worden gezien én wellicht extra aandacht nodig hebben om de uitdagingen binnen de onderwijssector nog succesvoller aan te pakken. We gaan nu kijken naar de kwaliteiten die wel al gezien worden, maar net onder de top 10 staan.

- Is proactief
- Is gericht op resultaat
- Stimuleert verbinding en samenwerking
- Is optimistisch
- Is bescheiden
- Toont waardering
- Is zelfverzekerd
- Deelt kennis
- Voert een dialoog
- Heeft een brede belangstelling
- Toont leervermogen
- Is efficiënt
- Is besluitvaardig
- Begrijpt besluitvorming en context van de organisatie
- Is zelfbewust
- Betrekt anderen
- Motiveert en inspireert

Ontwikkelpunten binnen het onderwijs



Ontwikkel en versterk deze kwaliteiten nog meer

Verschillende van de aanvullende kwaliteiten die net onder de top 10 staan, lijken goed aan te sluiten bij de benodigde kwaliteiten die we eerder hebben geïdentificeerd voor het aanpakken van de uitdagingen in de onderwijssector. Hieronder enkele van deze kwaliteiten:

Kwaliteit van het onderwijs en kosten besparen

'Is gericht op resultaat' en 'Is efficiënt' kunnen bijdragen aan het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs en het beheersen van de kosten. Een resultaatgerichte en efficiënte aanpak kan helpen om doelen te bereiken binnen de gestelde budgetten.

Personeelstekort en –behoud

'Voert een dialoog', 'Betrekt anderen', 'Motiveert en inspireert' en 'Toont waardering' zijn kwaliteiten die kunnen bijdragen aan het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel. Deze kwaliteiten kunnen helpen om een positieve werkomgeving te creëren in welke ieder zich betrokken voelt, wat het behoud van medewerkers kan bevorderen.

Leerlingendiversiteit

'Stimuleert verbinding en samenwerking' en 'Heeft een brede belangstelling' kunnen bijdragen aan het omgaan met de toenemende diversiteit van de leerlingenpopulatie. Zeker wanneer geplaatst naast 'langetermijngerichtheid'. Deze kwaliteiten kunnen helpen om een inclusieve leeromgeving te creëren.

Technologische ontwikkelingen

'Begrijpt besluitvorming en de context van de organisatie', 'Is proactief' en 'Deelt kennis' zijn kwaliteiten die kunnen helpen bij het omgaan met de technologische uitdagingen. Proactieve medewerkers zijn vaak bereid om nieuwe technologieën te verkennen, en het delen van kennis kan de digitale vaardigheden van het team als geheel verbeteren.

Werkdruk en welzijn

'Is zelfbewust', 'Is zelfverzekerd' en 'Voert een dialoog' kunnen bijdragen aan het welzijn van onderwijsprofessionals. Zelfverzekerde en bewuste medewerkers kunnen beter omgaan met werkdruk, en een open dialoog kan bijdragen aan een betere werk-privébalans.

Samenwerking en coördinatie

'Begrijpt besluitvorming en context van de organisatie', 'Stimuleert verbinding en samenwerking' en 'Is besluitvaardig' zijn kwaliteiten die kunnen bijdragen aan effectieve samenwerking en coördinatie tussen verschillende onderwijsinstellingen en andere sectoren.

Levenslang leren en een groeimindset

'Toont leervermogen' en 'Is optimistisch' zijn essentiële kwaliteiten die bijdragen aan een cultuur van voortdurend leren en ontwikkelen. Medewerkers met een groeimindset zijn meer geneigd om uitdagingen aan te gaan, feedback te verwelkomen en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Het stimuleren van deze mindset kan bijdragen aan een adaptieve en veerkrachtige onderwijsomgeving.

Het lijkt er dus op dat er al veel waardevolle kwaliteiten aanwezig zijn die kunnen bijdragen aan het omgaan met de uitdagingen in de onderwijssector. Het verder ontwikkelen en versterken van deze kwaliteiten zou een positieve impact kunnen hebben.



Conclusie

Het is bemoedigend dat onderwijsorganisaties al over essentiële kwaliteiten beschikken zoals 'Is te vertrouwen/eerlijk', 'Focus en discipline', 'Toont leervermogen' en 'Toont eigenaarschap'. Deze kwaliteiten bieden een solide basis voor het aangaan van sectorale uitdagingen.

Flexibiliteit en veerkracht verdienen echter extra aandacht. Gezien de constante veranderingen in het onderwijs, van technologische innovaties tot een diverser wordende leerlingenpopulatie, is aanpassingsvermogen cruciaal.

Verder is er ruimte voor verbetering in de **aanspreekcultuur**. Een open en constructieve dialoog is cruciaal voor groei en innovatie. Het actief betrekken van diverse perspectieven en het uitwisselen van zowel positieve als kritische feedback zijn hierin essentieel om samen te leren steeds beter te worden en uitdagingen het hoofd te bieden.

Een belangrijk aspect dat versterking behoeft, is het bevorderen van 'Levenslang leren en een groeimindset'. In een wereld waar kennis voortdurend evolueert, is het cruciaal dat onderwijsprofessionals zich **blijven ontwikkelen** en openstaan voor groei. Een cultuur waarin uitdagingen worden gezien als leermogelijkheden kan hierin een sleutelrol spelen. Een gestructureerde aanpak voor coaching en feedback zijn hierbij onmisbaar voor de professionele ontwikkeling van medewerkers.

Onderwijsorganisaties zijn broedplaatsen voor innovatie en creativiteit. Het gaat niet enkel om het formuleren van een gemeenschappelijke langetermijnvisie en inzicht in de organisatiecontext; het stimuleren van brainstormsessies en dialoog hierover om deze visie steeds duidelijker te krijgen in de waan van alledag **samen** met alle betrokkenen kan de organisatiecultuur verrijken.

Belangrijk is de variatie in uitdagingen en sterke punten tussen WO/HBO en de andere onderwijslagen. In een eerste analyse zien we dat MBO-medewerkers bijvoorbeeld meer zelfbewustzijn lijken te zijn en effectiever zijn in het realiseren van hun ambities. WO-medewerkers zijn vaker bescheiden en tegelijkertijd zeer ambitieus, en kunnen deze beter zichtbaar maken.

Voor beide groepen is er verbeterpotentieel in **samenwerking, feedback en diversiteit**. Er is een tendens om zelfstandig te werken en minder feedback te geven, ondanks getoonde waardering. Ook is er behoefte aan actiever diversiteitsbeleid en inclusief leiderschap.

Samenvattend, de onderwijssector heeft al sterke kwaliteiten. Door deze verder te ontwikkelen, met aandacht voor flexibiliteit, open dialoog en gestructureerde feedback, kunnen onderwijsorganisaties effectiever inspelen op toekomstige uitdagingen. Het is nu aan de onderwijsinstellingen om proactieve strategieën te ontwikkelen die deze kwaliteiten versterken. De centrale vraag is: welke kwaliteiten krijgen extra aandacht in jouw team en organisatie om toekomstige uitdagingen aan te gaan?



Bijlagen

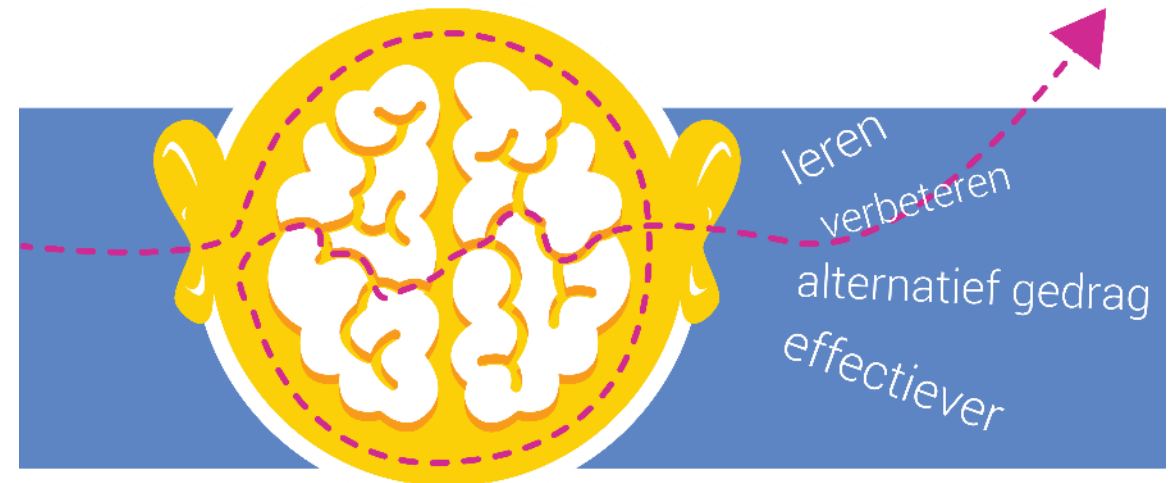


Over de feedforward analyse™

De 360° feedforward analyse™, ontwikkeld in samenwerking met dr. André de Waal MBA van het HPO Center, is een feedbackinstrument gebaseerd op dé 48 essentiële kwaliteiten voor succesvol persoonlijk leiderschap. In tegenstelling tot traditionele feedbacktools, die vaak focussen op negatieve aspecten, legt de feedforward analyse™ de nadruk op de kwaliteiten die iemand al goed laat zien. Dit maakt het een betrouwbaarder, leuker en sneller instrument, zonder gebruik van cijfers. Tot mei 2023 hebben 5.831 respondenten voor 463 medewerkers en managers binnen de onderwijssector in Nederland de feedforward analyse™ ingevuld.

De resultaten van een individuele feedforward analyse™ bieden inzicht in de huidige effectieve kwaliteiten en ontwikkelingsmogelijkheden van een professional en geven concrete handvatten voor verbetering. Ook is het mogelijk te zien met welke kwaliteiten iemand bijdraagt aan het succes van het team/ de organisatie, middels een groepsrapportage.

Contacteer Marco Schreurs (schreurs@dir.nl) of bezoek onze websites voor meer informatie: <https://www.feedforwardanalyse.nl/> of <https://leiderschapontwikkelen.nl>.



Over Direction

- 🚩 Hoe vergroot ik/ vergroten wij ons zelfreflectief vermogen?
- 🚩 Hoe verbeteren we de samenwerking in ons team? Welke patronen belemmeren om stappen voorwaarts te maken?
- 🚩 Hoe zorg je voor een continue dialoog en ontwikkelgesprekken die bijdragen aan groei?
- 🚩 Hoe betrek en benut je verschillen actief?
- 🚩 Hoe zorgen we voor een open aanspreekcultuur?
- 🚩 Wat zijn de paradoxen bij het bouwen aan sterke teams?
- 🚩 Hoe kun je elkaars kwaliteiten optimaal benutten?

Het zijn vragen waar we ons ruim 20 jaar met passie en enthousiasme tijdens persoonlijke coaching, intervisie, team-coaching, reguliere trainingen en maatwerkprogramma's op storten. Onze nieuwsgierigheid staat aan de basis van veel van onze programma's en testen. We leren van de nieuwste breinonderzoeken. Reizen de wereld over op zoek naar nieuwe inzichten. Bouwen daar waar andere ophouden, in samenwerking met ons HPO Center, aan Evidenced Based Management.

We helpen jou en je team of organisatie (*vrijgesteld van btw*) bij het krijgen van inzicht en dat te vertalen naar resultaat. We helpen je ambities en doelen op de lange termijn te realiseren. We denken graag met je mee, ontwerpen interventies en helpen je het gewenste resultaat te realiseren.

Neem voor vragen contact op met [Marco Schreurs](mailto:marco@feedforward.nl) (T. 035-6037979). Of bezoek onze websites: www.feedforwardanalyse.nl - www.leiderschapontwikkelen.nl