



Leadership
Diversity *for*



LEADERSHIP FOR DIVERSITY

HANDBOEK PROGRAMMA VOOR PROFESSIOENELE ONTWIKKELING



Eind Versie van het programma voor professionele groei
Opgesteld door L4D Consortium





INDEX



- Inleiding
 - Design Based Onderwijs
 - Principes voor de succesvolle implementatie van een PPO
 - Structuur van de PDP
-
- Activiteiten
-
- Tips en aanbevelingen voor Trainers
-
- Referenties
-
- Bijlagen



INTRODUCTIE



Het Programma voor Professionele Ontwikkeling (PPO) Leiderschap voor Diversiteit bestaat uit een document dat schoolleiders en schoolpersoneel mogelijkheden voor professionele ontwikkeling wil bieden op het gebied van inclusieve leiderschapsprincipes, het versterken van hun bewustzijn van Diversiteit en Inclusie (D&I) en interculturele competenties. Met een toenemende multiculturele omgeving in Europese scholen, is het implementeren van strategieën om een veilige en effectieve leeromgeving te waarborgen als een van de belangrijkste prioriteiten voor schoolleiders naar voren gekomen (Europese Commissie, 2020). Het opbouwen van rechtvaardige en respectvolle samenlevingen hangt af van het onderwijssysteem. Hiervan bewust zijn en werken aan interculturele competenties moet de eerste stap zijn op weg naar het opbouwen van rechtvaardige samenlevingen. Onderwijs in interculturaliteit wordt echter vaak verwaarloosd. Het feit dat iemand deel uitmaakt van een multiculturele en geglobaliseerde samenleving betekent niet automatisch dat hij of zij over de essentiële competenties beschikt om de bijbehorende uitdagingen aan te gaan. Vaak zijn leerkrachten en schoolleiders niet opgeleid of getraind in interculturele competenties. Alleen degenen met een meer humanistische of sociaal-wetenschappelijke achtergrond kunnen enige achtergrondkennis en -vaardigheden over het onderwerp hebben opgedaan, maar de meerderheid heeft geen effectieve instrumenten en middelen om een inclusief onderwijsbeleid op hun school te implementeren. Leerkrachten en schoolleiders kunnen worden ondersteund bij het ontwikkelen van D&I-overtuigingen en -praktijken als hen een sterke leeromgeving wordt geboden. Scholen die zich ontwikkelen als lerende



organisaties, bieden zo'n omgeving (Kools, 2020). Schoolleiders kunnen leiderschapspraktijken inzetten om de school als lerende organisatie op te bouwen (Van Wessum & Verheggen, 2019). Het opbouwen van een schoolomgeving gebaseerd op D&I-principes vormt een grote uitdaging voor schoolleiders.

Daarom is het nodig om specifiek lesmateriaal aan te bieden en de voortdurende professionele ontwikkeling van leerkrachten te ondersteunen. Het is van cruciaal belang voor leerkrachten om inzicht in de culturele achtergronden van leerlingen te integreren in het ontwerp van het curriculum en deze culturele inzichten te koppelen aan de inhoud van het lesgeven en leren. Ondanks de aanmoedigingen van het beleid geeft onderzoek aan dat leerkrachten voor uitdagingen staan bij het omgaan met de groeiende diversiteit in klaslokalen, wat voornamelijk wordt toegeschreven aan een gebrek aan competenties om met deze diversiteit om te gaan (Europese Commissie, 2020). Schoolleiders spelen een centrale rol in het bevorderen van de professionele groei van leerkrachten (Leithwood et al, 2019).

Daarom wordt het aanbieden van professionele ontwikkeling voor schoolleiders om hun aandacht voor rechtvaardigheid en hun interculturele competentie te verbeteren als een cruciale eerste fase gezien in het opzetten van positieve leiderschapsmodellen voor diversiteit binnen en tussen scholen (Grissom et al, 2021)[1]. Schoolleiders kunnen de voortdurende professionele ontwikkeling van leerkrachten ondersteunen.

Dit PPO richt zich daarom op schoolleiders, met inbegrip van alle professionals die leidinggevende verantwoordelijkheden hebben op een bepaald niveau binnen het schoolsysteem. De activiteiten in het kader van het PPO zullen het inzicht van de deelnemers in inclusieve leiderschapspraktijken vergroten. Het zal de vaardigheden ontwikkelen om vooroordelen te identificeren en te verminderen en strategieën aanleren om een inclusieve en diverse schoolomgeving te bevorderen. Het zal hen in staat stellen effectieve communicatiepraktijken toe te passen die inclusie bevorderen in hun interacties met alle leden van de schoolgemeenschap. Specifiek zullen de deelnemers:



Het belang van diversiteit en inclusie erkennen: Het PPO bevat activiteiten om het belang en de voordelen van diversiteit en inclusie in de schoolomgeving te begrijpen, en hoe deze factoren bijdragen aan het algehele succes van leerlingen en medewerkers.

De belangrijkste termen en concepten leren begrijpen: Het PPO bevat activiteiten waarin de belangrijkste termen op het gebied van diversiteit en inclusie worden gedefinieerd, zoals impliciete vooroordelen, microagressies, intersectionaliteit en interculturele competentie.

Vooroordelen en stereotypen leren herkennen en aanpakken: Het PPO bevat activiteiten die deelnemers leren hoe je persoonlijke vooroordelen en stereotypen kunt identificeren, hun impact kunt begrijpen en strategieën kunt implementeren om ze te verminderen.

Inclusiestrategieën ontwikkelen: Het PPO bevat activiteiten die vaardigheden verbeteren om strategieën te creëren en te implementeren die diversiteit en inclusie bevorderen, zoals het opstellen van een inclusief curriculum en het zorgen voor een diverse vertegenwoordiging in schoolactiviteiten.

DESIGNED BASED EDUCATION (DBE)

Dit PPO is opgesteld volgens de principes van Design Based Education (DBE). Het L4D Consortium heeft DBE geïdentificeerd als een geschikte methodologie om de doelstellingen van dit PPO op een efficiënte manier over te brengen. Volgens Laurillard (2012) heeft DBE het potentieel om een hoeksteen van duurzaam onderwijs te worden, omdat het studenten voorbereidt op een snel veranderende wereld door middel van een ontwerpbenadering. De focus van DBE is het bestuderen van levensechte problemen in teams vanuit een outside-in perspectief, met behulp van methoden en tools uit de ontwerpwetenschap. DBE is een van de innovatieve concepten die gericht is op een meer authentieke en duurzame leerervaring van studenten. In DBE worden studenten getraind om oplossingen te ontwikkelen voor echte problemen met behulp van een systematische ontwerpwetenschappelijke aanpak. Het erkent dat het oplossen van echte problemen niet alleen bestaat uit het zoeken naar kennis, maar een proces inhoudt dat begint met inleven (het observeren en begrijpen van het probleem, de belanghebbenden en de context van het probleem), het definiëren van het specifieke probleem dat zal worden aangepakt, ideëren (het proces van het vinden van richtingen voor mogelijke oplossingen voor het probleem, waarbij zowel creatieve als kennisbronnen worden gebruikt), prototypen (het ontwikkelen van eerste oplossingen), testen en het implementeren van de oplossing. De multidisciplinaire aanpak en de fasen van design thinking (begrijpen, definiëren, bedenken, ontwerpen, toepassen/experimenteren, evalueren, verbeteren) sluiten goed aan bij innovatie, het vinden van oplossingen voor complexe problemen en het creëren van waardevolle nieuwe ideeën, producten of diensten. Het gaat ook over leren door te experimenteren en te doen, leren van ervaringen en fouten.

Fase 1 gaat over het verkennen van het probleem, erkennen of het probleem echt is en bepalen hoe het probleem duidelijker kan worden gedefinieerd. Eerst moet onderscheid worden gemaakt tussen waargenomen en echte problemen. Vervolgens moet onderscheid worden gemaakt tussen problemen die niet kunnen worden opgelost (bijvoorbeeld in het geval van onmogelijke doelen of inadequate aannames) en

problemen die kunnen worden opgelost door de oplossingsaanpak opnieuw te ontwerpen, het gebruik van en de samenwerking tussen verschillende hulpbronnen opnieuw te ontwerpen, enzovoort. Fase 1 vereist een benadering met meerdere belanghebbenden, omdat het van leerlingen vereist dat ze het probleem vanuit verschillende perspectieven onderzoeken.

Fase 2 (het kernprobleem definiëren) is een essentiële stap naar het oplossen van het probleem. Het kernprobleem moet worden geformuleerd als een functioneel probleem van een systeem, d.w.z. het moet definiëren welke functie van het systeem moet worden verbeterd. Veel ontwerpproblemen lijken het kernprobleem te definiëren als een gebrek aan een tool/methode/instrument, maar een dergelijke formulering van het kernprobleem is misleidend, omdat het niet uitlegt hoe het systeem beter moet gaan presteren nadat de tool/methode/instrument is geïmplementeerd. Bij een instrumentele formulering van het probleem ontbreekt dus een duidelijke identificatie van de belangrijkste prestatie-indicatoren van het systeem dat moet worden verbeterd, mogelijk door het ontwerpen en implementeren van een instrument/methode/instrument of een ander artefact.

Fase 3 is de creatieve fase van een ontwerpend leerproces. Op basis van de kernprobleemformulering ontwerpen leerlingen bij voorkeur verschillende ideeën of ontwerpalternatieven die het probleem kunnen oplossen. Sommige van deze ideeën kunnen onrealistisch lijken, maar de creatieve fase moet zowel realistische als onrealistische ideeën verwelkomen en de creativiteit van alle betrokken actoren stimuleren om open te staan voor het probleem.

Fase 4 richt zich op het ontwikkelen van een of een paar verschillende prototypes van het ontwerp. Een prototype moet worden gezien als een proof of concept, nuttig bij het

verkennen van de samenwerking tussen verschillende elementen van de oplossing en nuttig bij het demonstreren van de belangrijkste voor- en nadelen van de oplossingsaanpak. Een prototype kan in een later stadium worden gebruikt om de oplossing verder te ontwikkelen tot een meer volwassen aanpak die op een effectieve en efficiënte manier kan worden toegepast om het probleem aan te pakken.

Fase 5 gaat over het testen van de prototypes. Bij deze validatiefase worden verschillende belanghebbenden en potentiële gebruikers betrokken en dit zal resulteren in inzichten en resultaten die helpen bij het selecteren en implementeren van een oplossingsaanpak of het opnieuw starten van het ontwerpproces als er geen goede oplossing is gevonden.

Fase 6 (onderzoeken en verbeteren) betreft leerlingen bij het onderzoeken van de effecten van hun oplossing in het echte leven en nodigt hen uit om hun prototypes dienovereenkomstig aan te passen.

PRINCIPES VOOR EEN SUCCESVOLLE IMPLEMENTATIE VAN EEN PPO

De methodologie die in dit PPO wordt gebruikt, volgt een op activiteiten gebaseerde structuur. Alle activiteiten kunnen in elke schoolomgeving worden uitgevoerd. Deelnemers hoeven niet over bepaalde vaardigheden of specifieke kennis te beschikken om aan de activiteiten te kunnen deelnemen. De activiteiten zijn verschillend van aard en variëren in hun modaliteit en manier van uitvoering.

Desalniettemin is dit PPO bedoeld om uitgevoerd te worden in een grote verscheidenheid aan omgevingen en nationale contexten. De hieronder beschreven activiteiten zijn flexibel en bieden verschillende interpretaties en manieren om ze uit te voeren. Een facilitator kan de activiteiten dus aanpassen aan de specifieke nationale context, om zo een meer gepersonaliseerd en effectief PPO te bieden. Toch is dit PPO gebaseerd op uitgebreid onderzoek en een daaruit voortvloeiende literatuurstudie. Alle activiteiten zijn verzameld en getoetst door het L4D-projectconsortium, dat bestaat uit professionals en deskundigen met voldoende kennis en bewezen vaardigheden op het gebied van Diversiteit & Inclusie, interculturele competenties en schooltraining. Bovendien zijn deze activiteiten getest door middel van pilotworkshops in 5 Europese landen. Het PPO is daarom het eindresultaat van een intensieve fase van deskresearch en testen. Het wordt daarom aanbevolen dat de facilitator deze activiteiten uitvoert volgens de beschrijving en zich nauwgezet aan de methodologie houdt, aangezien deze door het Consortium als de meest efficiënte zijn gekozen.

Als trainers deze activiteiten uitvoeren en aanpassingen maken aan de activiteiten, worden ze uitgenodigd om deze te delen via ([link naar platform toevoegen](#))

Op basis van Van Wessum (2023) heeft het Consortium ook overeenstemming bereikt over het opstellen van ontwerpprincipes voor PPO-activiteiten. Dit zijn de principes voor het ontwikkelen van een succesvol PPO. De in dit PPO beschreven activiteiten volgen deze criteria. De principes zijn de volgende:

Evidence informed Het programma voor professionele ontwikkeling moet een stevige basis hebben die gebaseerd is op bewijs. Programmaontwerpers zullen het bewijsmateriaal aanpassen aan hun specifieke situatie, vandaar het gebruik van de term "evidence-informed" in plaats van "evidence-based".

Focus op resultaten voor leerlingen Professionele ontwikkeling voor leerkrachten moet prioriteit geven aan het verbeteren van het leren van leerlingen door leerkrachten in staat te stellen om de behoeften van leerlingen te diagnosticeren, effectief te interveniëren en het effect van de interventie te evalueren. Succesvolle programma's richten zich op de leerbehoeften en -uitdagingen van leerlingen en bieden duidelijke visies op best practices door middel van curriculaire modellen en instructiemodellen.

Hoewel schoolleiders indirect invloed hebben op de leerresultaten, is hun professionele ontwikkeling gericht op het verbeteren van de leerresultaten van docenten en het cultiveren van de school als een lerende organisatie door de implementatie van op onderzoek gebaseerde leiderschapspraktijken.

Vakspecifieke en pedagogische inhoudelijke kennis Om als leraar een voorbeeldfunctie te vervullen, moeten leerkrachten een degelijke vakspecifieke en pedagogische inhoudelijke kennis verwerven om in hun interventies weloverwogen professionele beslissingen te kunnen nemen. Professionele ontwikkelingsprogramma's concentreren zich op onderwijsstrategieën die gekoppeld zijn aan specifieke leerplaninhoud, waarbij bewust de nadruk wordt gelegd op vakspecifieke leerplanontwikkeling en pedagogische methoden in vakken als wiskunde, natuurwetenschappen of leesvaardigheid.

Samenwerkende leerervaringen: De programma's moeten de samenwerking tussen leerkrachten en schoolleiders aanmoedigen en netwerkmogelijkheden binnen en tussen scholen faciliteren. Samenwerkend leren verbetert de professionele groei en bewustwording en biedt een platform voor discussie, het delen van ideeën, mentorschap en gezamenlijk werk.

Job Ingebed Leren: Professionals hechten waarde aan praktische en relevante leerervaringen. Job-embedded learning omvat zowel mogelijkheden op de werkplek als externe mogelijkheden en draagt bij aan de effectiviteit van leerkrachten en schoolleiders in hun rol.

Ondersteuning en duurzaamheid: Hoewel workshops waardevol zijn, kan het ontbreken aan voortdurende ondersteuning en duurzaamheid. Om de professionele ontwikkeling te verbeteren, moeten deelnemers de resultaten van het webinar koppelen aan mogelijkheden voor doorlopend leren, met voldoende middelen en betrokken leiderschap om een context van doorlopende ontwikkeling te ondersteunen.

Actief en variabel leren: Professionele ontwikkeling erkent dat leren divers is en moet daarom stimulerende activiteiten aanbieden die actief en onderzoekend leren bevorderen. Professionals hebben baat bij het reflecteren op informatie, het garanderen van authentieke leerervaringen die relevant zijn voor hun werk en het bevorderen van een mentaliteit die gebaseerd is op gegevens.

Doorlopend in duur: Effectieve professionele ontwikkeling vereist een langere duur, zodat er tijd is om te leren, te oefenen, te implementeren en te reflecteren op nieuwe strategieën. Voortdurende professionele ontwikkeling erkent dat leren een geleidelijk proces is en niet van de ene op de andere dag kan worden bereikt.

Middelen: Tijd is een cruciaal middel dat leerkrachten en schoolleiders in staat stelt om te leren. Daarnaast ondersteunen conceptuele hulpmiddelen, theoretische kaders, literatuur en andere bronnen hun leerprocessen.

Ondersteunend en betrokken leiderschap: Het leiderschap moet aansluiten bij het schoolbeleid en oprechte interesse tonen in het leerproces van leerkrachten. Feedback en ondersteuning van schoolleiders, vergelijkbaar met leerkrachten die leerlingen ondersteunen, dragen bij aan een positieve leeromgeving.

Leeractiviteiten: Leeractiviteiten vinden plaats in zowel formele als informele settings en omvatten het bijhouden van kennis, leren door te doen, experimenteren, reflectie en samenwerking met collega's. Deze activiteiten dragen bij tot een voortdurende professionele ontwikkeling en helpen leerkrachten om hun praktijk verder te ontwikkelen. Deze activiteiten dragen bij tot een voortdurende professionele ontwikkeling en helpen leerkrachten zich te ontwikkelen in hun praktijk.



Resources



Focused on outcomes



Subject-specific



Evidence informed



Active learning

PRINCIPLES FOR A SUCCESSFUL
IMPLEMENTATION OF A PDP



Learning activities



Job embedded



Collaborative Learning Experiences



Supportive and Engaged Leadership



Ongoing in Duration



PPO-STRUCTUUR

Om een duidelijke structuur en uitleg te geven over hoe de activiteiten moeten worden uitgevoerd, heeft het PPO een sjabloon voor de beschrijving ervan. De structuur van dit sjabloon wordt toegepast op elke activiteit. De structuur is als volgt:

ACTIVITEIT THEMA
ACTIVITEIT NAAM
CATEGORIE
LEERRESULTATEN / KERNBODSCHAPPEN
TIJD
DEELNEMERS
BESCHRIJVING VAN DE ACTIVITEIT
BENODIGDE MATERIALEN
RICHTLIJNEN VOOR FACILITATORS
MOGELIJKE AANPASSINGEN
INSTRUCTIES VOOR DEELNEMERS
DEBRIEF
ACHTERGROND LEESSTOF



Thema Activiteit: Elke activiteit is gerelateerd aan een thema. De thema's zijn gekozen op basis van hun relevantie na consequent onderzoek en vertegenwoordigen een typologie van de inhoud, die de activiteiten onderbrengt in 3 grote thematische groepen en één oefening die dient als Conclusie/Reflectie. De belangrijkste themagroepen zijn:

- Theoretische achtergrond
- De rol van schoolleiders in inclusief schoolleiderschap
- De rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusief team

Een efficiënte PPO moet een gelijk aantal activiteiten uit elk thema combineren, niet noodzakelijk volgens een lineaire structuur; de volgorde van de activiteiten kan worden aangepast aan de context van de facilitator.

- Theoretische achtergrond: De activiteiten die in dit thema zijn gegroepeerd, zijn gericht op het bieden van theoretische achtergrond over concepten van Diversiteit en Inclusie. Ze reflecteren op het belang en de relevantie van het managen en implementeren van een diverse en inclusieve omgeving op school en vergroten het bewustzijn over het onderwerp. De specifieke doelstellingen hebben meestal betrekking op het creëren van werkdefinities voor sleutelbegrippen en het vaststellen van eigen leerresultaten. De activiteiten variëren in hun categorisering (zelfevaluatie, groepsdiscussies, inbreng van de trainer...). Het aanbieden van theoretische achtergrondactiviteiten wordt sterk aanbevolen, zodat deelnemers eerder geneigd zullen zijn om op een bewustere manier deel te nemen aan andere thema-activiteiten.
- Rol van schoolleiders in inclusief schoolleiderschap. Het doel van dit thema is om activiteiten in te sluiten die gericht zijn op het bespreken van de rol van leiderschap in de school en hoe het gebruikt kan worden bij het bevorderen van een inclusieve omgeving. Schoolleiders moeten leiderschap uitoefenen en zich als betrouwbaar presenteren om inclusief beleid en inclusieve strategieën in hun scholen te implementeren. De activiteiten in het kader van dit thema onderzoeken de leiderschapspraktijken, zoals het verwoorden van de visie en ambities van de school, het bevorderen van zelfreflectie over de rol van het management in inclusie op school, en strategieën voor verandering. De specifieke doelstellingen van deze activiteiten houden verband met het aanbieden van praktische en theoretische hulpmiddelen die

de schoolleider kan gebruiken om een beter begrip van het belang van D&I te bevorderen, evenals hulpmiddelen voor het ontwikkelen van strategieën voor het implementeren van een inclusieve omgeving op hun scholen.

- De rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusief team. Schoolleiders handelen niet alleen. Scholen bestaan meestal uit leerkrachten en ander onderwijspersoneel, die een fundamenteel onderdeel vormen van het onderwijscentrum. Het belang van de interactie en persoonlijke relaties tussen leerkrachten onderling wordt vaak verwaarloosd. Leraren zullen inclusie in hun klas waarschijnlijk niet bevorderen als er geen inclusieve omgeving onder hun collega's is. Daarom is het opbouwen van een inclusief team van leerkrachten en personeel een van de belangrijkste taken van de schoolleider. De activiteiten die onder dit thema vallen zijn dus gericht op het ontwikkelen van de kwaliteit van leerkrachten, het bevorderen van interculturele competenties en vaardigheden, het opbouwen van een veilige omgeving en het stimuleren van een 'gemeenschap van lerenden'.

Categorie Elke activiteit behoort tot een andere categorie, die onafhankelijk is van de thema's. Elke categorie weerspiegelt de typologie van de implementatie, dat wil zeggen hoe die activiteit wordt uitgevoerd. Ze zijn niet praktijkgerelateerd, maar eerder gerelateerd aan de praktische uitvoering. Gebaseerd op Landis, Bhawuk (2020), bestaat elk van de PPO-activiteiten uit een van de volgende methodologieën:

- Input van de trainer: Materiedeskundigheid met uitleg en voorbeelden uit de praktijk die het begrip van de deelnemers verdiepen. Ze bestaan uit eenrichtingscommunicatie van de trainer naar de deelnemers. De inbreng van de trainer is nuttig voor het introduceren van nieuwe onderwerpen, het geven van informatie, het presenteren van modellen en het illustreren en verduidelijken van abstracte concepten. Vaak gaat deze inbreng gepaard met een uitnodiging van de trainer aan de deelnemers om te bespreken hoe ze die informatie zullen gebruiken, of er twijfels zijn, enz. Dit type activiteit is erg flexibel, omdat de inhoud erg aanpasbaar is, net als het taalgebruik, de visuele materialen en de referenties van het publiek.

- Ijsbrekers: De training is bedoeld om te worden gegeven aan een groep mensen, niet individueel. Daarom zijn ijsbrekeractiviteiten essentieel voor het creëren van een ontspannen omgeving die vertrouwen, gezelligheid en psychologische zekerheid creëert onder de deelnemers. Een ijsbreker wordt normaal gesproken gedefinieerd als een korte activiteit die wordt gebruikt om elkaar voor te stellen, zodat deelnemers zich meer ontspannen voelen. Het wordt dus verondersteld gebruikt te worden aan het begin van de training. Dit PPO omvat echter ook andere soortgelijke activiteiten zoals energizers, opwarmactiviteiten voor het geval de sessie na een pauze wordt hervat of de facilitator het nuttig vindt om een meer ontspannen omgeving te creëren na een intensieve activiteit.
- Rollenspel en simulaties: Deze ervaringen maken het mogelijk verschillende perspectieven te begrijpen en bevorderen empathie. Ze bestaan uit een ongeoefende actie in een levenschte situatie. Deelnemers spelen de rol van zichzelf of anderen in een nieuwe situatie met een duidelijk omschreven doel. Deze situaties zijn altijd gerelateerd aan een uitdagende situatie in een schoolomgeving, waarin de deelnemer op de juiste manier moet reageren. Deelnemers krijgen dan een duidelijk gevoel van herkenbare vaardigheden en hoe dergelijke vaardigheden werken in interpersoonlijke situaties. Ze moeten aangepast zijn aan specifieke situaties, inhoudelijk en aanpasbaar aan nationale contexten. Als ze correct worden uitgevoerd, is een rollenspel een methode die een grote betrokkenheid genereert.
- Groepsactiviteiten en discussies: Door middel van groepstaken worden divers denken en samenwerking gestimuleerd. Latere discussies stellen deelnemers in staat om ervaringen en leerervaringen te delen. Ze bestaan vaak uit een combinatie van een pen-en-papieropdracht, een discussie in een kleine groep of een fysieke reactie. Het is belangrijk dat de activiteiten goed worden uitgelegd en op de juiste manier worden uitgevoerd. Het is sterk aan te raden om de leerresultaten van elke activiteit te evalueren, omdat ze het gevoel van individuele betrokkenheid vergroten en kansen bieden om van collega's te leren. Dit soort oefeningen kan gemakkelijk worden aangepast aan de verschillende contexten; de structuur en het proces kunnen voor verschillende onderwerpen worden gebruikt.

- Reflectie en journaling: Het aanmoedigen van introspectie helpt bij het verdiepen van begrip en herkenning van vooroordelen en stereotypen en reflectie op de eigen identiteit. Zelfevaluatie-inventarissen gebruiken over het algemeen een vragenlijst met scores die de deelnemers in staat stelt na te denken over een bepaald onderwerp en systematisch hun percepties te rapporteren. De begeleider kan termen en concepten introduceren die het zelfbewustzijn in interculturele trainingsprogramma's kunnen stimuleren en nuttig kunnen zijn bij het bevorderen van gedrags- en attitudeveranderingen. Bij succesvol gebruik kunnen deze instrumenten deelnemers helpen om onaangepast gedrag te veranderen, hun vermogen om met nieuwe situaties om te gaan te vergroten en effectiever met anderen om te gaan.
- Praktijkvoorbeelden: Een analyse van deze situaties illustreert de impact van diversiteit en inclusie in echte schoolomgevingen. Een casestudy is een verslag van een situatie dat voldoende details bevat om de problemen in kwestie te beoordelen en mogelijke oplossingen te bepalen. Ze dagen begeleiders uit om het karakter, de context, acties en mogelijke resultaten te analyseren. Ze vereisen ondersteunende documentatie en vragen over de casus. Ze maken ook een meer interactieve deelname mogelijk, waarbij deelnemers snel betrokken raken bij de casus. Ze kunnen deelnemers sterk motiveren om meer te leren over de cultuur en hoe anderen problemen in die cultuur hebben opgelost. Het is een uitstekend hulpmiddel om over culturen heen als te gebruiken, waardoor deelnemers hun onderliggende maatschappelijke problemen kunnen onderzoeken, ze worden blootgesteld aan verschillende culturele lenzen en die lessen kunnen toepassen in hun professionele wereld.
- Actieeerprojecten: Deze praktische toepassingen stimuleren de implementatie van diversiteit- en inclusiepraktijken, waardoor het delen van ervaringen en wederzijds leren mogelijk wordt. Het bestaat uit het gebruik van specifieke interculturele aanwijzingen die het delen van ervaringen en verhalen begeleiden die zich richten op het verbeteren van bepaalde dimensies van interculturele competenties. Dit delen van persoonlijke ervaringen valideert niet alleen het perspectief van elk individu, maar genereert ook nieuwe inzichten en inzichten. Dit soort ervaringen wordt een hulpmiddel om niet alleen de ontwikkeling van interculturele competenties te verbeteren, maar ook om relaties met anderen te verdiepen en de onderlinge verbondenheid van allen te benadrukken (Deardoff, 2020).

- **Follow-up en ondersteuning:** Het aanbieden van extra hulpmiddelen en ondersteuning na de training helpt bij het toepassen van het geleerde in de praktijk. Deze omvatten schriftelijk materiaal en websites. Geschreven materiaal bestaat uit boeken, artikelen, tijdschriften, kranten... Ze zijn allemaal elektronisch beschikbaar. De informatie uit deze schriftelijke materialen kan voorafgaand aan de training worden gebruikt (de deelnemers lezen vooraf) of ter plaatse (de facilitator legt de inhoud uit). Lezingen worden meestal gebruikt om cursisten te voorzien van kennis, conceptuele informatie en feiten. De leesmaterialen voor dit POP zijn geselecteerd ongeacht de leeftijdsgroep of het leesniveau, omdat ze toegankelijk moeten zijn voor de doelgroep. Websites bieden ook toegankelijke informatie. Bovendien bieden ze de gebruiker hulpmiddelen en verdere internetgebaseerde training, die de input van de begeleider kunnen aanvullen.

Leerresultaten / Sleutelboodschappen: Elke activiteit is bedoeld om te reflecteren op algemene en specifieke leerdoelen. Daarom wordt verwacht dat ze leerresultaten opleveren voor de deelnemers, die in dit onderdeel worden beschreven. Sleutelboodschappen zijn korte aantekeningen, opsommingstekens, beknopte paragrafen die bedoeld zijn om nuttige inzichten te verschaffen voorafgaand aan de activiteit. Deze kunnen ook door de begeleider worden gebruikt om het kader van de activiteit vast te stellen.

Tijd/Deelnemers. Hoewel alle activiteiten flexibel zijn en kunnen worden aangepast aan elk aantal deelnemers, kan in dit onderdeel worden aangegeven of de activiteit een specifiek aantal, een minimum- of maximaal aantal of andere informatie vereist (even/oneven aantal). De tijd is ook flexibel en indicatief.

Benodigde materialen. Voor sommige activiteiten zijn specifieke materialen nodig, zoals documenten in de bijlage, potloden, plakbriefjes, flip-overs, enz. Het is dan de verantwoordelijkheid van de begeleider om deze materialen aan de deelnemers te geven.

Richtlijnen voor de facilitator. Hier kan de begeleider alle informatie vinden die nodig is om de activiteit uit te voeren, met andere woorden, om de activiteit te faciliteren. In dit gedeelte worden niet alleen instructies gegeven, maar ook inhoud die ontwikkeld moet worden, uitleg die hij/zij van tevoren moet weten, belangrijke opmerkingen en observaties met betrekking tot de mogelijke uitkomsten van de activiteit en mogelijke oplossingen om deze te beheren.

Mogelijke wijzigingen van de activiteit: Activiteiten kunnen vaak worden aangepast zodat ze persoonlijk zijn voor de groep deelnemers. Dit kan te maken hebben met hun functie, kennisniveau over het onderwerp of specifieke interesses. Dit onderdeel geeft suggesties voor aanpassingen die specifiek zijn voor de oefening.

Instructies voor de deelnemers: Net als de richtlijnen voor de facilitator zijn dit de instructies die aan de deelnemers moeten worden doorgegeven. Ze zijn zo opgesteld dat ze gemakkelijk te begrijpen zijn en de facilitator geen moeite hoeft te doen om ze uit te leggen.

Debriefing: Na elke activiteit kan de begeleider een open vraag stellen om feedback en algemene conclusies te verzamelen. In deze sectie staan enkele indicatieve activiteitgerelateerde vragen die gebruikt kunnen worden.

Achtergrond leesmateriaal: In dit onderdeel staat het geschreven materiaal dat de activiteit voorziet van evidence-based onderzoek. Het wordt sterk aangeraden dat de begeleider dit materiaal van tevoren leest, zodat die diens rol op een meer legitieme en verbeterde manier kan vervullen en de deelnemers inzichten en benaderingen kan bieden die de activiteit zelf aanvullen. Bovendien vormen ze een bron van informatie en verder leren voor deelnemers als ze geïnteresseerd zijn.



ACTIVITEITEN



INDEX

Theoretische Achtergrond

1. Wanneer ik aan Diversiteit denk, voel ik...
2. Dit of Dat
3. Blobs en Lijnen
4. Thiagi Hello! Oefening
5. Diversophy*
6. Gedeelde woordenschat
7. Diversiteits Wiel
8. Last Person Standing

Role of School Leaders in building an Inclusive Team

9. allemaal aan boord? Check-in
10. Bouw een veilige omgeving. bied een gedragscode
11. Microaggressies
12. De inclusieve leraar definiëren
13. Een inclusief team bevorderen
14. Reflecteren op leiderschap voor inclusief onderwijs*
15. Case-study

Role of School Leaders in building an Inclusive school

16. Persoonlijke ervaring met inclusie
17. Tikspel - Affiniteitsvooringenomenheid



* Ook onderdeel van Rol van Schoolleiders in het bouwen van een Inclusief Team/School

** Ook onderdeel van Rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusieve school



ACTIVITEITEN



INDEX

- 18. Onbewuste vooringenomenheid
- 19. Verhalencirkel
- 20. SILS Zelfreflectie. De rol van de inclusieve schoolleider in het bepalen van de richting
- 21. SILS Zelfreflectie. De rol van de inclusieve schoolleider in organisatorische ontwikkeling
- 22. SILS Zelfreflectie. De rol van de inclusieve schoolleider in menselijke ontwikkeling
- 23. SMART Doelen Actieplan
- 24. Theoretische achtergrond: Inclusief Leiderschap
- 25. Gemeenschap van lerenden

Conclusie/ Reflectie

- 26. Leerresultaten



1. DIVERSITEIT & INCLUSIE SENTIMENT IN KAART BRENGEN



Thema	Theoretische achtergrond
Category	Ijsbreker
Leerresultaat Belangrijkste boodschappen	<p>Reflecteren op gevoelens over diversiteit en het zelfbewustzijn over persoonlijke vooroordelen en houdingen vergroten.</p> <p>De gevoelens van deelnemers over diversiteit en innovatie in de schoolomgeving meten en een basisbegrip bevorderen dat de rest van de workshop zal voeden.</p>
Tijd (ongeveer)	15 minuten
Deelnemers	Geen specifiek aantal deelnemers vereist
Beschrijving van de activiteit	Deelnemers worden uitgenodigd om hun gevoelens over diversiteit te uiten door een sticker met stip onder de bijbehorende smiley (blij, neutraal of verdrietig) op een flip-over/whiteboard te plakken met de stelling: 'Als ik denk aan diversiteit en inclusie op onze school, voel ik me...', gevolgd door de drie smileys onder deze stelling.
Benodigde materialen	<ul style="list-style-type: none"> • Groot posterbord of whiteboard • Drie grote emoticongezichten die blij, neutrale en droevige emoties voorstellen • Stickers met verschillende kleuren stippen • Timer



1. DIVERSITEIT & INCLUSIE SENTIMENT IN KAART BRENGEN



Richtlijnen voor facilitators

Vorbereiding:

Bereid voor de sessie het grote posterbord of whiteboard voor door het in drie delen te verdelen, elk voorgesteld door een van de drie emoticongezichten (blij, neutraal, droevig). Zorg ervoor dat deze pictogrammen groot genoeg zijn om overal in de zaal te zien.

Zorg dat er voldoende gekleurde stippenstickers beschikbaar zijn voor alle deelnemers en zorg ervoor dat er verschillende kleuren zijn voor elke deelnemer of groep, indien van toepassing.

Inleiding tot de activiteit:

- Begin met het introduceren van de activiteit aan de groep. Leg uit dat het de bedoeling is om individuele gevoelens over diversiteit en innovatie in de school te onderzoeken, zonder op dit moment een discussie op gang te brengen.

- Geef duidelijk aan dat elke deelnemer maximaal 2 minuten krijgt om een stip op het posterbord te zetten die overeenkomt met hoe ze denken over diversiteit en innovatie op school - waarbij ze kunnen kiezen uit blij, neutrale of verdrietige gezichten.

- Benadruk dat de deelnemers na het plaatsen van hun stip in het kort (in een zin of twee) moeten uitleggen waarom ze die bepaalde emotie hebben gekozen. Dit kunnen ze in stilte voor zichzelf doen of opschrijven als ze dat willen.

1. DIVERSITEIT & INCLUSIE SENTIMENT IN KAART BRENGEN



Regels:

- Informeer de deelnemers dat er geen conversatie of discussie zal plaatsvinden tijdens de plaatsingsronde. Dit is om ervoor te zorgen dat ieders eerste reacties zonder beïnvloeding worden vastgelegd.

- Vermeld dat u, als facilitator, commentaar zult geven aan het einde van de ronde, met als doel de verschillende geuite gevoelens samen te brengen in de inhoud van de sessie.

De activiteit uitvoeren:

- Vraag de deelnemers om één voor één, of in kleine groepjes als de groep groot is, naar voren te komen en hun stip op het posterbord te zetten. Start de timer voor 2 minuten per persoon of groep om ervoor te zorgen dat de activiteit in een vlot tempo verloopt.

- Als de deelnemers hun stippen plaatsen, moedig hen dan aan om na te denken over de redenen achter hun keuze en erken de diversiteit aan ervaringen en percepties in de zaal.

Conclusie van de facilitator:

- Als alle deelnemers hun stippen hebben geplaatst, neem dan even de tijd om de algemene verdeling van emoties te observeren.



1. DIVERSITEIT & INCLUSIE SENTIMENT IN KAART BRENGEN



- Geef een korte samenvatting van wat je observeert, waarbij je eventuele patronen of bijzonder uiteenlopende sentimentele gebieden opmerkt zonder individuen uit te lichten.

- Gebruik dit als een overgang om de inhoud van de sessie te introduceren, en benadruk hoe het begrijpen en erkennen van verschillende perspectieven cruciaal is voor het stimuleren van innovatie in de schoolomgeving. Vermeld dat de workshop strategieën zal verkennen om deze diversiteit in te zetten voor positieve verandering.

Overgang naar de inhoud van de sessie:

- Leg uit hoe de gevoelens en redenen die tijdens deze activiteit gedeeld werden bredere thema's en uitdagingen in verband met diversiteit en innovatie weerspiegelen.

- Introduceer het volgende deel van de workshop, waarbij dieper kan worden ingegaan op discussies, leeractiviteiten of strategieën om de gevoelens aan te pakken die tijdens deze eerste oefening in kaart zijn gebracht.

Extra opmerkingen voor de facilitator:

- Zorg voor een ondersteunende en respectvolle sfeer en herinner de deelnemers eraan dat alle gevoelens en meningen waardevol zijn.



1. DIVERSITEIT & INCLUSIE SENTIMENT IN KAART BRENGEN



- Wees voorbereid om gevoelig om te gaan met de emotionele inhoud, vooral als deelnemers negatieve gevoelens uiten.
- Gebruik de inzichten uit deze activiteit om de inhoud van de sessie aan te passen aan de ervaringen en verwachtingen van de deelnemers.

Instructies voor deelnemers

Je krijgt de kans om visueel te delen hoe je denkt over diversiteit en innovatie op onze school door een sticker met stip op een posterbord te plakken. Dit bord is verdeeld in secties met emoticon-gezichten die verschillende emoties voorstellen: blij, neutraal en verdrietig.

Hoe het werkt:

Kies je emotie: Denk na over je gevoelens over diversiteit en innovatie op onze school. Bedenk welke van de drie emoticons (blij, neutraal, verdrietig) jouw gevoelens het beste weergeeft.

Plaats je stip: Als het jouw beurt is, plak dan een stip op het gebied van het posterbord dat overeenkomt met jouw gevoelens. Zie deze stip als jouw stem in dit visuele gesprek.

Deel je waarom: Nadat je je stip hebt geplaatst, neem je even de tijd om na te denken over waarom je die bepaalde emotie hebt gekozen. Je kunt deze reden voor jezelf houden of kort

1. DIVERSITEIT & INCLUSIE SENTIMENT IN KAART BRENGEN



<p>Mogelijke wijzigingen</p>	<p>Place your dot: When it's your turn, place a dot sticker on the area of the poster board that corresponds to your feelings. Think of this dot as your voice in this visual conversation.</p> <p>Share your why: After you have placed your dot, take a moment to think about why you chose that particular emotion. You can either keep this reason to yourself or write it down briefly. This is a chance to reflect on your personal experiences and perceptions.</p> <p>Rules to remember:</p> <p>No talking during the placement: To ensure that everyone's voice is heard equally, please do not discuss your decisions or influence others during the placement process.</p> <p>Respect privacy and diversity: Remember that everyone has a unique perspective. Please respect the contributions of all participants.</p>
<p>Possible Alterations</p>	<p>The question can be changed to "When I think about diversity in my centre, I feel...)</p>
<p>Debrief</p>	<p>Bespreek de verdeling van de antwoorden en wat daaruit zou kunnen blijken over de collectieve gevoelens van de groep ten opzichte van diversiteit. Moedig deelnemers aan om te vertellen waarom ze voor een bepaalde smiley hebben gekozen als ze zich daar prettig bij voelen.</p>
<p>Background reading</p>	

2. DIT OF DAT



Thema	Theoretische achtergrond
Categorie	Ijsbreker
Leerresultaat Belangrijkste boodschappen	<p>Algemeen Stimuleer sociale interactie, breek het ijs onder de deelnemers en moedig snel denken en beslissen aan.</p> <p>Specifiek Stimuleer deelnemers om elkaar beter te leren kennen, verschillende perspectieven te begrijpen en stimuleer discussies over verschillende voorkeuren en meningen.</p>
Tijd (ongeveer)	10 minuten
Deelnemers	Minimaal 4 personen
Beschrijving van de activiteit	<p>Bij deze activiteit gaan de deelnemers naar een bepaalde kant van de ruimte om hun mening over een bepaald onderwerp weer te geven. Om deze ijsbreker te laten werken, zijn "ja/nee", "waar/onwaar" of "heb je liever X of Y" vragen het beste.</p> <p>Voorbeelden zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ik heb vanmorgen ontbeten. • Zou je liever een dag onzichtbaar zijn of een dag kunnen vliegen? • Spreek je meer dan drie talen?





2. DIT OF DAT

Benodigde materialen	
Facilitator's guidelines	<p>Maak voor de sessie een lijst met "Dit of dat"-vragen. Zorg voor een goede mix van luchtige en diepgaande vragen om de activiteit boeiend en inzichtelijk te houden.</p> <p>Leg de regels van de activiteit uit en demonstreer de gebieden in de ruimte die voor elke keuze zijn aangewezen.</p>
Possible alterations	
Participant instructions	<p>Besteed aandacht aan elke vraag en de gegeven opties. Beslis welke optie je verkiest, waar je het meer mee eens bent. Als je je keuze hebt gemaakt, ga je naar het gedeelte van de kamer dat voor die optie is aangewezen.</p>
Debrief	<p>Bespreek de verschillende keuzes die gemaakt zijn en de redenen daarvoor, en benadruk de diversiteit van gedachten binnen de groep. Moedig de deelnemers aan om na te denken over wat ze over zichzelf en anderen hebben geleerd en hoe dit hun interacties in de toekomst kan beïnvloeden.</p>
Background reading	



3. BLOBS EN LIJNEN

Theme	Theoretische achtergrond
Categorie	Ijsbreker
Leerresultaat Belangrijkste boodschappen	<p>Algemeen Communicatie, zelfbewustzijn en groepsbewustzijn onder deelnemers bevorderen.</p> <p>Specifiek Stimuleer reflectie op persoonlijke ervaringen en perspectieven, vooral in relatie tot werk, onderwijs en diversiteit.</p>
Tijd (ongeveer)	10 minuten
Deelnemers	Minimaal 4 deelnemers
Beschrijving van de activiteit	Deelnemers nemen deel aan een reeks vragen waarbij ze zichzelf fysiek moeten positioneren ten opzichte van anderen op basis van persoonlijke ervaringen of standpunten. Dit kan inhouden dat ze op een rij gaan staan op basis van hun ervaringsjaren of dat ze zich groeperen in "blokken" op basis van meningen.
Benodigde materialen	

3. BLOBS EN LIJNEN

<p>Richtlijnen voor facilitators</p>	<p>Kies een ruime plek en denk goed na over de aanwijzingen om ervoor te zorgen dat ze inclusief zijn en rekening houden met alle deelnemers.</p> <p>Probeer deze aanwijzingen:</p> <p>Rangschikken op basis van minste tot meeste jaren ervaring in een school-/onderwijsomgeving.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verzamel in blokken op basis van: degenen die diversiteit/inclusiviteit in scholen/opvoedingsomgevingen een uitdagend onderwerp vinden, degenen die het een onderwerp met een gemiddelde impact vinden en degenen die het een gemakkelijk onderwerp vinden. • Verzamel in blokken op basis van: degenen die momenteel erg gestrest zijn door hun werkomgeving, degenen die enigszins gestrest zijn en degenen die helemaal niet gestrest zijn. <p>Leg duidelijk uit wat het doel van de activiteit is en hoe deelnemers zich moeten opstellen als reactie op elke vraag. Benadruk dat er geen goede of foute antwoorden zijn en moedig eerlijkheid en openheid aan.</p>
<p>Mogelijke wijzigingen</p>	
<p>Instructies voor deelnemers</p>	<p>Plaats jezelf in de lijn of blok die het beste je antwoord op de vraag weergeeft.</p>
<p>Debrief</p>	<p>Moedig deelnemers aan om te vertellen hoe de activiteit hun begrip van zichzelf en anderen heeft beïnvloed.</p> <p>Bespreek eventuele verrassingen of nieuwe inzichten die je hebt opgedaan en hoe deze inzichten hun benadering van werk en interacties met anderen zouden kunnen beïnvloeden.</p>
<p>Achtergrond Leesmateriaal</p>	

4. THIAGI HELLO! OEFENING



Thema	Theoretische achtergrond
Categorie	Ijsbreker
Leerresultaat Belangrijkste boodschappen	Elkaar leren kennen. Psychologische veiligheid creëren. Overzicht van verwachtingen en/of ervaringen in de groep
Tijd (ongeveer)	15-30 minuten
Deelnemers	Ten minste 10
Beschrijving van de activiteit	Doel: Achtergrondinformatie verzamelen over de deelnemers. Vooraf stelt de begeleider dit vast wat wil en wat de behoeften zijn en geeft feedback voor last-minute aanpassingen aan het programma.
Benodigde materialen	Flipovers of blanco transparanten, timer, fluitje
Richtlijnen voor de facilitator	Onderwerpen: definitie van schoolleiderschap, gewenste resultaten van de training van vandaag, samenvatting van de meest voorkomende culturele dilemma's in het onderwijs, waarom is een inclusieve school wenselijk, enz.

4. THIAGI HELLO! OEFENING



Richtlijnen voor de facilitator

Teamindeling. Verdeel de deelnemers aan het begin van de oefening in zoveel teams als er informatiecategorieën zijn. Wijs elk team een ander onderwerp toe.

Planningsessie. Vraag de teams om zich terug te trekken in een handige hoek en 3 minuten te besteden aan het bedenken van een strategie voor het efficiënt verzamelen van informatie van alle deelnemers. Waarschuw iedereen dat de totale tijd voor het verzamelen van alle gegevens slechts 3 minuten zal zijn.

Gegevensverzameling. Kondig het begin van de gegevensverzamelingsperiode aan. Vraag de teams om binnen de volgende 3 minuten de gegevens te verzamelen (met behulp van de strategieën die ze eerder hebben bedacht). Neem een stap terug om te voorkomen dat ze worden vertrappt in de hectiek van het interviewen van elkaar.

Gegevens samenvatten. Roep na 3 minuten de tijd af. Vraag de teams om zich terug te trekken in hun hoek, de gegevens te verwerken en een samenvattend verslag te maken op een transparant of poster. Resultaten presenteren. Na 3 minuten kondig je het begin van de spreekbeurtperiode aan. Roep de teams in willekeurige volgorde bij elkaar en geef elk team een minuut om zijn presentatie te geven.

Mogelijke wijzigingen

Te veel mensen - Wijs hetzelfde onderwerp toe aan verschillende teams.

Te weinig tijd - Stel voor dat teams representatieve deelnemers selecteren in plaats van te proberen iedereen te interviewen.

Te veel tijd - Voer een voorbereidende brainstorm uit om relevante informatiegebieden te identificeren die verzameld moeten worden. Vraag de teams om een vragenlijst op te stellen voordat de gegevens worden verzameld.

Te laat - Gebruik het spel als afsluitende workshopactiviteit. Hier zijn enkele voorgestelde onderwerpen: de beste eigenschap van de workshop, de slechtste eigenschap van de workshop, de nuttigste vaardigheid die je geleerd hebt, plannen om de vaardigheid te gebruiken en suggesties om de workshop te verbeteren.



4. THIAGI HELLO! OEFENING



Instructies voor deelnemers	Zie de richtlijnen voor facilitators
Debrief	Vat samen, zoek naar overeenkomsten.
Achtergrond leesmateriaal	Interactive Techniques for Instructor-led Training, The Thiagi Group Inc, 2013, www.thiagi.com .



5. DIVERSOPHY



Thema	Theoretische achtergrond, rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusief team en rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusief team.
Categorie	Ijsbrekers, rollenspellen en simulaties, groepsactiviteiten en discussies
Leerresultaat Belangrijkste boodschappen	Diversiteit en inclusie onder de aandacht brengen Het belang en de relevantie van Diversiteit en Inclusie begrijpen
Tijd (ongeveer)	30 minuten
Deelnemers	3 - 8
Beschrijving van de activiteit	Deze activiteit volgt een typologie van een quiz. Het bestaat uit het beantwoorden van de vragen die door de Diversophy-kaarten worden gesteld. Deze kaarten zullen hen interessante input geven om over na te denken.
Benodigde materialen	Voor deze activiteit heb je de Diversophy kaarten nodig. Deze kaarten zijn een verzameling van feiten, kritische keuzes, risico's, wijsheden en reflectieve vragen. De kaarten kunnen door de begeleider worden ontwikkeld en van tevoren worden uitgeprint. Een voorbeeld is te vinden in de sectie Achtergrond Dat kan met een PPT. In dit geval stelt elke dia een kaart voor met de vraag en het volgende antwoord.

5. DIVERSOPHY



<p>Richtlijnen voor facilitator</p>	<p>Als er meer dan 8 deelnemers zijn, overweeg de mogelijkheid om de groep op te splitsen in twee of meer groepen. Elke groep speelt apart. Elke kaart heeft een kleur die het type uitdaging weergeeft. DiveriSMART reflecteert op feitenkennis over cultuur, DiversiCHOICE-kaarten vragen om passend gedrag te kiezen in een bepaalde culturele omgeving. DiversiRISK-kaarten stellen ons voor verrassingen in een onbekende context, DiversiGUIDE-kaarten geven ons wijsheid uit een cultuur zelf, DiversiSHARE-kaarten vragen om culturen en benaderingen te vergelijken in alledaagse situaties. De antwoorden worden door de facilitator bewaard en aan de deelnemers gegeven zodra ze hebben geantwoord/gereflecteerd.</p>
<p>Mogelijke wijzigingen</p>	
<p>Instructies voor deelnemers</p>	<p>Alle deelnemers trekken een kaart. Ze spelen in alfabetische volgorde. Als iemand aan de beurt is, moet die persoon de kaart hardop lezen en het beste antwoord kiezen of de instructies volgen, afhankelijk van de kaart. Deelnemers mogen hun mening geven. Als ze klaar zijn, zien ze het antwoord en gaan ze naar de volgende vraag.</p>
<p>Debrief</p>	<p>Wat is het meest relevante dat je leert? Hebben de kaarten je geholpen om over het onderwerp na te denken? Vind je het nuttig?</p>
<p>Achtergrond leesmateriaal</p>	<p>Diversophy Cards voorbeeld: https://www.canva.com/design/DAFqStQcLYw/1bsXOCLN8qwQsabNaeGBag/edit</p>



6. GEDEELDE WOORDENSCHAT

Thema	Theoretische achtergrond
Categorie	Input van de trainer; groepsactiviteit & bespreken
Leerresultaat Belangrijkste boodschappen	Definitie en betekenis van termen over diversiteit en inclusie. Verduidelijking van conceptueel gemeenschappelijk begrip van verwante woordenschat
Tijd (ongeveer)	30 minuten
Deelnemers	Geen minimum of maximum aantal deelnemers
Beschrijving van de activiteit	Deze activiteit bestaat uit het doornemen van de belangrijkste termen en concepten met betrekking tot Diversiteit en Inclusie. Deelnemers komen definities tegen en denken na over de betekenis ervan, waarbij ze ook hun eigen standpunten in overweging nemen.
Benodigde materialen	Lijst van terminologie op het gebied van diversiteit en inclusie in de bijlage (1)
Richtlijnen voor facilitators	Verdeel de deelnemers in twee of drie groepen en geef elk van hen een kopie van de lijst. Het kan helpen om eerst een voorbeeld te geven, door verschillende definities hardop voor te lezen en je persoonlijke mening te geven over de definitie die volgens jou het meest gangbaar is.

6. GEDEELDE WOORDENSCHAT



<p>Mogelijke wijzigingen</p>	<p>Vraag de deelnemers naar aanvullende relevante termen en concepten die ze op hun eigen werkplek en/of instelling tegenkomen als het gaat om Diversiteit & Inclusie.</p>
<p>Instructies voor deelnemers</p>	<p>Vraag de deelnemers om de termen en concepten te lezen en aan te geven welke van deze definities volgens hen het beste past bij hun eigen begrip of interpretatie van het woord. Bespreek het met de rest van de deelnemers.</p>
<p>Debrief</p>	<p>Denk je dat deze definities kloppen? Zou je er iets aan veranderen? Zou je nog meer termen in deze lijst willen opnemen of uitsluiten?</p>
<p>Achtergrond leesmateriaal</p>	<p>European Commission, DG Employment, Social Affairs, and Inclusion, 100 words for equality – Glossary of terms related to equality between men and women, Publications office, 1998</p>





7. DIVERSITEITSWIEL

Theme	Theoretical Background
Categorie	Group Activities and Discussions
Leerresultaat Belangrijkste boodschappen	De complexiteit van diversiteit begrijpen. Nadenken over eigen identiteit. Erken verschillende realiteiten. Je bewust worden van de voor- en nadelen van elke identiteit. Eigen begrip ontwikkelen van de impact van diversiteit in het leven van deelnemers.
Tijd (ongeveer)	40 minuten
Deelnemers	Geen minimum aantal deelnemers



7. DIVERSITEITSWIEL



<p>Beschrijving van de activiteit</p>	<p>De activiteit is gebaseerd op de reflectie over de identiteit van elke deelnemer. Volgens het model van het Diversiteitswiel gaan de deelnemers in groepsdiscussies in op hun eigen identiteit, waarbij ze nadenken over welke eigenschappen ze het meest relevant of interessant vinden. Het Wiel bestaat uit 4 dimensies. De kern is de persoonlijkheid, het zelf. Er is een reeks ringen rond die kern. Elke ring stelt een bol voor. Hoe verder de bol zich van de kern bevindt, hoe minder permanent en zichtbaar hun elementen zijn. Integendeel, de elementen die in meer 'nucleaire' sferen zijn geplaatst, worden beschouwd als meer bepalend voor ons. Het Wiel vertegenwoordigt dus alle mogelijke identiteiten die ons zouden kunnen definiëren, waardoor ze een bepaalde mate van zichtbaarheid en kracht krijgen. Al deze elementen combineren met verschillende relevantie in ieder van ons. We kunnen ze net zo goed anders waarnemen dan de maatschappij doet.</p>
<p>Benodigde materialen</p>	<p>Een kopie van het Diversiteitswiel in de bijlage (2)</p>



7. DIVERSITEITSWIEL



Richtlijnen voor facilitators

Als er veel deelnemers zijn, verdeel ze dan in groepen van maximaal 3-4 personen. Geef iedereen een exemplaar van het Diversiteitswiel. Aangezien het een vrij gedetailleerde figuur is, moet elke deelnemer er een hebben. Als dat niet het geval is, kan het ook met z'n tweeën of zelfs met z'n drieën, maar probeer te voorkomen dat je 1 exemplaar per groep geeft.

Leg daarna het concept van het Diversiteitswiel uit. Merk op dat deze figuur werd ontwikkeld in 1990. Tegenwoordig zijn concepten zoals geslacht en seksuele geaardheid herzien en sommige experts plaatsen ze misschien in andere, minder 'nucleaire sferen' omdat ze als minder permanent of zichtbaar voor onze gemeenschappen kunnen worden beschouwd. Overweeg deze kwestie te vermelden om misverstanden te voorkomen.

Vraag daarna aan de deelnemers om na te denken over hun eigen identiteit door het Wiel te observeren. Enkele inputs kunnen zijn:

Met welke identiteiten identificeer jij je meer?

Zijn er voordelen/nadelen aan verbonden?

In hoeverre denk je dat ze je rol in de maatschappij bepalen?

Mogelijke wijzigingen

Instructies voor deelnemers

Neem de tijd om na te denken over het wiel en je eigen situatie

Bespreek kort je overwegingen met de groep en luister naar wat anderen te zeggen hebben.

7. DIVERSITEITSWIEL



Debrief	<p>Hoe voelde je je? Wat is moeilijk en waarom? Wat heb je geleerd van deze situatie, wat kun je toepassen in je dagelijks leven?</p>
Achtergrond lezen	<p>Blake W. Hawkins et al (2017), <i>Advancing the conversation: next steps for lesbian, gay, bisexual, trans, and queer (LGBTQ) health sciences librarianship</i>, Journal of Medical Library Association, 105, 4, 2017</p> <p>M. Loden, J. Rosener (2017), <i>Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource</i>, McGraw-Hill Professional Publishing, 1990</p>





8. LAST PERSON STANDING

Thema	Theoretische achtergrond
Categorie	Ijsbreker
Leerresultaat Belangrijkste boodschappen	Inzichten uit een eerdere activiteit oproepen Herhalen helpt herinneren
Tijd (ongeveer)	5 minuten
Deelnemers	Elk aantal
Beschrijving van de activiteit	Om de beurt alternatieve antwoorden geven op een open vraag die betrekking heeft op een eerdere activiteit
Benodigde materialen	Geen



8. LAST PERSON STANDING

<p>Richtlijnen voor facilitators</p>	<p>Als er veel deelnemers zijn, kun je overwegen de groep in verschillende teams te verdelen (bijvoorbeeld 7-10). Vraag de deelnemers om op te staan en een kring te vormen. Deel een open vraag die betrekking heeft op een eerdere activiteit. Geef de deelnemers de opdracht om om de beurt de vraag te beantwoorden (bijvoorbeeld met de klok mee). Vraag de deelnemers goed te luisteren naar de gegeven antwoorden. Een deelnemer wordt 'geëlimineerd' uit de kring (doet een stap terug / gaat zitten) wanneer: a) de deelnemer te lang aarzelt voordat die een antwoord geeft, of b) wanneer die een antwoord geeft dat al door een andere deelnemer is gegeven. Het 'spel' gaat door tot er een 'last person standing' is.</p>
<p>Mogelijke wijzigingen</p>	
<p>Instructies voor deelnemers</p>	<p>Instrueer de deelnemers dat ze onderling beslissen wanneer een deelnemer wordt 'geëlimineerd' (bijvoorbeeld door een 'zoemer' te laten klinken / na te doen).</p>
<p>Debrief</p>	
<p>Achtergrond leesstof</p>	<p>Interactive Techniques for Instructor-led Training, The Thiagi Group Inc., 2013, www.thiagi.com.</p>

9. ALLEMAAL AAN BOORD? INCHECKEN



Thema	De rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusief team
Categorie	Ijsbreker
Leerresultaat Belangrijkste boodschappen	<p><u>Algemeen</u> Een positieve benadering ontwikkelen om een gastvrije en rechtvaardige leeromgeving te creëren.</p> <p><u>Specifiek</u> De waarde ervaren van het gebruik van een check-in als start voor een professionele ontwikkelingsactiviteit Het uitvoeren van een check-in bevordert de ontwikkeling van een inclusieve leeromgeving en helpt deelnemers om hetzelfde te doen op hun school)</p>
Tijd (ongeveer)	5 minuten
Deelnemers	Geen minimum- of maximumbedrag. De activiteit kan zowel binnen een team als in een klaslokaal worden gebruikt.
Beschrijving van de activiteit	Een check-in is een korte vorm om een professionele ontwikkelingsactiviteit of bijeenkomst te starten. Het versterkt het saamhorigheidsgevoel van de deelnemers
Benodigde materialen	Flip over Sticky notes (als je ervoor kiest om de schriftelijke check-in te gebruiken) - Pennen of potloden

9. ALLEMAAL AAN BOORD? INCHECKEN



Richtlijnen voor facilitators

Begin met een check-in, dit helpt om psychologische veiligheid op te bouwen. Een check-in kan heel kort zijn. De facilitator kan een paar vragen stellen. Geef een voorbeeld, bij voorkeur van jezelf, zoals: "Ik heb in een moeilijke situatie op het werk gezeten, dus ik reageer misschien stressvol."

Voorbeelden van vragen zijn:

- Is er iets dat we over je moeten weten?
- Wat zijn je favoriete voornaamwoorden?
- wat verwacht je te leren of wil je leren van deze sessie?

Vraag de deelnemers om hun professionele check-in voor zichzelf op te schrijven

Als je meer tijd hebt, kun je de deelnemers vragen om hun antwoorden voor de beroepsvraag op een plakbriefje te schrijven. De begeleider kan ze op een flip-over leggen en de deelnemers vragen om ze te categoriseren. Dit kan samenwerkend leren bevorderen.

Aan het einde van de sessie kun je reflecteren op de antwoorden op de sticky notes of de deelnemers vragen om te reflecteren op hun eigen antwoorden (voor zichzelf opgeschreven)/.

Als begeleider kun je werken met ondertiteling, of scaffolding, en uitleggen waarom je een check-in doet. Vermeld dat het de ontwikkeling van een inclusieve leeromgeving bevordert en de deelnemers helpt hetzelfde te doen op hun school.

Mogelijke wijzigingen

Stel de deelnemers na de bijeenkomst vragen: Wat is je gevoel over het uitvoeren van de check-in?

Background reading

Psychological Safety – Amy C. Edmondson (amycedmondson.com)

10. BOUWEN AAN EEN VEILIGE RUIMTE; ZORGEN VOOR EEN GEDRAGSCODE

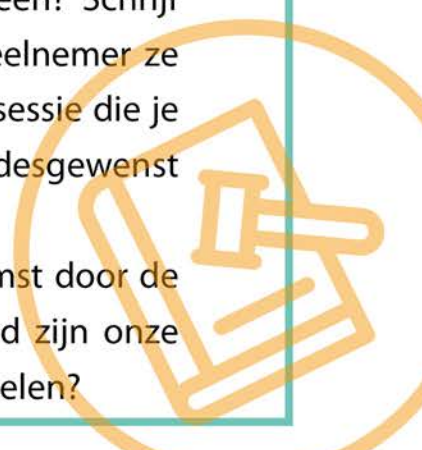


Thema	De rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusief team
Categorie	<ul style="list-style-type: none"> • Ijsbreker • Groep Activiteiten • Discussies
Leerresultaat Belangrijkste boodschappen	<p><u>Algemeen en specifiek</u></p> <p>Een positieve benadering ontwikkelen om een gastvrije en rechtvaardige leeromgeving te creëren. De gedragscode gaat over de regels voor samenwerking. Deze regels zijn een voorbeeld van ethisch gewenst gedrag. Het zal mensen helpen zich welkom, begrepen en gewaardeerd te voelen en helpt bij het creëren van een inclusieve leeromgeving.</p>
Tijd (ongeveer)	15 minuten
Deelnemers	Geen vereist aantal deelnemers
Beschrijving van de activiteit	Deelnemers stellen een gedragscode op. De gedragscode gaat over de regels van samenwerking of engagement. Deze regels zijn een voorbeeld van rechtvaardig of wenselijk gedrag. Het zal mensen helpen zich welkom, begrepen en gewaardeerd te voelen.

10. BOUWEN AAN EEN VEILIGE RUIMTE; ZORGEN VOOR EEN GEDRAGSCODE



<p>Benodigde materialen</p>	<p>Flip over Marker (om de omgangsregels/regels voor de gedragscode op te schrijven) Kleine stickers in rood, oranje en groen</p>
<p>Richtlijnen voor facilitator</p>	<p>Help de deelnemers bij het formuleren van een gedragscode, bijv.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • We zullen elkaar niet onderbreken • we zullen naar elkaars mening vragen. <p>Dit kan gedaan worden door de deelnemers te vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat heb je nodig om samen te werken binnen deze groep? • Welk gedrag voldoet aan jullie behoeften? <p>Geef deelnemers 5 minuten privétijd om hun behoeften op te schrijven, bij voorkeur geformuleerd als regels. Je kunt kaarten met inclusieve dialogen als voorbeeld geven (zie bijvoorbeeld Inclusive Dialogue Cards Harvard University). Deelnemers kunnen dergelijke kaarten maken, maar dan heb je meer tijd nodig. Voer een open dialoog over de regels, welke worden gezien als waardevol voor iedereen? Schrijf deze regels op de flip-over, zodat elke deelnemer ze kan zien tijdens de sessie. Je kunt ze elke sessie die je met deze groep hebt ophangen en ze desgewenst aanpassen.</p> <p>Reflecteer aan het einde van de bijeenkomst door de deelnemers te vragen of we erin geslaagd zijn onze gedragscode na te leven en eraan te handelen?</p>



10. BUILDING A SAFE SPACE. PROVIDE A CODE OF CONDUCT



	<p>Als je onderzoekend te werk wilt gaan, kun je de deelnemers gekleurde stickers geven en hen uitnodigen deze op de flip-over te plakken. Deelnemers kunnen een rode (we hebben deze regel niet aangenomen), een oranje (we hebben deze regel niet helemaal aangenomen) of een groene sticker (we hebben deze regel wel aangenomen) gebruiken. Vraag de deelnemers om de plaatsing van hun stickers toe te lichten. Vraag: wat kunnen we hiervan leren voor onze volgende bijeenkomst? Schrijf de antwoorden op de flip-over en geef deze aan het begin van de volgende vergadering.</p> <p>Werk als begeleider met ondertiteling, van scaffolding - leg uit waarom je de gedragscode aanbiedt (het bevordert de ontwikkeling van een inclusieve omgeving en het helpt deelnemers om hetzelfde te doen op hun school).</p>
Mogelijke aanpassingen	
Instructies voor deelnemers	
Debrief	<p>Vraag de deelnemers na de bijeenkomst: zijn we erin geslaagd onze gedragscode toe te passen en ernaar te handelen?</p>
Achtergrond leesmateriaal	<ul style="list-style-type: none"> • O'Neill, J., & Bourke, R. (2010). Education teachers about a code of ethical conduct. <i>Ethics and Education</i>, 5(2), 179-192 • Inclusive Dialogue Cards Harvard University • ESHA Headstart 11. Providing a code of conduct <p>ESHA HEADstart</p>



11. MICRO-AGRESSIES



Theme	De rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusief team
Category	rollenspel & simulatie
Leerresultaat Belangrijkste boodschappen	<p>Bewust maken van mogelijke micro-agressies in ons dagelijks leven. Micro-agressies zijn meestal alledaagse opmerkingen, vragen en gedragingen die als respectloos, pijnlijk of schadelijk kunnen worden ervaren omdat ze (negatieve) stereotypen of vooroordelen in de hand werken, meestal met betrekking tot gemarginaliseerde groepen in onze samenleving.</p> <p>Door middel van deze oefening zullen de deelnemers nadenken over deze situaties en over de beste manier om ermee om te gaan.</p>
Tijd (ongeveer)	20-30 minuten
Deelnemers	Geen vereist aantal deelnemers
Beschrijving van de activiteit	<p>De facilitator biedt de deelnemers twee verschillende situaties aan, die veelvoorkomende voorbeelden van micro-agressies in ons dagelijks leven vertegenwoordigen.</p> <p>Deelnemers delen hun gedachten hierover en hoe ze zouden reageren als ze met iets vergelijkbaars te maken zouden krijgen.</p>

11. MICRO-AGRESSIES



Benodigde materialen

Hand-outs met casusbeschrijvingen (1 casus per hand-out) voor bespreking in kleinere groepen.

Richtlijnen voor facilitator

Verdeel de groep in kleine teams. Geef elk team een andere schriftelijke casus. De casussen moet je van tevoren hebben voorbereid. Je kunt een teamlid vragen om ze hardop voor te lezen voor zijn team. Hier zijn twee voorbeelden van situaties van microagressie:

Casus 1. Als omstander, of in het voorbijgaan, maak je het volgende mee: Vier mannelijke collega's voeren een discussie aan een tafel in de kantine. Een tafel verder zit een vrouwelijke collega die de discussie afluistert. Ze besluit een bijdrage te leveren. Volgens een van de mannen klopt de opmerking van de vrouw niet. Een andere man zegt vervolgens het volgende: "Dat is precies waarom vrouwen in de keuken moeten blijven!" en alle andere mannen lachen. De vrouw zwijgt. Wat zou jij doen?

Casus 2. Je bent de co-leraar van een lerares van Turkse afkomst. Alle collega's weten dat de lerares moslima is. Ze komt niet met een hoofddoek op naar het werk. Maar op een dag doet ze dat wel. Er komen reacties van collega's, sommige reacties zijn positief, andere reacties zijn minder positief. Je hoort een collega de volgende opmerking maken: "Oh, ben je nu getrouwd? Wil je man dat je dat ding draagt? Wat zou je dan doen?"

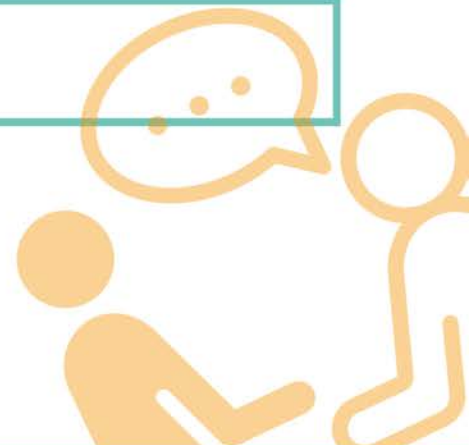
Je moet je casussen aanpassen aan de nationale realiteit en de specifieke realiteit van je deelnemers. Dit zijn slechts algemene voorbeelden, maar je casussen moeten een vergelijkbare structuur hebben: Eenvoudig en duidelijk.

Nadat je de situatie op papier hebt gegeven, vraag je ze om er als team over te praten. Geef ze daar 6-8 minuten de tijd voor. Daarna deelt elk team zijn voorbeeld en casus met de rest van de groep. Daarna kun je de activiteit afronden met enkele tips over hoe te handelen in het geval van een microaanval (zie Debrief).

11. MICRO-AGRESSIES



Mogelijke aanpassingen	Na bespreking van de gegeven gevallen en als de context het toelaat (veiligheid), kun je overwegen om een ervaring of voorbeeld uit de groep te vragen.
Instructies voor deelnemers	
Debrief	<p>Denk na over het delen van drie mogelijke reacties van omstanders:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Om verdere verduidelijking te vragen (aanvullende informatie, details, redenen) 2. Intentie scheiden van impact (zoeken naar verschil tussen betekenis en effect) 3. Delen wat je observeert (deel pure observatie, geen interpretatie) <p>Micro-agressies worden beschouwd als de basis van de zogenaamde 'piramide van haat'. Als microagressies doorgaan, kan dit leiden tot verergerde vormen van agressie zoals pesten, discriminatie en geweld.</p>
Achtergrond Leesstof	Profile of Inclusive Teachers



12. DE INCLUSIEVE LERAAR DEFINIËREN

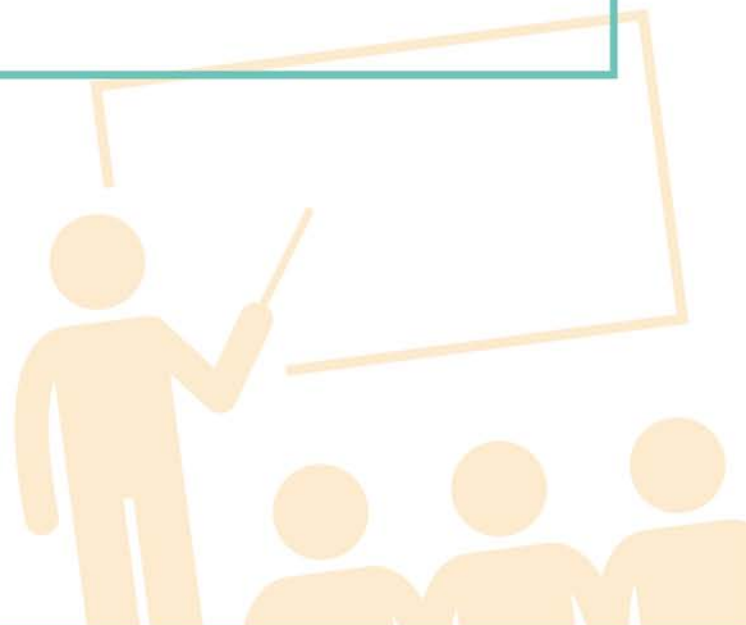


Thema	De rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusief team
Categorie	Reflectie en dagboeken, groepsactiviteiten en discussies
Leerresultaten	De rol van de schoolleider bij het creëren van een diverse en inclusieve school begrijpen.
Tij (ongeveer)	45 minuten
Deelnemers	Geen minimum, groepen van 3-4, max 20 totaal
Beschrijving van de activiteit	Bespreek en bekritiseer het artikel Profiel van inclusieve leerkrachten in kleine groepjes.
Benodigde materialen	Artikel: Europees Agentschap voor de ontwikkeling van het bijzonder onderwijs (2012) Post-its/plakbriefjes Optioneel: wit bord of flip-over om antwoorden samen te vatten.
Richtlijnen voor facilitators	Vorm teams van 3-4 personen. Vraag de deelnemers om na te denken over het profiel en (op 3 Post-Its) 2 dingen te noteren waarmee ze zich identificeren, 2 dingen waar ze vraagtekens bij hebben en 2 dingen die ze zouden veranderen.

12. DEFINING THE INCLUSIVE TEACHER



	<p>Inleiding: 5 minuten Teambespreking: 15 minuten Post-Its verzamelen en plenaire discussie: 20 minuten Nabespreking: 5 minuten</p>
Mogelijke wijzigingen	
Instructies voor deelnemers	<p>Denk na over het profiel en noteer (met Post-Its) 2 dingen waarmee je je identificeert, 2 dingen waar je vraagtekens bij hebt en 2 dingen die je zou veranderen (elk op 3 afzonderlijke Post-Its).</p>
Debrief	<p>Vraag de deelnemers welke overeenkomsten en verschillen opvallen. Vraag de deelnemers hoe zij als schoolleiders inclusieve leerkrachten kunnen stimuleren - probeer concrete stappen uit te lokken.</p>
Achtergrond leesmateriaal	<p>Artikel: Profile of Inclusive Teachers</p>



13. EEN INCLUSIEF TEAM STIMULEREN



Thema	De rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusief team
Categorie	Actie leerproject
Leerresultaten	Een positieve benadering ontwikkelen om een gastvrije en rechtvaardige leeromgeving te creëren.
Tijd (ongeveer)	45-60 minuten
Deelnemers	Geen minimum. Maximaal 20 deelnemers.
Beschrijving van de activiteit	Bespreek - in tweetallen - de theoretische achtergrond van het inclusieve team.
Benodigde materialen	De artikelen aangegeven in de achtergrond leeslijst
Richtlijnen voor facilitators	De focus in deze activiteit ligt op het verbeteren van een professionele en rechtvaardige leeromgeving - wat een heel belangrijk onderdeel is van een inclusieve school. Het gaat vooral over het creëren van psychologische veiligheid en het collectief streven naar het leren van alle leerlingen en teamleden. Deze reflecties worden in tweetallen gedeeld. De duo's voeren reflectieve dialogen en helpen elkaar om een beter begrip te krijgen van leiderschapspraktijken die een professionele cultuur bevorderen.

13. FOSTERING AN INCLUSIVE TEAM



Mogelijke aanpassingen	
Instructies voor deelnemers	<p>Beantwoord deze vragen tijdens het lezen van de artikelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welke leiderschapspraktijken herken je in jouw school? 2. Wat heb je gedaan om een inclusieve school te ontwikkelen? 3. Wat heb je gedaan dat niet heeft geholpen bij het ontwikkelen van een inclusieve school? 4. Weet je waarom het de ontwikkeling van een inclusieve school heeft geholpen of belemmerd? <p>Deel in tweetallen jullie antwoorden op deze vragen.</p>
Debrief	<p>Overweeg om de duo's de belangrijkste inzichten uit hun discussies te laten delen met de groep. Beschouw dit alleen als delen, niet als discussie; het enige doel is het uitbreiden van de kennisbasis.</p>
Achtergrond leesmateriaal	<p>Grissom et al, 2021; Leithwood, 2021 Shore et al, 2022; Huijboom et al, 2020</p>



14. REFLECTEREN OP LEIDERSCHAP VOOR INCLUSIEF ONDERWIJS



Thema	De rol van schoolleiders in inclusief schoolleiderschap De rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusief team
Categorie	Follow-up en ondersteuning, projecten voor actieleren, groepsactiviteiten en discussies
Leerresultaten	<p>Algemeen</p> <ul style="list-style-type: none"> • De rol van de schoolleider bij het creëren van een diverse en inclusieve school begrijpen. • Een positieve benadering ontwikkelen om een gastvrije en rechtvaardige leeromgeving te creëren. • Ondersteun onderwijzend personeel bij het creëren van een inclusieve en gevarieerde leeromgeving <p>Specifiek</p> <ul style="list-style-type: none"> • De professionele ontwikkeling van leerkrachten stimuleren • Een veilige omgeving creëren • De ontwikkeling van een professionele leergemeenschap stimuleren
Belangrijkste boodschappen	Schoolleiders spelen een cruciale rol in het bieden van leerprestaties en welzijn voor alle leerlingen. Er is een groeiende consensus onder internationale onderzoekers over de inclusieve leiderschapspraktijken en persoonlijke hulpbronnen die verbetering in instructie en leren van leerlingen bevorderen. Het is verstandig voor schoolleiders om bekend te zijn met deze kennis om onderbouwde beslissingen te nemen voor hun acties.



14. REFLECTEREN OP LEIDERSCHAP VOOR INCLUSIEF ONDERWIJS

Tijd (ongeveer)	90 minuten Vorbereidingstijd deelnemers
Deelnemers	Geen minimum of maximum aantal deelnemers
Beschrijving van de activiteit	Schoolleiders spelen een cruciale rol in het bieden van leerprestaties en welzijn voor alle leerlingen. Er is een groeiende consensus onder internationale onderzoekers over de inclusieve leiderschapspraktijken en persoonlijke hulpbronnen die verbetering in instructie en leren van leerlingen bevorderen. In deze oefening kunnen schoolleiders gebruik maken van een empirisch onderbouwd instrument om na te denken over hun leiderschapspraktijken en persoonlijke hulpbronnen.
Benodigde materialen	<ul style="list-style-type: none"> • Leiderschap voor inclusief onderwijs: ESHA Leiderschap voor inclusief onderwijs • Pen of potloden • Oefening reflectie met model van professionele groei





14. REFLECTEREN OP LEIDERSCHAP VOOR INCLUSIEF ONDERWIJS

<p>Richtlijnen voor facilitators</p>	<p>Laat deelnemers lezen (bij voorkeur voorafgaand aan de bijeenkomst) Van Wessum, L. (2023). Leiderschap voor inclusief onderwijs. ESHA Magazine, september 2023</p> <p>Laat ze Leiderschap voor inclusief onderwijs lezen: Assessment for learning tool en ga samen met collega's een reflectieve dialoog aan over drie clusters van leiderschapspraktijken (De kwaliteit van leerkrachten ontwikkelen, Een veilige omgeving creëren en 'gemeenschappen van leerlingen' stimuleren).</p> <p>Laat de deelnemers kiezen over welke vragen van het instrument 'Leren beoordelen' ze in tweetallen willen discussiëren. De instructies voor het werken met dit instrument staan vermeld in het instrument. Geef de deelnemers 60 minuten om in tweetallen te werken. Deelnemers bespreken in tweetallen hun gekozen hoogtepunten (één item uit elke kolom van /waar moet over nagedacht worden/opkomend/in ontwikkeling/duurzame praktijk).</p> <p>Gebruik een half uur om na te denken over de leerresultaten van het werken met dit hulpmiddel. Je kunt hiervoor het model voor professionele groei gebruiken.</p>
<p>Mogelijke wijzigingen</p>	
<p>Instructies voor deelnemers</p>	



14. REFLECTEREN OP LEIDERSCHAP VOOR INCLUSIEF ONDERWIJS



<p>Debrief</p>	<p>Stel de deelnemers de vraag: Wat heb je geleerd van het werken met dit hulpmiddel?</p>
<p>Achtergrond leesmateriaal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Leithwood, K. A Review of Evidence about Equitable School Leadership. <i>Educ. Sci.</i> 2021, 11, 377. • Van Wessum., L. (2023). Building a shared vision. <i>ESHA Magazine</i>, jan 2023 • Van Wessum, L. (2023). Leadership for inclusive education. <i>ESHA Magazine</i>, september 2023 • Van Wessum, L. (2023). Leadership for inclusive education: Assessment for learning tool. <i>ESHA Magazine</i>, september 202 • Van Wessum, & Pruis, R. (2022). Esha headstart 2022 guidelines for school leaders # 2 stimulating teacher learning. <u>Headstart - Guidelines for school leaders ESHA</u> • Van Wessum, & Pruis, R. (2023). Esha headstart 2022 guidelines for school leaders # 7 stimulating collective efficacy. <u>Headstart - Guidelines for school leaders ESHA</u> • Van Wessum, L. & Verheggen (2019). Leading a learning school. Which questions have you asked today? Gompel & Svacina.



15. PRAKTIJKVOORBEELD



Thema	De rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusief team
Categorie	
Leerresultaten	Bewustmaken van sociale inclusie in het onderwijs.
Tijd (ongeveer)	30 minuten
Deelnemers	Er is geen verplicht aantal deelnemers, maar het is aan te raden om een even aantal deelnemers te hebben.
Beschrijving van de activiteit	Deelnemers kunnen casestudiescenario's voorgelegd krijgen die een uitdagende situatie laten zien op het gebied van diversiteit/inclusie in een educatieve omgeving. In groepjes van twee bespreken de deelnemers hoe ze deze situatie gaan aanpakken. Later kunnen de deelnemers goede praktijken, meningen, ideeën en ervaringen uitwisselen over hoe zij dezelfde situatie zullen aanpakken.
Benodigde materialen	No materials needed

15. PRAKTIJKVOORBEELD



Richtlijnen voor facilitator

1. Inleiding en context:

- Begin met het introduceren van het doel van de activiteit: het vergroten van het bewustzijn over sociale integratie in onderwijsomgevingen en het verkennen van strategieën voor het omgaan met uitdagende situaties.
- Context bieden voor het belang van diversiteit en inclusie in het onderwijs en hoe dit bijdraagt aan een positieve leeromgeving voor alle leerlingen.

2. Presentatie casestudy:

- Leg deelnemers casestudiescenario's voor die uitdagende diversiteits- of inclusiesituaties uitbeelden die zich in onderwijsomgevingen kunnen voordoen. Zorg ervoor dat de scenario's realistisch zijn en relevant voor de ervaringen van de deelnemers.
- Moedig de deelnemers aan om de casestudiescenario's individueel te lezen en erover na te denken, en de complexiteit en mogelijke oplossingen te overwegen.

3. Groepsvorming:

- Verdeel de deelnemers in paren of groepen van twee. Probeer, indien mogelijk, deelnemers met verschillende achtergronden of ervaringen aan elkaar te koppelen om rijke discussies te bevorderen.
- Zorg ervoor dat elke groep gelijke kansen krijgt om te discussiëren en hun perspectieven op de casestudiescenario's te delen.

15. PRAKTIJKVOORBEELD



Richtlijnen voor facilitator

4. Discussie en strategieontwikkeling:

- Geef de deelnemers de opdracht om in hun groep te bespreken hoe zij de uitdagende situatie uit de casus zouden aanpakken. Moedig hen aan om na te denken over mogelijke strategieën, acties en benaderingen om de genoemde problemen aan te pakken.
- Geef aanwijzingen of leidende vragen om de discussie te vergemakkelijken, zoals:
- Wat zijn de onderliggende oorzaken van de situatie in de casestudy?
- Hoe kunnen verschillende belanghebbenden (leerlingen, leerkrachten, beheerders, ouders) beïnvloed worden door deze situatie?
- Wat zijn enkele mogelijke uitdagingen of belemmeringen om de situatie aan te pakken?
- Welke strategieën of interventies kunnen worden geïmplementeerd om sociale integratie te bevorderen en de problemen aan te pakken?

5. Delen en uitwisselen:

- Roep na de groepsdiscussies de grotere groep weer bij elkaar en nodig elk paar of elke groep uit om hun gedachten, strategieën en inzichten over het omgaan met de uitdagende situatie te delen.
- Deelnemers aanmoedigen om goede praktijken, meningen, ideeën en ervaringen met betrekking tot sociale integratie en diversiteitsmanagement in onderwijsomgevingen uit te wisselen.
- Een respectvolle en inclusieve discussie faciliteren waarbij deelnemers zich op hun gemak voelen om hun perspectieven te delen en van elkaar te leren.

15. PRAKTIJKVOORBEELD



<p>Richtlijnen voor facilitator</p>	<p>6. Reflectie en afronding:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliteer een reflectieve discussie over de belangrijkste leerpunten van de activiteit. Moedig de deelnemers aan om na te denken over wat ze hebben geleerd over omgaan met diversiteit en het bevorderen van sociale integratie in het onderwijs. • De belangrijkste thema's en strategieën samenvatten die tijdens de activiteit zijn besproken, waarbij het belang van samenwerking, empathie en proactief problemen oplossen bij het aanpakken van uitdagingen op het gebied van diversiteit en inclusie wordt benadrukt. • Bedank de deelnemers voor hun betrokkenheid en deelname aan de activiteit en benadruk de waarde van hun bijdragen aan het creëren van inclusieve leeromgevingen.
<p>Mogelijke aanpassingen</p>	
<p>Instructies voor deelnemers</p>	<p>1. Case Study Review:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je krijgt casestudiescenario's te zien die uitdagende situaties beschrijven met betrekking tot diversiteit en inclusie in onderwijsomgevingen. • Neem de tijd om de afzonderlijke casestudiescenario's te lezen en te overdenken. Denk na over de complexiteit van elke situatie en over mogelijke strategieën om de gepresenteerde problemen aan te pakken.

15. PRAKTIJKVOORBEELD



Instructies voor deelnemers

2. Groepsvorming:

- Nadat je de casestudiescenario's hebt doorgenomen, word je gekoppeld aan een andere deelnemer om een groep van twee te vormen.
- Als je al in een groep zit, kun je bij je huidige partner blijven of de begeleider kan naar eigen goeddunken paren toewijzen.

3. Discussie en strategieontwikkeling:

- Bespreek in tweetallen hoe je de uitdagende situatie in de casestudy zou aanpakken.
- Denk na over mogelijke strategieën, acties en benaderingen om de problemen die in het scenario naar voren komen aan te pakken.
- Denk na over de perspectieven van verschillende belanghebbenden (leerlingen, leerkrachten, beheerders, ouders) en hoe zij door de situatie beïnvloed kunnen worden.

4. Delen en uitwisselen:

- Na de groepsdiscussie krijg je de kans om je gedachten, strategieën en inzichten te delen met de grotere groep.
- Luister actief naar de perspectieven en ervaringen van andere deelnemers en sta open voor het uitwisselen van goede praktijken, meningen en ideeën met betrekking tot sociale integratie en diversiteitsmanagement.

15. PRAKTIJKVOORBEELD



Instructies voor deelnemers

5. Respectvolle discussie:

- Zorg tijdens de fase van delen en uitwisselen voor een respectvolle en inclusieve omgeving waarin alle deelnemers zich op hun gemak voelen om hun perspectieven te delen.
- Houd rekening met verschillen in mening en aanpak en ga een constructieve dialoog aan om van elkaars ervaringen te leren.

6. Reflectie en afronding:

- Denk na over de belangrijkste punten van de activiteit en overweeg hoe de besproken strategieën kunnen worden toegepast in je eigen onderwijscontext.
- Noteer eventuele nieuwe inzichten of perspectieven die je tijdens de activiteit hebt opgedaan en bedenk hoe je kunt bijdragen aan het bevorderen van sociale integratie en het omgaan met diversiteit in je schoolgemeenschap.
- Neem actief deel aan de afsluitende discussie onder leiding van de facilitator, deel je overwegingen en draag bij aan een collectief begrip van het belang van inclusieve praktijken in het onderwijs.

7. Betrokkenheid en deelname:

- Doe volledig mee aan de activiteit en neem actief deel aan discussies met je partner en de grotere groep.
- Maak gebruik van deze kans om te leren van je collega's en bij te dragen aan de collectieve verkenning van strategieën voor het bevorderen van sociale inclusie en diversiteitsmanagement in onderwijsomgevingen.

15. PRAKTIJKVOORBEELD



Debrief

1. Reflectie op casestudies:

- Vraag de deelnemers om na te denken over de casestudiescenario's die ze hebben besproken. Vraag hen om hun eerste reacties, gedachten en emoties te delen toen ze de gepresenteerde uitdagende situaties tegenkwamen.

2. Groepsdiscussies:

- Faciliteer een discussie over de strategieën en benaderingen die tijdens de groepsdiscussies naar voren kwamen. Moedig de deelnemers aan om de voorgestelde oplossingen en de redenering achter hun keuzes met elkaar te delen.

3. Inzichten delen:

- Nodig de deelnemers uit om inzichten of nieuwe perspectieven te delen die ze hebben opgedaan tijdens het bespreken van de casestudies met hun partners. Moedig hen aan om na te denken over hoe hun begrip van diversiteit en inclusie in het onderwijs zich heeft ontwikkeld.

4. Identificatie van uitdagingen:

- - Bespreek eventuele uitdagingen of barrières die de deelnemers hebben geïdentificeerd bij het aanpakken van de problemen die in de casestudies naar voren zijn gekomen. Moedig hen aan om na te denken over factoren zoals institutioneel beleid, culturele normen en interpersoonlijke dynamiek die van invloed kunnen zijn op de implementatie van inclusieve werkwijzen.

15. PRAKTIJKVOORBEELD



Debrief

5. Verkenning van goede praktijken:

- Faciliteer een gesprek over de goede praktijken, meningen, ideeën en ervaringen die tijdens de activiteit zijn uitgewisseld. Moedig deelnemers aan om strategieën te benadrukken die zij bijzonder effectief of innovatief vinden bij het bevorderen van sociale integratie en het omgaan met diversiteit.

6. Relevantie voor de persoonlijke praktijk:

- Laat de deelnemers nadenken over hoe ze de inzichten die ze tijdens de activiteit hebben opgedaan, kunnen toepassen op hun eigen onderwijspraktijk. Stimuleer ze om na te denken over concrete stappen die ze kunnen nemen om sociale integratie en diversiteitsmanagement in hun schoolgemeenschap te bevorderen.

7. Samenvatting:

- Vat de belangrijkste learnings en leerpunten van de activiteit samen en benadruk het belang van samenwerking, empathie en proactief problemen oplossen bij het aanpakken van uitdagingen op het gebied van diversiteit en inclusie.
- Bedank de deelnemers voor hun betrokkenheid en bijdragen aan de discussie en moedig hen aan om door te gaan met het verkennen van strategieën voor het creëren van inclusieve leeromgevingen in hun eigen context.

15. PRAKTIJKVOORBEELD



	<p>8. Actieplanning:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moedig de deelnemers aan om actieplannen te ontwikkelen op basis van de inzichten die ze tijdens de activiteit hebben opgedaan. Nodig hen uit om specifieke stappen te identificeren die ze kunnen nemen om inclusiepraktijken op hun school te implementeren en om zich ertoe te verbinden hun plannen uit te voeren.
<p>Achtergrond leesmateriaal</p>	<p>1. "Culturally Responsive Teaching and The Brain: Promoting Authentic Engagement and Rigor Among Culturally and Linguistically Diverse Students" by Zaretta Hammond</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dit boek verkent de principes van cultureel responsief lesgeven en biedt praktische strategieën voor het creëren van inclusieve klaslokalen die het academisch succes van alle leerlingen ondersteunen, in het bijzonder leerlingen met een cultureel en taalkundig diverse achtergrond. <p>2. "Courageous Conversations About Race: A Field Guide for Achieving Equity in Schools" by Glenn E. Singleton and Curtis Linton</p> <ul style="list-style-type: none"> - Singleton en Linton bieden een kader voor moedige gesprekken over ras en gelijkheid in het onderwijs. Het boek biedt hulpmiddelen en strategieën voor het aanpakken van impliciete vooroordelen, het bevorderen van inclusieve schoolomgevingen en het stimuleren van gelijkheid en sociale rechtvaardigheid.

15. PRAKTIJKVOORBEELD



Background reading

3. "The Equity Toolkit: Facilitating Equitable Conversations in Schools" by Alexis Pate, Sarah Park Dahlen, and Eun Joo Kim

- Deze toolkit biedt praktische hulpmiddelen en strategieën voor het faciliteren van rechtvaardige gesprekken op scholen. Het biedt richtlijnen voor het aanpakken van systemische ongelijkheden, het bevorderen van inclusieve praktijken en het in staat stellen van docenten om positieve veranderingen in hun schoolgemeenschappen teweeg te brengen.

4. "Culturally Sustaining Pedagogies: Teaching and Learning for Justice in a Changing World" edited by Django Paris and H. Samy Alim

- Dit boek brengt wetenschappers en docenten samen om te discussiëren over cultureel ondersteunende pedagogische methoden die diverse culturele identiteiten eer aandoen en bevestigen. Het boek biedt praktische strategieën voor het integreren van cultureel relevante inhoud, taal en praktijken in curriculum en instructie om onderwijsgelijkheid en sociale rechtvaardigheid te bevorderen.

5. "Teaching for Diversity and Social Justice" by Maurianne Adams, Lee Anne Bell, and Pat Griffin

- Deze uitgebreide bron biedt docenten theoretische kaders, praktische hulpmiddelen en klassikale activiteiten om les te geven over diversiteit, gelijkheid en sociale rechtvaardigheid. Het boek behandelt een breed scala aan onderwerpen, waaronder ras, geslacht, seksualiteit, klasse en handicaps, en biedt strategieën voor het creëren van inclusieve leeromgevingen die leerlingen in staat stellen om te veranderen.

16. PERSOONLIJKE ERVARING MET INCLUSIE



Thema	De rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusieve school
Categorie	Zelfreflectie en dagboek
Leerresultaat Belangrijkste boodschappen	Zelfreflectie over onze eigen ervaringen. Onze gedachten opschrijven helpt ons om erover na te denken. Door te reflecteren worden we ons bewuster van die ervaringen en kunnen we het onderwerp inclusie beter begrijpen.
Tijd (ongeveer)	30 minuten
Deelnemers	Geen verplicht aantal deelnemers, idealiter een even aantal
Beschrijving van de activiteit	Het is een zelfreflectieactiviteit. Deelnemers krijgen een aantal vragen over hun eigen ervaring en moeten de antwoorden opschrijven. Sommige vragen worden individueel beantwoord, andere met z'n tweeën.
Benodigde materialen	Pennen, vellen papier, flip-over



16. PERSOONLIJKE ERVARING MET INCLUSIE



<p>Richtlijnen voor facilitators</p>	<p>Begin met het beschrijven van de activiteit. Er zijn 2 fasen. Eén fase voor individuele zelfreflectie en een andere voor collectieve reflectie (in tweetallen). Schrijf voor het individuele deel de volgende vragen op het flipboard. Je mag elke vraag verder toelichten.</p> <p>Individueel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heb je je ooit niet opgenomen gevoeld in een professionele omgeving? -Hoe voelde je je, had je het gevoel dat je er niet thuishoorde, had je het gevoel dat je niet werd gezien als de persoon die je bent...-? - Wat is er gebeurd? -Waardoor voelde je je niet welkom, wanneer gebeurde dat? <p>In paren</p> <ul style="list-style-type: none"> -- Wat betekent het om wel of niet opgenomen te zijn? - Wat hebben we nodig om ons welkom te voelen? <p>Als facilitator zou het goed zijn om te beginnen met het geven van enkele voorbeelden</p>
<p>Mogelijke wijzigingen</p>	
<p>Instructies voor deelnemers</p>	<p>Schrijf de antwoorden op de vragen op de flip-over op die betrekking hadden op de individuele activiteit. Als ze dat willen, mogen ze het delen met de rest van de groep. Vorm daarna tweetallen en bespreek jullie gedachten over de vragen die op de flip-over staan, maar die bedoeld zijn om met z'n tweeën te beantwoorden.</p>

16. PERSOONLIJKE ERVARING MET INCLUSIE



Debrief	Wat heb je geleerd van je eigen ervaringen? Kwam er iets naar boven waarvan je je niet eerder bewust was? Hoe vond je het om je gedachten met je duo te delen?
Background reading	Lynn M. Shore, Beth G. Chung (2021): 'Inclusief leiderschap: How leaders Sustain or Discourage Work group Inclusion'.



17. TIKSPEL - AFFINITEITSVOOROORDELEN



Thema	De rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusieve school
Categorie	Ijsbreker
Leerresultaat Belangrijkste boodschappen	Het concept van onbewuste vooroordelen begrijpen. Het concept van dit spel is dat de deelnemers uit eigen ervaring beseffen wat een affiniteitsvooordeel is en hoe intrinsiek het is in onze natuur.
Tijd (ongeveer)	10-15 minuten
Deelnemers	Geen vereist aantal deelnemers
Beschrijving van de activiteit	<p>Deze activiteit bestaat uit nadenken over de affiniteitsbias. Deelnemers tekenen geometrische figuren op plakbriefjes en plakken ze op. Daarna vormen ze groepen. In het ideale geval zullen ze de neiging hebben om zich rond andere mensen te verzamelen, louter op basis van vergelijkbare geometrische figuren, en zich dus te groeperen met degenen die dezelfde figuren hebben getekend. Daarom volgen ze een affiniteitsbias.</p> <p>Het is dus een goede manier om het onderwerp van onbewuste vooroordelen te introduceren, omdat deelnemers zelf zouden zien hoe ze onbewust een vooroordeel van affiniteit volgden bij het kiezen met wie ze in een groep gingen.</p>

17. TIKSPEL - AFFINITEITSVOOROORDELEN



<p>Materials needed</p>	<p>Pennen, geeltjes</p>
<p>Richtlijnen voor facilitator</p>	<p>Leg het concept van onbewuste vooroordelen niet uit vóór deze activiteit. Het is de bedoeling om deze theoretische concepten na deze activiteit te introduceren.</p> <p>Geef elke deelnemer 1-2 plakbriefjes en zeg dat ze er een meetkundige figuur op moeten tekenen. Zeg daarna dat ze groepjes moeten vormen. Vertel ze niet hoeveel mensen ze moeten vormen of op welke manier, alleen dat ze groepen moeten vormen. Zodra ze duidelijke groepen hebben gevormd, observeer dan. Zeg hen dan terug te keren naar hun oorspronkelijke zitplaats (niet bij de groep die ze gevormd hebben).</p> <p>Je moet observeren hoe ze besluiten om groepen te vormen. Als je in de eerste ronde ziet dat ze zich uitsluitend hebben verzameld volgens de figuren die ze hebben getekend (een groep van degenen die een cirkel hebben getekend, anderen die een driehoek hebben getekend bijvoorbeeld) kun je de activiteit afronden en doorgaan met het uitleggen van het concept van affiniteitsvertekening. Je kunt bijvoorbeeld beide oefeningen met elkaar verbinden door te zeggen:</p> <p>Velen van jullie hebben gekozen op basis van het plakbriefje en niet op basis van de persoon. De vooringenomenheid is...</p>

17. TIKSPEL - AFFINITEITSVOOROORDELEN



<p>Mogelijke wijzigingen</p>	<p>Als de begeleider niet merkt dat ze door de geometrische vorm van de sticky notes worden geleid bij het groeperen, is het aan te raden om het 2 of 3 keer te doen, omdat deelnemers normaal gesproken eindigen met groeperen door de geometrische vorm.</p>
<p>Instructies voor deelnemers</p>	<p>Teken een geometrische figuur op een plakbriefje, één figuur per plakbriefje. Stop het in je lichaam, het moet zichtbaar zijn voor iedereen.</p> <p>Zodra iedereen het heeft gedaan, vorm je groepen. Vorm ze vrij, geen minimumaantal mensen per groep.</p> <p>Nadat je je hebt gegroepeerd, kom je terug naar je oorspronkelijke stoel.</p> <p>Herhaal de activiteit als de begeleider dit beslist.</p>
<p>Debrief</p>	<p>Waarom heb je besloten om met deze persoon te groeperen? Zou je met andere mensen gegroepeerd hebben als er geen geometrische figuren in het spel waren?</p>
<p>Achtergrond leesmateriaal</p>	

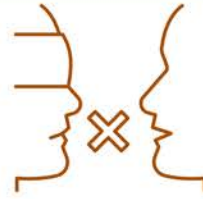
18. ONBEWUSTE VOOROORDELEN



Thema	De rol van schoolleiders in inclusief schoolleiderschap
Categorie	Input van de trainer
Leerresultaat Belangrijkste boodschappen	Begrippen als Affiniteit, Welwillendheid en Bevestigingsvooringenomenheid begrijpen
Tijd (ongeveer)	10-15 minuten
Deelnemers	Geen vereist aantal deelnemers
Beschrijving van de activiteit	De facilitator legt de concepten Affiniteit, Welwillendheid en Bevestigingsvertekeningen uit.
Benodigde materialen	Pennen en papier voor notities
Richtlijnen voor facilitator	Dit is een leeractiviteit waarbij je de deelnemers uitlegt wat de onbewuste vooroordelen zijn en meer in het bijzonder de vooroordelen Affiniteit, Welwillendheid en Bevestiging.



18. ONBEWUSTE VOOROORDELEN



Richtlijnen voor facilitator

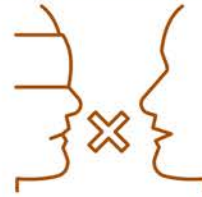
- **Affiniteit** (als je besluit om het tikspel te doen - zie hierboven -, kun je beginnen met dit concept uit te leggen). De voorkeur geven aan, pleiten voor of extra hulp bieden aan mensen die onze interesses, overtuigingen of omgeving delen. Bijvoorbeeld wanneer we in onze werkomgeving iemand tegenkomen die aan dezelfde universiteit, hetzelfde centrum, dezelfde stad of hetzelfde gebied heeft gestudeerd als wij.

- **Bevestiging**. De neiging om informatie te zoeken of te interpreteren die onze overtuigingen, verwachtingen of al bestaande hypothesen ondersteunt. We filteren bewijs om reeds bestaande standpunten te ondersteunen en negeren of zien bewijs over het hoofd dat deze standpunten afkeurt. We zoeken zelfs naar "bewijs" dat onze overtuigingen ondersteunt, terwijl we voorbeelden die dit idee niet ondersteunen negeren. Voorbeeld: Sociale media-algoritmen hebben de neiging om ons te laten zien waar we meer toe geneigd zijn en we hebben de neiging om te denken dat dat de realiteit is.

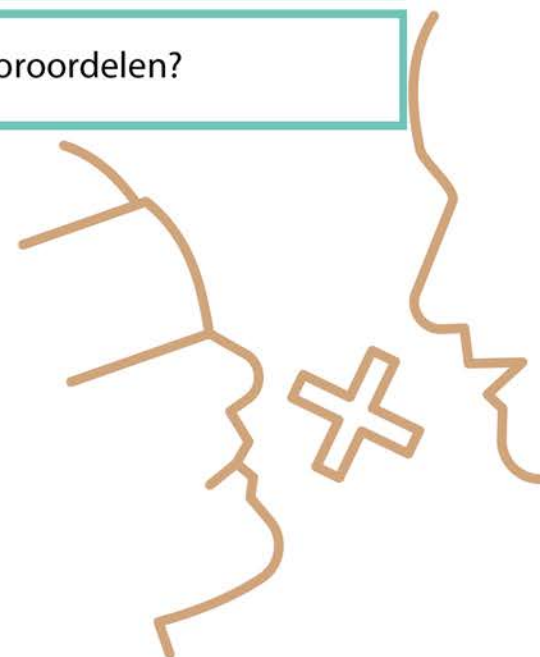
- **Welwillendheid**. Een gunstiger oordeel vellen dan het geval zou zijn, gebaseerd op de perceptie van de kwetsbaarheid van anderen. Dit gebeurt wanneer je "goedbedoelde" beslissingen neemt namens andere



18. ONBEWUSTE VOOROORDELEN



<p>Richtlijnen voor facilitator</p>	<p>mensen die hun keuzes wegnemen. Ook al zijn je bedoelingen goed, ze kunnen de autonomie van de persoon in kwestie beperken. Bijvoorbeeld: een vrouw niet in aanmerking nemen voor een promotie omdat ze met zwangerschapsverlof is of denken dat ze na terugkomst van zwangerschapsverlof tijd zal willen om voorrang te geven aan hun gezin.</p>
<p>Mogelijke aanpassingen</p>	
<p>Instructies voor deelnemers</p>	<p>Maak aantekeningen als dat nodig wordt geacht</p>
<p>Debrief</p>	<p>Wat heb je geleerd over je eigen vooroordelen?</p>



19. VERHALENCIRKEL



Thema	De rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusief team
Categorie	Groepsactiviteiten en discussies
Leerresultaat Belangrijkste boodschappen	Verhalen herstellen of kunnen vertellen en Dialogo bevorderen, dankzij de versterking van interactie en begrip door verschillen De realiteit en ervaringen van anderen begrijpen
Tijd (ongeveer)	40 minuten
Deelnemers	Minimaal 10 personen
Beschrijving van de activiteit	Deelnemers delen persoonlijke ervaringen in kleine groepen.
Benodigde materialen	Geen materialen nodig
Richtlijnen voor facilitators	Verdeel de groep in kleine groepen van 4 tot 6 personen per groep. Vraag hen vervolgens om met hun groep een situatie te delen waarin ze hebben gehandeld op basis van vooroordelen. Voor deze activiteit moet je hen er vooraf aan herinneren dat ze:



19. VERHALENCIRKEL



Facilitator's guidelines

- Vertrouwelijkheid bewaren
- Alleen uit eigen ervaring spreken
- Wees oprecht en authentiek
- Houd het delen eenvoudig
- Houd vast aan een positieve intentie
- Zich op hun gemak voelen in hun eigen stijl.

Het kan nuttig zijn om de deelnemers een minuut of twee stilte te gunnen om na te denken over hun antwoorden op de vraag en welke verhalen ze willen delen, zodat de aandacht elf deelnemers die hun verhalen beginnen te delen, kan uitgaan naar echt luisteren om begrip te kweken (in plaats van nog steeds te proberen je eigen verhaal te bedenken om te delen).

Herinner de deelnemers eraan dat ze niet mogen onderbreken als iemand anders aan het woord is om respectvol en diep luisteren te bevorderen.

Als de verhalen uit de eerste ronde zijn gedeeld, kunnen de groepen overgaan op de persoonlijke verhalen voor de tweede prompt, die zou kunnen zijn: Wat heb je geleerd van je ervaring en van de verhalen die je hebt gehoord over je vooroordelen en hoe kun je dat vanaf nu toepassen in je dagelijks leven?

Als de verhalen/ervaringen uit de tweede ronde zijn gedeeld, doen de deelnemers een flashback als reactie op de gedeelde verhalen. Het doel van de flashback is om te laten zien dat je luistert naar begrip, respect toont en verbanden legt (allemaal onderdeel van de ontwikkeling van interculturele competenties). De flashback houdt in dat deelnemers snel in 15 seconden of minder het meest memorabele punt delen dat ze hoorden uit het tweede gedeelde verhaal. Om dit te doen, begint de groep met de eerste persoon die zijn/haar verhaal heeft gedeeld in ronde twee, en de anderen gaan rond de cirkel om die persoon het meest memorabele punt van zijn/haar verhaal te vertellen. Dan gaat de groep naar de tweede persoon die zijn/haar verhaal heeft gedeeld en de anderen doen nog een ronde van flashbacks voor die persoon, enzovoort totdat de flashbacks voor elke persoon in de kring zijn behandeld.



19. VERHALENCIRKEL



Mogelijke wijzigingen	
Instructies voor deelnemers	<p>Verdeel in kleine groepen. Denk hardop na over een persoonlijke ervaring waarbij je het gevoel had dat je naar vooringenomenheid handelde volgens de onderstaande aanwijzingen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Vertrouwelijkheid behouden- Spreken alleen uit eigen ervaring- Wees oprecht en authentiek- Houd ze delen eenvoudig- Positieve intentie handhaven- Zich op hun gemak voelen in hun eigen stijl.
Debrief	Hoe voelde je je? Was het moeilijk? Waarom?
Achtergrond leesmateriaal	Darla K. Deardoff (2020), Manual for developing Intercultural competencies. Story Circles, UNESCO publishing, 2020

20. SILS ZELFREFLECTIE - ROL VAN DE SCHOOLLEIDER IN HET BEPALEN VAN DE RICHTING



Thema	De rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusieve school
Categorie	Reflectie en dagboeken
Leerresultaat	Deelnemers denken na over de strategische richting van hun school. Op deze manier zouden ze verdiepen hoe hun school ervoor staat op het gebied van inclusief onderwijs.
Tijd (ongeveer)	20 minuten
Deelnemers	Geen vereist aantal deelnemers
Beschrijving van de activiteit	Deelnemers nemen deel aan deze activiteit door hun eigen overwegingen en antwoorden op te schrijven in de SILS reflectietool, die door de facilitators wordt aangereikt.
Benodigde materialen	<ul style="list-style-type: none"> • Kopieën van het instrument voor zelfreflectie - De rol van de schoolleider bij het bepalen van de richting • pennen • papier

20. SILS ZELFREFLECTIE - ROL VAN DE SCHOOLLEIDER IN HET BEPALEN VAN DE RICHTING



<p>Richtlijnen voor facilitator</p>	<p>Het wordt aangemoedigd dat deelnemers van tevoren het artikel Inclusive School Leadership: a tool for self-reflection on policy and practice (Inclusief schoolleiderschap: een instrument voor zelfreflectie op beleid en praktijk) lezen (Zie Bijlage 3). Zo niet, dan kun je de belangrijkste concepten uit dat artikel uitleggen over de rol van inclusieve schoolleiders in het bepalen van richting. Focus op het deel waarin wordt uitgelegd hoe belangrijk het is voor schoolleiders om richting te geven.</p> <p>Geef ze daarna allemaal een exemplaar van de tabel Schoolvisie creëren en communiceren (zie Bijlage, 4a) en vertel ze om na te denken en de vragen te beantwoorden die daarin worden genoemd.</p> <p>Als ze de vragen hebben beantwoord, kun je een groepsdiscussie op gang brengen over hun algemene inzichten, waarbij je een debat op gang brengt over hun praktijken op school.</p> <p>Je kunt de nabesprekingsvragen gebruiken om de discussie te leiden.</p>
<p>Mogelijke wijzigingen</p>	
<p>Instructies voor deelnemers</p>	<p>Denk na over je rol in het bepalen van de richting. Vul vervolgens de door de facilitator verstrekte tabel in door de gestelde vragen te beantwoorden. Als je daar zin in hebt, denk dan na over je antwoorden met andere deelnemers als je klaar bent.</p>

20. SILS ZELFREFLECTIE - ROL VAN DE SCHOOLLEIDER IN HET BEPALEN VAN DE RICHTING



Debrief	<p>Hoe inclusief zijn de leiderschapspraktijken van uw school bij het bepalen van de richting voor uw school?</p> <p>Wat zijn je sterke punten in dat opzicht?</p> <p>Welke gebieden moet je verbeteren/verder ontwikkelen?</p> <p>Wat zijn jouw drie prioritaire kwesties? Welke kwesties zouden jullie prioriteit geven om met beleidsmakers te bespreken? Op welke gebieden is beleid nodig om onze praktijk te ondersteunen?</p>
Achtergrond leesmateriaal	<p>European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2021. Inclusive School Leadership: A Tool for Self-Reflection on Policy and Practice. (M. Turner-Cmuchal, E. Óskarsdóttir and M. Bilgeri, eds.). Odense, Denmark</p>



21. SILS ZELFREFLECTIE - DE ROL VAN EEN INCLUSIEVE SCHOOLLEIDER IN DE ONTWIKKELING VAN DE ORGANISATIE



Thema	De rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusieve school
Categorie	Reflectie en dagboeken
Leerresultaat	Deelnemers denken na over de organisatorische omgeving van hun school. Op deze manier onderzochten ze de stand van zaken op hun school in termen van organisatorische mechanismen. Het onderhouden van een schoolcultuur die collegiaal en interactief is en gericht op het ondersteunen van leerkrachten en leerlingen tijdens het hele onderwijsproces is een verantwoordelijkheid van schoolleiders. Daarom is organisatorische ontwikkeling een kerntaak van inclusief schoolleiderschap (EASNIE, 2021).
Tijd (ongeveer)	20 minuten
Deelnemers	Geen vereist aantal deelnemers
Beschrijving van de activiteit	Deelnemers nemen deel aan deze activiteit door hun eigen overwegingen en antwoorden op te schrijven in de SILS reflectietool, die door de facilitators wordt aangereikt.

21. SILS SELF-REFLECTION. INCLUSIVE SCHOOL LEADER'S ROLE IN ORGANISATIONAL DEVELOPMENT



<p>Benodigde materialen</p>	<p>Kopieën van het instrument voor zelfreflectie - De rol van de schoolleider in de organisatieontwikkeling, pennen, papier</p>
<p>Richtlijnen voor facilitator</p>	<p>Het wordt aangemoedigd dat deelnemers van tevoren het artikel Inclusive School Leadership: a tool for self-reflection on policy and practice (Inclusief schoolleiderschap: een instrument voor zelfreflectie op beleid en praktijk) lezen (Zie Bijlage 3). Zo niet, dan kun je de belangrijkste concepten uit dat artikel uitleggen over de rol van inclusieve schoolleiders in het bepalen van richting. Focus op het deel waarin wordt uitgelegd hoe belangrijk het is voor schoolleiders om richting te geven.</p> <p>Geef ze daarna allemaal een kopie van de Schoolmanagementtabel (zie Bijlage, 4b) en vertel ze om na te denken en de vragen te beantwoorden die daar worden genoemd.</p> <p>Als ze de vragen hebben beantwoord, kun je een groepsdiscussie op gang brengen over hun algemene inzichten, waarbij je een debat op gang brengt over hun praktijken op school.</p> <p>Je kunt de nabesprekingsvragen gebruiken om de discussie te leiden.</p>
<p>Mogelijke wijzigingen</p>	



21. SILS SELF-REFLECTION. INCLUSIVE SCHOOL LEADER'S ROLE IN ORGANISATIONAL DEVELOPMENT



<p>Instructies voor deelnemers</p>	<p>Denk na over je rol in de ontwikkeling van een inclusieve organisatiestructuur. Vul vervolgens de door de facilitator verstrekte tabel in door de gestelde vragen te beantwoorden. Als je daar zin in hebt, denk dan na over je antwoorden met andere deelnemers als je klaar bent.</p>
<p>Debrief</p>	<p>Hoe inclusief zijn de leiderschapspraktijken van uw school in de organisatorische ontwikkeling van uw school? Wat zijn je sterke punten in dat opzicht? Welke gebieden moet je verbeteren/verder ontwikkelen? Wat zijn jouw drie prioritaire kwesties? Welke kwesties zouden jullie prioriteit geven om met beleidsmakers te bespreken? Op welke gebieden is beleid nodig om onze praktijk te ondersteunen?</p>
<p>Achtergrond leesmateriaal</p>	<p>European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2021. Inclusive School Leadership: A Tool for Self-Reflection on Policy and Practice. (M. Turner-Cmucha, E. Óskarsdóttir and M. Bilgeri, eds.). Odense, Denmark</p>



22. SILS ZELFREFLECTIE - DE ROL VAN DE INCLUSIEVE SCHOOLLEIDER IN DE MENSELIJKE ONTWIKKELING



Thema	De rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusieve school
Categorie	Reflectie en dagboeken
Leerresultaten	Deelnemers zouden nadenken over hun rol in de menselijke ontwikkeling op hun school. Schoolleiders hebben een sterke invloed op de omgeving van de leerling met betrekking tot zijn welzijn en het gevoel erbij te horen (EASNIE, 2021)
Tijd (ongeveer)	20 minuten
Deelnemers	Geen vereist aantal deelnemers
Beschrijving van de activiteit	Deelnemers nemen deel aan deze activiteit door hun eigen overwegingen en antwoorden op te schrijven in de SILS reflectietool, die door de facilitators wordt aangereikt.
Benodigde materialen	Kopieën van het hulpmiddel voor zelfreflectie - De rol van een inclusieve schoolleider in menselijke ontwikkeling , pennen, papier

22. SILS ZELFREFLECTIE - DE ROL VAN DE INCLUSIEVE SCHOOLLEIDER IN DE MENSELIJKE ONTWIKKELING



Richtlijnen voor facilitators

Het wordt aangemoedigd dat deelnemers van tevoren het artikel *Inclusive School Leadership: a tool for self-reflection on policy and practice* (Inclusief schoolleiderschap: een instrument voor zelfreflectie op beleid en praktijk) lezen (Zie Bijlage 3). Zo niet, dan kun je de belangrijkste concepten uit dat artikel uitleggen over de rol van inclusieve schoolleiders in het bepalen van richting. Focus op het deel waarin wordt uitgelegd hoe belangrijk het is voor schoolleiders om richting te geven.

Geef ze daarna allemaal een kopie van de tabel voor capaciteitsopbouw van schoolleiders (zie bijlage 4c) en vertel ze om na te denken en de vragen te beantwoorden die daarin worden genoemd.

Als ze de vragen hebben beantwoord, kun je een groepsdiscussie op gang brengen over hun algemene inzichten, waarbij je een debat op gang brengt over hun praktijken op school.

Je kunt de nabesprekingsvragen gebruiken om de discussie te leiden.

Mogelijke wijzigingen



22. SILS ZELFREFLECTIE - DE ROL VAN DE INCLUSIEVE SCHOOLLEIDER IN DE MENSELIJKE ONTWIKKELING



<p>Instructies voor deelnemers</p>	<p>Denk na over je rol in menselijke ontwikkeling op jouw school. Vul vervolgens de tabel in die door de facilitator is verstrekt door de vragen te beantwoorden. Als je dat wilt, denk dan na over je antwoorden met andere deelnemers als je klaar bent.</p>
<p>Debrief</p>	<p>Hoe inclusief zijn de leiderschapspraktijken van uw school bij het bepalen van de richting voor uw school? Wat zijn je sterke punten in dat opzicht? Welke gebieden moet je verbeteren/verder ontwikkelen? Wat zijn jouw drie prioritaire kwesties? Welke kwesties zouden jullie prioriteit geven om met beleidsmakers te bespreken? Op welke gebieden is beleid nodig om onze praktijk te ondersteunen?</p>
<p>Achtergrond leesmateriaal</p>	<p>European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2021. Inclusive School Leadership: A Tool for Self-Reflection on Policy and Practice. (M. Turner-Cmucha, E. Óskarsdóttir and M. Bilgeri, eds.). Odense, Denmark</p>

23. SMART DOELEN ACTIEPLAN

SMART

Thema	De rol van schoolleiders in het bouwen van een inclusieve school
Categorie	Groepsactiviteiten en discussies
Leerresultaat	Deze oefening is bedoeld om de leerresultaten van de eerder beschreven SILS-oefening vast te leggen. Deelnemers begrijpen de complexe realiteit van hun school en stellen doelen voor verbetering op.
Tijd (ongeveer)	20 - 30 minuten
Deelnemers	Geen vereist aantal deelnemers
Beschrijving van de activiteit	De deelnemers stellen een actieplan op volgens het SMART-model (Specifiek, Meetbaar, Haalbaar, Relevant en Tijdgebonden). Elke deelnemer denkt na over de conclusies van de vorige oefening en formuleert SMART-doelen voor zijn school.

SMART

23. SMART DOELEN ACTIEPLAN

SMART

Benodigde materialen	Kopieën van de sjabloon voor het SMART Doelen Actieplan (zie Bijlage, 4), pennen
Richtlijnen voor facilitators	<p>Idealiter wordt deze oefening gedaan nadat de deelnemers bezig zijn geweest met reflectieactiviteiten, zoals de eerder beschreven SILS Reflectie Tool. Het kunnen ook andere activiteiten zijn, maar het is belangrijk dat de deelnemers inzicht hebben in de stand van zaken op hun school met betrekking tot inclusief leiderschap, zodat ze in staat zijn om hun doelstellingen op te schrijven op basis van eerdere conclusies.</p> <p>Overhandig een exemplaar van het sjabloon voor het actieplan met SMART-doelen en vraag hen om hun doelen voor verbetering volgens dat model op te schrijven. Ze moeten het algemene doel opschrijven en dan controleren of het voldoet aan de SMART-indicatoren.</p>

SMART

23. SMART DOELEN ACTIEPLAN

SMART

Richtlijnen voor facilitator

- **Specifiek**: het doel moet concreet zijn. Wat ga je precies bereiken?

- **Meetbaar**: indicatoren vaststellen. Hoe weet je wanneer je dit doel hebt bereikt?

- **Haalbaar**: het doel moet realistisch zijn, in termen van middelen, inspanning en betrokkenheid. Hoe realistisch is het, rekening houdend met deze drie elementen?

- **Relevant**: Het is belangrijk dat het doel een betekenis heeft. Waarom is het belangrijk voor je leven, persoonlijk of professioneel?

- **Tijdgebonden**: Stel een tijds kader vast. Wat is je specifieke deadline voor dit doel?

Andere secties van het sjabloon hebben betrekking op:

Visualiseer: hoe dit doel je leven, rol of expertise verbetert

Actie ondernemen. Maak een lijst van 5 kleine, specifieke stappen die ze zullen nemen om dat doel te bereiken. Benadruk dat ze klein moeten zijn (de eerste stap moet bijvoorbeeld iets zijn wat ze in 15 minuten kunnen doen).

Obstakels en oplossingen. Noem 2 mogelijke obstakels en hun respectievelijke oplossingen

Strategie: Wie zou je kunnen helpen bij het ontwikkelen van dit doel?

Nadat iedereen zijn doelen heeft opgeschreven, kun je vragen of iemand ze aan de rest van de groep wil presenteren.

23. SMART DOELEN ACTIEPLAN

SMART

Mogelijke wijzigingen	Men moet bereid zijn om deze oefening waar nodig aan te passen en te verbeteren op basis van de ontvangen feedback en gegevens. De trainer moedigt de deelnemers ook aan om na te denken over hun eigen leerproces en prestaties en suggesties te doen om hun doelstellingen en actieplannen te verbeteren. Dit zal hen helpen om een groeimindset en een cultuur van voortdurende verbetering te ontwikkelen.
Instructies voor deelnemers	Schrijf je doel op volgens het SMART-sjabloon en vul de vakjes in volgens de uitleg van de facilitator.
Debrief	Zie "Richtlijnen voor facilitators".
Achtergrond leesmateriaal	<u>SMART Goals: A How to Guide</u>

SMART

24. THEORETISCHE ACHTERGROND: INCLUSIEF LEIDERSCHAP



Thema	De rol van schoolleiders in inclusief schoolleiderschap
Categorie	Inbreng van de trainer
Leerdoelen	<p>Algemeen</p> <ul style="list-style-type: none"> • De rol van de schoolleider bij het creëren van een diverse en inclusieve school begrijpen. • Een positieve benadering ontwikkelen om een gastvrije en rechtvaardige leeromgeving te creëren. • Ondersteun onderwijzend personeel bij het creëren van een inclusieve en gevarieerde leeromgeving <p>Specifiek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zelfreflectie over de leiderschapsrol bij inclusie op school • Visie en ambitie van de school verwoorden <p>Leerkrachten hebben de grootste invloed op het leren van leerlingen. Schoolleiders zijn de op één na belangrijkste actoren voor het leren van leerlingen. De invloed van schoolleiders op het leren van leerlingen is indirect door het stimuleren van de professionele groei van leerkrachten en door het ontwikkelen van een school als een lerende organisatie. De literatuur biedt inzicht in leiderschapspraktijken die bijdragen aan de ontwikkeling van inclusieve en lerende scholen. Succesvolle schoolleiders werken waardegedreven - ze weten waar ze voor staan, ze werken vanuit sterke idealen. Ze bouwen aan een inclusieve school en kijken daarbij door een rechtvaardigheidslens. Ze zijn in staat om hun eigen waarden en die van hun leerkrachten te verbinden met de ontwikkeling van een gedeelde visie.</p>

24. THEORETISCHE ACHTERGROND: INCLUSIEF LEIDERSCHAP



Tijd (ongeveer)	De leestijd verschilt, het is aan de deelnemers om te investeren in het bestuderen van de artikelen. 30 minuten voor een reflectieve dialoog
Deelnemers	Een even aantal deelnemers heeft de voorkeur. Bij een oneven aantal deelnemers kan de facilitator beslissen om deel te nemen, of er kan een groep van 3 worden gemaakt.
Beschrijving van de activiteit	Leerkrachten hebben de grootste invloed op het leren van leerlingen. Schoolleiders zijn de op één na belangrijkste actoren voor het leren van leerlingen. De invloed van schoolleiders op het leren van leerlingen is indirect door het stimuleren van de professionele groei van leerkrachten en door het ontwikkelen van een school als een lerende organisatie. De aangeboden literatuur biedt inzicht in leiderschapspraktijken die bijdragen aan de ontwikkeling van inclusieve en lerende scholen. Deelnemers kunnen deze literatuur lezen en hun inzichten delen met hun peers.
Benodigde materialen	



24. THEORETISCHE ACHTERGROND: INCLUSIEF LEIDERSCHAP



Richtlijnen voor facilitator

Laat de deelnemers van tevoren een (of meer) artikel(en) lezen. Vraag hen aantekeningen te maken. Je kunt hen begeleiden door hen te vragen tijdens het lezen na te denken over vragen als:

- welke leiderschapspraktijken herkent u in uw school?
- Wat heb je gedaan om een inclusieve school te ontwikkelen?
- Wat heb je gedaan dat niet heeft geholpen bij het ontwikkelen van een inclusieve school?
- Weet je waarom het de ontwikkeling van een inclusieve school heeft geholpen of belemmerd?

Tijdens de sessie kunnen deelnemers hun reflecties delen in tweetallen (gedurende 20 minuten). De duo's voeren een reflectieve dialoog en helpen elkaar om een beter inzicht te krijgen in leiderschapspraktijken die een professionele cultuur bevorderen. Een reflectieve dialoog moedigt schoolleiders aan om nieuwe perspectieven te verwerven door rekening te houden met de standpunten van hun collega's. Het aangaan van een dialoog betekent dat schoolleiders nieuwe perspectieven verwerven door rekening te houden met hun collega's. In dialoog gaan betekent dat schoolleiders openstaan voor leergesprekken die de standpunten van individuen blootleggen in plaats van veronderstellingen te maken over de overtuigingen of motivaties van individuen. Ze luisteren en stellen indringende vragen om de onderliggende handelingstheorie van de gesprekspartners te begrijpen. De laatste 10 minuten kun je de sessie afronden door elk paar te vragen om hun meest waardevolle inzichten te delen.

24. THEORETISCHE ACHTERGROND: INCLUSIEF LEIDERSCHAP



Mogelijke wijzigingen	
Instructies voor deelnemers	
Debrief	<p>Vraag de deelnemers: wat is voor jou het meest waardevolle inzicht uit het lezen en delen met je collega's?</p>
Achtergrond leesmateriaal	<ul style="list-style-type: none"> • European Agency for Special Needs and Inclusive Education. (2018). Supporting Inclusive School Leadership:LiteratureReview.https://www.europeanagency.org/resources/publications • European Agency for Special Needs and Inclusive Education. (2021). Inclusive School Leadership A Tool for Self-Reflection on Policy and Practice • Grissom, J. A., Egalite, A.J., & Lindsay, C.A.(2021). How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research . The Wallace Foundation.



24. THEORETISCHE ACHTERGROND: INCLUSIEF LEIDERSCHAP



Achtergrond leesmateriaal

- Huijboom F., Van Meeuwen P., Rusman E. & Vermeulen M. (2020) How to enhance teachers' professional learning by stimulating the development of professional learning communities: operationalising a comprehensive PLC concept for assessing its development in everyday educational practice, *Professional Development in Education*, 46:5, 751-769
- Leithwood, K. A Review of Evidence about Equitable School Leadership. *Educ. Sci.* 2021, 11, 377.
- Van Wessum, L. (2018). The Learning Turbine. An aligned model for continuous development of teachers and school leaders. ESHA (European School Heads Association), October 2018, pp 60-68.
- Van Wessum., L. (2023). Building a shared vision. ESHA Magazine, jan 2023
- Van Wessum, & Pruis, R. (2022). Esha headstart 2022 guidelines for school leaders # 2 stimulating teacher learning. [Headstart - Guidelines for school leaders | ESHA](#)
- Van Wessum, & Pruis, R. (2023). Esha headstart 2022 guidelines for school leaders # 7 stimulating collective efficacy. [Headstart - Guidelines for school leaders | ESHA](#)
- Van Wessum, L. & Verheggen (2019). Leading a learning school. Which questions have you asked today? Gompel & Svacina.



25. GEMEENSCHAP VAN LERENDEN



Thema	De rol van schoolleiders in inclusief schoolleiderschap
Categorie	Actieleren, groepsactiviteiten en discussies
Leerresultaat	Engaging in actions to be taken and implemented in their school
Tijd (ongeveer)	10 minuten
Deelnemers	Geen vereist aantal deelnemers
Beschrijving van de activiteit	Deze activiteit kan een alternatief zijn voor de SMART-doelenactiviteit. De deelnemers kiezen één of twee acties die ze gaan uitvoeren zodra ze terug op school zijn, maar ze moeten een 'partner' kiezen - iemand van de deelnemers van een andere school - en afspreken om het met hem/haar te delen, die over 2 weken contact opneemt om te vragen of en hoe het is uitgevoerd.
Benodigde materialen	Geen materialen nodig





25. GEMEENSCHAP VAN LERENDEN



Facilitator's guidelines

1. **Zet de toon:** Begin met een kort overzicht van de activiteit en het doel ervan. Benadruk het belang van het reflecteren op de lessen van de workshop en het committeren aan uitvoerbare stappen voor het bevorderen van inclusief schoolleiderschap.
2. **Instructies verduidelijken:** Leg de instructies voor de deelnemers duidelijk uit, zodat iedereen begrijpt wat er van hem of haar wordt verwacht. Stimuleer deelnemers om kritisch na te denken over de acties die ze van plan zijn uit te voeren en om te bedenken hoe deze acties aansluiten bij de kernboodschappen van de workshop.
3. **Stimuleer samenwerking:** Benadruk de waarde van samenwerking met iemand van een andere school om gekozen acties te delen. Stimuleer deelnemers om dit partnerschap te zien als een kans voor wederzijdse ondersteuning en verantwoordelijkheid.
4. **Creëer een veilige ruimte:** Zorg voor een sfeer van vertrouwen en respect waarin deelnemers zich op hun gemak voelen om hun ideeën en ervaringen te delen. Herinner de deelnemers eraan dat het doel van de activiteit is om elkaar te ondersteunen bij het doorvoeren van positieve veranderingen op hun school.
5. **Ondersteuning bieden:** Zorg dat je tijdens de activiteit beschikbaar bent om vragen te beantwoorden of opheldering te geven als dat nodig is. Moedig deelnemers aan en begeleid ze bij het verwoorden van hun gekozen acties en het aangaan van de dialoog met hun partners.
6. **Partnerparen faciliteren:** Faciliteer, indien nodig, het koppelen van deelnemers aan partners van andere scholen. Houd rekening met factoren zoals geografische locatie, klasniveau of expertisegebied om zinvolle contacten te garanderen.



25. GEMEENSCHAP VAN LERENDEN



Facilitator's guidelines

8. Stel verwachtingen voor follow-up: Communiceer duidelijk de tijdslijn voor follow-up communicatie met partners (bijv. binnen twee weken). Moedig deelnemers aan om contactinformatie uit te wisselen en een toezegging te doen om opnieuw contact op te nemen en de voortgang van de gekozen acties te delen.

9. Bevorder reflectie: Moedig deelnemers aan om na te denken over hun ervaringen tijdens de activiteit en over hoe ze het geleerde kunnen toepassen in hun praktijk als schoolleider. Vraag de deelnemers bijvoorbeeld om aan te geven welke uitdagingen ze verwachten of welke middelen ze nodig hebben om hun gekozen acties te ondersteunen.

10. Afsluiting: Sluit de activiteit af door de deelnemers te bedanken voor hun betrokkenheid en inzet voor het bevorderen van inclusief schoolleiderschap. Moedig hen aan om elkaar te blijven steunen in hun professionele groei en ontwikkeling.

Mogelijke wijzigingen

1. Virtuele uitvoering: Als deelnemers niet in staat zijn om elkaar persoonlijk te ontmoeten, kan de activiteit worden aangepast voor virtuele implementatie met behulp van videoconferentieplatforms of online samenwerkingstools.

2. Verlengde follow-up periode: In plaats van een follow-up binnen twee weken, kan de follow-up worden verlengd tot een maand of langer om deelnemers meer tijd te geven om de door hen gekozen acties uit te voeren en hun voortgang te delen met hun partners.

3. Groepsparen: In plaats van deelnemers individueel te koppelen, kunnen ze worden gegroepeerd in kleine teams bestaande uit leden van verschillende scholen om een gevoel van gemeenschap en steun onder leeftijdsgenoten te bevorderen.

25. GEMEENSCHAP VAN LERENDEN



<p>Mogelijke wijzigingen</p>	<p>4. Gestructureerde reflectie: Geef deelnemers specifieke suggesties of vragen om hun reflectieproces te begeleiden, bijvoorbeeld door hen te vragen om successen, uitdagingen en geleerde lessen te identificeren bij het uitvoeren van hun gekozen acties.</p> <p>5. Delen van bronnen: Moedig deelnemers aan om bronnen en 'best practices' met betrekking tot inclusief schoolleiderschap te delen met hun partners, hetzij tijdens de activiteit of als onderdeel van het vervolgproces.</p> <p>6. Peer Coaching: Koppel deelnemers niet alleen om hun gekozen acties te delen, maar ook om elkaar voortdurend te ondersteunen en feedback te geven terwijl ze werken aan de implementatie van hun plannen.</p> <p>7. Technologie integreren: Gebruik online platforms of apps voor deelnemers om hun voortgang te documenteren en te delen met hun partners, zodat het makkelijker wordt om updates te volgen en te communiceren.</p>
<p>Instructies voor deelnemers</p>	<p>Denk na over de acties die je op je school zou kunnen implementeren zodra je terug bent. Deze acties moeten gebaseerd zijn op wat je tijdens de workshop hebt geleerd. Je moet dan iemand uit de zaal kiezen en deze met hem/haar delen. De andere persoon doet hetzelfde en jullie spreken af om binnen 2 weken contact op te nemen om te vragen of en hoe het is gelukt.</p>
<p>Debrief</p>	<p>1. Reflectie op geselecteerde acties: Vraag de deelnemers eerst om na te denken over de acties die ze hebben gekozen voor hun school. Moedig hen aan om te vertellen waarom ze deze acties hebben gekozen en hoe deze acties aansluiten bij de kernboodschappen van de workshop over inclusief schoolleiderschap.</p> <p>2. Delen met partners: Nodig de deelnemers uit om hun gekozen acties te delen met hun partners van een andere school. Vraag hen hoe het voelde om hun plannen uit te leggen aan iemand buiten hun directe omgeving en of dit hun betrokkenheid bij de acties heeft beïnvloed.</p>

25. GEMEENSCHAP VAN LERENDEN



Debrief

3. **Verantwoordingsplicht en commitment:** Benadruk het belang van verantwoording bij het bereiken van doelen. Bespreek het belang van de verplichting om de gekozen acties uit te voeren, vooral nu ze die met een partner hebben gedeeld.
4. **Reflectie op samenwerking:** Faciliteer een discussie over de waarde van samenwerking in professionele ontwikkeling. Moedig de deelnemers aan om na te denken over de inzichten die ze hebben opgedaan bij het horen van de gekozen acties van hun partners en hoe deze uitwisseling hun benadering van samenwerking op hun school zou kunnen beïnvloeden.
5. **Verwachtingen stellen aan de follow-up:** Herinner de deelnemers aan de afspraak om binnen twee weken opnieuw contact op te nemen met hun partners om de voortgang van de gekozen acties te bespreken. Moedig hen aan om na te denken over welke ondersteuning ze nodig hebben om deze acties succesvol uit te voeren en hoe ze elkaar hierop kunnen aanspreken.

Achtergrond leesmateriaal

- "Inclusive Leadership: The Journey Begins" by Desirée Pointer Mace and Shaun Johnson
Dit artikel verkent het concept van inclusief leiderschap en biedt praktische strategieën voor het bevorderen van inclusieve omgevingen in scholen. Het biedt inzicht in het belang van samenwerking, empathie en culturele responsiviteit in leiderschapspraktijken.
- "Culturally Responsive Leadership in Schools: Promoting Equity and Excellence" by Muhammad Khalifa
Khalifa's boek gaat in op de rol van cultureel responsief leiderschap bij het bevorderen van gelijkheid en uitmuntendheid in scholen. Het onderzoekt de uitdagingen waarmee onderwijsleiders worden geconfronteerd en biedt strategieën voor het creëren van inclusieve leeromgevingen die rekening houden met verschillende culturele achtergronden.

25. GEMEENSCHAP VAN LERENDEN



Achtergrond leesmateriaal

- "Leading for Equity: The Pursuit of Excellence in the Montgomery County Public Schools" by Stacey M. Childress, Denis P. Doyle, and David A. Thomas

Deze casestudy onderzoekt de inspanningen van Montgomery County Public Schools om gelijkheid en uitmuntendheid te bevorderen door inclusief leiderschap. Het benadrukt het belang van gegevensgestuurde besluitvorming, professionele ontwikkeling en betrokkenheid van de gemeenschap bij het bereiken van onderwijsgelijkheid.

- "Culturally Proficient Leadership: The Personal Journey Begins Within" by Raymond D. Terrell and Randall B. Lindsey

Het boek van Terrell en Lindsey biedt een raamwerk voor cultureel vaardig leiderschap dat de nadruk legt op zelfreflectie, culturele competentie en pleitbezorging voor gelijkheid. Het biedt praktische strategieën voor onderwijsleiders om moedige gesprekken aan te gaan en transformatieve veranderingen in hun scholen te leiden.

- "Leadership for Social Justice and Equity: Weaving a Transformative Framework and Pedagogy" edited by Linda C. Tillman and James Joseph Scheurich

Dit boek verkent de raakvlakken van leiderschap, sociale rechtvaardigheid en gelijkheid in het onderwijs. Het bevat bijdragen van wetenschappers en praktijkmensen die theoretische inzichten en praktische strategieën bieden voor het bevorderen van gelijkheid en inclusie in educatief leiderschap.



26. LEERRESULTATEN

Thema	Conclusie / Reflectie
Categorie	Reflectie en dagboek
Leerresultaat	<p>Reflecteren op leerresultaten draagt bij aan de professionele groei.</p> <p>Reflecteren op leerresultaten draagt bij aan de professionele groei van de deelnemers. Deelnemers kunnen deze reflectie-ervaring gebruiken met hun medewerkers. De resultaten van de reflectie bieden de facilitator waardevolle informatie voor het aanpassen van de professionele activiteit. Het biedt waardevolle informatie voor zowel de deelnemers als de facilitator voor het ontwikkelen van volgende professionele ontwikkelingsstappen.</p>
Tijd (ongeveer)	20 minuten
Deelnemers	
Beschrijving van de activiteit	<p>We hebben een theoretisch onderbouwd model nodig dat consistent is met het doel van (delen van) het professionele ontwikkelingsprogramma om grip te krijgen op de leerresultaten van schoolleiders. Het model van professionele groei biedt dit.</p>



26. LEERRESULTATEN

<p>Benodigde materialen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afdrukken van vereenvoudigd model van professionele groei voor elke deelnemer (zie bijlage, 6) • Plakbriefjes • Pennen of potloden
<p>Richtlijnen voor facilitator</p>	<p>Stel de deelnemers de vraag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat heb je geleerd van deze sessie? • Schrijf elke les die je hebt geleerd op een plakbriefje (één les per plakbriefje). <p>Geef ze hiervoor ongeveer 5 minuten de tijd.</p> <p>Vervolgens presenteert het vereenvoudigde model van professionele groei en vraagt de deelnemers om hun sticky notes in het model te plakken. Laat ze in tweetallen gedurende ongeveer 15 minuten discussiëren. Vraag de deelnemers tijdens deze discussie na te denken over vragen als:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat zou de volgende stap in je leerproces kunnen zijn? • Welke ondersteuning heb je nodig om het geleerde toe te passen? <p>Vraag de deelnemers om hun antwoorden onder het model op te schrijven. Vraag de deelnemers om een foto van hun model te maken en die met de begeleider te delen. Alle antwoorden worden verzameld door de begeleider.</p>
<p>Mogelijke wijzigingen</p>	



26. LEERRESULTATEN

Instructies voor deelnemers	
Debrief	Wat heb je geleerd van deze activiteit?
Achtergrond leesmateriaal	<p>Van Wessum, L. (2022). Mapping school leaders' learning outcomes in a professional development program How to measure professional development? ESHA MAGAZINE, september 2022, ESHA HEADlight Magazine).</p> <p>Van Wessum, L., & Kools, Q. (2019). Professionele groei van leraren en andere onderwijsprofessionals. Grip op leren. Gompel en Svacina. (NL)</p>





SLOTAANBEVELINGEN VOOR DE FACILITATOREN

Om de impact van het PPO te optimaliseren, kan het nuttig zijn voor de facilitator om zowel theoretische als praktische oefeningen te integreren. Deze strategische combinatie dient als een dynamisch pedagogisch hulpmiddel, dat zich kan aanpassen aan verschillende leerstijlen en voorkeuren van de deelnemers. Het combineren van theoretische concepten en praktische ervaringen bevordert niet alleen een alomvattend begrip, maar zorgt er ook voor dat deelnemers betrokken blijven bij het leertraject. De theoretische component biedt een solide basis en biedt deelnemers een conceptueel kader en theoretische inzichten. Ondertussen bieden de praktische oefeningen een tastbare en dynamische toepassing van deze concepten, zodat deelnemers hun pas verworven kennis actief kunnen toepassen en versterken.

Voordat de sessie begint, is het aan te raden dat de facilitator een pre-assessment uitvoert door gedetailleerde informatie over de specifieke behoeften en interesses van de deelnemers te verzamelen. Deze voorbereidende stap is een nuttig hulpmiddel om het PPO aan te passen aan de behoeften van de deelnemers en nauw af te stemmen op de verwachtingen en vereisten van de betrokken personen. Bovendien zorgt deze stap ervoor dat het PPO responsief en effectief is.

Houd er bovendien rekening mee dat docenten hun ideeën soms zelf censureren. Stimuleer een open en inclusieve omgeving die vrije meningsuiting bevordert, zodat deelnemers zich op hun gemak voelen om hun gedachten te delen.

Leerkrachten moeten zich niet alleen aangemoedigd maar ook gemachtigd voelen om hun gedachten te uiten zonder bang te hoeven zijn voor een oordeel. Op die manier dragen facilitators bij tot een vriendelijkere en dynamischere leeratmosfeer, waar de uitwisseling van ideeën bloeit en de algemene educatieve ervaring verrijkt.

Vergeet niet om het PPO aan te passen aan de nationale context. Het L4D Consortium heeft bijvoorbeeld na het testen van het PPO vastgesteld dat het concept van leiderschap onduidelijk kan zijn wanneer het in verschillende nationale of lokale omgevingen wordt gecommuniceerd. Daarom moeten facilitators hier rekening mee houden door extra context en voorbeelden te geven om het begrip te vergroten.

Feedback is erg belangrijk. Het is aan te raden om doorlopende beoordelingsmethoden en -instrumenten te implementeren, zodat activiteiten onderweg kunnen worden aangepast. Wees je bewust van de lichamelijke gebaren en het gedrag van de deelnemers met betrekking tot de activiteiten en probeer die te identificeren die een grotere betrokkenheid veroorzaken om zo een betere band met hen te behouden.





REFERENCES

- Dearthoff D.K. (2020) Manual for developing Intercultural competencies. Story Circles, UNESCO Publishing
- Darla K. Dearthoff (2020), Handleiding voor het ontwikkelen van interculturele competenties. Verhalencirkels, uitgeverij UNESCO, 2020xc
- Europees Agentschap voor de ontwikkeling van het bijzonder onderwijs. (2012). Lerarenopleiding voor inclusie: Profiel van inclusieve leraren. <https://www.european-agency.org/sites/default/files/Profile-of-Inclusive-Teachers.pdf>
- Grissom, J. A., Egalite, A.J., & Lindsay, C.A.(2021). How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research . De Wallace Stichting.
- Hawkings B. Morris M. Nguyen T. Siegel J. Vardell E. (2017),Advancing the conversation: next steps for lesbian, gay, bisexual, trans, and queer (LGBTQ) health sciences librarianship, Journal of the medical Library Association
- Kools M. (2020) Schools as Learning Organisations: trhe concept, its measurement and HR outcomes. Dissertation. Erasmus Universiteit Rotterdam
- Landis D. Bhawuk P.S.D. (2020) The Cambridge handbook of intercultural training, Cambridge University press (vierde editie), Verenigd Koninkrijk.
- Laurillard, D. (2012). Lesgeven als ontwerpwetenschap: Pedagogische patronen bouwen voor leren en technologie. New York: Routledge
- Leithwood, Kenneth, Alma Harris & David Hopkins (2019): Seven strong claims about successful school leadership revisited, School Leadership & Management, DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077
- Kools, M. (2020). Scholen als lerende organisaties: het concept, de meting ervan en HR-uitkomsten. Proefschrift. Erasmus Universiteit Rotterdam.



REFERENCES

- Mededeling van de Commissie aan het Europees Parlement, de Raad, het Europees Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de Regio's - Totstandbrenging van de Europese onderwijsruimte in 2025, Europese Commissie, 2020.
- Wessum, L. Van, 'Ontwerpprincipes voor het ontwikkelen van succesvolle webinars', Educational Leadership Network Europe,
- Wessum, L. Van & Verheggen (2019). Leidinggeven aan een lerende school. Welke vragen heb jij vandaag gesteld? Gompel & Svacina.



Handboek voor de PPO

BIJLAGEN

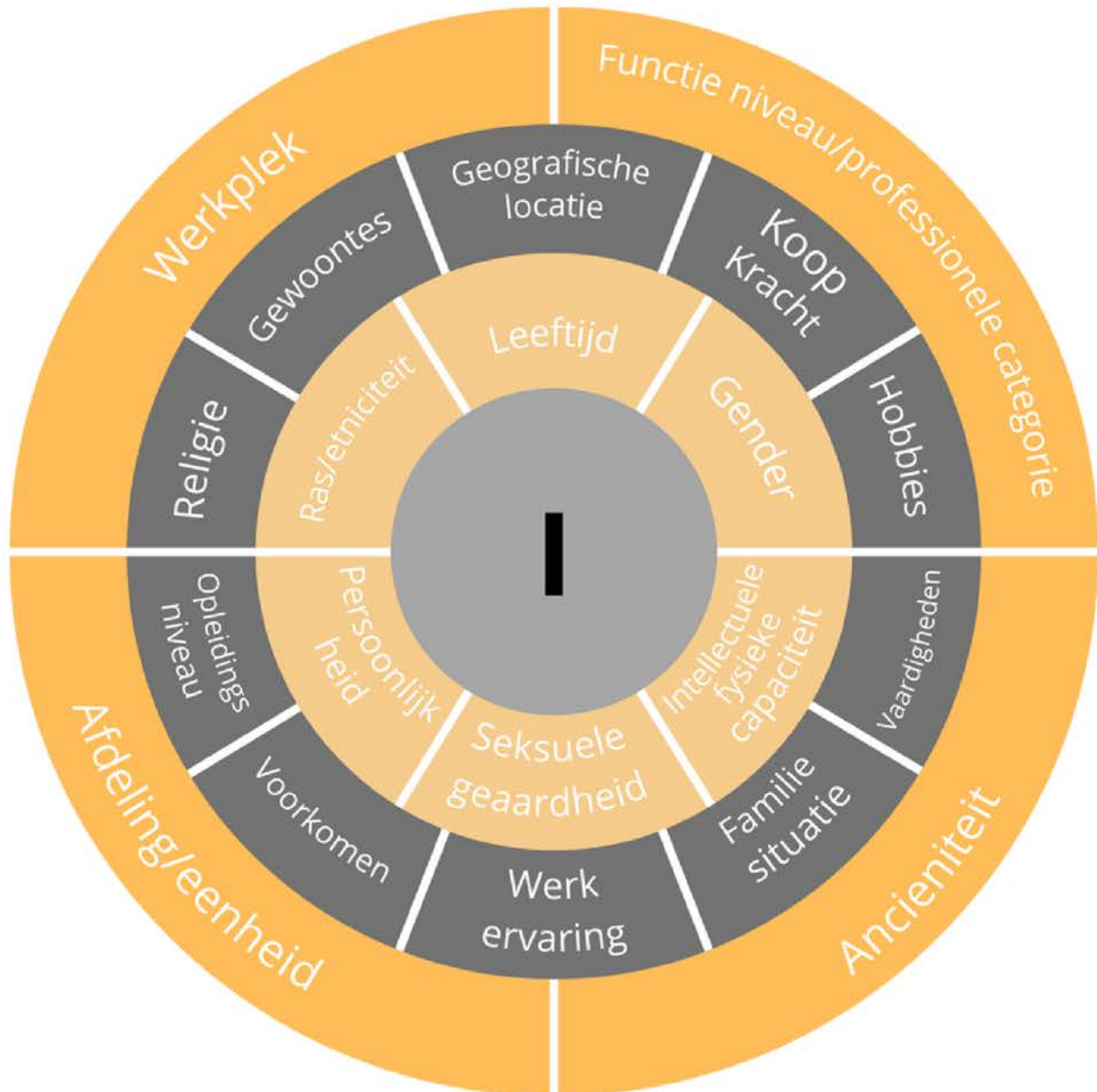


1. LIJST VAN TERMEN VOOR DIVERSITEIT EN INCLUSIE

- **Diversiteit:** Het scala aan menselijke verschillen, inclusief maar niet beperkt tot ras, etniciteit, geslacht, seksuele geaardheid, leeftijd, fysieke mogelijkheden, religieuze overtuigingen, sociaaleconomische status en culturele achtergronden.
- **Inclusie:** Het creëren van een omgeving waarin alle individuen zich welkom, gerespecteerd, ondersteund en gewaardeerd voelen, en waarin ze volledig kunnen deelnemen en bijdragen aan de organisatie of gemeenschap.
- **Gelijkheid:** Het verzekeren van een eerlijke behandeling, toegang, kansen en vooruitgang voor alle individuen, terwijl er wordt gestreefd naar het identificeren en elimineren van barrières die de volledige deelname van bepaalde groepen hebben verhinderd.
- **Impliciete vooroordelen:** Onbewuste houdingen of stereotypen die ons begrip, handelen en beslissingen ten opzichte van anderen beïnvloeden, vaak op een discriminerende manier, zelfs zonder dat we ons daar bewust van zijn.
- **Microagressies:** Korte, alledaagse uitwisselingen die, vaak onbedoeld, denigrerende of vijandige boodschappen overbrengen aan gemarginaliseerde groepen op basis van hun ras, geslacht, seksuele geaardheid of andere aspecten van hun identiteit.
- **Intersectionaliteit:** De onderlinge verbondenheid van sociale categorisaties zoals ras, klasse, geslacht en seksualiteit, die overlappende en onderling afhankelijke systemen van discriminatie en achterstelling creëert.
- **Culturele competentie:** Het vermogen om effectief om te gaan, te communiceren en te werken met mensen met verschillende culturele achtergronden, met respect, empathie en begrip voor hun ervaringen en perspectieven.
- **Training in onbewuste vooroordelen:** Educatieve programma's om mensen bewust te maken van impliciete vooroordelen en strategieën aan te reiken om hun invloed op besluitvormingsprocessen te herkennen en te beperken.

1. LIJST VAN TERMEN VOOR DIVERSITEIT EN INCLUSIE

- **Affiniteitsgroepen:** Vrijwillige, door werknemers geleide groepen die gevormd worden rond gedeelde identiteiten of ervaringen, zoals ras, geslacht, seksuele geaardheid of handicap, om ondersteuning, netwerken en belangenbehartiging te bieden binnen organisaties.
- **Toegankelijkheid:** Ervoor zorgen dat producten, diensten, omgevingen en informatie bruikbaar en inclusief zijn voor personen met een handicap, zodat zij volledig kunnen deelnemen aan alle aspecten van de samenleving.
- **Culturele gevoeligheid:** Zich bewust zijn van en respect hebben voor de culturele verschillen en nuances van anderen, stereotypen en veronderstellingen vermijden en je gedrag en communicatiestijl hierop aanpassen.
- **Inclusief taalgebruik:** Taal gebruiken die respectvol, inclusief en bevestigend is voor alle individuen, ongeacht hun ras, geslacht, seksuele geaardheid, handicap of andere aspecten van hun identiteit.
- **Werven van diversiteit:** De praktijk van het actief zoeken en werven van kandidaten uit ondervertegenwoordigde of gemarginaliseerde groepen om diversiteit binnen organisaties te bevorderen.



Vertaald vanuit Hawkins et. al. (2017)

3. TABELLEN VOOR ZELFREFLECTIE

a) Schoolvisie creëren en communiceren

Vragen	Iets om te overwegen	Opkomend	In uitvoering	Duurzaam in de praktijk	Ondersteunt het beleid dit effectief	Opmerkingen/notities
Hebben we, in samenwerking met de schoolgemeenschap, een visie op inclusief onderwijs geïdentificeerd en duidelijk geformuleerd, gebaseerd op de rechten van het kind en rechtvaardigheid?						
Communiceren we de leidende visie van de school op inclusie en stimuleren we de betrokkenheid van leerkrachten en medewerkers daarbij?						
Sturen en beïnvloeden we de schoolorganisatie en -middelen volgens de principes van rechtvaardigheid?						
Bevorderen we een cultuur van voortdurende verbetering, innovatie en samenwerking om lesgeven, leren en beoordeling te ontwikkelen?						
Stemmen we de zelfevaluatie van de school af op de visie van inclusie?						
Stellen we hoge verwachtingen voor het welzijn en de prestaties van alle leerlingen?						
Faciliteren en bekrachtigen we leerlinggerichte praktijken?						
Creëren we een schoolbreed ethos dat leerlingen in staat stelt hun mening te geven om alle fasen van het onderwijs te informeren?						
Nemen we de mening van leerlingen serieus, houden er rekening mee. handelen ernaar?						

3. TABELLEN VOOR ZELFREFLECTIE

b) Schoolbestuurstabel

Vragen	Iets om te overwegen	opkomend	In uitvoering	Duurzaam in de Praktijk	Ondersteunt het beleid dit effectief	Opmerkingen/ notities
Managen we veranderingen op schoolniveau? Bijvoorbeeld met betrekking tot: leerplan en beoordelingskaders; professioneel leren en ontwikkelen; financiering en toewijzing van middelen; kwaliteitsborging en verantwoording?						
Managen we de financiële middelen zodanig dat we voldoen aan de behoeften van de hele schoolgemeenschap (leerlingen, families en al het schoolpersoneel)?						
Zorgen we ervoor dat het leerplan en de beoordeling geschikt zijn voor het doel en voldoen aan de behoeften van alle leerlingen?						
Moedigen we innovatieve en flexibele pedagogie en praktijken aan en ondersteunen we die, die een diverse groep lerenden dienen, en die voortbouwen op goed geïnformeerde beslissingen?						
Bieden we een breed scala aan mogelijkheden en ondersteuning om ervoor te zorgen dat leerlingen verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun eigen leren, successen en prestaties?						
Do we develop a culture of collaboration – positive and trusting relationships?						
Ontwikkelen we een cultuur van samenwerking - positieve en vertrouwensvolle relaties?						
Zorgen we voor een continuüm van ondersteuning in de schoolgemeenschap voor alle leerlingen, families en medewerkers?						
Bouwen we aan de capaciteit van scholen om plaats te bieden aan diverse leerlingen door middel van onderzoeksbetrokkenheid en gezamenlijke activiteiten op het gebied van professioneel leren en ontwikkeling, bijvoorbeeld met universiteiten?						
Organiseren we een rechtvaardig continuüm van ondersteuning om de prestaties en het welzijn van de leerling te garanderen?						
Bouwen we structuren/processen die samenwerking met gezinnen ondersteunen en hen actief betrekken om de resultaten en het welzijn van leerlingen te bevorderen?						
Houden we toezicht op de gang van zaken in de klas om onderwijs van hoge kwaliteit en welzijn voor iedereen te garanderen?						
Betrekken we de leergemeenschap bij zelfevaluatie en reflecteren we op gegevens om de school voortdurend te verbeteren?						

3. TABELLEN VOOR ZELFREFLECTIE

c) School leader capacity

Vragen	Iets om te overwegen	Opkomend	In uitvoering	Duurzaam in de praktijk	Ondersteunt het beleid dit effectief?	Opmerkingen/ notities
Nemen we deel aan professionele leer- en ontwikkelingsmogelijkheden om onze eigen capaciteiten te vergroten om inclusieve onderwijspraktijken te ondersteunen en de prestaties en het welzijn van alle leerlingen te verhogen?						
Zoeken we professionele partnerschappen, kritische vrienden en netwerken met andere schoolleiders voor ondersteuning?						
Bevorderen en faciliteren we samenwerkingsmogelijkheden voor alle medewerkers: in routinematige aspecten van de lerende organisatie; door innovatieve benaderingen, inclusief het omarmen van nieuwe technologieën?						
Richten we ons op het verbeteren van de motivatie, capaciteiten en werkomgeving van leerkrachten en personeel om de prestaties en het welzijn van leerlingen te verbeteren?						
Zorgen we ervoor dat expertise en ervaring voortdurend worden ontwikkeld en gedeeld binnen de school en daarbuiten?						
Bieden en stimuleren we mogelijkheden voor professioneel leren en ontwikkeling voor leerkrachten en medewerkers om hun competenties te ontwikkelen in het verhogen van de prestaties en het welzijn van leerlingen?						
Bevorderen we een reflectieve praktijk met als doel het onderwijzen, leren en beoordelen te veranderen?						
Gebruiken we gegevens als basis voor lerarenreflectie en voortdurende verbetering?						



4. SMART DOELEN ACTIESJABLOON

Doel
Specifiek
Meetbaar
Haalbaar
Relevant
Tijdgebonden
Visualiseer
Actie ondernemen
1. 2. 3. 4. 5.
Obstakels en oplossingen

5. TABEL LEERRESULTATEN

