

THOMAS
MORE

Onderwijskundig leiderschap

Directiecongres basisonderwijs Bisdom Brugge, 14 maart 2024

Machteld Verbruggen

Kernprofiel schoolleiderschap Vlaams



Sterk leiderschap op school een kernprofiel



Kwaliteitsvol onderwijs vraagt excellente leraren én schoolleiders. Wat is sterk schoolleiderschap? Dat vind je in dit kernprofiel. Hiermee maken we voor iedereen binnen en buiten de school duidelijk en zichtbaar waar leiderschap in scholen vandaag om gaat.

Een omschrijving van leiderschap
Deze werkdefinitie van schoolleiderschap gebruiken we in het kernprofiel: Gedreven door **persoonlijke en professionele waarden** geven leidinggevers de **richting** en oefenen zij **invloed** uit om het **leren** van alle betrokkenen te **stimuleren** en te **realiseren** en de **kwaliteit van onderwijs** te verbeteren.

• Doel goed leiden zodat de school optimaal kan inzetten op leren, ook voor teamleden en leidinggevers. Goed onderwijs op een goede werkveld.

• Het vertrekpunt van schoolleiderschap heeft altijd een **normale dimensie**. Door de **waarden** van schoolleiderschap inherent verweven met het **pedagogisch project** van het schoolbestuur.

• **Relatie** en de **context** staan centraal. Via een **weloverwogen** en **doelgerichte aanpak** gaat het om **teamleden versterken**, **stabiliseren**, **motiveren** en **ontwikkelen**. Het **als zingevend**, **waarden** doorgeven, **verbonden** en een **cultuur** opbouwen.

Het belang van gedeeld leiderschap

Leidinggeven aan een school is uitdagend én omvangrijk. We evolueren steeds meer naar **gedeeld leiderschap**: meerdere leden van het leidinggevend team nemen leiderschapstaken op, volgens hun expertise en draagkracht. Om zo efficiënt, dynamisch en interactief samen te werken.

Doelgroep van het kernprofiel

Het kernprofiel is bedoeld voor **formele leidinggevers** van een school met een **formele verantwoordelijkheid** voor het schoolbeleid. Deze verantwoordelijkheid is bekrachtigd door het schoolbestuur.

Geen one size fits all, wel unieke invulling Dit kernprofiel

- bevat **essentiële praktijken** om een school te leiden
- toont een **integrale benadering** van leiderschap, met waarden, eigenschappen en leiderschapspraktijken die onderling verweven zijn.
- is zeker geen **afvinklijst**.

Hoe leiderschapspraktijken concreet invulling krijgen, hangt af van de **context** en het **pedagogisch project** van de school.

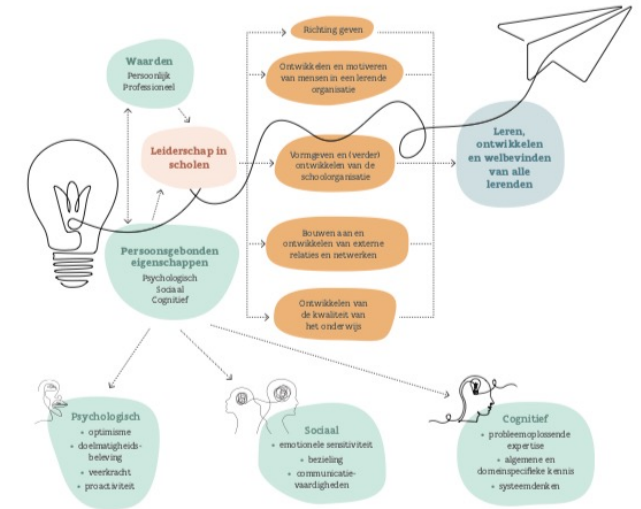
Functies van het kernprofiel
Dit kernprofiel wil **vaarderend**, **richtinggevend**, **ontwikkelingsgericht** en **inspirerend** zijn voor schoolleiders en voor schoolbesturen, teamleden, opvoeders van leidinggevers, beleidsmakers en de buitenwereld.

Bouwstenen van het kernprofiel

- **Waarden**: het moreel kompas van de schoolleider; onlosmakelijk verbonden met het pedagogisch project van het schoolbestuur.
- **Persoonlijke en professionele eigenschappen**
- **5 leiderschapspraktijken**: geven het leiderschap vorm in de eigen context.

Het **doel** is uiteraard dat leerlingen en leraren in de beste omstandigheden kunnen **leren** of zich **ontwikkelen** en zich **goed voelen** hierbij.

Het kernprofiel, gebouwd rond 5 leiderschapspraktijken



DEPARTEMENT ONDERWIJS & VORMING

vlaanderen.be

THOMAS MORE

EXPERTISECENTRUM VOOR EFFECTIEF LEREN

Effectieve versus niet-effectieve school

	Slagingspercentage toets	Niet-geslaagd
Sterk (schoolleiderschap bovenste helft)	62,5 %	37,5%
Zwak (schoolleiderschap onderste helft)	37,5%	62,5 %

DE MORGEN 30/11/2016

Te weinig leerlingen blinken uit in lagere school

Wetenschapskennis vierde leerjaar 'onbevredigend'

Leesniveau Vlaamse leerlingen in vrije val:
niet langer bij wereldtop

05-12-17,

Leesvaardigheid 15-jarigen daalt
meer dan ooit en nog half zoveel
wiskundeknobbels: dit zijn de nieuwe
PISA-resultaten

Onvoldoende leerlingen kunnen degelijk Frans lezen

ONDERWIJS

Onze kinderen hebben steeds vaker extra zorg nodig op school

Het aantal kinderen dat extra ondersteuning krijgt op school, steeg vorig jaar met 20 procent tegenover twee jaar geleden. Vooral autismestoornissen worden gemeld.

Maandag 25 april 2022 om 3.25 uur



Recordaantal leerlingen met gedrags- of leerstoornis: “Verdachte en veel te spectaculaire stijging”



● Kenmerken effectief onderwijskundig leiderschap

Focus op het
KERNPROCES
onderwijs

Voortdurend
bouwen aan
relaties van
VERTROUWEN

Hoe leren mensen?

Cognitieve psychologie en lerareneffectiviteitsstudies

Dit handboek is, zoals die uit de lagere jaren, als **actief onderwijs** bedoeld. Geen passief oplossen van vraagstukken, geen traag sommen maken. Beweging, handeling, mondelinge oplossing in vele gevallen, zal het rekenonderwijs een soort sport laten worden, ook in de derde graad. De vraagstukken werden zo gesteld, dat ze voor de leerlingen interessant blijken en... uitkomen ! Er werd naar gestreefd om zoveel mogelijk vraagstukken te kiezen uit het dagelijks, modern kinderleven.

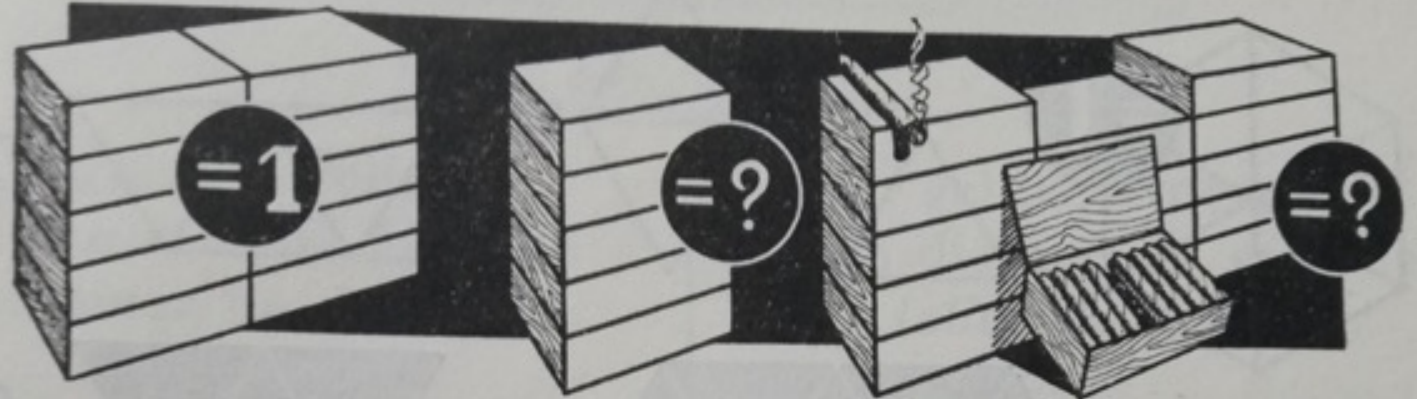


ACTIEF REKENEN

DERDE GRAAD

DE PROCURE, HUIDEVETTERSSTR., 161, BRUSSEL - MELOTLAAN, 14, NAME

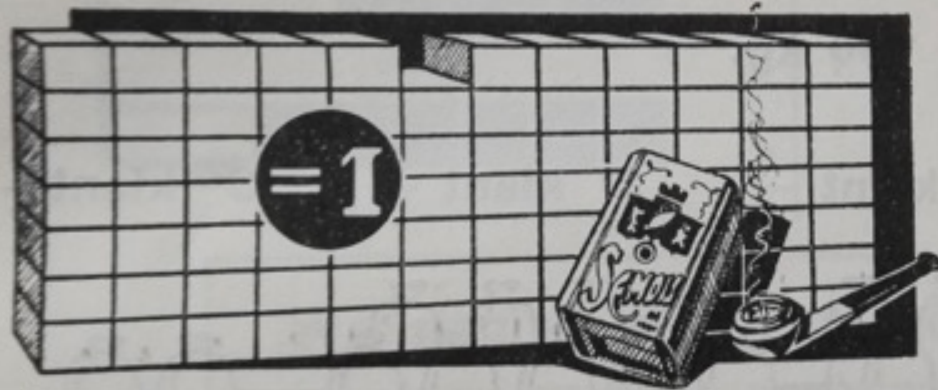
4. Een Nederlander rookt per jaar : 10 kistjes sigaren.



op 1 jaar

op ? jaar

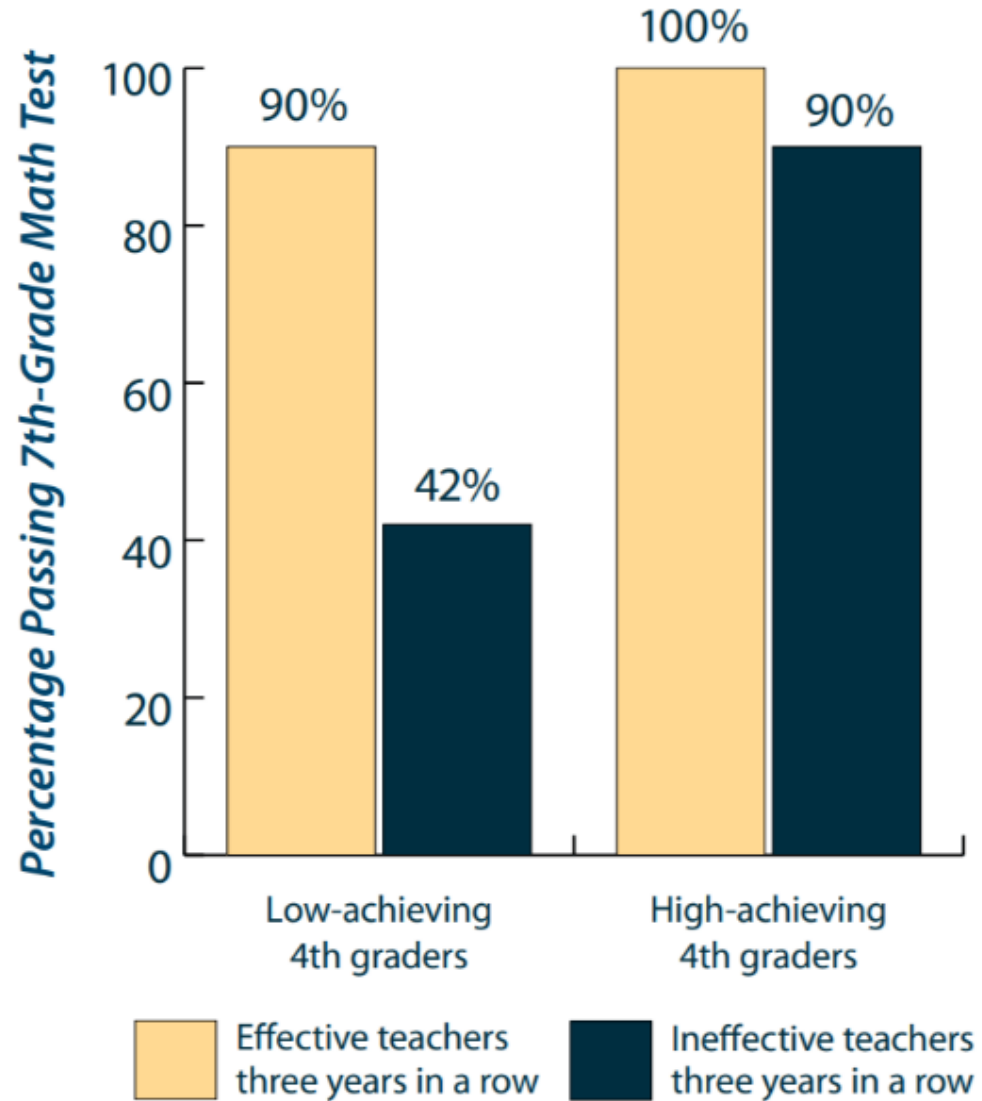
op ? jaar



84 pakjes van 50 gr tabak op 12 maand

- | | |
|---------------------------|--------------|
| op 1 maand $\frac{7}{84}$ | op 24 maand? |
| op 7 maand ? | op 3 maand? |
| op 11 maand ? | op 10 maand? |
| op 5 maand ? | op 20 maand? |
| op 2 maand ? | op 8 maand? |
| op 13 maand ? | op 9 maand? |
| op 6 maand ? | op 15 maand? |

De leraar doet er toe!



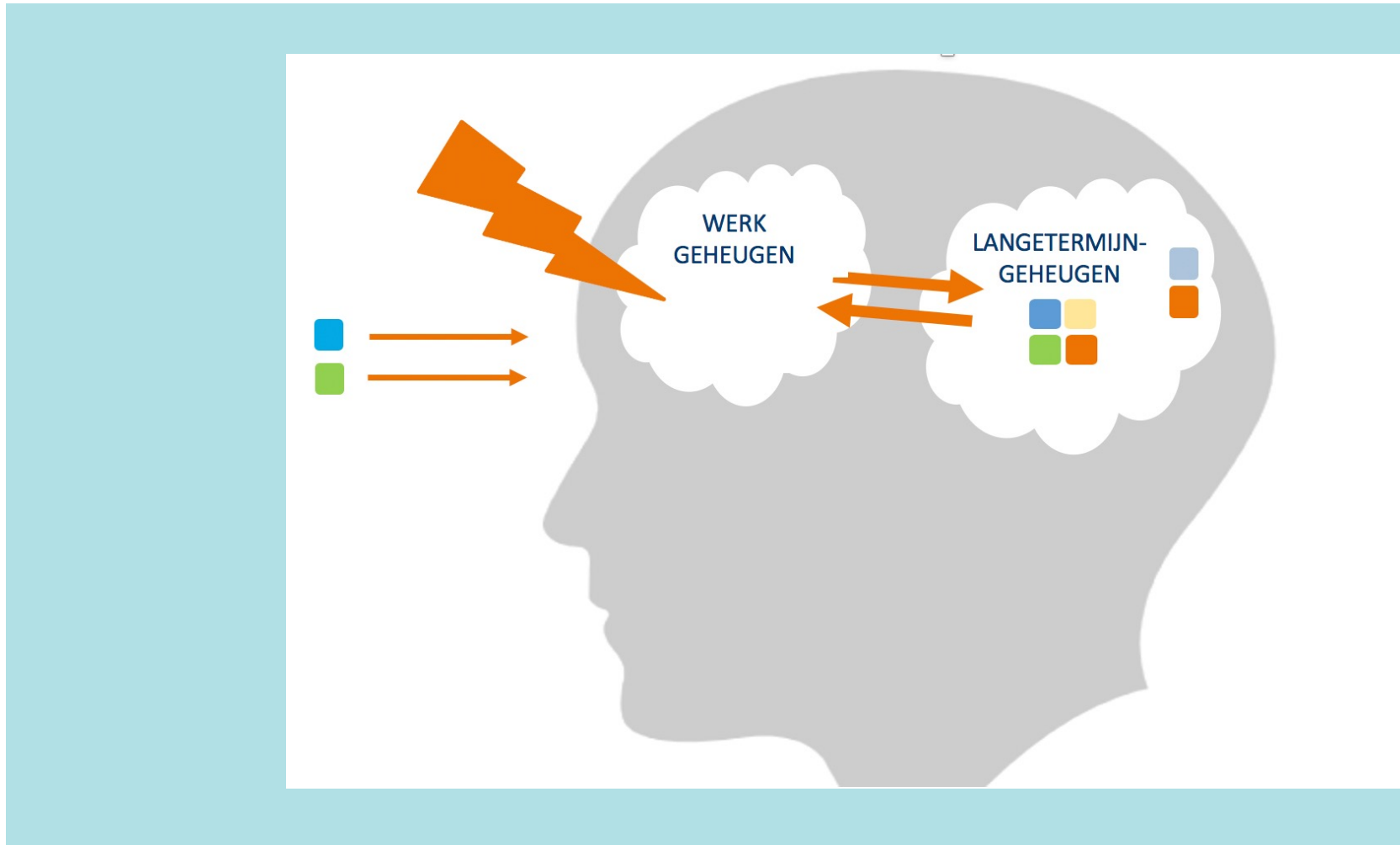
Processen bij lerenden begrijpen
om lessen te ontwerpen
zodat er **effectief, efficiënt en aangenaam**
geleerd wordt.

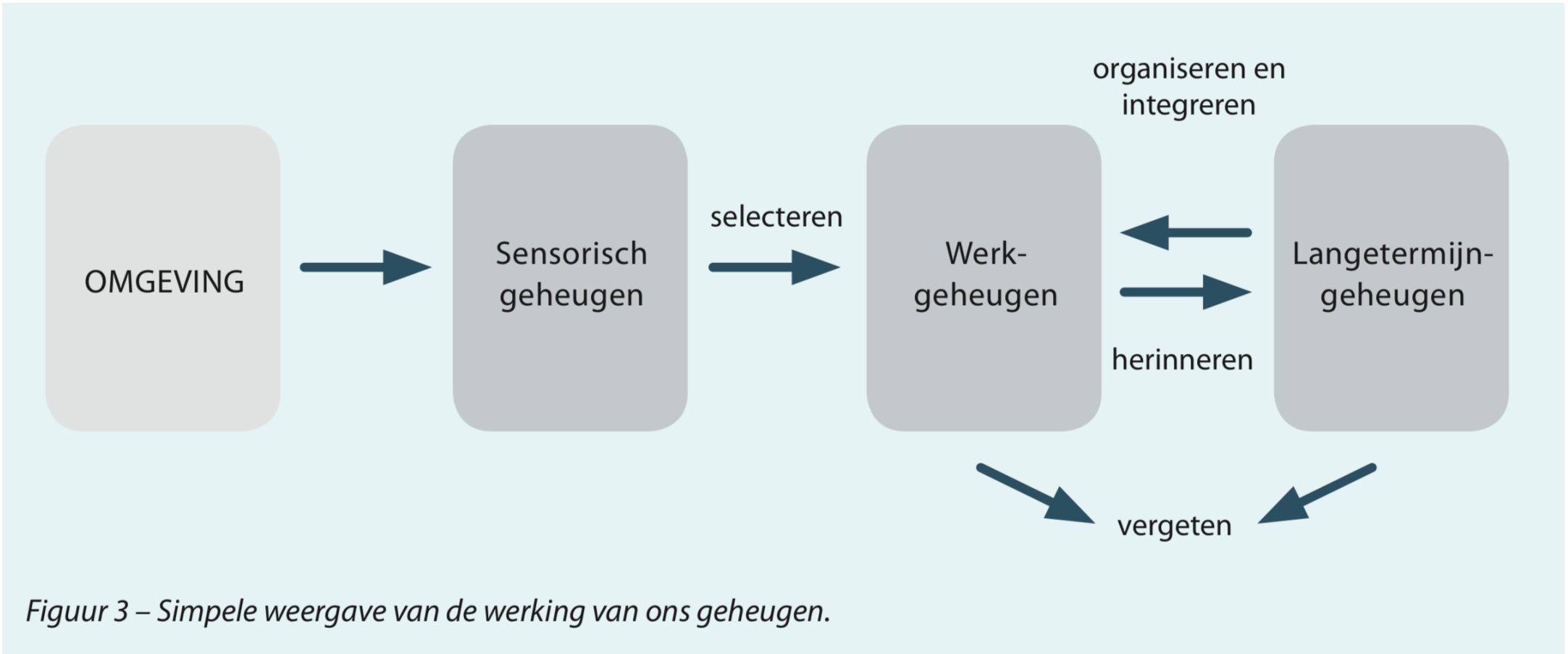
“ Without an understanding of human cognitive architecture, instruction is blind”.

John Sweller



● Leren is: verandering in het langetermijn geheugen





Figuur 3 – Simpele weergave van de werking van ons geheugen.

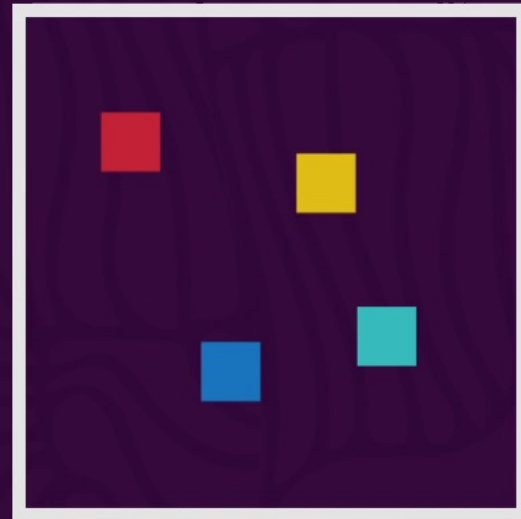
Omgevingsprikkels



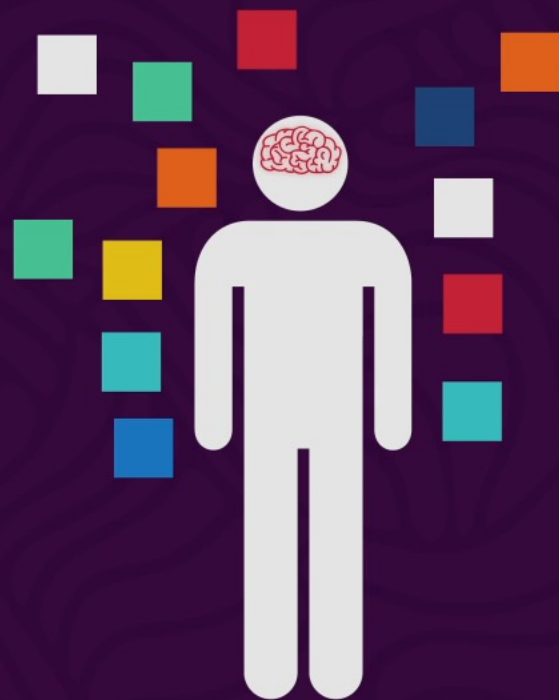
Omgevingsprikkels



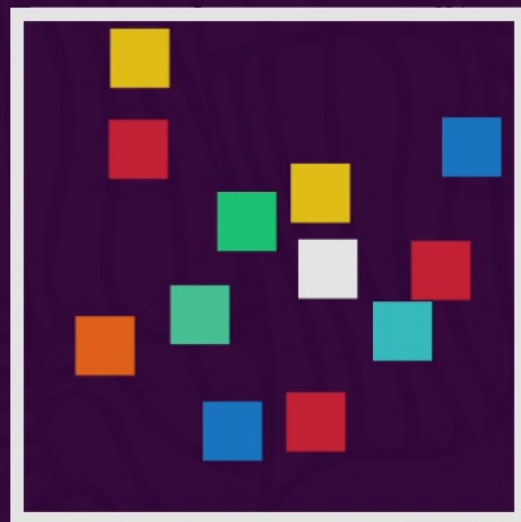
Werk geheugen



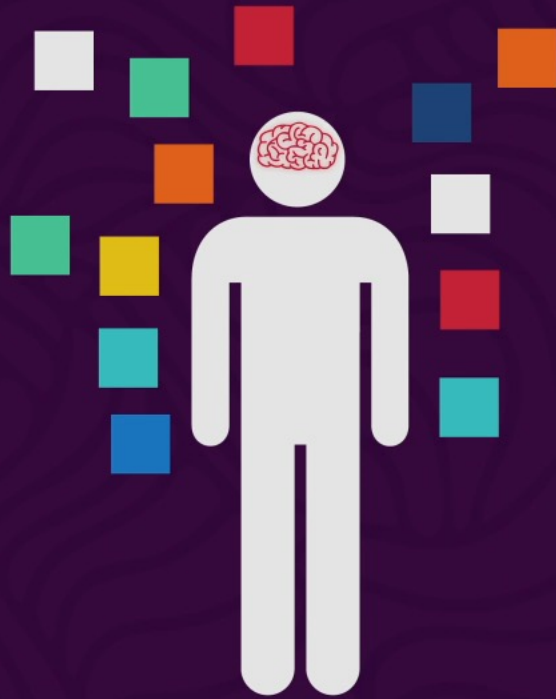
Omgevingsprikkels



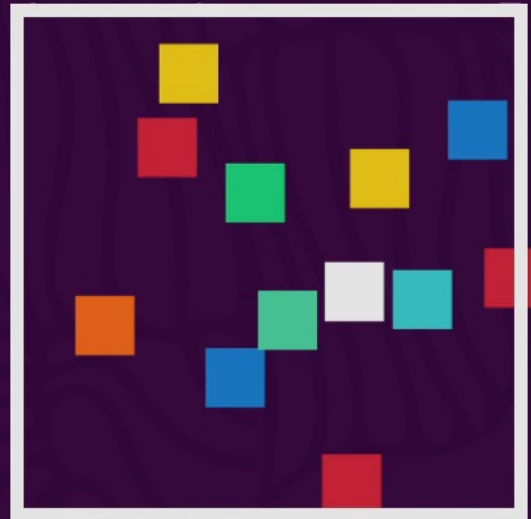
Werk geheugen



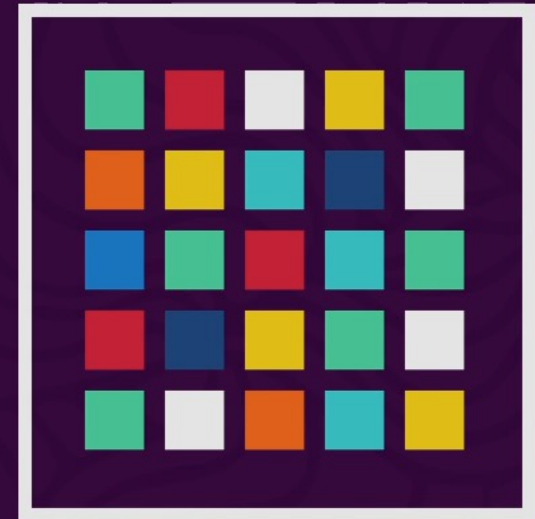
Omgevingsprikkels



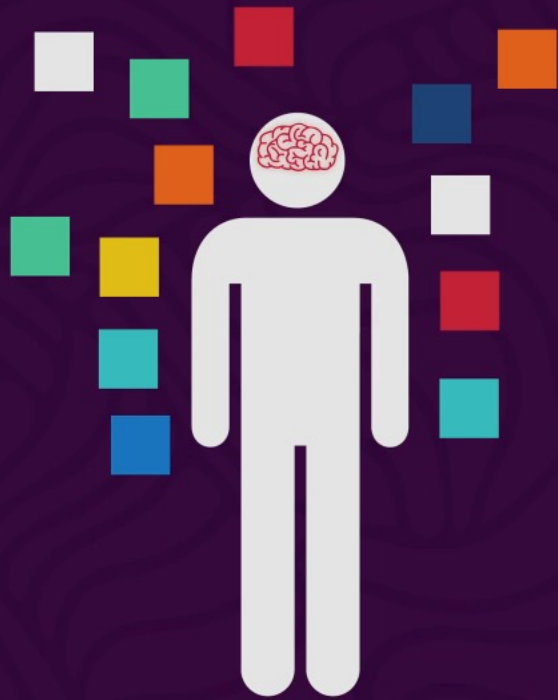
Werkgeheugen



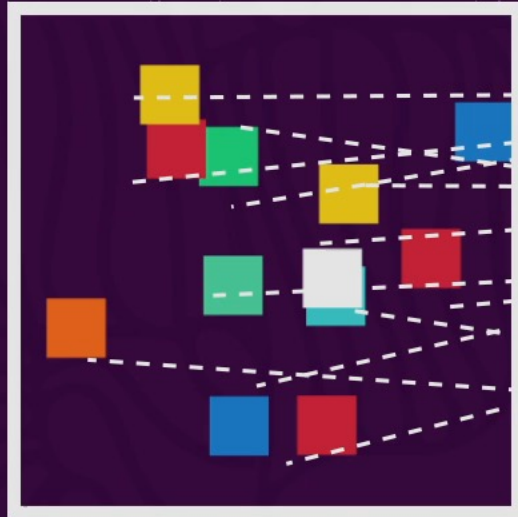
Langetermijngeheugen



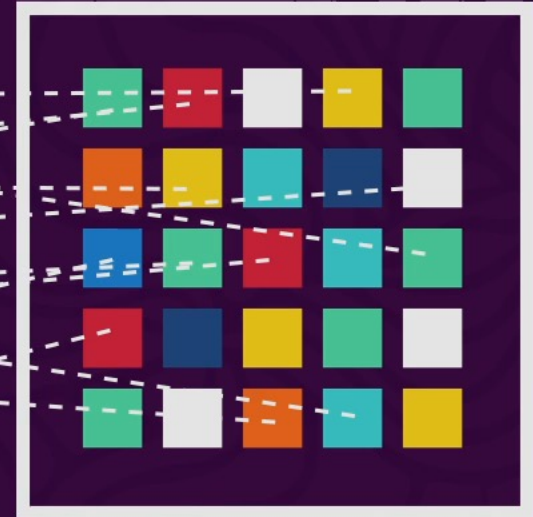
Omgevingsprikkels



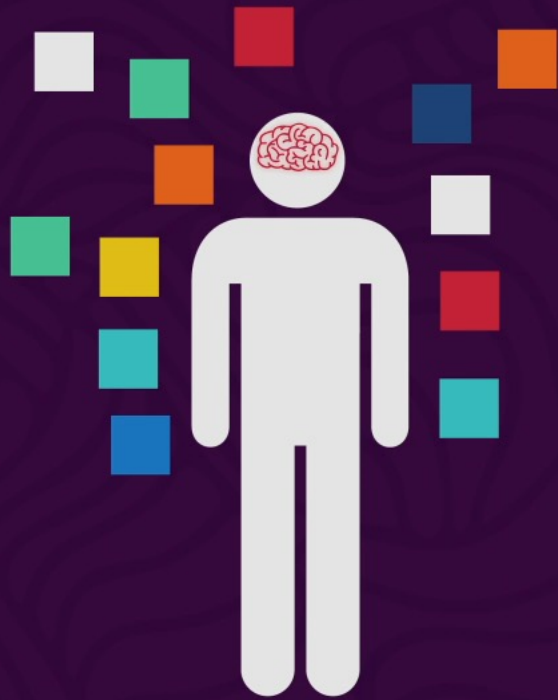
Werk geheugen



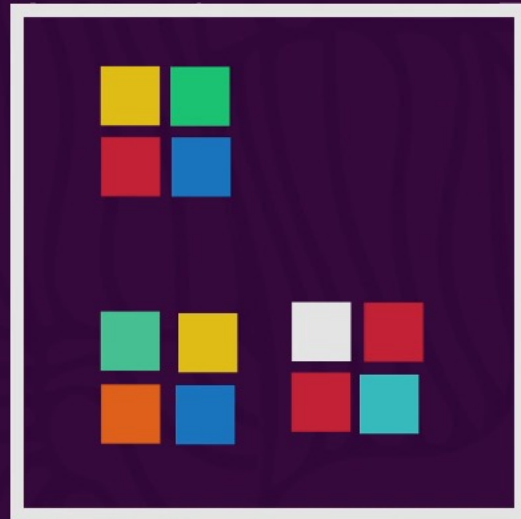
Langetermijn- geheugen



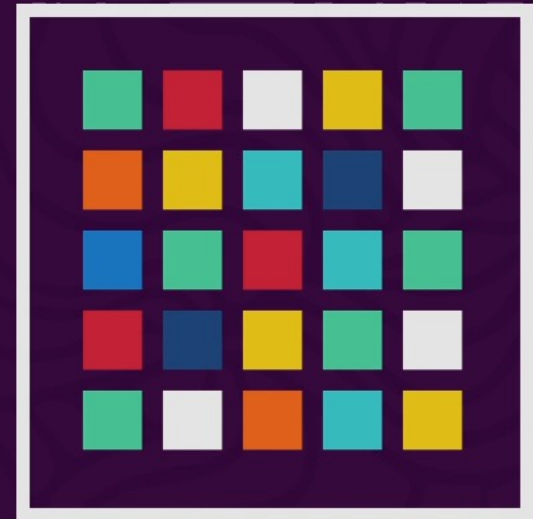
Omgevingsprikkels



Werkgeheugen



Langetermijngeheugen





4 INZICHTEN

Brein en belasting

Beginner en expert

Leren en presteren

Generieke vaardigheden



4 INZICHTEN

Brein en belasting

Beginner en expert

Leren en presteren

Generieke vaardigheden

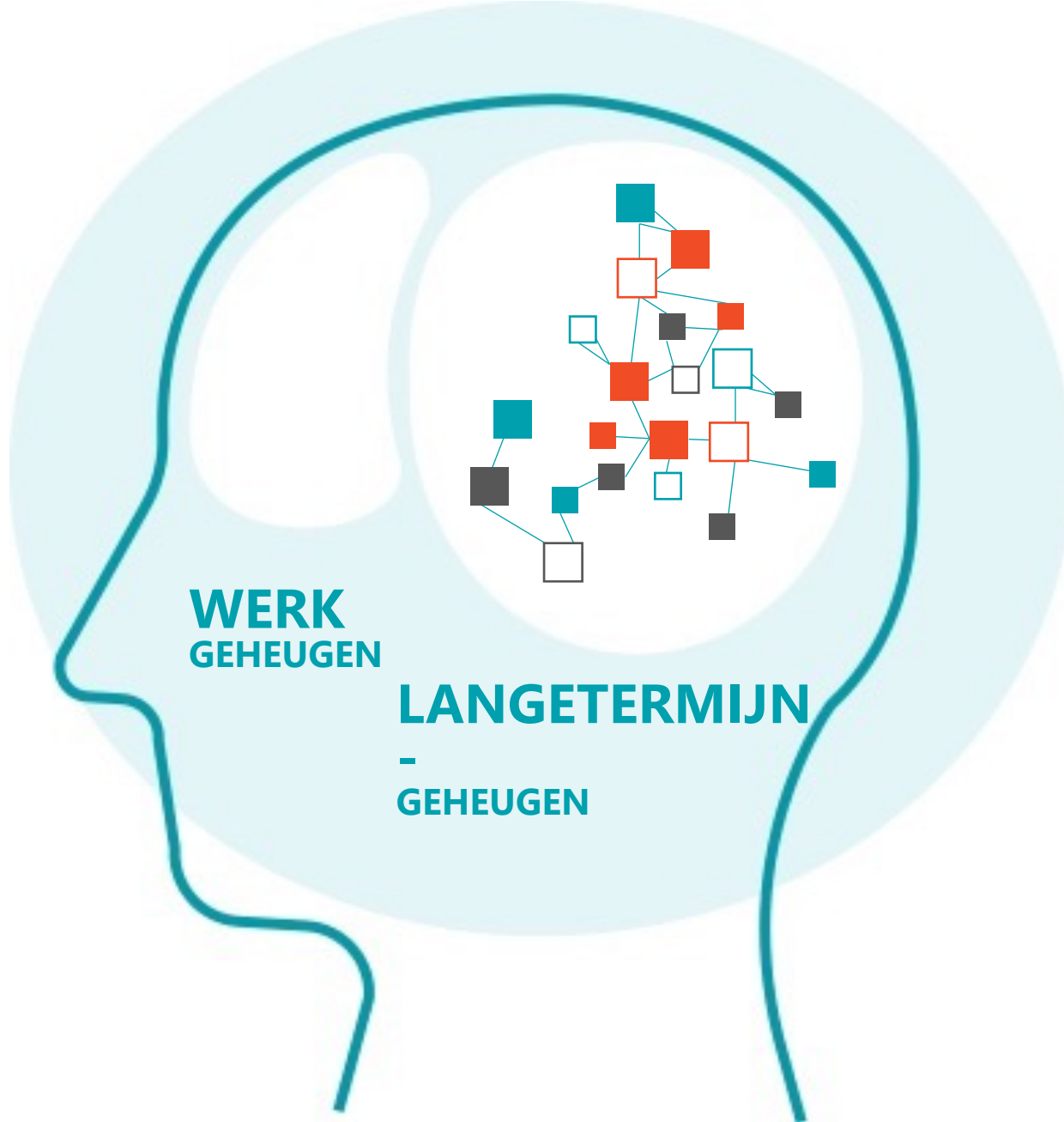
● INZICHT 1 – Brein en belasting

Probeer deze rij cijfers uit je hoofd te leren

459121198023

194519182023

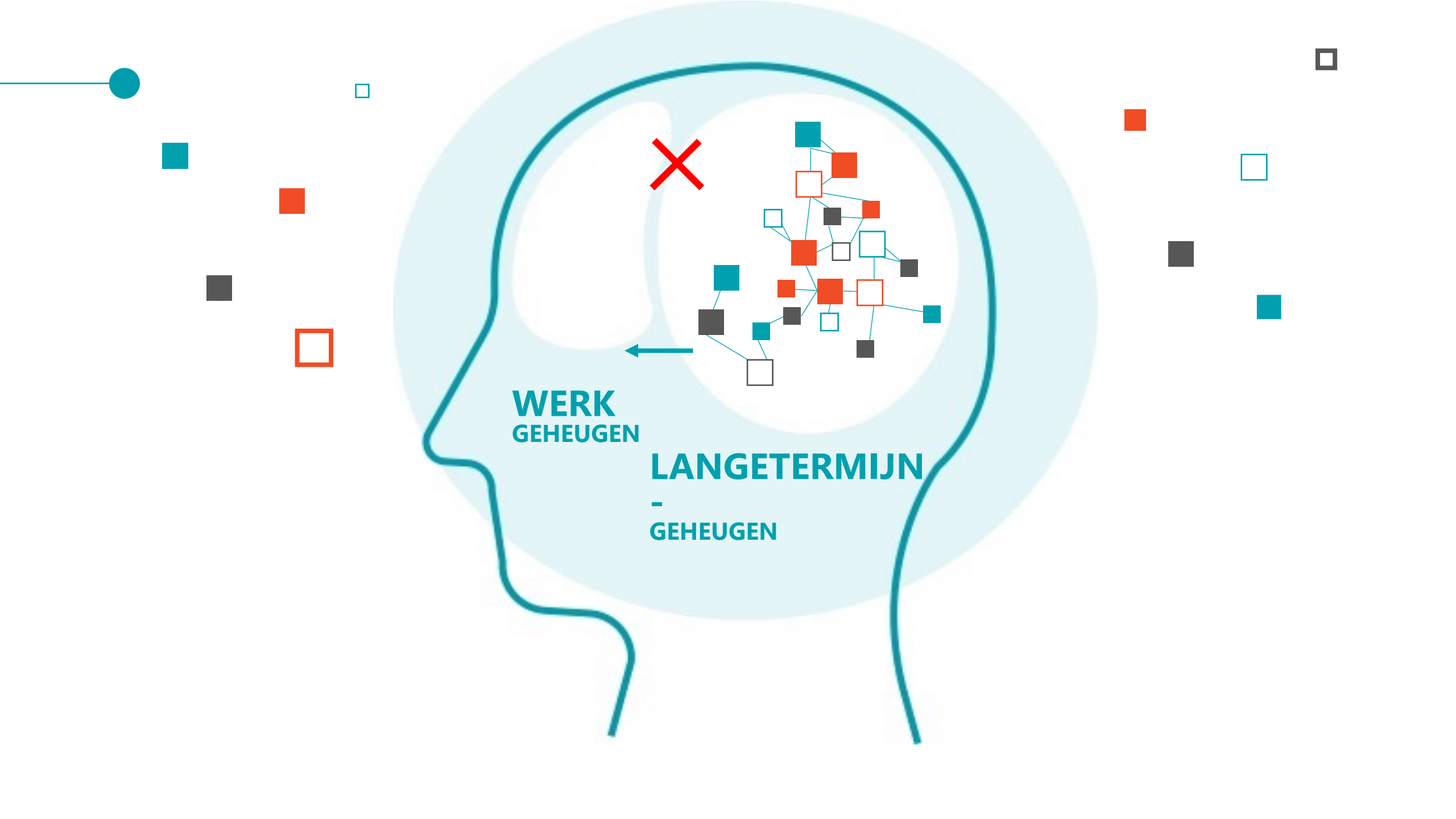
1945 1918 2023



**WERK
GEHEUGEN**

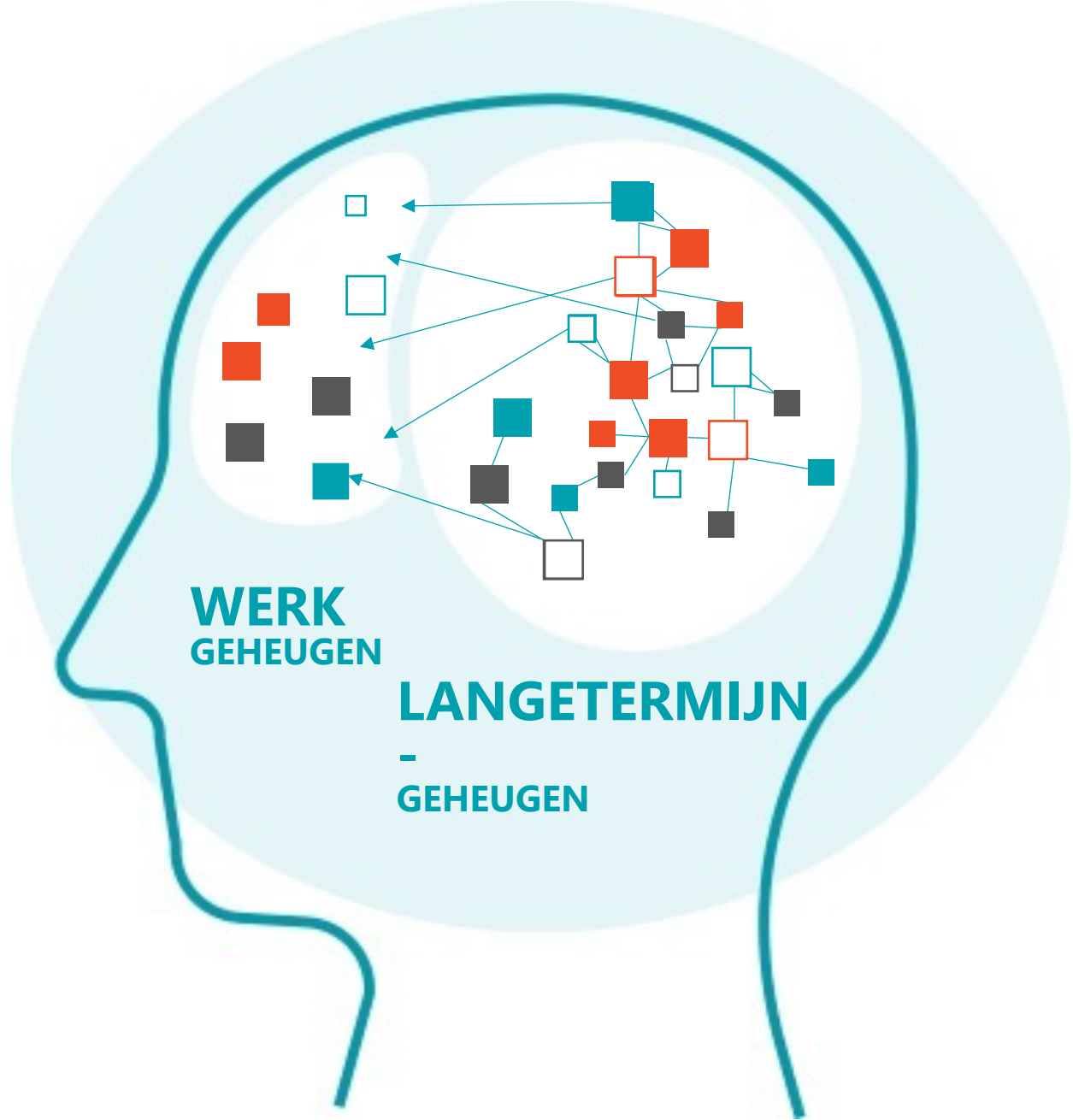
**LANGETERMIJN
-
GEHEUGEN**





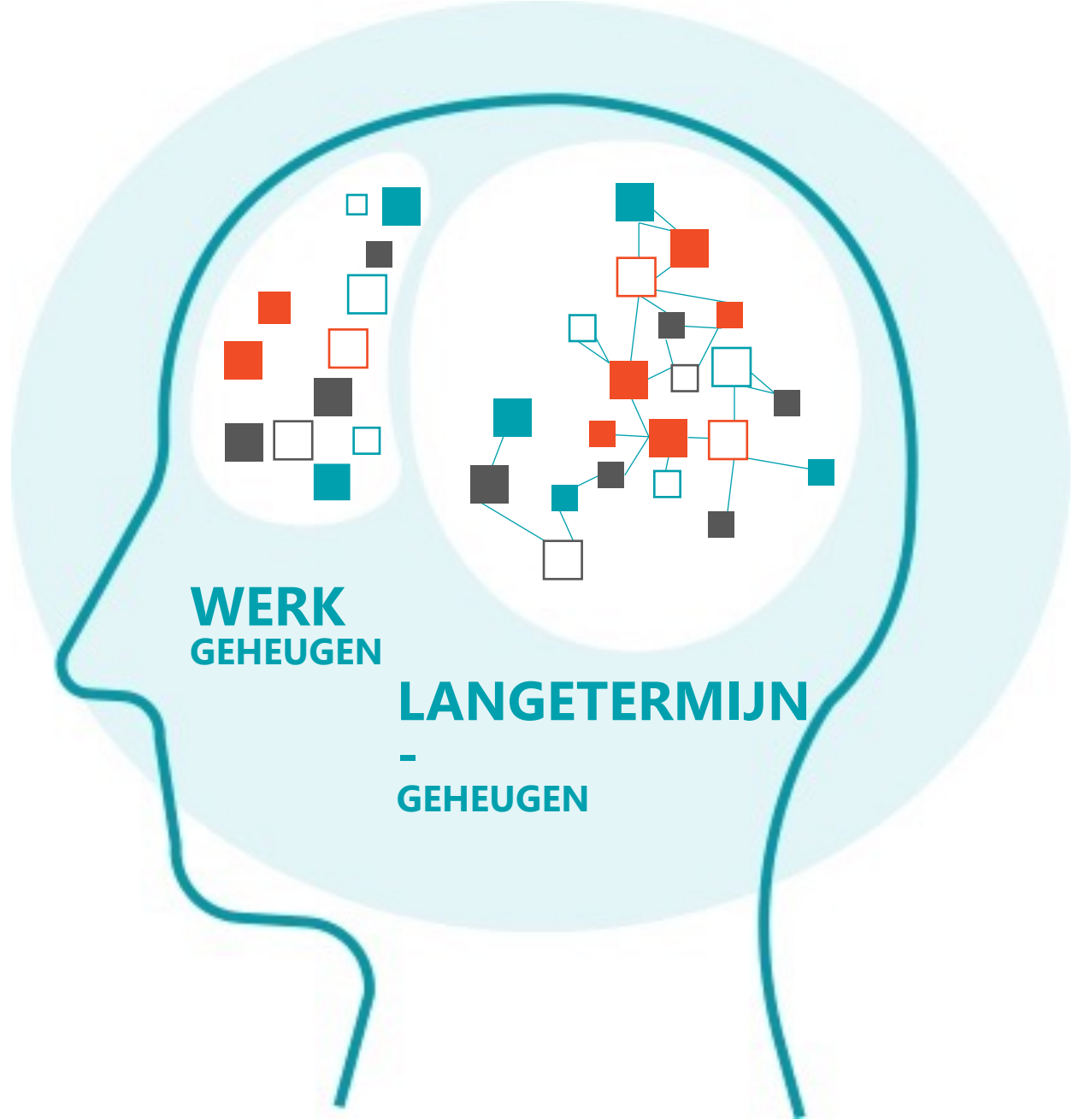
**WERK
GEHEUGEN**

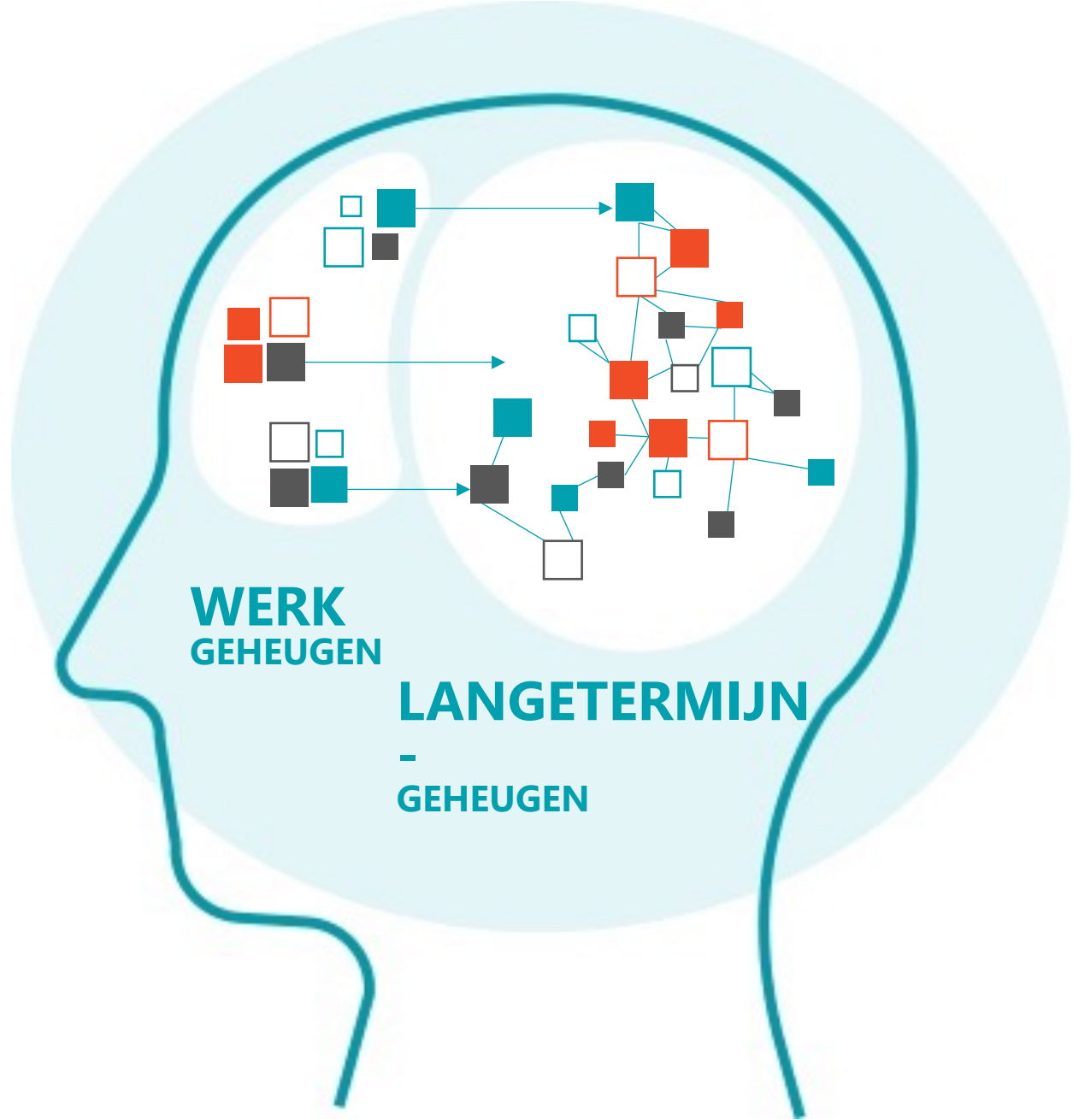
**LANGETERMIJN
-
GEHEUGEN**



**WERK
GEHEUGEN**

**LANGETERMIJN
-
GEHEUGEN**





**WERK
GEHEUGEN**

**LANGETERMIJN
-
GEHEUGEN**

● Voorkennis bepaalt wat je ziet

Poco moto.
pp

1. 2.

pp

● Belang van TALIGE voorkennis

Hoeveel procent van de woorden moet een lezer gemiddeld kennen om een tekst te kunnen begrijpen?

De subtiele rol van voorkennis

Mevrouw, Mijnheer;

Wij moeten u melden dat wij heel dringend **reloeten** moeten **verbatten**. Die zullen beginnen op maandag 14 oktober om 9 uur en normaal gesproken klaar zijn op woensdag 16 oktober rond 16 uur. Dit heeft tot gevolg dat de **pinoot** naar de **stollangen asgenaat** moet worden. Wij vragen u dan ook uw **fiieber** vanaf zondagavond of zeker vanaf maandagochtend op het **zirkje** te zetten. Wij verontschuldigen ons voor de problemen die deze situatie veroorzaakt.

Gekende woorden	Niet gekende woorden
+ 92 %	+ 8%

Decoo, W., (2020), Vreemdetalenonderwijs – Van onderzoek naar praktijk

Het belang van (talige) kennis

Mevrouw, Mijnheer;

Wij moeten u melden dat wij heel dringend **reloeten** moeten **verbatten**. Die zullen beginnen op maandag 14 oktober om 9 uur en normaal gesproken klaar zijn op woensdag 16 oktober rond 16 uur. Dit heeft tot gevolg dat de **pinoot** naar de **stollangen asgenaat** moet worden. Wij vragen u dan ook uw **fiieber** vanaf zondagavond of zeker vanaf maandagochtend op het **zirkje** te zetten. Wij verontschuldigen ons voor de problemen die deze situatie veroorzaakt.

Gekende woorden	Niet gekende woorden
+ 92 %	+ 8%

Het belang van (talige) kennis

Mevrouw, Mijnheer;

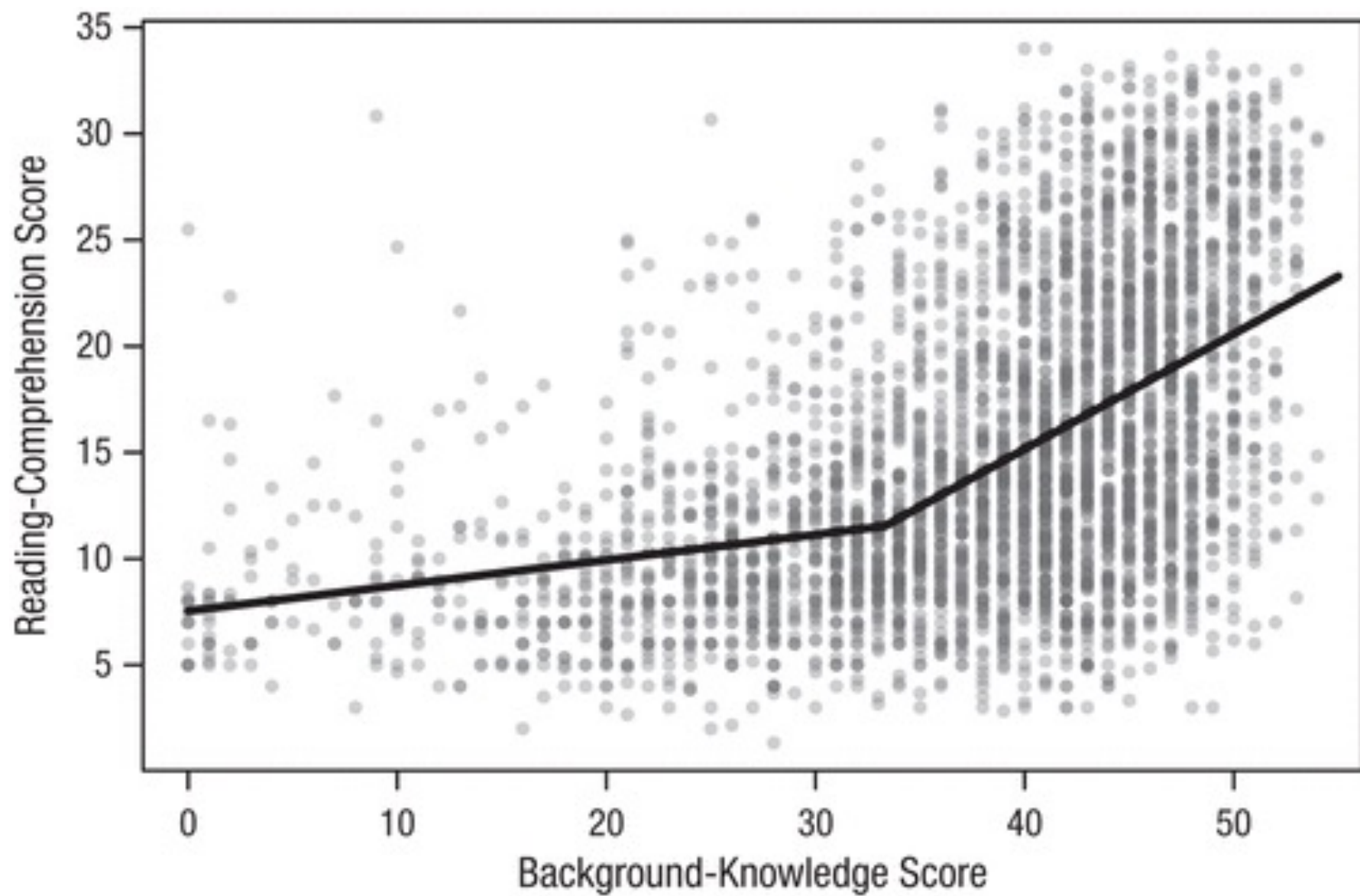
Wij moeten u melden dat wij heel dringend **rioleringswerken** moeten **uitvoeren**. Die zullen beginnen op maandag 14 oktober om 9 uur en normaal gesproken klaar zijn op woensdag 16 oktober rond 16 uur. Dit heeft tot gevolg dat de **oprijlaan** naar de **garageruimte opengebroken** moet worden. Wij vragen u dan ook uw **voertuig** vanaf zondagavond of zeker vanaf maandagochtend op het **pleintje** te zetten. Wij verontschuldigen ons voor de problemen die deze situatie veroorzaakt.

Gekende woorden	Niet gekende woorden
± 92 %	± 8%

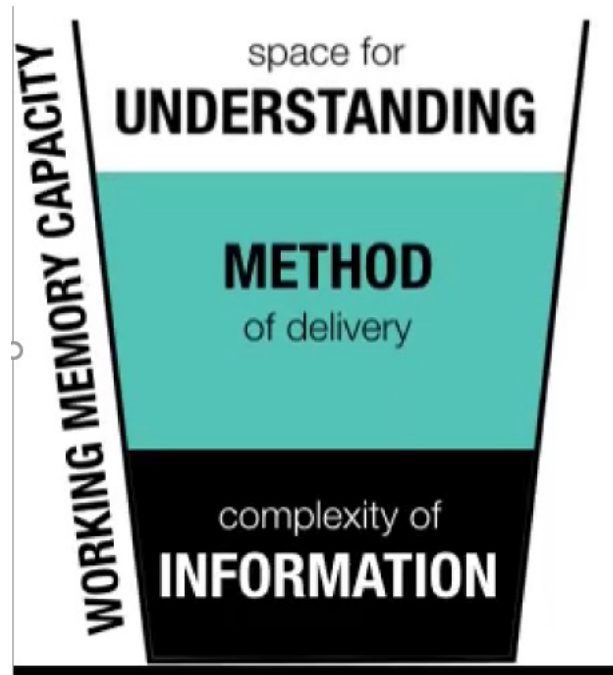
“Als ik alle onderwijspsychologie zou moeten terugbrengen tot slechts één principe, zou ik dit zeggen:

de belangrijkste factor die het leren beïnvloedt is wat de leerling **al weet.**”

Ausubel (1968)



Verwerven van nieuwe informatie



Vrije cognitieve ruimte nodig om leerstof te verwerken

Manier waarop die wordt aangeleerd of inge oefend (en rumoer in de klas, stress, vormgeving leermaterialen ...)

Complexiteit van leerstof, gehanteerde didactiek

Cognitieve belasting



Cognitieve belasting door de instructie




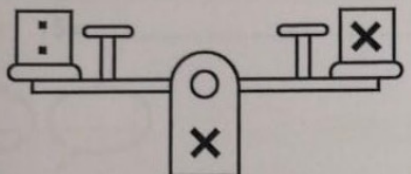
Ann Dooms
@AnnDooms

Volgen



Mijn oog valt hier weer op wip & halter huiswerk: ik weet als wiskundige niet meteen wat invullen 🙄 Ligt het aan mij? Waarom niet werken met distributiviteit en vereenvoudigen van breuken? Benieuwd! [#invulboeken](#) [#didactiek](#) [#wiskunde](#) [#gelukkigmoetikhetnietuitleggen](#)

Los op met de vermenigvuldigingwip of de delingshalter.



15×30	28×5	$110 : 5$	$84 : 12$
$\begin{array}{r} _ \times _ \\ \downarrow \downarrow \\ _ : _ \end{array}$	$\begin{array}{r} _ \downarrow _ \\ \downarrow \downarrow \\ _ \times _ \end{array}$	$\begin{array}{r} _ \times _ \\ \downarrow \downarrow \\ _ \times _ \end{array}$	$\begin{array}{r} _ \downarrow _ \\ \downarrow \downarrow \\ _ : _ \end{array}$
$= _ \times _$	$= _ \times _$	$= _ : _$	$= _ : _$
$= _$	$= _$	$= _$	$= _$



4 INZICHTEN

Brein en belasting

Beginner en expert

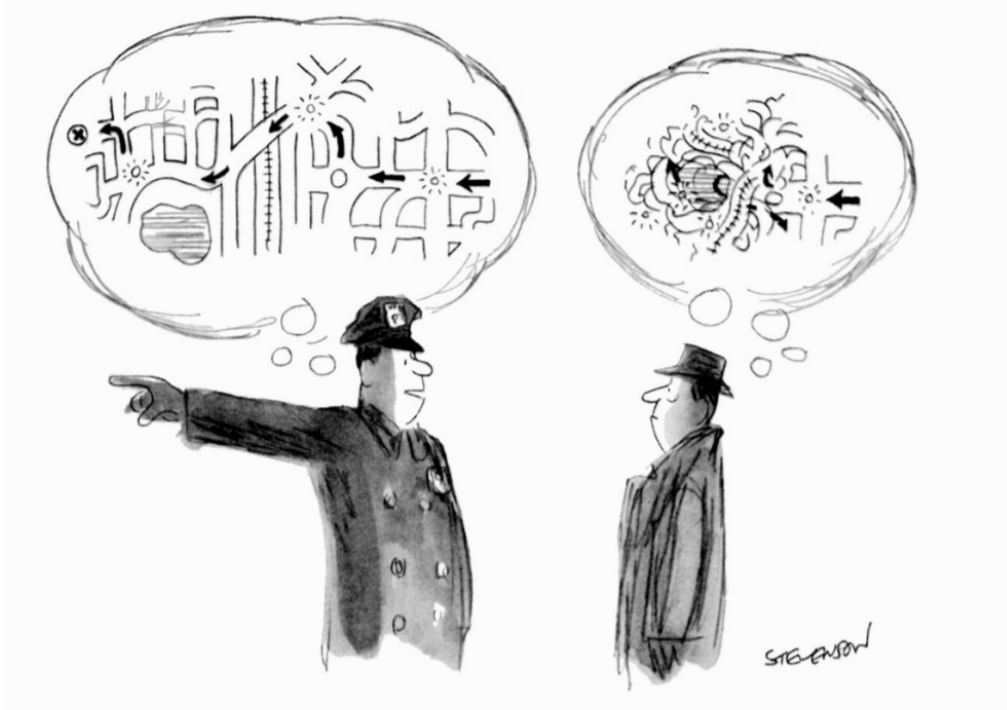
Leren en presteren

Generieke vaardigheden

● INZICHT 2: een beginner leert anders dan een expert



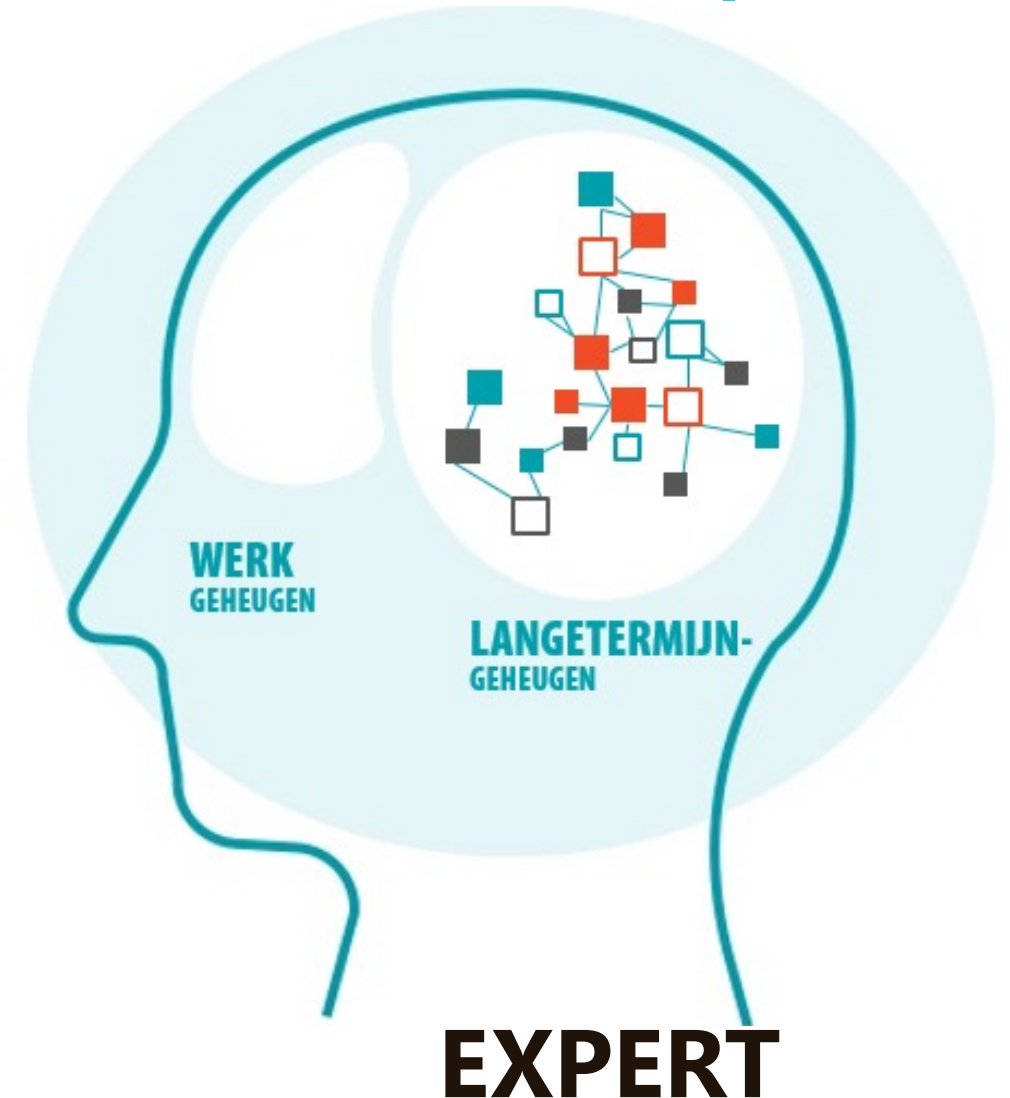
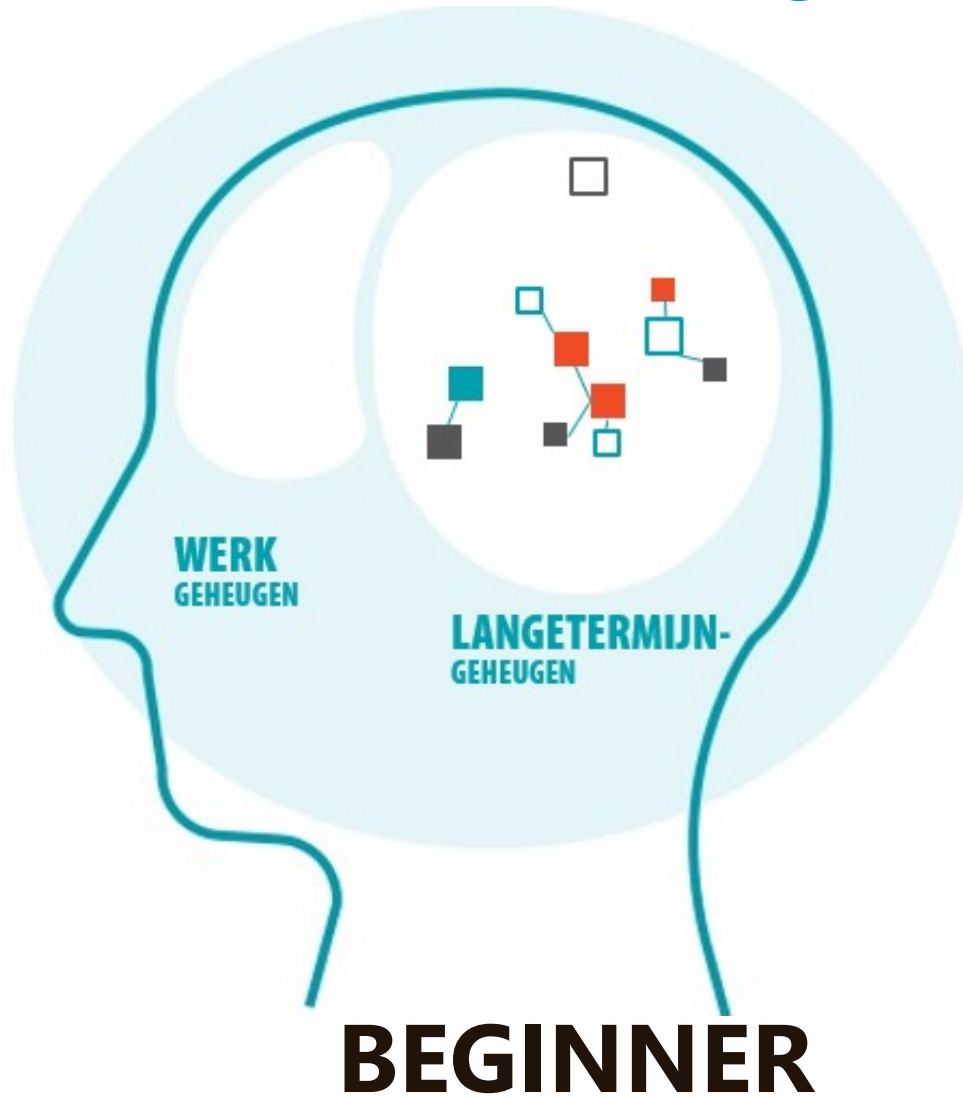
● De kennisvloek



De belangrijkste oorzaak van een **onbegrijpelijke uitleg** is de moeilijkheid om je in te beelden hoe het is om een beginner te zijn.

Steven Pinker, "The Sense of Style"

● INZICHT 2: een beginner leert anders dan een expert



● Beginner leert anders dan expert

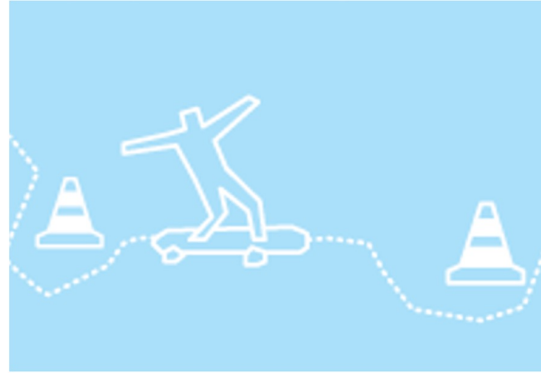
beginner



Lost problemen inefficiënt op.



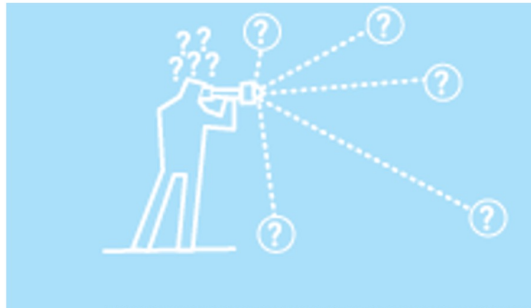
Heeft de flexibiliteit om problemen op te lossen.



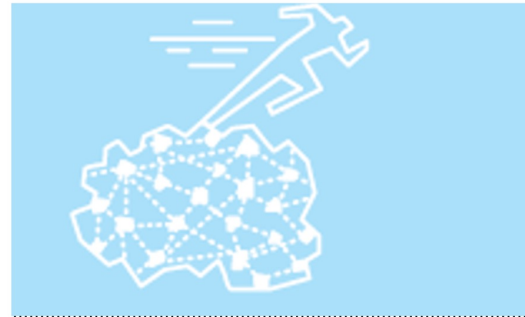
expert



Overbelast werkgeheugen waardoor men niet leert.



Vertrekt vanuit kennisschema's zonder belasting werkgeheugen.



A black and white photograph of Lyndon B. Johnson speaking at a podium. He is wearing glasses and a dark suit. In the background, other men in suits are visible, some seated at desks. The scene appears to be a formal event or press conference.

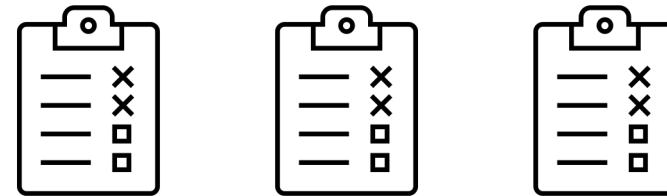
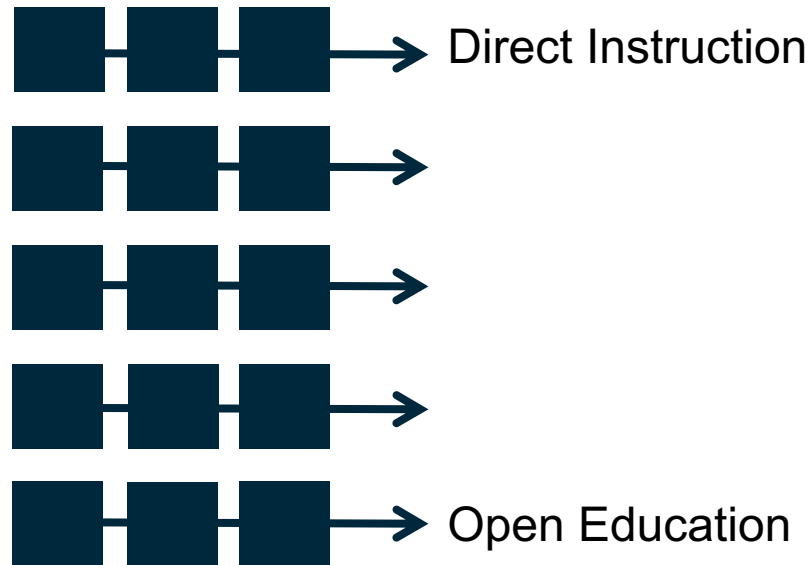
Project Follow Through



Verbeteren van:

- Basisvaardigheden
(lezen, schrijven, woordenschat en rekenen)
- Hogere orde denkvaardigheden
(probleem oplossend denken, kritisch denken, ...)
- Zelfwaarde, leren leren en verantwoordelijkheidszin

Project Follow Through



- basiskennis- en vaardigheden (woordenschat, spelling, rekenen ...)
- Hogere orde cognitieve vaardigheden (begrijpend lezen, problem solving)
- Affectieve outcomes (samenwerking, zelfwaarde en verantwoordelijkheidszin)

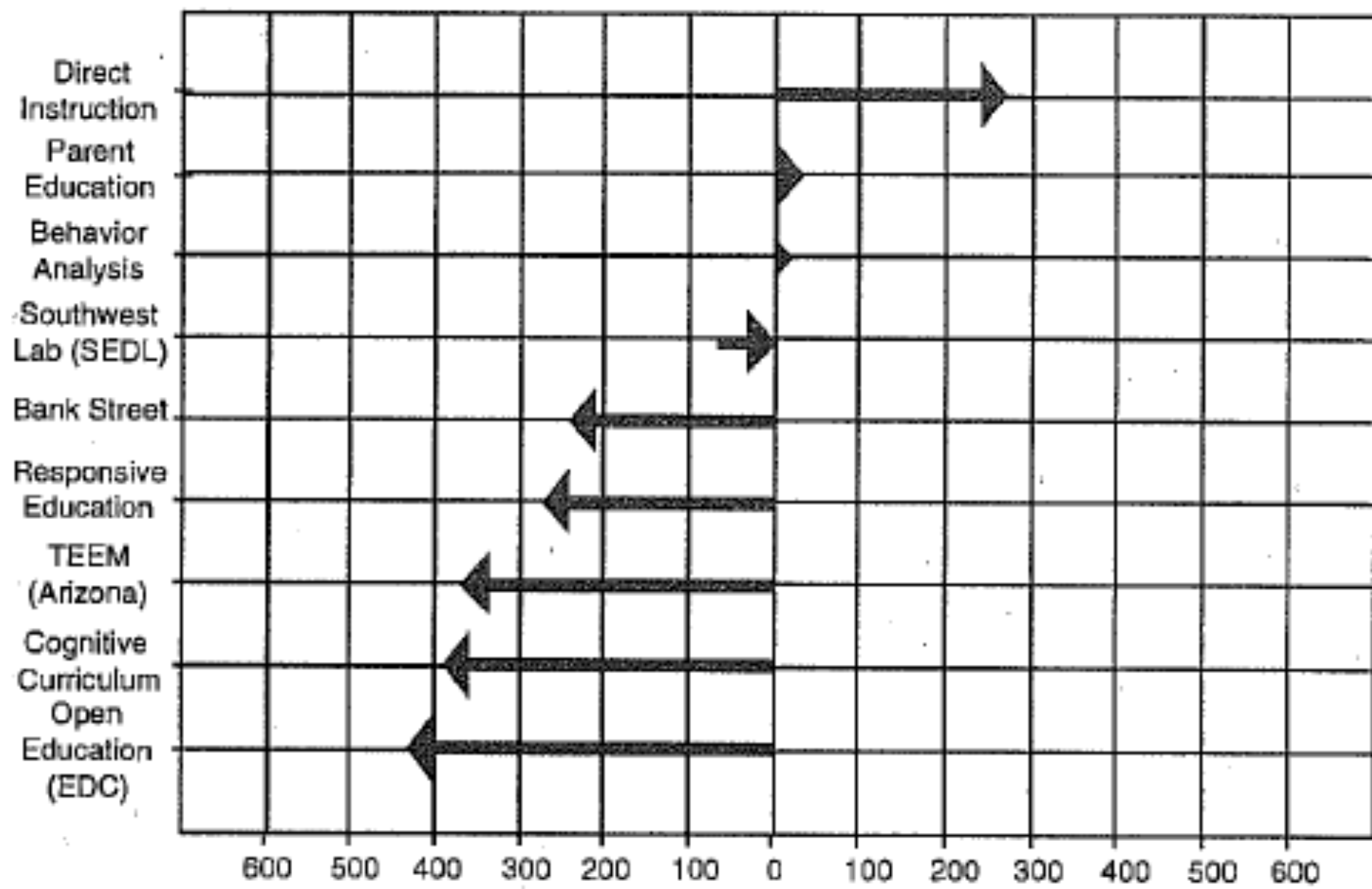


Figure 1

for basics measures (word knowledge, spelling, language, math computation)

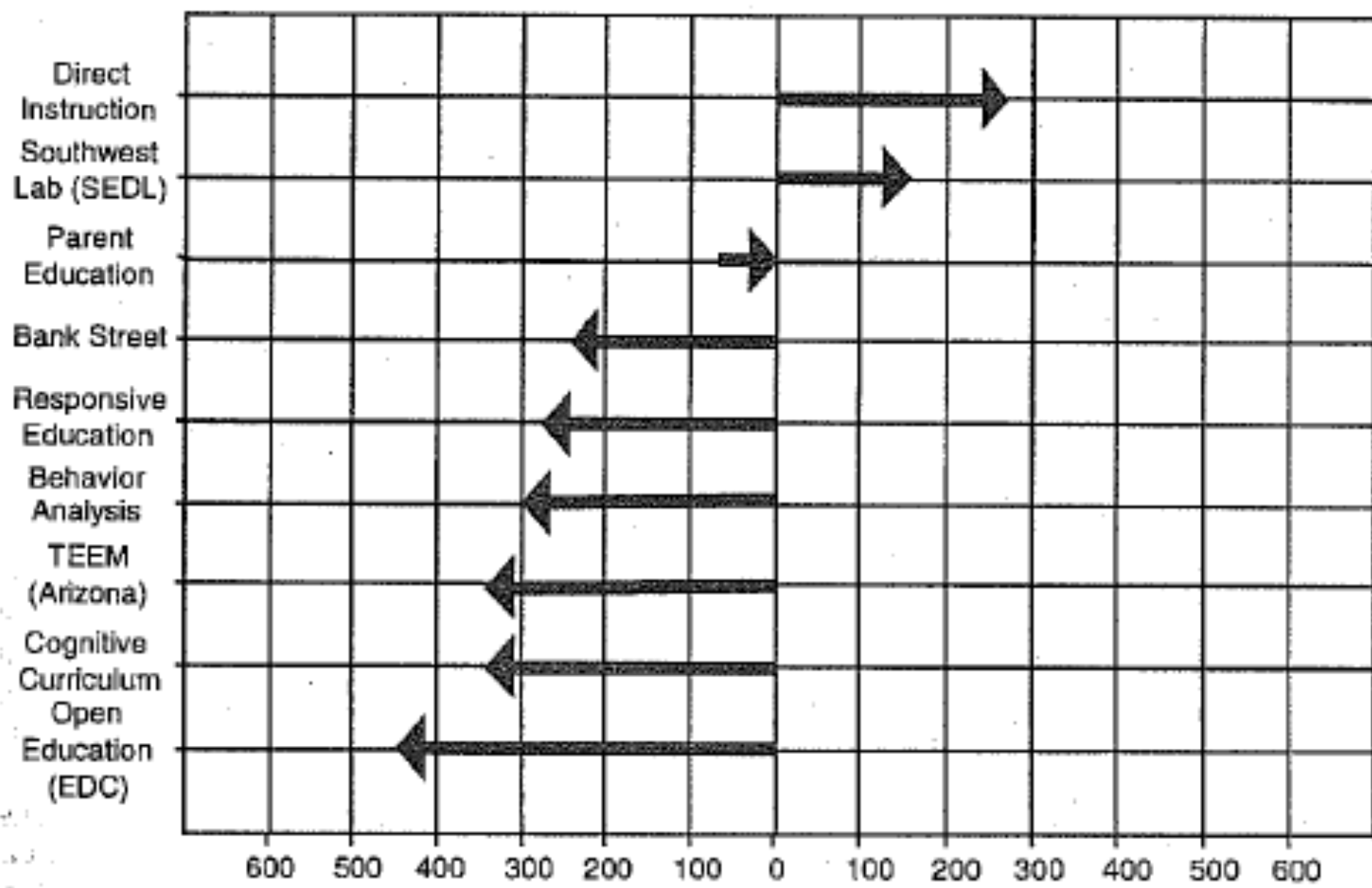


Figure 2

SO's for cognitive measures (reading comprehension, math concepts, math problem solving)

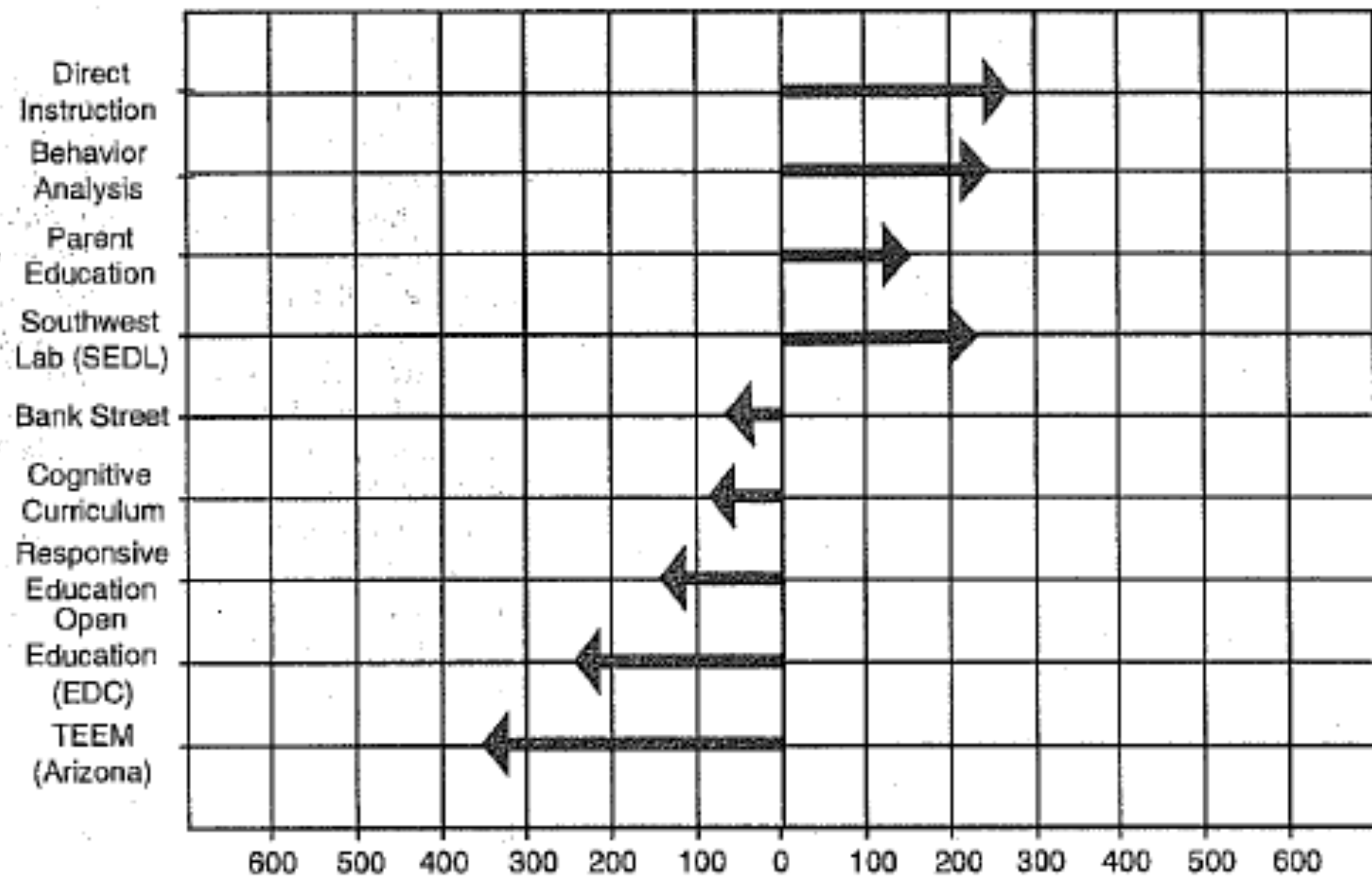
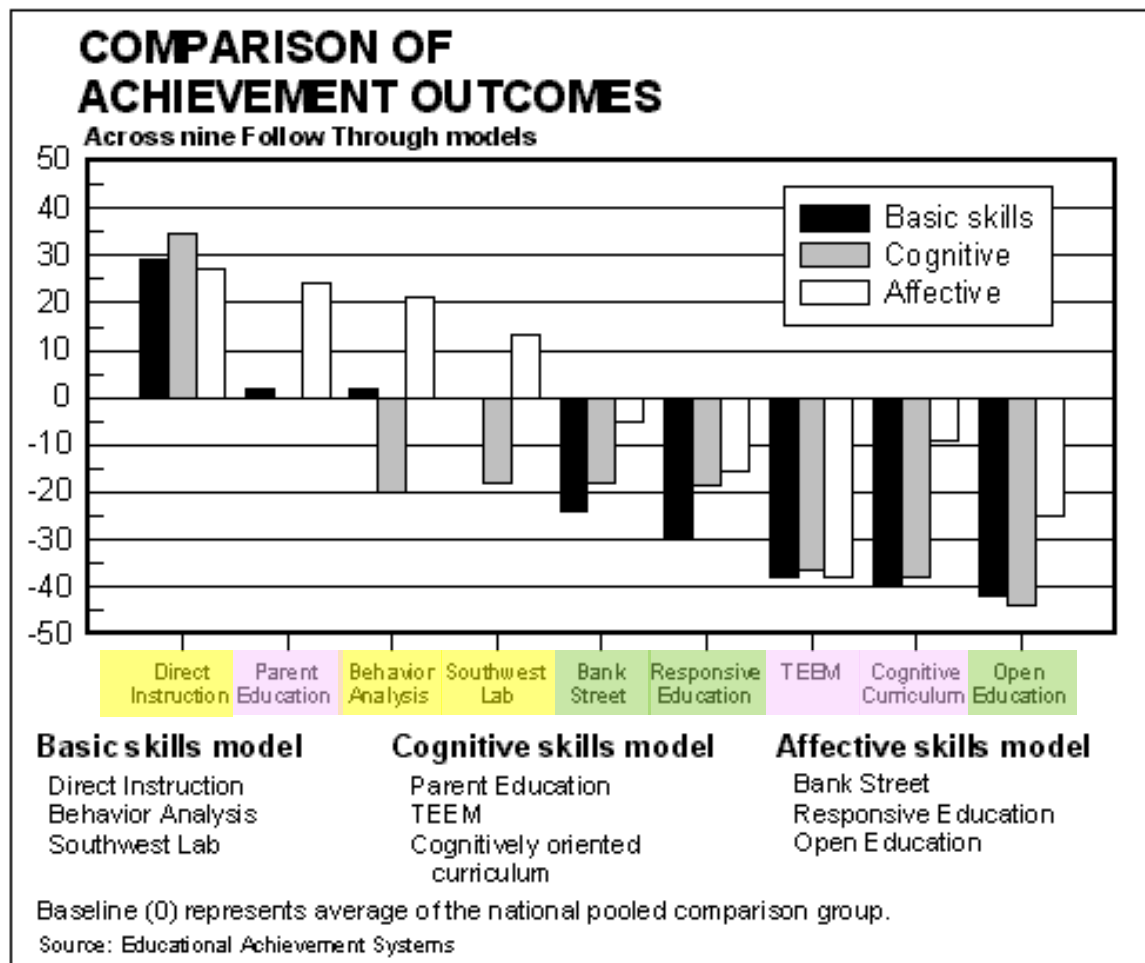


Figure 3

for affective measures (cooperation, self-esteem, intellectual achievement, responsibility scale)



The Washington Times

According to former Commissioner of Education, Ernest Boyer, "Since only one of the sponsors (Direct Instruction) was found to produce positive results more consistently than any of the others, it would be inappropriate and irresponsible to disseminate information on all the models..."

$$6 + 0 = 6$$

$$7 + 4 = 11$$

$$9 + 5 = 14$$





4 INZICHTEN

Brein en belasting

Beginner en expert

Leren en presteren

Generieke vaardigheden

● Presteren is niet per se leren



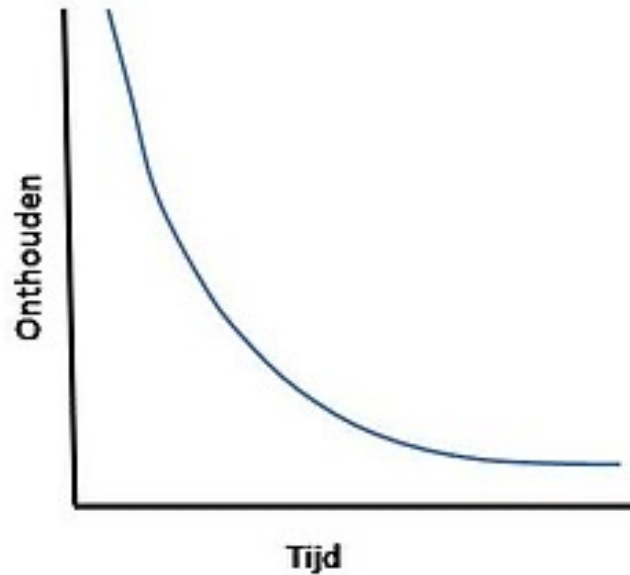
“Activerend” leren: waaraan wil je dat de leerling denkt?



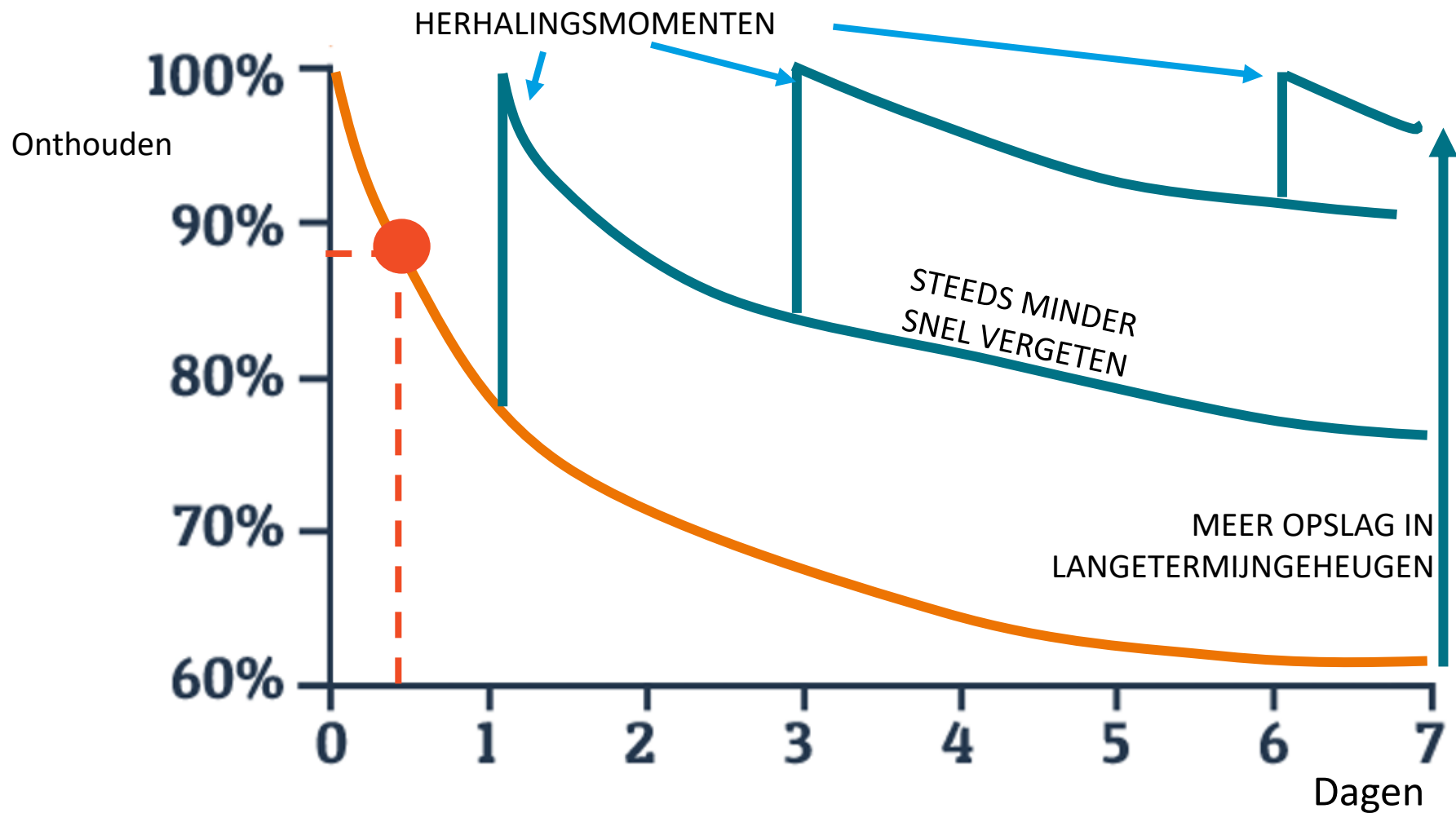
● Herman Ebbinghaus

1850 – 1909

Onderzoek pseudowoorden onthouden
bolg, wug, sprool, loevig, frode



INZICHT 3: LEREN EN PRESTEREN





4 INZICHTEN

Brein en belasting

Beginner en expert

Leren en presteren

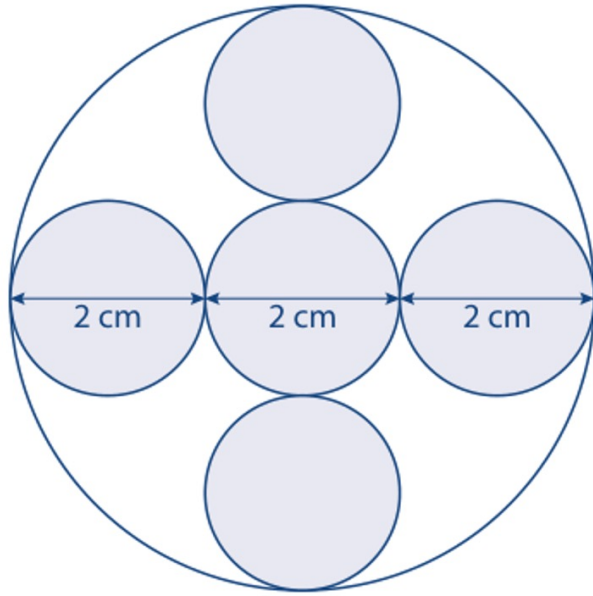
Generieke vaardigheden

● INZICHT 4: Generieke vaardigheden

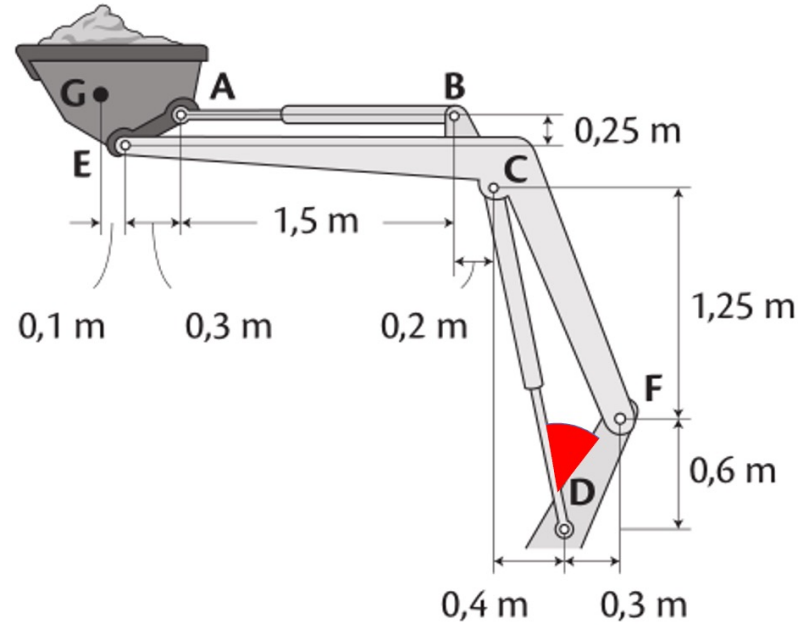


● Problemen oplossen

Bereken de oppervlakte van het witte deel in de gegeven figuur.



Bepaal de hoek tussen [DC] en [DF] op de technische fiche van de schepkraan.



● Het belang van kennis

“Google is not
an equal-opportunity fact finder.
It rewards those already
in the know”

E.D. Hirsch, Why Knowledge Matters



**KRITISCH DENKEN
MET
KENNIS**

**PROBLEMEN OPLOSSEN
MET
KENNIS**

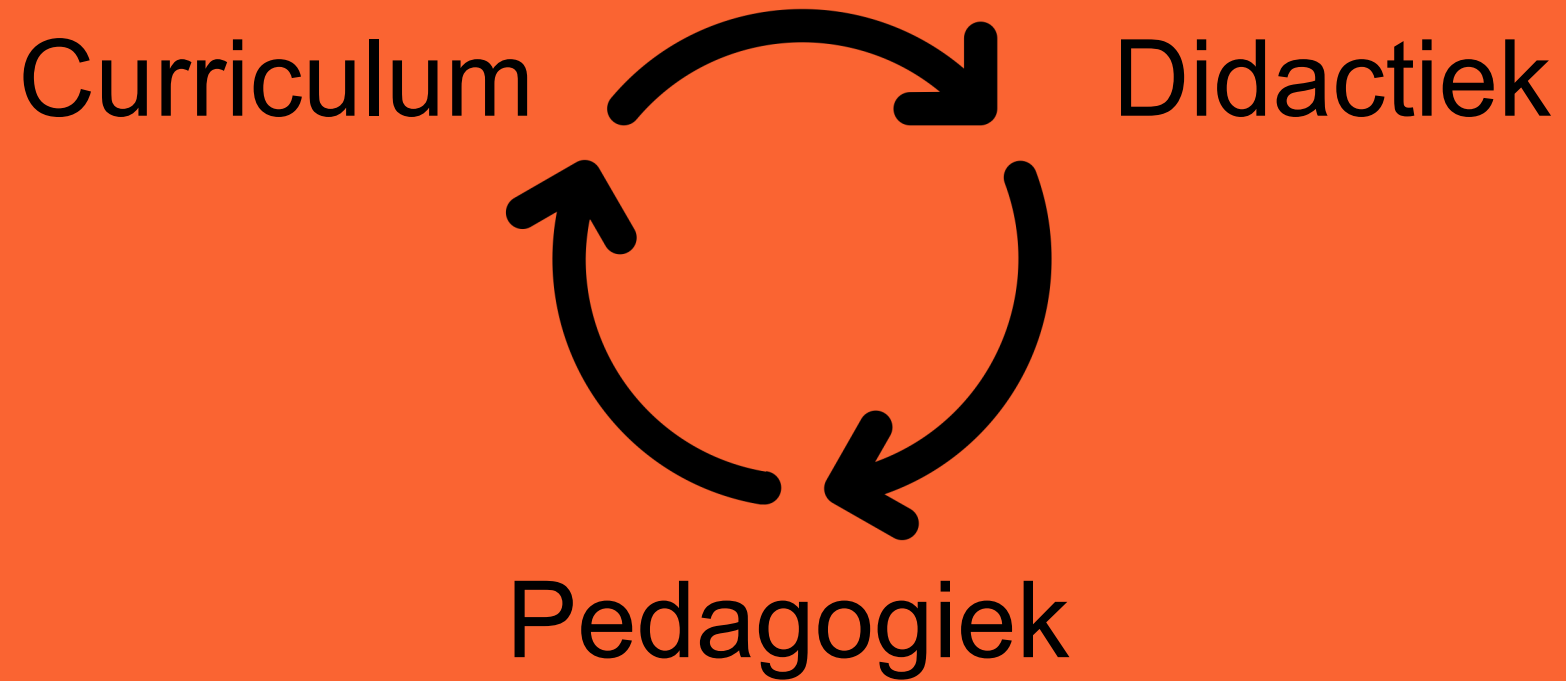
**CREATIEF
MET
KENNIS**

● Het belang van kennis

Dankzij je kennis verwerf je
méér kennis ...

Focus op het kernproces

,



Domeinen van Onderwijskundig leiderschap



Richting geven



“

Je kan het meest
harmonieuze en gemotiveerde
team hebben, als de
individuen niet duidelijk weten
wat hun gemeenschappelijk
doel is, zal je je ambitieuze
doelen niet halen

● richting geven: visie formuleren

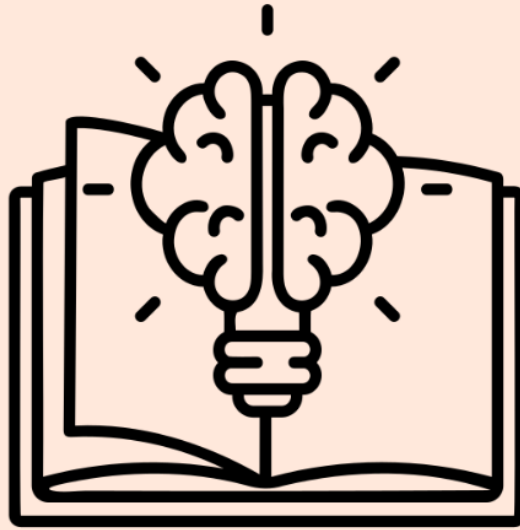


Het gaat bij het **formuleren** van een **visie** om:

- ideaal toekomstbeeld
- gedeeld door alle betrokkenen
- wat de organisatie wil bereiken

**Visie ontwikkelen en
uitdragen
is
dé kerntaak
van schoolleiders**

Onze visie – Daar staan we voor



Goed onderwijs is geen toeval. Onze leerkrachten **weten hoe leren werkt** en stemmen hun didactiek hierop af. De nadruk ligt op het **verwerven en toepassen van kennis**, waarbij nieuwe kennis steeds gekoppeld wordt aan aanwezige kennis. De leerkracht, en niet de methode, is hierbij bepalend en treedt op als begeleider bij het verwerven van nieuwe kennis.

Leerkrachten brengen leerstof aan via expliciete **directe instructie** (EDI). Bij deze manier van lesgeven wordt steeds gestart met de leerkracht die de leerstof uitlegt of voordoet. Daarna wordt stapsgewijs verder gewerkt naar zelfstandige inoefening. De leerkracht controleert voortdurend of alle leerlingen de leerstof begrijpen en geeft gerichte feedback. In een EDI-les is er veel interactie tussen de leerkracht en de leerlingen en de leerlingen onderling. Er wordt veel samengewerkt en relaties worden versterkt. Doordat leerlingen zich de leerstof in kleine stappen eigen maken, doordat ze veel succeservaringen op wat hun zelfvertrouwen en motivatie verhoogt.

Domeinen van Onderwijskundig leiderschap



Curriculum vormgeven

Poco moto.
pp

pp

Ped. * *Ped.* * *Ped.* *

1. 2.

6

Ped. * *Ped.* * *Ped.* * *Ped.* *

“Als ik alle onderwijspsychologie zou moeten terugbrengen tot slechts één principe, zou ik dit zeggen:

de belangrijkste factor die het leren beïnvloedt is wat de leerling **al weet.**”

Ausubel (1968)

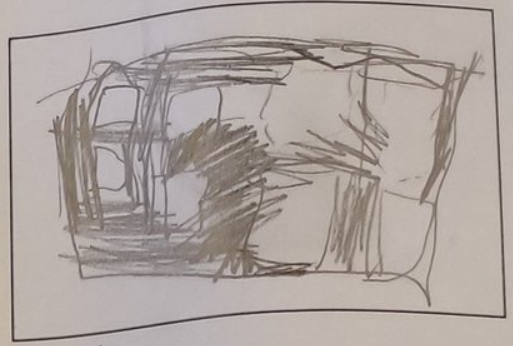


Phoenix Pieter

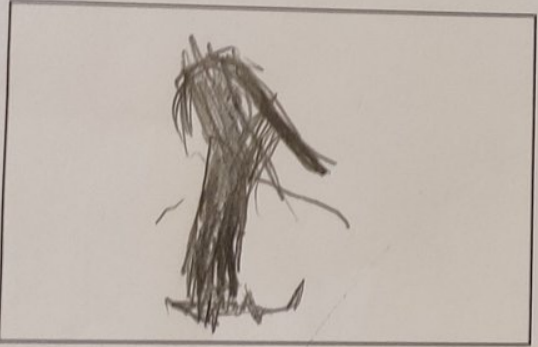
Aantekeningenblad Graven naar vroeger week 2



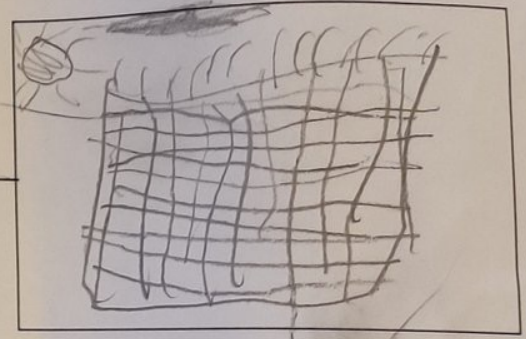
Wie is de baas van het Romeinse Rijk?



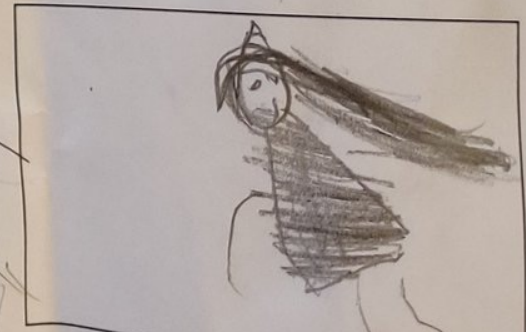
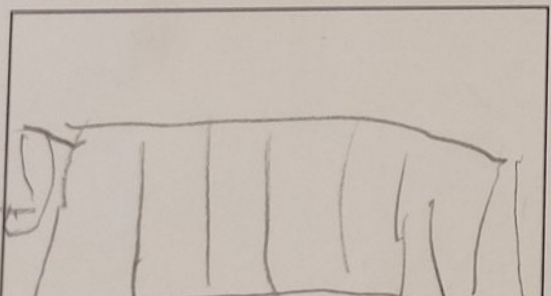
Hoe woonde een arme Romein?



Welke gebouwen zie/zag je in Rome?



Hoe woonde een rijke Romein?



Van de voorkennis

- De leerlingen weten wat een **stad** is.
- De leerlingen weten wat een **boer** is.
- De leerlingen weten wat **handel** is.
- De leerlingen weten wat een **probleem** is.
- De leerlingen weten wat een **oplossing** is.
- De leerlingen weten wat **hardlopen** is.
- De leerlingen weten wat **stoeien** is.
- De leerlingen weten wat **verspringen** is.
- De leerlingen weten wat een **wedstrijd** is.

Kennisdoelen

- De leerlingen weten hoe de **Grieken** leefden.
- De leerlingen weten hoe **democratie** werkte bij de Grieken.
- De leerlingen weten welke **sporten** er bij de Griekse **Olympische Spelen** horen.

Toepassingsdoelen

- De leerlingen kunnen een dag uit het leven van een Griek omschrijven.
- De leerlingen kunnen een tekening maken hoe Grieken wonen en leven.
- De leerlingen kunnen creatief weergeven welke sporten er gespeeld werden.
- De kinderen kunnen de belangrijkste kenmerken van een democratie benoemen.
- De kinderen kunnen een toneelspel spelen waarbij democratie naar voren komt.
- Kinderen kunnen de Olympische sporten uitspelen door zich te verplaatsen in een rol.
- De leerlingen kunnen omschrijven wat de Olympische spelen zijn.

Nederlands Kennis Curriculum

What Students Should Already Know

Students in Core Knowledge schools should be familiar with the following:

- what maps and globes represent and how they are used
- rivers, lakes, and mountains: what they are and how they are represented on maps and globes
- the locations of the Atlantic Ocean and Pacific Ocean
- the locations of the North Pole and South Pole
- the meaning of some basic terms of spatial orientation necessary for working with maps
- the names and relative locations of the seven continents

What Students Need to Learn

The Voyage of Columbus in 1492

- how Queen Isabella and King Ferdinand funded Columbus's voyage
- the *Niña*, *Pinta*, and *Santa Maria*
- why Columbus used the terms *Indies* and *Indians*
- why Europeans thought Columbus had found a new world

The Pilgrims

- why the Pilgrims founded a colony
- the *Mayflower* and Plymouth
- how the Thanksgiving Day celebration came about

Core knowledge curriculum

bellum oorlogen

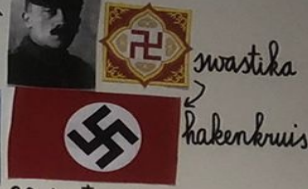
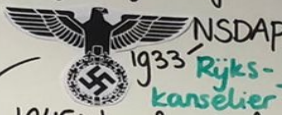
- Republiek van Weimar
- Zwarte donderdag 1929
- Veel politieke onrust in Europa
↳ vooral Duitsland

De Tweede Wereldoorlog 1939-1945



Adolf Hitler 1889-1945 'Führer'
geboren in Oostenrijk
soldaat in WWI

4 en 5 mei



1933 **Rijkskanselier**
1945: bunker Berlijn - Eva Braun

29-4: trouwen
30-4: zelfmoord



18 mei 1940
Arthur Seyss-Inquart
bestuurder NL

† 15 jaar Anne Frank



geboren in Duitsland.
gevlucht naar NL.
ondergedoken in achterhuis
Westerbork → Auschwitz → Bergen Belsen
dagboek 'Kitty'
1947: boek 'Het achterhuis'

Radio Oranje
kon. Wilhelmina



distributiebonnen
• textiel
• voedsel
• tabak



NSB
Nationaal Socialistische Beweging
- Anton Mussert
Jeugdstorm



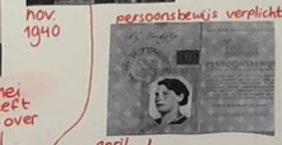
Verzet
• distributiebonnen
• persoonsbewijzen
• Duitsers saboterende
• illegale kranten
• vermoorden



mislukte 'Slag om Den Haag'



anti-Joodse maatregelen
JODEN NIET GEWENSCHT
nov. 1940



concentratiekampen
vernietiging werk doorvoer



hongerwinter



5 mei beëindiging



augustus atoombommen WWII vooraf

interbellum
nov. 1918
sept. 1939



1933
NSDAP: verkiezingen gewonnen



1939
Duitsland valt Polen aan



11 t/m 13 mei 'Slag om de Grapesberg'



14 mei bombardement Rotterdam



vanaf 3 mei dragen



vanaf juli razzia's

12 september start beëindiging zuid-NE

6 juni D-Day

23 maart beëindiging Noord-NL

8 mei oorlog Europa voorbij

17 t/m 25 september operatie 'Market Garden'

centraal/asymmetrisch
geallieerden



Gedicht bij het thema

Short peopl - Randy Newman

● Domeinen van Onderwijskundig leiderschap



● Onderwijs superviseren: (vak)didactische kennisbasis voorzien

Theoretische basis van **vak diepgaand begrijpen**

Algemene didactische strategieën

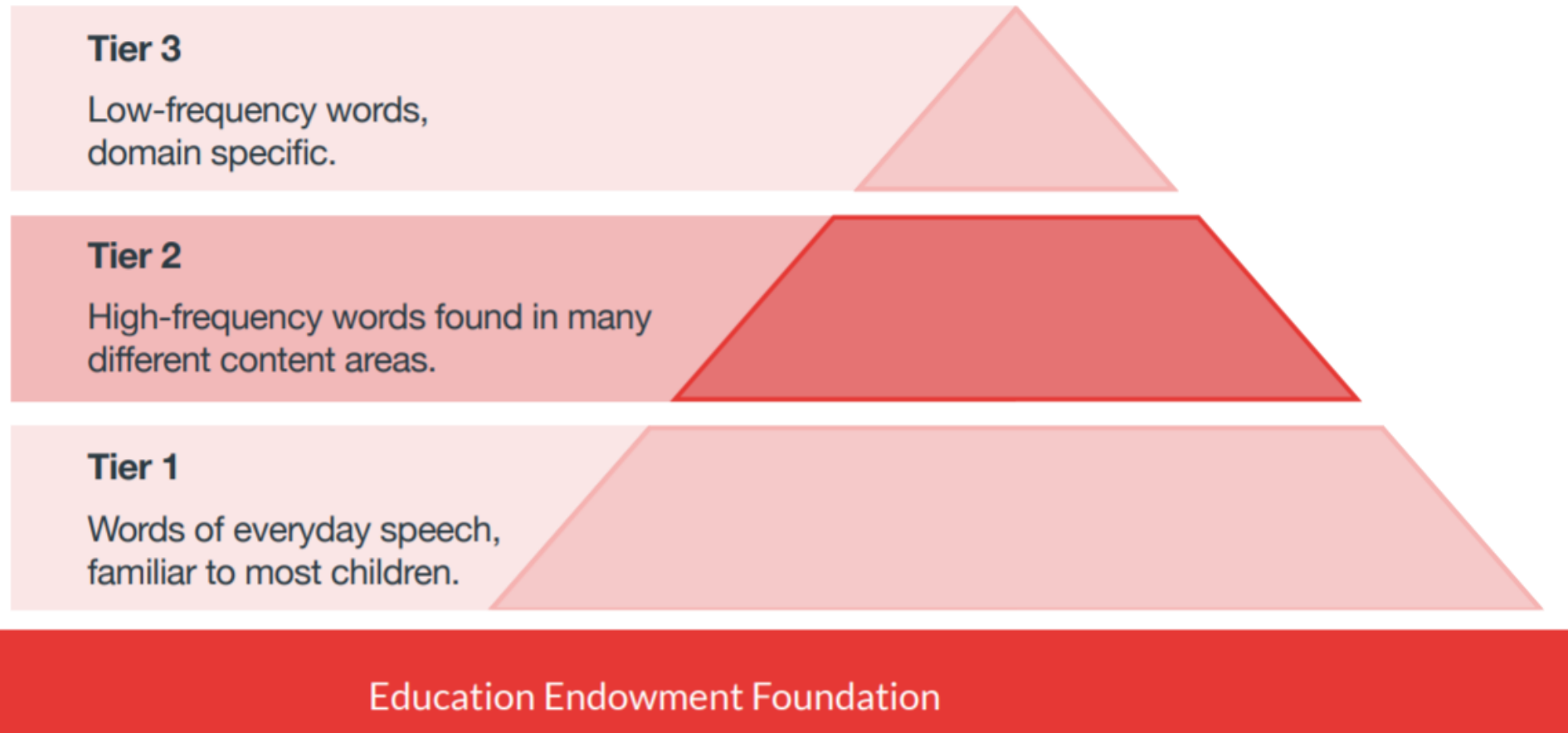
Professionele ontwikkeling meest effectief wanneer rechtstreeks relevant voor wat onderwezen wordt



● vakdidactiek

Figure 1: Prioritise tier 2 vocabulary for explicit instruction

D



Domeinen van Onderwijskundig leiderschap



● Onderwijs superviseren: Professionele Dialoog met leerkrachten



Gesprekken die expliciet betrekking hebben op de **ondersteuning en verbetering van het onderwijs** in de klas

- 'Wat heb je nodig?
- Hoe ging het?
- Werkt de nieuwe aanpak?

Relatie leggen met de visie/doelen

● Observatie en evaluatie van leerkrachten



LESOBSERVATIES

Gestructureerd

- kwaliteitsvolle feedback
- professionele ontwikkeling

Goede uitvoering evaluatie is cruciaal

Draagvlak en legitimiteit bevorderen

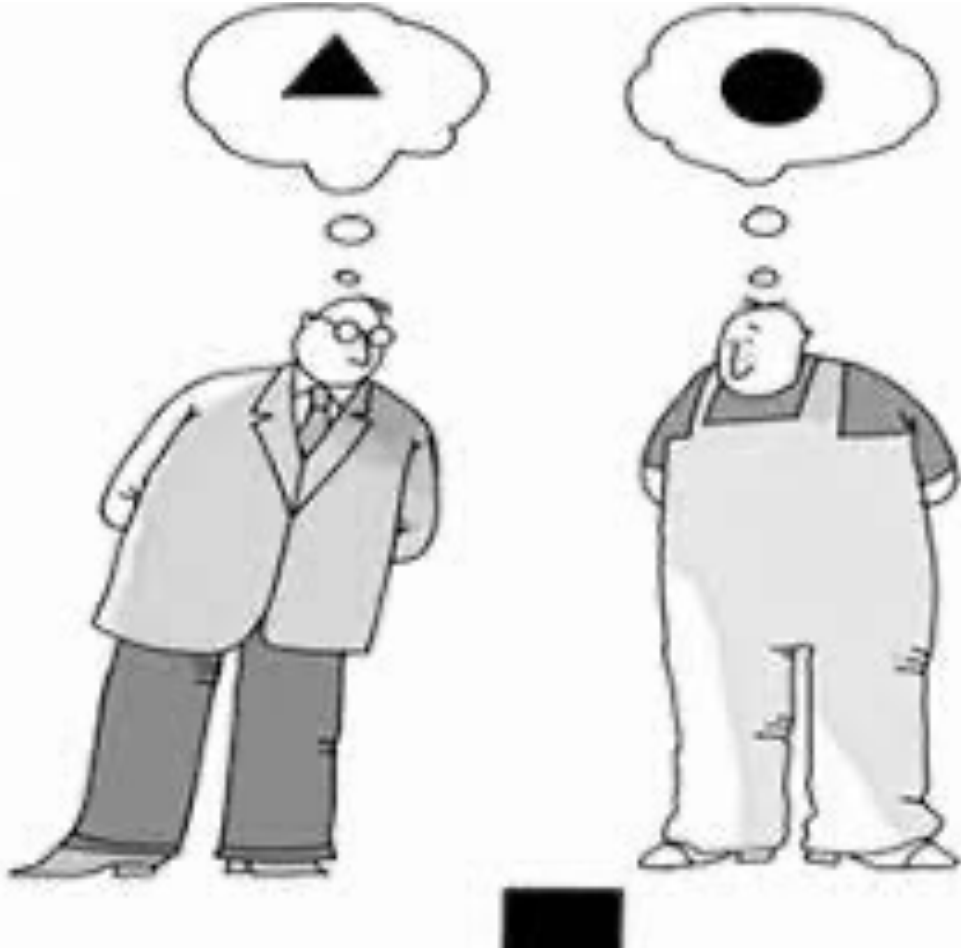
Vermijd performantiemanagement

'Low stakes' + competentie

Domeinen van Onderwijskundig leiderschap



● Feedback, coaching en professionele ontwikkeling



Feedback kan zowel + als – effecten hebben

Nood aan **gemeenschappelijk kader en taal**

Nood aan **duidelijke verwachtingen** (cfr
professionele dialoog over visie)

Voldoende tijd aan besteden

Adequaat **verbeterpunten benoemen**

Concrete, uitvoerbare feedback die klaspraktijk kan
verbeteren

Inbedden in cultuur van professionele ontwikkeling

● Cultuur van professionele ontwikkeling

Performante scholen:

Besteden veel tijd en middelen aan **professionele ontwikkeling**

gericht op verbetering van onderwijs (maar kwaliteit is belangrijkst)

Gealigneerd met doelen van school (opnemen in de strategie)

Ingebed in structuur van schoolbrede samenwerking

● Tips: goede Professionele ontwikkeling

Directe instructie door expert voor theoretische onderbouwing

Realistische voorbeelden van nieuwe praktijk

Mogelijkheden om **nieuwe verworven inzichten adaptief toe te passen in eigen praktijk**

Professionele dialoog

Bij implementatie aandacht voor werkvormen, materialen, lesobservaties, feedback en analyseren ln.resultaten

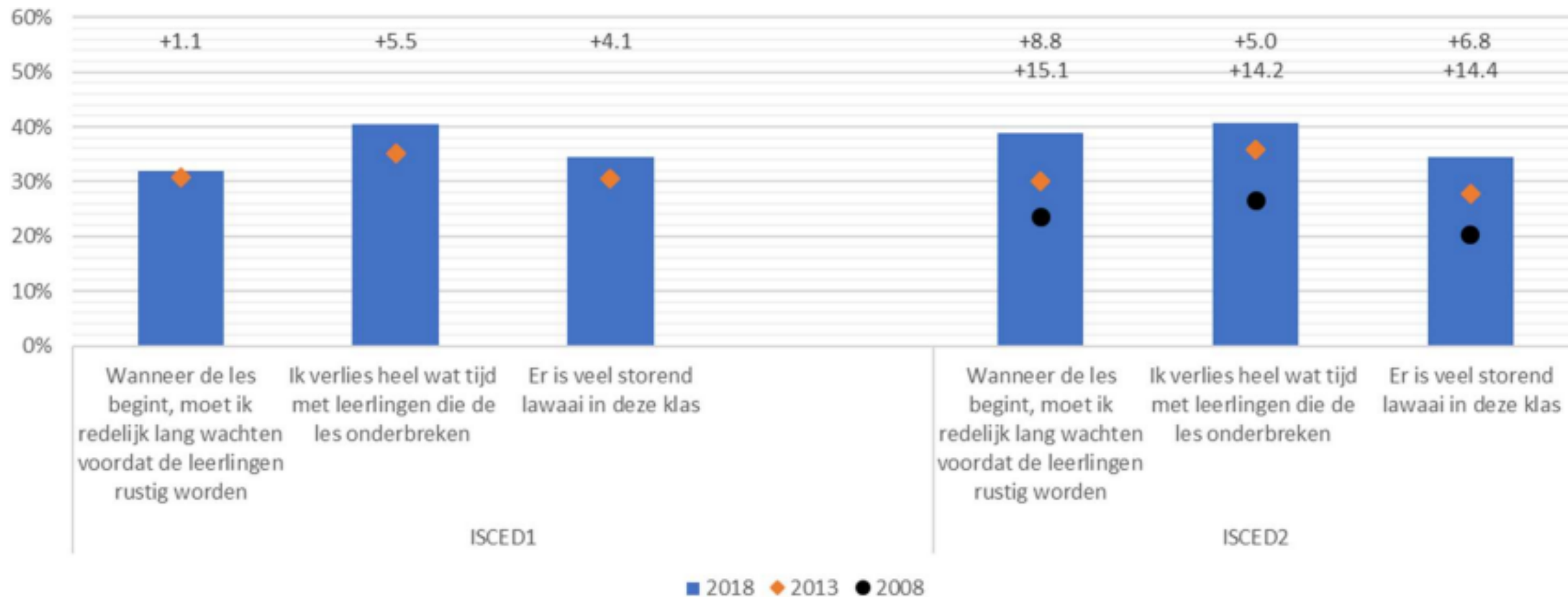
● Domeinen van Onderwijskundig leiderschap



● Productief schoolklimaat voor leerlingen

Hoeveel procent van de Vlaamse leraren geeft aan elke les redelijk lang te moeten wachten voordat de leerlingen rustig worden?

Verandering in discipline in de klas tussen 2008 en 2018



OPVOEDING

‘Sommige kleuters kennen geen neen meer’

Ongetwijfeld zal de Sint ook dit jaar zeggen dat er geen stoute kinderen zijn. Maar dat is niet wat men in de kleuterklassen merkt. ‘Ouders hebben het vandaag moeilijker om hun kinderen te begrenzen.’

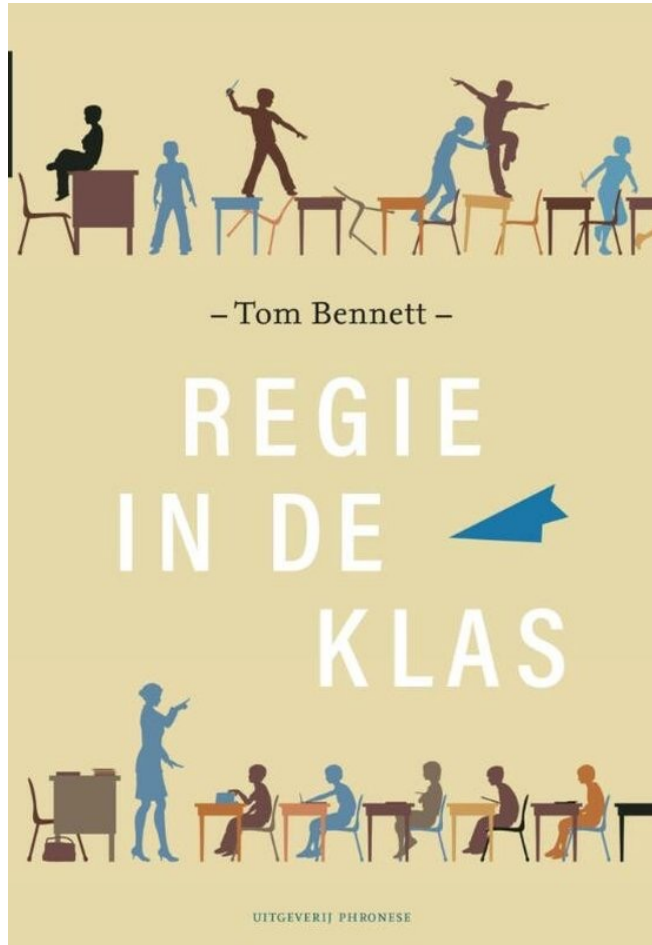
Bram Van Renterghem

Zaterdag 3 december 2022 om 3.25 uur



De kleuter van nu lijkt impulsiever en baldadiger dan zijn voorganger. Maar is gesakker over de jeugd niet van alle tijden? © Isabel Nabuurs / hh

Productief schoolklimaat voor leerlingen



Schoolaanpak voor gedrag ipv alleen klasmanagement

Voorspelbaarheid en consistentie

Goed gedrag moet aangeleerd worden!

Effectieve schoolleider heeft impact op aantal uitsluitingen

Belangrijk voor retentie personeel!

● Hoge verwachtingen voor àlle leerlingen

Table 2.2 Teachers' Interactions with Students who are Perceived to be More Capable or Less Capable

V _i	<i>Teachers' Actions with Students Believed to Be Less Capable</i>	<i>Teachers' Actions with Students Believed to Be More Capable</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Less time to answer a question (before giving an answer/ calling on another) • Less or inappropriate reinforcement • Less praise: more often criticism for failure • Fewer chances to respond • Less challenging questions: asking only easier or nonanalytic questions • Less teacher proximity: seating is further away from the teacher • Less public interaction (more private interaction) • Less friendly interactions: less smiling and fewer other nonverbal indicators of support • Less and briefer informative feedback to questions from low achievers • Less acceptance of suggestions 	<ul style="list-style-type: none"> • Greater opportunity to perform publicly on meaningful tasks • Greater opportunity to think • More honest, contingent feedback (feedback emphasizes students' behaviors in the task) • More assignments that deal with comprehension, understanding • Greater respect for the learner as an individual with unique interests and needs • Greater opportunity for self-evaluation • Greater autonomy (more choice in assignments, fewer interruptions) • Greater acceptance and use of ideas • Greater nonverbal attention, including smiles and head nods • Generally more attention paid to these students

HERS AND INVENTORS



Bishop John Sentamu

John Tucker Mugabi Sentamu is a retired Anglican bishop; he served as Archbishop of York, metropolitan of York, and Primate of England until 7 June 2020. The position of Archbishop of York is the second most senior clerical position in the Church of England after that of the Archbishop of Canterbury. Born near Kampala in Uganda, Sentamu studied law at Makerere University before gaining employment as an advocate of the Supreme Court of Uganda.



Abu Ja'far Muhammad ibn Musa al-Khwarizmi

Muhammad ibn Mūsā al-Khwārizmī, Arabized as Algoritmi, was a Persian polymath who produced works in mathematics, astronomy, and geography. Around 820 CE he was appointed as the astronomer and head of the library of the House of Wisdom in Baghdad.



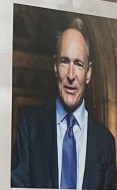
Charlotte Brontë

Charlotte Brontë was an English novelist and poet, the eldest of the three Brontë sisters who survived into adulthood and whose novels became classics of English literature. She enlisted in school at Roe Head in January 1831, aged 14 years. While her first novel, *The Professor*, was rejected by publishers, her second novel, *Jane Eyre*, was published in 1847. The sisters admitted to their Bell pseudonyms in 1848, and by the following year were celebrated in London literary circles.



Ade Adepitan MBE

Adeyoyin Olayiwola "Ade" Adepitan MBE is a British television presenter and wheelchair basketball player. He uses a wheelchair as a result of contracting polio as a child which led to the loss of his left leg. Adepitan was born in the Maryland district in Lagos, Nigeria, on 27 March 1973. At the age of three, Adepitan and his mother emigrated to the United Kingdom to join his father who lived in the London Borough of Newham.



Sir Tim Berners-Lee

Sir Timothy John Berners-Lee OM FRS FRSE FRSA FRSC, also known as TimBL, is an English engineer and computer scientist best known as the inventor of the World Wide Web. He is a Professorial Fellow of Computer Science at the University of Oxford and a professor at the Massachusetts Institute of Technology. In 2004, Berners-Lee was knighted by Queen Elizabeth II for his pioneering work. In April 2009, he was elected a Foreign Associate of the National Academy of Sciences.



Garret Morgan

Garrett Augustus Morgan, known as an African American inventor, inventor, and community leader. His most notable inventions were a three-piston traffic signal and a gas mask that first earned him fame. He was an inventor, engineer, and entrepreneur. Morgan also discovered and developed a chemical solution. He created a successful company based on his invention.



Shirley Kambish Wilson

Shirley Kambish Wilson is an African American inventor and entrepreneur. She is best known for her invention of the hair relaxer, which revolutionized the hair care industry for African American women. She founded the company that produces the relaxer, and her invention has become a staple in many households.



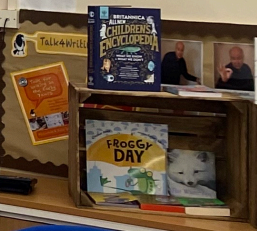
Margaret Johnson

Margaret Johnson is an African American inventor and entrepreneur. She is best known for her invention of the hair relaxer, which revolutionized the hair care industry for African American women. She founded the company that produces the relaxer, and her invention has become a staple in many households.



HERS

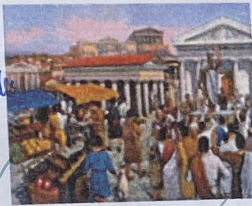
HERS is a program that celebrates the achievements of African American women in science, technology, engineering, and mathematics. It aims to inspire young girls to pursue careers in these fields and to recognize the contributions of women who have made significant advancements in their respective fields.



Wednesday 11th January 2023

What did the Greek city-states have in common?

Every city-state had a very busy agora. In the agora someone would stand on something high and make a speech or maybe a story. They also had a market where people would trade their goods for food like apples and fish. There was also a very busy crowd there piling piling up. All the city-states would have this. They also would have lots of temples nearby which means the Greeks were very religious people.



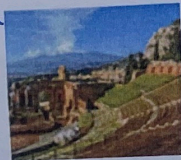
To the north of all the city-states sat Mount Olympus. In the Mount Olympus twelve very important gods and goddesses would live: Zeus, Athena, Hades, Ares, Poseidon, Hera, Apollo, Aphrodite and others. Zeus's symbol ~~was~~ the symbol of a lightning bolt. Athena had the symbol of an owl. Hades had the symbol of the underworld. Ares was the god of war. Aphrodite was the god of love. All gods were like humans: fighting, loving, plunging and arguing.



All the city-states have an acropolis (highest point of the city). On the acropolis there was a temple where the Greeks would pray to their gods. In the picture ^{below} you can see a temple; this temple belongs to ^{in Athens} Athena. In the war of Thermopylae (the second war) against the Persian Empire, the Persians destroyed the temple into ruins. This was after the 300 three hundred soldiers from Greek were killed in the narrow pass. Overall, the Greeks still beat the Persians.



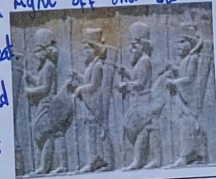
The Greek city-states had a theatre where they would laugh and cry from people acting. These seats were almost just like terraces carved into a mountain. They also had a gymnasium; only men were allowed because they had to be naked in a gymnasium. This shows that women were not allowed to into a gymnasium.



All the Greek city-states can work together very great and trade because they all spoke the same languages. Unfortunately, the Persians all spoke different languages which means they are not as good as the Greeks together. This might have been why the Greeks had beaten the Persians which had been controlled by King Darius and King Xerxes.

alpha	beta	gamma	delta	epsilon
A	B	Γ	Δ	Ε
α	β	γ	δ	ε

Although the Persian Empire was huge the Greeks were strong. When the Persians wanted Greece they knew it would be hard. Usually Athens and Sparta would fight each other but this time they worked together. In the first battle the Greeks stood side by side with shields. The Persians came by sea and shot arrows at the Greeks. Luckily, the arrows poured right off and the Persians were forced to retreat. That battle showed they did well together but the next did not.



6. The highest point in a Greek city state was called the:

- a) acropolis
- b) agora
- c) theatre
- d) gymnasium

7. Archaeologists think that the Indus people were very organised because they have found:

- a) thousands of bricks all the same size and a system of weights to make trading fair
- b) lots of stories which we can read
- c) enormous pyramids
- d) huge palaces for Indus kings



● Bewaking van leertijd

Opvallend advies: wapen schoolkinderen nu al tegen burn-outs



De Backer wil bewustwording over privacy in de eindtermen

22/09/17 om 11:44 Bijgewerkt om 11:44 Bron : Belga

Staatssecretaris voor Privacy Philippe De Backer startte vandaag zijn tweede tournee, waarbij hij in middelbare scholen in het hele land met jongeren gaat spreken over privacy op het internet. De Backer zou graag zien dat bewustwording over privacy een onderdeel van de eindtermen wordt.



De Standaard Meest recent Corona Bir

HOME > LIFE & STYLE > GEZONDHEID

NIEUWE INITIATIEVEN NODIG OM MOEDERMELK TE PROMOTEN

‘Borstvoeding moet les zijn in lagere school’

02/08/2017 om 08:01 door Jonas Mayeur



Mode | Beauty |
Gezondheid | Gl

MEEST RECENT - M

1. Noma opnieuw
2. Culi-jetsset
3. Matteo La



● Productief schoolklimaat voor leerlingen

Domeinen van Onderwijskundig leiderschap



● Productief schoolklimaat voor leerkrachten

Participatieve besluitvorming **gebaseerd op competentie**, draagt bij tot gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid (bv vakgroepen)

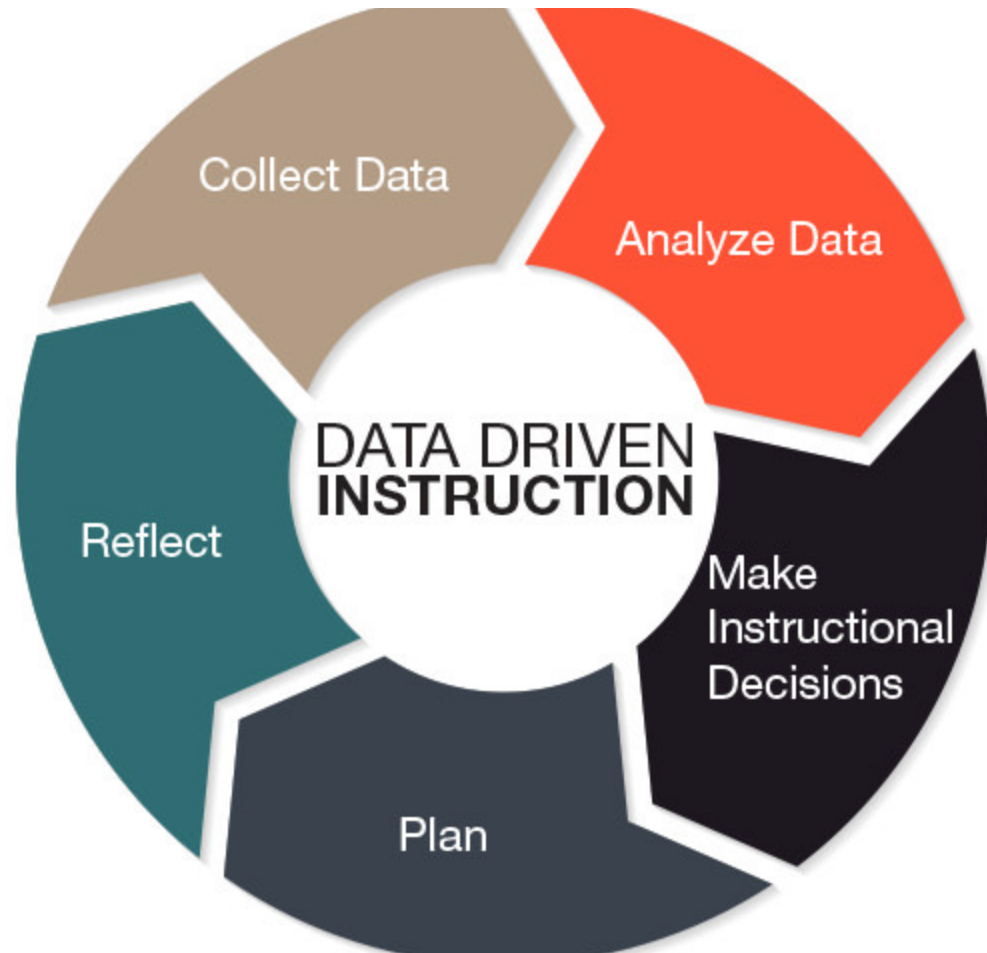
Deelname van schoolleider aan (in)formele leerprocessen van leraren

- geeft signaal dat die belangrijk zijn én
- geeft schoolleider kans om te leren wat leraren nodig hebben qua ondersteuning
- draagt bij tot de expertise van de schoolleider

Domeinen van Onderwijskundig leiderschap



● Gebruik data voor onderwijsverbetering



Beslissingen motiveren

Draagvlak creëren

Data die vooruitgang in monitoren

Toetscompetenties van leerkrachten zo ontwikkelen dat ze zelf in staat zijn te monitoren en bij te sturen

“Reflective practitioner”

● Domeinen van Onderwijskundig leiderschap



● Middelen en personeel strategisch inzetten



Strategisch personeelsmanagement sterkst gerelateerd aan leerlingenprestaties



Wie beste leerkrachten kan aantrekken en houden = voorsprong



Effectiviteit leraar bij aanwerving moeilijk te bepalen



Ook strategische inzet van belang!

Middelen en personeel strategisch inzetten

Schaarse middelen richten op kernproces

Tijd = schaars middel

Beter tijdsmanagement bij schoolleiders leidt tot betere prestaties: focus op doelen

Ruimte voor samenwerking inplannen

Verantwoordelijkheden leraren buiten onderwijs beperken



● Domeinen van Onderwijskundig leiderschap



● **vertrouwen**



● VERTROUWEN

↓ vertrouwen = ↓ snelheid ↑ kosten

En

↑ vertrouwen = ↑ snelheid ↓ kosten



● Vertrouwen



Geloofwaardigheid

Relatievertrouwen

● **Vertrouwen: geloofwaardigheid**

Integriteit: moed om te handelen in overeenstemming met je waarden en overtuigingen.

Intentie: motieven en agenda's die tot uiting komen in ons gedrag.

Kunnen: talenten, houdingen, vaardigheden, kennis en stijl.

Resultaten: 'track record', prestaties, het gedaan krijgen van de juiste dingen.

● relatievertrouwen

Gedrag:	Betekenis:
Praat recht door zee	Wees eerlijk en vertel de waarheid, draai er niet om heen.
Toon respect	Respecteer de waardigheid van ieder persoon en iedere functie.
Creëer transparantie	Houd geen informatie achter.
Herstel fouten	Bied je verontschuldigen aan en maak het goed als er iets mis ging.
Toon loyaliteit	Erken de bijdragen van anderen en praat niet negatief over anderen achter de rug om.
Lever resultaten	Zorg dat je de juiste dingen doet en kom je prestatieafspraken na.
Word beter	Verbeter continu en sta dus open voor feedback en gebruik die!
Onderken de realiteit	Steek je hoofd niet in het zand, treed problemen open tegemoet.
Verduidelijk verwachtingen	Maak verwachtingen expliciet en kom ze na.
Wees aanspreekbaar	Houd je zelf en anderen verantwoordelijk voor resultaten en gedrag.
Luister eerst	Luister eerst. Proberen eerst te begrijpen, voordat je begrepen wordt.
Kom afspraken na	Wees zorgvuldig in je toezeggingen en als je ze maakt, kom ze na!
Geef vertrouwen	Neig naar vertrouwen geven ondanks de mogelijke risico's.



“

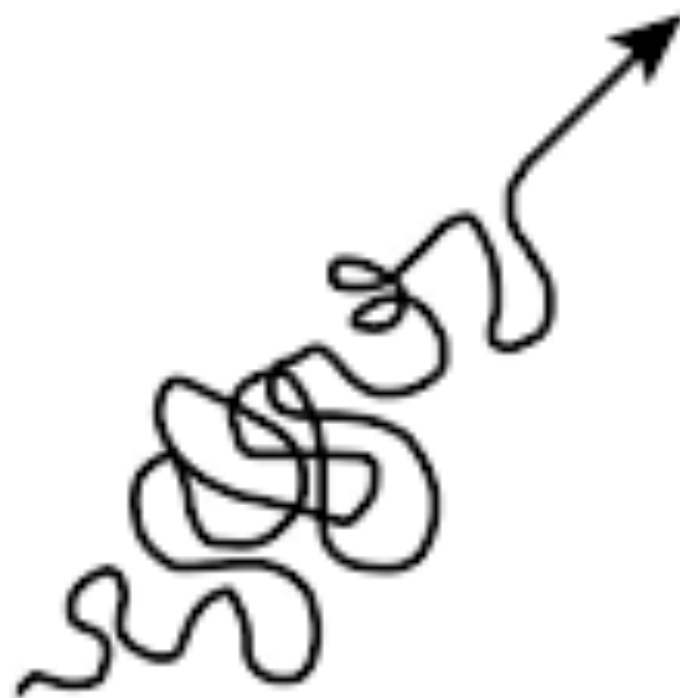
Leiderschap gaat niet over strategie en anderen inspireren. Het gaat over garanderen dat de dingen gebeuren wanneer je wil dat ze gebeuren volgens de afgesproken standaarden. Het gaat over consistente uitvoering, die komt van heldere systemen, processen en ondersteuning, gebaseerd op evidentie over wat werkt, het monitoren van resultaten en vooruitgang op een wijze dat de leerlingen leren. “ (Covey)

SUCCESS



what people think
it looks like

SUCCESS



what it really
looks like