

DEPARTEMENT

ONDERWIJS & VORMING

Vlaamse overheid

Afdeling Beleid Onderwijspersoneel

Afdeling Strategische Beleidsondersteuning

Koning Albert II-laan 15

1210 BRUSSEL

T 02 553 96 53

katrien.vercruyssen@ond.vlaanderen.be

nascholing@vlaanderen.be

www.onderwijs.vlaanderen.be

Oproep tot het indienen van een voorstel tot het bekomen van een facultatieve projectsubsidie m.b.t. een professionaliseringstraject met het oog op het versterken van leiderschap voor herstel en veerkracht in het Vlaamse onderwijs i.k.v. het relanceplan Vlaamse Veerkracht

SAMENVATTING OPROEP

Doelgroep van de oproep

Deze oproep richt zich tot iedere persoon of organisatie (of partnerschap) die zich bekwaam acht om een 2-jarig professionaliseringstraject op te zetten voor schoolleiders en die de nodige expertise heeft op het gebied van het ondersteunen van collectieve leerprocessen van schoolleiders om leiding te geven voor herstel en veerkracht in Vlaamse scholen. Deze oproep bestaat uit twee oproepdelen. Voor beide delen verwachten we bijkomende specifieke expertise:

- voor **oproepdeel 1** verwachten we expertise in professionalisering van schoolleiders rond onderwijskundig leiderschap, onder andere met het oog op remediëring van leerachterstanden.
- **oproepdeel 2** verwachten we expertise in professionalisering van schoolleiders rond het ontwikkelen van strategieën om de schoolorganisatie (inclusief het personeelsbeleid) maximaal af te stemmen op de noden van de leerlingen en het schoolteam.

De indieners geven in hun aanvraag aan voor welk oproepdeel de aanvraag geldt.

Doelgroep en doelstellingen van het professionaliseringsproject

De professionaliseringsprojecten hebben tot doel om, aan de hand van het ondersteunen van collectieve leerprocessen, schoolleiderschap te versterken met het oog op herstel en veerkracht in Vlaamse scholen in het gewoon en buitengewoon basis- en secundair onderwijs. Hiertoe wordt de algemene oproep verdeeld in twee delen:

- **oproepdeel 1** richt zich op het versterken van onderwijskundig leiderschap bij schoolleiders, onder andere met het oog op remediëring van leerachterstanden;
- **oproepdeel 2** richt zich op het versterken van leiderschap bij schoolleiders met het oog op het ontwikkelen van strategieën om hun schoolorganisatie (inclusief het personeelsbeleid) maximaal af te stemmen op de noden van de leerlingen en het schoolteam. Dit kan niet enkel bijdragen tot het aantrekken en behouden van leraren en andere personeelsleden, maar ook tot een sterk pedagogisch-didactisch beleid in scholen, hetgeen belangrijk is in

het kader van herstel en veerkracht. Het betrekken van schoolleiders van scholen in een uitdagende context in dit deel is een pluspunt. Het gaat om scholen gekenmerkt door een hoog aantal kwetsbare en kansarme leerlingen en een lage retentie van leraren.

Voor de deelnemende schoolleiders geldt als voorwaarde dat deelname enkel mogelijk is in een samenwerkingsverband met andere schoolleiders. Per project worden minstens 7 samenwerkingsverbanden ondersteund, bestaande uit minstens 4 scholen.

De professionaliseringstrajecten kaderen in het deelluik 'kwetsbare leerlingen en studenten en wendbare scholen' van het relanceplan Vlaamse Veerkracht. De oproep wordt gelanceerd met het oog op een projectopstart op 1 september 2021. De projecten worden georganiseerd in de schooljaren 2021-2022 en 2022-2023 om de nefaste gevolgen van de coronacrisis zo snel mogelijk aan te pakken.

Looptijd

De professionaliseringsprojecten hebben een 2-jarige looptijd. Ze starten op 1 september 2021 en eindigen op 30 juni 2023.

Financiering

Per project is maximaal € 300.000 voorzien.

Er worden maximaal 10 projecten gesubsidieerd.

Indienings- en beslissingsprocedure

U dient het aanvraagformulier en het projectvoorstel ten laatste op 2 maart 2021 elektronisch in bij het departement Onderwijs en Vorming per mail aan katrien.vercruyssen@ond.vlaanderen.be en nascholing@vlaanderen.be. In het onderwerp van de mail vermeldt u 'professionaliseringsproject schoolleiderschap'.

Een commissie, samengesteld door de secretaris-generaal van het departement Onderwijs en Vorming, beoordeelt de ontvankelijkheid en maakt een selectie uit de ingediende voorstellen op basis van de criteria vermeld in deze oproep. Na beslissing over de toekenning van de subsidies door de Vlaamse Regering ontvangt u ten laatste op 31 mei 2021 feedback over uw voorstel.

Toelichting over de oproep

Het departement Onderwijs en Vorming voorziet een informatiesessie over de oproep voor geïnteresseerde indieners. Op voorhand inschrijven is noodzakelijk.

Meer informatie daarover vindt u via [websitelink](#).

Wetenschappelijke opvolging en engagement tot deelname

Deze projecten moeten bijdragen tot een wetenschappelijk onderbouwd professioneel continuüm voor schoolleiders. Dit continuüm behelst het idee dat professionele ontwikkeling een continu en samenhangend proces is waarbij de schoolleider zich zowel voor, bij aanvang als tijdens de loopbaan professioneel ontwikkelt. De projecten worden op systematische wijze geanalyseerd, zodat de inzichten kunnen dienen als input voor de ontwikkeling van principes voor een professioneel continuüm voor schoolleiders. Hiertoe wordt flankerende wetenschappelijke ondersteuning en onderzoek opgezet.

Deze wetenschappelijke opvolging omvat:

- het organiseren van mogelijkheden tot collectief leren van de projectorganisatoren, met het oog op uitwisselen van evidence informed inzichten en ervaringen;
- een analyse van de processen en effecten van de projecten.

Zowel de projectorganisatoren als de schoolleiders engageren zich tot deelname aan dit wetenschappelijk onderzoek.

Waarom deze oproep?

1. *Schoolleiderschap voor herstel en veerkracht*

De coronacrisis stelt uitdagingen aan alle betrokkenen in onderwijs, ook aan de **schoolleider**. Momenteel wordt heel wat onderzoek gevoerd naar het in kaart brengen van de effecten van de coronacrisis. Wat duidelijk is, is dat we moeten inzetten op het reduceren van de leerachterstanden van alle leerlingen, maar zeker voor de leerlingen in kwetsbare posities. Daarom moeten leraren(teams) meer ondersteund worden in hun pedagogisch-didactisch handelen in de klas, ook met het oog op omgaan met diversiteit in de klas en in de scholen. Verhoogde inzet op **onderwijskundig leiderschap** vanwege de schoolleider is dan ook vereist in het kader van herstel en veerkracht.

Sterke schoolteams en schoolleiders zijn nodig. Dit geldt voor alle scholen, maar vooral in scholen in een uitdagende context en met vele **kwetsbare leerlingen**. Heel wat wetenschappelijk onderzoek stelt evenwel vast dat in scholen met een kansarme leerlingenpopulatie vaak de minst ervaren leerkrachten werken. Op basis van TALIS data blijkt dat de situatie in Vlaanderen zeer uitgesproken is. Meer dan in andere landen werken ervaren leerkrachten in Vlaanderen meestal in een minder uitdagende context terwijl startende leraren in scholen werken met een kansarme leerlingenpopulatie. Mogelijk wordt deze tendens nog versterkt in tijden van schaarste op de arbeidsmarkt, zoals nu het geval is met het lerarentekort (Van Droogenbroeck et al., 2019). Verder zijn er mogelijk ook gevolgen naar leeruitkomsten aangezien onderzoek uitgewezen heeft dat de effectiviteit van leerkrachten stijgt naarmate zij meer ervaring hebben (zie o.m. Backers et al., 2020).

De huidige crisis maakt de nood aan ondersteuning van schoolleiders bij het ontwikkelen van strategieën om hun schoolorganisatie (inclusief het personeelsbeleid) maximaal af te stemmen op de noden van de leerlingen en het schoolteam zichtbaar. Bij scholen in een uitdagende context is die nood het hoogst.

De huidige crisis zet ook individuele schoolleiders onder druk. Verschillende onderzoeksrapporten hebben – los van de huidige crisis – gewezen op het belang van collectieve leerprocessen tussen onderwijsprofessionals in het algemeen en in het bijzonder schoolleiders (zie ook verder). Ook wijst Révai (2020) op de **kracht van collectieve netwerken om collectief kennis te ontwikkelen**. Deze netwerken hebben nood aan voldoende middelen en leiderschap.

In het kader van het plan voor herstel en veerkracht dient dus versterkt ingezet te worden op het ondersteunen van leiderschap via collectieve leerprocessen. Daarom zetten we professionaliseringstrajecten op om schoolleiders collectief te versterken om leiding te geven in een veranderde context. Enerzijds richten de trajecten zich op onderwijskundig leiderschap onder andere met het oog op remediëring van leerachterstanden (oproepdeel 1); anderzijds op het versterken van het leiderschap van schoolleiders met het oog op het ontwikkelen van strategieën om de schoolorganisatie maximaal af te stemmen op de noden van leerlingen en het schoolteam (oproepdeel 2).

2. *Meer dan ooit is er nood aan sterk onderwijskundig leiderschap*

Kwaliteitsvol onderwijs vraagt niet alleen excellente leraren, maar ook sterke schoolleiders. Van de schoolleider wordt verwacht dat hij voor kwaliteitsvol onderwijs zorgt via de schoolorganisatie, het schoolklimaat, de leraren en het lesgeven. Deze veelheid van invloeden en maatschappelijke

verwachtingen ten aanzien van onderwijs maakt het beroep van schoolleider dan ook bijzonder uitdagend. Divers onderzoek heeft gewezen op het belang van ondersteuning, maar ook van vorming om hiermee om te gaan (zie o.m. Devos et al., 2018).

Ook de TALIS 2018 studie (Van Droogenbroeck et al., 2020) toont dat een schoolleider dagelijks een veelheid aan rollen combineert: personeelszaken behartigen, het schoolbudget beheren, communiceren met ouders etc. Hoewel het opnemen van onderwijskundig leiderschap een belangrijk element is in dit geheel, blijkt dit in Vlaanderen echter minder evident: het percentage schoolleiders dat zich vaak of heel vaak bezig houdt met onderwijskundige leiderschapsactiviteiten ligt ofwel lager dan 50% ofwel niet veel hoger dan 50%. Ook uit de rapportering van hun tijdsbesteding komt naar voor dat Vlaamse schoolleiders relatief wat minder tijd besteden aan taken die verband houden met lesgeven en het curriculum¹. Toch vormt dit een grote uitdaging in het voortdurend streven naar kwaliteit, zeker in een context van diversiteit.

Leraren en ook andere leden van het schoolteam hebben nood aan onderwijskundige ondersteuning in hun dagelijkse klaspraktijk om onder meer met volgende vragen om te gaan: Hoe ga ik om met het curriculum?, Hoe kan ik het leren van de leerlingen ondersteunen?, Hoe kan ik de didactische principes vertalen?, ... Dit vraagt een sterk **onderwijskundig leiderschap**, waarbij de focus ligt op de leerresultaten en het leerproces van de leerling. Het leiding geven moet gericht zijn op leerlinguitkomsten, onder meer de aanwezigheid en gedrag van leerlingen, positieve waarden, persoonlijke en sociale vaardigheden, het welbevinden en uiteindelijk op leerprestaties van leerlingen. Daarnaast maken ook de kwaliteit van het curriculum, hoge verwachtingen ten aanzien van leerlingen (inclusief discipline), persoonlijke aandacht en zorg voor leerlingen, evaluatie en opvolging van leerprestaties hier deel van uit.

Men kijkt nog steeds vaak naar de schoolleider om hierin ondersteuning te bieden. De huidige coronacrisis en de nood aan pedagogisch-didactische wendbaarheid (bijvoorbeeld door de combinatie van face to face onderwijs en afstandsonderwijs) versterkt de nood aan het onderwijskundig leiderschap.

Om dit onderwijskundig leiderschap in een school vorm te geven, is **transformationeel leiderschap** onontbeerlijk. Meer specifiek, als de schoolleider niet de karakteristieken van een transformationele leider vertoont – zoals het uitdragen van de visie, het intellectueel stimuleren van de leraren, het richten van de professionele ontwikkeling van leraren of bevorderen van een structuur voor gemeenschappelijke besluitvorming en het communiceren met ouders - dan zal deze leider er ook niet in slagen om met de leraren samen te werken aan de verbetering van het werk in de klas.

Bij onderwijskundig leiderschap is het ondersteunen van schoolprocessen (zoals het ontwikkelen van visie, het strategisch besteden van middelen, het voorzien van de nodige structurele werkcondities, het stimuleren van samenwerking en collectief leren, het bevorderen van een positief schoolklimaat en het stimuleren en richten van de professionele ontwikkeling van het

¹ Gemiddelde percentage tijd dat schoolleiders besteden aan taken en vergaderingen met betrekking tot het curriculum en het lesgeven: 14,4% in het lager onderwijs en 15,1% in het secundair onderwijs (1^{ste} graad).

schoolteam) steeds gericht op het versterken van het onderwijs en het beter leren door de leerlingen, of anders: op het primaire proces (Devos, 2019; Hallinger, 2003; Hopkins, 2001; Vekeman et al., 2020). Onderwijskundig leiderschap staat dus niet op zichzelf. In het nadenken over leiderschap in scholen is er sprake van een **toenemende convergentie** van transformationeel en onderwijskundig leiderschap.

Bovendien kan dit onderwijskundig leiderschap niet langer meer de zaak van de individuele schoolleider alleen zijn en wordt het steeds meer **gedeeld** met anderen. Hierbij werkt de schoolleider enerzijds transformationeel - hij stimuleert de betrokkenheid en de ontwikkeling van de leraren - en anderzijds werkt hij samen met de leraren om het primaire proces te optimaliseren. Hij is dan niet de enige die leiding geeft aan het primaire proces, maar hij leidt – of beter, begeleidt – de leraren die leidinggeven aan het primaire proces (“teacher leadership”) en hij organiseert scholen als professionele leergemeenschappen. Toch blijft de schoolleider hierbij een cruciale leiderschapsrol hebben. Het belang van een continue professionele ontwikkeling (zowel bij aanvang als gedurende de hele loopbaan) in het versterken van schoolleiderschap is dan ook onmiskenbaar.

Dit vormt de inhoudelijke focus van oproepdeel 1. We verwachten dat deze projecten schoolleiders versterken met betrekking tot onderwijskundig leiderschap specifiek met het oog op remediëring van leerachterstanden. Dit draagt bij tot herstel en veerkracht.

3. Nood aan het ontwikkelen van strategieën om de schoolorganisatie (inclusief het personeelsbeleid) maximaal af te stemmen op de noden van de leerlingen en het schoolteam

Goede leraren zijn het fundament voor kwaliteitsvol onderwijs én voor de verdere relance. Het aantrekken en het behouden van goed opgeleide leraren met voldoende expertise is dan ook zeer belangrijk. Dit wordt bemoeilijkt door een toenemend lerarentekort, zeker in scholen gekenmerkt door een diverse leerlingenpopulatie. Uit zowel internationaal als Vlaams onderzoek blijkt dat in scholen met een kansarme leerlingenpopulatie vooral beginnende en dus meer onervaren leerkrachten werken.

Een zekere mate van verloop en uitstroom in scholen is normaal. Toch erkent iedereen het probleem van het hoge aantal lerarenwissels in scholen die gekenmerkt worden door een diverse leerlingenpopulatie. Dit hoge aantal lerarenwissels kan volgens onderzoekers een negatieve impact hebben op de leerlingenprestaties en de schoolorganisatie.

De huidige crisis maakt de nood aan ondersteuning van schoolleiders in uitdagende contexten bij het ontwikkelen van strategieën om hun schoolorganisatie (inclusief het personeelsbeleid) maximaal af te stemmen op de noden van de leerlingen en het schoolteam zichtbaar en geeft aan dat een adequaat strategisch personeelsbeleid een *conditio sine qua non* is (Vekeman, Tuytens & Devos, 2020; zie ook o.m. Meirsschaut, Hostyn, & Naert, 2020).

Het recente onderzoek naar het aantrekken en behouden van leraren in grootstedelijke context (Backers et al., 2020) legde bloot welke factoren een invloed hebben op het aantrekken en behouden van leraren. De onderzoekers stelden vast dat vooral de werkcondities bepalend zijn voor de mate waarin scholen erin slagen leraren aan te trekken en te behouden. Om leraren binnen de school te houden, moet er volgens de onderzoekers actief ingezet worden op een sterk schoolleiderschap en een sterk schoolteam, het betrekken van leraren bij beslissingen, het proactief rekruteren, het creëren van een schoolcultuur met een grote ouderbetrokkenheid en het duidelijk afspraken maken over het omgaan met leerlingen met gedrags- en disciplineproblemen. Immers, uit het onderzoek blijkt dat vooral de werkcondities een invloed hebben op de lerarenwissels in

een school. Meer specifiek zorgt een sterke schoolleider en een duidelijk personeelsbeleid in combinatie met een goed samenwerkend lerarenteam ervoor dat leraren aangetrokken worden tot de school en ook blijven, waardoor deze scholen een hoge retentie hebben.

Dit onderzoek bevestigde dus nogmaals het belang van een **sterke schoolleider als een van de hefboomen om goed onderwijs te organiseren**. De schoolleider vormt de spil van de school en het is dan ook van groot belang dat hij of zij een doordacht personeelsbeleid voert om leraren en andere personeelsleden in de school te kunnen houden (zie ook Vekeman, et al., 2020). Hierbij zijn transparantie en betrokkenheid van personeelsleden cruciaal. Ook wijzen de onderzoekers op het belang van samenwerkingen binnen het schoolbestuur en de scholengemeenschap. Van schoolleiders wordt dan ook verwacht om de professionele samenwerking tussen personeelsleden te bevorderen door hen voldoende mogelijkheden te geven om binnen de schooluren te overleggen. Ook de aanwezigheid van een schoolleider tijdens overlegmomenten, toont de betrokkenheid van de schoolleider en kan de samenwerking in het schoolteam ten goede komen.

Dit vormt de inhoudelijke focus van oproepdeel 2. We verwachten dat schoolleiders ondersteund worden om strategieën te ontwikkelen om hun schoolorganisatie (inclusief het personeelsbeleid) maximaal af te stemmen op de noden van de leerlingen en het schoolteam. Dit kan niet enkel bijdragen tot het aantrekken en behouden van leraren en andere personeelsleden (en meer bepaald in scholen in een uitdagende context), maar ook tot een sterk pedagogisch-didactisch beleid in scholen, hetgeen belangrijk is in het kader van herstel en veerkracht.

4. Groeiend belang van collectief leren

Onderzoek over effectieve professionalisering (zie o.m. Merchie et al., 2015) heeft er al op gewezen dat samenwerking, interactie, discussie en feedback potentieel krachtige leermiddelen zijn. **Collectief leren** verwijst naar het gezamenlijk deelnemen en leren bij deelname aan professionaliseringsinitiatieven. Het gaat niet enkel om het leren in groep, maar ook om het leren als groep, om zo via collectieve processen, naast individuele leeruitkomsten, ook collectieve leeruitkomsten te bekomen (De Smet et al., 2019).

In eerder onderzoek van o.m. Devos et al. (2018) wordt het belang van interpersoonlijke contacten voor schoolleiders benadrukt, zowel voor het welbevinden als voor het samen leren. Het samen verantwoordelijk zijn voor het leren van de leerlingen én het schoolteam in de eigen scholen kan leiden tot collectief leren. Het idee van een individuele schoolleider die alleen verantwoordelijk is voor een school is niet meer houdbaar. Daarom wordt in het opzet van deze oproep deze kans tot collectief leren ingebouwd.

We verwachten dat collectief leren een cruciale plaats krijgt in de projecten, niet enkel als doel en inhoud, maar ook als methodiek. We verwachten dat de projecten ook bijdragen tot onderbouwde inzichten over collectief leren. Daarom verwachten we van de projectindieners dat ze gebruik maken van wetenschappelijk onderbouwde methodieken, aangepast aan de noden van de specifieke contexten waarin deze zullen gebruikt worden. De professionaliseringsprojecten moeten immers ook bijdragen tot het versterken van de kennisbasis over onderbouwde methodieken voor collectief leren van schoolleiders. Hiertoe zal de wetenschappelijke opvolging van de projecten ook leiden (cfr. infra).

Dit dient in oproepdeel 1 en 2 aan bod te komen.

5. Input voor de ontwikkeling van een professioneel continuüm voor schoolleiders

Inzichten opgedaan uit deze projecten zullen worden meegenomen als **een van de bronnen voor de ontwikkeling van het professioneel continuüm voor schoolleiders**. Dit continuüm behelst het idee dat professionele ontwikkeling een continu en samenhangend proces is waarbij de schoolleider zich zowel voor, bij aanvang als tijdens de loopbaan professioneel ontwikkelt. De principes van dit professioneel continuüm worden afgestemd op een (nog te ontwikkelen) competentieprofiel voor schoolleiders, in samenwerking met de sociale partners en andere experts, zoals voorzien in de beleidsnota Onderwijs voor 2019-2024: “Samen met alle onderwijspartners faciliteer ik de ontwikkeling van een model competentieprofiel voor schoolleiders. Dit competentieprofiel vormt de basis voor de verdere ontwikkeling van een opleiding voor schoolleiderschap.” (p. 49).

Deze projecten dragen bij tot een wetenschappelijk onderbouwd professioneel continuüm voor schoolleiders door op een systematische wijze de projecten te analyseren. Meer specifiek dienen de projecten hiervoor meer inzichten te bieden voor ontwikkeling van onderbouwde methodieken van collectief leren met het oog op het versterken van onderwijskundig leiderschap. Hiertoe wordt flankerend **wetenschappelijke ondersteuning en onderzoek** opgezet.

Tegelijk beogen we onderbouwde inzichten over collectief leren over de projecten heen.

Dit geldt voor oproepdeel 1 en 2.

De opdracht daarvoor zal, los van deze oproep, via een onderzoeks- en ontwikkelingsopdracht worden toegekend.

Doelgroep van de professionaliseringsprojecten

De doelgroep van uw professionaliseringsproject zijn **schoolleiders** van scholen in het gewoon en buitengewoon basis- of secundair onderwijs in **een duurzame samenwerkingsrelatie**, ongeacht het net waartoe deze scholen behoren. Het kan gaan om scholen binnen eenzelfde schoolbestuur, scholengroep of scholengemeenschap of om scholen die op een andere manier een duurzame samenwerkingsrelatie hebben opgebouwd.

Deelname in een samenwerkingsverband zorgt voor ondersteuning en verduurzaming van het collectief leren. Een samenwerkingsverband moet bestaan uit **minimaal 4 scholen** en kan niveau- en netoverschrijdend zijn. De bedoeling is dat alle schoolleiders van de scholen die deel uitmaken van het samenwerkingsverband (ook de ervaren schoolleiders) zich verder en gezamenlijk professioneel ontwikkelen.

Voor oproepdeel 2 is het een pluspunt als ook schoolleiders van scholen in een uitdagende context betrokken worden. Het gaat om scholen gekenmerkt door een hoog aantal kwetsbare en kansarme leerlingen en een lage retentie van leraren.

Doelstellingen

De professionaliseringsprojecten hebben tot doel om, **via het ondersteunen van collectieve leerprocessen**, schoolleiderschap in een sterk veranderde context te versterken met het oog op herstel en veerkracht in Vlaamse scholen in het gewoon en buitengewoon basis- en secundair onderwijs. De algemene oproep wordt verdeeld in twee delen, elk met volgende bijkomende doelstellingen:

- **oproepdeel 1:** het onderwijskundig leiderschap versterken, onder andere met het oog op remediëring van leerachterstanden;
- **oproepdeel 2:** het leiderschap versterken bij schoolleiders met het oog op het ontwikkelen

van strategieën om hun schoolorganisatie (inclusief het personeelsbeleid) maximaal af te stemmen op de noden van de leerlingen en het schoolteam. Dit kan niet enkel bijdragen tot het aantrekken en behouden van leraren en andere personeelsleden, maar ook tot een sterk pedagogisch-didactisch beleid in scholen, hetgeen belangrijk is in het kader van herstel en veerkracht.

De volgende concrete doelen staan hierbij voorop:

De deelnemende schoolleiders:

- ✓ maken kennis met wetenschappelijk onderbouwde kaders over leiderschap.
 - Voor oproepdeel 1: specifiek ook over onderwijskundig leiderschap
 - Voor oproepdeel 2: specifiek ook over leiderschap van scholen met het oog op het ontwikkelen van strategieën om de schoolorganisatie (inclusief het personeelsbeleid) maximaal af te stemmen op de noden van de leerlingen en het schoolteam;
- ✓ beschikken over de vaardigheden om deze kaders toe te passen;
- ✓ kunnen deze kaders vertalen naar concrete acties in de eigen schoolcontext, deze uitvoeren, evalueren en bijsturen;
- ✓ maken kennis met wetenschappelijk onderbouwde kaders om collectief te leren en collectief leren te stimuleren;
- ✓ beschikken over de vaardigheden om samen met collega-schoolleiders collectief te leren;
- ✓ kunnen condities opzetten om – zowel tijdens als na afloop van het professionaliseringstraject – collectief te leren. Ze kunnen deze ook uitvoeren, evalueren en bijsturen;
- ✓ worden ondersteund in een duurzame implementatie van het geleerde, zowel in de eigen school als in het samenwerkingsverband met de andere deelnemende schoolleiders.

Als projectorganisator:

- ✓ ondersteunt u de schoolleiders, binnen het samenwerkingsverband, in het inhoudelijk vormgeven van leiderschap in hun school en
 - voor oproepdeel 1: specifiek in onderwijskundig leiderschap;
 - voor oproepdeel 2: specifiek in leiderschap met het oog op het ontwikkelen van strategieën om de schoolorganisatie (inclusief het personeelsbeleid) maximaal af te stemmen op de noden van de leerlingen en het schoolteam;
- ✓ ondersteunt u schoolleiders, binnen het samenwerkingsverband, bij het uittesten van nieuwe onderbouwde methodieken van collectief professioneel leren. Schoolleiders kunnen deze vormen van collectief leren vervolgens zelf inzetten in hun schoolorganisatie. De methodieken moeten voldoen aan de kenmerken van effectieve professionalisering;
- ✓ vertaalt u bovenstaande verwachtingen naar operationele doelstellingen;
- ✓ werkt u hierbij zowel op het niveau van het samenwerkingsverband als op het niveau van de individuele schoolleider;
- ✓ hanteert u zowel m.b.t. inhoud als m.b.t. de methodiek een evidence informed aanpak;
- ✓ biedt u, ter uitvoering van de algemene projectaanvraag met de generieke principes, maatwerk voor de deelnemers: u stemt de concrete aanpak af op de specifieke context waarin deze gebruikt moet worden.

We verwachten dat uw projectaanvraag voorziet in de ondersteuning van **minstens 7 samenwerkingsverbanden uit het basisonderwijs en/of secundair onderwijs**. Er worden geen verdere specificaties vermeld in deze oproep naar profiel van deelnemende schoolleiders.

Afgezien van de specifieke focus in elk oproepdeel wordt er geen overkoepelend inhoudelijk pedagogisch-didactisch thema bepaald. Om maximaal aan te sluiten bij de uitdagingen in de

samenwerkingsverbanden en om eigenaarschap te versterken, formuleren de schoolleiders in de samenwerkingsverbanden, in samenwerking met u als expert, zelf duidelijke doelstellingen en outputs, zowel op niveau van de schoolleiders als op het niveau van de organisatie. Een goede beginsituatieanalyse van elke schoolleider en het samenwerkingsverband is niet enkel essentieel voor de operationalisering van het project maar ook voor de wetenschappelijke opvolging. Bij de opstart van de projecten zullen hierover afspraken gemaakt worden.

Er wordt van de projectorganisatoren, ook een engagement verwacht om (cfr. infra 'wetenschappelijke opvolging'):

- deel te nemen aan de processen van collectief leren van de projectorganisatoren, met het oog op uitwisselen van evidence informed inzichten en ervaringen.
- bij te dragen aan de wetenschappelijke opvolging; onder meer mee te werken aan de dataverzameling.

Voor beide luiken zal de operationalisering afgestemd worden met de projectorganisatoren. De ondersteuning van de scholen is immers prioritair.

Looptijd van de projecten

De projecten starten op 1 september 2021 en eindigen op 30 juni 2023. Binnen die 2-jarige looptijd worden dezelfde samenwerkingsverbanden begeleid.

Wetenschappelijke opvolging en engagement

Naast professionalisering hebben de projecten ook tot doel om een wetenschappelijk onderbouwde aanpak over de projecten heen te stimuleren en om input te leveren voor de ontwikkeling van een wetenschappelijk onderbouwd professioneel continuüm voor schoolleiders. Dit continuüm behelst het idee dat professionele ontwikkeling een continu en samenhangend proces is dat aanvangt bij de initiële opleiding en gedurende de hele loopbaan doorloopt.

Deze doelstellingen vereisen wetenschappelijke opvolging van de professionaliseringsprojecten. De opdracht daarvoor zal, los van deze oproep, via een onderzoeks- en ontwikkelingsopdracht aan een externe actor worden toegekend. Ze omvat:

- het organiseren van mogelijkheden tot collectief leren van de projectorganisatoren, met het oog op uitwisselen van evidence informed inzichten en ervaringen;
- een analyse van de processen en effecten van de projecten.

De output van de wetenschappelijke opvolging zal bestaan uit:

- een wetenschappelijk rapport met beleidsaanbevelingen;
- een inspiratiegids over collectief leren met het oog op het versterken van het leiderschap, gespecificeerd naar de twee projectdelen;
- onderbouwde handvatten voor leiderschap voor herstel en veerkracht in het Vlaamse onderwijs.

Zowel de projectorganisatoren als de schoolleiders engageren zich tot deelname aan de wetenschappelijke opvolging.

VOORWAARDEN VOOR HET INDIENEN VAN EEN PROJECT

Wie kan een aanvraag indienen?

Deze oproep richt zich tot iedere persoon of organisatie (of partnerschap) die zich bekwaam acht om een 2-jarig professionaliseringsproject op te zetten voor schoolleiders en die de nodige expertise heeft op het gebied van het ondersteunen van collectieve leerprocessen van schoolleiders om leiding te geven voor herstel en veerkracht in Vlaamse scholen. Dit project bestaat uit twee projectdelen. De indieners geven in hun aanvraag aan voor welk onderdeel de aanvraag geldt. Voor beide projectdelen verwachten we bijkomende specifieke expertise:

- in **oproepdeel 1** verwachten we ook expertise in professionalisering van schoolleiders rond onderwijskundig leiderschap.
- in **oproepdeel 2** verwachten we ook expertise in professionalisering van schoolleiders rond het ontwikkelen van strategieën om de schoolorganisatie (inclusief het personeelsbeleid) maximaal af te stemmen op de noden van de leerlingen en het schoolteam.

Ook een partnerschap, bestaande uit meerdere organisaties, kan een voorstel indienen. Het partnerschap van projectorganisaties draagt de eindverantwoordelijkheid voor het project, maar één van de partners heeft een aansturende rol. Die partner wordt de 'indienende organisatie' genoemd en ontvangt en verdeelt de subsidie.

Door intekening op deze oproep stemmen alle betrokken instanties in met het gebruik van de gegevens die worden verzameld bij de uitvoering van het project en de daaropvolgende opvolgingsperiode. Persoonsgegevens worden verwerkt onder de verantwoordelijkheid van de projectorganisator.

Financiering

Per project voorzien we een maximale subsidie van € 300.000.
Er worden maximaal 10 projecten gesubsidieerd.

Informatie over de kosten die u kan indienen, kan u vinden in de bijlage 'Richtlijnen voor de opmaak van een financieel kostendossier'.

De beoordelingscommissie, die eveneens de inhoudelijke kwaliteit van de projectvoorstellen evalueert, kan vragen om de begroting bij te sturen.

Ontvankelijkheidscriteria

De ontvankelijkheidscriteria voor een projectaanvraag zijn:

- ✓ Het projectvoorstel bevat een niet-betalend aanbod voor de doelgroep conform de bepalingen in deze oproep (cfr. supra);
- ✓ Het projectvoorstel is opgesteld in het Nederlands;
- ✓ Het projectvoorstel is opgesteld aan de hand van het aanvraagformulier, vermeld in deze oproep;
- ✓ Het projectvoorstel is ten laatste op 2 maart 2021 elektronisch ingediend bij het departement Onderwijs en Vorming per mail aan katrien.vercruyssen@ond.vlaanderen.be en nascholing@vlaanderen.be. In het onderwerp van de mail staat de melding 'Professionaliseringsproject schoolleiderschap' opgenomen;
- ✓ Ten minste de indienende organisatie beschikt over rechtspersoonlijkheid.

BEOORDELING VAN DE PROJECTAANVRAGEN, BESLISSINGSPROCEDURE EN OPVOLGING

Beoordelingscriteria

Alle ontvankelijke voorstellen worden beoordeeld op basis van onderstaande beoordelingscriteria. Een voorstel moet minstens 65 op 100 behalen om in aanmerking te komen voor subsidiëring.

1° De kwaliteit (40 punten), namelijk:

- a. de vertaling van de generieke doelstellingen naar operationele doelstellingen;
- b. het adequaat onderbouwd kader over leiderschap.
 - Voor oproepdeel 1 bijkomend over onderwijskundig leiderschap;
 - Voor oproepdeel 2 bijkomend over leiderschap met het oog op het ontwikkelen van strategieën om de schoolorganisatie (inclusief het personeelsbeleid) maximaal af te stemmen op de noden van de leerlingen en het schoolteam;
- c. de adequate en onderbouwde opzet om het project vorm te geven;
- d. de omschrijving en onderbouwing van de (samenstelling van de) doelgroep, het rekruterings- en selectieproces van de deelnemers, de gehanteerde maatregelen voor deze samenstelling, rekrutering en selectie en de mate van afstemming van het project op de beginsituatie van de deelnemers;
- e. de kwaliteit en haalbaarheid van de planning:
 - i. coherentie tussen de geplande interventies, over de 2 jaren heen;
 - ii. haalbaarheid;
 - iii. flexibiliteit en afstemming op context en processen bij de deelnemende samenwerkingsverbanden;
 - iv. flexibiliteit in het gehele opzet en inhoud van het project om bij onvoorziene omstandigheden (bijvoorbeeld het bereiken van minder dan 7 samenwerkingsverbanden of eventuele uitval van deelnemers of volledige samenwerkingsverbanden) de doelstellingen van dit project te realiseren.
- f. de aandacht voor duurzame implementatie;
- g. de kwaliteitszorg op projectniveau.

2° De expertise van de indieners (30 punten), met name:

- a. aard en relevantie van een eventueel partnerschap van indieners of van een eventuele samenwerking;
- b. ervaring en expertise in soortgelijke projecten;
- c. vertrouwde met de vereiste theoretische en methodologische kaders;
- d. inzet en taakomschrijving personeel.

3° Kostenefficiëntie (30 punten):

- a. Zijn de gebudgetteerde kosten gerechtvaardigd?
- b. Zijn de gebudgetteerde kosten conform de richtlijnen kostendossier zoals in bijlage 1 geformuleerd?

Indienings- en beslissingsprocedure

U maakt gebruik van het **subsidieaanvraagformulier**, te vinden via **link formulier**.

In uw aanvraag werkt u het totaalconcept voor de twee schooljaren uit.

Het aanvraagformulier en het projectvoorstel verstuurt u uiterlijk op 2 maart 2021 op elektronische

wijze naar katrien.vercruyssen@ond.vlaanderen.be en nascholing@vlaanderen.be. In het onderwerp van de mail vermeldt u 'professionaliseringsproject schoolleiderschap'.
U ontvangt per mail een ontvangstbewijs.

Eenmaal de uiterste indieningsdatum is verstreken, start de beslissingsprocedure. De ingediende voorstellen worden beoordeeld en geselecteerd door een commissie, samengesteld door de secretaris-generaal van het departement Onderwijs en Vorming en bestaande uit afgevaardigden van het Ministerie van Onderwijs en Vorming en minstens 2 externe onafhankelijke deskundigen.

Het is mogelijk dat de beoordelingscommissie voorafgaand aan de finale beslissing, een terugkoppelingsmoment voorziet met een aantal van de indienende instanties om verduidelijkingen, bijkomende informatie of bijstellingen te verkrijgen.

Finaal worden de projecten weerhouden die het hoogst scoren en die een minimale score van 65 op 100 behalen.

De finale beslissing van de Vlaamse Regering zal door het departement Onderwijs & Vorming elektronisch worden meegedeeld aan de projectindieners. Daarbij zijn slechts twee uitkomsten mogelijk: positief of negatief. Er is geen mogelijkheid tot herwerking na deze beslissing.

Opvolging en vervolg van de projecten

Een stuurgroep, bestaande uit ambtenaren van het beleidsdomein Onderwijs en Vorming, organiseert regelmatig overkoepelende overlegmomenten met de projectorganisatoren voor de opvolging van de projecten. De tijdstippen ervan worden maximaal afgestemd op de tijdstippen van de overlegmomenten met de onderzoekers die instaan voor de wetenschappelijke opvolging. Deelname aan deze overlegmomenten is verplicht.

De projectorganisatoren rapporteren minstens 1 keer per schooljaar schriftelijk over hun project. Zij worden tijdig op de hoogte gesteld van de gevraagde informatie.

Ten laatste op 17 juli 2023 dient u het eindverslag in. Dat bestaat uit een financieel en inhoudelijk verslag, inclusief toelichting van gebruikte methodieken en ondersteunende materialen. Houd bij het opstellen van het financieel verslag rekening met de richtlijnen voor de opmaak van een financieel kostendossier.

Het benodigde sjabloon wordt u tijdig bezorgd.

TOELICHTING OVER DE OPROEP

Het departement Onderwijs en Vorming voorziet een informatiesessie over de oproep voor geïnteresseerde indieners. De vragen en antwoorden worden daarna gepubliceerd op de website. Inschrijven op voorhand is verplicht.

Meer informatie over het tijdstip en over de wijze van inschrijven vindt u via [websitelink](#).

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Backers, L., Tuytens, M. & Devos, G. (2020). *Het aantrekken en behouden van leraren in een grootstedelijke context*. Steunpunt Onderwijsonderzoek, Gent.

De Smet, M., Ruys, I., & Frijns, C. (2019). *Collectief leren via samenwerking met externe professionals. Eindrapport literatuurstudie*. Gent: Steunpunt Onderwijsonderzoek.

Devos, G. (2019). Kenmerken van sterke scholen: wat leert ons 40 jaar onderzoek? *Impuls Leiderschap in Onderwijs*, 1: 5-16.

Devos, G., Vanblaere, B., & Bellemans, L. (2018). *Stress en welbevinden bij schoolleiders: een analyse van bepalende factoren en van vereiste randvoorwaarden*. Steunpunt Onderwijsonderzoek, UGent.

Hallinger, P. (2003). Leading educational change. Reflections on the practice of instructional and educational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.

Hopkins, D. (2001). *School Improvement for Real*. Londen: Routledge/Falmer.

Meirsschaut, M., Hostyn, I., & Naert, L. (2020). Wijze® werkbare scholen. Schoolontwikkeling in Vlaanderen onderzoeken en versterken. Deel 1. Beschrijvend onderzoek 'werkbaarheid in scholen in verandering. Onderzoek & Ontwikkelingsopdracht, in opdracht van het Departement Onderwijs en Vorming. Gent: Arteveldehogeschool.

Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2015). *Indicatoren voor de effectiviteit van professionaliseringsinitiatieven*. Universiteit Gent.

Révai, N. (2020), "What difference do networks make to teachers' knowledge?: Literature review and case descriptions", OECD Education Working Papers, No. 215, OECD Publishing, Paris.
https://www.oecd-ilibrary.org/education/what-difference-do-networks-make-to-teachers-knowledge_75f11091-en

Van Droogenbroeck, F., Lemblé, H., Bongaerts, B., Spruyt, B., Siongers, J., & Kavadias, D. (2019). *TALIS 2018 Vlaanderen - Volume I*. Brussel: Vrije Universiteit Brussel.

Van Droogenbroeck, F., Lemblé, H., Bongaerts, B., Spruyt, B., Siongers, J., & Kavadias, D. (2020). *TALIS 2018 Vlaanderen - Volume II*. Brussel: Vrije Universiteit Brussel.

Vekeman, E., Tuytens, M. & Devos, G. (2020). *Personeelsbeleid vanuit schoolperspectief: Eindrapport*. Steunpunt Onderwijsonderzoek, Gent.

Verbiest, E. (2014). *Samen leiden op niveau. Onderzoek in opdracht van het departement Onderwijs en Vorming naar competenties en professionalisering van leidinggevendenden in het basis- en secundair onderwijs*. Nederland: Dongen.

Vlaamse Regering (2020). *Relanceplan Vlaamse Regering – Vlaamse Veerkracht*. Brussel: Vlaamse Regering.

Weyts, B. (2019). *Beleidsnota Onderwijs 2019-2024*. Brussel: Vlaamse Regering.