

Oproep tot indienen van voorstellen voor de O&O opdracht: wetenschappelijke opvolging van professionaliseringsprojecten met het oog op het versterken van leiderschap voor herstel en veerkracht in onderwijs

Situering

De coronacrisis heeft duidelijk gemaakt dat we moeten inzetten op het reduceren van de leerachterstanden van alle leerlingen, en zeker voor de leerlingen in kwetsbare posities. Hiervoor hebben lerarenteams 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?, ... Leraren(teams) moeten 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.

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, en ook onder meer op de aanwezigheid en het 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.

Verhoogde inzet op onderwijskundig leiderschap vanwege de schoolleider is dan ook vereist in het kader van herstel en veerkracht. De TALIS 2018 studie (Van Droogenbroeck et al., 2020¹) toont dat een schoolleider dagelijks een veelheid aan rollen combineert (zie ook Devos et al., 2018²). Hoewel het opnemen van onderwijskundig leiderschap een belangrijk element is in dit geheel, blijkt dit in Vlaanderen echter minder evident: het aantal bevraagde schoolleiders dat zich vaak of heel vaak bezig houdt met onderwijskundige leiderschapsactiviteiten is ofwel minder dan de helft ofwel niet veel meer dan de helft. 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 curriculum. Toch vormt dit een grote uitdaging in het voortdurend streven naar kwaliteit, zeker in een context van diversiteit (zie ook Backers et al., 2020³).

¹ Van Droogenbroeck, F., Lemblé, H., Bongaerts, B., Spruyt, B., Siongers, J., & Kavadias, D. (2020). *TALIS 2018 Vlaanderen - Volume II*. Brussel: Vrije Universiteit Brussel.

² Devos, G., Vanblaere, B., & Bellemans, L. (2018). *Stress en welbevinden bij schoolleiders: een analyse van bepalende factoren en van vereiste randvoorwaarden*. Steunpunt Onderwijsonderzoek, UGent.

³ Backers, L., Tuytens, M., & Devos, G. (2020). *Het aantrekken en behouden van leraren in een grootstedelijke context*. Steunpunt Onderwijsonderzoek, Gent.

De huidige crisis maakt de nood aan ondersteuning zichtbaar van schoolleiders (en in het bijzonder 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. Een adequaat strategisch personeelsbeleid is daarbij een conditio sine qua non (zie o.m. Backers et al., 2020³).

Daarom zetten we vanaf het schooljaar 2021 - 2022 in op tweejarige professionaliseringstrajecten om **schoolleiders** collectief te **versterken** om leiding te geven in een veranderde context. Hiervoor richten we ons op schoolleiders van scholen in het gewoon en buitengewoon basis- of secundair onderwijs in een duurzaam samenwerkingsverband, 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. Een deelnemend samenwerkingsverband bestaat uit minstens 4 scholen en per project worden minstens 7 samenwerkingsverbanden ondersteund. In het totaal beogen we zo een bereik van 280 schoolleiders.

De tweejarige 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. De algemene oproep wordt verdeeld in twee oproepdelen, 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 oproep- en gunningsprocedure voor deze professionaliseringstrajecten vindt momenteel plaats. Concrete informatie over de projectorganisatoren en deelnemende scholen zal gekend zijn tegen 30 juni 2021. Meer informatie over de oproep vindt u [hier](#).

Het is de ambitie dat deze projecten ook bijdragen tot een evidence informed 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. Ook zullen ze dienen als **een van de bronnen voor de ontwikkeling van het professioneel continuüm voor schoolleiders**. 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).

Tot slot beogen we evidence informed collectief leren over de projecten heen.

Opdracht

De projecten moeten, naast de professionalisering van de betrokken schoolleiders, ook leiden tot de ontwikkeling van concrete, toegankelijke en onderbouwde handvatten ter ondersteuning van

schoolleiders voor het opbouwen van herstel en veerkracht in het Vlaamse onderwijs. Hiervoor is **flankerend wetenschappelijk onderzoek** bij de projecten vereist. Dit zal ook bijdragen tot een evidence informed professioneel continuüm voor schoolleiders. De inzichten uit deze projecten worden gebruikt als input voor de ontwikkeling van principes voor een professioneel continuüm voor schoolleiders. Wetenschappelijke opvolging is dan ook vereist.

In de oproep staat uitdrukkelijk aangegeven dat van projectorganisatoren en deelnemende schoolleiders een engagement tot deelname aan de wetenschappelijke opvolging gevraagd wordt.

De wetenschappelijke opvolging bestaat uit twee luiken:

Deelopdracht 1: In kaart brengen en analyseren van de processen tijdens de projecten en effecten ervan

In de eerste deelopdracht willen we zicht krijgen op de processen tijdens de projecten en de effecten ervan. Naast een beschrijving van de aanpak, de leerprocessen en mogelijke effecten, verwachten we een diepgaande analyse van de randvoorwaarden van de leerprocessen van de schoolleiders. Deze bevindingen moeten afgetoetst worden aan de internationale wetenschappelijke literatuur over leiderschap, professionalisering en collectief leren en gebaseerd zijn op een (te ontwikkelen) theoretisch kader. De ontwikkeling van een theoretisch kader over leiderschap en professioneel leren door schoolleiders is dan ook vereist.

Door een wetenschappelijke opvolging van de processen en effecten in deze professionaliseringstrajecten willen we zicht krijgen op:

- (1) **Leerprocessen** van schoolleiders op vlak van de twee geformuleerde oproepdoelen;
- (2) De **bepalende factoren**, onder meer bij de kenmerken van de schoolleider, de context waarin hij of zij werkt, en ook kenmerken van de professionaliseringstrajecten;
- (3) De mate waarin de vooropgestelde doelstellingen gerealiseerd zijn en de mogelijke bedoelde en onbedoelde **effecten** van dergelijke professionaliseringstrajecten.

Een goede beginsituatieanalyse van elke schoolleider en van het samenwerkingsverband is niet enkel essentieel voor de operationalisering van het project maar ook voor de wetenschappelijke opvolging. Er wordt verwacht dat de indieners deze **beginsituatieanalyse** ondersteunen door het aanleveren van onderbouwde materialen. Bij aanvang van de professionaliseringsprojecten zullen hierover afspraken gemaakt worden.

Deze deelopdracht heeft niet tot doel om individuele professionaliseringsprojecten te evalueren, maar wel om op een wetenschappelijk onderbouwde wijze zicht te bieden op de processen en effecten van professionaliseringsinitiatieven ter versterking van leiderschap. Naast een analyse per deelproject - onderwijskundig leiderschap enerzijds en 'strategisch afstemmen van schoolorganisatie op de noden van de betrokkenen' anderzijds -, vragen we een systematische analyse over de concrete projecten heen. Op deze wijze krijgen we zicht op de processen en de effecten van de professionaliseringstrajecten. De opgebouwde evidentie moet in de eerste plaats ondersteuning bieden aan organisatoren van professionaliseringsactiviteiten voor schoolleiders, maar ook aan schoolbesturen en andere betrokkenen die een verantwoordelijkheid hebben voor de professionalisering van schoolleiders. Tot slot verwachten we beleidsaanbevelingen voor de ontwikkeling van het professioneel continuüm van schoolleiders.

Bij deze deelopdracht is het belangrijk dat de perspectieven van zowel de projectorganisatoren als de schoolleiders meegenomen worden.

Deelopdracht 2: Ontwikkelen van middelen tot kennisdeling over leiderschap voor herstel en veerkracht en collectief leren van schoolleiders

Met deelopdracht 2 beogen we dat de evidentie die doorheen de O&O opdracht en meer bepaald doorheen deelopdracht 1 is opgebouwd, voor meerdere gebruikers toegankelijk gemaakt wordt, zowel tijdens het project als na afloop. Dit vertaalt zich in volgende verwachtingen:

- Dit onderzoek moet niet enkel resultaten opleveren op het einde van het project, maar dient ook de professionaliseringsprojecten gedurende de looptijd (tussentijds) te ondersteunen en te voeden met evidentie over de projectthema's en inzichten over collectief leren. De indiener heeft in deze deelopdracht een actieve rol; hij creëert ook mogelijkheden voor de projectorganisatoren om samen evidentie uit te wisselen en hierover te reflecteren. Bij aanvang van de professionaliseringsprojecten zullen hierover concrete afspraken gemaakt worden.
- Op basis van deelopdracht 1 verwachten we wetenschappelijk onderbouwde handvatten voor leiderschap en het ontwikkelen van een professioneel continuüm ter versterking van leiderschap.
- Tot slot verwachten we een inspiratiegids voor (groepen van) scholen en hun ondersteuners over collectief leren met het oog op het versterken van onderwijskundig leiderschap én het ontwikkelen van strategieën om hun schoolorganisatie (inclusief het personeelsbeleid) maximaal af te stemmen op de noden van de leerlingen en het schoolteam, inclusief een beschrijving van onderbouwde methodieken en goede praktijkvoorbeelden.

Verwachte resultaten

Als **eindresultaten** van dit project verwachten we:

- Een wetenschappelijk rapport over de processen en de effecten van de professionaliseringstrajecten, met beleidsaanbevelingen voor de ontwikkeling van het professioneel continuüm. Dit wetenschappelijk rapport bevat ook de rapportering over de initiatieven ter versterking van het collectief leren van de projectorganisatoren;
- Wetenschappelijk onderbouwde handvatten voor leiderschap en het ontwikkelen van een professioneel continuüm ter versterking van leiderschap;
- Een inspiratiegids voor (groepen van) scholen en hun ondersteuners over collectief leren met het oog op het versterken van onderwijskundig leiderschap én het ontwikkelen van strategieën om hun schoolorganisatie (inclusief het personeelsbeleid) maximaal af te stemmen op de noden van de leerlingen en het schoolteam, inclusief een beschrijving van onderbouwde methodieken en goede praktijkvoorbeelden. Hiervoor wordt input van de beide delen van de opdracht verwacht.

We verwachten ook tussentijdse rapporteringen, onder meer over de wetenschappelijke opvolging.

Timing en opvolging van het onderzoeksproject

De overeenkomst start bij voorkeur op 1 juni 2021. Het onderzoek heeft een maximale looptijd van 28 maanden. Ten laatste op 30 september 2023 worden de resultaten opgeleverd. De onderzoeksactiviteiten zullen worden opgevolgd door een hiervoor door de secretaris-generaal van het departement Onderwijs en Vorming samengestelde stuurgroep.

Gunningsprocedure

Dit is een O&O-opdracht overeenkomstig de bepalingen van het artikel 32 van de wet van 17 juni 2016 inzake overheidsopdrachten. Alle instellingen uit het Vlaamse hoger onderwijs komen in aanmerking om een voorstel in te dienen.

De voorstellen moeten ten laatste op vrijdag 26 maart 2021 om 12.00 uur elektronisch worden bezorgd via mail aan katrijn.ballet@ond.vlaanderen.be en katrien.vercruyssen@ond.vlaanderen.be. Om ontvankelijk te zijn, dienen de voorstellen volledig en nauwkeurig uitgeschreven te zijn volgens de vormelijke en inhoudelijke vereisten zoals vermeld in het aanvraagformulier en de aanvullende richtlijnen in deze uitnodiging tot het indienen van voorstellen.

Elk ontvankelijk verklaarde voorstel wordt beoordeeld door een commissie hiervoor samengesteld door de secretaris-generaal van het departement Onderwijs en Vorming.

De beoordeling zal gebeuren op basis van volgende criteria:

a. Kwaliteit van het voorstellen deskundigheid van de indieners (60/100 punten)

Hierbij wordt enerzijds rekening gehouden met de visie op de opdracht en de mate waarin de methodologie een antwoord kan bieden op de onderzoeksvragen. Ook wordt de beschrijving en verantwoording van alle componenten van het onderzoeksopzet beoordeeld. Er wordt onder meer gekeken naar:

- Een adequaat theoretisch kader om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Het voorstel moet verwijzingen bevatten naar de bestaande wetenschappelijke literatuur over leiderschap en collectief leren;
- De methodologie om de onderzoeksvragen uit deelopdracht 1 te beantwoorden. Het voorstel moet de analysemethoden en -rapportering beschrijven en verantwoorden. Ook de eventuele selectie van de diverse databanken voor de eerste deelopdracht dient beschreven en beargumenteerd te worden;
- De methodologie om deelopdracht 2 vorm te geven;
- De methodologie om de inspiratiegids en de concrete handvatten (zie verwachte resultaten) te ontwikkelen;
- De relevantie en bruikbaarheid voor het beleid en de onderwijspraktijk;
- De kwaliteit van de valorisatievoorstellen;
- De haalbaarheid van het plan van aanpak en bijhorende timing. Er dient een planning beschreven en beargumenteerd te worden.

Anderzijds zal er voor de indieners worden nagegaan in welke mate zij ervaring hebben met de uitvoering van soortgelijke onderzoeksopdrachten. We verwachten van de indieners minstens:

- Ervaring en expertise in soortgelijke wetenschappelijke onderzoeken (inclusief dataverzameling en -analyse) en ontwikkeling van valorisatievormen (bijvoorbeeld een inspiratiegids);
- Vertrouwdheid met theoretische kaders inzake leiderschap en collectief leren;
- Vertrouwdheid met het Vlaamse onderwijslandschap;
- Management- en organisatievaardigheden van het team, bestaande uit onder andere:
 - het opzetten van gelijkaardige onderzoeksprojecten;
 - het betrekken van voor het onderzoek relevante stakeholders en experts;
 - het opzetten van effectieve governance-structuren om de in het opzet bepaalde resultaten tijdig en kwaliteitsvol te realiseren.

b. Prijs van het voorstel (40/100 punten)

Het voorstel moet een gedetailleerde prijsofferte bevatten in relatie tot de verschillende onderdelen en fasen van het onderzoek. De ingediende prijzen moeten zich situeren binnen de prijsvork van minimum 200.000 euro en maximum 250.000 euro. Het betreft een absoluut prijs criterium. De toekenning van de punten voor de prijs gebeurt via de formule: (prijs goedkoopst ingediende voorstel/prijs ingediende voorstel) * 40.

De beoordelingscommissie stelt een gemotiveerde rangschikking van de voorstellen op. Elk onderzoeksvoorstel krijgt een score die gebaseerd is op de hierboven vermelde kwaliteitscriteria en een commentaar die de gegeven score verantwoordt. Als de beoordelingscommissie bijstellingen noodzakelijk acht, kunnen de voorstellen verder onderhandeld worden.

Om gerangschikt te worden dient een voorstel minstens 75% te behalen op het totaal van de bovengenoemde criteria. Die rangschikking zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Vlaamse minister van Onderwijs, die definitief beslist over de gunning.

De modaliteiten van de uitvoering en de financiering van het geselecteerde voorstel zullen worden vastgelegd in een overeenkomst gesloten tussen de Vlaamse minister bevoegd voor Onderwijs en de geselecteerde indiener.

Er wordt een online informatiesessie georganiseerd op 24 februari 2021 om 14.00 uur. In deze sessie wordt de opdracht toegelicht en is er mogelijkheid tot het stellen van vragen. Inschrijving voor deze infosessie kan gebeuren via mail naar katrijn.ballet@ond.vlaanderen.be en dit ten laatste op 23 februari 2021 om 18.00 uur. Het verslag van deze informatiesessie zal op <https://www.onderwijs.vlaanderen.be/nl/oproepen-voor-onderzoeksvorstellen> gepubliceerd worden.