

Professionalisering van schoolleiders binnen een professioneel continuüm

Melissa Tuytens
Onderzoeksgroep Beleid en leiderschap in onderwijs

Kernprofiel voor schoolleiders in het Vlaamse Onderwijs

- Complexiteit en veelzijdigheid van leidinggeven
- Essentiële leiderschapspraktijken
- Belang van context!
- Gedeeld leiderschap
- Functie van het profiel
 - waarderend
 - richtinggevend
 - ontwikkelingsgericht
 - inspirerend

Kernprofiel voor schoolleiders in het Vlaamse Onderwijs

De belangrijkste bronnen zijn:

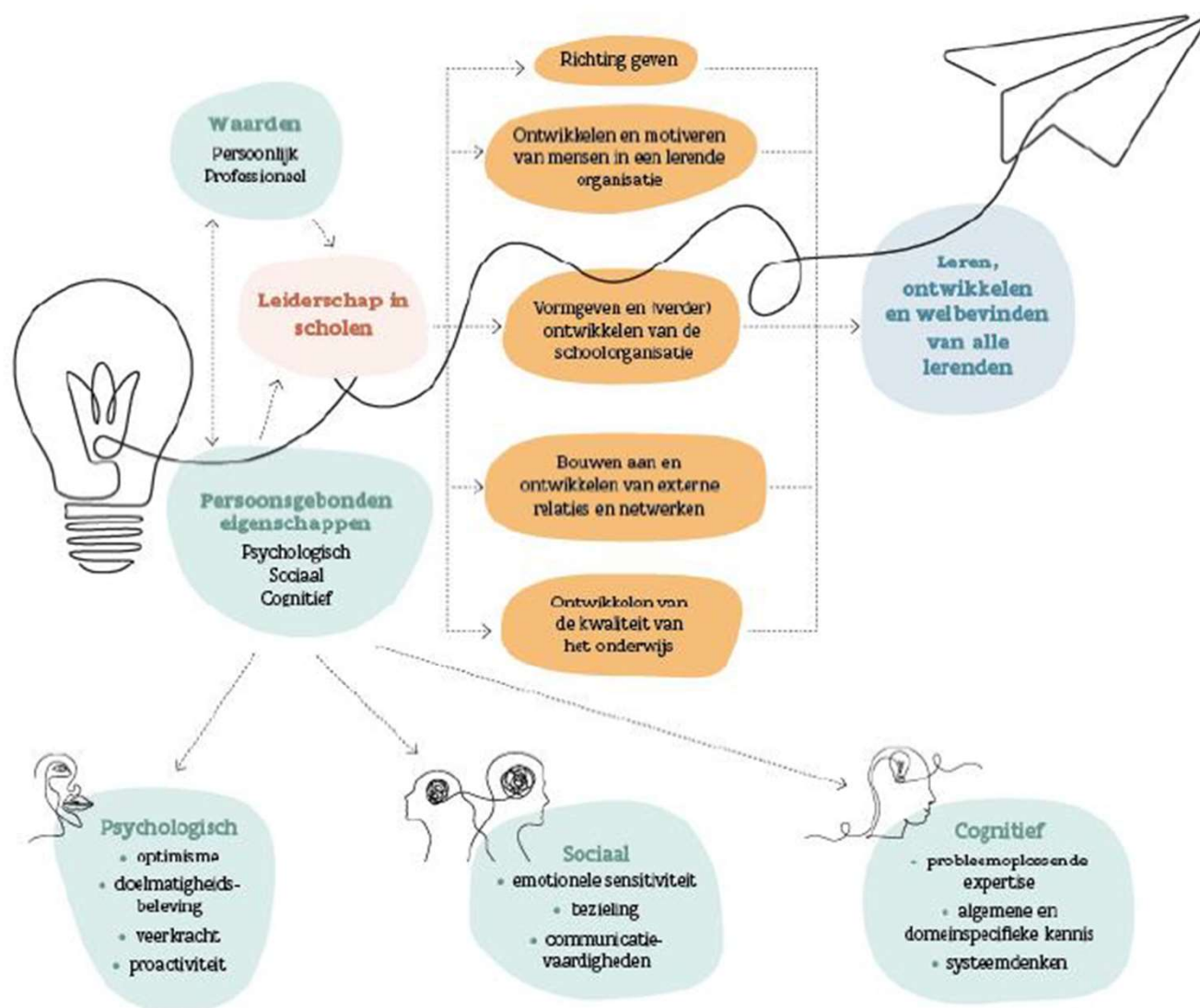
- de acht dragers van beleidsvoerend vermogen van Vanhoof en Van Petegem (2006);
- het model sterk schoolleiderschap en effectief schoolbeleid van Devos (2019);
- het onderzoek van Verbiest (2014) naar competenties en professionalisering van leidinggevenden in het basis- en secundair onderwijs;
- de Nederlandse beroepsstandaarden voor schoolleiders in het primair en voortgezet onderwijs.

De tekst kwam tot stand in een werkgroep in de schoot van Onderhandelingscomité SectX-C2-OOC onder leiding van prof. dr. Geert Devos (UGent).

Werkdefinitie schoolleiderschap

*“Gedreven door persoonlijke en professionele **waarden** geven leidinggevenden **richting** en oefenen zij **invloed** uit om het **leren van alle betrokkenen** te stimuleren en te realiseren en de kwaliteit van onderwijs te verbeteren.”*

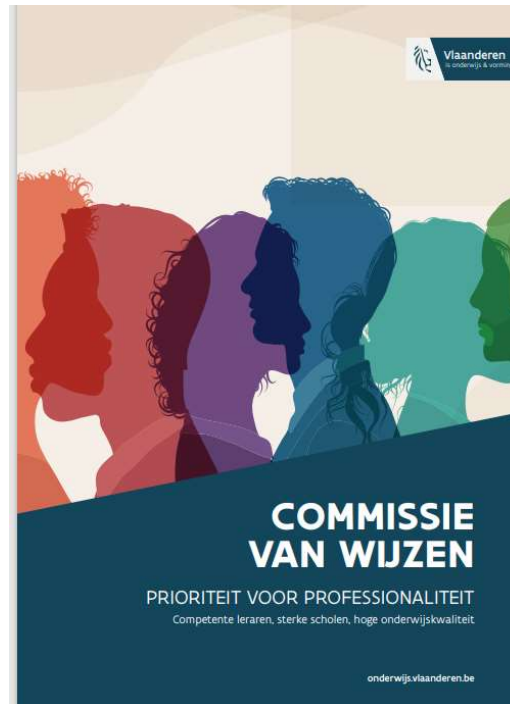
Het kernprofiel, gebouwd rond 5 leiderschapspraktijken



Na het lerarentekort, het directeurstekort

De zoektocht naar schooldirecteuren verloopt moeizamer dan ooit en wie er toch aan begint, geeft er sneller de brui aan.

**Grote bevraging bij
schooldirecties
basis- en secundair
onderwijs: 'Meer
brandweerman dan
directeur.'**



**STRESS EN WELBEVINDEN BIJ
SCHOOLLEIDERS:**
Een analyse van bepalende factoren en van
vereiste randvoorwaarden

Promotor: Geert Devos
Onderzoekers: Bénédicte Vanblaere & Lore Bellemans

**'Extra ondersteuning voor directeurs is
absolute prioriteit'**

Opleiding van schoolleiders (TALIS, 2018)

Tabel 7.10 Percentage schoolleiders voor wie de volgende elementen deel uitmaakten van hun formele opleiding

		Lager onderwijs		Eerste graad secundair onderwijs		
		VL	EU-5	VL	EU-14	PISA-6
Een programma of cursus m.b.t. het besturen van een school of een directeursopleiding	*	94.2	85.3 ▼	83.4	89.5=	91.1=
Een lerarenopleiding		99.7	93.6 ▼	97.7	89.1 ▼	96.6=
Een training of cursus onderwijskundig leiderschap		78.5	67.6 ▼	76.2	79.3=	87.4 ▲

* Significant verschil ($p < .05$) tussen lager onderwijs en eerste graad secundair onderwijs.

- Opleiding schoolleiders in Vlaanderen georganiseerd door netten en koepels
- Vaak na instap in de job

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

Professionalisering van schoolleiders (TALIS, 2018)

Tabel 8.4 Percentage schoolleiders dat deelnam aan één van de volgende professionele ontwikkelingsactiviteiten in de afgelopen 12 maanden met het oog op verdere professionele ontwikkeling als schoolleiders

		Lager onderwijs		Eerste graad secundair onderwijs		
		VL	EU-5	VL	EU-14	PISA-6
Cursussen/studiedagen over vakinhouden, lesmethoden of pedagogische onderwerpen	*	97.1	65.8 ▼	85.8	69.8 ▼	71.6 ▼
Cursussen/studiedagen over leiderschap		76.6	60.9 ▼	85.2	71.0 ▼	81.8=
Cursussen/studiedagen in persoon bijgewoond	*	90.7	71.0 ▼	96.7	79.8 ▼	73.7 ▼
Online cursussen/studiedagen		6.3	33.5 ▲	10.2	33.3 ▲	39.5 ▲
Onderwijsconferenties waarbij leraren, schoolleiders en/of onderzoekers hun onderzoek presenteren of onderwijs gerelateerde kwesties bespreken		69.1	67.7=	77.2	75.7=	78.6=
Een opleiding die leidt naar een diploma of getuigschrift		22.2	15.8=	25.2	13.2 ▼	11.8 ▼
Observatie door vakgenoten en/of zelfobservatie en coaching als onderdeel van een formele overeenkomst		30.8	33.0=	25.0	38.3 ▲	46.2 ▲
Deelname aan een netwerk van schoolleiders opgericht voor de professionele ontwikkeling van schoolleiders		87.1	55.3 ▼	78.7	59.8 ▼	70.2 ▼
Lezen van vakliteratuur		97.1	76.8 ▼	92.8	86.7 ▼	89.1=
Andere		38.2	35.9=	34.9	41.1=	44.0 ▲
Deelname aan minstens één professionele ontwikkelingsactiviteit		100.0	93.0 ▼	100.0	99.0 ▼	99.0 ▼

* Significant verschil ($p < .05$) tussen lager onderwijs en eerste graad secundair onderwijs.

Professionalisering van schoolleiders (TALIS, 2018)

Tabel 8.20 Percentage schoolleiders dat het 'eens' of 'helemaal eens' is dat de volgende elementen een belemmering vormen voor deelname aan professionele ontwikkelingsactiviteiten

	Lager onderwijs		Eerste graad secundair onderwijs		
	VL	EU-5	VL	EU-14	PISA-6
Ik voldoe niet aan de voorwaarden (bv. diploma, ervaring, anciënniteit)	4.2	7.5=	1.4	4.2 ▲	10.0 ▲
Professionele ontwikkeling is te duur *	55.9	35.9 ▼	24.0	29.7=	35.2 ▲
Er is een gebrek aan steun vanwege de werkgever *	13.9	18.2=	6.0	17.3 ▲	24.0 ▲
Professionele ontwikkeling is niet te combineren met mijn werkschema	52.4	49.8=	58.4	46.9 ▼	55.9=
Ik heb geen tijd omwille van familiale verplichtingen	11.9	31.0 ▲	13.0	16.1=	23.0 ▲
Er wordt geen relevante professionele ontwikkeling aangeboden	10.7	30.9 ▲	8.5	24.7 ▲	20.3 ▲
Er zijn geen stimulansen om deel te nemen aan professionele ontwikkeling	10.9	37.5 ▲	19.0	30.5 ▲	32.0 ▲

* Significant verschil ($p < .05$) tussen lager onderwijs en eerste graad secundair onderwijs.



85 samenwerkingsverbanden
492 schoolleiders



VRIJE
UNIVERSITEIT
BRUSSEL

GO! onderwijs
van de Vlaamse
Gemeenschap





Onderzoeksopdracht

Wetenschappelijke
opvolging van PI's

Ontwikkelopdracht

Samenbrengen van
PI's a.d.h.v.
reflectiegroepen

Kenmerken van het samenwerkingsverband

- Frequentie van overleg voorafgaand aan PI bevorderend
- De rol en houding van de formeel leidinggevend bepalend voor cultuur
- Verbinding en identificatie, open leerklimate, sociale steun als bevorderende (maar niet noodzakelijke) factor
- Gemeenschappelijk belang of gedeelde doelen als bevorderend voor verduurzaming
- **Vertrouwen als cruciale randvoorwaarde***

Kenmerken van het PI

Inhoudskenmerken

- Evidence-based en bruikbare theorie
- **Coherentie waarborgen op basis van duidelijke doelen en model***
- **Flexibel en just-in time inspelen op individuele noden en voorkennis tijdens groepsbijeenkomsten en regelmatige individuele coachingsgesprekken***

Structurele kenmerken

- Gebruikmaken van een gevarieerde set aan activerende leerstrategieën
- **Actief stimuleren om geleerde toe te passen in de praktijk***
- Inzetten op één vaste centrale procescoach of gelijkgericht team van procescoaches
- Voorzien van graduele (peer-)feedback
- Maximaal inzetten op bijeenkomsten binnen het samenwerkingsverband
- Regelmatige bijeenkomsten voor een volledige dag over minimaal 2 schooljaren heen

Organisatorische kenmerken

- Aandacht voor kwaliteit van de trainers bij selectie en ontwikkeling
- Frequent overleg en afstemming binnen projectteam
- Partnerschappen met oog voor gedeelde visie en doelen

Doel van het PI

- Stellen van duidelijke doelen en verwachtingen
- Rigoureuze rekrutering van deelnemers op basis van match met doelen en verwachtingen

Kenmerken van de procescoach

- **Perceptie op de kwaliteit van de procescoach***
- Eerdere ervaring met coaching, onderwijs en/of leiderschapsrol
- Kunnen vertalen van inhoudelijke expertise naar concrete voorbeelden en tips
- Breed netwerk kunnen aanspreken en inzetten
- Sterke coachingsvaardigheden
- Organisatorische vaardigheden
- Gemotiveerd en gedreven
- Doelmatig in rol van procescoach

Gevarieerde set aan individuele en collectieve leeractiviteiten inzetten over de tijd heen

Kenmerken van de schoolleider en de school

- Individuele voorkeuren leerstijlen van schoolleiders
- Eerder gevolgd directeursopleiding

Indicaties van effecten

Reactieniveau

- Motivatie om deel te nemen aan het PI
- Tevredenheid
- Bruikbaarheid
- Nuttigheid
- Groepseffectiviteit
- Taakcohesie

Niveau van het geleerde

- Gepercipieerd leereffect
- Veranderingen in visie op schoolleiderschap
- Veranderingen in kennis; vaardigheden en attitudes
 - nieuwe ideeën
 - bevestiging van ideeën
 - versterkt bewustzijn
 - verandering in emoties

Veranderingen in praktijken

- Verandering in gedrag
- Intentie tot gedragsverandering
- Meest belangrijke verandering

Doel van het PI

- Stellen van duidelijke doelen en verwachtingen
- Rigoureuze rekrutering van deelnemers op basis van match met doelen en verwachtingen

- Belangrijk voor motivatie om deel te nemen
- Intake
- Mogelijkheid om doelen van aanbod te linken aan kernprofiel



Reflectie en uitwisseling:

- Hoe informeren jullie deelnemers over jullie professionaliseringsinitiatieven?
- Hoe verzamelen jullie informatie over jullie deelnemers?

Kenmerken van het PI

Inhoudskenmerken

- Evidence-based en bruikbare theorie
- **Coherentie waarborgen op basis van duidelijke doelen en model***
- **Flexibel en just-in time inspelen op individuele noden en voorkennis tijdens groepsbijeenkomsten en regelmatige individuele coachingsgesprekken***

Structurele kenmerken

- Gebruikmaken van een gevarieerde set aan activerende leerstrategieën
- **Actief stimuleren om geleerde toe te passen in de praktijk***
- Inzetten op één vaste centrale procescoach of gelijkgericht team van procescoaches
- Voorzien van graduele (peer-)feedback
- Maximaal inzetten op bijeenkomsten binnen het samenwerkingsverband
- Regelmatige bijeenkomsten voor een volledige dag over minimaal 2 schooljaren heen

Organisatorische kenmerken

- Aandacht voor kwaliteit van de trainers bij selectie en ontwikkeling
- Frequent overleg en afstemming binnen projectteam
- Partnerschappen met oog voor gedeelde visie en doelen

Belang van coherentie

- Wat? Duidelijke doelen en verwachte resultaten met inhouden daaraan gelinkt en sessies die op elkaar voortbouwen
- Waarom? Leidt tot algemene tevredenheid én groepseffectiviteit
- Hoe? Bij opstart en afsluit van bijeenkomsten + toegankelijk en visueel sterk model als kapstok

Aansluiting bij individuele behoeften en voorkennis

- Waarom? Leidt tot algemene tevredenheid
- Hoe?
 - Beginsituatieanalyse met aansluitend actieplan met prioritaire leervragen
 - Just-in time en flexibel inhouden en werkvormen afstemmen
 - Individuele coachingsgesprekken

Actief stimuleren om geleerde toe te passen in praktijk

- Wat? Voldoende mogelijkheden om ervaringen uit te wisselen, vaardigheden in te oefenen, feedback geven op anderen en/of te reflecteren op kritische vragen
- Waarom? Leidt tot algemene tevredenheid, bruikbaarheid, taakcohesie, groepseffectiviteit, leren

Actief stimuleren om geleerde toe te passen in praktijk

- Hoe?
 - Variatie aan werkvormen (reflectie, uitproberen, toepassen)
 - Werkvormen die ze zelf ook met hun team kunnen uitproberen
 - Keuze-opdrachten
 - Terugkoppeling over de toepassing
 - Observeren van praktijken in andere scholen



Reflectie en uitwisseling:

- Hebben jullie ervaring met een beginsituatieanalyse?
- Hebben jullie ervaring met individuele coachingsgesprekken tijdens professionaliseringstraject?
- Met welke werkvormen hebben jullie goede ervaringen?
- Hoe stemmen jullie werkvormen af op de deelnemers?

Kenmerken van het samenwerkingsverband

- Frequentie van overleg voorafgaand aan PI bevorderend
- De rol en houding van de formeel leidinggevend bepalend voor cultuur
- Verbinding en identificatie, open leerklimaat, sociale steun als bevorderende (maar niet noodzakelijke) factor
- Gemeenschappelijk belang of gedeelde doelen als bevorderend voor verduurzaming
- **Vertrouwen als cruciale randvoorwaarde***

Kenmerken van collectieve leercultuur

- Sociale steun
- Open leerklimaat
- Verbinding en identificatie
- **VERTROUWEN**



Reflectie en uitwisseling:

- Hebben jullie ervaring met professionalisering gericht aan bestaande samenwerkingsverbanden?
- Met welke groepsgroottes hebben jullie goede ervaringen?

Kenmerken van de schoolleider en de school

- Individuele voorkeuren leerstijlen van schoolleiders
- Eerder gevolgde directeursopleiding

- Eerdere opleiding: minder verandering op vlak van feedback vragen en reflectie en op vlak van gepercipieerd leereffect
- Individuele voorkeuren: bepalend voor perceptie op kenmerken van PI
- Activerende werkvormen
- Mate van autonomie



- A priori 5 leeractiviteiten
 - Informatie opdoen
 - Zelfreflectie
 - Experimenteren
 - Informatie delen
 - Feedback vragen
- + Observeren (aangevuld door schoolleiders)



- Grotere variatie leidt tot meer gevarieerde leeruitkomsten
- Collectieve leeractiviteiten stimuleren als coach
- Evolutie in activiteiten in langer traject (van informatie opdoen naar experimenteren)

Kenmerken van de procescoach

- **Perceptie op de kwaliteit van de procescoach***
- Eerdere ervaring met coaching, onderwijs en/of leiderschapsrol
- Kunnen vertalen van inhoudelijke expertise naar concrete voorbeelden en tips
- Breed netwerk kunnen aanspreken en inzetten
- Sterke coachingsvaardigheden
- Organisatorische vaardigheden
- Gemotiveerd en gedreven
- Doelmatig in rol van procescoach

- Verband met perceptie kenmerken PI én indicaties van effecten
- Onbevooroordeelde blik
- 1 coach voor ganse traject



Reflectie en uitwisseling:

- Hoe bepalen jullie wie welke professionalisering geeft?
- Hoe professionaliseren jullie de 'coach'?

Meten van impact: altijd complex!

- Methodologische uitdagingen
- Beperkte tijd

Leren = evolutie met meerdere posities

Context en doel bepalend

Op 3 niveaus:

- Reactie
- Het geleerde
- Verandering

Indicaties van effecten

Reactieniveau

- Motivatie om deel te nemen aan het PI
- Tevredenheid
- Bruikbaarheid
- Nuttigheid
- Groepseffectiviteit
- Taakcohesie

Niveau van het geleerde

- Gepercipieerd leereffect
- Veranderingen in visie op schoolleiderschap
- Veranderingen in kennis; vaardigheden en attitudes
 - nieuwe Ideeën
 - bevestiging van Ideeën
 - versterkt bewustzijn
 - verandering in emoties

Veranderingen in praktijken

- Verandering in gedrag
- Intentie tot gedragsverandering
- Meest belangrijke verandering

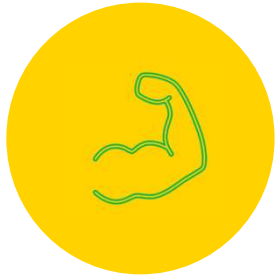
- Deelnemers **gemotiveerd** om deel te nemen
 - Deelnemers **tevreden** over PI en procescoaches tevreden over begeleiding
 - Leren van collega's = belangrijkste drijfveer én bron van tevredenheid
 - **Bruikbaarheid** van PI wordt hoog ingeschat
 - Bijeenkomsten binnen SWV en individuele coachingsgesprekken worden als zeer **nuttig** beschouwd
-
- Deelnemers hebben zich **verbonden gevoeld binnen het SWV** door een gemeenschappelijk doel
 - Deelnemers hebben het gevoel dat **samenwerking en leren** op een **effectieve** manier verliep

Evalueren van het geleerde

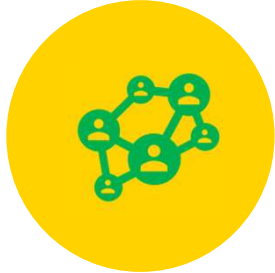
- Deelnemers hebben zelf het gevoel dat ze **kennis, vaardigheden en attitudes** hebben versterkt (~ gepercipieerd leereffect)
- Deelnemers geven aan dat ze **visie op schoolleiderschap** veranderd, verdiept of uitgebreid hebben
 - Op vlak van: gedeeld leiderschap, effectieve samenwerking en zelfreflectie
- Verandering in vaardigheden
 - Vaardigheid om feedback te vragen is erop vooruit gegaan (BSA - ESA)
- Verandering in attitudes
 - Doelmatigheidsbeleving is licht gestegen maar slechts klein verschil (BSA - ESA)

- Merendeel van deelnemers **praktijk reeds aangepast** n.a.v. het PI
- Gerapporteerde veranderingen zijn **gevarieerd** maar meestal betrekking op:
 - Vormgeven van de schoolorganisatie (bv. gedeeld leiderschap installeren, participatieve besluitvorming of PLG versterken)
- Meest belangrijke verandering vaakst gerelateerd aan **persoonsgebonden eigenschappen**:
 - Verbetering van communicatievaardigheden
 - Zelfvertrouwen versterkt
 - Reflectievaardigheden aangescherpt

TWEE BELANGRIJKE VASTSTELLINGEN



- Zeer positieve effecten én belangrijke ondersteuning voor het welbevinden van schoolleiders



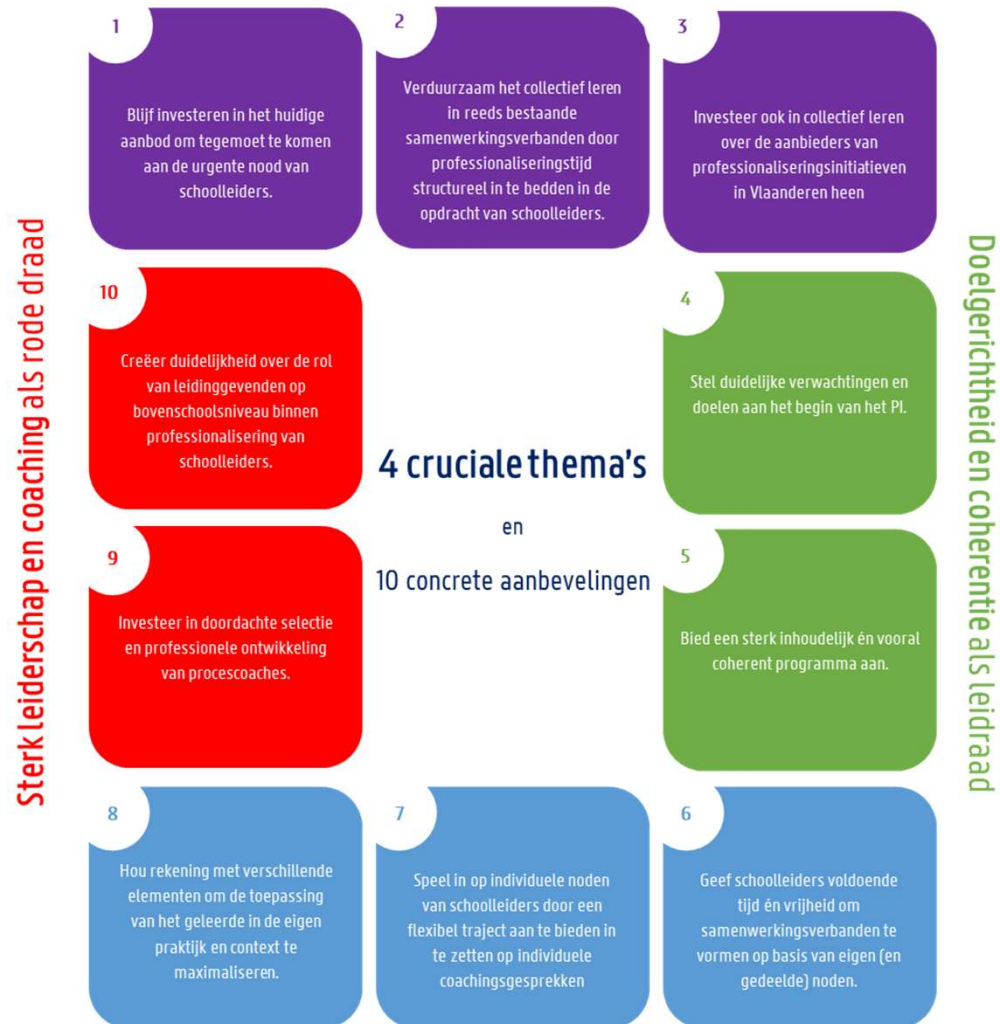
- Verschillen tussen samenwerkingsverbanden groot en slechts kleine verschillen tussen PI's



Reflectie en uitwisseling:

- Welke 'effecten' meten jullie van professionalisering?
- Hoe meten jullie de 'effecten' van jullie professionalisering?

Tijd, ruimte en aandacht voor collectief leren



Individuele noden en de eigen praktijk als vertrek- en eindpunt

TIJD, RUIMTE EN AANDACHT VOOR COLLECTIEF LEREN

- **Aanbeveling 1: Blijf investeren in het huidige aanbod om tegemoet te komen aan de urgente nood van schoolleiders**
 - Aanbieders van PI's: blijven investeren in dergelijke **langdurige PI's** en tijd nemen voor verfijning op basis van onderzoeksresultaten en eigen ervaringen
- **Aanbeveling 2: Verduurzaam het collectief leren in reeds bestaande samenwerkingsverbanden door professionaliseringstijd structureel in te bedden in de opdracht van schoolleiders**
 - Aanbieders van PI's: nadenken over groepering van schoolleiders bij professionalisering. Aanbod voor bestaande samenwerkingsverbanden?

TIJD, RUIMTE EN AANDACHT VOOR COLLECTIEF LEREN

- **Aanbeveling 3: Investeer ook in collectief leren over de aanbieders van professionaliseringsinitiatieven in Vlaanderen heen**
- Aanbieders van PI's: ontwikkeld raamwerk gebruik als **reflectie-instrument** voor interne kwaliteitszorg

DOELGERICHTHEID EN COHERENTIE ALS LEIDRAAD

- **Aanbeveling 4: Stel duidelijke verwachtingen en doelen aan het begin van het PI**

- Aanbieders van PI's:

- duidelijke doelstellingen formuleren aan het begin van het PI
- grondige intakeprocedure voorzien

DOELGERICHTHEID EN COHERENTIE ALS LEIDRAAD

- **Aanbeveling 5: Bied een sterk inhoudelijk én vooral coherent programma aan**

- Aanbieders van PI's:

- theorie aanbieden die steunt op wetenschappelijk onderzoek en praktijk, bruikbaar is én is afgestemd op noden van deelnemers
- blijvend aandacht hebben voor cruciale thema's zoals: gedeeld leiderschap, coachen en begeleiden van leerkrachten, effectieve samenwerking stimuleren, participatieve besluitvorming, vorm geven van de schoolorganisatie, ontwikkelen van kwaliteit van onderwijs en zelfreflectie als schoolleider
- versterken van persoonsgebonden eigenschappen niet uit het oog verliezen
- coherentie waarborgen door doelen te expliciteren en visueel model centraal te stellen dat als kapstok fungeert voor de aangeboden inhoud doorheen het traject

INDIVIDUELE NODEN EN EIGEN PRAKTIJK ALS VERTREK- EN EINDPUNT

- **Aanbeveling 6: Geef schoolleiders voldoende tijd én vrijheid om samenwerkingsverbanden te vormen op basis van eigen (en gedeelde) noden**

➤ Aanbieders van PI's:

- maximaal inzetten op **bijeenkomsten binnen het samenwerkingsverband** en bijeenkomsten over samenwerkingsverbanden heen beperken
- **vrijheid** geven aan schoolleiders om in te tekenen; verplichting vermijden
- bestaande duurzame samenwerkingsverbanden kunnen vruchtbare basis vormen maar niet zien als strikte voorwaarde
- **niet te groot** (5 á 10 schoolleiders) is richtinggevend
- **openheid** om van elkaar te leren én **vertrouwen** als cruciale randvoorwaarde
- vrijheid geven aan schoolleiders om al dan niet **schoolteamleden** te betrekken én voldoende bijeenkomsten met schoolleiders alleen voorzien

INDIVIDUELE NODEN EN EIGEN PRAKTIJK ALS VERTREK- EN EINDPUNT

- **Aanbeveling 7: Speel in op individuele noden van schoolleiders door een flexibel traject aan te bieden en in te zetten op individuele coachingsgesprekken**

➤ Aanbieders van PI's:

- inzetten op het maken van een **beginsituatieanalyse** door te peilen naar noden en voorkennis
- op basis van BSA komen tot duidelijk **actieplan** met **prioritaire leervragen**
- als procescoach **just-in time en flexibel** inhouden en werkvormen afstemmen op noden
- inzetten op **individuele coachingsgesprekken** op regelmatige basis
- aandacht voor **kwaliteit van de procescoach** (cf. aanbeveling 9)

INDIVIDUELE NODEN EN EIGEN PRAKTIJK ALS VERTREK- EN EINDPUNT

- **Aanbeveling 8: Hou rekening met verschillende elementen om de toepassing van het geleerde in de eigen praktijk en context te maximaliseren**

➤ Aanbieders van PI's:

- voldoende **tijd**: minstens traject van 2 jaar nodig + maandelijkse bijeenkomsten van een volledige dag + 2x per jaar individueel coachingsgesprek
- gevarieerde set aan **activerende werkvormen** en leeractiviteiten aanbieden
- **actief stimuleren** om geleerde toe te passen (bv. a.d.h.v. keuze-opdrachten, individuele coachingsgesprekken)
- het **observeren** van schoolleiders (bv. job shadowing; schoolbezoek) afstemmen op individuele noden
- voldoende **terugkoppeling en feedback** voorzien m.b.t. de toepassing

STERK LEIDERSCHAP EN COACHING ALS RODE DRAAD

- **Aanbeveling 9: Investeer in doordachte selectie, toewijzing en professionele ontwikkeling van procescoaches**

- Aanbieders van PI's:

- werken met **1 centrale procescoach** (of klein team van procescoaches) die verbonden blijft aan samenwerkingsverband gedurende de volledige looptijd van het PI
- doordacht selecteren en toewijzen van procescoaches met oog voor cruciale kenmerken
- voldoende aandacht voor professionalisering van procescoaches (bv. via kennisdeling, voldoende overleg en samenwerking binnen projectteam en daarbuiten)

STERK LEIDERSCHAP EN COACHING ALS RODE DRAAD

- **Aanbeveling 10: Creëer duidelijkheid over de rol van leidinggevenden op bovenschoolsniveau binnen professionalisering van schoolleiders**

Aanbieders van PI's:

- keuze om bovenschoolse actoren te betrekken weloverwogen maken; rekening houden met cruciale condities in collectieve leercultuur (i.e. open klimaat en vertrouwen)
- heldere en transparante rolafbakening maken aan het begin van het traject



PRAKTIJKBIJDRAGE

VOOR HET ONTWERP, DE OPVOLGING EN EVALUATIE VAN
PROFESSIONALISERINGSINITIATIEVEN VOOR SCHOOLLEIDERS

Eva Vekeman
Geert Devos
Melissa Tuytens



MEER LEZEN?

Vekeman, E., Devos, G. & Tuytens, M.
(2023). [Praktijkbijdrage voor het ontwerp,
de opvolging en evaluatie van
professionaliseringsinitiatieven voor
schoolleiders.](#)