

**ONDERWIJS  
NETWERK  
ANTWERPEN**  
SAMEN SCHOOL MAKEN

# Ambitienota

## Participatief traject

### Antwerpen Onderwijs hoofdstad 2028



# ANTWERPEN ONDERWIJSHOOFDSTAD 2028

Participatief Traject 2018

Co-creatie dialoog 'sociaal kapitaal versterken'



## Waar staat het Antwerps onderwijs?

Schepen voor Onderwijs Claude Marinower

## Leidraad voor het Antwerps onderwijs

## Doelstellingen en instrumenten in 6 ambities

## Participatie maakt ons onderwijs sterker

## Antwerpen wil het verschil maken

Nawoord Onderwijsexpert Pedro de Bruyckere

# Waar staat het Antwerps onderwijs?

## Ons Antwerps onderwijs is als een voetb ploeg voor de start van een groot toernooi

We zijn een ploeg in de ware betekenis. De verschillende onderwijspartners zoals de vertegenwoordigers van de scholen en schoolnetten, van ouders en de lokale overlegplatformen, zijn goed op elkaar ingespeeld geraakt in Antwerpen. We hebben samen wat moeilijke wedstrijden achter de rug, en al wilde het samenspel soms niet helemaal lukken, er zijn toch zeer mooie doelpunten gevallen. Inderdaad, we hebben slimme oplossingen gevonden. We hebben slimme oplossingen gevonden voor de problemen die zich onderweg hebben gesteld. We experimenteren om lastige uitdagingen origineel aan te pakken. Dat geeft vertrouwen.

Maar we weten ook dat het echt zware werk nog moet beginnen. We weten wat er op ons af komt. De uitdaging is groot. En, velen kijken naar ons met hoge verwachtingen.

Wel, hier staan we. We hebben gezocht naar steun uit het brede veld, en dat wonderwel gekregen. We hebben plannen gesmeed. Nu moeten we aan de slag.

## De uitdagingen zijn groot en urgent

De ongekwalificeerde uitstroom in het onderwijs in Antwerpen bedraagt 20,7% (schooljaar 2015-2016), bijna dubbel zo hoog als het Vlaamse gemiddelde (11%).

**De globale doelstelling van dit participatief traject is het co-creëren van oplossingen om dit cijfer te verlagen. We gaan op zoek naar een gezamenlijke ambitie met de stakeholders alsook de goesting om samen werk te maken van concrete actie.**

Met bijzondere aandacht voor enkele uitdagingen eigen aan de Antwerpse stedelijke context. De uitstroom van leerkrachten is te hoog: 40% van de leerkrachten verlaat de Antwerpse school binnen de 5 jaar. 40% van de Antwerpse leerlingen zijn 'SES'-leerlingen, leerlingen die van de school en in eerste instantie van de leerkrachten een extra inspanning vragen. Daarmee scoort Antwerpen procentueel dubbel zo hoog als het Vlaamse gemiddelde en een derde hoger dan de stad Gent.

## Antwerpen Onderwijs Hoofdstad 2028 is naast een eretitel ook een opdracht

Onderwijs is geen zaak van één ploeg. Er zijn heel wat andere ploegen in het brede veld rond onderwijs die de kracht en de efficiëntie van onderwijs kunnen vergroten. De intelligentie, het enthousiasme, de frisse kijk en de oplossingen die stakeholders kunnen aanbieden hebben we nodig om het onderwijsbeleid verder te versterken.

Daarom is Antwerpen Onderwijs Hoofdstad 2028 een aanvullend project dat participatief het bestaande onderwijsbeleid van overheid en onderwijsinstellingen moet versterken en intensiveren. Met Antwerpen Onderwijs Hoofdstad willen we de huidige ambities verscherpen en de lat voor het bereiken van een aantal cruciale doelstellingen hoger leggen.

De allergrootste uitdaging voor ons Antwerps onderwijs is de vroegtijdige schoolse uitval. We zoeken als het ware een buitenboordmotor die ons nog kan versnellen om dat breekpunt aan te pakken. Daarbij nemen we een perspectief van 10 jaar, als horizon dus 2028, over bestuursperiodes heen. Dergelijk frame heb je nodig, zo blijkt uit het spectaculaire Canadese onderwijsvoorbeeld, om grondig en gericht een transitie te kunnen realiseren.

De nadruk ligt in deze oefening op de participatie van diverse stakeholders met praktijkervaring op het terrein enerzijds en een frisse kijk op de uitdaging anderzijds. De samenstelling van de groep betrokken stakeholders is daarom zo divers mogelijk. Meer dan 70 actoren uit de stad namen deel aan het proces. Ik wil hen daarvoor bedanken en feliciteren

Dialogo op basis van kennis, leidt tot betere en haalbare suggesties. We deden daarom ook een beroep op onderwijsexpert Pedro De Bruyckere, verbonden aan de Universiteit Leiden en de Artevelde Hogeschool, om inzichten mee te geven vanuit academische hoek.

Met een draagvlak voor een aantal ambities, vertaald tot de instrumenten daarvoor nodig, bouwen we een gedragen perspectief over de grenzen van bestuursperiodes heen. Uiteraard is het Vlaamse onderwijsbeleid in belangrijke mate sturend voor Antwerpen, dus ook met de Minister wordt een partnerschap gezocht.

Antwerpen is door haar volume, diversiteit en complexiteit Onderwijs Hoofdstad van Vlaanderen. Onze stad verdient het beste onderwijs, een Onderwijs Hoofdstad waardig. Daarvoor hebben we partnerschappen nodig, sterke analyses, innovatieve oplossingen en veel doorzettingsvermogen. Er ligt met deze ambitienota Antwerpen Onderwijs Hoofdstad een roadmap voor de komende 10 jaar die ons zal helpen de uitdaging aan te gaan. Laat ons aan de slag gaan.

26 juni 2018

Claude Marinower – Schepen voor Onderwijs

*'Het is belangrijk en goed om de stem van het bedrijfsleven te betrekken bij de ontwikkeling van deze ambitienota voor het onderwijs in Antwerpen. Zij leveren tenslotte de werknemers van morgen.'*

*Anke Ulens, Member of the board Vivaldis Groep*



## Leidraad voor het Antwerps onderwijs

**Tijdens twee dialoogrondes hebben de stakeholders algemene en specifieke ambities geformuleerd**

Dit zijn de uitgangspunten:

- In Antwerpen worden alle talenten bij kinderen gedetecteerd vanuit een actieve verbinding van de scholen met andere leeromgevingen (sport, cultuur etc.). We vertrekken vanuit wat kinderen interesseert en waar ze goed in zijn en bouwen daarop verder in hun vorming. We laten hen proeven van diverse leefwerelden, zodat ze hun talenten en passies ontdekken en kunnen ontwikkelen.
- Antwerpen zal tegen 2028 de stad zijn waar de beste leerkrachten willen werken omdat de stad een duidelijke onderwijsvisie uitstraalt en leerkrachten sterk ondersteunt.
- In Antwerpen vind je de meest innovatieve en kwalitatieve werkplekken in het onderwijs. Met, naast top-infrastructuur, een belangrijke rol voor rolmodellen en werkpleklers, zodat alle kinderen een scherp perspectief krijgen op hun toekomst. En met een actieve rol voor partners buiten de schoolmuren.
- In Antwerpen is het onderwijs een open huis. Leerkrachten staan open voor elkaars feedback en de noden van hun leerlingen. Scholen staan open voor bedrijven en andere partners en leerlingen staan open voor elkaar. We vormen elkaar. We zoeken actief verbinding, leren communiceren met elkaar en leren de juiste attitude om levenslang te leren.
- Het Antwerps onderwijs kiest voor een duurzame aanpak, waarbij de impact van de ingezette instrumenten wordt gemeten, en de succesvolle trajecten worden geschaald zodat we de impact maximaliseren. De intentie is om dit te doen over bestuursperiodes heen.
- In Antwerpen wordt ruimte gecreëerd om een structurele samenwerking op te zetten tussen onderwijs en de andere beleidsdomeinen, het middenveld en andere actoren. Samen maken we het verschil.

---

*"Visie, voluntarisme en enthousiasme zijn essentieel om de uitdagingen in het onderwijs het hoofd te bieden. Dat zit vaak erg goed in scholen, maar er zijn er ook waar defaitisme door de gangen waait; dat is erg. Geef daarom de goede praktijkvoorbeelden meer visibiliteit."*

*Herman Van Goethem, Rector Universiteit Antwerpen*

---

# Doelstellingen en instrumenten in 6 ambities

## Ambitie 1

In Antwerpen zit elke leerling op de juiste plek. Elke Antwerpse jongere heeft **een talentportfolio in 2028**, waarin zijn of haar verworven kennis, attitude, competenties en talenten zijn weergegeven. Die start vanaf het eerste leerjaar basisonderwijs. Antwerpen voorziet in heel de stad locaties waar de jongeren hun portfolio kunnen versterken.

*"Al jaren begeleiden we jongeren om hen via sport competenties aan te leren. Op het veld zie je heel goed waar ze goed in zijn, ook al komt dat op school misschien niet tot uiting. De dialoog was voor ons verrijkend en we helpen graag om de contouren van de talentportfolio mee uit te tekenen. A kinderen, onze toekomst!"*

*Rachid Gloub, CityPirates*

## DOELSTELLINGEN

- Antwerpse jongeren hebben een voorsprong op de arbeidsmarkt omdat ze een georganiseerd overzicht kunnen voorleggen over hun kunde en kennis, opgedaan binnen en buiten de school, tijdens de hele schoolloopbaan.
- Tegen 2020 zijn er minstens 2 "talentgroeiplaatsen" in de stad waar aanbieders van bestaande programma's om talenten te ontwikkelen, jongeren kunnen bereiken met activiteiten om hun portfolio te versterken.

## INSTRUMENTEN

- De stad ontwikkelt een online platform voor talentportfolio's. Enkele richtlijnen daarbij zijn o.m. de focus leggen op het behalen van een diploma secundair onderwijs, zelfs als dat later is dan op de leeftijd van 18 jaar, talentontwikkeling kan op elke leeftijd. Een duurzaam instrument vergt een structurele inbedding. Vertrek vanuit het netwerk van de jongeren en de activiteiten die hen interesseren: sport, vrijwilligerswerk, etc. Elke organisatie waar de jongeren competenties opbouwt kan hiervan melding maken in het systeem. Maak de jongere eigenaar van zijn portfolio.
- De lerende staat centraal in de discussie. De lerende leert zowel formeel als informeel (sport, jeugdwerk, scoutsleider,..). De formele erkenning houdt in dat iedereen die met de leerling werkt een meerwaarde heeft binnen het



traject. Leren gebeurt niet enkel tussen 8 en 4. Kinderen en jongeren leren ook buiten de school. Daarom moeten we bruggen slaan naar de vrije tijd, de hobby's, maar ook naar het bedrijfsleven. Daar zien we leerlingen die schoolmoe zijn vaak nieuwe inspiratie vinden.

- Het Referentiekader voor Onderwijskwaliteit wordt ingebed en uitgevoerd. De basis is een analyse van een school t.o.v. andere scholen met eenzelfde SES samenstelling. Dit kan uitgevoerd worden door samenwerking met alle partners uit de buurt: bvb. jeugdorganisatie, sportclub, jeugdwerk, omliggende scholen waarnaar de kinderen toegeleid worden, .... Het gaat over leerlingen die zich niet goed voelen, of leerlingen in sociaal isolement.
- De stad faciliteert en ontwikkelt talentgroeiplaatsen in Antwerpen. Dat zijn locaties op diverse plaatsen in de stad waar de verschillende organisaties die talentontwikkeling nu al bevorderen een plaats krijgen. Zet in op projectweken waarbij je samenwerkt tussen deze groeiplaatsen en scholen en zorg voor aanwezigheid van rolmodellen. En geef leerkrachten een observerende rol, zodat zij leren anders naar hun leerlingen te kijken.

## Ambitie 2

Via persoonlijke tutoring over langere termijn wordt de **taalvaardigheid en het welzijn van kinderen en jongeren vergroot**. De stad faciliteert een centraal systeem om dit te toetsen en te remediëren op 6, 12 en 18 jaar. Tutoren worden gerecruteerd bij alle Antwerpenaren met interesse, de stad voorziet de screening, opleiding, matching en evaluatie van de tutoren. De stad activeert werknemers van bedrijven uit A om minstens 1 jaar een rol als tutor op te nemen.

*"Face to face kunnen communiceren, duidelijke geschreven taal hanteren, argumenteren in een discussie of een conflict oplossen, het zijn erg belangrijke vaardigheden die iedereen nodig heeft. Zorg ervoor dat al onze kinderen in Antwerpen dit kunnen."*

*Katrien Dingemans, verantwoordelijke werkpleklers BASF*



## DOELSTELLINGEN

- We zorgen dat alle kinderen genoeg taalbeheersing hebben om normaal de lessen te kunnen volgen.
- We versterken het zelfbeeld van alle leerlingen zodat ze genoeg zelfvertrouwen en goesting hebben om hun schoolloopbaan met succes te beëindigen.

## INSTRUMENTEN

- De Stad zet een recruiters- en opleidingsprogramma op voor tutoren. Steeds sterker voelen we het engagement van vrijwilligers opborrelen om kinderen en jongeren te ondersteunen. Leerlingen en studenten zijn zelf sterk vragende partij naar tutors. Nu is het kwestie om de matching tussen de twee sterk te verbeteren. We evolueren hiervoor naar één matchingsysteem met een kwaliteitscontrole voor alle initiatieven in de stad.
- Er zijn heel veel tutoren nodig. Hou het laagdrempelig genoeg, zodat je vele Antwerpenaars kan motiveren om een rol op te nemen als tutor. Er is veel aandacht nodig voor de brug tussen het tutorproject en de school. Echt contact in het gezin of op de thuisplek is heel belangrijk voor de slaagkans van tutoring.
- De Stad voorziet een digitaal platform waar tutors en leerlingen elkaar vinden. Dat garandeert kwaliteitscontrole en overzicht. Gebruik peer review bij de matching. De ruw geschatte doelgroep is 22.000 leerlingen. Zet een meetbare tussendoelstelling - bijv. 10 percent van alle leerlingen in Antwerpen nemen deel aan het tutoraatprogramma binnen 5 jaar.
- Een sterk "train the trainer" programma is nodig, enkel een online module volstaat niet. Hou daarbij duurzaamheid in het oog. De matching moet kwalitatief zijn en permanent kunnen worden bijgestuurd. Naar leereffect moeten online en offline tutoring in verschillende situaties tegenover elkaar uitgezet worden.
- De Stad biedt binnen een digitaal platform een keuzemenu van tools en competenties en een leerwinst-toets voor diverse leeftijdsgroepen. Koppel dit aan een digitaal paspoort of het talentenprofiel van de jongere, en bouw verschillende meetmomenten in. Maak een test die een groeicurve kan meten, een leerwinst-toets als stad.

## Ambitie 3

Antwerpen zet in op de **versterking van werkplek-leren** in alle scholen, over alle richtingen heen. Tegen 2028 heeft elke school minstens 1 bedrijf of organisatie als partner, over alle sectoren heen. Elke leerling maakt voor het einde van het secundair onderwijs kennis met de werking van een bedrijf of organisatie. Een selectie van scholen wordt in eerste fase actief ondersteund in de groei van het aantal plekken en begeleiding van leerkrachten en stagebegeleiders met als doel meer kwaliteit en kwantiteit in de stages te brengen. Alle bedrijven en organisaties in de stad worden hierin geactiveerd en nemen een kwantitatief engagement op. De stad ondersteunt met een sensibiliseringscampagne en lanceert een kwaliteitslabel.

---

*"Kwaliteitsonderwijs is interactief, duaal en op maat van de leerling. Leerkrachten en stagebegeleiders in bedrijven hebben meer nood aan vorming en bewustwording. Hun nieuwe rol en opdracht in de school en op de werkplek moet binnen het leertraject duidelijk omschreven zijn en op elkaar aansluiten. Dit is de beste manier om elk talent te laten ontplooiën en een kwalitatieve uitstroom te garanderen."*  
*Siegfried Desmalines, LOGOS*

---

## DOELSTELLINGEN

- De stad activeert i.s.m. sectororganisaties en werkgeversorganisaties Antwerpse bedrijven en organisaties in haar sterke sectoren om plekken te creëren (ook in de dienstensector).
- Werkplek-leren, in de betekenis van ervaring opdoen binnen organisaties terwijl je op school zit, wordt als een troef, een kwaliteitslabel naar buiten gebracht. Dankzij het label "Ik werk mee aan de toekomst van A" nemen bedrijven en organisaties een kwantitatief engagement op.
- Met een label voor kwalitatief werkplek leren en een set criteria voor scholen en organisaties wordt het niveau van de werkplekstages drastisch verhoogd. Daarbij wordt een duidelijke ethische code afgesproken dat er geen arbeidscontract wordt aangeboden vóór het behalen van het diploma secundair onderwijs. De Stad vervangt het woord 'laaggeschoold' door 'technisch geschoold' in al haar communicatie.
- De Stad stelt kwaliteitscriteria op over elders verworven competenties met duidelijke afspraken tussen bedrijf en school over welke competenties waar verworven worden. Ook de bedrijven gaan een stuk opleiding moeten geven, met als streefdoel 60 percent opleiding op de werkplek, 40 percent op de school.

## INSTRUMENTEN

- De stad selecteert in een eerste fase enkele voorbeeldscholen voor duaal leren. Deze worden prioritair begeleid. De stad zet goede praktijken in de kijker, is facilitator en benoemt ambassadeurs binnen de scholen, ook in ASO. Bij werkplekleren krijgt de leerkracht een aanvullende rol als trajectbegeleider.
- De stad activeert scholen om de aanpak te integreren in elke opleiding en begeleidt leerkrachten in hun nieuwe rol als trajectbegeleider.
- De stad spreekt met bedrijven en organisaties af hoeveel plekken zij kunnen creëren in de sterke Antwerpse economische sectoren. Motiveert actief de bedrijven in samenwerking met de sectoren, die ook meters of peters binnen die organisaties begeleiden en vormen in hun rol als begeleider van de leerlingen. Werknemers die kunnen fungeren als rolmodellen worden door bedrijven vooruit geschoven om kennis en ervaring te delen met leerlingen op school.
- De stad motiveert leerlingen, leerkrachten, ouders en bedrijven door het negatieve imago dat jongeren en ouders hebben van duaal leren bij te sturen. De stad activeert en motiveert ouders en leerlingen om van werkplekleren te proeven. Het binnenhalen van rolmodellen uit het bedrijfsleven naar school behoort hier ook toe.
- De stad zorgt voor een eenvoudige matchmaking tussen bedrijven en scholen via een digitale afhandeling van de administratieve taken op een gebruiksvriendelijke manier. Dit neemt de drempel tot deelname voor bedrijven weg.
- De stad organiseert fysieke ontmoetingen tussen bedrijven en scholen voor kennisuitwisseling en ervaring. De kick-off van dit programma is een grote speeddate tussen scholen en bedrijven. De kwaliteitscontrole van het werkplek-leren zou door werkgeversorganisaties kunnen gebeuren.

---

*"We hire for attitude and train for excellence.' Levenslang leren is immers de norm geworden, in elke organisatie voor elke werknemer."*  
*CEO Frank Buysse, Buysse & Partners*

---

## Ambitie 4

Antwerpen is de stad waar leerkrachten willen werken. Antwerpen ondersteunt actief een professioneel HR-beleid met aandacht voor welzijn, bijscholing en leiderschapsontwikkeling binnen scholen en scholengroepen. Er is bijzondere aandacht voor startende leerkrachten.

### DOELSTELLINGEN

- De huidige uitstroom van leerkrachten van 40 percent daalt binnen de vijf jaar naar het Vlaams niveau.
- Antwerpen voert een beleid dat gericht is op het versterken van startende leerkrachten.
- Het algemeen welzijn van alle leerkrachten ligt hoger dan het Vlaams gemiddelde.
- Een Antwerps HR Kenniscentrum maakt kennisdeling tussen de brede lerarenopleiding, de scholen en bedrijven mogelijk.
- De instroom in de lerarenopleiding verhoogt aanzienlijk en wordt diverser. Er is speciale aandacht voor zij-instromers.
- Aanzienlijk meer studenten in de lerarenopleiding behalen het eindexamen.

---

*"In Antwerpen wordt al veel kennis gedeeld, maar het is nogal fragmentair. We moeten scholen, de lerarenopleiding en pedagogische begeleidingsdiensten samenbrengen om startende leerkrachten en scholenteams beter te ondersteunen. De stad kan de rol opnemen van facilitator."*

*Ingrid Van der Veken, Hoofd Artesis Plantijn lerarenopleiding*

---

### INSTRUMENTEN

- Specifieke begeleiding startende leerkrachten met focus op kennis van de stedelijke context, mentorschap, nascholing en permanente professionalisering.
- Het curriculum van de lerarenopleiding wordt aangepast aan de superdiverse context van Antwerpen.
- Een algemeen HR-beleid op school voor een steeds diverser wordend lerarenkorps en leiderschapsontwikkeling versterken directieteam, al dan niet in aangepaste organisatievormen die kunnen geïnspireerd zijn door de private sector.
- Om de hoge uitstroom van leerkrachten te counteren, is kennisopbouw via monitoring noodzakelijk. Daartoe behoort ook de bevraging van leerkrachten die de stad of het beroep verlaten (door o.m. exit interviews) en het bestuderen van de oorzaken van energie en stress bij leerkrachten.
- Communicatie-initiatieven zoals imagocampagnes, rolmodellen, ambassadeurs dragen bij tot een positieve beeldvorming van het lerarenberoep.





## Ambitie 5

Scholen in Antwerpen zijn leeromgevingen zonder negatieve stress. Met alle relevante expertise gebundeld in ondersteuningsnetwerken pakken we de bronnen van toxische stress\* aan en bevorderen zo het welzijn van leerlingen, leerkrachten en ouders.

*"Als onze inbreng ertoe heeft bijgedragen dat kinderen uit kansengroepen hun juiste plaats in het onderwijs krijgen, hebben we graag meegewerkt aan de co-creatie sessies van Antwerpen Onderwijs-hoofdstad 2028. Het was verrijkend om zowel onze expertise te kunnen inbrengen als de visie van diverse anderen te horen op een gemeenschappelijke uitdaging."*

*Nadia El Marnissi, PEP!*

## DOELSTELLINGEN

- Een school in overlevingsmodus kan niet alles. We ontzorgen scholen en hun omgeving.
- Het welzijn van ouders, leerkrachten leerlingen doen stijgen, vertrekkende van het huidige welbevinden als nulmeting.
- Het aantal zittenblijvers herleiden naar het Vlaamse gemiddelde.
- Behoud en overdracht van expertise door succesvolle directeurs die op pensioen zijn een actieve rol in scholen te laten opnemen.

## INSTRUMENTEN

- Vanuit de stad wordt een geïntegreerd ondersteuningsnetwerk opgezet buiten de school, dat dient als eerste aanspreekpunt voor ouders. In de school is er een vertrouwenspersoon die de schakel vormt met dat multidisciplinair zorg- en welzijnsteam en de schoolteams.
- De stad voorziet een aanbod van vormingspakketten voor schoolteams over detectie van en inzicht in stressfactoren die een impact hebben op de leerprestaties van kinderen. Deze kennis wordt ook geïntegreerd in pedagogische opleidingen.
- De stad faciliteert een cultuur op school die kinderen meeneemt naar de eindmeet.
- Evaluaties van jongeren evolueren van summatief naar formatief waarbij leerlingen niet langer alleen op basis van examens en huiswerk worden geëvalueerd, maar doorheen het hele schooljaar. Aan het einde van het secundair onderwijs moeten alle leerlingen wel voorbereid zijn op louter summatieve evaluatie voor het hoger onderwijs.
- De stad organiseert een nulmeting rond welbevinden van leerlingen over alle scholen heen.

\* Elementen van toxische stress zijn o.a. financiële onzekerheid, huisvesting, zitten blijven, leerproblemen, opleidingsniveau mama, werkloosheid ouders, ziekte in het gezin, geen toegang of deelname aan vrije tijd activiteiten, niet geaccepteerd te worden, vechtscheidingen, éénoudergezinnen, nieuw samengestelde gezinnen, stress veroorzaakt door de school zelf.

*"Een laag zelfbeeld en gebrek aan eigenwaarde komen erg vaak terug bij mensen in kansarmoede. Buddy werking en tutoring helpen om gezinnen en jonge mensen te ondersteunen, we werken dan ook graag mee om onze schouders te zetten onder de ambities van Antwerpen Onderwijshoofdstad 2028."*

*Theo Vaes, ArmenTekort vzw*



## Ambitie 6

Elke school in Antwerpen heeft een duidelijke, gedragen visie\*, ontwikkeld in één school of in een scholengroep. De stad ondersteunt dit met methodieken en geeft contouren van wat een visie minstens moet bevatten.

*"We krijgen meer en meer vragen van scholen om hen te begeleiden bij visie-ontwikkeling en doen dat met succes als onderdeel van ons programma Slimme Scholen. Het is echter niet makkelijk om naar de alledaagse werking te vertalen zodra we als adviseur stoppen. Verdere doorgedreven begeleiding is nodig."*

*Hakima El Meziane, Projectleider Flanders Synergy*

## DOELSTELLINGEN

- 16% van de scholen heeft over 2 jaar een gedragen visie. Deze scholen zullen ook aangezet worden om ambassadeur te worden voor de andere scholen.
- De schoolvisie is het resultaat van een co-creatieproces i.s.m. alle stakeholders en wordt gedragen door het ganze schoolteam. De visie wordt vertaald in meetbare doelstellingen.
- Elke leerkracht kent de visie en kan ze concreet toepassen in het dagelijkse werk op school in de relatie tot collega's, kinderen en ouders.
- De stad creëert een lerend netwerk tussen scholen dat de intervisie over visie-ontwikkeling en implementatie ervan faciliteert. De helft van de scholen participeert hierin actief. De focus ligt in eerste instantie op basisscholen en scholen met een hoog percentage SES-leerlingen.

## INSTRUMENTEN

- Maak de visie kort, krachtig en helder. Hanteer daarbij 1 A4 als maximale lengte.
- Vertaal de visie naar een concrete implementatie op het terrein voor leerkrachten, kinderen en ouders.
- Ondersteun de implementatie van de visie met een sterke communicatiestrategie naar leerkrachten, ouders en leerlingen.
- Maak de visie van elke school ook publiek. Organiseer een markt van scholen met diverse visies zodat leerlingen en leerkrachten weten waarvoor ze kiezen. Stem incentives vanuit de stad daarop af, zodat je goede praktijkvoorbeelden ondersteunt. Bij krapte in het aanbod van leerkrachten, zullen scholen met sterke visies hen het makkelijkst aantrekken.

\* Elementen van een schoolvisie zijn o.a. schoolwaarden en -normen, doelstellingen op korte en lange termijn, pedagogische doelen, diversiteitsbeleid, taalbeleid, competentieontwikkeling, communicatie, participatie, samenwerking

*"We hebben jarenlang praktijkervaring met de uitdagingen die de stad heeft besproken tijdens deze dialogen. We werken vanuit een gedragen visie ontwikkeld in co-creatie. Heel graag delen we onze kennis over wat werkt en wat niet met anderen om zo het verschil te maken voor Antwerpen Onderwijs hoofdstad 2028."*

*Karin Heremans, Directrice Atheneum Antwerpen*



# Participatie maakt ons onderwijs sterker

De schoolse uitval in het secundair onderwijs verminderen, dat is onze centrale doelstelling. De 6 ambities zijn geformuleerd in een participatief traject met als doel het co-creëren van oplossingen om dit cijfer te verlagen. Hoe gingen we daarbij te werk?

## Stap 1

### Vorbereidend traject: SWOT

In een eerste fase is via een SWOT-analyse het kader geschetst waarin de stad kan werken aan een flankerend onderwijsbeleid op haar grondgebied. De continu veranderende context onderlijnt de noodzaak voor het Antwerps leerplichtonderwijs om mee te evolueren. Er moet immers blijvend ingespeeld worden op tal van uitdagingen waarmee de scholen geconfronteerd worden.



Op basis van deze SWOT-analyse zijn dit de prioritaire aandachtspunten voor het toekomstige onderwijsbeleid van de stad:

- ▶ **Voldoende capaciteit in het basis- én in het secundair onderwijs**  
Wat het basisonderwijs betreft, werden er in de voorbije beleidsperiode actief bijkomende plaatsen gecreëerd, maar de cijfers wijzen uit dat dit onvoldoende zal zijn om de verwachte vraag in te vullen. Ook voor het secundair onderwijs, worden er – gezien de demografische evoluties – in sommige wijken capaciteitstekorten verwacht.
- ▶ **De leraar in de stedelijke context**  
Er zijn te weinig leerkrachten, 1 op de 2 starters stroomt binnen de 5 jaar uit, en het is moeilijk om leraren lokaal te rekruteren. Het Vlaanderen-brede debat over de loopbaan van de leraar, en de aanwezigheid van lerarenopleidingen die zich willen engageren voor de uitdagingen van de superdiverse stedelijke onderwijscontext, bieden hefboomen voor beleid.
- ▶ **De relevantie en aantrekkelijkheid van het aanbod in het secundair onderwijs**  
Met de modernisering van het secundair onderwijs en de uitrol van het duaal leren in het vooruitzicht, en de aanwezigheid van netwerken met economische en andere spelers, zijn er opportuniteiten om de noodzakelijke kwantitatieve groei gepaard te laten gaan met een versterking van de inhoudelijke relevantie en aantrekkelijkheid. Ook voor de kansen op de arbeidsmarkt van jongeren uit het BSO is dit laatste zeer belangrijk.
- ▶ **Schoolloopbanen, met bijzondere aandacht voor 'schoolhoppen' en vroegtijdig schoolverlaten**  
Het percentage schoolse vertraging en vroegtijdige schoolverlaters in Antwerpen blijft hoog. Deze problematiek stelt zich vooral in het (D)BSO, de groep die in het Antwerpse secundair onderwijs groter is dan elders in Vlaanderen. Antwerpse scholen hebben reeds heel wat expertise opgebouwd in het begeleiden van deze doelgroep. Er zijn ook meer en meer succesverhalen van leerlingen die toch doorstromen naar het hoger onderwijs. Genoeg aanknopingspunten voor een ambitieus beleid.
- ▶ **Ondersteuning van studenten uit kansengroepen in het hoger onderwijs**  
In Antwerpen stromen meer en meer studenten uit kansengroepen door naar het hoger onderwijs, maar hun slaagkansen zijn nog precair. Er zijn echter ook opportuniteiten waarop verder gebouwd kan worden: zo voert de Universiteit van Antwerpen een expliciet beleid om deze jongeren te ondersteunen en zelforganisaties van jongeren engageren zich als rolmodel.
- ▶ **Lerende netwerken tussen scholen en wijkgericht werken**  
Dit gaat niet zozeer over wat er prioritair moet gebeuren, maar over hoe dit best wordt aangepakt. Er is reeds heel wat expertise opgebouwd in de Antwerpse scholen. In netoverschrijdende lerende netwerken rond goede praktijken zou deze kunnen gedeeld en verspreid worden.



## Stap 2

### Participatietraject afbakenen in 3 werven

Op basis van de SWOT-analyse en het vooronderzoek van de stad, is het participatief traject opgezet rond 3 werven. Een verbetering in elk van deze domeinen is een belangrijke hefboom om onze doelstelling te realiseren. Rond deze 3 werven werden co-creatiesessies opgezet.

Kapitaal ontwikkelen - het vergroten van het leervermogen van elk kind

Leerlingen begeleiden - het beter identificeren en ontwikkelen van de talenten van alle kinderen

Leerkrachten ondersteunen - het versterken van de schoolteams en directeuren, afgestemd op de realiteit van de stedelijke context, de instroom in de lerarenopleiding verhogen en hoge uitstroom jonge leerkrachten verminderen

## Stap 3

### Scherpstellen van uitdagingen en contouren

Tijdens een 15-tal bilaterale gesprekken met zeer diverse stakeholders uit het onderwijsveld, het middenveld, de non-profit en de bedrijfswereld legden we deze 3 werven voor. We vroegen naar hun frisse blik. Vanuit hun expertise en ervaring, waar liggen sleutels voor verbetering? Wat is de rol van de stad en welke rol kunnen andere actoren opnemen? Welke fundamenteel andere recepten reiken zij aan?

We gingen niet toevallig te rade bij een zeer diverse groep mensen. Net dat bracht nieuwe inzichten.

**Prof. Koen Marichal** van het **Leadership Institute AMS** en **Rector Herman Van Goethem** gaven hun visie op o.a. het omgaan met diversiteit. Experts in HR zoals **Els Keymeulen** - HR Manager van **Torfs** en **Elke Geraerts** en **Pia Buysse** van **Better Minds at Work** maakten de parallel met verandering in organisaties en de nood aan een nieuw type leiderschap. Leden van het managementteam van belangrijke Antwerpse bedrijven zoals **DEME**, **Randstadt** en **BASF**, ondernemer **Frank Buysse** alsook sectororganisaties zoals **Logos** deelden hun ervaring over duaal en levenslang leren en hoe dat beter kan, in bedrijven en in het onderwijs. Experts in kansarmoede zoals **Theo Vaes** van **Armentekort** wezen op de enorme impact van eigenwaarde en kansarmoede op het leervermogen. Ook het belang van diverse rolmodellen kwam meerdere malen aan bod, o.a. bij **PEP!** en **Hakima El Meziane** van **Flanders Synergy** maar ook bij directeur **Ingrid Vanderveken** van **AP** en **Karin Heremans**, directrice aan het **Atheneum**.

Er zijn tijdens deze gesprekken vanuit heel diverse hoeken suggesties en tools aangereikt om verder te onderzoeken tijdens de co-creatie fases.

## Stap 4

### Gezamenlijke ambities formuleren

Tijdens de eerste dialoogronde eind maart, gingen we met een diverse groep van stakeholders uit het onderwijsveld, het middenveld en de bedrijfswereld op zoek naar een gezamenlijke ambitie voor het onderwijsbeleid in Antwerpen: "Waar willen we samen voor gaan, met als doelstelling de ongekwalificeerde uitstroom verder doen dalen?"

Het doel was om ambities te formuleren voor de drie werven. Onderwijsexpert Pedro De Bruyckere gaf duiding bij internationale goede praktijkvoorbeelden.



## Stap 5

### Doelstellingen bepalen, instrumenten formuleren en kwalificeren

Tijdens de tweede dialoogronde eind april, hebben de stakeholders de ambities verder scherp gesteld en vertaald in meetbare doelstellingen.

Er zijn verdere suggesties gedaan voor instrumenten en hefboven die de stad kan ontwikkelen om deze ambitie waar te maken. Er werd vaak gewezen op het actief betrekken van kinderen, ouders en leerkrachten als een deel van de oplossing.

Daarbij is expliciet gekeken naar realistische instrumenten waarmee een stad als lokaal onderwijsregisseur aan de slag kan. Daartoe behoren niet de bevoegdheden van de koepels, inrichtende machten en schoolbesturen of de Minister van onderwijs.

De resultaten van beide dialoogrondes is samengevat in de 6 ambities die hierboven zijn toegelicht. Meer dan 70 stakeholders uit het onderwijsveld, de Antwerpse bedrijfswereld en het middenveld namen deel. Achteraan in deze nota vindt u de volledige lijst van deelnemers.

## Volgende stappen

Dankzij de tijd en het enthousiasme van alle betrokken stakeholders in dit traject, is er vandaag een sterker draagvlak voor een gezamenlijke aanpak van de uitdagingen in ons onderwijs. Het is evident dat de uitvoering van deze ambities tijd zal vragen, maar het is motiverend om te zien dat de goesting er overduidelijk is om hier samen werk van te maken.

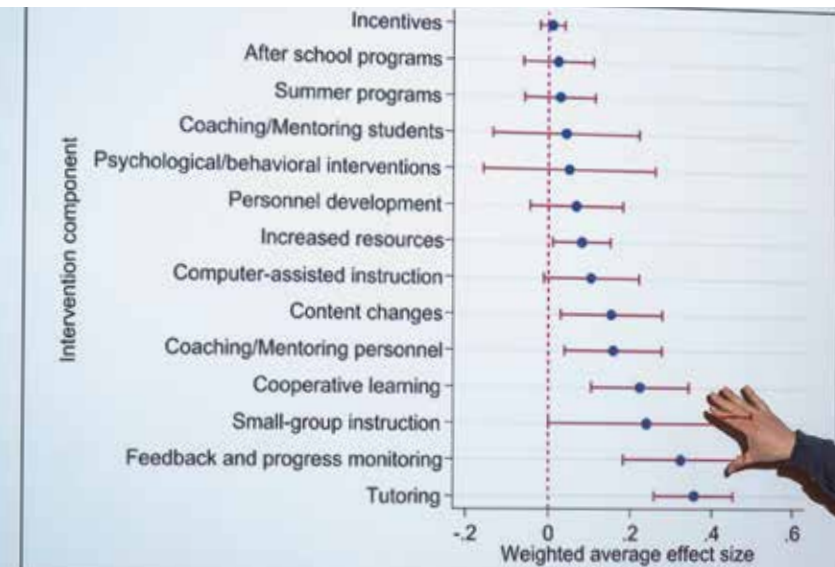
Het is de wens van de stakeholders dat na publicatie van deze ambitienota en overhandiging van het document aan de burgemeester, de schepen van Onderwijs en het schepencollege, deze ambities, doelstellingen en instrumenten vertaald worden naar een concreet uitvoeringsplan.

Glassroots, dat het hele participatietraject begeleidde, stelt volgende stappen voor:

- Een gezamenlijke bespreking van de ambitienota met de Onderwijsraad.
- Mapping van diverse stakeholders die kunnen mee werken aan een concrete realisatie.
- Een verdere verfijning en concretisering van de voorgestelde instrumenten, inclusief de afbakening van de rol van het stadsbestuur, de spelers uit het onderwijsveld, het bedrijfsleven en de actoren uit het middenveld.
- Opname van de ambitie in het volgende bestuursakkoord van de stad.
- Afspraken over samenwerking, governance, co-financiering, roadmap voor uitvoering.
- Partnerships met key stakeholders voor verdere uitvoering.

Waar nuttig kiezen de stakeholders voor participatie om de uitwerking van het vervolg van deze ambitie verder vorm te geven.

“1 euro investeren in een peuter of kleuter levert 10 keer meer op dan later.”





## Antwerpen wil het verschil maken

Antwerpen wil het verschil maken in onderwijs met duidelijke en hoge ambities voor ogen. Dit is mooi. **In onderwijs moet je straf zijn in je ambities, maar tegelijk realistisch in je verwachtingen.** Dit laatste is nodig, niet om minder na te streven dan wat je wil bereiken, maar omdat dergelijke processen niet eenvoudig zijn.

Er zijn twee rode draden in de 6 ambities en concrete voorstellen die me erg aanspreken. Enerzijds het onderschrijven van het belang van de leerkracht, anderzijds het uitgangspunt dat we de problemen samen moeten aanpakken.

Na de leerling, maakt de leerkracht het grootste verschil, zie hiervoor onder andere het werk van John Hattie. Wat in deze tekst voorligt, erkent dit en wil daarom werken in Antwerpen voor leerkrachten aantrekkelijk maken. Maar dit werken in Antwerpen is dan niet vrijblijvend. Het hoort samen met een dwingende vraag tot samenwerken tussen leerkrachten om zo nog meer mogelijk te maken voor onze jongeren.

Samenwerken moet niet enkel binnen onderwijs, maar ook buiten onderwijs gebeuren. Het is de tweede rode draad. **Het is bijna een cliché, it takes a village to raise a child, zelfs als die village "'t stad" is. Inderdaad onderwijs en zorgen voor onze jongeren doe je samen.** De voorstellen beschrijven niet enkel hoe onderwijs op vele elementen in de samenleving invloed heeft, maar hoe ook de meeste beleidsdomeinen binnen het besturen van de stad een invloed kunnen hebben op onderwijs. Het tegengaan van toxische stress bij kinderen die het leren hinderen, kan enkel aangepakt worden als iedereen meewerkt.

In deze ambities merk je verschillende aanpakken die hun effectiviteit hebben aangetoond, denk hierbij bijvoorbeeld aan het inzetten op tutores. Hoe graag ik het ook zou hebben, er bestaan in onderwijs echter geen wat men in het Engels 'Silver Bullets' noemt. Dit zijn magische spreuken die alles anders ten goede zouden veranderen. Integendeel. **De meeste ingrepen in onderwijs vergen tijd, moeite en resulteren vaak slechts in kleine verschillen. Daarom is het positief dat bij de ambities verder gekeken wordt dan een periode van slechts enkele jaren. Het is goed dat er de tijd genomen wordt om effectief het verschil te maken.** Hierbij is het aangewezen om het effect van wat je doet nauwgezet bij te houden en waar nodig bij te sturen.

Het is geen sinecure wat Antwerpen de komende jaren te wachten staat. Sommigen zullen de voorstellen realistisch vinden, anderen zullen ze misschien eerder utopisch in de oren klinken. Maar besef dat een utopie is als de wortel aan een stok die voor de ezel gehangen wordt. Misschien haalt de ezel nooit de wortel in, maar je gaat tenminste wel vooruit.

*juni 2018, Pedro De Bruyckere, onderwijsexpert*



## DANKJEWEL AAN ALLE STAKEHOLDERS

Deze ambitienota kwam tot stand dankzij deze diverse groep, die tijdens gesprekken en dialogen hun inzichten, ervaring en expertise deelden.

Anke Ulens  
Ann Aerts  
Ann Vanveldehoven  
Anne-Marie Windey

Askim Kintziger  
Balthau Filip  
Bart Roels  
Bart Van der Roost  
Ben Peeters  
Birgit Kerstens  
Bruno Monteyne  
Caroline Van den Bossche  
Chantal Corremans  
Debbie De Neve

Dieter Honoré

Dirk Verbist

Eddy Marchand  
Edith Piquery  
Eefje Raets  
Elke Deforce  
Elke Geraerts  
Ellen De Bokk

Els Bovri  
Els Keymeulen  
Emma De Maesschalk  
Eric Boels  
Eveline De Wree  
Fried Van Doren  
Frank Buysse  
Gert Vanthournout

Gonda Verhaert  
Guy Swaegers  
Hakima El Meziane  
Inge Van Nieuwenhuyze

Ingrid van der Veken

Jan Torfs

Vivaldis Interim  
Universiteit Antwerpen  
VDAB  
GO! Scholengroep  
Antwerpen

Cronos  
JES  
Arktos  
Opera Ballet  
Vlajo vzw  
De Boekenkaravaan  
DEME  
De Schoolbrug  
SO Antwerpen  
Karel de Grote  
hogeschool  
Curious Cats  
serious gaming  
Integratie en Inburgering  
Antwerpen  
Go Atheneum MXM  
Universiteit Antwerpen  
de Boekenkaravaan  
Kras Jeugdwerk vzw  
Better Minds at Work  
Stad Antwerpen, SD,  
Algemeen armoedebeleid

JacPlus  
Torfs  
KSC City Pirates  
LOP  
Elegast  
Provincie Antwerpen  
Buysse & Partners  
Artesis Plantijn  
Hogeschool  
AG Stedelijk Onderwijs  
Kopspel vzw  
Flanders Synergy  
Stad Antwerpen,  
Algemeen armoedebeleid  
Artesis Plantijn  
Hogeschool  
AGSO

Jasper Goyvaerts  
Jo van den Hauwe

Karin Heremans

Katja Schipperheijn  
Katrien Dingemans  
Klaartje Volders  
Koen Marichal

Kris Vanderroost

Lars Van Santvoort  
Leen van Lier  
Lesley Jochems  
Liesbeth Cuypers  
Liesbeth Reyniers  
Luc Tesseur

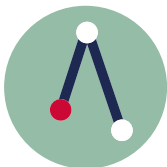
Marie Loop  
Nadia El Marnissi  
Nele Dutry  
Nik Lippens  
Omar Al Jattari  
Oscar Coppieters  
Patrick Verschueren

Pia Buysse  
Pieter Leuridan  
Rachid Gloub  
Reinout Betjens  
Rudi Wuyts

Sabine Lambrichts  
Sana Sellami  
Siegfried Desmalines  
Sofie Devocht  
Theo Vaes  
Tine De Beuckelaer  
Tom Smits

Wim Bollaert  
Yves Molenaers

Ivolve  
AP Hogeschool,  
lerarenopleidingen  
GO! Atheneum  
Antwerpen  
EdConnect  
BASF Antwerpen  
Teach for Belgium  
Antwerp Management  
School  
Vicariaat onderwijs  
bisdom Antwerpen  
Basisschool De Schakel  
VDAB  
Better Minds at Work  
UAntwerpen  
ACV  
LOP basisonderwijs  
Antwerpen  
Better Minds at Work  
PEPI!  
UAntwerpen  
Give a Day vzw  
De Schoolbrug  
KSC City Pirates  
GO! Atheneum  
Antwerpen  
Better Minds at Work  
VOKA  
KSC City Pirates  
Piazza Del'Arte  
Centrum Nascholing  
Onderwijs  
RiseSmart Randstad  
PEPI!  
LOGOS  
STA-AN  
ArmenTeKort  
De Toverbol  
Antwerp School of  
Education - UAntwerpen  
STA-AN  
AGSO/Stedelijk Lyceum



**ONDERWIJS  
NETWERK  
ANTWERPEN**  
SAMEN SCHOOL MAKEN

Dit participatietraject werd uitgevoerd door

**GLASS  
ROOTS**