

WERKEN AAN EEN VERBINDEND SCHOOLKLIMAAT

Voor de meeste directeurs, leraren, ondersteunend personeel, leerlingen en ouders is samenleven op school elke dag opnieuw een boeiende uitdaging. Maar wat als het moeilijk gaat? Wat als de relatie tussen de school, de leerling en zijn ouders vertroebelt en er zware conflicten ontstaan? Hoe kan een school dan nog inzetten op het behoud van die relatie? Als school denk je daar best vooraf over na. Je kunt dan kiezen voor een schoolbeleid dat inzet op verbinding en het herstelgericht omgaan met conflicten. In dit artikel lichten we de visie over verbindend schoolklimaat toe en schetsen we aan de hand van een getuigenis hoe dat in de praktijk vorm kan krijgen.

Wat is een verbindend schoolklimaat?

Een verbindend schoolklimaat is een pedagogisch klimaat waarin er voldoende positieve, verbindende referentiepunten voorhanden zijn: respect voor elkaar, een goede band met de leraren, de veiligheid en de geborgenheid van de omgeving, gedreven en empathische lesgevers en boeiende lessen, echte participatiekansen, gezonde ontspanning. Een verbindend schoolklimaat is elke dag zichtbaar in de gewone klassituatie, in de leraarkamer en in contacten met ouders ...

Elke school die van een verbindend schoolklimaat werk wil maken, zal nadenken over hoe ze op sociaalpedagogisch terrein een proactief beleid voert. De focus in een school ligt op goed onderwijzen. In een verbindend schoolklimaat staan de relatie school/leerlingen en de dialoog daarbij centraal. Wanneer directie, personeel, leerlingen en ouders zich op school goed voelen en zich gewaardeerd en gerespecteerd weten, zal dat een gunstige invloed hebben op het leerproces. Wanneer de directeur en de leraren inzetten op verbinding en dialoog centraal stellen, groeien leerlingen.

Een verbindend schoolklimaat versterkt het leerproces. De focus ligt uitdrukkelijk op deze elementen:

- een gezond omgangsklimaat waarin leraren en leerlingen vanuit wederzijds respect gedeelde verantwoordelijkheid dragen voor de eigen ontwikkeling, de relatie met anderen en de zorg voor de leeromgeving;
- de onderlinge communicatie en het geven van feedback over lastige situaties en gebeurtenissen, onder andere via verbindende communicatie en proactieve cirkels;
- (zelf)reflectie op leerprestaties, waarmee leerlingen een coachinginstrument in handen hebben bij bv. leerlingcontacten;
- welbevinden en ontplooiingskansen voor elk lid van de schoolgemeenschap;
- de uitgangspunten over sturing en ondersteuning van de leerlingen worden expliciet geformuleerd. Gedragingen worden concreet omschreven en de consequenties, wanneer het op dat gebied fout loopt, worden aan iedereen uitgelegd en breed gecommuniceerd;

- een herstelgerichte aanpak van conflicten: de focus ligt op het herstel van de schade aan de relatie.

In een verbindend schoolklimaat richt je je altijd opnieuw op het bouwen, behouden en versterken van die relaties omdat zij de basis zijn voor een gemotiveerd en productief leerproces op school en in de klas.

Verbindende communicatie

Een verbindend schoolklimaat kan enkel succesvol tot stand komen als de directeur en de personeelsleden ook werk maken van de communicatie op school, meer bepaald van verbindende communicatie. Verbindende communicatie heeft als doel het bevestigen en verstevigen van relaties, niet alleen tijdens het leerproces, maar ook bij eventuele conflicten. Het is een mededeling aan de ander over zijn gedrag of zijn houding en het effect daarvan op een ander.

Daarbij ligt de focus niet enkel op zichtbaar, maar ook op dieperliggend gedrag. Door te peilen naar gedachten, gevoelens en behoeften, zal een directeur, een leraar, een zorgcoördinator meer inzicht krijgen op de innerlijke beweegredenen, de oorzaken van een bepaald gedrag dat een leerling stelt. Verbindende communicatie is dé taal bij uitstek om die drie elementen te verwoorden.

Elementen van verbindende communicatie

Verbindende communicatie maakt mensen bewust van hun eigen gedrag, van de woorden die ze uitspreken en van de doelen die ze daarmee willen bereiken. Wanneer mensen op verbindend communiceren inzetten, willen ze openstaan voor wat de ander nodig heeft, zich eerlijk uiten, verwijten en oordelen van de andere niet persoonlijk nemen en uitdrukkelijk empathisch luisteren.

Deze principes staan hierbij:

- zelfempathie: onderzoeken bij jezelf wat er speelt en wat je nodig hebt;
- verbindende eerlijkheid: de ander rechtstreeks en respectvol aanspreken en duidelijk maken wat je graag zou hebben dat de ander voor je doet, vanuit je eigen gevoelens en behoeften. ►

Herstelgericht omgaan met conflicten in een verbindend schoolklimaat

Vier pedagogische stijlen toegepast op het omgaan met conflicten

HOOG	Weinig steun en veel controle DISCIPLINEREN/STRAFFEN Autoritair, stigmatiserend	Veel controle en veel steun HERSTELLEN Gezaghebbend, respectvol
	Weinig van allebei VERWAARLOZEN Weinig van allebei	Weinig controle en veel steun TOELATEN/GEDOGEN Niet eisend bemoederen
LAAG	mate van zorg, steun	
		HOOG

In deze matrix worden vier basisinvalshoeken zichtbaar, van waaruit binnen een school aan relaties en conflicten gewerkt kan worden. De vier invalshoeken worden gepresenteerd als verschillende combinaties van hoge of lage mate van controle met veel of weinig ondersteuning.

De matrix speelt ook een belangrijke rol bij de vraag: 'Welke school willen wij zijn?'

Disciplineren/straffen

Een school die streng en controlerend optreedt en weinig aandacht aan zorg/steun voor leerlingen besteedt, bevindt zich in het kwadrant 'disciplineren/straffen'. De school treedt dan disciplinerend op zonder de nodige ondersteuning.

In tijden van conflicten worden dan grenzen opgelegd aan de leerling die iets verkeerd gedaan heeft. Als de leerling niet rechtstreeks bij de afhandeling van het probleem betrokken wordt, is de kans groot dat de leerling tegen de oplossing in verzet gaat.

Toelaten/gedogen

Een school die heel zorgzaam met leerlingen omgaat, maar weinig controle uitoefent, bevindt zich in het kwadrant 'toelaten/gedogen'. Die school biedt veel ondersteuning en aanmoediging, maar bepaalt weinig of geen grenzen. In dat geheel dreigt het hele proces te verzanden. In tijden van conflict wordt het conflict opgelost voor de leerling en zijn context.

Verwaarlozen of laissez faire

Als een school noch controle noch steun biedt, dan handelt ze niet. In dat geval kan er geen positief resultaat volgen. Die school bevindt zich in het kwadrant 'verwaarlozen'.

Verbinden/herstellen

Een verbindende school zal grensoverschrijdend gedrag, of het nu gaat over normaal pubergedrag of een zwaar incident, herstelgericht benaderen. Ze treedt op tegen overtredend gedrag door een hoge mate van controle, maar ze combineert dat met een hoge mate van zorg en steun.

Samen met de betrokkenen zoeken ze naar oplossingen voor het conflict. De dader neemt daarbij expliciet zijn verantwoordelijkheid op. Die oplossingen kunnen ofwel bereikt worden door het expliciet toepassen van herstelgerichte methodieken, ofwel door toepassing van de bestaande begeleidende, orde- en tuchtmaatregelen.

De keuze voor de ene of de andere oplossing wordt bepaald door de situatie en de mate waarin dader en slachtoffer expliciet samen én vrijwillig aan een oplossing willen werken. Belangrijk bij elk van die maatregelen is dat iedereen zich gerespecteerd voelt en dat ze een resultaat bereiken dat door allen gedragen wordt. Daardoor wordt het omgaan van de school met grensoverschrijdend gedrag niet als autoritair of stigmatiserend ervaren, maar als gezaghebbend.

Conflicten bieden kansen in een verbindend schoolklimaat

Scholen die werk maken van een verbindend schoolklimaat gaan ervanuit dat conflicten of overschrijding van normen weliswaar het schoolklimaat verstoren, maar dat strafmaatregelen geen garantie bieden voor een goede aanpak van de problematiek. Uiteraard zijn schoolregels er niet voor niets en iemand die ze overtreedt moet de straf krijgen die daarvoor staat. Dat schept duidelijkheid en structuur. Basisvragen om dat te bepalen zijn:

- Wat is er gebeurd?
- Wie heeft het gedaan?
- Welke straf staat daarop?

Maar daarmee is het probleem meestal niet opgelost. Er is schade ontstaan, die materieel, fysiek en emotioneel kan zijn. Zowel voor de dader, het slachtoffer en andere betrokkenen staat die schade nieuwe kansen, een nieuwe start in de weg. Sterker nog: het kan de bron zijn voor nieuwe conflicten.

Herstelrecht gaat daarom een flinke stap verder. Daarin wordt vooral aandacht besteed aan herstel van de verhoudingen. Basisvragen daarbij zijn:

- Wat is er gebeurd?
- Wat dacht je op dat moment en hoe denk je er nu over?
- Wie is er door het gebeurde beschadigd, benadeeld, en hoe?
- Hoe zorgen we ervoor dat iedere betrokkene zijn kant van het verhaal kan vertellen?
- Wat is nodig om te herstellen wat gebeurd is?
- Wat leren we daarover voor de toekomst?

Naar een verbindende school

Het besluit om verbindend te werken, is enkel effectief wanneer er de bereidheid en de intentie van alle betrokkenen is om op te schuiven naar een verbindend schoolklimaat en herstelgericht werken. Meestal is dat niet het punt. Iedereen herkent zich wel in de grote principes van verbondenheid. Het grote punt is om iedereen ervan te overtuigen dat verbindend werken het kader is van waaruit op school gewerkt wordt. De eis dat iedereen altijd

verbindend werkt, is immers niet waar te maken en in tegenspraak met het model. Omgaan met normovertredend gedrag lokt ook emotionele reacties uit. Daardoor komen ze weleens in meer sturende of 'repressieve' reacties terecht. Het gaat er in een verbindend schoolklimaat om om altijd weer een stap naar het verbindende te zetten en de goede relaties met iedereen na te streven en, als dat nodig is, te herstellen. Het verbindende is dé leidraad doorheen het samenleven op school.

De invoering van een verbindend schoolklimaat met inbegrip van herstelgericht werken gebeurt vanuit de bestaande schoolcultuur, het bestaande zorgbeleid en orde- en sanctiebeleid. Vanuit een evaluatie van bijvoorbeeld het orde- en tuchtbeleid maakt de directie i.s.m. het personeel keuzes bij de invoering: 'Welke waarden en normen willen we als school uitdragen?', 'Wat gaat goed?', 'Wat kan beter?', 'Wat willen we nog meer?', 'Tot welke acties gaat dit leiden?'. Op basis van de antwoorden moet een duidelijke visie met planning ontwikkeld worden. Er worden heldere kaders rond het omgaan met leerlingen en het gewenste schoolklimaat uitgetekend en er wordt nagedacht over de ondersteuning en de vorming van het hele team (voor meer informatie daaromtrent kan de school altijd een beroep doen op de pedagogische begeleiding).

Naarmate het traject vordert, worden leerlingen, ouders en instanties waarmee de school samenwerkt, betrokken. De school houdt daarbij rekening met de belangen van alle betrokkenen en nodigt hen uit om mee te doen, met respect voor ieders inbreng. Als je de invoering in herkenbare fasen laat verlopen, houd je constant zicht op wat er gebeurd is, waar je zit, wat het einddoel is en hoe ver je daar vandaan zit. Niet alles hoeft ineens; elke stap die je zet moet goed ingeburgerd zijn alvorens je een nieuwe zet. In de startfase moet wel helder zijn welke doelen nagestreefd worden, hoe de weg ernaartoe wordt afgelegd en wat daarbij van de betrokkenen gevraagd wordt.

Belangrijk is dat iedereen zich in toenemende mate betrokken voelt. Wanneer die betrokkenheid toeneemt, nemen mensen meer verantwoordelijkheid en ontwikkelen zich betere ►

contacten. 'De school' wordt onder collega's en leerlingen 'onze school'.

Een praktijkverhaal ... Samen school maken in Sint-Jozef Ternat

In volgend praktijkverhaal laten we Yannick Noppe, directeur van het Sint-Jozefinstituut Ternat, aan het woord.

Samen opstaan, een start voor meer verbinding en herstel

Het was Felix, die in het schooljaar 2008-2009 zorgde voor een breuk tussen het lerarenteam en de directie. De directie volgde het advies van de klassenraad niet, om Felix drie maanden voor zijn afstuderen definitief uit te sluiten. Felix had met zijn storend en arrogant gedrag nochtans te veel grenzen overschreden. Zijn gedrag veranderde niet, ondanks de verschillende kansen en straffen die we hem hadden gegeven. Leraren zagen het niet meer zitten om verder te gaan. Zij namen een duidelijk en gezamenlijk standpunt in. Zowel Felix als zijn ouders waren erg geschrokken en het was pas tijdens het tuchtverhoor dat Felix besepte hoe ernstig de situatie was. Ik zag toen ook voor de eerste keer een Felix die zijn verantwoordelijkheid wilde nemen.

De leraren begrepen niet waarom ik hun beslissing niet gevolgd had. De pedagogische raad, de adjunct-directeur en ikzelf herschreven onze visietekst over sanctioneren waarbij het woord 'herstel' een plaats kreeg. We konden verder en Felix haalde dankzij de inspanningen van leraren en van hemzelf het einde van het schooljaar.

De doorbraak naar écht herstelgericht werken

Het was een vechtpartij die zorgde voor een wezenlijke doorbraak in het herstelgericht werken op onze school. Als directieteam beseften we dat we professionele hulp nodig hadden om de situatie herstelgericht te kunnen oplossen. Uiteraard werd de 'dader' preventief geschorst, zodat we de tijd hadden om na te denken. We riepen de hulp in van een extern persoon die al ervaring had in het bemiddelen bij ernstige conflicten in scholen. Er werd naar alle partijen geluisterd: dader en slachtoffers (medeleerlingen, leraren, ouders, directie). We organiseerden een herstelcirkel met alle partijen en zochten naar een plan om samen verder te kunnen. We startten een herstelgerichte weg met aandacht voor alle betrokkenen en met veel dialoog, open communicatie, verantwoordelijkheid, begrip, vertrouwen ... Het was een heel intense, maar beklijvende weg. Vaak gingen we onderuit, maar telkens stonden we samen weer op.

Herstelgericht werken, een beleidskeuze

Herstelgericht werken werd een beleidsaccent voor 2013-2017. We volgden een traject over herstelgericht werken. Er ontstond een kerngroep van vijftien vrijwilligers die zich engageerden om de theoretische kaders te verkennen, die te leren toepassen in de dagelijkse schoolpraktijk en om hun ervaringen te delen. De theoretische kaders werden daardoor minder abstract, kregen een schooleigen betekenis en werden voor de meeste leden van de kerngroep een manier van zijn en handelen op school en zelfs daarbuiten.



Herstelgericht werken bleek meer te zijn dan een manier van omgaan met grensoverschrijdend gedrag. Het is een totaalconcept waarbij preventie door verbinding centraal staat, waarbij iedereen gelijkwaardig is en aanvaard wordt zoals hij of zij is. Daardoor groeit het vertrouwen en nemen mensen meer verantwoordelijkheid. En dat veronderstelt een open en rechtstreekse communicatie met begrip voor elkaars gevoelens en behoeftes.

Een langzaam, maar duurzaam traject voor de hele school

We besloten om een pedagogische studiedag te organiseren en het voltallige personeel een aantal technieken en methodieken aan te leren. Die konden ze leren gebruiken wanneer ze er zelf de kans toe zagen. Hoe meer we probeerden en deelden met elkaar, hoe meer we bewuste keuzes maakten voor de school. Onze vertrouwenspersoon en onze leerlingenbegeleidster volgden een intensieve cursus tot HERGO-moderator zodat zij de interne coaches werden voor klasleraren en leraren, voor collega's en de directie. Zij kunnen nu zelf voor bemiddeling bij ernstige conflicten instaan.

De focus op herstel heeft een positieve impact op heel wat segmenten van onze school.

- We stuurden onze klassenraadwerking bij. Leerlingen worden nu meer ondersteund door de klasleraren om hun verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces.
- We gebruiken de technieken van geweldloos communiceren om (rekening houdend met elkaars gevoelens en behoeften) een bepaald gedrag te benoemen en om te vragen dat te veranderen.
- Onze mentoren bieden onze nieuwe leraren sedert dit jaar een inleiding op de theoretische kaders van het herstelgericht werken.
- We leren onze leerlingen een aantal technieken aan. Onze vierdejaars oefenen met de beginnende van geweldloos communiceren tijdens een workshop in het kader van relatievorming.

- Onze peters en meters uit het zesde jaar zetten in op verbinding in hun begeleiding van onze derdejaars, die nieuw zijn op school.

Is iedereen op school ondertussen voorstander?

Er zijn nog altijd leerlingen, ouders en leraren die kiezen voor minder dialoog en voor een straf in verhouding tot wat er gebeurd is. Daarvoor tonen we uiteraard begrip. Ook dat is herstelgericht werken: rekening houden met de behoeftes van mensen. De gesprekken die er naar aanleiding van een dergelijke keuze zijn, verrijken onze zoektocht naar de concrete invulling van een herstelgericht denkkader en wijzen ons op mogelijke valkuilen.

Een uitdaging voor de toekomst

Dit schooljaar is het laatste schooljaar van een beleidsperiode waarin we focussen op herstelgericht werken in onze school. We zoeken nu samen hoe we alles wat we geleerd hebben, kunnen consolideren, borgen en verankeren voor de toekomst. We beseffen dat herstelgericht werken een voortdurende zoektocht blijft van samen leren, reflecteren en delen.

Voor mij staat het als leidinggevende als een paal boven water: het herstelgericht werken biedt naast de pijlers van ons opvoedingsproject een stevig referentiekader van waaruit we met het voltallige team bewust aan een goede sfeer op school kunnen blijven werken en op de vorming van de burger van morgen kunnen inzetten, helemaal binnen het concept van de katholieke dialoogschool. ◀◀

Katrien Bressers,
pedagogisch begeleider Dienst Lerenden
katrien.bressers@katholiekonderwijs.vlaanderen

Yannick Noppe,
directeur Sint-Jozefsinstituut Ternat

EINDNOTEN

1. Meer informatie over 'Verbindend schoolklimaat en herstelgericht werken' vind je op onze website www.katholiekonderwijs.vlaanderen (> thema's A-Z > verbindend schoolklimaat).