

Ertoe doen! Een stappenplan voor een veilig schoolklimaat

Als schoolleiders en leraren zich bewust zijn van hun paradigma's met betrekking tot (on)veiligheid en agressie, er nieuwe besluiten over nemen en op basis daarvan resoluut, respectvol en zonder te veroordelen grenzen stellen en dit leerlingen weten over te dragen, dan zal dat invloed hebben op de veiligheid op onze scholen. Dat was de conclusie van het hoofdartikel, waarin Hanneke Smit de agressie in de samenleving en in de scholen in een breder kader plaatste. Vanuit dat kader schetst zij hierna, samen met Jacqueline van der Feen een stappenplan, gericht op de ontwikkeling van een veilige school.

Stel je een stapeltje damstenen voor, waarvan de tweede steen niet helemaal recht op de eerste ligt. De derde heeft een afwijking ten opzichte van de tweede, en zo gaat dat door. Hogerop zit er ook wel een keurig recht gestapeld stukje tussen, maar dat helpt niet meer: de stapel zal omvallen als je hem niet permanent stut.

Om te bouwen aan een veilig schoolklimaat moet je starten met een stevig fundament. En er vervolgens voor zorgen dat je nauwgezet verder bouwt. Wat niet helpt, is brandjes blussen zonder de haard aan te pakken. Wat wel helpt is het ontwikkelen van een gericht beleid, vanuit de huidige situatie en gedragen door het team.

Wat zien we op scholen?

De meeste scholen die wij kennen, bijvoorbeeld omdat we er interviews over veiligheid hebben gehouden, laten een waaier aan acti-

viteiten, inspanningen en ideeën zien. Een greep ter illustratie van de veelvormige praktijk:

- Veel scholen zijn actief in het nemen van maatregelen, zowel preventief als curatief. Er wordt nauw samengewerkt met de politie en in een aantal gemeentes, zoals Alkmaar, is een protocol voor alle scholen gemaakt. Er is sprake van consequente bewaking van ingangen en consequent surveilleren, van meer lik-op-stuk beleid. Er wordt sneller geschorst, maar ook: '... de jongen is geschorst maar wel op school gehouden. Ik heb hem nog een kans willen geven en achteraf heb ik er grote spijt van. Het blijft lastig. Op school houdt hij zich aan de afspraken maar het provoceren daarbuiten blijft'. Van: 'Lonsdale kleding tolereren we, we bellen wel naar huis om aan te geven dat we het niet verstandig vinden' tot: 'We hebben Lonsdale verboden, het is voor het eerst dat hier op school een leerling geschorst kan worden voor het dragen van bepaalde kleding'.
- Conciërges spelen een belangrijke rol. 'Eén van onze conciërges zegt tegen een jongen die moet vegen: op je bezem leunen is geen vegen. Die antwoordt: 'Je bent gek'. 'Nee, daar is je moeder mee getrouwd', dient de conciërge hem van repliek. Even later komt vader de school binnen en vliegt hem aan.'
- Waar conciërges in het verleden nogal eens vanuit onmacht de strijd aangingen, worden ze nu geschoold in het omgaan met agressie, vertelt Ab van Bruggen, locatiedirecteur van het Grotius College in Delft. 'Maar er zal nog wel een paar jaar nodig zijn voor ze meer grip hebben'. En elders: 'Leerlingen geven aan dat ze het fijn vinden dat conciërges duidelijk zijn en ingrijpen als dat nodig is'.
- Een school in Alkmaar houdt regelmatig een enquête over de veilige school waarna er daadwerkelijk acties worden ondernomen. Zorg is er nog omdat het aantal leerlingen dat pesten en bedreigen signaleert maar daar niets mee doet, is gestegen. De school gaat een meldpunt instellen waar leerlingen kunnen melden zonder dat het als klikken wordt ervaren.
- Op een aantal scholen is men zich ervan bewust dat de sfeer in de klas bepalend is

en dat leerkrachten daartoe een aantal competenties in huis moet hebben. Sociaal competent zijn en grenzen stellen is een thema, aldus veel geïnterviewden. Zij geven ook aan dat nieuwe leerkrachten hierin kwetsbaarder zijn. Adequate begeleiding met een mentorsysteem voor hen is geboden.

- Ab van Bruggen: ‘In de aula kunnen zaken exploderen, we hebben auladiensten ingesteld van twee tot drie docenten. In de klas komen leraren met verbale agressie in aanraking, de sociaal vaardige docent heeft hier het minst mee te maken. Het is dit jaar rustiger op school dan voorheen. We leggen de verantwoordelijkheid steeds meer bij de leerlingen. Er is een leerlingenraad en een sportraad.
- Fred Kroon, locatiedirecteur van het Cluisus College legt zo min mogelijk regels op. Hij creëert vooral een ijzersterk kernteam. Deze school vaart wonderbaarlijk goed, geen beveiliging, geen agent.
- Een adjunct directeur geeft aan dat met name docenten die explosief reageren op leerlingen en vanuit de veroordeling de strijd aangaan, agressie oplopen.
- In Rotterdam werken scholen met ‘Levensvaardigheden’, waarbij leerlingen leren op constructieve, niet geweldadige manieren om te gaan met conflicten en met hun medeleerlingen. Kern van het programma is dat je invloed kunt hebben op je gedrag door je gedachten te veranderen.
- Sommige scholen zijn bezig met scholing van docenten op het terrein van didactisch handelen (‘verveling werkt agressie in de hand’), inzicht in groepsprocessen, communicatieve en sociale vaardigheid, processen van zelfsturing en zelfverantwoordelijkheid, coachen.

Een veilige school, zonder camera's, kluisjes en detectiepoorten

Aan het woord is Kees Visser, vertrekkend algemeen directeur van de Open Schoolgemeenschap Bijlmer: ‘Er zijn twee belangrijke aspecten om van een school een goede en veilige school te maken. In de eerste plaats de schaalgrootte. Je moet je steeds afvragen: is het kind gezien vandaag? Heeft het gevoeld dat het ertoe doet? Daarna komt pas de vraag: en

wat heeft het kind geleerd. Wij proberen dit te bereiken door kleinschaligheid. We werken in één gebouw maar met zes deelscholen met elk niet meer dan 250 leerlingen en een vast team van leerkrachten. Docenten hebben zichtbare werkplekken, iedereen kent elkaars naam, als er een lesuur uitvalt vult het team zelf in hoe de kinderen worden opgevangen. De lijnen zijn kort en het mentoraat belangrijk.

In de tweede plaats sturen door dialoog. We doen dit met de docenten en met de kinderen. Elke les start met een kringgesprek inleidend op de les maar het kan ook op een recent incident ingaan. We hebben onze eigen opleidingschool waarin we docenten trainen en ondersteunen in het voeren van kringgesprekken, mentoraat, communicatie en begeleiding.

Gedragsproblematiek is voor mij geen probleem dat moet worden opgelost door alleen daarop te focussen. Gedrag is een reactie, als onderwijs niet voldoende aansluit is het niet vreemd dat leerlingen ongewenst gedrag gaan vertonen. De leerling is het ijkpunt. Als hij onderuit in zijn stoel hangt, doe je iets niet goed, maar een leerling die geactiveerd en werkelijk aangesproken wordt, straalt uit dat hij plezier heeft in school.

In het hele onderwijssysteem zijn bronnen van onveiligheid waar we gemakkelijk aan voorbij gaan, bijvoorbeeld je beoordelingssysteem of de wijze waarop je niet geïnspireerd je lesstof aanbiedt. Blijf zoeken naar onderwijsvormen die inspirerend en activerend zijn voor leerlingen. Een school moet doordacht zijn, vanuit de basis. Zorg dat de expertise van je docenten op peil blijft. Samen om de tafel en praten. Ik denk dat iedereen hier binnen school eenzelfde soort verhaal heeft over onze doelstellingen en uitgangspunten. Dat vind ik onze kracht: gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en een grote loyaliteit. Zo creëer je een veilige school, zonder camera's, kluisjes en detectiepoorten.’

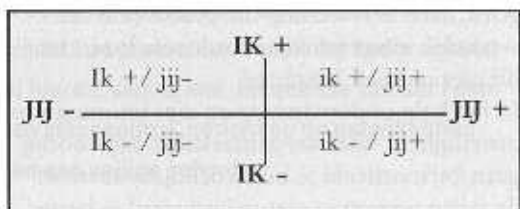
Wat is er nodig voor een veilige school?

Zoals gezegd is een veilig schoolklimaat gebaat bij een stevig fundament. Wat helpt, is een gericht beleid maken, vanuit de huidige situatie en gedragen door het team. Op basis van de uitgangspunten zoals we die in het voorgaande artikel schetsten, geven we hierna

een stappenplan weer, gericht op de ontwikkeling van een veilige school.

Stap 1. Bewustzijn ontwikkelen

Ga met elkaar het gesprek aan, heb het over agressie. Zorg ervoor dat het een open thema wordt en blijft in je school. Als je dat niet doet, kun je trainen, regels vaststellen, sancties uitvoeren tot je een ons weegt. Het werkelijke probleem wordt genegeerd, de schaduwkanten (zie het voorgaande artikel) blijven opspelen. In ons onderzoek zijn we relatief veel scholen tegengekomen waar praten over agressie een zwakgebod is waar je niet graag mee te koop loopt. Bewustzijn ontwikkelen betekent dat je met name ook reflecteert over je eigen motieven en drijfveren. Over je eigen grondhouding en je rol in een klimaat waarin 'ertoe doen' het basisparadigma is. De kernkwadranten uit het voorgaande artikel kunnen daar helpend bij zijn. Onderstaand schema maakt het mogelijk om vanuit de metapositie heel snel inzicht te hebben in de basispositie van waaruit jij op enig moment denkt, voelt en handelt.



Ik+ / jij+ is meer dan het bijna vanzelfsprekende respect dat in veel schoolmissies voorkomt. Het is de fundamentele liefdevolle grondhouding van 'ertoe doen', waarbij je gedrag kunt afwijzen maar de persoon nooit. Onderzoek je wij/zij tegenstellingen. Een opvatting als 'Als school moeten wij tegenwoordig ook de ouders opvoeden' (ik+ / jij-) leidt eerder tot scheve damstenen dan dat je inzicht verwerft in wat ouders drijft en in staat bent een zodanig schoolklimaat te creëren dat je de wijste bent en een voorbeeld.

Wees je ten diepste bewust dat je zelf invloed kunt uitoefenen in tegenstelling tot de aanname dat agressie je overkomt. Dat het niet zo is, dat je geen agressie zult tegenkomen in je school, maar dat je er geen Slachtoffer van bent. Dat vraagt kwaliteiten en die moet je actief met elkaar ontwikkelen.

Stap 2. Visie op veiligheid ontwikkelen

Zorg ervoor dat je op basis van het bovenstaande met elkaar het sociaal-emotionele klimaat door alle lagen heen beschrijft en opneemt in je visie. Doe dat op een zodanige manier dat iedereen in de school er eigenaar van wordt. Zorg voor een professionele aanpak, soms kan externe deskundigheid ondersteunend zijn. Wij hebben goede ervaringen met de Socratische gespreksvoering. Je kunt ook als bouwstenen voor je visie een aantal vragen (bijvoorbeeld over de interactie, de omgeving, de gebouwelijke situatie, de infrastructuur, sociale ondersteuning, schoolklimaat, enz.) zodanig formuleren dat de antwoorden samen de tekst van je visie vormen. Voorwaarde is dat iedereen actief aan dit proces meedoet.

We merken dat het van belang is om eerst binnen de schoolleiding commitment te ontwikkelen over het besef dat omgaan met agressie meer is dan het aanleren van technieken. Dat het fundament bestaat uit het bewustzijn van wat agressie is, van de eigen individuele agressie en de verstoting van die schaduwkant, van het inzicht dat het begint met erkenning, ertoe doen. Dat grenzen stellen vanuit de ik+ / jij+ basispositie de vanzelfsprekende grondhouding is. En dat je er, als je daar verantwoordelijkheid voor neemt, mee kunt werken. Een managementteam dat daarin een voorbeeld is, maakt het veiligheidsbeleid in de school kansrijk.

Stap 3. De visie volbrengen, invloed uitoefenen

Het is een illusie om te denken dat er nooit meer agressie en excessen zullen zijn. Er zijn altijd leerlingen die er doorheen barsten. Als school heb je nauwelijks invloed op hoe leerlingen qua achtergrond, temperament en persoonlijkheidsstructuur bij jou binnenkomen. Eenmaal binnen heb je twee manieren van invloed uitoefenen:

- preventief: de omgeving optimaal maken om geen agressieve respons op te roepen;
- curatief incidentbeleid: precies weten wat je wilt en moet doen als iemand wel in de agressie stapt.

Beide manieren kun je als school concreet gaan maken op basis van je visie.

Hieronder geven wij een rijtje aanbevelingen die wij essentieel vinden en die we ook in scholen zien werken.

- ❑ Ontwerp een veiligheidsprotocol, een schoolveiligheidsplan voor preventief en curatief handelen (incidentbeleid).
Beschrijf in het schoolveiligheidsplan wat je als school hebt ingericht rond veiligheid. Uitgangspunt is een inventarisatie van alles wat leeft in juist deze school en op basis waarvan je je visie hebt geformuleerd. Maak dus niet een uniform plan voor meerdere scholen, maar laat het een levend manifest zijn afhankelijk van de cultuur van iedere school, de problemen, de analyse van ieders beleving en de risico's en de genomen besluiten. Het protocol bevat de schoolkeuzes over de aanbevelingen in dit artikel. Op www.aob.nl/kixstart/nm/articlefiles/5293-info10.pdf staat een leidraad die kan helpen bij het tot stand brengen ervan. De school kan overwegen het protocol te laten ondertekenen door de ouders.
- ❑ Beschrijf heldere sancties.
- ❑ Organiseer rugdekking (o.a inspectie, gemeente).
- ❑ Beschrijf en ontwikkel de competentie 'omgaan met agressie'.
- ❑ Organiseer vervolgens scholing en training in het preventief en curatief handelen.
- ❑ Zorg voor scholing in erkenningscommunicatie.
- ❑ Onderhoud wat er geleerd is.
- ❑ Ieder is alert op momenten van de waarheid, (h)erkent ze en weet hoe te handelen.
- ❑ Zet daartoe het onderwerp steeds op agenda.
- ❑ Doe dat ook in de klas.
- ❑ Betrek de ouders erbij, je hebt ze nodig.
- ❑ Zorg voor een duidelijke lijn van management en personeel naar de ouders.
- ❑ Stem het personeelsbeleid af op de competentieprofielen die voortkomen uit je visie op veiligheid, met name op die je hebt gecreëerd voor bepaalde risicoplekken binnen je school.
- ❑ Overleg op gemeentelijk niveau (netwerk en samenspraak, gezamenlijk dossier).
- ❑ Registreer en maak melding van de incidenten.
- ❑ Evalueer na ieder incident.
- ❑ Betrek overal je visie op veiligheid bij, ook bij de

selectie van mensen in je school die nauw betrokken zijn bij de leerlingen (bijv. kantinebeheer en voor het primair onderwijs zijn dat bijv. de mensen die je de naschoolse opvang laat verzorgen).

- ❑ Check regelmatig je veiligheidsbeleid en stel bij.
- ❑ Leer leerlingen reflecteren, lessen voor leerlingen in zelfinzicht en respect (bv. Rots en water, Transactionele Analyse).

Rots en water

Freerk Ykema (GSG Schagen) ontwikkelde het Rots en Water-programma, dat zowel leerlingen als docenten aanspreekt. Het is een weerbaarheidsprogramma, maar dan één dat zich onderscheidt van andere programma's door zijn meervoudige doelstelling en het brede pedagogische perspectief. De ontwikkeling van de fysieke weerbaarheid is niet alleen een doel op zich maar vooral ook middel om mentale en sociale vaardigheden te ontwikkelen. Zelfbeheersing, zelfreflectie en zelfvertrouwen zijn de bouwstenen van waaruit er aandacht is voor de thema's veiligheid, assertiviteit, communicatie en het vinden van een eigen weg.

Transactionele Analyse (TA)

Jan Snoek van Het Stedelijk Lyceum locatie Kottenpark (Enschede): 'Als er één ding is dat jongeren in deze tijd hard nodig hebben, is het wel zelfreflectie op hun doen en laten. Daarvoor hebben we, na zelf geschoold te zijn in TA en Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP), een klassikaal trainingsprogramma ontwikkeld. Aan bod komen onder andere egoposities (de manier waarop je je presenteert), 'strooks' (de aandacht die je aan de ander of jezelf besteedt), basis levenspositie (de manier waarop jij de wereld rondom je ziet), de dramadriehoek (manier om negatieve aandacht te krijgen en je 'zief-wel' te bevestigen). De lessen bestaan uit drama, rollenspelen, zelfonderzoekstjes en veel praktische oefeningen die we met het TA-model uitleggen. De leerlingen vinden het interessant en spannend. We geven er ook ouderavonden over met merkbaar resultaat. De leerkrachten zijn zo enthousiast over het concept, dat velen inmiddels ook een training hebben gevolgd.'

Stap 4. Competenties vaststellen voor het omgaan met agressie

Leid uit je visie af wat specifieke competenties zijn om preventief en curatief met agressie om te gaan ('als dit onze visie is, wat moeten we dan in huis hebben om daar vorm aan te geven') en stem daarop je personeelsbeleid af. Erken en accepteer dat er mensen in je school

zijn die niet in staat zijn professioneel met agressie om te gaan, maar daar diepe angst voor hebben. Dan is dat uit de veroordeling en stap je af van de gedachte dat iedereen alles moet kunnen. Competentiegericht werken betekent dat je gericht stuurt op de juiste persoon op de juiste plek en het betekent ook dat je helder hebt waar ontwikkelingskansen liggen.

Opvang en Verwerking

Het besef groeit dat het meemaken van een schokkend incident aandacht verdient door middel van opvang en nazorg. De persoon moet het incident verwerken in plaats van het zo snel mogelijk weg te stoppen. Kenmerkend voor een schokkende gebeurtenis is dat deze onverwacht plaatsvindt en gepaard gaat met behoorlijke gevoelens van onmacht en angst. Niet alleen een eenmalige, heftige gebeurtenis kan tot een 'shock' leiden. Dat geldt ook voor een opeenstapeling van kleinere incidenten. Als je gedurende langere tijd onder hoogspanning werkt en veel grensoverschrijdend gedrag meemaakt in een gespannen sfeer, kan je weerstandsvermogen afnemen. Een klein incident kan dan tot een heftige reactie leiden, de welbekende druppel die de emmer doet overlopen.

Na een schokkende gebeurtenis heb je tijd nodig om de ervaring te verwerken omdat zo'n incident een inbreuk is op jezelf en wereldbeeld. Je had beschermende basisveronderstellingen, zoals:

- controle, ik weet meestal goed hoe te handelen
- onkwetsbaarheid, mij gebeurt zo iets niet
- zinvolheid, alles heeft een reden, mensen gaan niet zo maar slaan
- rechtvaardigheid, ik span me zo voor die leerling in.

Nu blijken de basisveronderstellingen niet te kloppen, ze bieden slechts schijnveiligheid. Onderzoek wijst uit dat van alle factoren die van invloed zijn op het verwerkingsproces, de reactie van de directe omgeving de belangrijkste is. Maar voor de collega's is het zwaar om te zien hoe iemand worstelt. Zij zoeken dan soms machteloos een rechtvaardiging in het gebeuren en denken stiekem: 'Mij zou dit niet overkomen zijn' (onkwetsbaarheid) of 'Maar als hij nu maar ... dan ...' (controle). Dit kan leiden tot reacties die uitermate pijnlijk kunnen zijn voor het slachtoffer.

Directe opvang na een incident blijkt van groot belang. Het eerste uur na het incident noemt men ook wel het 'gouden' uur. Emotionele steun, structuur en informatie, kan de verwerkingstijd aanzienlijk verkorten.

Stap 5. Formuleren en uitvoeren van beleid en acties op basis van de Huidige Situatie

Met de visie is de Gewenste Situatie beschreven. Analyseer met elkaar hoe ver je daar van af bent. Je inventariseert de Huidige Situatie, met behulp van methodieken die je snel een antwoord geven (bijv. het 4 D denkraam van Coppenhagen; Belevingsonderzoek). Stel dan prioriteiten en acties vast op basis van je preventieve en curatieve route.

Stap 5.1. De rol van de leidinggevende
De rol van de leidinggevende is doorslaggevend. Hij moet voor zijn mensen staan en niet erachter. Maar precies zo lang als dit nodig is. Boven alles moet hij faciliteren zodat mensen leren zelf te interveniëren.

Net zo essentieel is zijn rol als voorbeeldfiguur. Laat leidinggevendend zich hiervan bewust zijn en er de verantwoordelijkheid

voor nemen. Overigens speelt dit op alle niveaus. Dus ook in de klas tussen leerkracht en leerlingen. Dat onderstreept weer het grote belang van de basishouding van de leerkracht.

Stap 5.2. Preventief werken

Agressie en onveiligheid in je school gaan nooit vanzelf over. Als je niets doet, wordt het alleen maar erger. Voor de totale aanpak geldt dat het van belang is dat je er met je aandacht bovenop zit als het nodig is. Wij noemen dat 'momenten van de waarheid'. Even essentieel is het dat je alles integreert in je wijze van handelen en zijn: je bent wat je zegt.

Stap 5.3. Curatief werken: Wat ... als?

Door op je school je preventieve veiligheidsbeleid te 'leven', creëer je een sociaal emotioneel + / + klimaat waarmee je agressie uitsluit. Maar zoals gezegd, het is een illusie te denken dat er op je school geen agressie meer zal zijn. De ene school heeft meer doelgroepen die gevoelig zijn voor instrumentele agressie en frustratie-agressie dan de andere. Instrumentele agressie moet altijd vanuit beleid aangepakt worden, anders neemt het toe. Frustratie-agressie kun je op school verergeren door niet goed met een crisissituatie om te gaan. Bij frustratie-agressie is de ik-kracht of het zelfbeeld negatief. Iemand die in de frustratie-agressie schiet, voelt zich al heel minderwaardig, er is veel stress. Als je hem dan stevig begrenst, kan hij het gevoel hebben helemaal niets meer te zijn en de onmacht en wanhoop kunnen nog verder toenemen. De situatie wordt nog oncontroleerbaarder. Je moet dan eerst deëscaleren en stress en spanning verminderen voordat je tot volgende stappen overgaat. Doe je dat niet, dan voed je de agressie en maak je de situatie onveilig. Onze aanbevelingen voor dit soort incidenten:

- 1 Handhaaf consequent je protocol, handel conform die afspraken.
- 2 Zorg ervoor dat je op lastige plekken mensen hebt, die de fysieke zelfverdediging en conflictbemiddeling beheersen en die ook die uitstraling hebben.
- 3 Crisisinterventie: zet de vaardigheden in om te deëscaleren en de situatie zo veilig mogelijk te houden c.q te maken:
 - stap 1 zelfcontrole;
 - stap 2 inschatten van de situatie;

- stap 3 kiezen van de juiste strategie bij de situatie (passend binnen protocol)
- 4 Evalueer na het incident. Wat nu? Toets, stel bij, maak vervolgspraken. Deze incidenten mogen nooit zo maar plaatsvinden zonder vervolg. Laat in alle gevallen in alle openheid zien wat ermee gebeurd is. Dat is voorbeeldgedrag dat ook bijdraagt aan de beleving van veiligheid.
- 5 Zorg voor opvang en verwerking (zie kader).

Ten slotte

Als je geen deel bent van de oplossing, ben je deel van het probleem. Scholen die de moed hebben hun veiligheidsbeleid systematisch te bouwen op het stevige fundament van zelfreflectie, openheid en ertoe doen en dat veilig-

heidsbeleid vervolgens congruent handhaven op basis van de kwaliteit van de aandacht voor alle betrokkenen, leveren een essentieel aandeel aan een veiliger samenleving.

Literatuurlijst en sites

H. Buijssen, H., Bos, H & M. (2002). *Lesje geleerd. Indringende ervaringsverhalen van leraren*. Reed Business Information.

Lingsma, M. en Hoedt, F ten (2004). *Conflict Coaching*. Soest: Uitgeverij Nelissen.

Glasl, F. (2001). *Help! Conflicten*. Zeist: Christoffor.

www.aob.nl

www.schoolveiligheid.nl

www.vios.nl