

Onderwijs van de toekomst kleurt cyaan.

Met herstelgericht werken naar een nieuw organisatiemodel voor scholen.

De principes uit het herstelrecht kennen vele toepassingen. Het aantal Nederlandse en Vlaamse scholen dat conflicten 'herstelgericht' aanpakt, dikt stevig aan. Herstel speelt duidelijk in op een nood aan alternatieven om met probleemgedrag om te gaan. Maar het verhaal schrijft zich groter. Scholen en leerkrachten staan onder druk. De traditionele structuren beantwoorden niet langer aan de behoeften van leerlingen en leerkrachten anno 2017. Het instituut school is aan hervorming toe en herstel zou ook hier een belangrijke rol kunnen spelen. Om soepel te kunnen inspelen op de vele uitdagingen is er nood aan een cultuur van openheid, authenticiteit en verantwoordelijkheid. Laat dit nu net de kern zijn van waar herstelgericht werken in onze optiek voor staat.

Hoe kunnen scholen de vele uitdagingen van vandaag en morgen het hoofd bieden? Hoe blijft het instituut school overeind in een hypersnelle, superdiverse en toenemend complexe samenleving? Overall zien we de traditionele autoriteitsstructuren afbrokkelen, van in de kerk tot in de klas. Met het internet voortdurend bij de hand bepalen jongeren liever zelf wat en van wie ze leren. Intussen fusioneren scholen naar steeds anoniemere mastodonten die een meedogenloze concurrentieslag met mekaar voeren. Hoe hou je het vol als leerkracht om in deze omstandigheden dezelfde kwaliteit te blijven leveren als vroeger? Hoe behoud je de nodige autoriteit zonder te handelen vanuit een kille machtspositie? En hoe hou je ouders mee aan boord? Ook zij hebben het 'druk, druk, druk,' maar zijn er als de kippen bij om een beslissing van de school aan te vechten.

Conflicten zijn het logische gevolg van deze dynamiek. Ze doen zich voor op alle niveaus: tussen leerling en leerkracht, tussen leerlingen onderling, tussen leerkrachten onderling, tussen leerkrachten en directie, tussen ouders en de school, ... Hoe kan je als school voorkomen dat de schade nog toeneemt? Hoe kan men reageren zonder nog meer bruggen op te blazen? Herstelgericht werken dan maar, zeker?

Herstelgericht werken als antwoord?

Het is in dergelijke contexten dat wij met Ligandⁱ als procesbegeleiders op het toneel verschijnen. Het scenario dat er op volgt, ziet er vaak zo uit. We slagen erin om de partijen bij mekaar te brengen in een herstelcirkel of herstelgericht groepsoverleg (hergo). We komen tot een herstelplan en de deelnemers kunnen opgelucht verder. De school wil deze succeservaring borgen en stuurt een aantal medewerkers uit voor een opleiding. Al snel smaakt ook dit naar meer en vraagt men ons om een implementatieproces te begeleiden binnen de school. Het enthousiasme dijt uit. 'Ja, op die manier willen we werken!', zo klinkt het.

Maar dan stopt het proces. Scholen slagen er niet in om dat wat de deelnemers tijdens de opleiding ervaren in de praktijk te integreren. Zelden evolueert men tot wat wij definiëren als een herstelgerichte school. Teveel factoren schijnen dit in de weg te staan. Voor alle duidelijkheid: een herstelgerichte school is meer dan een school die een herstelgesprek organiseert wanneer zich een conflict voordoet. In onze optiek is het een school die zich laat kenmerken door

een veilig leef- en leerklimaat gecreëerd door voldoende structuur gekoppeld aan gepaste zorg, waarbij open en geweldloos gecommuniceerd wordt en waarbij alle leden van de schoolgemeenschap consequent geappelleerd worden tot het nemen van verantwoordelijkheid in het opbouwen, onderhouden en herstellen van relaties (Ligand, 2014).

Het resultaat dat we beogen, is dat iedereen zich goed voelt op school. Herstelgerichte scholen zetten hiervoor in op betrokkenheid van alle *stakeholders*, niet alleen in het aanpakken van conflictsituaties, maar ook in het samen school maken in het algemeen. Leerlingen bouwen samen aan een klasklimaat. Ze bespreken onderling hoe ze met mekaar willen omgaan. Ze werken samen aan lesopdrachten. Ze nemen verantwoordelijkheid op via leerlingenraden en andere participatieorganen. Leerkrachten vormen team. Ze ondersteunen mekaar bij het lesgeven en de aanpak van individuele leerlingen of klasgroepen. Ze stemmen hun lesinhouden op mekaar af en zetten vakoverschrijdende projecten op. Ze nemen actief mee beslissingen in het belang van de school. Ze organiseren zich in leerteams en zetten in op de uitwisseling van *good practices*. Ouders voelen zich deel van de schoolgemeenschap. Ook zij kunnen hun talenten op geijkte momenten inzetten in het bouwen aan een warme school. En ga zo maar door.

De grenzen van het systeem

Veel scholen willen wel wat we hierboven beschrijven, maar kunnen niet. Men stoot op een structurele grens. De manier waarop scholen traditioneel georganiseerd zijn, laat niet toe zo ver mee te stappen in dit verhaal.

"If everyone had to think outside the box, maybe it was the box that needed fixing" - Malcolm Gladwell

Herstelgericht werken, zoals wij het invullen (Ligand, 2014), tapt uit een ander paradigma, een ander soort bewustzijn en dito organisatie-model dan dat waarop ons onderwijs geënt is. Frederic Laloux (2015) deed hierrond baanbrekend onderzoek, waarbij hij de evolutie van ons menselijk bewustzijn linkt aan verschillende types organisatievormen. Hij geeft deze verschillende modellen een kleurcode.

Het zou ons te ver brengen alle categorieën te omschrijven. Interessant voor ons betoog is dat Laloux onderwijsinstellingen – net zoals het leger, religieuze instituten en de meeste overheidsafdelingen – categoriseert als conformistisch-amberkleurige organisaties waar ‘een strikte hiërarchie heerst en formele processen en heldere regels aanduiden wie wat kan doen’ (Laloux, 2015, p. 33). Het gezag en de controle zijn top-down. Stabiliteit is uiterst belangrijk.

Uiteraard is dit een veralgemening en is de werkelijkheid op het terrein van de scholen genuanceerder. Toch is dit in vele opzichten een herkenbaar beeld. Bijna alle scholen waar wij de voorbije tien jaar mee samenwerkten, kennen een verticale beslissingsstructuur waarbij de eindverantwoordelijkheid te eenzijdig bij de directie ligt. Resultaat is vaak dat leerkrachten frustraties en problemen op de directeur dumpen. Schoolreglementen zijn heuse naslagwerken geworden en moeten de school indekken tegen elke mogelijke buitensporigheid. Vakbonden schreeuwen moord en brand bij elke mogelijke wijziging aan het statuut van de leerkracht en bevestigen hiermee het beeld van een hiërarchisch model waarbij de onderlaag haar krachten bundelt ‘om de macht van de top tegengewicht te bieden’ (Laloux, p.81). Leerplannen, curricula, de structuur van een lesdag, de jaarkalender, ... alles lijkt heel strikt vast te liggen. De relatie leerkracht-leerling is erg versplinterd doordat men mekaar slechts enkele lesuurtjes per week treft. Door gebrek aan tijd heeft de leerkracht nauwelijks experimentele ruimte om echt in verbinding te treden met de leerlingen. Doceren voor een klas waar de banken in rijen opgesteld staan, blijft de norm. Van een hechte samenwerking tussen leerkrachten is nog te weinig sprake.

Onze vaststelling is dat deze structuur niet langer beantwoordt aan de noden (en het bewustzijn) van leerlingen én leerkrachten anno 2017. Dit is voor ons mee een verklaring voor de vele burn-outs en

bore-outs die we zowel bij leerlingen als leerkrachten aantreffen. Volgens cijfers van het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming (2017) stopte in het schooljaar 2014-2015 11% van de Vlaamse jongeren met school zonder diploma. 22% van de beginnende leerkrachten in het secundair onderwijs stopt binnen de vijf jaar met lesgeven. In de stad Antwerpen loopt dit cijfer zelf op tot 50% (Stassijns, 2016). Volgens de Algemene Onderwijsbond (2015) kampt één op de vijf personeelsleden in het onderwijs met burn-outklachten en blijft dit percentage stijgen.

Daarom moeten we scholen slimmer organiseren. In plaats van een cultuur van controle die alsmaar meer regels creëert en daarmee de ziel verder uit de school knijpt, willen we naar een systeem dat de ziel net de nodige ruimte geeft. Leerkrachten verliezen hun liefde voor het vak door een overregulering van hun opdracht. En leerlingen verliezen hun natuurlijke drive om te leren. Ze ondergaan gelaten het systeem of gaan zich specialiseren in het omzeilen van de regels. Ze gaan spijbelen, spieken, storen, pesten, ... Een teveel aan regels en procedures werkt vervreemdend. We willen van de school terug een *geestige* plek maken, waar het zowel voor leerlingen als voor leerkrachten aangenaam vertoeven is en waar allen zich betrokken voelen.

Hoe pak je dit aan?

Hoe creëer je als school een organisatiestructuur die past bij de noden van vandaag? Laloux verwijst hiervoor naar wat Maslow het niveau van 'zelfontplooiing' noemt. Een organisatie die hierop is geënt, noemt hij 'evolutionair-cyaan.' Deze organisaties laten de behoefte aan controle op mensen en gebeurtenissen varen. Ze zijn een soort levend organisme, voortdurend in verandering, zelfsturend, zonder behoefte aan een centraal gezag. In zijn onderzoek naar organisaties die hierin vooroplopen, ontdekte Laloux drie belangrijke doorbraken: zelfsturing, heelheid en evolutief doel.

Zelfsturing en open communicatie

Onderzoek van de Stichting Innovatie en Arbeid (geciteerd in Van Acker en Demaertelaere, 2015, p. 101) toont onder meer dat er beduidend minder stress is in scholen waar sterk teamgericht gewerkt wordt en waar leerkrachten betrokken worden bij beleidsbeslissingen. Onderwijsinstellingen die zich organiseren rond zelfsturende teams lijken beter bestand tegen de vele uitdagingen die op hen afkomen. Ze zijn minder kwetsbaar, niet langer afhankelijk van een centraal beslissingsorgaan en de medewerkers genieten meer zeggenschap over de richting die de school uitgaat. Bovendien raken leerkrachten van hun eenzame eiland af en wordt lesgeven meer een teamsport. In hun boek *Scholen Slim Organiseren* (id.) werkt Flanders Synergy een interessant en concreet model uit dat scholen handvaten biedt om hun structuur om te buigen van wat zij een 'traditionele spinorganisatie' noemen naar een 'innovatieve zeesterorganisatie.'

Een essentiële voorwaarde om in zelfsturende teams te kunnen werken, is open communicatie en feedback. Zo tolereren herstelgerichte en cyane organisaties bijvoorbeeld geen roddels of achterklap. De communicatie verloopt direct, maar geweldloos. Als iemand zijn beklag doet over een collega, is de respons van de toehoorder steevast: "Heb je dit al aan de persoon zelf gezegd?" Er wordt niet langer in de wandelgangen gefluisterd dat men het met een of andere beslissing niet eens is. De verwachting is dat iedereen datgene dat men te zeggen heeft, deelt op het forum dat hiervoor gecreëerd is. Een dergelijke cultuur schept veiligheid en vertrouwen. Indien de verschillende teamleden mekaar niet vertrouwen en onvoldoende transparant zijn over hun gedachten en gevoelens, houdt zelfsturing zelfs een risico in. Het systeem gaat namelijk uit van gelijkwaardige relaties en mag niet gedomineerd worden door de mening van enkelingen.

Het creëren van een dergelijk klimaat gaat niet vanzelf. Dit is althans onze ervaring in vzw Oranjehuisⁱⁱ in ons proces naar een meer cyane organisatie. De snelheid waarmee de verschillende

teams meer zelfsturend werden, varieerde nogal. Sommige teams vroegen initieel meer externe sturing dan andere. Veel had te maken met de mate waarin open met mekaar kon gesproken worden. Een herstelgerichte methodiek die bij ons hierin helpend is gebleken, is *de cirkel*. Door het consequent hanteren van cirkelgesprekken, maakten we het mogelijk mekaar beter te leren kennen, de nodige afstemming te vinden en ook moeilijke onderwerpen aan te snijden en door te spreken. Alle medewerkers krijgen daarom ook een introductie in verbindend of geweldloos communiceren (Rosenberg, 2011). Dit draagt bij tot een gedeeld bewustzijn dat open communicatie essentieel is en het geeft mensen de nodige tools om dit in de praktijk te brengen, ook als er zich een conflict aandient.

Vroeger, in een verticale managementstructuur, werden conflicten uit handen genomen en nam de directeur maatregelen waar nodig geacht. Nu, in een vlakke organisatiestructuur, is het in eerste instantie aan de mensen zelf om conflicten op te lossen. Van leidinggevenden vraagt dit de bereidheid de controle los te laten. Vroeger was gehoorzaamheid belangrijk, nu primeert mondigheid. Vroeger moest je als werknemer vooral jouw plaats kennen, nu moet je ze bij wijze van spreken veroveren. We moeten leren vreedzaam vechten (Achterhuis en Koning, 2014). En dit is niet hetzelfde als discussiëren om proberen je gelijk te halen. Het doel is mekaar echt begrijpen. Spreken met en luisteren naar mekaar worden dus belangrijker dan ooit. Herstelgerichte praktijken zijn hierbij onontbeerlijk. Een leider die een stap opzij zet, vertrouwen geeft en hooguit adviseert evenzeer.

Laloux gaat echter nog verder. Hij stelt dat 'we scholen bijna overal hebben veranderd in ziellose fabrieken die jaar na jaar leerlingen verwerken in hoeveelheden van 25 per klas. Kinderen worden in essentie beschouwd als onderling uitwisselbare eenheden die door een van tevoren gedefinieerd leerplan moeten stromen' (Laloux, 2015, pp. 115-116). In plaats van gestandaardiseerde toetsen en verplichte leerplannen exploreert hij de mogelijkheid om kinderen zelf hun leerdoelen te laten bepalen. De leerlingen leren voor zichzelf, met en aan elkaar. Volwassenen treden dan eerder op als mentoren en coaches. Wij zien veel heil in deze strategie en loven de initiatieven die hier en daar de kop op steken (vb. De School in Zandvoort). Door de verantwoordelijkheid van het leren steviger in handen van de kinderen en hun ouders te laten, genereren we meer betrokkenheid, meer drive, meer leren op maat van de talenten en interesses van het kind. Dit lijkt ons een belangrijk antwoord op de schoolmoedigheid die we momenteel bij zoveel tieners aantreffen.

Heelheid

Als je een school met een ziel wil creëren, moet je toelaten dat mensen er hun ziel kunnen tonen. Laloux introduceert in deze context het concept 'heelheid'. Mensen moeten helemaal zichzelf kunnen zijn op school. Dit betekent dat men meer mag tonen dan enkel hun fysieke en rationele zelf. Pas wanneer ook hun emotionele, intuïtieve en spirituele zelfkant aan bod mag komen, kunnen hun talenten volop floreren. We zijn op ons best als we 'heel' zijn. Maar, zo schrijft Laloux (p. 174):

Op je werk komen met je hele zelf voelt riskant. We hebben plekken nodig waar we ons veilig voelen, willen we met anderen onze diepere eigenheid, onze gaven, onze verlangens en onze zorgen delen.

Graag verwijzen we opnieuw naar de cirkel als de herstelgerichte methodiek bij uitstek. Cirkels creëren een veilige kring waar we ons diepere, authentieke zelf kunnen tonen. De toepassingsmogelijkheden op school zijn erg divers. Tal van scholen hanteren cirkels om een positief leefklimaat te creëren in de klas. Leerlingen verbinden zich met mekaar op een niveau dat veilig genoeg voelt voor de groep. Door de juiste vragen te stellen, door de juiste onderwerpen aan te snijden, verhalen te vertellen, kan de groep steeds verder evolueren. Dit betekent dat het voor de groepsleden steeds makkelijker wordt helemaal zichzelf te zijn.

Hetzelfde geldt voor de leerkrachten. Ook zij hebben er alle baat bij zich beter met mekaar verbonden te voelen in een klimaat waar men authentiek zichzelf kan en mag zijn. Wie zichzelf teveel moet verloochenen op het werk, een professioneel masker opzet om de dag door te komen, raakt vervreemd van zichzelf. We brengen het grootste deel van onze tijd door op het werk. Het is zonde van onze beperkte tijd hier op de wereld als we die verprutsen aan onechtheid. Niemand wordt daar vrolijker van. Onder meer daarom starten wij in het Oranjehuis elke teamvergadering met een rondje, delen we consequent hoe het echt met ons gaat en gaan we na hoe we mekaar kunnen bijstaan op het werk.

“Liever echt, onvolmaakt dan gemaakt volmaakt.” – auteur onbekend

Maar vaak hebben we het in ons opgroeien verleerd om echt te zijn. Meer nog, we hebben geleerd om beter niet ons ware zelf te tonen. Opvoeders, vrienden, klasgenoten hebben er ons ooit op ‘afgerekend’ – of zo voelde het toch. Er installeerde zich een subtiel overlevingsmechanisme waardoor we ons minder open, minder ‘kwetsbaar’, gingen opstellen. Het kost moeite om deze reflex terug af te leren. Maar het kan, tenminste als we consequent mogen oefenen in een veilige omgeving zoals die van een cyane school. Op die manier worden mensen er ondersteund in hun reis naar meer heelheid en ontwikkelen er zich tegelijk op professioneel én op persoonlijk vlak.

Evolutief doel

Wat beogen we met ons onderwijs? Elke school zoekt hiervoor haar eigen woorden, maar in essentie komt het altijd neer op het faciliteren van leren, het werken aan talent- en persoonlijkheidsontwikkeling en het opvoeden tot actief burgerschap van elke leerling.

“The aim (of education) must be the training of independently acting and thinking individuals who, however, can see in the service of the community their highest life achievement.” – Albert Einstein

Vraag is nu of scholen dit doel dat ze willen dienen effectief blijven vooropstellen. Of dreigt er in onze snel veranderende samenleving een primaire reflex naar zelfbehoud? Wanneer wij ons oor te luisteren leggen op klassenraden bijvoorbeeld blijken beslissingen vaak ingegeven door angst. De al te courante keuze voor een definitieve uitsluiting (Le Bacq, 2017) is daar wat ons betreft een illustratie van. Als het voortbestaan van de organisatie de voornaamste drijfveer is geworden, raakt de missie van de school ondergesneeuwd en daarmee ook haar ziel.

Verandering in een cyane organisatie gebeurt in functie van het hoger doel. En die verandering kan van iedereen komen. ‘Innovatie vindt niet plaats in het centrum of volgens plan, maar aan de randen, waarbij een bepaald organisme een verandering in de omgeving registreert en gaat experimenteren om een toepasselijk antwoord er op te vinden’ (Van Looveren, z.j., pp. 50-51). We denken bijvoorbeeld aan een leerlingenbegeleider die ondanks de druk van het lerarenkorps om een jongen van school weg te sturen na een incident van fysieke agressie bleef pleiten voor een herstelgerichte aanpak. Van de directie mocht hij zijn kans nemen. Het pakte goed uit, met het resultaat dat de school nu, bijna 10 jaar later, zichzelf een herstelgerichte school mag noemen (‘Athena Heule is nu ‘echt’ herstelgerichte school, 2016).

Een ander voorbeeld is de invloed van nieuwe technologieën en sociale media op school. Zowel de manier waarop we met elkaar communiceren als de manier waarop we nieuwe informatie opnemen,

zijn de laatste jaren revolutionair gewijzigd. Dergelijke evoluties zijn superinteressant. Toch blijken ze voor sommige scholen een doorn in het oog, een bedreiging van de goede orde. Er moesten snel nieuwe regels komen om het gebruik van smartphones aan banden te leggen. Elders zien we handige onderwijzers of directeurs net dankbaar inspelen op die nieuwe media. Tablets en smartphones ondersteunen er het leren van leerlingen, en slimme media vereenvoudigden het communiceren met collega's en ouders. In functie van het hoger doel verlieten deze scholen de stabiliteit van het gekende systeem en ontdekten zij een (tijdelijk) nieuw evenwicht.

Wanneer wij bereid zijn onze doelen evolutief te bereiken, vormen nieuwe ontwikkelingen niet langer een bedreiging. We hoeven niet langer op de rem te gaan staan en allerlei controlemechanismen in leven te roepen, maar bewegen mee met de stroom. En ja, naast moed en vertrouwen vergt ook dit de nodige afstemming. Het toepassen van herstelgerichte methodieken en het gezamenlijk cultiveren van een herstelgerichte houding (d.i. een verantwoordelijke en reflectieve houding die gericht is op verbinding en de strategieën van het starre ego overstijgt), helpen ons om de spanningen die met verandering gepaard gaan duurzaam te overwinnen.

Conclusie

Herstelpraktijken op school bewijzen dagdagelijks hun waarde. Onderzoek (McCluskey e.a., 2008; Wachtel, 2013, pp. 44-45; ...) en de praktijk tonen onder meer een vermindering van vroegtijdige schooluitval, agressie-incidenten, peestsituaties en zelfs absentiedagen bij leerkrachten. Met Ligand willen we een volgende stap zetten. Aan tal van problemen die scholen met herstelpraktijken willen aanpakken, ligt eigenlijk de onaangepaste organisatiestructuur van de school aan de basis. Men bestrijdt de symptomen in plaats van de oorzaak van de klachten. We pleiten voor een organisatie-model dat leren en werken op school op alternatieve wijze faciliteert en vinden hiervoor inspiratie bij de drie doorbraken die Laloux ontdekte in wat hij 'cyane organisaties' noemt. Deze transitie zal frictie veroorzaken. Maar scholen die herstelgericht werken, beschikken over de nodige tools om deze obstakels te overwinnen en de toekomst flexibel tegemoet te treden.

Stijn Deprez
Michael Michiels

www.ligand.be

Bronnen

- Achterhuis, H. en Koning, N. (2014). *De Kunst van het Vreedzaam Vechten*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Algemene Onderwijsbond (2015, 24 september). *Burn-out neemt toe in onderwijs*. Geraadpleegd via www.aob.nl.
- Athena Heule is nu 'echt' herstelgerichte school (2016, 15 november). *Het Nieuwsblad*.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations (Nederlandse editie)*. Tielt: Lannoo Campus.
- Ligand (2014). *Samen wijs! Herstelgericht werken op school*. Leuven: Acco.
- Le Bacq, T. (2017, 19 april). Elke week 67 leerlingen van school weggestuurd. *De Standaard*, p.8.
- McCluskey, G., Lloyd, G., Kane, J., Riddell, S., Stead, J. en Weedon, E. (2008). *Can restorative practices in schools make a difference?* Educational Review Vol. 60, No. 4, November 2008, 405–417.
- Rosenberg, M. (2011). *Geweldloze Communicatie*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Stassijns, J. (2016, 10 augustus). 40% leerkrachten op Antwerpse scholen haakt binnen de 5 jaar af. *Gazet van Antwerpen*. Geraadpleegd via www.gva.be.

Van Acker, T. en Demaertelaere, Y. (2014). *Scholen Slim Organiseren. Anders Werken met Goesting*. Tielt: Lannoo.

Van Looveren, F. (z.j.). *De Kleine Laloux. Frederic Laloux' Reinventing Organizations in het kort*. [Onuitgegeven document] geraadpleegd via www.aokwadraat.be.

Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming (2017). *Vroegtijdig Schoolverlaten in Vlaams Secundair Onderwijs. Cijferrapport voor de schooljaren 2009-2010 tot en met 2014-2015*. Geraadpleegd via onderwijs.vlaanderen.be.

Wachtel, T. (2013). *Dreaming of a New Reality*. Pipersville: The Piper's Press.

ⁱ Ligand (vzw Oranjehuis) traint mensen en organisaties in het omgaan met conflicten. Vanuit het model van herstelgericht werken en positieve heroriëntering brengen we mensen samen om open te spreken en te luisteren, verantwoordelijkheid op te nemen en actie te ondernemen voor een beter samen leven en werken. De kracht van ligand is de praktijk en het stimuleren van vernieuwing in de jeugdhulp en onderwijs

ⁱⁱ Vzw Oranjehuis is in Vlaanderen een toonaangevende voorziening in de Bijzondere Jeugdzorg. Het is een multifunctioneel centrum met onder meer een residentiële voorziening, een aanbod contextbegeleiding en dagbesteding, een centrum voor deeltijdse vorming en een vormings- en ontwikkelingscentrum (Ligand).