

■ Marleen van Engelen, Johan Vermeulen

Wat tien jaar veiligheidsaudits ons leert

Een veilige school zie je in het dagelijks handelen

Op papier leek alles op orde. Er was een schoolveiligheidsplan, een gedragscode, een incidentenprotocol en een duidelijke overlegstructuur. Toch luidde het advies na afloop van de audit: het certificaat *Veilige School* nog niet toekennen. Waarom? Omdat medewerkers in vergelijkbare omstandigheden verschillend handelen, signalen niet altijd worden vastgelegd en de uitvoering te afhankelijk is van enkele sleutelpersonen.

Enkele weken later vond op een andere school een audit plaats. Ook daar lagen de juiste protocollen en beleidsstukken klaar, maar daar staat iedere ochtend een lid van het managementteam bij de ingang om leerlingen te begroeten en signalen op te vangen. Tijdens teamstarts worden praktijk-situaties besproken. Medewerkers weten elkaar snel te vinden, incidenten worden geregistreerd en geëvalueerd en na een ingrijpende situatie is er ook aandacht voor de collega die ermee te maken had.

Beide scholen besteden veel aandacht aan sociale veiligheid en toch is de dagelijkse praktijk nauwelijks vergelijkbaar. Dat is misschien wel de belangrijkste les uit tien jaar veiligheidsaudits op scholen in het voortgezet onderwijs en het mbo: het verschil tussen scholen zit zelden in het veiligheidsplan. Vrijwel iedere school beschikt tegenwoordig over een beleidsplan, protocollen en functionarissen. Het verschil – en daarover gaat dit artikel – zit in de manier waarop afspraken zichtbaar worden in de dagelijkse praktijk.

Veiligheidsaudits

Dit artikel is gebaseerd op de opbrengsten van ruim 220 audits die die de afgelopen 10 jaar op meer dan 100 locaties in het voortgezet onderwijs, speciaal voortgezet onderwijs en het mbo zijn uitgevoerd.

De audits zijn uitgevoerd door het VOS-collectief (Veilig Op School). Johan Vermeulen en Marleen van Engelen zijn als auditor aan dit collectief verbonden. De observaties en voorbeelden in dit artikel zijn gebaseerd op de ervaringen en bevindingen uit de audits die over de jaren heen zijn uitgevoerd. Het artikel beschrijft de patronen en lessen uit dit grote aantal praktijkervaringen, ze verwijzen niet naar specifieke scholen of situaties.

Waar schuurt het?

Veel schoolleiders zullen de situatie herkennen: er doet zich een incident voor met een leerling en iedereen wil zorgvuldig handelen. Maar al snel dienen zich daarbij allerlei vragen aan. Wie



neemt de regie? Wie registreert het incident? Wie informeert de ouders? Wie beslist over opschaling? En hoe zorg je ervoor dat collega's die later met dezelfde leerling te maken krijgen, weten wat er speelt en welke afspraken zijn gemaakt? Op dat soort momenten blijkt of afspraken niet alleen zijn vastgelegd in beleid, maar ook duidelijk zijn verdeeld en door iedereen op dezelfde manier worden toegepast.

Tijdens veiligheidsaudits zien we regelmatig dat scholen hun basis goed op orde hebben. Er zijn protocollen, overlegstructuren en aangewezen functionarissen. Toch blijkt in gesprekken dat medewerkers verschillend denken over verantwoordelijkheden en werkwijzen. Incidenten worden wel opgelost, maar niet altijd geregistreerd. Nieuwe collega's kennen de veiligheidsafspraken nog onvoldoende. En als ervaren medewerkers afwezig

zijn, ontstaat er soms onduidelijkheid over wie het voortouw neemt.

Dat is geen kwestie van onwil of een gebrek aan betrokkenheid, integendeel. Op vrijwel iedere school treffen we bevlogen professionals die het beste willen voor hun leerlingen. Maar juist omdat de schooldag hectisch is, vraagt sociale veiligheid om meer dan goede intenties. Het vraagt om een werkwijze die door het hele team wordt gedragen.

Van reageren naar leren

Sociale veiligheid ontstaat niet pas op het moment dat er iets misgaat, maar wordt iedere dag opgebouwd. In de manier waarop leerlingen worden begroet, in hoe collega's met elkaar samenwerken, hoe signalen worden gedeeld en hoeveel ruimte er is om vragen te stellen of zorgen uit te spreken. Juist die dagelijkse interacties bepalen of leerlingen en medewerkers zich gezien, gehoord en gesteund voelen.

Op iedere school doen zich situaties voor die om een directe reactie vragen. Een ruzie op het schoolplein, een zorgelijke thuissituatie of een melding van grensoverschrijdend gedrag. Maar wat er daarna gebeurt, is minstens zo belangrijk. Wordt zo'n situatie alleen opgelost, of is dit ook een aanleiding om samen terug te kijken? Weten collega's die met de betrokken leerling werken wat er is gebeurd en welke afspraken zijn gemaakt? Dan kunnen ze daar in hun eigen contact op aansluiten en wordt voorkomen dat iedere medewerker een eigen aanpak kiest. Worden ervaringen gedeeld en gebruikt om de aanpak verder te verbeteren?

Op een school waar dit goed is georganiseerd, wordt na een conflict niet alleen gekeken naar de genomen maatregelen. Daar is een herstelgesprek ook een vast onderdeel van de aanpak. Leerlingen krijgen de ruimte om hun perspectief uiteen te zetten en samen wordt gekeken wat nodig is om de relatie te herstellen en weer verder te kunnen. Ook medewerkers kunnen na een ingrijpende situatie terugkijken op wat er is gebeurd en wat zij nodig hebben. Zo wordt een incident niet alleen afgehandeld, maar ook benut om het vertrouwen te herstellen en om te leren.

Op dit vlak zien we tijdens audits een duidelijk verschil tussen scholen. Op scholen waar sociale veiligheid stevig is verankerd, stopt de aandacht niet zodra een situatie is afgerond. Daar is het vanzelfsprekend om ervaringen met elkaar te delen, elkaar feedback te geven en als team van het incident te willen leren. Dat hoeft niet groots of ingewikkeld te zijn. Soms is het bespreken van een casus tijdens een dagstart al voldoende. Andere scholen kennen een vast overleg waarin signalen uit de school worden besproken of wordt periodiek stilgestaan bij wat goed gaat en wat beter kan. De vorm verschilt, maar het uitgangspunt is hetzelfde: sociale veiligheid is geen verantwoordelijkheid van één functionaris, maar een gezamenlijke opdracht.

De kracht van kleine routines

Misschien wel de grootste verrassing uit de audits is dat het verschil vaak schuilt in ogenschijnlijk kleine gewoonten.

Denk aan de gewoonte dat iedere ochtend een lid van het managementteam bij de ingang van de school staat. Niet om toezicht te houden, maar om zichtbaar aanwezig te zijn. Leerlingen worden begroet en kleine signalen worden daardoor snel opgevangen. De aanwezigheid van de schoolleiding maakt het daarnaast laagdrempelig om medewerkers kort te spreken en iets af te stemmen wanneer dat nodig is.

Een andere school werkt met 'dagverantwoordelijken' die zichtbaar aanwezig zijn. Een dagverantwoordelijke fungeert als eerste aanspreekpunt voor collega's. Daardoor hoeven medewerkers niet te zoeken wanneer zij willen overleggen of een zorg willen delen en kunnen vragen snel worden opgepakt. Een collega is elke maandag aanspreekpunt, een andere steeds op dinsdag, etc. Dagverantwoordelijken zorgen onderling voor de overdracht van zaken.

Weer een andere school begint en eindigt de dag met de mentor. Daardoor is er iedere dag een vast contactmoment waarin leerlingen kunnen aangeven hoe het met ze gaat. De mentor ziet veranderingen in gedrag of welbevinden sneller en kan, als dat nodig is, tijdig ondersteuning inschakelen. Op zichzelf lijken het kleine organisatorische keuzes, maar samen zorgen ze voor rust, duidelijkheid en voorspelbaarheid. Voor leerlingen én medewerkers. Wat deze voorbeelden gemeen hebben, is dat ze veiligheid zichtbaar maken in het dagelijks handelen.

Een veilige school vraagt om een veilig team

In gesprekken over sociale veiligheid gaat de aandacht vaak uit naar leerlingen. Begrijpelijk, want daar is het uiteindelijk om te doen. Tegelijkertijd laten de audits zien dat een veilige school begint bij een team waarin professionals zich veilig voelen

om vragen te stellen, om twijfels uit te spreken en elkaar aan te spreken.

Op scholen waar medewerkers gemakkelijk casussen bespreken, hulp durven vragen en samen reflecteren op lastige situaties, is de aanpak merkbaar consistent. Nieuwe collega's worden sneller meegenomen in de afgesproken werkwijze en de kennis zit niet alleen bij enkele ervaren medewerkers.

Toch blijkt dit in veel teams een herkenbaar ontwikkelpunt: elkaar professioneel aanspreken op de naleving van afspraken is lang niet overal vanzelfsprekend. Feedback wordt soms nog ervaren als persoonlijke kritiek, terwijl het juist een belangrijk professioneel instrument is om samen te leren en de kwaliteit van het handelen te versterken. Een open feedbackcultuur helpt om verschillen in handelen eerder bespreekbaar te maken en voorkomt dat medewerkers hun eigen oplossing blijven kiezen wanneer afspraken niet worden nageleefd.

Dit vraagt ook iets van schoolleiders. Niet alleen zorgen voor duidelijke afspraken, maar vooral

ruimte creëren voor het gesprek. Want in die gesprekken ontstaat een gezamenlijke professionele norm. Daar worden afspraken concreet en groeit het vertrouwen dat collega's op elkaar kunnen bouwen.

Meer dan een certificaat

Na tien jaar veiligheidsaudits is misschien wel de belangrijkste conclusie dat sociale veiligheid zich maar beperkt laat aflezen uit een veiligheidsplan. Natuurlijk zijn beleid, protocollen en verantwoordelijkheden onmisbaar. Zonder die basis wordt het al snel vrijblijvend. Maar het certificaat wordt uiteindelijk niet verdiend op papier. Het wordt verdiend in de manier waarop medewerkers iedere dag samenwerken, elkaar weten te vinden en blijven leren van wat goed gaat en van wat beter kan.

Misschien typeert dat ook de belangrijkste vraag die een schoolleider zichzelf kan stellen. Niet: *hebben we alle documenten op orde?* Maar: *wanneer hebben wij als team voor het laatst samen stilgestaan bij een concrete veiligheidssituatie, en wat hebben we daarvan geleerd?* ■



Marleen van Engelen

Marleen van Engelen is procesbegeleider bij Back2Basics Onderwijs en begeleidt scholen bij vraagstukken rond sociale veiligheid
E-mail: marleen.vanengelen@back2basics.nl



Johan Vermeulen

Johan Vermeulen is procesbegeleider bij Back2Basics Onderwijs en houdt zich bezig met schoolontwikkeling en begeleiding van teams en schoolleiders
E-mail: johan.vermeulen@back2basics.nl