

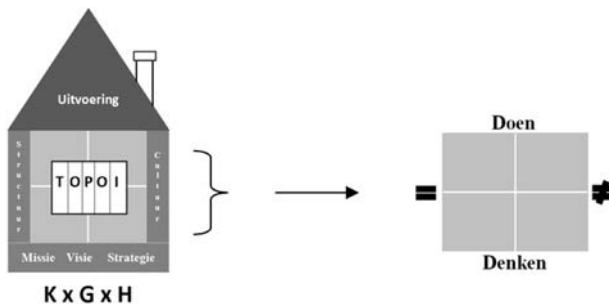
Lieve Lenaerts
 Hivset, Expertisecentrum DoorElkaar
 Contact: Lieve.lenaerts@hivset.be

Geen pANiek, snel op weg met anderstalige nieuwkomers. Of: naar een krachtig totaalbeleid in de school

Er was eens een giraf die voor zichzelf een mooi huis had gebouwd. Hij was er trots op; hier en daar nog wat verfraaien en dan was het helemaal naar zijn zin. Op een dag stond er een olifant voor zijn deur die vroeg of hij mocht binnenkomen. “Natuurlijk”, zei de giraf, “maar wacht even. Ik zal de deur wat groter maken, want het gaat niet lukken zo”. En de olifant stapte het giraffenhuis binnen. Maar al snel doken heel wat hindernissen op in dat giraffenhuis. Niet enkel de deur moest breder, maar ook de trap, de kamers... vergden aanpassingen. De giraf trachtte verbeter-suggesties te geven aan de olifant, weliswaar vanuit zijn oogpunt. Het ging dus steeds om suggesties, gedaan door de eigenaar van het huis, de oorspronkelijke bewoner. Uiteindelijk ontlokt de situatie aan de olifant de vraag of een huis dat voor een giraf is gebouwd ooit wel geschikt kan zijn voor een olifant (uit: Keil e.a. 2007).

Dit verhaal raakt de kern van de zaak: kunnen anderstalige nieuwkomers zich volledig thuis voelen op onze scholen? Kunnen we in dat verband verder gaan dan aanpassingen vanuit een hoofdbewoners-perspectief, *ad-hoc*-beslissingen of paniekreacties? Wat vraagt een krachtig beleid? In elk geval volstaat het niet om enkel de deuren te openen, hoe goed dat ook bedoeld mag zijn. Er moet tevens kritisch worden gekeken naar gangbare praktijken: doorstroom van leerlingen, uitstroom... Niet zozeer de deuren, maar de ogen van de hoofdbewoner van het huis moeten opengaan.

Dat betekent dat, als we het echt goed willen doen, een totaal verbouwingsproces nodig is. Een dergelijk proces schreeuwt om een plan. Zonder een plan is elke verbouwing immers gedoemd te mislukken, omdat er onvoorziene problemen kunnen opduiken. Dat plan kan er als volgt uitzien:



Het betreft geen klassiek huis of een klassieke school, met kamertjes en deurtjes. Maar een school met een open, creatieve ruimte. Dit nieuwe concept vereist vooreerst een stevige basis, een fundament, een gedragen visie ('G' van 'gedragen visie'). Die visie gaat het best gepaard met haalbare doelen en acties, d.i. een strategie ('H' van 'haalbaarheid'). Organisaties, ook scholen, worden geschraagd door 2 pijlers: 'cultuur' en 'structuur'. Deze vormen de twee essentiële steunbalken die de school in evenwicht houden. Als je de cultuur (mensen) wilt veranderen, moet je ook de structuren aanpassen (Schroevers 2014). Beide, 'cultuur' en 'structuur', komen terug in 'K', die zowel staat voor 'kunnen' als voor 'kwaliteit'. In de eerste betekenis staat de K voor de kunde van de mensen die de cultuur binnen een school vormgeven. In de tweede betekenis staat de K voor het kwaliteitsbeleid, de procedures die de school structureren.

Tussen 'cultuur' en 'structuur' ligt noodzakelijkerwijs een open ruimte: beide zijn van nature niet op elkaar afgestemd. Die ruimte is niettemin overbrugbaar, zij het op een wijze die loopt langsheen twee assen. De tweede tekening maakt die assen beter zichtbaar. Een eerste as loopt tussen 'denken' en 'doen', terwijl een tweede 'de gelijkheid' en 'het verschil' contrasteert. Door te balanceren op die assen wordt het evenwicht gevonden:

- Een beleid kan zich pas verder ontwikkelen doorheen operationalisering ("door te doen"), maar dient op voldoende kennis te steunen.
- Anderstalige nieuwkomers brengen waarden en dilemma's met zich mee die vragen om een standpunt op de as tussen gelijkheid en verschil. Organisatie van onderwijs vereist dan ook een balans tussen (a) recht doen aan elk individu en (b) een organisatorische haalbaarheid.

Binnen de open ruimte werken we op vijf domeinen, vergelijkbaar met vijf kavels om de verbouwing tot een goed einde te brengen. Om invulling aan die kavels te geven, hanteren we het TOPOI-model (Hoffman 2002), een model dat is ontworpen voor interculturele communicatie. In wat volgt, wordt het omgevormd tot een model voor integrerend en geïntegreerd beleid voor onderwijs aan anderstalige nieuwkomers:

1. *Taalbeleid*. Wat doen we? Hoe doen we het? Welke stappen, doelen zetten we? Staàn alle neuzen in dezelfde richting? Zijn de doelen verankerd in een stevige visie?
2. *Ouderbeleid*. Wie zijn onze ouders? Bereiken we ze of vertoont de communicatie gebreken? Hoe overbruggen we de taal- en cultuurkloof?
3. *Personeelsbeleid*. De leerkracht doet er echt wel toe en heeft een centrale rol in dit verbouwingsproces (Blijswijk & Bogaarts 2010). De leerkracht wordt enorm uitgedaagd in kleurrijke klassen: zowel zijn organisatorische (klasmanagement) en pedagogisch-didactische als zijn interpersoonlijke vaardigheden worden op de proef gesteld. Hoe blijft de leerkracht overeind? Als het goed gaat: hoe zorgen we ervoor dat *know how* bewaard blijft? Hoe stellen we materialen ter beschikking?

Naast de leerkrachten heeft ook de directie een grote rol te spelen. Zij dient, als een goede bouwheer, de koers uit te zetten (met inbegrip van de prioriteiten), de beste vaklui te kiezen voor een specifieke opdracht en de uitvoering ervan secuur op te volgen via de procedures.

4. *Organisatiebeleid.* Hoe organiseren we het onthaalonderwijs en de andere klassen? Hoe maken we een goed draaiboek of stappenplan? Hoe gaan we om met dilemma's? Hoe borgen we materialen?
5. *Individueel beleid.* Elk individu is uniek. Dat geldt ook voor anderstalige nieuwkomers. Hoe respecteren we ook anderstalige nieuwkomers in hun identiteit? Waar leggen we de klemtonen?

Deze vijf pijlers zijn uiteraard met elkaar verweven. Wij deden in het boek en op de dvd *Geen pANiek, snel op weg met anderstalige nieuwkomers* een kleine aanzet om, aan de hand van verschillende vragen, het totaalperspectief onder woorden te brengen. De film, die een anderstalige volgt van september tot december, kan gesprekken op gang brengen. Het boek biedt dan weer praktische tips, materialen, methodieken... voor leerkrachten, directies en/of coördinatoren. Aan de hand van vragen overlopen we de schoolloopbaan van een anderstalige nieuwkomer, van bij de *intake* tot aan de uitstroom. Zowel pluspunten als pijnpunten komen aan bod. En een ruim aanbod aan vormingen vult het boek verder aan.

Eindigen doen we met een algemene boodschap en enkele aandachtspunten bij het aanvankelijk geviseerde verbouwingsproces.

Scholen staan voor een grote uitdaging door de toenemende diversiteit. Omgaan met diversiteit vraagt dan ook een extra inzet, een extra bewustzijn, een extra bereidheid. Die bereidheid is driedelig:

1. de bereidheid om jezelf als school in vraag te stellen;
2. de bereidheid om risico's te nemen en in de onzekerheid te treden, niet zonder de bereidheid om confrontaties aan te gaan;
3. de bereidheid om maatwerk te leveren in plaats van met een sjabloon of met standaardmaten te tekenen. Er zijn immers geen pasklare antwoorden.

Tot slot kunnen enkele aandachtspunten bij het verbouwen worden geformuleerd:

- Bouwen doe je steeds gefaseerd. Dat gebeurt in functie van beschikbare draagkracht en haalbaarheid.
- De directie en het middenkader moeten betrokken zijn bij de verbouwing, zodat het project, alsook het nut en de noodzaak ervan een draagvlak kennen.
- Open communicatie is essentieel.
- Verwerping van de idee van een uniforme, gestandaardiseerde organisatie of van uniforme, gestandaardiseerde oplossingen vergt flexibele afspraken en creativiteit.

- Samenwerking met externe partijen kan erg behulpzaam zijn, omdat hierdoor andere invalshoeken zichtbaar worden. De kracht van netwerken met externe organisaties is om die reden dan ook niet te verwaarlozen.
- Het verbouwingsproces vraagt langetermijndenken. Daarbij moet in het achterhoofd worden gehouden dat:
 - a. er grenzen zijn aan diversiteit (er kan maar werkbaar worden gehandeld zolang de verschillen te verbinden zijn);
 - b. mensen verschillen zodat hun behandeling evenzeer moet verschillen (maar een ongelijke behandeling vraagt een – relatief – omvangrijke en uitdrukkelijke communicatie over het waarom van de verschillende behandeling);
 - c. de inbreng van werk- en intervisiegroepen een goede manier is om binnen een organisatie meerdere visies te verkrijgen (een dergelijke meergelaagdheid cultiveert respect voor verschil);
 - d. ook een klein succesje een grote prestatie kan zijn.

Het resultaat is een mooi, stevig huis, waarvan de deur openstaat voor de toekomst en de bewoners gelukkige mensen zijn.

Referenties

- Blijswijk, M. van & M. Bogaarts (2010). “Onderwijskundig leiderschap. Wat werkt in de klas?” In: *JSW*, 2010 (5), p. 6-9.
- Hoffman, E. (2002). *Interculturele gespreksvoering. Theorie en praktijk van het TOPOI-model*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Keil, M., B. Amerschi, S. Holmes e.a. (2007). ‘Trainingshandleiding voor diversiteitsmanagement (DM)’, p. 3-4. Online raadpleegbaar op: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-nl.pdf>.
- Schroevers, M. (2014). ‘Rooddruk in reorganisaties’. Online raadpleegbaar op: <http://www.marjoleineschoevers.nl/diemensies/wp-content/uploads/2014/01/rooddruk-in-reorganisaties.pdf>.