

Anders kijken maakt scholen sterker

“We moeten geen mensen werven die op ons lijken. Andersdenkenden zijn noodzakelijk om de organisatie uit te dagen. Verschillende perspectieven zorgen ervoor dat de kwaliteit van je organisatie hoger wordt.”
Drie bestuurders geven hun visie op diversiteit en inclusiviteit in het voortgezet onderwijs.



Een getrouwe afspiegeling van onze samenleving? Nee, dat is het personeelsbestand van scholen niet. Zeker in bestuurlijke en leidinggevende functies zijn sommige groepen oververtegenwoordigd en andere juist niet. Het percentage vrouwen werkzaam in de directie van middelbare scholen is de afgelopen jaren licht gestegen naar rond de 40 procent. Op het niveau van eindverantwoordelijk schoolleider ligt

dat percentage lager. Bevolkingsgroepen met een migratieachtergrond zijn met 6 tot 7 procent nog sterk ondervertegenwoordigd in (leidinggevende) functies in het onderwijs. En dat terwijl momenteel bijna een kwart van de vo-leerlingen een niet-westerse achtergrond heeft. Daarom aan deze drie bestuurders de vraag: hoe maken we het onderwijs diverser en inclusiever? En waarom is dat belangrijk?



‘Bestuurders in het vo zijn nu vooral blanke mannen’

Ellen Kruize, voorzitter college van bestuur VariO Onderwijsgroep

“Als het gaat om personeel, is mijn uitgangspunt altijd geweest: hoe krijg je de juiste persoon op de juiste plek. Dan maakt het niet uit of het een man of vrouw is, of waar diegene vandaan komt. De kern is: wat heeft de organisatie nodig? Die filosofie heb ik altijd gehad, in alle sectoren waar ik heb gewerkt. Van de NS tot de zorg, van het bedrijfsleven tot de culturele sector. En nu dus in het onderwijs.”

SPIEGEL

“Het fascineert me wat je kunt bereiken in het onderwijs. Hoe belangrijk je als school kunt zijn voor jongeren die in een zeer belangrijke fase van hun ontwikkeling zitten. Een school is een afspiegeling van de maatschappij, je ziet daar de diversiteit van de mensen. Dat zou je ook moeten terugzien bij docenten en bij de leiding. Bestuurders in het voortgezet

onderwijs zijn nu vooral blanke mannen, het zou mooi zijn als daar verandering in komt. Zelf merk ik soms ook dat de bestuurderswereld een mannenwereld is. Ik moet vaker aantonen dat ik dezelfde dingen kan als een man. En als ik duidelijk mijn mening verwoord en keihard knok voor mijn organisatie, kunnen mensen mij een bitch vinden. Terwijl mannelijke bestuurders die vanuit hun gevoel spreken, softies worden gevonden.”

UITDAGEN

“Diversiteit is niet alleen belangrijk omdat je op alle niveaus een afspiegeling wilt zijn van de maatschappij en daarmee wilt aansluiten op de wereld van de leerlingen. Het gaat ook om de samenstelling van het team en de kracht van de organisatie. Stel, je hebt alleen vrouwen of mannen in het team. Dan krijg je dezelfde perspectieven, terwijl je prikkels nodig hebt om verder te kijken. Andersdenkenden zijn noodzakelijk om

de organisatie uit te dagen. Verschillende perspectieven zorgen ervoor dat de kwaliteit van je organisatie hoger wordt. Zelf vind ik dat het er ook leuker op wordt. Misschien heeft het te maken met het behoudende karakter van de onderwijssector? De opvatting is, niet bij iedereen natuurlijk, dat je als leidinggevende lesgegeven moet hebben. In de culturele sector is de diversiteit groter. Daar is de drang niet zo sterk om bij een sollicitatieprocedure op alle eisen donkergroen te kleuren, daar telt zwaarder mee wat de kandidaat aanvult en bijdraagt in het team. Er is meer lef om andere keuzes te maken. In de commerciële sector is er weer een ander belang: het speelveld is veel groter, landelijk of zelfs wereldwijd. Je moet dan een diverse organisatie hebben, anders sluit je niet aan op je klanten. Bij scholen is dat anders, die zitten in een bepaalde regio met een bepaalde bevolkingssamenstelling. Daarom denk ik dat we meer ondernemerschap kunnen tonen, zeker als we uitgaan van de leerling. We willen met z'n allen dat er voor elk kind een passende plek is op een school. Dat betekent dat je aannamebeleid diverser en inclusiever moet zijn.”

NIET WACHTEN

“We moeten geen mensen werven die op ons lijken, dat is saai en minder productief. Het betekent dat je in vacatureteksten verschillende groepen aanspreekt. Het betekent dat je naar mensen gaat zoeken in de juiste pools, niet alleen in de Volkskrant. En het betekent vooral dat je kijkt naar de waaromvraag: waarom wil je meer divers en inclusiever worden? Wat levert het je op? Ik ben ervan overtuigd dat je met een diverse organisatie betere resultaten behaalt. We moeten het gewoon gaan doen, niet wachten tot we ertoe verplicht worden. En dit perspectief met elkaar uitdragen en delen: wat voor maatschappij willen we, wat willen we voor onze leerlingen en wat betekent dat voor de school?”

‘Je hebt prikkels nodig om verder te kijken’



‘Kijk vanuit mogelijkheden, niet vanuit angst’

Fawzia Nasrullah, lid college van bestuur PCOU Willibrord

“In de winter van 1962 kwamen mijn ouders vanuit Suriname hier in Nederland aan. Ik was de eerste die in Nederland geboren werd. Het is me altijd bijgebleven dat onze wereld klein was: naar school, naar huis, je best doen. Wat me ook is bij gebleven, zijn twee docenten die mijn talenten hebben gezien. Zij gaven een belangrijke stimulans aan mijn verdere (school)loopbaan. Tijdens mijn studie geneeskunde heeft het thema diversiteit en inclusiviteit mij gegrepen. Onbewust was dat al eerder zo, denk ik. Als jongvolwassene ging ik vaak met mijn oma mee naar de huisarts, omdat ze gebrekkig Nederlands sprak. Dat geeft communicatieproblemen: hoe kom je erachter wat er echt aan de hand is? Hoe ga je daar in de zorg mee om? Een ander voorbeeld: medicijnen worden vrijwel alleen getest op witte mannen in de veertig. Ook medicijnen voor vrouwen.”

STERKER

“Ik ben eerst jeugdarts geworden, daarna leidinggevende en bestuurder in de zorg. Ook heb ik toezichthoudende ervaring in verschillende sectoren. Diversiteit is altijd een rode draad geweest in mijn werk. Niet alleen vanuit een ideële doelstelling, ook omdat een organisatie sterker wordt naarmate deze diverser is. Daardoor kun je beter inspelen op de belevingswereld van je cliënten. Mijn laatste functie in de zorg was bestuurder in de gespecialiseerde jeugdzorg. Daar was een transformatie aan de gang. Er was meer aandacht voor het normaliseren, voor het idee dat een kind zich op een zo normaal mogelijke wijze moet kunnen ontwikkelen. School is daarin een belangrijke factor. Mensen die daar werken kunnen – positief en negatief – het verschil maken. Ik heb dat als kind zelf ervaren. Daarom vond ik het erg mooi om naar de onderwijssector over te stappen. Overigens, ook dat is diversiteit: verschillende soorten expertise en kennis uit verschillende sectoren.



‘Het gaat om de basishouding dat je andere meningen wilt horen’

Als ik kijk naar de vo-sector, zie ik dat het diverser kan. Er zijn meer vrouwen gekomen, maar het aantal leidinggevendenden met een andere ethnische achtergrond is nog te beperkt. Zeker in de grote steden is de populatie in de klas gedifferentieerd. Dan is het goed voor de ontwikkeling van jongeren dat ze een voorbeeld hebben. Daarnaast komen vrijwel alle schoolleiders en bestuurders uit de onderwijssector zelf. Juist een mix van mensen met achtergronden in verschillende sectoren maakt een organisatie sterker.”

WAAROM

“Wat is een goede aanpak? Het begint bij schoolbesturen en scholen. Er moet een intrinsieke motivatie zijn voor het werken aan diversiteit en inclusiviteit. Waarom is het belangrijk? Ook moet je aan draagvlak werken, in alle lagen in je organisatie. Bij PCOU Willibrord is de raad van toezicht divers. Ik

denk dat wij als bestuur daardoor andere vragen van de raad van toezicht krijgen dan bij de meeste stichtingen. Vervolgens moet je diversiteit inbedden in je SHRM-beleid. Je moet het kunnen zien in alle lagen en op alle terreinen. In de teksten op je website, in hoe je onderwijs eruit ziet, in de aankleding van de school. Neem het vak burgerschap. Als je kijkt door de bril van diversiteit, leg je wellicht andere accenten.”

INVALSHOEKEN

“Daarnaast wil je heterogenere teams, zodat er verschillende perspectieven worden aangereikt. Nogmaals, het gaat dan niet alleen om meer vrouwen of mensen met een andere achtergrond. Het gaat bijvoorbeeld ook om mensen die in andere sectoren hebben gewerkt. Ik realiseer me: dat kan lastig zijn. Hoe meer invalshoeken, hoe lastiger het kan zijn om tot besluiten te komen. Dat vraagt om een veranderkundige aanpak, een ontwikkeling van zowel de organisatie als de mensen die er werken. Het gaat uiteindelijk om een basishouding: dat je andere meningen en perspectieven wilt horen. Het gaat om nieuwsgierigheid, kijken vanuit mogelijkheden en niet vanuit angst. Met als centrale vraag: wat kan het ons brengen?”

VO-congres: Samenwerken doe je niet alleen



‘Groeï kun je organiseren’

Gökhan Çoban, directeur-bestuurder Islamitische Schoolbesturen Organisatie (ISBO)

“Ik heb een onderwijshart. Zowel mijn vader als mijn moeder heeft altijd lesgegeven. Zelf vind ik het ook erg mooi om voor de klas te staan, om jongeren te helpen in hun ontwikkeling. Dat is mijn hogere doel: kwalitatief goed onderwijs voor alle kinderen in Nederland. Daar haal ik voldoening uit. Daarom heb ik twee jaren geleden de overstap gemaakt van de consultancy naar het onderwijs. Geen moment heb ik spijt gehad van deze keuze. Als ISBO helpen we onze scholen met hun onderwijs, met de kwaliteitszorg, met het opzetten van hun governancestructuur.”

INLEVEN

“Het is goed om verschillende perspectieven te hebben, dat moet je een organisatie gunnen. Er zijn scholen waar het percentage leerlingen met een andere ethnische achtergrond hoog is. Dan is het belangrijk dat de schoolleiding zich kan inleven. Uit welke wereld komen deze leerlingen, welke achtergrond hebben ze, welke afwegingen en keuzes maken ze?”

Ik zie dat in het onderwijs, het bedrijfsleven en andere sectoren de wil bestaat om diverser en inclusiever te zijn, omdat dit goed is voor de organisatie en voor de maatschappij. Waar het misgaat, is bij de vertaling naar de praktijk. Volgens mij is dat best eenvoudig op te lossen, door specifieke dingen te doen en keuzes te maken.”

SERIEUS NEMEN

“Zelf ben ik geen voorstander van quota; dan neem je mensen aan vanwege wie ze zijn. Dat is niet goed. Zowel zichzelf als de organisatie kunnen dan het beeld hebben dat ze alleen vanwege een quotum de functie hebben gekregen. Het gaat uiteindelijk om kennis, kunde en ervaring.

‘Misschien moeten we een termijn stellen aan de functie van bestuurder?’

Wat kun je wel doen? Heel praktisch: zorgen dat je vacatures gevonden worden door alle doelgroepen, ook door mensen uit ethnische minderheden. Dat betekent dat je niet alleen een advertentie in de Volkskrant zet, maar ook in de bladen en op sites die zij lezen. Er zijn ook bureaus die gespecialiseerd zijn in het werven van leidinggevendenden met een andere ethnische afkomst. En laat in de vacatureteksten zien dat iedereen welkom is. Neem ook de ambities van deze groep serieus. Help docenten die willen doorgroeien met goed HRM-beleid en maak een duidelijk ontwikkelplan. Schiet niet meteen in de kramp als er op dat moment geen passende vacatures zijn. Als zo'n docent een opleiding heeft afgerond, kun je gaan kijken of er plek is op je eigen school of een andere. Zo blijft de arbeidsmarkt in beweging: niet alleen verticaal denken, maar ook diagonaal.

Het heeft tijd nodig, dat besef ik. Aan de andere kant zie ik bestuurders die al erg lang op hun positie zitten. Natuurlijk, het zijn professionals die hun werk goed doen en veel ervaring meenemen. Maar misschien moeten we een termijn stellen aan de functie van bestuurder? Dan komen nieuwe mensen en nieuw elan makkelijker beschikbaar. Groei kun je organiseren.”

INTRINSIEKE MOTIVATIE

“Uiteindelijk denk ik dat er veel mensen willen en kunnen. Mijn vader zei altijd: wij moeten iets beter ons best doen om er te komen. Daarom ben ik harder mijn best gaan doen; ik heb veel opleidingen en cursussen gedaan. Die intrinsieke motivatie hebben veel mensen met een andere achtergrond. Het gaat er vooral om dat zij de juiste kansen krijgen.”

