



ANJE ROS (L), lector Goed Leraarschap, Goed Leiderschap, Fontys Hogescholen, a.ros@fontys.nl

GERT-JAN VEERMAN (R), lector Samen Divers, Christelijke Hogeschool Ede, gjmveerman@che.nl

Veel scholen hebben te maken met een lerarentekort. Om nieuwe leraren aan te trekken en huidige leraren te behouden, is het belangrijk om te zorgen voor een fijn leer- en werkklimaat. Van grote invloed hierop is een inclusieve cultuur. Een inclusieve cultuur draagt bij aan een gevoel van verbondenheid en biedt bovendien meer ruimte voor diversiteit in het team. Dit is een kans, omdat een divers lerarenteam een betere afspiegeling is van de maatschappij en een verrijkend voorbeeld voor de leerlingen. We leggen in dit artikel uit wat je als schoolleider en bestuurder kunt doen om een inclusieve cultuur te bevorderen en we lichten een tool toe, waarmee schoolleiders eenvoudig hun school kunnen analyseren en een actieplan maken, toegespitst op hun eigen situatie.

EEN FIJN LEER- EN WERKKLIMAAT

BOUWEN AAN INCLUSIEVE EN DIVERSE LERARENTEAMS

Het is voor onderwijsuitkomsten van belang dat scholen bewust streven naar meer diversiteit in de teams (denk aan meer mannelijke leraren, meer medewerkers met een migratieachtergrond of met (uiterlijke) kenmerken die minder voorkomen) (Bijlsma & Keijser, 2021; De Visser, Lodewick, Termoshuizen, Van Laanen, & Van Casteren, 2021). Hiermee wordt het team meer een afspiegeling van de maatschappij en is er een groter potentieel om nieuwe leerkrachten aan te trekken. Ook biedt een meer divers team bij overleggen de kans op de inbreng van meer verschillende perspectieven, waardoor de kwaliteit van het onderwijs verder kan verbeteren. Scholen kunnen aan diversiteit werken door daar bewust aandacht voor te hebben in het personeelsbeleid. Een voorwaarde voor het realiseren en behouden van een divers team is een inclusieve cultuur. Als er sprake is van een inclusieve cultuur voelen alle betrokkenen zich verbonden met de school en zich gewaardeerd. Dat wil zeggen dat iedereen, leerkrachten, ouders, ondersteunend personeel, pedagogisch medewerkers, – ongeacht leeftijd, uiterlijke kenmerken, gender, seksuele voorkeur, sociaal-culturele achtergrond, expertise, et cetera – zich thuis voelt, het gevoel heeft erbij te horen. Tegelijk weet iedereen zich

gewaardeerd als uniek persoon en heeft iedereen mogelijkheden om actief deel te nemen als er in het team keuzes worden gemaakt. Bij een inclusieve cultuur hebben leraren het gevoel er niet alleen voor te staan maar samen het verschil te kunnen maken voor leerlingen, wat leidt tot een collectief zelfvertrouwen ('wij doen ertoe'). Dit gevoel draagt bij aan een hoge motivatie van leraren, beter lesgeven en betere leerprestaties van leerlingen (Donohoo, 2018; Cansoy, & Parlar, 2018).

Een inclusieve cultuur draagt bij aan het welzijn van (verschillende typen) leraren en daarmee aan een positiever imago van het beroep van leraren. Uiteindelijk kan een inclusieve cultuur in scholen daarmee bijdragen aan het tegengaan van het lerarentekort. Een inclusieve cultuur is dus niet alleen een voorwaarde voor een divers team, maar ook een doel op zich.

ONDERZOEK

Er is veel onderzoek gedaan naar het versterken van een inclusieve cultuur. Een verhelderend model dat hierbij wordt gebruikt maakt onderscheid tussen 'belongingness' en 'uniqueness'. 'Belongingness' wil zeggen dat het belangrijk is dat iedereen het gevoel heeft bij de groep te horen. Er is sprake van 'uniqueness' als elk individu het gevoel heeft dat zijn unieke eigenschap-

pen worden gewaardeerd en dat hij die kan inzetten (Edmondson, et al., 2016; Nishii & Rich 2014; Randel et al., 2018). Schoolleiders en bestuurders kunnen een belangrijke rol spelen bij het ontwikkelen van een inclusieve cultuur (Ryan, 2007).

VERBONDENHEID BEVORDEREN

Bevorderen van verbondenheid wil zeggen dat je werkt aan stabiele en robuuste relaties tussen medewerkers met verschillende achtergronden of kenmerken. Met het versterken van deze onderlinge relaties probeer je ervoor te zorgen dat teamleden zich comfortabel voelen in gesprek met elkaar. Schoolleiders kunnen bijvoorbeeld momenten creëren waarop medewerkers elkaar informeel ontmoeten. Belangrijk is dat schoolleiders oog hebben voor gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid. Soms kunnen statusverschillen aan de orde zijn, wanneer mensen met een verschillende professionele achtergrond met elkaar samenwerken (zoals leerkrachten en pedagogisch medewerkers). Vaak gebeurt dit onbewust en hebben de professionals die een andere status hebben het zelf niet in de gaten. Dit is iets waar je als leidinggevende dus extra alert op dient te zijn, bijvoorbeeld door een medewerker die in negatieve stereotyperingen of anderszins niet respectvol spreekt over iemand.



met een andere (professionele) achtergrond hierop aan te spreken. Als zo'n situatie zich voordoet, ga dan het gesprek aan met als doel inzicht te geven in deze vooringenomenheid, zodat de collega hiervan kan leren. Wees duidelijk wat gewenst gedrag is. Daarbij is het ook van belang dat alle medewerkers betrokken worden bij processen in de school, zich verbonden voelen en over essentiële informatie beschikken. Zo kunnen zij een gezamenlijke verantwoordelijkheid ervaren voor alle leerlingen. Schoolleiders kunnen verder een inclusieve cultuur bevorderen door bijvoorbeeld met andere voorkeuren en gewoontes rekening te houden bij werkrouines en vieringen en in de communicatie andere voorbeelden te gebruiken dan de meest in de organisatie voorkomende (bijvoorbeeld hoogopgeleide, witte) leerling of collega.

WAARDEREN VAN PROFESSIONELE EIGENHEID

Waardering voor de eigenheid van medewerkers biedt teamleden van interprofessionele teams de mogelijkheid om zichzelf te zijn zonder zich gedwongen te voelen

zich aan te passen. Soms is er sprake van een 'dominante' partij, bijvoorbeeld bij vrouwenteams, waar een mannelijke leerkracht als nieuw teamlid wordt toegevoegd of een wit team, waar een leerkracht met een migratieachtergrond start of een hbo-opgeleid team waar een academisch opgeleide leraar start. Het mechanisme dat dan kan optreden, is dat de groep die in de minderheid is zich gaat aanpassen aan de norm, alsof er sprake is van 'verbondenheid onder voorwaarden'. Maar juist het delen van minderheidsstandpunten is essentieel bij interprofessionele samenwerking, omdat die juist uitgaat van de kracht van verschillen in expertise en werkwijzen.

Schoolleiders moeten zorgen voor een (psychologisch) veilige omgeving, waarin het voor medewerkers – los van hun achtergrond en kenmerken – veilig is om met een andere invalshoek te komen dan de norm. Om dit te realiseren kun je als schoolleider expliciteren dat geen enkele invalshoek 'raar' is tijdens een overleg of studiedag. Daarnaast kun je een 'fouten maken mag'-cultuur uitdragen, door leerpunten als team te benoemen. Tenslotte kun je specifieke aandacht geven

aan afwijkende perspectieven om zo te bereiken dat ieders mening wordt meegenomen in de besluitvorming. Vaak lijken deze cultuurkenmerken voor schoolleiders vanzelfsprekend en is dat ook zo voor een groot deel voor het team, maar juist niet voor bepaalde medewerkers die zich onzeker voelen omdat ze denken een uitzondering te zijn of een afwijkende mening te hebben. Voor hen is het nodig om bovengenoemde kenmerken expliciet te benoemen of voor te leven.

Het ruimte bieden aan andere invalshoeken of opvattingen kan tot spanningen leiden als deze invalshoek of opvattingen in strijd zijn met de waarden van de school. Een inclusieve cultuur vraagt verantwoordelijkheid van alle betrokkenen en betekent daarmee niet dat inclusie inhoudt dat elk gedrag geaccepteerd moet worden. Werk maken van inclusie houdt daarom ook in dat opvattingen of gedragingen die tegen de doelen en kernwaarden van de school ingaan worden begrensd. Juist om een veilig klimaat te realiseren, ligt ook hier een belangrijke taak voor de schoolleider, door de kernwaarden van de school voortdurend uit te

dragen, voor te leven en bespreekbaar te maken waar dat nodig is.

VOORBEELDROL

Schoolleiders hebben een belangrijke voorbeeldrol richting hun team. Door het handelen van alle leraren en andere medewerkers te stimuleren door zowel hun persoonlijke visie en waarden en die van de school, bijvoorbeeld op het gebied van gelijkheid en respect, uit te dragen. Door aan te geven wat ze belangrijk vinden, ook als het andere perspectieven zijn en juist ook door hun eigen, dagelijkse gedrag. Wanneer spreken en handelen niet met elkaar in overeenstemming zijn, communiceren leiders in feite naar hun team dat hun boodschappen symbolisch van aard zijn. Het verweven van het gewenste gedrag in het dagelijks handelen is daarom essentieel. Dit gedrag wordt zichtbaar in de benadering van medewerkers met andere kenmerken of een andere achtergrond, door oprechte interesse in hen te tonen, door actief te vragen naar hun professionele opvatting en hen te betrekken bij zaken waar hun kwaliteiten liggen.

TOOL: WERKOMGEVING INCLUSIEVE CULTUUR

Om als team systematisch samen werk te maken van een inclusieve cultuur hebben we een werkomgeving ontwikkeld. Deze gratis online werkomgeving op het Platform Samen Opleiden (<https://inclusief-scholen.platformsamenoeliden.nl/#/>) ondersteunt scholen die werk willen maken van een inclusief klimaat en een divers lerarenteam. We onderscheiden in deze werkomgeving drie dimensies. De eerste dimensie 'inclusief klimaat' heeft een brede focus, die is gericht op een inclusief klimaat in de school, waarin medewerkers (en leerlingen en ouders) – ongeacht leeftijd, uiterlijke kenmerken, gender, seksuele voorkeur, sociaal-culturele achtergrond, expertise, et cetera – zich thuis voelen en gewaardeerd voelen. De tweede dimensie 'diversiteit wat betreft gender' en de derde dimensie 'diversiteit wat betreft culturele achtergrond' richten zich expliciet op het aantrekken en behouden van specifieke doelgroepen, namelijk mannelijke leerkrachten en leerkrachten met een migratieachtergrond. Deze twee

LITERATUUR

- Bijlsma, H. J. E. & Keyser, M. (2021). Erken de ongelijkheid. De kracht van diversiteit in onderwijsteams. Huizen: PICA Uitgeverij.
- Cansoy, R., & Parlar, H. (2018). Examining the relationship between school principals' instructional leadership behaviors, teacher self-efficacy, and collective teacher efficacy. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 550-567.
- Donohoo, J. (2018). Collective teacher efficacy research: Productive patterns of behaviour and other positive consequences. *Journal of educational change*, 19(3), 323-345.
- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016). Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65-83.
- Nishii, L. H., & Rich, R. E. (2014). Creating Inclusive Climates in Diverse Organizations. In *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 330-363): John Wiley & Sons, Inc. : San Francisco.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Ryan, J. (2006) Inclusive leadership: A review. *Journal of Educational Administration and Foundations*, 18(1), 92-124
- Visser, de M., Lodewick, J., Termoshuizen, T. Laanen, van K., Casteren, van W. (2021). Meer Meesters? Routes naar diversiteit voor de klas. Nijmegen: Research-Ned.

specifieke dimensies zijn uitgewerkt gezien het feit dat deze groepen ondervertegenwoordigd zijn op veel scholen. Als je een dimensie hebt gekozen, start de werkomgeving met een scan. Op verschillende aspecten kun je in kaart brengen waar de school nu staat en waar je zou willen staan. De aspecten van inclusief klimaat zijn bijvoorbeeld:

- 1) visie op diversiteit en inclusiviteit
- 2) werving en selectie gericht op diversiteit
- 3) inclusief klimaat voor medewerkers
- 4) inclusief klimaat voor leerlingen
- 5) inclusief klimaat voor ouders
- 6) inclusief klimaat voor studenten en nieuwe medewerkers
- 7) diversiteit in expertise van medewerkers
- 8) inclusief leiderschap.

Eerste ervaringen met de leeromgeving laten zien dat het samen met een aantal collega's invullen veel inzicht geeft in de cultuur in je school. Soms blijkt de beleving van de mate van inclusiviteit heel verschillend in het team. Op basis van dit gesprek kies je één of twee aspecten die je wilt verbeteren. Vervolgens geeft de werkomgeving, als je op 'acties' klikt,

bij de gekozen aspecten suggesties voor interventies, waaruit je enkele kunt kiezen die passen bij de school en aansluiten bij hoe je werkt. Vervolgens klik je op 'werkplan maken' en krijg je een actieplan dat al grotendeels is ingevuld en je zelf verder op maat maakt. Door het actieplan uit te voeren en te evalueren kun je op basis daarvan vervolgens nieuwe of aanvullende acties kiezen. Als de werkplannen worden opgenomen in de PDCA-cyclus werk je cyclisch en systematisch aan het versterken van een inclusieve cultuur in een divers team.

SAMEN AAN DE SLAG

In een landelijk project werken opleidingen en basisscholen met deze leeromgeving aan een inclusieve cultuur en meer diversiteit. Opleidingen werken bijvoorbeeld aan een meer diverse instroom, doorstroom en uitstroom van studenten, waardoor ook lerarenteams meer divers kunnen worden. Wil je hierbij aansluiten, neem dan contact op met de projectleider van de Alliantie Divers voor de klas: Robert-Jan Kooiman (r.kooiman@meestert.nl). De Alliantie voert een pilot uit en ondersteunt initiatieven van opleidingen en scholen op dit gebied. *BSM*