

Handreiking **diversiteit en inclusie** in het voortgezet onderwijs

Stappenplan voor een meer divers en inclusief personeelsbeleid
voor onderwijspersoneel

Aanleiding

De Nederlandse samenleving wordt, onder andere door internationalisering en migratiestromen, steeds diverser en dat is ook te zien in de klas: leerling populaties veranderen en kennen steeds meer verschillende soorten achtergronden. Ook worden thema's als diversiteit en inclusie steeds belangrijker in de maatschappij. Hoewel het besef groeit dat aandacht voor diversiteit en inclusie in personeelsbeleid kan leiden tot meer tevreden medewerkers (en daarmee beter behoud) en betere leerresultaten, blijft de diversiteit in de lerarenkamer ver te zoeken. Het onderwijs feminiseert, onderwijspersoneel met een migratieachtergrond is ondervetegenwoordigd en directies zijn sterk vergrijsd.¹

Wat levert diversiteit op?

Een meer divers personeelsbestand kan maatschappelijke winst opleveren: het draagt bij aan kansengelijkheid, integratie en meer verbinding in de samenleving.² Daarnaast vergroot diversiteit de legitimiteit van en het draagvlak voor besluitvorming, beleid en toezicht.³ In het kader van burgerschap is het belangrijk dat de leerlingen in de samenstelling van het onderwijspersoneel een afspiegeling zien van de samenleving waarin zij leven. De school staat midden in de samenleving. Bovendien kunnen docenten rolmodellen zijn en dat maakt het belangrijk dat leerlingen zich kunnen herkennen in hun docenten en neemt de kennis, creativiteit en kwaliteit op scholen toe. Ook sluit een divers personeelsbestand beter aan bij de behoeften van leerlingen wat kan leiden tot betere leerresultaten en verbinding. Uiteindelijk vermindert een diverse samenstelling van personeel op scholen de kansenongelijkheid op de onderwijsarbeidsmarkt.

Aanpak onderzoek

Dat diversiteit in onderwijsteams nog niet bewust wordt opgepakt, wordt onder andere veroorzaakt door handelingsverlegenheid: want hoe te starten met zo een groot thema? Om scholen hierin bij te staan heeft Voion vijf middelbare scholen en vier organisaties buiten het onderwijs gesproken die al de eerste stappen gezet hebben om te onderzoeken wat de belangrijkste factoren zijn voor een succesvol diversiteitsbeleid voor onderwijspersoneel. Op basis van deze interviews zijn 8 belangrijke stappen voor een meer inclusief personeelsbestand geformuleerd. Hoewel nu een specifieke volgorde is aangehouden, zal in de praktijk blijken dat verschillende stappen tegelijk opgepakt worden. Maar voordat we ingaan op die stappen is het eerst van belang te begrijpen wat diversiteit en inclusie nou eigenlijk precies inhoudt.

COLOFON:

Deze handreiking is tot stand gekomen in samenwerking met de volgende scholen en organisaties: Ir. Lely Lyceum, Keizer Karel College, Kaj Munk College, Munnikenheide College, UniC, Movisie, Kamer van Koophandel, Universitair Medisch Centrum Groningen en Alliander

¹ Bron: [Arbeidsmarktplatform PO](#), verkregen op 7 juni 2022.

² Bron: [SER](#), verkregen op 7 juni 2022.

³ Bron: [Arbeidsmarktplatform PO](#), verkregen op 7 juni 2022.

Wat is diversiteit en inclusie?

Hoewel diversiteit en inclusie vaak in één adem genoemd wordt, zit er wel degelijk een verschil tussen: "Diversiteit is de feitelijke verscheidenheid van mensen, inclusie is de keuze die verscheidenheid te omarmen. Diversiteit betekent dus niet per se inclusie."⁴

Diversiteit heeft te maken met de verschillen tussen mensen. Dit kunnen zowel zichtbare verschillen zijn, zoals huidskleur, leeftijd, sekse en lichamelijke beperking of niet, maar er zijn ook veel verschillen die niet op het eerste oog zijn waar te nemen zoals religieuze overtuiging, politieke voorkeur, culturele achtergrond, persoonlijkheid, seksuele voorkeur of uw talenten. Ieder persoon draagt deze kenmerken mee en deze hebben invloed op hoe iemand denkt en handelt. In een divers team is een mix aan mensen met verschillende achtergronden en kenmerken, en daarmee perspectieven, vertegenwoordigd.

Diversiteit is inmiddels een bekend begrip, maar inclusie, wat meer gaat over hoe men met diversiteit omgaat, wordt vaak nog vergeten. Diversiteit gaat dus eigenlijk over het samenbrengen van mensen met verschillende achtergronden en perspectieven. Maar of deze mensen met al hun verschillen vervolgens prettig samenwerken is meer een kwestie van inclusie. In een inclusieve werkomgeving heerst een prettige, veilige sfeer waarin al die verschillende mensen, met al hun gewoontes en perspectieven, ook echt zichzelf kunnen zijn en meedoen.⁵ Het gaat daar meer over waarden, spelregels en gedrag. In een inclusieve werkomgeving⁶:

- Telt eenieders mening
- Wordt iedereen gestimuleerd om verschillende perspectieven uit te wisselen
- Kunnen mensen hun mening delen, zonder te hoeven vrezen voor hun positie
- Werken mensen gezamenlijk aan een gemeenschappelijk doel terwijl ze elkaars verschillen respecteren
- Worden verschillen tussen mensen omarmd, en niet geminimaliseerd
- Benaderen mensen elkaar met een open en geïnteresseerde houding
- Neemt men de tijd om echt naar elkaar te luisteren

werkomgeving inclusief te zijn. Dit laat toekomstige medewerkers zien dat het een prettige plek is om te werken.

Leraren staan erom bekend dat zij alles doen voor hun leerlingen. Zo gaat het ook bij diversiteit: er is steeds meer aandacht voor hoe om te gaan met diversiteit in de klas. Maar wat vaak vergeten wordt, is het welzijn van de docenten. Toch geldt: wat u voor leerlingen doet, doe dat ook voor uw personeel. Zo bent u zeker van eenieders welzijn. Meer structurele aandacht voor diversiteit en inclusie in het personeelsbestand, draagt niet alleen bij aan het welzijn van docenten maar uiteindelijk ook weer aan het welzijn van leerlingen.

Een misvatting is dat inclusie pas volgt na diversiteit. In tegendeel: om een divers personeelsbestand aan te trekken, dient de

⁴ Bron: [SER](#), verkregen op 7 juni 2022.

⁵ Bron: [SKB](#), verkregen op 7 juni 2022.

⁶ Bron: [HR Zone](#), verkregen op 7 juni 2022.

STAP 1: BEWUSTWORDING EN DRAAGVLAK CREËREN

Om aan de slag te gaan met diversiteit is allereerst draagvlak en commitment van de gehele organisatie nodig. Dit betekent dat er vanuit alle medewerkers uit alle lagen van de organisatie steun is voor de veranderingen.⁷ Hiervoor is het van belang iedereen mee te nemen in waarom deze verandering van de school zo belangrijk is. Zo bent u er zeker van dat het beleid ook daadwerkelijk onderdeel gaat vormen van de praktijk. Hoe u dat doet? Door allereerst urgentiebesef te creëren en het thema meermaals te agenderen. Bovendien is het van grote meerwaarde als het bestuur zich uitsprekt over het belang van het thema. En dit bespreekt met het MT en de (G)MR.

Het creëren van draagvlak en het agenderen van het thema is gedurende het hele proces van belang. Door het regelmatig te agenderen en te polsen of iedereen nog 'on board' is en dezelfde richting vaart, bent u er zeker van dat u trouw blijft aan de gezamenlijke missie.⁸

Een manier om draagvlak te creëren is door het gehele team te betrekken bij de formulering van de visie en het stappenplan (HR, schoolleiding, docenten, medezeggenschap). Zo voorkomt u dat het een persoonsgedreven thema wordt. Ook kunt u bijvoorbeeld een ambassadeursgroep aanstellen. Deze bestaat uit medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie die allemaal affiniteit met het thema hebben. Zij krijgen de verantwoordelijkheid om regelmatig met het thema bezig te zijn en activiteiten te organiseren.

Tot slot heeft u een goede dosis speelsheid en enthousiasme nodig om iedereen het belang van diversiteit en inclusie te laten inzien.

DIVERSITEIT EN INCLUSIE IN DE PRAKTIJK

Het Keizer Karel College ziet twee belangrijke opbrengsten van de aandacht voor diversiteit. "Er is meer begrip voor de diverse leerlingenpopulatie en we zien dat het creëren van kansen bij vacatures op de lange termijn loont."

[Lees meer over diversiteit en inclusie bij Movisie, Unic en het Keizer Karel College.](#)

⁷ Bron: [Movisie](#), verkregen op 7 juni, 2022.

⁸ Bron: [Movisie](#), verkregen op 7 juni, 2022.

STAP 2: ONTWIKKELEN VAN EEN VISIE

Om een meer divers en inclusief personeelsbestand te krijgen, is het vervolgens van belang een heldere visie te formuleren in samenwerking met het gehele team. Deze visie vormt de basis van alle stappen die u gaat nemen en u kunt er telkens naar terugverwijzen. Een visie houdt u bovendien ook scherp. Hieronder beschrijven we hoe u een visie kunt ontwikkelen, deze stappen zijn gebaseerd op het "Stappenplan voor de ontwikkeling en uitvoering van een aanpak op anti-discriminatie in het primair onderwijs" van Kennisplatform Integratie & Samenleving.⁹

Een belangrijk onderdeel van de visie is de waarom vraag: waarom vindt onze school het belangrijk om een divers en inclusief personeelsbestand te hebben? Het kan hierbij helpen om te kijken naar de waarden van de school, de leerling populatie en de maatschappelijke taak van de school. Een hotelketen besteedt bijvoorbeeld aandacht aan diversiteit om haar internationale klanten beter te bedienen. Zo kan een school beter aansluiten bij een diverse leerling populatie.

Tip: kijk bij het ontwikkelen van uw visie op diversiteit naar de huidige visie. Bij welke waarden kunt u diversiteit en inclusie aansluiten?

Daarnaast is het noodzakelijk om na te denken wat diversiteit en inclusie betekent voor uw school. Wat verstaan jullie onder diversiteit? En wat hoort er niet bij? Denk hierbij bijvoorbeeld aan diversiteit in sekse, genderidentiteit, seksuele geaardheid, culturele achtergrond, leeftijd, maar ook diversiteit in talent (bijvoorbeeld zij-instromers en verschil in ervaring).

Het kan ook helpen om naar de toekomst te werken: hoe ziet de school met een meer divers en inclusief beleid eruit? Beschrijf hier de ideale situatie.

Verder is het goed om in uw visieformulering aandacht te besteden aan: bewustwording, communicatie, werving & selectie en borging.

Tip: betrek de gehele organisatie bij het formuleren van de visie en het plan van aanpak. Zo creëert u draagvlak en wordt het thema gedragen. Dat houdt in: docenten, bestuur, medezeggenschap en ondersteunend personeel.

Tot slot is het van belang deze visie niet alleen op te schrijven, maar ook uit te dragen naar de buitenwereld. Laat zien dat u er mee bezig bent en welke stappen u al heeft gezet en nog gaat zetten. Dit draagt bij aan hoe anderen uw school zien en kan zelfs voor meer interesse in vacatures zorgen (zie pagina: [Werven en selecteren](#)).

DIVERSITEIT EN INCLUSIE IN DE PRAKTIJK

De Kamer van Koophandel (KVK), een landelijke organisatie voor ondernemers met 18 locaties verdeeld over Nederland, benadert diversiteit heel breed. "We hebben aandacht voor verschillende genders, arbeidsbeperkingen en culturele achtergronden, maar ook onzichtbare diversiteit zoals persoonstypes (introvert en extravert) en opleidingsniveau", zegt Annemieke Visscher, adviseur KVK Inclusief. "De KVK is er namelijk voor álle ondernemers en met een divers team zijn we veel beter in staat om alle verschillende perspectieven te begrijpen en te bedienen." In de loop van de jaren is het inclusiviteitsbeleid verbreed naar alle vormen van diversiteit.

[Lees het artikel over het diversiteit en inclusie bij de Kamer van Koophandel én het Kaj Munk College.](#)

⁹ Bron: [Kennisplatform Integratie & Samenleving](#), verkregen op 7 juni 2022.

STAP 3: STRATEGIE FORMULEREN

Een belangrijke eerste stap in het formuleren van de strategie is onderzoeken waar u als school momenteel staat. Dit kunt u doen door naar cijfers te kijken, maar ook door onderzoek uit te laten voeren of onder medewerkers tevredenheidsonderzoeken uit te zetten. Vervolgens kunt u na gaan denken over de ideale situatie en wat u daar voor nodig hebt, hier hangt u doelen en acties aan.

Denk bijvoorbeeld aan:

- Hoe gaat u het aanpakken?
 - Bijvoorbeeld focussen op één doelgroep per jaar
 - Charter ondertekenen
 - Externe begeleiding zoeken
 - (Medewerkers)Netwerken oprichten
 - Kerngroep oprichten
 - Bewustwordingssessies organiseren
 - Creëren van functies die doorgroei mogelijk maken

Belangrijk is om ook na te denken over wie u betreft. Huurt u een externe partij in? Of zijn er misschien al competente mensen in uw team aanwezig die u kan inzetten?

Bouw vaste evaluatiemomenten in en stel doelen, bijvoorbeeld:

- In elke vaksectie of geleding een divers personeelsbeleid
- 3 bewustwordingssessies per jaar
- Quota
- Terugkerende medewerkerstevredenheidsonderzoeken met focus op inclusie

Wederom geldt dat u de te nemen en reeds genomen acties naar buiten toe communiceert.

DIVERSITEIT EN INCLUSIE IN DE PRAKTIJK

Hoe vult Alliander, een energie-netwerkbedrijf met ongeveer 7.450 medewerkers, diversiteit in? Joy Lodarmasse, diversiteits- en inclusie manager: "We focussen ons op vijf groepen: leeftijd, gender, culturele diversiteit, lgbti+ en arbeidsvermogen. We vinden dat iedereen een gelijke kans op werk verdient en daarbij leidt de diversiteit onder de medewerkers tot betere besluitvorming en innovatiekracht."

[Lees het artikel over de visie op diversiteit en inclusie bij Alliander én het Ir. Lely Lyceum.](#)

STAP 4: WERVEN EN SELECTEREN

Een meer divers personeelsbestand creëren gebeurt voor een groot deel in het wervings- en selectieproces. Want dit is het moment waarin onbewuste vooroordelen om de hoek kunnen komen kijken. Om een nieuwe doelgroep aan te trekken, kan het raadzaam zijn om uw blinde vlekken als school te onderzoeken.

Vacaturetekst

De eerste mogelijkheid om divers en inclusief te communiceren is de vacaturetekst. Wilt u specifiek werven op een bepaalde doelgroep dan is het belangrijk dat de vacaturetekst aansluit bij de doelgroep. Zo kan woordkeuze al een groot verschil maken in het aantrekken van ofwel mannen ofwel vrouwen. Om vacatureteksten te screenen kan er bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van Textmetrics, “een datagedreven platform dat u helpt bij het schrijven van effectieve en correcte contents, zoals vacatures”.¹⁰

Waar zet u de vacature uit?

Diversiteit is vaak een kwestie van creativiteit, verder kijken dan u gewend bent. Grote kans dat u vacatures uitzet via www.meesterbaan.nl, een website die goed bekend is bij de grote norm, maar de doelgroepen die niet behoren tot de norm zijn vaak wat lastiger te bereiken. Wees daarom creatief in waar u uw vacature plaatst. Denk bijvoorbeeld aan het plaatsen van uw vacature in buurtkrantjes in wijken die een diverse populatie kennen. Zo bereikt u toch

een andere groep. Ook kan het helpen uw collega's als ambassadeurs in te zetten: vraag hen (wanneer nodig meermaals) vacatures te delen in hun netwerk, zowel offline als online. Zo bereikt u weer een grotere groep.

Wat straalt u uit als school?

Potentiële nieuwe kandidaten bekijken als eerst de website van een school en misschien zelfs de sociale mediakanalen. De website is dé plek waar ze hun eerste indruk vormen. Dit maakt het des te belangrijker om ook online uit te dragen waar u voor staat. Staat u voor diversiteit en een inclusieve werkomgeving? Dan trekt dit mensen aan die hier waarde aan hechten. Bovendien getuigt een inclusieve werkomgeving van goed werkgeverschap. Wie wil nou niet werken in een veilige omgeving waar iedereen zichzelf kan zijn?

Hoe richt u het sollicitatieproces in?

De meeste werkgevers zijn er niet op uit om tijdens het sollicitatieproces te discrimineren. Toch gebeurt het vaker dan u zou denken.¹¹ Dit komt door onbewuste vooroordelen. Uit onderzoek blijkt dat we toch vaak mensen uitkiezen die op ons lijken, en dit komt diversiteit niet ten goede. U hiervan bewust zijn is stap 1, daarna kunt u gaan kijken naar nieuwe manieren om de sollicitatieprocedure in te richten.

Om medewerkers die werven en selecteren, bijvoorbeeld van HR, inzicht te geven in hun blinde vlekken en onbewuste vooroordelen, is

het aan te raden hen een onbewuste vooroordelen cursus te laten volgen. Deze kunnen ook specifiek gericht zijn op uw houding tijdens de sollicitatieprocedure.

Een eventuele vervolgstap is het implementeren van een objectief selecteren beleid. Hiervoor kunt u gebruik maken van de STARR-methode waar u kandidaten (anoniem) kunt bevragen op hun kwaliteiten en ervaring door hen te vragen een voorbeeld te geven van een situatie, hun taak, de actie die volgde, het resultaat en een reflectie daarop. Om kandidaten anoniem te laten solliciteren dient u slechts hun persoonsgegevens achterwege te laten tijdens de beoordeling volgens een vooraf opgesteld puntensysteem.

Ook tijdens het werven en selecteren is er ruimte voor creativiteit. Zo kunt u bijvoorbeeld leerlingen betrekken bij het sollicitatieproces. De schoolleiding doet eerst zelf een selectie van de ingestuurde brieven, hieruit volgt een aantal kandidaten dat op gesprek mag komen. Vervolgens mogen de leerlingen de brieven lezen van deze kandidaten. Dit gebeurt onder begeleiding vanuit school. Zij helpen de leerlingen met begrijpen van de brief en het formuleren van relevante vragen. Nadat de kandidaat een gesprek heeft gehad met de schoolleiding, volgt een rondleiding door de leerlingen. Tijdens deze rondleiding zijn de leerlingen in de gelegenheid om al hun vragen te stellen en wordt meteen duidelijk hoe de kandidaat omgaat met de leerlingen.

¹⁰ Bron: [Textmetrics](https://www.textmetrics.nl/)

¹¹ Bron: [Kennisplatform Integratie & Samenleving](https://www.kennisplatformintegratie.nl/), verkregen op 7 juni 2022.

De mening van de leerlingen wordt in dit proces uiterst serieus genomen. Deze manier van solliciteren geeft u de kans om verder te kijken dan het papiertje: want uiteindelijk is het toch het belangrijkste of een kandidaat kan aansluiten bij de doelgroep.

Kansen geven

Het voorkeursbeleid, een veelvoorkomende term in het diversiteitsthema, waarbij u bij meerdere kandidaten die op papier even geschikt lijken, voor de kandidaat met een diversiteitskenmerk kiest. Uiteraard behandelt u de sollicitaties in eerste instantie objectief en gelijk. Maar mochten er twee kandidaten zijn die gelijk geschikt lijken te zijn, maar wel verschillen in achtergrond hebben dan geeft u voorkeur aan de kandidaat met een meer diverse achtergrond. Dit is een manier om snel diversiteit in uw personeelsbestand te krijgen, mits er genoeg kandidaten zijn. Uiteraard is dit alleen mogelijk indien u genoeg geschikte kandidaten heeft om uit te kiezen. Hoe u die pool kunt vergroten leest u op de vorige pagina onder 'waar zet u de vacature uit' en 'wat straalt u uit als school'.

In deze filosofie zit ook een stukje kansen zien en kansen geven. U begrijpt dat iemand met een bepaalde achtergrond, die afwijkt van de norm, juist iets kan brengen voor uw team en leerlingen. Maar u creëert ook kansen voor een groep die deze normaliter niet altijd krijgt. U zou er ook over kunnen nadenken om bepaalde ervaringen, bijvoorbeeld het opgroeien in een niet-Nederlandse cultuur, of het hebben van een niet-heteroseksuele geaardheid, op te nemen in de afwegingscriteria. Op die manier benadert u de diversiteitskenmerken, die bepaalde ervaringen met zich meebrengen, hetzelfde als andere skills, zoals sterke didactische vaardigheden bijvoorbeeld.

Hoe benadert u potentiële kandidaten?

Bij het werven van nieuwe kandidaten nadrukkelijk benoemen wat de waarden van de school zijn, ook omtrent diversiteit en inclusiviteit. Zo zorgt u ervoor dat u al bij de werving toekomstig personeel kan selecteren dat dezelfde waarden deelt en daardoor intrinsiek gemotiveerd is. Denk hierbij niet alleen aan de achtergrond, maar ook aan competenties die u als school zoekt.

DIVERSITEIT EN INCLUSIE IN DE PRAKTIJK

Jeroen Rijlaarsdam, rector-bestuurder van het Ir. Lely Lyceum:

"We kijken bij de selectie niet alleen naar het diploma, maar ook naar het nieuwe perspectief dat deze persoon meebrengt. Soms benoemen sollicitanten in hun brief dat zij onderdeel zijn van een vrouwenemancipatiebeweging, de Black Archives of een LHBTQIA+ community, dat kan een overweging zijn om iemand aan te nemen."

[Lees het artikel over diversiteit en inclusie bij het Ir. Lely Lyceum én Alliander.](#)

STAP 5: INCLUSIEF COMMUNICEREN

Inclusief communiceren gaat enerzijds over hoe medewerkers met elkaar communiceren en anderzijds over wat u als school naar buiten communiceert.

Inclusieve communicatie naar buiten

De website is het visitekaartje van de school. Het is daarmee een plek waar u heel snel een statement kan maken over waar u als school voor staat, wat voor mensen er werken, en waar u als school waarde aan hecht. Potentiële nieuwe medewerkers zullen de website kritisch bekijken. Dan stellen ze zichzelf de vraag: zie ik mijzelf hier werken?

Het kan dus waardevol zijn om de website van de school eens onder de loep te nemen. Waar zitten uw blinde vlekken? Wat communiceert u (onbewust) naar de buitenwereld? Een voor de hand liggend onderdeel is het gebruik van foto's. Probeer een verscheidenheid aan mensen te laten zien op uw website. Ook kunt u kijken naar het soort woorden dat u gebruikt. Spreken deze woorden iedereen aan? Of sluiten ze onbewust mensen buiten? Hiervoor kunt u een communicatie expert inhuren.

Maar ook sociale media vormen een krachtig platform waar u uw school kunt positioneren. Viert de hele school bijvoorbeeld Eid-al-Fitr (Suikerfeest)? Wijd hier een uitgebreide post aan op Instagram, inclusief foto's en de reden waarom jullie dit als school belangrijk vinden. Ditzelfde kunt u doen voor dagen als Paarse Vrijdag of Internationale Vrouwendag.

Inclusief communiceren onderling

Volgens Het Kompas Voor Inclusieve Communicatie¹² bezitten medewerkers die inclusief kunnen communiceren een aantal belangrijke competenties: luisterend vermogen, uit kunnen stellen van eigen oordeel, gevoeligheid voor (machts) verschillen, samenwerkende houding, reflectief vermogen en tot slot, verbindingskracht.

Als werkgever kunt u mensen selecteren die over deze competenties beschikken, maar de zittende medewerkers kunnen hier ook in getraind worden. Daarnaast helpt het ook om gedurende het jaar vaste intervisie/ dialoogmomenten in te lassen. Want een inclusieve houding dient getraind te worden dus hoe vaker u het oefent, hoe beter u erin wordt.

Sommige scholen zetten video coaching in om medewerkers te helpen meer inclusief te communiceren. Botst een docent bijvoorbeeld met bepaalde leerlingen? Het kan zijn dat hier een culturele miscommunicatie de boosdoener is.

Wat hierbij ook van groot belang is, is inclusief leiderschap. De schoolleider heeft een belangrijke functie in het faciliteren van dialoog en het aansporen van medewerkers om kritisch naar zichzelf te kijken. Hier heeft de schoolleider eigenlijk zelf een rolmodellenfunctie.

¹² Bron: [Kennisplatform Integratie & Samenleving](#), verkregen op 7 juni 2022.

DIVERSITEIT EN INCLUSIE IN DE PRAKTIJK

Michiel Kahmann, directeur Personeel & Organisatie UMCG:

“De invulling van diversiteit is gedraaid van cijfers die in balans zijn, naar zorgen dat iedereen kan zijn wie hij is. In ons ziekenhuis wordt daaraan gewerkt door thema's als veiligheid centraal te stellen en te laten zien dat er betere besluiten genomen worden als iedereen mee kan praten. Er is bijvoorbeeld een grote groep internationals die niet goed Nederlands spreekt. In de researchgroep is de voertaal daarom gewijzigd naar Engels en belangrijke nieuwsberichten verschijnen nu tweetalig.”

[Lees het artikel over diversiteit en inclusie bij Universitair Medisch Centrum Groningen & Munnikenheide College.](#)

STAP 6: BEWUSTWORDING VERGROTEN

Misschien wel het belangrijkste ingrediënt, dat ten grondslag ligt aan alle stappen in een diversiteitsbeleid, is bewustwording. Als mens hebben we allemaal (onbewuste) vooroordelen over de ander. Dit beïnvloedt dan ook ons gedrag op anderen. Wilt u urgentiebesef creëren bij uw medewerkers, dan moeten zij zich eerst bewust worden van het probleem en van het belang om dat op te lossen. De blinde vlekken dienen blootgelegd te worden.

Er zijn verschillende manieren om bewustwording van eigen gedachtenpatronen te stimuleren. Zo kunt u samen met uw team een implicit bias test maken, bijvoorbeeld de [Harvard Implicit Association Test](#), deze tests zijn erop gericht bewuste associaties tussen begrippen te ontmaskeren. Ook bestaat er een groot aanbod aan bewustwordingsworkshops. Het is aan te raden hier een externe partij voor in te huren. Een neutrale partij kan een veilige, onbevooroordeelde omgeving faciliteren. Tot slot kunt u zelfs [VR](#) inzetten om medewerkers te laten ervaren hoe het is om buitengesloten of gediscrimineerd te worden.

Het creëren van bewustwording gaat hand in hand met het ervaren van ongemak. Het is niet leuk erachter te moeten komen dat u onbewust bepaalde mensen anders ziet of behandelt. Dat ongemak is onlosmakelijk verbonden met het proces en het hoort er dus bij. Net als bij leren: u leert pas, als het eerst moeilijk gaat, daarna wordt u comfortabel. Het is dus zaak hier ruimte voor te creëren, het er te laten zijn, en er niet voor weg te deinzen.

DIVERSITEIT EN INCLUSIE IN DE PRAKTIJK

Mellouki Cadat-Lampe, senior onderzoeker bij Movisie:
We bieden medewerkers bewustzijnstrainingen aan, zoals omgaan met micro-agressie waarvan je getuige bent op de werkvloer. Hier gaat het om inclusie. Zo proberen we de harde kant van diversiteit, de cijfers, en de zachte kant, de inclusieve omgang met elkaar, te verbeteren.

[Lees het artikel over diversiteit en inclusie bij Movisie, Unic en het Keizer Karel College.](#)

STAP 7: (ONVERWACHT) VERBINDING EN DIALOOG FACILITEREN

Als u eenmaal een divers team hebt weten samen te stellen, betekent dat niet automatisch dat zij ook allemaal prettig met elkaar kunnen samenwerken. Hiervoor heeft u een inclusieve en veilige werkomgeving nodig en daar kan een schoolleider in faciliteren. Net zoals met werven en selecteren, is het ook in het dagelijks leven heel normaal dat mensen graag optrekken met mensen die op hen lijken. Zo kan het gebeuren dat verschillende klikjes ontstaan in een onderwijsteam. Onbewuste vooroordelen over “de ander” houden zichzelf zo in stand. Voorbeeld: eerstegraads vs. tweedegraads docenten of ervaren en startende docenten.

Om mensen toch met mensen in contact te brengen met wie ze normaliter niet zouden samenwerken, kunt u vaste momenten faciliteren voor uitwisseling en hier heel bewust gemixte groepen maken. Zo worden mensen een beetje geholpen met het uit hun comfortzone treden en biedt het een moment voor verbinding. Idealiter gebeurt dit op een plek buiten de school en bouwt u genoeg tijd in: de vertraging en het weg zijn uit de normale omgeving kan tot verrassende verbinding zorgen. Ook is het aan te raden extra aandacht te besteden aan nieuwe collega's: zorg dat zij terechtkomen in een warm bad en zo snel en veilig integreren in het team. Uiteindelijk werkt u samen aan een goede onderwijskwaliteit. Door daadwerkelijk iedereen met elkaar in contact te brengen, ontstaat er gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

DIVERSITEIT EN INCLUSIE IN DE PRAKTIJK

Fatma Yilmazel-Demiral, docent Zorg & Welzijn Munnikenheide College en lid van de kerngroep Diversiteit en Inclusie:

“We zien dat er meer open gesprekken worden gevoerd, wat zorgt voor meer begrip. Leerlingen uit de LHBTIQA+ community vinden herkenning en steun bij docenten uit dezelfde community en leerlingen met een migratieachtergrond zijn blij met meer rolmodellen voor de klas. Ook weten de docenten elkaar beter te vinden en vragen ze elkaar actief om hulp, bijvoorbeeld als er een tolk nodig is of om culturele verschillen uit te leggen. Dit zorgt ervoor dat alle docenten de ouders steeds beter begrijpen.”

[Lees het artikel over diversiteit en inclusie bij Universitair Medisch Centrum Groningen & Munnikenheide College.](#)

STAP 8: BORGING INBOUWEN: IT'S A WORK IN PROGRESS

Hoewel diversiteit vaak als een opzichzelfstaand project wordt opgetuigd, levert het meer op als het een integraal onderdeel wordt van de organisatie.¹³

Er zijn meerdere manieren om te borgen. Zo kunt u bijvoorbeeld medewerkers tevredenheidsonderzoeken ieder jaar laten terugkomen. Geef diversiteit en inclusie in zo'n onderzoek een vaste plek. Op deze manier kunt u erachter komen of uw beleid een positief effect heeft op de werkervaring van het onderwijspersoneel.

Ook is het belangrijk om behaalde resultaten /opbrengsten te delen met de hele organisatie. Zo zien mensen de vooruitgang, wat vervolgens weer motiverend kan werken.

¹³ Bron: [Kennisplatform Integratie & Samenleving](#), verkregen op 7 juni, 2022.

Een eventuele ambassadeursgroep speelt ook een cruciale rol in de borging van het diversiteitsbeleid. Zij zorgen er namelijk voor dat de uitvoer van interessante activiteiten constant door blijft gaan. Idealiter brengen zij in deze activiteiten ook mensen met elkaar in gesprek.

Tot slot zou u kunnen overwegen om de diversiteitsaspecten een vanzelfsprekend onderdeel te laten worden van de pdca-cyclus. Dit kunt u doen door de kritieke prestatie-indicatoren aan het diversiteitsbeleid te koppelen. Zo krijgt u inzicht in de eigen organisatiecultuur en mogelijke uitsluitingsmechanismen. Met deze resultaten kunnen beleidsdoelen worden aangepast en verbeterd.¹⁴

¹⁴ Bron: [Kennisplatform Integratie & Samenleving](#), verkregen op 7 juni, 2022.

DIVERSITEIT EN INCLUSIE IN DE PRAKTIJK

Volgens Iris Eshel, oud-rector van het Kaj Munk College, is het voor de toekomst van belang om te stoppen met het goedbedoelde missionarisgedrag vanuit de witte normen. "Laten we kijken wat ons, vaak onbewuste, gedrag met leerlingen doet en hoe het standaard verwachtingspatroon naar hoge verwachtingen omgevormd kan worden. We kunnen spelenderwijs bewustzijn rondom diversiteit creëren. Als je dit met een opgeheven vinger doet, kunnen mensen de hakken in het zand zetten."

[Lees het artikel over het diversiteitsbeleid van de Kamer van Koophandel én het Kaj Munk College.](#)

VOION

Het voortgezet onderwijs: een aantrekkelijke werkomgeving waar iedereen duurzaam, enthousiast en veilig kan werken! Dat is waar Voion, in samenwerking met scholen, de VO-raad en vakbonden, aan wil bijdragen. We initiëren onderzoek en delen kennis over de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken. We inspireren met praktijkverhalen en ontwikkelen instrumenten en handreikingen die toepasbaar zijn voor de hele sector. Samen werken we aan het beste onderwijs.

AOB

cnv ONDERWIJS

FO

FNV

VO RAAD