



Kennis- en informatiepunt

**Kies Kleur in Groen**

**Handreikingen voor meer  
diversiteit in het groene  
onderwijs**



**FORUM**

INSTITUUT VOOR  
MULTICULTURELE  
VRAAGSTUKKEN



Colofon



*Programmamanager:* Zeki Arslan  
*Senior projectleidster:* Meral Nijenhuis  
*Beleidsmedewerker:* Shamelie Sitaram  
*Projectmedewerker:* Rachida El Alami  
*Redactie:* Deniz Arslan  
*Ontwerp lay-out:* Marleen Dijksterhuis  
*Secretariaat:* Fatima Alaoui

FORUM, Instituut voor Multiculturele Vraagstukken  
Postbus 201  
3500 AE Utrecht  
030 297 43 21  
[s.itaram@FORUM.nl](mailto:s.itaram@FORUM.nl)

Utrecht, september 2010

# Voorwoord

De Nederlandse samenleving is pluriform en herbergt een verscheidenheid aan tradities, talen, religies, normen en waarden. De veelvormigheid van onze samenleving neemt de komende jaren nog meer toe. Zo is het aantal allochtonen op dit moment nog 20 procent, maar loopt dit op naar 29 procent in 2025.

Aan de andere kant vergrijst de samenleving, met als gevolg een kleinere beroepsbevolking die moet zorgen voor een groeiende groep senioren. Het percentage 65-plussers zal met de helft toenemen, van 14 procent nu naar 21 procent in 2025. Door de groeiende groep allochtonen beter gebruik te laten maken van hun talenten kan dit vraagstuk voor een groot deel worden ondervangen. Nederland heeft behoefte aan gekwalificeerde mensen om haar concurrentiepositie op de wereldmarkt te kunnen handhaven. Scholen zijn de belangrijkste instellingen voor het ontwikkelen van talent en leveren een grote bijdrage aan de ontwikkeling van de maatschappij. Eén van de manieren om tegenwicht te bieden aan de vergrijzing en het ontwikkelen van talent is om aandacht te besteden aan de instroom van allochtone leerlingen en medewerkers.

Naast allochtonen zijn ook andere groepen ondervertegenwoordigd. Kenmerken van deze minderheidsgroepen zijn sekse, religie, seksuele geaardheid, leeftijd en fysieke conditie. Niet alleen dienen onderwijsinstellingen een gezonde afspiegeling te vormen van alle minderheidsgroepen binnen de instelling, maar dienen zij zich ook extern te oriënteren en te verdiepen in de samenstelling van de afzetmarkt.

Met dit document biedt FORUM groene onderwijsinstellingen meer inzicht en handvatten voor het kiezen van een geschikte koers. Dit moet leiden tot meer allochtone leerlingen en allochtone medewerkers in het groene onderwijs, kortom meer diversiteit. In deze handreiking zal FORUM voornamelijk ingaan op etniciteit als één van de aspecten van diversiteit. Dit is het expertisegebied van FORUM. Genoemde handreikingen kunnen echter ook een positieve bijdrage leveren aan tolerantie richting alle minderheidsgroepen.

De handreikingen die zijn beschreven dienen te worden gezien in het perspectief van lerende onderwijsinstellingen en dienen gezamenlijk beschouwd te worden als een meerjarenplan. Dit document is verre van compleet en is bedoeld als groeidocument. Het kennis- en informatiepunt van FORUM 'Kies Kleur in Groen', wordt aan de hand van vragen en verzoeken van scholen en aan de hand van eigen ervaringen aangepast en uitgebreid. Houd onze website, [www.forum.nl/kieskleuringroen](http://www.forum.nl/kieskleuringroen), regelmatig in de gaten voor updates.

# Begrippen

## **Diversiteit (brede definitie van TNO):**

alle aspecten waarop medewerkers van elkaar verschillen. Daarbij gaat het zowel om zichtbare kenmerken als onzichtbare kenmerken, zoals geslacht, leeftijd, en etniciteit als om minder zichtbare kenmerken, zoals wensen, behoeften, belastbaarheid, ziekte of handicap, competenties, werkstijlen, seksuele voorkeur en karaktereigenschappen.<sup>1</sup>

## **Primaire kenmerken diversiteit:**

geslacht, leeftijd, etniciteit, seksuele geaardheid en fysieke conditie.

## **Secundaire kenmerken diversiteit:**

opleiding, religie, inkomsten, burgerlijke staat en beroep.

## **Allochtoon:**

persoon die in Nederland woonachtig is en van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren. Wie zelf in het buitenland is geboren, behoort tot de eerste generatie, wie in Nederland is geboren, hoort tot de tweede generatie.<sup>2</sup>

## **Uitleg van het woord Allochtoon in het Van Dale woordenboek:**

de term allochtoon betekent letterlijk 'uit een ander land'.

1. Van elders aangevoerd of afkomstig, niet-inheems, vreemd.
2. Niet-oorspronkelijke bewoner (m.n. gebruikt als aanduiding voor personen met een niet-blanke huidskleur, die zelf- of van wie de ouders – in het buitenland geboren zijn, bijvoorbeeld buitenlandse werknemers. Tegenover het woord allochtoon staat de term autochtoon, dat letterlijk 'uit hetzelfde land' betekent.

## **Westerse allochtonen:**

tot de westerse herkomstlanden worden gerekend alle landen in Europa (maar zonder Turkije), Noord-Amerika, Oceanië, Japan en Indonesië (met inbegrip van het voormalig Nederlands-Indië).

## **Niet-westerse allochtonen:**

de niet-westerse herkomstlanden zijn Turkije en alle landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië (met uitzondering van Japan en Indonesië).

---

<sup>1</sup> Dit diversiteitsbeleid is voornamelijk geënt op etnische diversiteit. De eerste reden hiervoor is dat FORUM expert is op het gebied van etniciteit. De tweede reden is dat instroom van allochtone studenten en leerlingen een belangrijke doelstelling is in het Kies Kleur in Groen project.

<sup>2</sup> In dit beleidsstuk zal het begrip allochtoon gehanteerd worden vanuit de definiëring van CBS.

# Inhoudsopgave

<b>Deel 1. Bevolkingssamenstelling</b>	<b>6</b>
<b>Deel 2. Meerwaarde diversiteit</b>	<b>9</b>
<b>Deel 3. Diversiteit in de schoolpopulatie</b>	<b>12</b>
<b>Deel 4. Diversiteit binnen de onderwijsinstelling</b>	<b>29</b>
<b>Deel 5. Plan van aanpak</b>	<b>44</b>
<b>Deel 6. Aanbod Kennis- en informatiepunt 'Kies Kleur in Groen'</b>	<b>45</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>46</b>

# Deel 1

## Bevolkingssamenstelling

### 1.1 Het aantal allochtonen in Nederland

De Nederlandse samenleving telt op dit moment 16,4 miljoen inwoners waarvan 1,7 miljoen uit niet-westerse landen afkomstig is of ouders uit niet-westerse landen heeft.

Tot de categorie niet-westerse allochtonen behoren inwoners uit Turkije, Afrika, Latijns-Amerika en Azië, met uitzondering van Indonesië en Japan. Turken, Marokkanen, Surinamers en Antillianen/Arubanen vormen hierin de grootste groepen. In onderstaande kaart is de landelijke concentratie van niet-westerse allochtonen weergegeven in procenten.



Bron: CBS

### 1.2 Grootste groep allochtonen

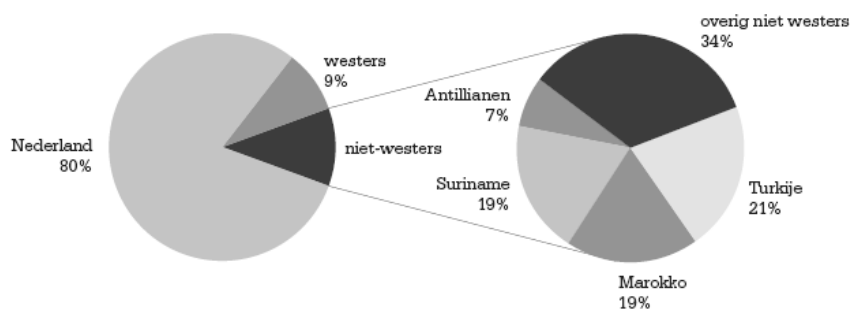
Turken, Marokkanen, Surinamers, Antillianen en Arubanen vormen de grootste groepen allochtonen. Turken en Marokkanen zijn veelal in de jaren zestig en zeventig als gastarbeider naar Nederland gekomen en hebben hier gezinnen gesticht en/of gezinsleden laten overkomen. Suriname is een ex-kolonie van Nederland en is in 1975 onafhankelijk geworden. Veel Surinamers zijn naar Nederland geëmigreerd en er zijn nog sterke culturele banden tussen beide landen. De Nederlandse Antillen en Aruba zijn onderdeel van het Koninkrijk der Nederlanden.

### 1.3 Niet-westerse allochtonen

De niet-westerse allochtonen die zich nu in Nederland vestigen zijn voornamelijk politieke vluchtelingen. Belangrijke landen van herkomst zijn Irak, Somalië, Afghanistan en Iran. Een andere belangrijke reden voor immigranten om naar Nederland te komen, is huwelijksmigratie of gezinshereniging. Allochtonen, en in het bijzonder niet-westerse allochtonen, zijn zeer ongelijk verdeeld over Nederland. Niet-westerse allochtonen zijn sterk geconcentreerd in de vier grote steden. Eén op de drie inwoners van Rotterdam, Amsterdam en Den Haag is van niet-westerse herkomst. Onder jongeren is dit percentage nog hoger. In Amsterdam en Rotterdam zijn respectievelijk 55 en 54 op elke 100 jongeren van niet-westerse afkomst. In kleine gemeenten als Tubbergen en Staphorst is amper één op de 100 jongeren van niet-westerse afkomst.

Momenteel is 20 procent van de bevolking allochtoon, dat loopt op naar 29 procent in 2025. Nu zijn de vier grote steden het rijkst aan allochtonen. In 2025 zal Utrecht echter gepasseerd zijn door Almere en Schiedam. Ook buiten de grote steden voorspelt het CBS de spreiding van niet-westerse allochtonen. Gemeenten met meer dan vijf procent niet-westerse allochtonen zijn nu nog geïsoleerde vlekjes op de kaart van Nederland, vooral in de Randstad en in Brabant. Over 20 jaar zijn er in de driehoek Den- Helder- Enschede- Vlissingen nauwelijks nog gemeenten te vinden met minder dan vijf procent niet-westerse allochtonen. Ook op het Groningse platteland wonen dan flinke aantallen niet –westerse allochtonen.

#### Aantal allochtonen in Nederland



Bron: CBS 2008

### 1.4 Westerse allochtonen

Een bevolkingscategorie die de komende jaren sterk van samenstelling en mede daardoor van woonplaats zal veranderen is die van de westerse allochtonen. Op dit moment komen de meeste westerse allochtonen uit Duitsland en België en wonen zij in de grensstreek. Limburg houdt een flink aandeel westerse allochtonen, maar zal in 2025 in dit opzicht zijn voorbijgestreefd door Noord-Holland, en op de hielen worden gezeten door Zuid-Holland. Vooral de regio's rond Amsterdam, Haarlem en Den- Haag trekken veel werknemers uit Europese en andere westerse landen.

# Deel 2

## Meerwaarde diversiteit

## 2. Meerwaarde diversiteit in het groen

Diversiteit in het groene onderwijs heeft vanuit verschillende perspectieven een duidelijke meerwaarde. Zowel vanuit maatschappelijk oogpunt als vanuit zakelijk oogpunt is er een duidelijk zichtbare toegevoegde waarde. In dit hoofdstuk wordt het belang van diversiteit in het groene onderwijs uiteengezet.

### 2.1 Maatschappelijk meerwaarde diversiteit

Voor de toekomstige loopbaan van leerlingen is het soms niet direct duidelijk wat de toegevoegde waarde is van een vak als Frans. Wellicht worden er ook grote vraagtekens gezet bij diversiteit in het groene onderwijs. Echter, diversiteit is al zo verbonden met onze samenleving dat we, ook al zouden we het willen, er niet omheen kunnen. Leerlingen worden klaargestoomd voor een diverse samenleving waarin ze te maken krijgen met mensen uit andere culturen, met een andere geloofsovertuiging en een andere seksuele geaardheid. Ze moeten hiermee om leren gaan.

Door ze in een vroeg stadium buiten hun kader te leren denken help je hen vanuit het onderwijs op weg naar goed burgerschap. Daarom is het belangrijk om op een objectieve manier mee te krijgen wat er in de Nederlandse samenleving speelt. De één krijgt het van huis uit mee en de ander beleeft het op straat of op school, en weer een ander hoort en ziet het op tv. Daar waar het niet bewust en objectief wordt meegegeven is het van belang om dit in het onderwijs te verweven. Dit is immers een plek waar leerlingen een groot deel van de dag doorbrengen en bovendien één van de plekken waar een deel van hun identiteit wordt gevormd. Het begeleiden van socialisatieprocessen van leerlingen begint met een gezonde omgeving, waarin alle groepen van de samenleving zijn vertegenwoordigd.

Dit geldt overigens niet alleen voor leerlingen. Men dient in alle lagen van de instelling aandacht te hebben voor diversiteit. De overheid heeft naar aanleiding van de toegenomen diversiteit ook een wet aangenomen in 2006. Scholen hebben de opdracht gekregen om actief burgerschap en sociale integratie van leerlingen en studenten te bevorderen. Actief burgerschap verwijst naar de bereidheid en het vermogen deel uit te maken van een gemeenschap en daaraan een actieve bijdrage te leveren. Met sociale integratie bedoelt men deelname van burgers (ongeacht hun etnische achtergrond) aan de samenleving, in de vorm van sociale participatie, deelname aan maatschappelijke instellingen en bekendheid met en betrokkenheid bij uitingen van de Nederlandse cultuur. De wetsartikelen geven aan dat leerlingen opgroeien in een pluriforme samenleving. Het is er mede op gericht dat leerlingen en studenten kennis hebben van, en kennismaken met, verschillende achtergronden en culturen van leeftijdsgenoten.

Een sprekend voorbeeld van diversiteit in Nederland is Amsterdam, dat rijker is aan nationaliteiten dan New York. In Amsterdam zijn 170 nationaliteiten vertegenwoordigd. In heel Nederland zijn dat er overigens 190. Nederland staat wereldwijd bekend om zijn tolerantie. Zo is Nederland op het gebied van seksuele geaardheid het land met het eerste homohuwelijk. De multiculturele samenleving en tolerantie maken dit land uniek. Aspecten waar Nederland trots op mag zijn en is dit de boodschap die alle leerlingen en studenten dienen mee te krijgen vanuit het groene onderwijs.

## 2.2 Zakelijk meerwaarde diversiteit

Nederland is qua oppervlakte een klein land, maar groot en rijk in andere opzichten. “Wist je dat Nederland in de wereld in de top vijf van belangrijke landbouwlanden staat? Dat Nederlandse bedrijven het beste zijn in het maken en verbeteren van voedselsoort producten”, benadrukte Gerda Verburg in het FORUM K!X magazine voor jongeren. Om dit concurrentievoordeel te versterken en te blijven behouden is het belangrijk dat men studenten en leerlingen met een verscheidenheid aan talenten en kwaliteiten aantrekt.

Door globalisering ontstaan er nieuwe markten. Dit biedt kansen, mits leerlingen voorbereid worden om adequaat in te spelen op deze tendensen. Zo kan door de samenstelling van de (wereld)bevolking, *etnofood* een vlucht nemen. Naast het zakelijk inzicht op het gebied van producten en diensten is het ook zaak om de juiste *soft skills* te beheersen voor het maken van contact met diverse doelgroepen. Het inspelen op wensen en behoeften van klanten hoort bij de beroepspraktijkvorming van studenten en leerlingen.

Een eenzijdige en krimpende studentenpopulatie belemmert innovatie geheel of gedeeltelijk. Door te vissen in verschillende vijvers ontstaat een juiste afspiegeling van talent en kwaliteit. Hoe meer multiperspectiviteit, hoe sterker producten en diensten vorm zullen krijgen.

Om studenten en leerlingen te kunnen voeden tijdens hun opleiding is het onmisbaar dat het personeel van de onderwijsinstelling ook gevoed wordt met diversiteit daar waar dit nog onvoldoende is. Ook het personeel dient namelijk om te kunnen gaan met verschillende vraagstukken die ontstaan vanuit diversiteit in de studentenpopulatie, maar ook in het toekomstige beroepenveld waar de leerlingen en studenten naartoe begeleid worden.

Deze klanten vormen hun afzetmarkt. Inzicht in de behoeften van de klant krijg je niet zomaar. Kennismaking met verschillende doelgroepen verrijkt de studenten en leerlingen in hun beroepsperspectief. Vanuit de groene opleiding ‘stad en wijkmanagement’ dient men bijvoorbeeld te weten wat de behoeften en wensen zijn van de wijkbewoners. Een seniorenflat vraagt om een ander perspectief dan een multiculturele wijk of een woning van een wijkbewoner met een lichamelijke handicap.

Er is ook nieuwe kennis nodig om als opleiding kwaliteit te leveren. Het ontbreken van die kennis in de schoolorganisatie leidt tot lage prestaties van leerlingen en vroegtijdige uitstroom van groepen waarvoor men veel inspanning heeft verricht om binnen te halen. Ook loopt men de kans dat de opleiding niet meer voldoende aansluit op de praktijk en is de startkwalificatie van studenten en leerlingen onder de markt.

Allochtone medewerkers kunnen kennis meenemen over talen, religies, culturen en gewoonten. Meer kleur voor de klas, in de school en op de opleiding betekent meer rolmodellen en meer ingangen bij allochtone ouders. Het kan tevens inspirerend zijn voor zowel leerlingen als collega’s om les te krijgen of samen te werken met iemand die een ander geloof, seksuele geaardheid of geslacht heeft dan gebruikelijk is in de functie. Tevens raakt de vergrijzing ook het personeelsbestand en zal men in dat kader ook inspanningen dienen te verrichten om de studenten en leerlingen van goed onderwijs te blijven voorzien.

Om al deze redenen dient men zich niet langer af te vragen waarom diversiteit een plek in het groene onderwijs verdient. Als groene onderwijsinstelling waarborgt men zo naast kwaliteit ook de continuïteit en het voortbestaan van de groene sector en de eigen onderwijsinstelling.

# **Deel 3**

## **Diversiteit in het kader van de schoolpopulatie**

## **Inhoudsopgave Deel 3**

<b>Inleiding</b>	<b>14</b>
<b>1. Maatregelen met betrekking tot de schoolpopulatie</b>	<b>15</b>
<b>2. Maatregelen op schoolniveau</b>	<b>21</b>
<b>3. Maatregelen voor verbetering van inhoud en didactiek</b>	<b>27</b>

## Inleiding

Een extern georiënteerde organisatie kan een positief effect hebben op de toestroom van allochtone leerlingen. Veel scholen spelen niet tijdig in op ontwikkelingen en gaan onvoldoende mee met een veranderende maatschappij. Dit leidt onder meer tot dalende leerlingenaantallen en een eenzijdige schoolpopulatie. Vanuit een nadelige positie, die onder andere te maken heeft met het imago, moeten groene scholen concurreren met andere scholen om de gunst van de leerling.

Allochtone leerlingen met succes laten instromen binnen het groene onderwijs is van verschillende factoren afhankelijk. Het werven van allochtone leerlingen en studenten vraagt om visie, beleid en korte termijn en lange termijn investeringen. Het is vaak een kwestie van een lange adem.

Het werven van allochtone leerlingen en studenten vraagt van scholen een goede voorbereiding waarin zij mogelijkheden en belemmeringen in kaart brengen. Het duidelijk krijgen van de huidige situatie is een aanbeveling, waar men zowel intern als extern kijkt naar sterke en zwakke punten, maar ook kansen en bedreigingen voor de onderwijsinstelling. Een model hiervoor is de SWOT-analyse (strength, weakness, opportunities en threats)<sup>3</sup>.

In dit hoofdstuk wordt een aantal handreikingen beschreven met als doel de instroom van allochtone leerlingen en studenten te verhogen en hen te behouden. Aan bod komen maatregelen met betrekking tot:

- ◆ Schoolpopulatie
- ◆ Schoolniveau
- ◆ Verbetering inhoud en didactiek

---

<sup>3</sup> Zie bijlage voor aanvullende modellen om de organisatie in kaart te brengen

## 1. Maatregelen met betrekking tot de schoolpopulatie

Om de schoolpopulatie te diversifiëren is het belangrijk dat allochtone medewerkers in alle lagen van de schoolorganisatie evenredig worden vertegenwoordigd. Dat biedt identificatiemogelijkheden voor allochtone leerlingen en studenten die terechtkomen in een voor hen veiliger klimaat. Daarnaast worden autochtone leerlingen en studenten beter voorbereid op de maatschappij en de beroepspraktijk die in toenemende mate verkleurt. Ook leveren meerdere gezichtspunten een beter product en een beter werkklimaat op.

Dit hoofdstuk beschrijft allereerst strategieën om de instroom van allochtonen leerlingen in het groene onderwijs te bevorderen en voortijdige uitstroom te voorkomen.

### 1.1.. Instroom leerlingen

De praktijk wijst uit dat dienstverlenende, verzorgende en economische opleidingen in trek zijn bij allochtone leerlingen. Een verklaring hiervoor is de bekendheid van deze richtingen en beroepen onder allochtone leerlingen en hun ouders. De dienstverlenende en verzorgende opleidingen hebben de instroom te danken aan hun inspanningen om allochtone leerlingen te werven. Binnen het groene onderwijs kan de instroom van leerlingen toenemen door een pakket van samenhangende maatregelen dat op verschillende niveaus van een opleiding wordt uitgevoerd.

### 1.2. Algemene maatregelen

#### 1.2.1 Streefcijfers

De jaarlijkse vaststelling van streefcijfers kan de instroom van allochtone leerlingen helpen vergroten. In het kader hiervan is het van belang realistische en haalbare doelen te formuleren. Streefcijfers dienen als middel en maken toetsing en bijstelling van het gevoerde beleid mogelijk. Het binnenhalen van nieuwe doelgroepen geeft immers geen garantie voor het binnenhouden van deze groepen. Naast het formuleren van streefcijfers is het van belang om voor de gehele instelling een plan te maken waarmee gewerkt kan worden aan de toegankelijkheid van groene onderwijsinstellingen voor nieuwe doelgroepen. Beschikbare budgetten in het kader van Kies Kleur in Groen bieden hiervoor mogelijkheden.

#### 1.2.2. Potentiële markt

Om na te gaan of er voldoende kennis aanwezig is over diversiteit in de regio, moet er toetsing plaatsvinden. Door middel van toetsing kan er kennis worden verkregen over de samenstelling van de potentiële groep instromende leerlingen in de regio en de veranderingen daarin. In deze toetsing moeten de werkelijke instroomcijfers vergeleken worden met de regionale en landelijke instroomcijfers. Dit kan gedaan worden door een interne medewerker diversiteit of men kan ervoor kiezen om een extern bureau in te schakelen.

*Streefcijfers*

*Potentiële markt*

### 1.2.3. Voorlichting

#### Voorlichtingsplan

Een breed gedragen voorlichtingsbeleid is essentieel voor het werven van allochtone leerlingen. In een voorlichtingsplan kan in kaart worden gebracht welke geledingen zich binnen de instelling bevinden en hoe zij input zouden kunnen leveren met betrekking tot een stevig voorlichtingsplan. Bijvoorbeeld: directie, ondersteunende afdelingen als voorlichting en PR, docententeams, leerlingen en ouders.

Het plan dient in eerste instantie een antwoord te geven op de vraag welke boodschap een instelling wil communiceren? Onderstaande vragen kunnen dienen als leidraad. Wat zijn de *unique selling points* van de onderwijsinstelling? Waarom zouden jongeren moeten kiezen voor groene opleidingen? Wat maakt de school zo aantrekkelijk en bijzonder? Waar kan men zich onderscheiden? Durf als onderwijsinstelling te gaan staan voor de opleidingen en de instelling. Treed proactief naar buiten.

In de tweede instantie is de vraag wat allochtone leerlingen en hun ouders interesseert als het gaat om groene opleidingen. Focus op het formuleren van een goede boodschap is van groot belang. Welke middelen zet je vervolgens in om de boodschap goed over te brengen? Welke middelen kun je inzetten? Spreekt de praktijk aan, dan is het wellicht slim om een ondernemer in te schakelen in plaats van een docent als voorlichter.

Verder dient het plan concrete acties te bevatten omtrent de volgende onderwerpen: voorlichtingskanalen, voorlichtingsmiddelen, samenwerkingspartners, effectmeting. Vraag input van andere instellingen die kennis en ervaring hebben in het bereiken van allochtone doelgroepen om de haalbaarheid van de acties te toetsen. De schooldirectie dient een sturende en faciliterende rol te vervullen in de totstandkoming van het plan, de uitvoering en de evaluatie.

### 1.2.4. Werving

#### Werving

Wanneer men allochtone leerlingen/studenten wil werven is het van belang om eerst de vindplaatsen van deze groepen te identificeren en vervolgens na te gaan welke instrumenten voor de werving ingezet kunnen worden. Promotieacties hebben het meeste effect door ze te richten op de juiste scholen, klassen en sectoren binnen toeleverende scholen. Vmbo groen kan zijn promotieacties richten op gekleurde basisscholen binnen de regio.<sup>4</sup> Allochtone jongens kiezen vaak voor de sector Economie en Handel in het mbo. Bij hen is het onbekend dat de groene opleidingen varianten op Economie en Handel aanbieden. Door deze economische opleiding te promoten kunnen meer leerlingen aangetrokken worden. Meisjes kiezen vaak voor de sector Zorg en Welzijn. Dit biedt mogelijkheden voor recreatie, zorgboerderijen, enz.

#### Regionale aanpak

Voor het werven van allochtone studenten voor hoger onderwijs geldt dat groene instellingen bij voorkeur hun acties richten op groepen binnen de eigen regio. Allochtone studenten blijven vaak bij hun ouders wonen. Op kamers gaan is vaak niet aan de orde. De drempel om ver en lang te reizen naar een andere stad is hoog.

### 1.2.5. LEA

#### LEA

Gemeenten en schoolbesturen maken jaarlijks in het kader van de Lokale Educatieve Agenda (LEA) concrete afspraken over het bevorderen van integratie, tegengaan van segregatie en bestrijden van onderwijsachterstanden. Het is van belang dat groene onderwijsinstellingen waar mogelijk, deel uit maken van het LEA-overleg. Dit overleg kan worden gebruikt om met besturen van het regulier onderwijs afspraken te maken om in- en doorstroom van allochtone leerlingen in groen te bevorderen en te bekijken welke rol regulier onderwijs kan hebben. Bij de eigen gemeente kan geïnformeerd worden naar de contactpersoon die het LEA-overleg in zijn portefeuille heeft, en kan men met elkaar bespreken hoe groene schoolbesturen hieraan kunnen deelnemen. Wanneer men als groen schoolbestuur al deelneemt aan het LEA-overleg, is het zaak om na te gaan of de Kies Kleur in Groendoelstellingen worden meegenomen naar het LEA-overleg.

<sup>4</sup> Forum heeft een overzicht van gekleurde basisscholen binnen elke regio. Dit kan worden opgevraagd bij het kennis- en informatiepunt.

## Integratie manager

### 1.2.6. Integratiemanager

Naast het LEA-overleg hebben sommige gemeenten ook een integratiemanager. Deze managers gaan over het bevorderen van integratie en het tegengaan van segregatie. Ook zij kunnen benaderd worden voor een samenwerking en als informatiepunt binnen de gemeente.<sup>5</sup>

## Samenwerking

### 1.2.7. Samenwerking

Allianties aangaan met basisscholen, scholen voor voortgezet en scholen uit het middelbaar beroepsonderwijs. Groene onderwijsinstellingen kunnen bestaande deuren een nieuw verfje geven of nieuwe deuren openen naar toeleidende trajecten voor het aantrekken van allochtone leerlingen. Door samenwerkingsverbanden te intensiveren kunnen deze leerlingen gemakkelijker worden bereikt. Waar bijvoorbeeld de samenwerking nu stopt met het informeren van de toeleverende school over data van de voorlichtingsdagen, kan de samenwerking verder gaan door een klas met een docent uit te nodigen voor een bezoek en voorlichting op maat. Een middel dat veel effect sorteert is het organiseren van een beroepenmanifestatie in samenwerking met een basisschool, middelbare school (vmbo en havo) en middelbaar beroepsonderwijs. Een ander middel is deelname aan ouderbijeenkomsten op deze scholen om meer te vertellen over groen. Het aanbieden van de aanwezige faciliteiten binnen de school aan toeleverende basisscholen, vmbo, havo en mbo scholen zorgt ervoor dat leerlingen al in een vroeg stadium bekend raken met de omgeving. Voor hoger onderwijs geldt dat er op een structurele basis samengewerkt kan worden met mbo, havo en vwo-scholen die een gemengde schoolpopulatie hebben.

## Oriëntatie

### 1.2.8. Oriëntatie

Door lessen te organiseren voor potentiële leerlingen kan zowel op een praktische als inhoudelijke manier kennis gemaakt worden met het onderwijs. Allochtone leerlingen krijgen de kans om op een open dag door de school te lopen en een beter beeld te krijgen van de school.

## Praktijk

### 1.2.9. Praktijkdag

Praktijk spreekt vaak meer aan bij jongeren en maakt duidelijk wat de opleiding inhoudt. Een praktijkdag is een uitstekende manier om allochtone jongeren warm te maken voor de opleiding. Een bedrijfsbezoek met een groep leerlingen afleggen om zich te oriënteren op het beroepenveld of een aansprekende snuffelstage aanbieden, zijn mogelijke opties. Tevens kan men professionals selecteren vanuit het werkveld die een bijdrage kunnen leveren aan de voorlichtingen.

Zoek de interactie op met potentiële leerlingen om aan te sluiten op wat er bij hen leeft als het gaat om de groene sector. Wees creatief en laat de leerlingen een onderdeel uit de opleiding ervaren. Vaak gaat het om een groep leerlingen die je dient aan te spreken op het *doen*.

## Sleutelfiguren en boegbeelden

### 1.3. Wervingsstrategie

Een wervingsstrategie die bij veel allochtone doelgroepen succesvol is, is de inzet van intermediairs. Bij voorlichtings-bijeenkomsten kunnen de volgende voorlichters ingezet worden:

- ◆ Sleutelfiguren. Dit zijn personen met een sleutelpositie binnen de herkomstgroep. Zij hebben een breed netwerk, kennen de mensen en genieten aanzien in de eigen gemeenschappen. Allochtone gemeenschappen zijn vaak collectivistisch. Informatie wordt mond tot mond doorgegeven. Schriftelijke informatie moet vaak mondeling in een gesprek worden toegelicht. Het begint bij een allochtone leerling, dan volgt het nichtje en vervolgens een beste vriendin met dezelfde etnische achtergrond.
- ◆ Rolmodellen zoals een allochtone ondernemer of allochtone raadsleden binnen de gemeente.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> FORUM beschikt over een lijst van integratiemanagers in de G-30. <sup>5</sup> Deze informatie kan worden opgevraagd bij het kennis- en informatiepunt.

<sup>6</sup> Kies Kleur in Groen beschikt over rolmodellen. Deze zijn te vinden op <http://www.kieskleuringroen.nl/cms/paginas/wall-of-fame.html>

- ◆ Vierdejaars studenten van de eigen opleiding kunnen een actieve rol spelen om de opleiding te promoten tegen een beloning, zoals studiepunten. Zij kunnen de opleiding promoten onder scholen voor voortgezet onderwijs en mbo in de regio die grote groepen allochtone leerlingen in huis hebben. Deze groep studenten kan naar buiten treden en scholen bezoeken om de opleiding meer bekendheid te geven. Ook kan een pool van studenten worden opgericht. Zij kunnen als mentor worden ingezet bij begeleiding van allochtone leerlingen. Een andere mogelijkheid is om samenwerking te zoeken met allochtone studentenorganisaties.
- ◆ Door oudstudenten (alumni) te betrekken kan een levendig beeld worden gecreëerd van de opleiding en het toekomstperspectief. Zij kennen de opleiding en kunnen er ook informatie over geven. Oud-studenten die een eigen onderneming hebben zijn heel geschikt om deze rol op zich te nemen. Wellicht kunnen de oudstudenten de mogelijkheid bieden om oriënterende studenten te laten snuffelen in de praktijk.
- ◆ Het voordeel van het betrekken van allochtone docenten is de herkenning voor de potentiële leerling.
- ◆ Allochtone ouders zien beroepen in de groene sector niet altijd als perspectiefvolle beroepen. Hier moet nadrukkelijk in geïnvesteerd worden. Allochtone ouders hebben grote invloed op hun kinderen, zelfs wanneer de kinderen wat ouder zijn. Studeren is binnen veel allochtone gemeenschappen een collectivistisch aangelegenheid. De mening van ouders of ouderen in de gemeenschap weegt zeker mee in de keuze van leerlingen en studenten.
- ◆ Ambassadeur aantrekken en binden aan de school. Deze persoon houdt zich expliciet bezig met mond op mond reclame over groene opleidingen op vindplaatsen van allochtonen.

### 1.3.1. Kanalen

#### **Adverteren**

Gebruikmaking van kanalen waarmee de doelgroep bereikt kan worden. Men kan adverteren in de speciale migrantenmedia, lokale media of in rubrieken voor migranten van de reguliere media. Een andere manier om migranten te bereiken is posters ophangen in plaatsen zoals moskeeën, jongerencentra, buurthuizen en winkels die vaak bezocht worden door allochtonen. Voorbeelden van winkels die vaak bezocht worden zijn: Marokkaanse slagers, Turkse schoonheidssalon, Surinaamse eettent, etc.

#### **Werkgroep promotie**

Informatie in communicatiemiddelen moet ook allochtone studenten aanspreken. Door bijvoorbeeld een interne werkgroep samen te stellen waar leerlingen/studenten (allochtone en autochtone) deel van uitmaken kan snel worden geïnventariseerd of de informatie de doelgroep interesseert. Komen allochtone leerlingen en studenten bijvoorbeeld ook in beeld? Wanneer deze middelen aanpassing behoeven kunnen leerlingen en studenten hier een bijdrage aan leveren. Studenten uit dezelfde werkgroep kunnen ook input leveren. De beloning voor het beste idee of ontwerp van studenten is dat het ook daadwerkelijk uitgevoerd wordt.

#### **Materiaal**

In samenwerking met externe partijen of andere scholen kunnen voorlichtingsvideo's over de groene sector worden gemaakt. Dit is een eenvoudig middel om in te zetten bij verschillende wervings- en voorlichtingsactiviteiten. Het gebruik van relevante beelden die de allochtone doelgroep aanspreekt is daarbij van groot belang. Men noemt dit etnomarketing, waarbij de marketing zich specifiek richt op allochtone groepen. Impliciet kan bepaald beeldmateriaal groepen uitsluiten, doordat er geen herkenning is met afgebeelde leerlingen en studenten. Ook kunnen bepaalde beelden van het soort werk allochtone studenten afstoten. Goed weten welke beelden en argumenten aantrekkelijk zijn voor allochtone studenten kan uitnodigend voor hen zijn om zich nader te verdiepen in de opleidingsmogelijkheden binnen groen.

#### **Afstemming inhoud**

Het is raadzaam om de inhoud van het voorlichtingsmateriaal af te stemmen op de achtergronden van verschillende groepen allochtonen. Voorlichtingsmateriaal moet in ieder geval de volgende informatie bevatten:

- ◆ De opleidings- en leeftijdseisen. Een deel van de allochtone ouders denken, vanwege de samenstelling van de schoolpopulatie dat groene vmbo's elitescholen zijn waarvoor leerlingen een hoge CITO-score moeten hebben;
- ◆ Presenteer boeiende feiten. Nederland is een van de meest innovatieve landen in de groene sector. Feiten en begrijpelijke cijfers zijn een goede stimulans;
- ◆ Aanwezige voorzieningen voor allochtone leerlingen en studenten;

- ◆ Welke vakken er gegeven worden. Er bestaan onder allochtone leerlingen en hun ouders misvatting over het groene onderwijs, welke haaks staat op de eerder genoemde misvatting betreft elitescholen. Het groene onderwijs wordt in sommige gevallen namelijk gezien als een soort praktijkonderwijs (voor leerlingen met lage cognitieve mogelijkheden). Veel ouders weten bijvoorbeeld niet dat er ook vakken als Nederlands, Engels en Maatschappij tot het aanbod behoren;
- ◆ Welke structurele begeleiding er gegeven wordt. Denk bijvoorbeeld aan steunlessen, huiswerkbegeleiding;
- ◆ Of er extra begeleiding voor allochtone leerlingen en studenten mogelijk is. Denk bijvoorbeeld aan extra lessen Nederlands als tweede taal (NT2);
- ◆ Of en welke schakelmogelijkheden er zijn;
- ◆ Of er voldoende stageplekken zijn. Allochtone leerlingen hebben veel moeite met het vinden van een stageplek en stoppen hierdoor voortijdig met de opleiding.
- ◆ Welke doorstudeermogelijkheden er zijn. Veel allochtone ouders en leerlingen denken dat het niet mogelijk is om met een vooropleiding in groen een studie in hoger of universitair onderwijs te volgen.
- ◆ Of er baangarantie gegeven wordt en onder welke voorwaarden;
- ◆ Beroepsmogelijkheden. Welke banen zijn er? Functies die men kan bekleden als de opleiding is afgerond. Onderstreep de juiste argumenten. Allochtonen streven vaak naar het hebben van een eigen onderneming. Groene opleidingen die deze mogelijkheid bieden kunnen dit benadrukken in de voorlichting.
- ◆ Opleidingskosten en andere (financiële) investeringen.

### 1.3.2. Zij-instromers

#### Zij-instromers

Een andere doelgroep is de groep potentiële zij-instromers en deeltijders. Door deze in kaart brengen vanuit het beroepenveld en uit te nodigen voor voorlichtingsdagen wordt een nieuwe doelgroep geïnteresseerd voor het groene onderwijs. In Den Haag hebben enkele rectoren en directeurs van scholen in Den Haag, Rijswijk, Voorburg en Leidschendam samen een instroomtraject bedacht (De Rode Loper) voor onder andere zij-instromers. Zij stimuleren de instroom door onder meer een verkiezing van de 'Haagse docent van het jaar' en het organiseren van een oriëntatiemarkt 'voor de klas'. Dit traject is niet speciaal bedacht voor het werven van allochtone studenten, maar kan er eventueel wel toe leiden. Meer informatie hierover:

<http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/projecten/2008/den-haag-de-rode-loper/>

#### Vluchtelingen

Onder vluchtelingen zijn relatief veel hoogopgeleide professionals (waarvan enkelen een opleiding in de groene sector hebben, zoals eigen ondernemer kippenveehouderij) die in aanmerking kunnen komen als zij-instromer in het onderwijs.

#### Effectmeting

Het effect van een voorlichtingsbijeenkomst is meetbaar. Door bij allochtone studenten en hun ouders na te gaan of de boodschap overgekomen is en of de voorlichting nuttig was, kan het voorlichtingsplan ieder jaar worden bijgesteld en aangepast.

### 1.4 Voorkomen schooluitval

Een goed instroombeleid is een mogelijke stap naar een gezonde leerlingenopbrengst. Het voorkomen van voortijdige schooluitval is een tweede bepalende factor. Hieronder zijn een aantal maatregelen geformuleerd waarmee voortijdige schooluitval kan worden voorkomen.

#### 1.4.1. Scholen

Het opzetten van individuele trajecten. De mogelijkheid tot het bieden van maatwerk wordt bevorderd door bijvoorbeeld het aanbieden van een vaste coach gedurende de opleiding.

#### Maatwerk

<b>Leerarbeid- en stageplaatsen</b>	Onderhandelingen met groene scholen en leerbedrijven in de regio over leerarbeid- en stageplaatsen met een mogelijke baangarantie.
<b>Voorlichten ouders</b>	Overbrugging van de kloof tussen ouders en onderwijs door gerichte voorlichting aan te bieden aan ouders.
<b>Uitvalreden lijst</b>	Door middel van een enquête onder leerlingen of potentiële uitvallers kunnen scholen inventariseren wat de redenen zijn van schooluitval. Een gelijksoortige inventarisatie kan ook gehouden worden onder leerlingen die de school voortijdig hebben verlaten. Op basis van de uitkomsten van deze inventarisaties kunnen scholen een 'uitvalredenlijst' ontwikkelen. Doel van deze lijst is na te gaan welke redenen vaak voorkomen zodat actie kan worden ondernomen. Tevens is het voeren van exitgesprekken aan te raden.
	<b>1.4.2. Docenten</b>
<b>Preventie</b>	Docenten spelen een belangrijke en onmisbare rol in het ontwikkelen van specifieke strategieën gericht op bepaalde doelgroepen of op leerlingen met concrete problemen. Docenten kunnen aan de hand van gedrag, verzuim en prestaties van studenten, de eerste tekenen van vroegtijdige schooluitval zien.
	<b>1.4.3 Regionale netwerken</b>
<b>Regionale netwerken</b>	Het opzetten van regionale netwerken van verschillende organisaties zoals onderwijsinstellingen, arbeidsvoorziening, gemeente, hulpverlening en migrantenorganisaties, waarin deskundigheid wordt gebundeld.
	<b>1.4.4 Intercultureel klimaat</b>
<b>Intercultureel schoolklimaat</b>	De school zal zich actief in moeten zetten ter bevordering van een intercultureel schoolklimaat. Bestrijding van discriminatie en vooroordelen is daarvan een pijler. Docenten spelen een grote rol bij het creëren van dit klimaat binnen de opleiding. De verwachtingen die docenten hebben van hun leerlingen, zijn van grote invloed op de prestaties. Een positief klimaat kan worden gecreëerd door docenten die hun verwachtingen ten aanzien van leerlingen door individuele capaciteiten van de leerlingen laten bepalen.
<b>Kennis</b>	In het kader van het project 'Meer allochtone docenten voor Rotterdam' zijn instrumenten ontwikkeld om uitval van allochtone studenten op lerarenopleidingen te voorkomen. Dit project is een initiatief van Pabo InHolland Rotterdam, Pabo Hogeschool Rotterdam, Pabo Thomas More Hogeschool Leiden en Tweedegraads Lerarenopleiding Hogeschool Rotterdam. Dit is een voorbeeld van externe kennis die eventueel ingezet kan worden op de eigen school.  Binnen dit project is onder andere gewerkt met: <ul style="list-style-type: none"> <li>- een leertraject empowerment om de weerbaarheid van allochtone studenten te vergroten;</li> <li>- sollicitatietraining en actieve bemiddeling om de kansen op een plek op de arbeidsmarkt voor allochtone studenten te vergroten;</li> <li>- het opzetten van netwerken waar ervaren allochtone leerkrachten en startende leerkrachten elkaar ondersteunen.</li> </ul>

## 2. Maatregelen op schoolniveau

Goed onderwijs is afgestemd op de maatschappelijke realiteit. Dat betekent in een multiculturele samenleving dat het onderwijs is afgestemd op autochtone en allochtone leerlingen. Scholen dienen door het ontwikkelen van een visie en door een actief beleid, zorg te dragen voor een optimale schoolloopbaan voor alle leerlingen.

Om een beleid uit te kunnen voeren waarin al deze aspecten aan bod komen, spelen het bestuur, de schoolleiding en docenten een belangrijke rol om goede interne samenwerking tot stand te brengen en contacten te onderhouden met andere organisaties: onderwijsinstellingen, (zelf)organisaties voor allochtonen, instellingen voor sociaal cultureel werk etc. In dit hoofdstuk zullen maatregelen worden behandeld op schoolniveau.

### 2.1. Stage

#### **Netwerken**

Het opzetten van netwerken en maken van concrete afspraken tussen scholen en bedrijven in de regio om stageplaatsen voor allochtonen leerlingen te creëren en te behouden in samenwerking met o.a. Aequor en bedrijfsadviseurs etc.

#### **Maatschappelijke stage**

Maatschappelijke stages bieden een gedegen ingang om autochtone leerlingen kennis te laten maken met allochtone groepen. Zij kunnen op basisscholen met allochtone leerlingen activiteiten rond groen uitvoeren.

#### **Begeleiding stage**

Het ondersteunen en toerusten van allochtone leerlingen bij het vinden van een stageplaats. Allochtone leerlingen hebben meer moeite om een stageplaats te vinden. Het is een geruststelling als zij weten dat zij hierin begeleiding krijgen.

### 2.2. Ouderbetrokkenheid

#### **Allochtone ouders**

Betrokkenheid van ouders bij het onderwerp is van grote invloed op de schoolloopbaan van hun kinderen. Met name allochtone ouders ondervinden grote problemen bij het ondersteunen van hun kinderen in het onderwijs. Dit heeft te maken met de onbekendheid van het onderwijssysteem en de mogelijkheden daarbinnen. Vaak hebben zij een eenzijdig en verouderd beeld over verschillende beroepen. Binnen het groene onderwijs is betrokkenheid daarom van groot belang. Dit leidt tot meer draagvlak voor het investeren in een vruchtbare samenwerking met ouders. Door regelmatig contact te onderhouden met de ouders ontstaat een duidelijk beeld van wederzijdse verwachtingen. Het organiseren van laagdrempelige activiteiten gericht op ouders van de gewenste doelgroep kan voor bijstelling van het verouderde beeld zorgen. Een andere manier om structureel ouders in de instelling te krijgen is door het aanbieden van de schoolfaciliteiten voor inburgeringscursussen.

#### **Autochtone ouders**

Een deel van de autochtone ouders kiest bewust voor het groene onderwijs vanwege de herkenbaarheid (merendeel autochtone leerlingen) van de schoolpopulatie. Hiermee onttrekken deze ouders en hun kinderen zich aan de diversiteit van de samenleving. Deze vorm van bewuste onderwijssegregatie is onwenselijk, doordat het bijdraagt aan tegenstellingen tussen bevolkingsgroepen die later niet gemakkelijk te overbruggen zijn. Daarnaast leidt dit tot onvoldoende voorbereiding bij alle leerlingen (autochtoon en allochtoon) op het functioneren in de toekomstige beroepspraktijk wat interculturele competenties eist. Bewustmaking speelt een belangrijke rol. Door ouders bij de intake en inschrijving op de hoogte te stellen van de visie van de school op diversiteit, kunnen toekomstige problemen worden voorkomen. Dit geldt uiteraard ook voor allochtone ouders. Ook hier speelt het onderhouden van contact met ouders een cruciale rol. Thema-avonden, zitting in de ouderraad, zitting in de medezeggenschapsraad, discussiebijeenkomsten en projecten over diversiteit zijn middelen waarmee eenvoudig dergelijke onderwerpen kunnen worden besproken en betrokkenheid wordt gegenereerd.

### 2.3. Leerlingen (en studenten)

#### **Input leerlingen**

De leerlingen zijn een belangrijke doelgroep om input te geven voor het werven van allochtone leerlingen. Op veel scholen is de inspraak van leerlingen geregeld via de leerlingenraad. Als onderwijsinstelling kan men de volgende acties ondernemen om leerlingen te betrekken bij de werving van allochtonen.

### 2.3.1. Klankbordgroep

#### **Klankbord**

Het benaderen van de leerlingenraad kan zorgen voor een frisse blik vanuit de invalshoek van leerlingen op het wervingsvraagstuk. Ook kunnen oud-leerlingen worden benaderd om input te geven. Naast het inzetten van de leerlingenraad zijn (anonieme) enquêtes een doelmatig middel om een grotere groep leerlingen te bereiken als klankbord.

### 2.3.2. Promotieteam

#### **Promotieteam**

Door een promotieteam op te starten dat allerlei activiteiten kan organiseren en uitvoeren voor het werven van leerlingen, kan op laagdrempelige wijze promotie worden gemaakt voor de school. Het promotieteam vertegenwoordigt de school met haar opleidingen. Bij activiteiten kun je denken aan het geven van voorlichting op basisscholen, vmbo en mbo instellingen, of het mee laten lopen van een student met hen tijdens een schooldag, het organiseren van een praktijkactiviteit, het informeren tijdens open dagen en het organiseren van een open avond.

## 2.4. Intercultureel pedagogisch schoolklimaat

Een veilig schoolklimaat is de basisvoorwaarde voor goed onderwijs. Wanneer leerlingen zich niet veilig voelen gaan prestaties achteruit. Naast het onderwijzen van leerlingen hebben scholen de taak om leerlingen toe te rusten voor de maatschappij. Zij hebben een rol te vervullen als het gaat om meningsvorming rond allochtonen en autochtonen, erkenning van de culturele verscheidenheid in de samenleving en op school, het bevorderen van interculturele communicatie, en het weerbaarder maken van (allochtone ) leerlingen. Onder weerbaarheid verstaan we dat leerlingen om leren gaan met conflicten, vooroordelen, ongewenste intimiteiten en dergelijke. Hoe leerlingen daarmee omgaan kan mede bepaald worden door hun culturele achtergrond; ook hiervan moeten zij zich bewust zijn. Dit kan bevorderd worden door verschillende maatregelen die in deze paragraaf aan bod komen.

### 2.4.1. Planmatige werkwijze

Voor een veilig schoolklimaat is een planmatige en systematische aanpak noodzakelijk. Een dergelijke aanpak bestaat uit de volgende stappen:

#### **Plan**

- ◆ Het in kaart brengen van de huidige situatie.
- ◆ Het formuleren van haalbare doelen.
- ◆ Het benoemen van de nodige maatregelen.
- ◆ Uitvoeren van de maatregelen.
- ◆ Evaluatie en aanpassing van het gevoerde beleid.

### 2.4.2. Informatie

#### **Informatie**

Door het geven van informatie aan leerlingen, ouders en docenten over vooroordelen, hoe deze ontstaan, de achtergronden, verschijningsvormen en de gevolgen.

### 2.4.3. Individuele talenten

#### **Recht doen aan leerlingen**

Door oog te hebben en recht doen aan de individuele verschillen in talenten en belangstelling tussen leerlingen. Een leerling moet zichzelf kunnen zijn. Op een veilige school is er geen ruimte voor pesten, uitsluiting en andere vormen van maatschappelijk onwenselijk gedrag. De rol van de docent is het signaleren van dergelijk gedrag en het ondernemen van actie door bijvoorbeeld de betrokken leerling aan te spreken.

### 2.4.4. Communicatie tussen leerlingen

#### **Communicatie onderling**

Door het bevorderen van de communicatie tussen leerlingen onderling kunnen vooroordelen ontkracht worden. Vooroordelen komen niet alleen voor tussen autochtonen en allochtonen, maar ook tussen verschillende allochtone groepen onderling. Tevens zijn er vooroordelen over bijvoorbeeld

homoseksuelen. Om communicatie te bevorderen kan men gebruik maken van verschillende didactische werkvormen volgens de principes van samenwerkend leren.

#### 2.4.5. Activiteiten

*Landelijke en regionale instellingen*

Er zijn veel landelijke en regionale instellingen die activiteiten, zoals uitwisselingen en debatten aanbieden ter bevordering van communicatie, ontcrachten van vooroordelen en wederzijds respect. Bij deze activiteiten komen onderwerpen als interculturele communicatie, kennis over achtergronden van allochtonen en vakkundigheid met betrekking tot taal aan bod. Scholen kunnen landelijk of regionale instellingen raadplegen die werkzaam zijn op het terrein van diversiteit. Deze activiteiten kunnen uitgevoerd worden door leerlingen, studenten, docenten, bestuurders, begeleiders en ondersteunend personeel.<sup>7</sup>

#### 2.4.6. Weerbaarheid

*Zero tolerance*

De school speelt een actieve rol in het benadrukken van het belang van respect voor elkaar en elkaars opvattingen. Regels over discriminerend of ondermijnend gedrag zijn eenvoudige methodes voor de school om deze belangen te onderstrepen. Ook is toezicht door de schoolleiding en docenten op naleving van deze regels onlosmakelijk verbonden met het effect en de impact van dergelijke regels. Hierdoor kan een tweede doelstelling worden bewerkstelligd, namelijk de weerbaarheid van leerlingen ten opzichte van de maatschappij vergroten. Zo worden tijdens lessen over relaties en in de lessen over genotsmiddelen geen expliciete normen gesteld, maar worden leerlingen gestimuleerd de motieven voor hun gedrag kritisch te onderzoeken.

Naast leerlingen dient er ook aandacht te zijn voor weerbaarheid van docenten. Zij moeten adequaat toegerust worden om te kunnen omgaan met ongewenste uitlatingen en gedrag.

#### 2.4.7. Inrichting school

*Inrichting school*

De inrichting speelt een belangrijke rol bij de sfeer in de school. De inrichting moet aantrekkelijk zijn voor alle studenten. Scholen kunnen bijvoorbeeld gebruiksvoorwerpen uit verschillende landen, die te maken hebben met het beroep waar de studenten voor worden opgeleid, in het schoolgebouw plaatsen. De voorzieningen binnen een school (bijvoorbeeld de kantine) dienen afgestemd te worden op een heterogene schoolpopulatie. Ook dient er rekening gehouden te worden met de (religieuze) feestdagen van allochtone studenten.

#### 2.4.8. Kantine

*Multiculturele schoolkantine*

Door een gevarieerde keuken wordt een intercultureel schoolklimaat bevorderd.

### 2.5. Benutten expertise externen

Van scholen kan niet worden verwacht dat zij zelf alle expertise in huis hebben om de voorgestelde maatregelen te kunnen implementeren. Om de doelstellingen van interculturalisatie te kunnen realiseren, moet er samengewerkt worden met externe partijen. Samenwerking heeft de volgende voordelen:

- ◆ wederzijds benutten van inhoudelijke expertise;
- ◆ bundelen van financiële middelen;
- ◆ benutten van infrastructurele voorzieningen;
- ◆ zichtbaar maken van eventuele knelpunten;
- ◆ de mogelijkheid om samen initiatieven te nemen;
- ◆ mobilisatie en aanjaagfunctie.

---

<sup>7</sup> Een overzicht van de mogelijkheden en ervaringen zijn o.a. te vinden op de [www.kieskleuringroen.nl](http://www.kieskleuringroen.nl) en <http://www.forum.nl/kieskleuringroen>

### 2.5.1. Samenwerking

Samenwerking tussen scholen en andere instellingen is nog weinig structureel. Veel activiteiten worden op projectbasis uitgevoerd. Bovendien lopen scholen vaak tegen hun grenzen aan als het gaat om het initiëren van bepaalde activiteiten. Deze grenzen kunnen bepaald worden door een tekort aan (gespecialiseerd) personeel, financiën, beschikbare ruimte, etcetera. Als het gaat om allochtone leerlingen is de deskundigheid vaak verspreid over verschillende instellingen. Om die reden is structurele samenwerking tussen verschillende instellingen, die elk hun eigen expertise hebben opgebouwd, van belang. Daartoe kunnen de volgende maatregelen worden genomen.

### 2.5.2. Sterkte- en zwakteanalyse

Uitvoering van een sterkte- en zwakteanalyse binnen de school. Aan de hand van de uitkomsten van deze analyse kan relevante deskundigheid worden opgespoord. Samenwerkingsverbanden kunnen opgestart worden met regionale migrantenorganisaties en platforms. Denk bijvoorbeeld ook aan jongerenwerkers die veel in aanraking komen met specifieke herkomstgroepen jongeren binnen wijken en regio's.

### 2.5.3. Sociale kaart

Maak een sociale kaart (of vraag het Kennis- en informatiepunt Kies Kleur in Groen om dit te doen), waarin alle belangrijke instellingen in de regio die expertise hebben met betrekking tot allochtonen worden beschreven. Werk aan het opzetten van, deelnemen aan en samenwerken met regionale platforms van migranten, allochtone zelforganisaties en overige netwerken. Maak concrete afspraken binnen samenwerkingsverbanden om overlap te voorkomen en om de effectiviteit te verhogen.

Hieronder volgt een overzicht van een aantal kritische succesfactoren waardoor samenwerking met migrantenorganisaties kan worden bespoedigd.

*Samenwerking;* Om een duurzame samenwerking op te bouwen met migrantenorganisaties is een zorgvuldige benadering gewenst. Vaak worden wederzijdse belangen onvoldoende benadrukt waardoor een potentiële waardevolle samenwerkingspartner al in een vroeg stadium afhaakt. Een open en persoonlijke benadering opent veel deuren. Ook de doelen van de samenwerkingspartner spelen een rol. Migrantorganisaties kunnen van grote meerwaarde zijn voor groene onderwijsinstellingen. Vragen als: wat kom je brengen, wat kom je halen, wat kun je voor elkaar betekenen, staan centraal.

*Interesse wekken;* Een structurele samenwerking kan worden bewerkstelligd door migrantenorganisaties te interesseren in de school. De faciliteiten van de school kunnen ter beschikking worden gesteld. De gymzaal voor sportactiviteiten of een schoollokaal voor vergaderingen. Hiermee komen de werelden dichterbij elkaar en vinden er regelmatig contactmomenten plaats. Zo krijgen de migrantenorganisaties een kijkje in de keuken van het groene onderwijs. De drempel om elkaar bij andere activiteiten te betrekken, zoals een voorlichtingsavond, ligt dan lager.

*Aanhaken op het bestaande programma;* Op een creatieve manier inspelen op activiteiten van migrantenorganisaties laat zien dat groene onderwijsinstellingen niet alleen opleidingen hebben die geënt zijn op de landbouw en veehouderij, maar dat het ook gaat om bijvoorbeeld voedingsleer. Door migrantenorganisaties worden bijvoorbeeld workshops georganiseerd. De school kan een rol spelen en op een aansprekende manier een link leggen naar het groene onderwijs door bijvoorbeeld te participeren bij een cursus creatief koken.

*Aanbieden van laagdrempelige en concrete activiteiten;* Door als school workshops aan te bieden kan een win-win situatie worden gecreëerd. Leerlingen kunnen worden betrokken in het kader van een workshop, waardoor ouders en migrantenorganisaties kennis kunnen maken met het curriculum van groene opleidingen. Door deze promotieactiviteiten van de opleiding ontstaat er een positief beeld. Docenten, leerlingen en studenten kunnen betrokken worden bij een dergelijke activiteit.

*Taal;* Het taalcomponent speelt een belangrijke rol in de communicatie. Wanneer de taal in het land van herkomst anders is dan de Nederlandse, is het wellicht moeilijker om drempels te overbruggen en informatie te delen. Dit laatste heeft vooral betrekking op ouders van allochtone jongeren. Een

**Interne analyse**

**Regionale sociale kaart**

**Duurzaam samenwerken**

**Interesse wekken**

**Aanhaken bestaande programma's**

**Concrete activiteiten**

**Taal**

denkbare doelgroep zijn vluchtelingenorganisaties. Zij hebben soms net kennisgemaakt met de Nederlandse taal. Voor deze doelgroep kan eventueel een tolk ingeschakeld worden. Laagdrempelige informatie is bevorderlijk voor eventuele betrokkenheid en toekomstige participatie.

### 2.6. Taalbeleid

Voor veel opleidingen is een goede beheersing van de Nederlandse taal essentieel. Het aanbieden van begeleiding in de Nederlandse taal kan de drempel om aan een opleiding te beginnen verlagen. Met betrekking tot taalbeleid zijn er knelpunten op verschillende terreinen:

- a. Afstemming van het programma-aanbod op meertalige groepen;
- b. Samenwerking tussen docenten;
- c. Eisen met betrekking tot vaardigheden van leerkrachten;
- d. Toetsing.

Ad a) Het huidige aanbod is nog niet voldoende toegesneden op de taalvaardigheidsniveaus en vakinhouden waar leerlingen mee te maken krijgen in de fase van de opleiding waarin zij zich bevinden. Taallessen en taalondersteuning worden nog te vaak beschouwd als losstaande onderdelen gericht op het opheffen van taalproblemen van anderstaligen en leerlingen met een zwakke taalvaardigheid. Het wordt niet gezien als onderdeel van totaalbeleid, dat naast het opheffen van deze problemen ook gericht is op het realiseren van kwaliteitsverbetering ten behoeve van alle leerlingen.

Ad b) Taallessen en taalondersteuning worden als losse onderdelen binnen het programma aangeboden en er is onvoldoende samenwerking tussen docenten Nederlands en vakleerkrachten. Zonder deze samenwerking is het moeilijk om taalbeleid op te zetten dat preventief werkt en de kwaliteit van het gehele onderwijs voor alle studenten verbetert. Zo blijft taalbeleid vaak beperkt tot ad-hoc oplossingen voor problemen van anderstaligen en taalzwakke studenten.

Ad c) Tussen vaktaal en algemene communicatieve vaardigheden heerst een spanningsveld. Aan de ene kant is het duidelijk dat voor het afronden van opleidingen kennis van algemene taalvaardigheden en vaktaal nodig is. Aan de andere kant worden er ook geluiden gehoord dat werkgevers vooral willen dat toekomstige werknemer in overlegsituaties en samenwerkingsverbanden kunnen functioneren en daarvoor de nodige algemene taalvaardigheid hebben. Vaktaal zouden ze dan wel in de praktijk leren. Naast vaktaal en algemene taalvaardigheden wordt er in de opleidingen nog te vaak een sterk nadruk gelegd op schoolse taalvaardigheden, zoals schrijftaal. Het is echter niet in alle beroepen noodzakelijk om foutloos samenvattingen of verslagen te kunnen maken.

Ad d) Toetsen zijn populair bij het bepalen van het niveau van taalbeheersing. Het maken van een toets vergt echter niet alleen vaardigheden op het gebied van taalbeheersing, maar ook vaardigheden om bijvoorbeeld schema's te kunnen lezen en te werken onder tijdsdruk. Zo kunnen toetsen ook een extra drempel opwerpen om toegelaten te worden tot de opleiding.

### 2.7. Begeleiding leerling

Onderwijsinstellingen kunnen zich onderscheiden ten opzichte van andere scholen door het aanbieden van goede en persoonlijke begeleiding. In veel onderwijsinstellingen werken op dit moment verschillende vormen van leerlingbegeleiding naast elkaar. Er is een scheiding, zowel in de vorm als inhoud, tussen studie- en sociaal-emotionele begeleiding enerzijds en keuzebegeleiding anderzijds. Sociaal-emotionele begeleiding krijgt over het algemeen minder aandacht en wordt zelden preventief gebruikt. Deze begeleiding vindt meestal pas plaats als er problemen zijn. Om die reden is de vorming van een goed team van leerlingbegeleiders noodzakelijk. In het begeleidingsaanbod moet rekening worden gehouden met individuele verschillen binnen groepen en moet begeleiding niet alleen gericht zijn op verbetering van prestaties, maar ook psychosociale begeleiding bieden. De volgende maatregelen kunnen helpen bij de realisering van een goede leerlingenbegeleiding.

### 2.7.1. Empowerment

#### **Empowerment**

Allochtone leerlingen lopen in bepaalde gevallen tegen andere problemen aan en hebben soms een achterstand op bepaalde gebieden. Dit kan samenhangen met sociaal-emotionele problemen, financiële problemen, tekort aan adequate voorkennis om de opleiding aan te kunnen en taalproblematiek. Dit kan de student onzeker maken. Tevens krijgen allochtone leerlingen weinig of geen studiesteun van thuis. Het aanbieden van coaching en begeleiding zorgt voor tijdige signalering van problemen en een gezamenlijke adequate aanpak ervan.

### 2.8. Vormgeving van coaching en begeleiding

#### 2.8.1. Begeleiding docenten

#### **Structuur begeleiding**

Scholen kunnen vakdocenten begeleiding bieden bij keuzes met betrekking tot vakken, sectoren en opleidingen. Hierbij dienen docenten ervan bewust te zijn dat hun verwachtingen van grote invloed zijn op leerlingen en de keuzes die zij maken. Begeleiding door een mentor of coach bij de keuzeprocessen is eveneens belangrijk, omdat allochtone leerlingen minder vaak de mogelijkheid hebben om dit binnen hun eigen kringen (ouders, familie, vrienden etc.) te bespreken. Vaak zijn hun ouders laag opgeleid en zijn ze onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheden.

#### 2.8.2. Begeleiders ouderejaars

#### **Ouderejaars begeleiders**

Ook ouderejaars kunnen de taak van mentor op zich nemen. Deze begeleiding kan verschillende vormen aannemen, van sociaal- emotionele begeleiding tot onderwijsinhoudelijke begeleiding. Een dergelijk mentorsysteem dient op een school een hoge status te hebben. Het is immers een eerste aanzet tot het vormen van netwerken, bespreekbaar maken van knelpunten, en zelfstandig zoeken naar oplossingen. Dit alles komt de toekomstige beroepshouding zeker ten goede. Daarnaast biedt het een mogelijkheid om autochtone leerlingen voor te bereiden op een toekomstige multiculturele beroepspraktijk.

#### 2.8.3. Studentbegeleider

#### **Allochtone studenten begeleider**

In het hoger onderwijs kan men allochtone studentenbegeleiders aanstellen. Deze functionaris kan een brugfunctie vervullen tussen studenten en mentoren/docenten. Tevens kan deze persoon optreden als vertrouwenspersoon en een adviserende rol vervullen voor docenten. Verder kan een allochtone begeleider voorlichting over de opleiding geven aan allochtone vo- en mbo-leerlingen en hun ouders. In het verlengde hiervan kan hij/zij contacten onderhouden met allochtone (zelf)organisaties.

#### 2.8.4. Vaardigheden

#### **Vaardigheden begeleiders**

Een school mag van haar docenten en begeleiders verwachten dat ze kennis hebben van de diverse achtergronden van allochtone leerlingen. Begeleiders dienen hun kennis te kunnen toepassen bij problemen die ontstaan op grond van waarden, normen en culturele codes. Dit is niet alleen van belang bij de begeleiding van leerlingen, maar ook voor het contact met ouders. Begeleiders die over kennis van de achtergronden van allochtonen beschikken zijn beter in staat om het vertrouwen van allochtone ouders te winnen. Door achtergrondkennis over allochtonen, zijn begeleiders zich bewust van de onderlinge verschillen tussen allochtone groepen. Hierdoor beseffen zij dat er geen standaard begeleidingsplan voor allochtone leerlingen bestaat en dat de keuzes die allochtone leerlingen maken sterk kunnen verschillen.

### 3. Maatregelen voor verbetering van inhoud en didactiek

De school wordt aantrekkelijk door multiculturele componenten aan de diverse opleidingen toe te voegen. Bekend maakt bemind, onbekend maakt onbemind. Een stukje herkenning waardoor allochtone leerlingen zich ten dele kunnen identificeren met de opleiding maakt het interessanter om aan de opleiding te beginnen. Het zou aansprekend zijn voor zowel leerlingen als hun ouders. Groene onderwijsinstellingen kunnen hierin voorlopers zijn en zichzelf zo onderscheiden, om meer leerlingen aan te trekken. Verder is het een verrijking voor de autochtone leerlingen die zo kennismaken met de multiculturele kant die hun vak kan bieden. In hoofdlijnen volgt een overzicht van maatregelen die ervoor kunnen zorgen dat de opleiding een multiculturele component krijgt.

#### 3.1. Inhoud

Hieronder zijn enkele middelen uiteengezet met betrekking tot het aanbieden van specifieke programma's, waarmee een interetnische leerroute kan worden opgezet.

##### *Etnische leerroute*

Onderwijsinstellingen kunnen keuzevakken (bijv. interculturele communicatie, etnofood), minors (bijvoorbeeld een minor International communication skills Hogeschool Utrecht) en praktijkopdrachten aanbieden. Zo kunnen leerlingen zich verdiepen in een opleidingsonderdeel waarbij interculturaliteit een centrale rol speelt. Men kan ook aan mogelijkheden denken als stage in het buitenland of een uitwisseling met studenten uit het buitenland.

##### *Multicultureel component*

Door middel van gerichte opdrachten kan men een multiculturele component toevoegen aan bestaande vakken (bijvoorbeeld het inrichten van een Arabische tuin) om autochtone leerlingen een ander perspectief op hun opleiding en toekomstig beroep te geven. Tevens leven er vanuit de verschillende herkomstgroepen ook verschillende perspectieven op bepaalde groene thema's. Hoe ga je als aankomend professional om met diverse percepties omtrent bijvoorbeeld dierenwelzijn?

##### *Beroeps perspectief vergroten*

Door in het hoger onderwijs vakken aan te bieden als 'leiderschap' aan bijvoorbeeld docenten, kan hun beroepsperspectief worden verruimd. Een minor als 'oriëntatie op management' kan bijdragen aan het aantrekken van allochtone studenten die geïnteresseerd zijn in leidinggevende taken in de school.

##### *Exclusieve leerroute*

In Gouda is door zeven scholengemeenschappen in samenwerking met de lerarenopleidingen van Driestar Educatief een exclusieve leerroute bedacht om VWO'ers en WO'ers aan te trekken. De leerroutes zijn genaamd *Excellent Talent* en *Meester in je Vak*. Hierbij wordt een academische studie gecombineerd met een tweedegraads opleiding tot docent.

#### 3.2. Didactische werkvormen

##### *Samen werkend leren*

Eén van de werkvormen die vaak gebruikt wordt in het kader van intercultureel onderwijs is samenwerkend leren. Dit is een verzamelnaam voor verschillende methodes waarbij het draait om het samenwerken aan opdrachten in kleine groepen. De meeste modellen zijn bedoeld voor heterogeen samengestelde groepen. Men gaat ervan uit dat deze werkvorm een bijdrage levert aan het vertrouwen en de relatie tussen verschillende sociale groepen.

##### *Inspelen Interesses*

Door de verschillende werkvormen in het onderwijs af te stemmen op de interesses van verschillende groepen leerlingen worden hun eigen interesses en nieuwsgierigheid gestimuleerd.

##### *Toetsing*

Het afronden van vakken hoeft niet alleen via toetsen en verslagen te gaan (schriftelijk). Het brengen van variatie hierin zorgt voor meer kans van slagen voor allochtone leerlingen. Tegenwoordig kan men ook met beelden en foto's werken of leerlingen presentaties laten geven.

#### 3.3. Leermiddelen

##### *Interculturele leermiddelen*

Scholen hebben een sleutelrol in het ondersteunen van leerlingen om in een multiculturele samenleving te kunnen functioneren. Zo kunnen zij op een positieve manier met diversiteit leren omgaan. Docenten en teams hebben leermiddelen nodig die multiculturaliteit uitstralen, leermiddelen die hen ondersteunen in het werken aan de competenties van leerlingen.

## Interculturele leermiddelen

- ◆ Doen recht aan het multiculturele, pluriforme karakter van de samenleving.
- ◆ Besteden duidelijke en positieve aandacht aan de culturele diversiteit in het dagelijkse leven, in de samenleving en in de rest van de wereld.
- ◆ Bieden voldoende identificatiemogelijkheden voor de verschillende etnische groepen in de samenleving.
- ◆ Besteden aandacht aan omgaan met maatschappelijke verschijnselen zoals vooroordelen, beeldvorming, discriminatie, racisme en het omgaan met verschillen.
- ◆ Bieden leerlingen (en docenten) ruime mogelijkheden voor het verwerven en toepassen van interculturele competentie. De cognitieve eigenschappen, houdingen en vaardigheden die nodig zijn in een multiculturele en internationaliserende wereld.

Een (interne) commissie kan leermiddelen screenen op diversiteit aan de hand van volgende kenmerken

### Kenmerken

- ◆ Herkenbaarheid.
- ◆ Toegankelijkheid.
- ◆ Het weerspiegelen van diversiteit.
- ◆ Het laten zien van interactie.
- ◆ Antiracistisch.
- ◆ Multiperspectivistisch.
- ◆ Stimulerend en innoverend in hun didactische aanpak.

(Voor meer informatie zie: Us them ours: points for attention in designing interculturally sound learning materials / edited by Sven Sierens. - Gent: Universiteit Gent. Steunpunt ICO, 2000. - 50 p.)

### 3.4. Interculturele competenties

Binnen opleidingen dient gewerkt te worden aan het opbouwen van interculturele competenties bij leerlingen. Deze competenties bestaan uit een samenspel van werken aan kennis, vaardigheden en houding waarbij de leerling constructief met diversiteit weet om te gaan.

### Kennis

Leerlingen dienen toegerust te zijn met adequate kennis, zodat zij bij de uitoefening van hun beroep rekening kunnen houden met diversiteit. Hierdoor zijn ze in staat te anticiperen op de wensen en behoeften van verschillende delen van de samenleving.

### Vaardigheden

De belangrijkste vaardigheden waardoor leerlingen hiervoor moeten beschikken: op een actieve, kritische en genuanceerde wijze om kunnen gaan met onderwerpen rond diversiteit.

### Houding

Leerlingen dienen zich ervan bewust te zijn dat mensen met verschillende achtergronden vanuit andere referentiekaders denken en handelen. Dit vereist sensitiviteit, een open houding en de motivatie om op een gepaste manier met anderen om te gaan. Andere aspecten van de houding: anderen met respect benaderen en behandelen, onbevooroordeeld op anderen reageren, erkennen dat men weet dat men subjectief en individueel van aard is en het vermogen om zich aan nieuwe situaties aan te passen.

## **Deel 4**

# **Diversiteit binnen de onderwijsinstelling**

## **Inhoudsopgave Deel 4**

<b>Inleiding</b>	<b>31</b>
<b>1. Visie op diversiteit</b>	<b>32</b>
<b>2. Organisatiecultuur</b>	<b>33</b>
<b>3. Management</b>	<b>36</b>
<b>4. Diversiteit in het personeelsbestand</b>	<b>37</b>
<b>5. HRM-beleid</b>	<b>39</b>

## Inleiding

Diversiteit neemt toe binnen de beroepsbevolking in Nederland, mensen werken langer door en meer vrouwen hebben een betaalde baan. Dit heeft uiteraard ook gevolgen voor diversiteit op de werkvloer en vraagt van organisaties een omschakeling in de manier van werken. Een toenemend aantal instellingen realiseert zich dat ze door het voeren van een gedegen diversiteitsbeleid, hun maatschappelijke waarde kunnen vergroten. Een gevarieerd personeelsbestand zorgt voor een wendbare en flexibele organisatie.

Bij diversiteitsbeleid wordt vaak gekeken naar de instroom van allochtone medewerkers. Behoud van diversiteit binnen de organisatie speelt een even zo grote rol. De eerste stappen wat betreft het verkleuren van het personeelsbestand dienen intern te worden genomen om te voorkomen dat ingestroomde allochtone medewerkers snel weer buiten staan.

## 1. Visie op diversiteit

### Meetbare doelen

Waarom diversiteitsbeleid? Ziet men diversiteitsbeleid binnen de organisatie als vanzelfsprekend of als extra opdracht? De visie van de organisatie op diversiteit wordt uiteengezet in een visiedocument. Daadwerkelijke uitvoering kan worden bewerkstelligd door het formuleren van concrete (meetbare) doelen. Het kan daarbij zowel gaan om doelstellingen ten aanzien van de samenstelling van het personeelsbestand als om doelstellingen zoals tevredenheid onder medewerkers. Een bijkomend voordeel is dat wanneer het gaat om diversiteit in brede zin, dat er specifieke kwaliteiten en talenten optimaal kunnen worden ingezet en benut.

### Top-down

De verantwoordelijkheid voor het voeren van een duurzaam diversiteitsbeleid ligt bij de top van de organisatie. Ervaring leert dat diversiteitsbeleid verslapt wanneer er niet duidelijk richting wordt gegeven. Een belangrijke voorwaarde voor het starten en tot uitvoering brengen van diversiteitsbeleid is dat dit expliciet op het hoogste niveau wordt besloten, uitgevoerd en aangestuurd. Het zichtbaar uitdragen van diversiteitsbeleid vanuit de top levert rendement op. Een actieve ambassadeur diversiteitsbeleid op het niveau van het College van Bestuur kan een zeer zinvolle bijdrage leveren als adviseur. Een aanbeveling voor de keuze van deze ambassadeur is het benaderen van een succesvolle allochtone ondernemer. Men kan ook nadenken over andere opties om op bestuursniveau een klankbord met minderheden te organiseren.

Diversiteit kan vanuit verschillende perspectieven worden benaderd. In onderstaande schema zijn deze uiteengezet en toegelicht:

Diversiteitsperspectieven	
Perspectief	Toelichting
Deficitperspectief	Men gaat ervan uit dat minderheidsgroepen in arbeidsorganisaties een achterstand hebben in vergelijking met hun collega's. Het beleid is daarbij gericht op het wegnemen van gebreken en achterstanden bij minderheidsgroepen.
Differentiatieperspectief	Het accent ligt meer op kennis van culturele achtergronden en gewoonten van 'de ander' om aldus interactieproblemen te voorkomen of op te lossen.
Discriminatieperspectief	Dit perspectief gaat uit van diversiteit als rechtvaardigheidsvraagstuk, waarbij discriminatie en uitsluiting als voornaamste verklaringen worden gezien voor de marginale positie van minderheden. Oplossingen worden gezocht in het bestrijden van discriminatie en het vergroten van de gelijke kansen van medewerkers
Toegankelijkheids- en legitimiteitsperspectief	Het belang van de organisatie c.q. de bedrijfsdoelstellingen spelen nadrukkelijk een rol bij dit perspectief. Daarbij wordt ervoor gekozen personen vanuit een bepaalde groep (bijvoorbeeld etnische achtergrond) in te zetten op functies waarmee de organisatie zich op een bepaalde dimensie van diversiteit wil profileren (bijvoorbeeld etnisch diversiteit).
Organisatieveranderingsperspectief	Kenmerkend voor dit perspectief is de strategische, integrale aanpak en focus op verandering van de bestaande organisatiestructuur en cultuur.

Bron: Diversiteit in het personeelsbestand, Sociaal Economische Raad , 19 juni 2009

## 2. Organisatiecultuur

### Werksfeer

Een andere belangrijke factor is de cultuur binnen een organisatie. Een tolerante organisatiecultuur vormt een belangrijke voorwaarde voor een succesvol diversiteitsbeleid. Voor een positieve werkbeleving zijn prettige relaties met collega's van positieve invloed. Over het algemeen heerst er daardoor een positieve sfeer waarin men zich gesteund voelt, fouten durft te maken in een veilige omgeving en ruimte krijgt om zichzelf te kunnen zijn. Door informatie breed te verspreiden voelen mensen zich minder buitengesloten. Het scheppen van een dergelijke omgeving helpt ook zaken als discriminatie te voorkomen.

### 2.1. Tolerantie

### Tolerantie

Een tolerante organisatiecultuur vraagt van medewerkers dat zij gemotiveerd zijn en kennis en vaardigheden hebben (of zich eigen maken) in het omgaan met verschillen. Medewerkers moeten de motivatie krijgen en hebben om een werkrelatie aan te gaan en te onderhouden met leden van andere culturele groepen. Als deze kennis ontbreekt leiden de verschillende verwachtingen die men heeft tot verkeerde interpretaties. Wat de één als beleefd ziet, ziet de ander als onderdanig, wat de één brutaal vindt, noemt de ander assertief. Het omgaan met oogcontact, interpersoonlijke afstand en lichamelijke contact zijn non-verbale codes die erg kunnen verschillen per cultuur, maar ook tussen mannen en vrouwen, en jongeren en ouderen. Respect voor elkaar betekent dat men niet verwacht dat de anderen hun eigen cultuur moeten opgeven, maar dat er wederzijdse aanpassing plaatsvindt.

### Mentaliteit

Diversiteitsbeleid betekent een mentaliteitsverandering in die zin dat traditionele gewoontes, ontstaan vanuit een bepaalde – vaak dominante – cultuur, ter discussie kunnen worden gesteld. De confrontatie met andere manieren van werken, met andere omgangsvormen, met andere waarden in het algemeen betekent dat men de relativiteit van de eigen cultuur zal ervaren.

### Doorstroom

Het lijkt voor organisaties daarom zinnig om te zoeken naar gemeenschappelijkheid. Een andere mogelijkheid is het creëren van respect voor elkaar. Verder is het van belang alert te zijn op mogelijke elementen in de organisatiecultuur die de instroming, integratie en/of doorstroming van leden van ondervertegenwoordigde groepen kunnen belemmeren. In dat verband is opvallend dat één van de belangrijkste redenen waarom vrouwen en allochtonen voortijdig een organisatie verlaten, betrekking blijkt te hebben op wat wordt aangeduid als de cultuur van de organisatie. Concreet betekent dit, dat men te weinig erkenning van de eigen kwaliteiten ervaart.<sup>8</sup>

### 2.2. Uitsluitingmechanismen

De volgende (onbewuste) uitsluitingmechanismen kunnen een tolerante organisatiecultuur belemmeren.

### Uitsluiting

- *Nieuw is vreemd*. Mensen neigen ertoe om aan te sluiten bij wat zij al kennen. Daardoor hebben veel leidinggevendenden onbewust het gevoel dat de benoeming van een vrouw of allochtoon op een belangrijke positie riskant is. Er zijn immers vooral veel voorbeelden van geslaagde witte mannen in topfuncties. Vrouwen en allochtonen moeten dan eerst laten zien dat zij de positie aankunnen, voordat zij het vertrouwen krijgen.

### Beeldvorming

- *Beeldvorming en stereotypering*. Stereotiepe beelden die mensen over anderen hebben kunnen diversiteit effectief tegenwerken. Wie (onbewust) het beeld heeft dat ouderen traag zijn, vrouwen niet ambitieus en allochtonen niet communicatief vaardig, handelt naar deze ongefundeerde vooronderstellingen en doet daarmee de ander tekort. Stereotypering kan mensen in een onmogelijke positie plaatsen.

---

<sup>8</sup> Diversiteit in het personeelsbestand, Sociaal Economische Raad, 19 juni 2009

## Dwingend

- *Dwingende cultuur*. Mensen voelen zich onder andere tot een organisatie aangetrokken vanwege de cultuur. Tegelijk selecteert de organisatie mensen die in de cultuur passen en stoot ze mensen af die niet in de cultuur thuishoren. Zodoende kan een bestaande cultuur in stand blijven. Verandering ontstaat pas wanneer een grote zichtbare groep binnen de organisatie een andere cultuur vertegenwoordigt. Bij veel organisaties sluit de cultuur beter aan bij de belevingswereld van autochtone mannen dan bij die van veel allochtonen en vrouwen, die van oudsher geen dominante groepen vormen. Iedere organisatie is gebouwd op uitgangspunten met een hoog gehalte aan vanzelfsprekendheid maakt het niet gemakkelijk om elementen uit een andere cultuur aan de orde te stellen. Niet alleen medewerkers worden door stereotypering tekort gedaan, ook de organisatie ondervindt hiervan hinder, doordat waardevolle talenten zich niet ten volle kunnen ontplooiën.<sup>9</sup>

### 2.3. Werkklimaat

## Werkklimaat

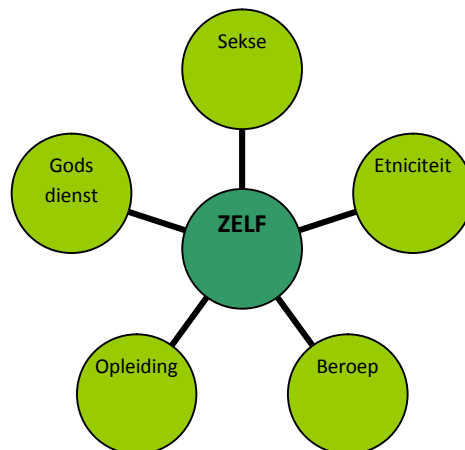
Culturele diversiteit gaat over het (re)organiseren, verbeteren, ontwikkelen en evalueren van beleidsprocessen op een zodanige manier dat de gelijkheid van mensen wordt geïntegreerd in het beleid van de gehele organisatie. Hoe zorg je dat je als organisatie aantrekkelijk wordt voor allerlei mensen met een verscheidenheid aan culturen? In deze paragraaf worden diverse maatregelen beschreven op het gebied van een geschikt werkklimaat.

#### 2.3.1. Intercultureel werkklimaat

## Communicatie

Een school kan actieve bevordering van een intercultureel werkklimaat bewerkstelligen door ondermeer vooroordelen en discriminatie te voorkomen en te bestrijden. Een methode is de voorzieningen binnen een school af te stemmen op de aanwezigheid van allochtonen en door interculturele communicatie te bevorderen. Iedereen bezit meerdere identiteiten; niemand is alleen maar 'allochtoon' of 'homo'. In organisaties, net als binnen de gehele samenleving, moet men bereid zijn verder te kijken dan uiterlijke kenmerken en iemands afkomst.

Er zijn verschillende culturele invloeden, het volgende figuur laat vijf invloeden zien.

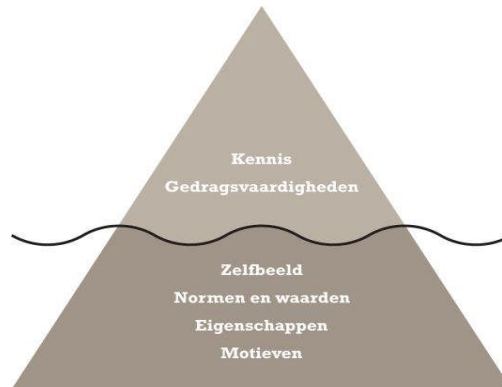


**Bewustmaking**

Het trainen van medewerkers op het gebied van interculturele communicatie is een manier om hen bewust bekwaam te maken op het gebied van culturele diversiteit en op langer termijn onbewust bekwaam.

**Training**

Bij een training interculturele communicatie is het belangrijk dat er niet alleen stil wordt gestaan bij de kenniscomponent en het oefenen van vaardigheden, maar dat er ook gekeken wordt naar de eigen normen en waarden.

**2.3.2. Wisselwerk****Uitwisseling**

Het creëren van de mogelijkheid om tijdelijk elders te werken, met een terugkeergarantie voor de eigen school. Dit verschijnsel heet 'wisselwerk'. Daardoor kunnen scholen ervoor zorgen dat autochtone docenten de mogelijkheid krijgen om tijdelijk bij een andere school in een andere sector te werken met veel allochtone leerlingen. Allochtone docenten dienen de mogelijkheid te krijgen om te werken met autochtone klassen. Wellicht met de tussenstap om de eerste werkweek mee te lopen met een collega, om zo te wennen aan de leerlingenpopulatie van groene scholen en zwarte scholen.

**Dialog**

Het bespreekbaar maken van het thema culturele diversiteit kan een goede bijdrage leveren aan een open en prettig klimaat instellingsbreed. Met elkaar van gedachte wisselen is een waardevolle manier om iedereen te betrekken en erachter te komen welke ideeën omtrent culturele diversiteit er leven bij medewerkers. Men kan ervoor kiezen om bijvoorbeeld in de vorm van rondetafelgesprekken de dialoog aan te gaan, maar men kan ook in debatvorm de discussie over dit thema opzoeken. Wellicht kan dit gecombineerd worden met een activiteit schoolbreed, waar de leerlingen ook een actieve rol in spelen.

**Experts**

Het uitnodigen van experts, gastsprekers en ervaringsdeskundigen kan medewerkers inspireren. Interessante externen kunnen het personeel meer inzicht geven in andere culturen. Dit kan als positief effect hebben dat medewerkers meer open zijn in hun houding en is een boeiende manier om meer kennis op te doen over andere culturen.

**Bezoeken en excursies**

Daadwerkelijk een kijkje nemen en ervaringen opdoen op multiculturele plekken, zoals een Hindoestaanse tempel of moskee, kan medewerkers een breder perspectief bieden op bijvoorbeeld andere religies.

### 3. Management

#### 3.1. Verantwoordelijkheden beleggen en draagvlak creëren

**Management-  
stijl**

De praktijk bij (grote) organisaties laat nogal eens zien dat alleen het topmanagement en/of een werkgroep diversiteit op de hoogte zijn van de inhoud en de doelen van het beleid. De mensen die het beleid moeten uitvoeren (het middenkader) weten soms nauwelijks waarom ze bepaalde dingen moeten doen. Dit kan leiden tot onbegrip of weerstand, maar ook tot het verkeerd uitvoeren van de taken. Een belangrijke factor om de gehele organisatie betrokken te maken bij een missie is het gedrag van leidinggevend. Een zakelijke maar daarnaast mensgerichte managementstijl zorgt voor een prettige werksfeer waarin persoonlijke kwaliteiten tot hun recht komen. Om medewerkers betrokken te krijgen en te houden, is het van belang om duidelijk te maken dat diversiteitsbeleid ook iets van henzelf is, van de afdeling, van het team, en niet alleen van het management, of een enthousiaste medewerker die zich met het thema bezighoudt. Het werkt stimulerend om bij de start van het diversiteitsbeleid geslaagde voorbeelden van elders aan te reiken. Diversiteitsbeleid vraagt dus om het creëren en behouden van draagvlak in de gehele organisatie. Andere werknemers in de organisatie toelaten en het waarderen kan immers angst bij bepaalde groepen mensen teweegbrengen: angst voor verlies van eigen functie, angst voor prestige-verlies en angst voor verlies van verworven rechten, angst voor andere waarden en normen.

**Draagvlak**

Bron: Diversiteit in het personeelsbestand, Sociaal Economische Raad, 19 juni 2009

#### 3.1. MR en OR mede-eigenaar diversiteitsvraagstuk

**MR & OR**

Om breed draagvlak te creëren is het belangrijk om culturele diversiteit te agenderen bij alle partijen binnen de organisaties. Het thema verdient dus aandacht in de strategische agenda van het managementteam en directie, maar tevens in de agenda van de MR of OR.

#### 3.2. Human Capital

**Investering**

Goed diversiteitmanagement is noodzakelijk om de vruchten te kunnen plukken van een divers samengesteld personeelsbestand. Een integraal diversiteitsbeleid impliceert ondermeer dat de verschillende voorzieningen en regelingen binnen de organisatie en de organisatiecultuur ruimte bieden aan medewerkers, ongeacht hun herkomst en persoonlijke kenmerken. Wat in dat opzicht wenselijk en mogelijk is, is sterk afhankelijk van de individuele organisatie en de context waarbinnen deze opereert. Een stapsgewijze aanpak kan helpen dit proces hanteerbaar te maken. Zo kan het een strategie zijn om de beschikbare middelen geconcentreerd in te zetten en/of niet te veel tegelijk overhoop te halen. In hoeverre diversiteitsbeleid vraagt om extra investeringen, hangt sterk af van de specifieke situatie.

Investeren in een divers samengesteld personeelsbestand is vaak niet eens zozeer een kwestie van meer investeren, maar van anders investeren.

Sleutelfiguren in de organisatie staan centraal. Zij vormen een platform van medewerkers die het veranderingsproces in de organisatie initiëren. Zij zijn de 'driver' en de 'change agents'. De rol van deze change agents is het creëren van draagvlak, communiceren en implementeren van in dit geval diversiteit in het groene onderwijs. Het management dient deze kartrekkers te identificeren en te erkennen. Zij dienen positief te worden bekrachtigd en gefaciliteerd.

Om succesvol plannen te implementeren is het verstandig om per locatie een projectgroep samen te stellen. De projectgroep kan aangestuurd worden door de change agent. De projectgroep is verantwoordelijk voor de details en implementatie van het plan. Het is te overwegen om per projectgroep een sponsor uit het managementteam te benoemen. De sponsor heeft de rol van adviseur en coach. Afhankelijk van de grootte van de onderwijsinstelling is het raadzaam een stuurgroep te installeren, waaraan de change agents regelmatig rapporteren. De stuurgroep is eindverantwoordelijke van het 'Kies Kleur in Groen' project en neemt de noodzakelijke strategische beslissingen.

#### 4. Diversiteit in het personeelsbestand

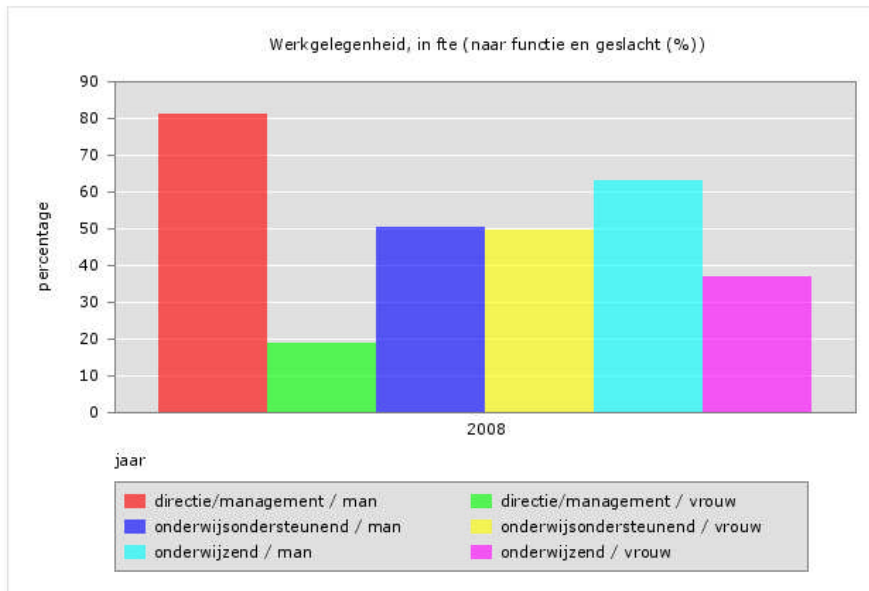
Uit diverse onderzoeken blijkt dat er weinig allochtone leerkrachten en staffunctionarissen in het groene onderwijs werkzaam zijn. Er zit bijna geen allochtoon in het middenmanagement en er zijn nauwelijks allochtonen werkzaam op directieniveau. Op bestuursniveau zijn allochtonen nagenoeg niet vertegenwoordigd. Bovendien is het verloop onder allochtonen docenten groot. Voor allochtonen geldt dus dat zij minder instromen, minder doorstromen, eerder en vaker uitstromen en slechts in beperkt aantal functies instromen.

Naast weinig allochtonen in het groene onderwijs, valt er ook nog gebied te winnen voor de doelgroep vrouwen. Onderstaande tabel geeft weer dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn op directie- en managementniveau.

##### Werkgelegenheid, in fte

STAMOS

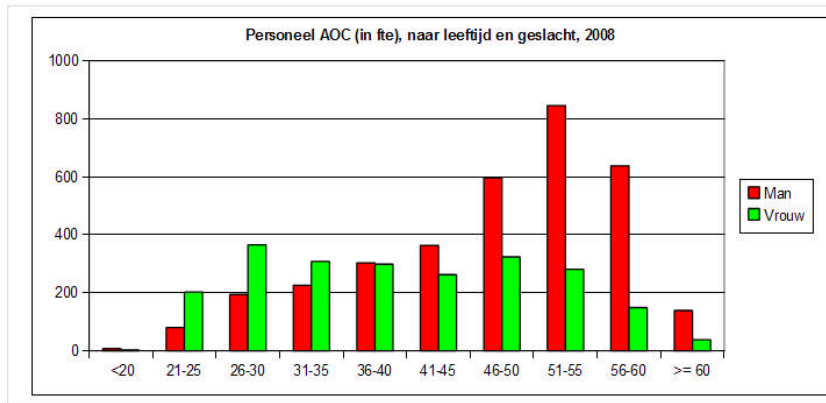
naar functie en geslacht (%) (in AOC)



Bron: SBO

In de volgende tabel is zichtbaar dat vrouwen sterk zijn vertegenwoordigd in bepaalde leeftijdsgroepen. In de leeftijdsgroep van 21 tot 30 jaar zijn er bijna 50% meer vrouwen. Door het uitvoeren van verschillende maatregelen kan de organisatie ervoor zorgen dat deze groep de kans krijgt om zich te ontwikkelen tot manager of directrice. Het is duidelijk dat er voldoende instroom is van deze doelgroep. Doorstroom dient geprikkeld te worden om het glazen plafond te doorbreken.

naar leeftijd en geslacht (in AOC)



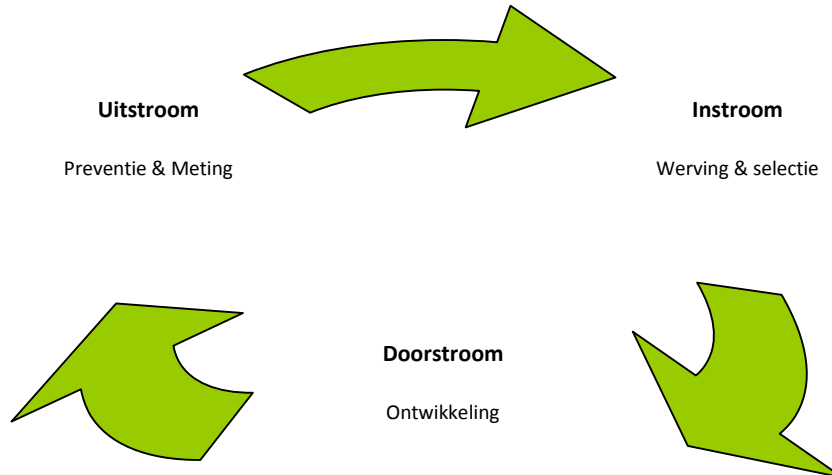
Bron: SBO

## 5. HRM-beleid

### Diversiteits- proof

Het HRM-beleid dient kritisch onder de loep genomen te worden en diversiteitsproof te worden gemaakt. In deze paragraaf staan verschillende maatregelen beschreven met betrekking tot de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.

Diversiteit dient geïntegreerd te worden met de verschillende instrumenten die men inzet voor onderstaande cyclus:



### 5.1. Instroom

Een meer evenredige deelname van allochtonen aan alle geledingen van een onderwijsinstelling kan bereikt worden door de volgende maatregelen.

#### 5.1.1. Draagvlak

### Aanname- beleid

Binnen de organisatie is draagvlak voor het creëren van een divers personeelsbestand nodig. Enkel door het schrijven van een nota aannamebeleid kan nog geen evenredige deelname van allochtonen in alle geledingen van een schoolorganisatie gerealiseerd worden. Zowel het bestuur, de directie, het onderwijzend personeel als ouders en leerlingen moeten achter een aannamebeleid voor allochtonen staan. Om dit proces te stimuleren en te begeleiden kunnen instellingen een klankbord groep oprichten waarin een directielid, een lid van de medezeggenschapsraad en personeelsleden uit verschillende sectoren zitting nemen. De tot nu toe als vanzelfsprekend beschouwde procedures en bestaande werkwijzen moeten toegankelijk worden gemaakt.

#### 5.1.2. Nieuwe functies

### Functies

Een andere mogelijkheid is het creëren van nieuwe functies die kansen bieden voor allochtone medewerkers. Een voorbeeld: bij reorganisaties ontstaan nieuwe functies zoals projectleider van een servicebureau of personeelszaken en leerlingbegeleider. Scholen hoeven niet te wachten tot er verschillende functies komen. Zij kunnen aan de hand van een inventarisatie van taken en tijdsbestedingen de taken op school herschikken. Dit biedt een breder perspectief dan alleen de focus op onderwijzend personeel.

### Reservering stageplaats

Daarnaast kan een vast aantal stageplaatsen per jaar voor aankomende allochtone leerkrachten worden gereserveerd. Met hogescholen kunnen afspraken worden gemaakt om deze stageplaatsen in te vullen. Hierna kan men bekijken of de stagiaires na het afstuderen kunnen blijven werken voor de groene onderwijsinstelling. Men kan stagiaires aantrekken door zich te onderscheiden van andere stageplaatsen. Extra aandacht voor stagebegeleiding is een voorbeeld van een onderscheidende factor.

## 5.2. Aanpak en verbetering van werving

### Netwerken

Gebruikmaken van organisaties die toegang geven tot de netwerken van allochtonen is een mogelijkheid om via andere kanalen personeel te werven. Allochtonen zijn minder vaak aangesloten bij reguliere netwerken die werkgevers gebruiken om personeel te werven. Voor de werving van allochtone ouders voor de MR of van allochtonen in het bestuur kunnen scholen landelijke migrantenorganisaties en regionale steunfunctie-instellingen benaderen.

### Diploma's

Traceren van allochtone docenten die in het bezit zijn van een buitenlands diploma. Het gaat hier om allochtonen die in het land van herkomst een bevoegdheid hebben om les te geven aan het voorgezet onderwijs en het beroepsonderwijs. Scholen kunnen de hulp invoeren van gemeenten om deze leerkrachten op te sporen.

### Bemiddeling

Gebruikmaken van de instanties die gespecialiseerd zijn in bemiddeling voor allochtonen. Een voorbeeld hiervan is: Servicepunt Hoger Opgeleide Allochtonen. Link: [https://www.werk.nl/portal/page/portal/werk\\_nl/werkgever/meerweten/werving/servicepunthoa/servicepunthoa#ID10](https://www.werk.nl/portal/page/portal/werk_nl/werkgever/meerweten/werving/servicepunthoa/servicepunthoa#ID10)

### Advertenties

Afstemming van wervingsadvertenties op allochtonen. Er kan expliciet gevraagd worden naar aantoonbare ervaring en/ of vergelijkbare opleidingen in het land van herkomst. Men dient er in een advertentie ook rekening mee te houden dat de betekenis van sociaal-normatieve functie-eisen zoals 'stressbestendigheid' of 'passen in een team', cultuurgebonden is.

Plaatsing van advertenties in media die migranten bereiken. Hierbij valt te denken aan migrantenmedia en (kranten, tijdschriften) voor het werven van onderwijsondersteunend personeel en vakbladen. Via de volgende link kan je een overzicht van migrantenmedia vinden:

<http://www.wereldjournalisten.nl/migrantenmedia/>

### 5.2.1. Functieprofielen

#### Bestuursleden

Opnemen van de eis 'vaardigheden die nodig zijn om een interculturele school te besturen' in de profielomschrijving voor nieuwe bestuursleden.

#### Docenten

Opneming van de eis 'vaardigheden om les te geven op een interculturele school' in de profielbeschrijving voor onderwijzend personeel.

#### Functieprofielen

Het is raadzaam om bestaande profielen na te lopen en aan te passen daar waar nodig. Overbodige functievereisten en competenties die bepaalde groepen medewerkers meer of vaker uitsluiten dan anderen dienen gewijzigd te worden.

## 5.3. Aanpak en verbetering van selectie

### Selectie

Hantering van een voorkeur voor personen die ervaring hebben opgedaan in het werken met allochtonen en bekend zijn met de netwerken van allochtonen en het (regionale) bedrijfsleven.

Hantering van een voorkeur voor kandidaten die vaardigheden hebben in het werken met allochtonen. Eisen die hiervoor gesteld kunnen worden zijn onder meer:

- ◆ Kennis van de positie van allochtonen binnen de Nederlandse maatschappij in het algemeen en het Nederlandse onderwijs in het bijzonder;
- ◆ Scholing in didactiek meertalige klassen;
- ◆ Bezit van een Nt2-aantekening.

### Heterogene commissie

Samenstelling van een heterogene sollicitatiecommissie. In de eerste plaats is het raadzaam ervoor te zorgen dat in een sollicitatiecommissie zowel de schoolleiding als docenten en leerlingen zitting hebben. Om de allochtone en de autochtone kandidaten goed en objectief te kunnen beoordelen voor hun toekomstige functie (werken met multiculturele klassen, werken in een multicultureel team) dient in ieder geval één allochtoon zitting te nemen in de sollicitatiecommissie. Indien de samenstelling van een

heterogene commissie uit eigen geledingen niet mogelijk is, kan men overwegen om externen in te schakelen.

#### **Sollicitatie Gesprek**

Afstemming van de vragen op allochtone kandidaten. Kennis- en ervaringsgerichte vragen dienen in een breder kader, dicht bij de belevingswereld van en achtergrond van de kandidaat, geplaatst te worden. Dit om kennis en vaardigheden van allochtone kandidaten te achterhalen. Training van de sollicitatiecommissie in het voeren van een intercultureel gesprek is hierbij belangrijk. De leden van de sollicitatiecommissie moeten kunnen selecteren op kwaliteit en diversiteit. Het is raadzaam om een cursus 'werving en selectie' aan te bieden aan de personeelsconsulenten en aan personeelsleden die regelmatig in een selectiecommissie zitting nemen.

#### **Secundaire arbeidsvoor- waarden**

De Sociaal Economische Raad zegt hier het volgende over: "Met de toegenomen participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt is ook de druk vergroot op ouders met kinderen of anderen die hun zorg nodig hebben. Zowel vrouwen als mannen zoeken naar wegen om zorgtaken te combineren met werk, studie of andere bezigheden. De behoefte aan flexibele werktijden neemt toe. Een flexibel pakket aan arbeidsvoorwaarden is een vereiste om tegemoet te komen aan individuele wensen."

#### **Introductie- beleid**

Een ontvangst waar kennismaking verder gaat dan het schudden van een hand en het aanreiken van een papieren wegwijzer. Men dient in de planning ruimte te maken voor kennismakingsgesprekken met collega's. Acceptatie en draagvlak voor een allochtone collega wordt hiermee bevorderd. De drempel voor een allochtone medewerker om naar een collega toe te stappen zal hiermee worden verlaagd. Tevens dient het leren kennen van de cultuur en de processen van de onderwijsinstelling een aandachtspunt te zijn in het introductiebeleid. Niet alleen bevordert dit de *fit* tussen medewerker en organisatie, maar zal de nieuwe medewerker door een gedegen introductie ook sneller productief zijn. Uiteraard dient er ook aandacht te zijn voor praktische zaken zoals rondleiding en IT-middelen etc. Een goed begin is het halve werk en hoe sneller een medewerker zich thuis voelt, hoe minder kans er is op uitstroom.

#### **Inwerk- periode**

Het goed inwerken van de nieuwe medewerker is essentieel om ervoor te zorgen dat de medewerker sneller wordt opgenomen in de organisatie en zichzelf ook opgenomen voelt in de organisatie.

#### **Evaluatie**

Evaluatie van de effectiviteit van het gevoerde beleid en de begeleiding na de inwerkperiode.

### **5.4. Doorstroom**

In deze paragraaf geven wij verschillende suggesties in het kader van doorstroom. De ontwikkeling van de medewerker staat hierin voorop.

#### **5.4.1. Coach**

#### **Coach**

Door een coach aan te stellen kunnen nieuwe medewerkers worden begeleid, en hebben ze een aanspreekpunt en vertrouwenspersoon. De coach kan afhankelijk van de behoefte voor korte of lange termijn en voor inhoudelijke en persoonlijke begeleiding worden aangesteld.

#### **5.4.2. Assessment**

#### **Assessment**

Door middel van assessments kan aanwezig talent worden opgespoord en ontwikkeld. De huidige praktijk houdt de traditie in stand dat autochtone mannen meer in aanmerking komen voor leidinggevende functies. Scholen kunnen gebruik maken van de assessments om ook bij andere personeelsleden mogelijkheden op te sporen om door te groeien naar leidinggevende functies. Bij het zoeken naar een geschikte assessmentcenter is het goed om kritisch te kijken of het desbetreffende center ervaring heeft met het afnemen van tests bij allochtonen. Niet alle tests zijn geschikt voor mensen met een andere taal en cultuur.

#### **5.4.3. Intervisie**

#### **Intervisie**

Door intervisiegroepen voor nieuwe medewerkers op te richten kan hen begeleiding worden geboden. Een ervaringsdeskundige kan op zijn beurt deze groep begeleiden. Deze intervisiegroepen dienen samengesteld te worden uit collega's van verschillende afdelingen en sectoren. De functie van de intervisiegroep is om alle nieuwkomers op een informele manier te begeleiden. Vooral in grote

onderwijsinstellingen waar veel mensen werkzaam zijn, kan een intervisiegroep ervoor zorgen dat nieuwkomers contact krijgen met collega's uit andere afdelingen en sectoren.

#### 5.4.4. Persoonlijke ontwikkeling

##### *Functionerings en beoordelings gesprekken*

Door aandacht aan persoonlijke ontwikkeling en prestaties van de medewerker te besteden kunnen scholen ingaan op de kwaliteiten van de medewerker en de eventuele verbeterpunten. Het functionerings- en/of beoordelingsgesprek is een moment om individuele medewerkers ruimte te geven voor het uitspreken van behoeften en wensen. Hierin kan men ook vragen stellen gericht op de fit tussen de organisatiecultuur en de medewerker. Voor de beoordeling kan men gebruik maken van 360 graden feedback waar men ook bij collega's en leerlingen nagaat hoe de medewerker functioneert.

##### *Loopbaan- begeleiding*

- ◆ Het bieden van de mogelijkheid van loopbaanbegeleiding om individuele medewerkers te ondersteunen in de potentieontwikkeling naar eigen behoefte en de organisatiebehoefte.

##### *MD-traject*

- ◆ Management development programma aanbieden om een evenwichtige afspiegeling in de top van het personeelsbestand te vormen.

##### *Scholing*

- ◆ Door bijscholing mogelijk te maken krijgen allochtone medewerkers de kans om zich verder te ontwikkelen. Ook doorstroming wordt mogelijk gemaakt doordat er nieuwe competenties worden verkregen. Zo wordt kennis binnen de organisatie gehouden en worden nieuwe vaardigheden op collega's overgedragen.

- ◆ Het aanbieden van loopbaanbegeleiding, training en opleiding, coaching en management development trajecten op maat, kan de doelgroep vrouwen een prikkel geven om het glazen plafond te doorbreken.

#### 5.5. Voorkomen uitstroom

De maatregelen die weergegeven zijn in de voorgaande paragraaf, zijn tevens maatregelen om uitstroom te voorkomen. Naast preventieve maatregelen wordt in deze paragraaf een aantal acties beschreven, mocht er toch sprake zijn van uitstroom onder leraren. Hoe kun je hiermee omgaan en dit eventueel als leersituatie benutten? Soms nemen onderwijsinstellingen allochtoon personeel in dienst wanneer er extra faciliteiten zijn. In zo'n geval hebben personeelsleden van allochtoon afkomst een tijdelijk contract, gekoppeld aan de duur van een specifieke financiële regeling. Met beëindiging van de regeling moet dat personeel weer uitstromen. Andere, veel voorkomende redenen voor de uitstroom van allochtonen zijn: fusies, reorganisaties (waar allochtonen personeelsleden het eerst uitstromen) en een ongunstig werkklimaat. We zullen diverse maatregelen bespreken om uitstroom te voorkomen.

##### 5.5.1. Fusieafspraken

##### *Fusieafspraken*

Het maken van goede fusieafspraken met fusiepartners ter voorkoming van uitstroom van allochtonen. Deze afspraken moeten al tijdens de fusieonderhandelingen met de (toekomstige) partners gemaakt worden. Scholen kunnen bovendien netwerken vormen met andere scholen om zowel tijdelijk als regulier personeel in andere sectoren of op andere scholen te kunnen plaatsen.

##### *Reorganisatie*

Wanneer een onderwijsinstelling om financiële redenen dient te krimpen, is het van belang dat de doelgroep allochtone medewerkers wordt beschermd. Er bestaat geen wet voor het beschermen van allochtone medewerkers. Men kan desalniettemin proberen te pleiten voor een evenwichtig personeelsbestand, waarbij een allochtone medewerker onmisbaar is voor een gezonde afspiegeling.

##### 5.5.2. Exit-interviews

##### *Exit interviews*

Een instelling kan door middel van exit-interviews nagaan of het gevoerde beleid effectief is geweest en op welke punten er eventueel aanpassingen kunnen worden gemaakt. Door deze interviews te registreren vindt er een zogenoemde checks and balances plaats.

***Uitstroom  
vrouwen***

### **5.5.3. Uitstroom redenen vrouwen**

Verder dient men ook de oplossingen te bedenken ter voorkoming van vroegtijdige uistroming van vrouwen op management- en directieniveau. Het advies van de Sociaal Economische Raad van juni 2009 geeft als exit redenen aan dat vrouwen hogere functies voortijdig verlaten vanwege de cultuur van de organisatie. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat men te weinig erkenning van de eigen kwaliteiten ervaart. Hun bijdrage aan de organisatie wordt onvoldoende gezien en gehonoreerd. Zij voelen voortdurend de noodzaak zich extra te moeten bewijzen (dit geldt ook voor allochtone medewerkers). Daarnaast spelen met name zaken op het gebied van combinatie werk en privé eveneens een rol. Het aangaan van een gesprek tot flexibilisering van werktijden zou preventief kunnen werken voor deze uitstroomredenen.

### **5.5.4. Medewerkerstevredenheidsonderzoek**

***METEO***

Een medewerkerstevredenheidsonderzoek (METEO) is een middel om te ontdekken over welke zaken men tevreden is en of er nog verbeterpunten zijn. Vragen in de enquête omtrent het thema diversiteit kunnen een toevoeging zijn om expliciet inzicht te krijgen over de werktevredenheid omtrent dit thema. Het geven van de gelegenheid om de enquête individueel en anoniem in te vullen vermindert de kans op sociaal wenselijke antwoorden.

# Deel 5

## Plan van aanpak

Er zijn veel strategieën beschreven die een onderwijsinstelling kan inzetten om de instroom van allochtone leerlingen, studenten en medewerkers te bevorderen en deze groepen voor de opleiding te behouden. Ervaring leert dat het werven van allochtonen een intensief traject is waarvan de resultaten op langere termijn zichtbaar zijn. Te hoge streefdoelen tegenover een gebrek aan tijd leiden tot tegenvallende resultaten. Een planmatige aanpak, met realistische verwachtingen zal meer vruchten afwerpen. In dit proces is het de kunst om gemotiveerd te blijven als onderwijsinstelling. Dit kan men mede bereiken door positieve resultaten voldoende aandacht te schenken voor een breed publiek.

Welke maatregelen onderwijsinstellingen kunnen nemen is afhankelijk van de situatie waarin de instelling op dat moment verkeerd. Aan de hand van een interne en externe analyse kan dit in kaart worden gebracht. In dit hoofdstuk staan in hoofdlijnen de stappen die gezet dienen te worden om een eigen plan van aanpak te ontwikkelen en succesvol uit te voeren.

- ◆ De doelstellingen van het culturele diversiteitsbeleid worden opgenomen in het schoolbeleid.
- ◆ Er wordt bij het bestuur, management, coördinatoren, onderwijzend personeel, en onderwijsondersteunend personeel draagvlak gecreëerd voor de ontwikkeling van activiteiten in het kader van interculturalisatie.
- ◆ Het bestuur of het management benoemt een projectgroep en een coördinator interculturalisatie. In de projectgroep moeten alle gelederen van de onderwijsinstelling vertegenwoordigd zijn.
- ◆ De projectgroep voert een analyse uit: Welke activiteiten op het gebied van werving er al worden uitgevoerd en wat er nog aan ontbreekt.
- ◆ De projectgroep en het management of bestuur maken aan de hand van de gevonden resultaten een prioriteitenlijst, een tijdsplanning en een financieel overzicht. De prioriteiten kunnen per periode verschillend zijn. Het is belangrijk bij de planning de onderlinge samenhang tussen de verschillende onderwerpen en activiteiten niet uit het oog te verliezen.
- ◆ De activiteiten worden verdeeld over de verschillende afdelingen/sectoren van de onderwijsinstelling. De coördinator houdt zich op de hoogte van de ervaringen in de sectoren en eventuele conclusies. Als het nodig is wordt de planning bijgesteld.
- ◆ De coördinator coördineert de activiteiten van de verschillende sectoren en stuurt de onderlinge communicatie om te voorkomen dat er dubbel werk wordt verricht. Dit wil niet zeggen dat communicatie alleen via de coördinator verloopt. Van belang is dat succesvolle strategieën uitgewisseld worden en dat knelpunten slagvaardig opgelost worden.
- ◆ Er is regelmatig overleg tussen de werkgroepen van de sectoren, de coördinatoren en het management.
- ◆ Er zijn voldoende middelen en menskracht om beleidsvoornemens om te zetten in concrete actie.
- ◆ Er is aandacht voor evaluatie en bijstelling van beleid.

# Deel 6

## Aanbod Kennis- en informatiepunt

Het kennis- en informatiepunt 'Kies Kleur in Groen' is de afgelopen periode door groene onderwijsinstellingen benaderd met verschillende vragen. Deze vragen hadden met name te maken met een beschrijving van de diversiteit in de regio. Het kennis- en informatiepunt heeft ook gesprekken gevoerd met medewerkers van groene scholen om de behoefte omtrent culturele diversiteit onder medewerkers te peilen. In de contacten met de scholen was het enthousiasme van verschillende medewerkers vanuit de groene sector duidelijk te proeven. Vanuit het kennis- en informatiepunt 'Kies Kleur in Groen' wil FORUM een bijdrage blijven leveren aan het realiseren van de doelen en ambities die door groene onderwijsinstellingen in het kader van dit project zijn gesteld. Wij kunnen als klankbord fungeren tijdens dit traject en meedenken over mogelijke onderwerpen en activiteiten. De vragen kunnen vanuit alle geledingen gesteld worden: van instellingsniveau, management, beleidsmedewerkers tot docenten, leerlingen en hun ouders.

De in dit document genoemde punten zijn suggesties die nadere uitwerking behoeven. Denk bijvoorbeeld aan:

- ◆ het toevoegen van een multicultureel component aan de opleiding;
- ◆ het opzetten van taalbeleid;
- ◆ het screenen van leermiddelen en aanpassen van didactiek;
- ◆ het doorlichten van HRM-beleid en instrumenten, diversiteitsbeleid;
- ◆ het opzetten van een sociale kaart.

Op verzoek kan het kennis- en informatiepunt 'Kies Kleur in Groen' deze en andere punten nader uitwerken. Daarnaast beschikken we over interessante informatie omtrent toeleverende scholen. Het kennis- en informatiepunt kan voor groene onderwijsinstellingen in kaart brengen welke toeleverende scholen binnen de regio geschikt zijn als samenwerkingspartner.

Ook voor een concrete opstartactiviteit of pilot kunnen groene onderwijsinstellingen een beroep op ons doen. Hierbij kan concreet worden gedacht aan de volgende activiteiten:

- ◆ Allochtone ouders kennis laten maken met de opleiding.
- ◆ Opstarten van een promotieteam van eigen leerlingen die de opleiding naar buiten toe kunnen promoten.
- ◆ Als intermediair optreden tussen regionale partijen.
- ◆ Debatten en uitwisselingen tussen scholen in de regio organiseren om zo meer bekendheid te geven aan groene opleidingen.
- ◆ Bedrijfsbezoeken organiseren met allochtone leerlingen.

Naast activiteiten voor leerlingen en studenten heeft FORUM ook activiteiten voor andere partijen zoals het management, docenten en overige medewerkers van groene onderwijsinstellingen. Hieronder een greep uit ons aanbod:

- ◆ trainingen en workshops (interculturele communicatie);
- ◆ thema- bijeenkomsten omtrent culturele diversiteit;
- ◆ werkbezoek organiseren naar bijvoorbeeld een moskee;
- ◆ Debatten;
- ◆ Gastsprekers;
- ◆ uitwisseling tussen docenten 'zwarte' school en 'witte' school.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

FORUM, Instituut voor Multiculturele Vraagstukken  
Kennis- en informatiepunt "Kies Kleur in Groen"  
Mevrouw Shamolie Sitaram  
Tel (030) 297 43 21  
E-mail: s.sitaram@FORUM.nl

# Bijlagen

## Bijlage 1. Uitbreidingsvraag naar opleidingscategorie in aantal en als percentage van de werkgelegenheid in 2008, prognose 2009-2013

Tabel 2.2

Uitbreidingsvraag naar opleidingscategorie in aantal en als percentage van de werkgelegenheid in 2008, prognose 2009-2013

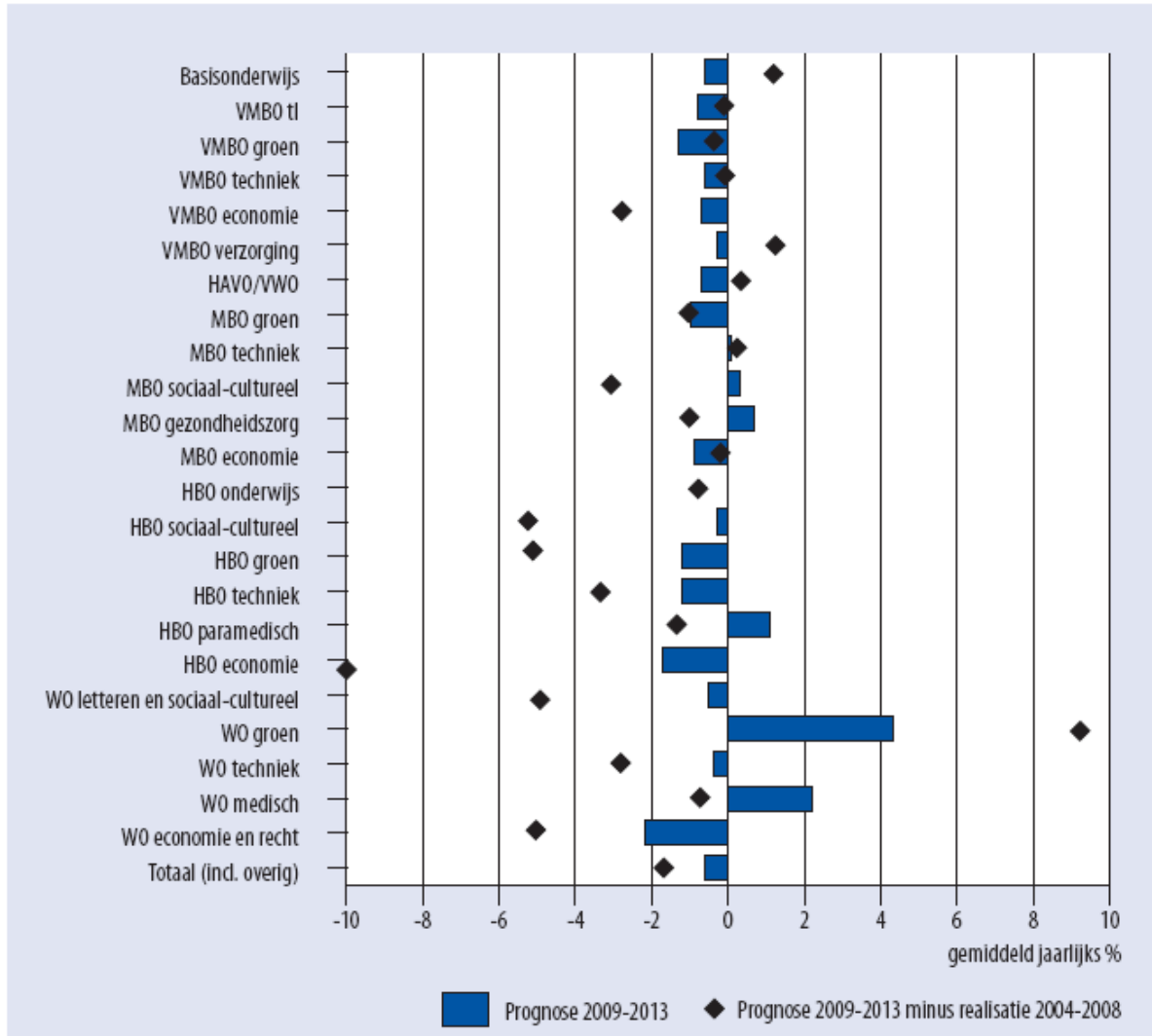
Opleidingscategorie	Aantal	Totaal %	Gem. jaarlijks %
Basisonderwijs	-11.100	-3	-0,6
VMBO tl	-19.400	-4	-0,8
VMBO groen	-4.000	-6	-1,3
VMBO techniek	-13.400	-3	-0,6
VMBO economie	-6.600	-4	-0,7
VMBO verzorging	-1.500	-1	-0,3
HAVO/VWO	-19.900	-3	-0,7
MBO groen	-6.700	-5	-1,0
MBO techniek	3.200	0	0,1
MBO sociaal-cultureel	8.000	1	0,3
MBO gezondheidszorg	7.100	4	0,7
MBO economie	-35.600	-4	-0,9
HBO onderwijs	-400	0	0,0
HBO sociaal-cultureel	-6.100	-2	-0,3
HBO groen	-1.900	-6	-1,2
HBO techniek	-16.000	-6	-1,2
HBO paramedisch	9.100	6	1,1
HBO economie	-32.200	-8	-1,7
WO letteren en sociaal-cultureel	-6.400	-3	-0,5
WO groen	2.500	23	4,3
WO techniek	-2.900	-2	-0,4
WO medisch	8.200	12	2,2
WO economie en recht	-23.900	-10	-2,2
Totaal (incl. overig)	-218.100	-3	-0,6

Bron: ROA (AIS)

**Bijlage 2. Uitbreidingsvraag naar opleidingscategorie, prognose 2009-2013 en realisatie 2004-2008 als gemiddeld jaarlijks percentage van de werkgelegenheid**

**Figuur 2.2**

Uitbreidingsvraag naar opleidingscategorie, prognose 2009-2013 en realisatie 2004-2008 als gemiddeld jaarlijks percentage van de werkgelegenheid in het basisjaar



Bron: ROA (AIS)

**Bijlage 3. Vervangingsvraag naar opleidingscategorie, in aantal en als percentage van de werkgelegenheid in 2008, prognose 2009-2013**

**Tabel 2.4**

Vervangingsvraag naar opleidingscategorie, in aantal en als percentage van de werkgelegenheid in 2008, prognose 2009-2013

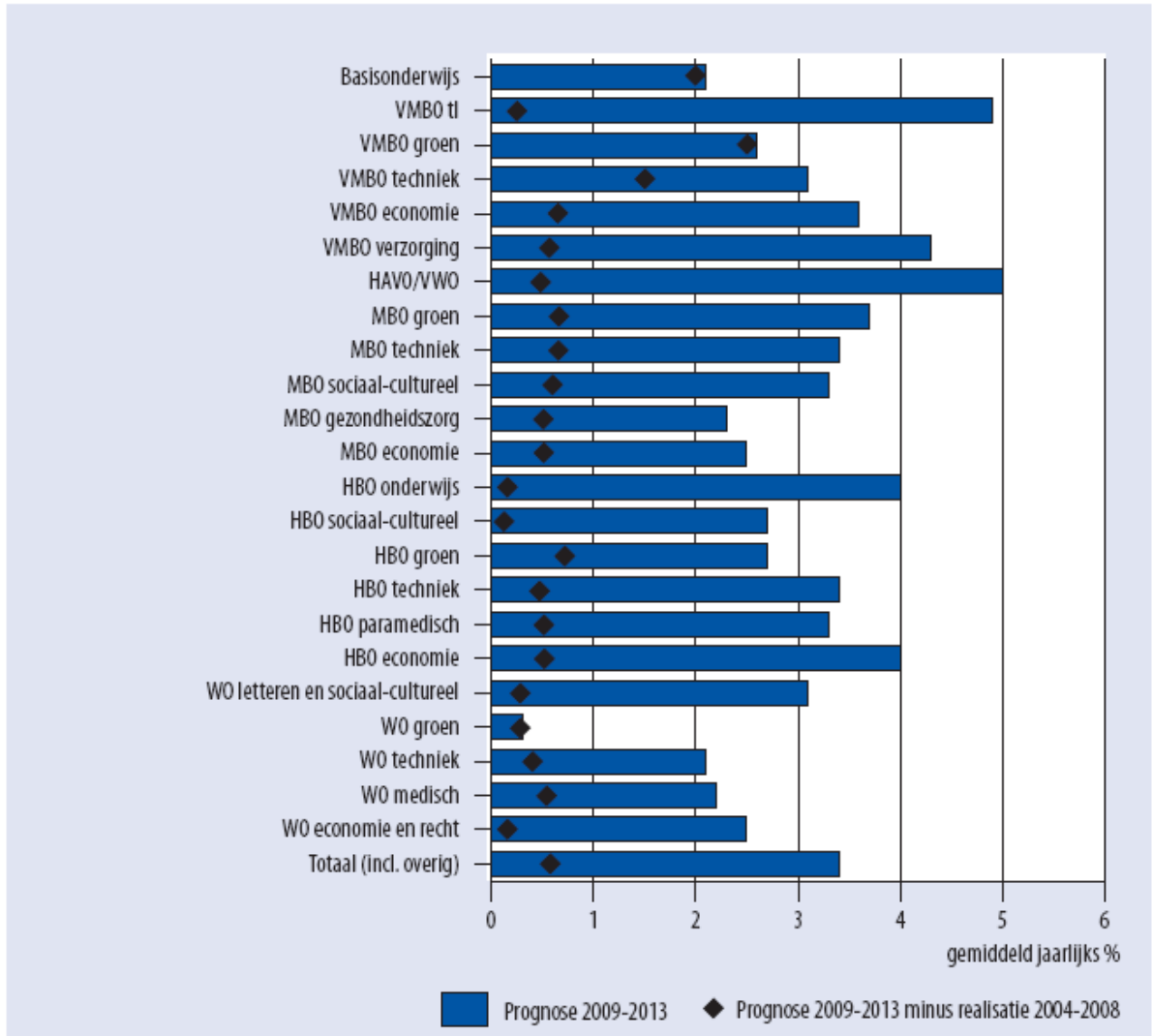
Opleidingscategorie	Aantal	Totaal %	Gem. jaarlijks %
Basisonderwijs	40.500	11	2,1
VMBO tl	138.600	27	4,9
VMBO groen	8.700	14	2,6
VMBO techniek	73.200	16	3,1
VMBO economie	35.100	19	3,6
VMBO verzorging	41.100	24	4,3
HAVO/VWO	166.000	28	5,0
MBO groen	27.300	20	3,7
MBO techniek	150.900	18	3,4
MBO sociaal-cultureel	95.400	18	3,3
MBO gezondheidszorg	23.200	12	2,3
MBO economie	105.900	13	2,5
HBO onderwijs	71.200	22	4,0
HBO sociaal-cultureel	52.400	14	2,7
HBO groen	4.600	14	2,7
HBO techniek	49.800	18	3,4
HBO paramedisch	27.400	17	3,3
HBO economie	86.200	22	4,0
WO letteren en sociaal-cultureel	41.200	17	3,1
WO groen	200	2	0,3
WO techniek	15.100	11	2,1
WO medisch	8.200	12	2,2
WO economie en recht	29.800	13	2,5
<b>Totaal (incl. overig)</b>	<b>1.327.800</b>	<b>18</b>	<b>3,4</b>

Bron: ROA (AIS)

**Bijlage 4. Vervangingsvraag naar opleidingscategorie, prognose 2009-2013 en realisatie 2004-2008 als gemiddeld jaarlijks percentage van de werkgelegenheid**

**Figuur 2.4**

Vervangingsvraag naar opleidingscategorie, prognose 2009-2013 en realisatie 2004-2008 als gemiddeld jaarlijks percentage van de werkgelegenheid in het basisjaar



Bron: ROA (AIS)

**Bijlage 5. Lerarenopleidingen, aantal gediplomeerden naar etniciteit (in Lerarenopleidingen)**

niet-Nederlands	5	6	13	9	11	13	26	34	27	23
onbekend	21	31	43	39	34	24	6	0	0	0
<b>overige hbo-lerarenopleidingen</b>										
autochtoon	77	80	109	104	118	140	162	116	149	99
niet-westers allochtoon	1	1	0	1	1	1	1	1	3	3
westers allochtoon	3	1	2	2	5	5	42	46	26	11
onbekend	1	0	3	1	1	1	6	0	0	0
<b>leraren vo</b>										
autochtoon	1.524	1.428	1.592	1.697	1.929	2.421	2.699	3.275	3.183	3.438
niet-westers allochtoon	38	26	26	30	45	45	45	63	72	58
westers allochtoon	76	84	105	105	92	142	157	206	168	194
onbekend	482	448	547	517	478	30	22	1	0	0
<b>leraar vo (tweedegraads)</b>										
autochtoon	2.894	2.929	2.903	2.680	2.759	2.984	2.909	2.847	2.745	2.722
niet-westers allochtoon	208	207	239	266	272	325	375	329	316	353
westers allochtoon	277	274	270	313	298	340	366	369	324	319
onbekend	158	161	183	187	151	32	43	1	1	0
<b>leraar vo (eerstegraads, hbo)</b>										
autochtoon	645	645	616	737	747	815	811	786	917	846
niet-westers allochtoon	22	17	19	15	29	24	35	29	41	42
westers allochtoon	56	40	49	50	54	59	79	64	98	77
onbekend	32	29	33	36	26	3	1	0	1	0
<b>leraar vo (eerstegraads, ulo)</b>										
Nederlands	401	366	447	420	438	573	652	699	608	600

## **Bijlage 6. Meetinstrumenten**

Naast de SWOT- analyse ( krachten, zwaktes, kansen en bedreigen) kunnen de onderwijsinstellingen ook andere modellen gebruiken om de interne en externe bedrijfsvoering in kaart te brengen.

### **EFQM- Model**

Het European Foundation for Quality Management-model begeleidt organisaties naar business-excellence. Via negen criteria brengt het model in beeld hoe een organisatie kan groeien naar uitmuntendheid. Deze criteria zijn: Leiderschap, beleid en strategie, humanresourcesmanagement, beheer van middelen, procesbeheersing, klanttevredenheid, personeelstevredenheid, impact op de maatschappij en organisatieresultaten. Het EFQM-Model is vooral toegepast op de vraag naar gelijke kansen voor mannen en vrouwen. Organisaties zouden het EFQM-model ook kunnen gebruiken om de vraag naar constructief omgaan met verschillen hierin te kaderen.

### **7S- model McKinsey**

Het 7Smodel van McKinsey is een andere mogelijkheid om diversiteit te koppelen aan significante waarden, strategie, structuur, systemen, stijl van management, stof en sleutelvaardigheden. Deze zeven factoren verwijzen naar verschillende organisatieaspecten die een totaalbeeld geven van het beleid. Voor elk van de factoren kan vervolgens de relatie met diversiteit gemaakt worden. Bijvoorbeeld: voor de factor 'structuur' kan men nagaan of er op structureel vlak plaats is gemaakt voor diversiteit zoals ondersteunende functies en overleggroepen die zich bezighouden met activiteiten rond diversiteit.

### **Diversiteitsindex**

De Diversiteitsindex is een instrument om diversiteit van het personeelsbestand in de eigen organisatie te meten en zich op dat punt aan andere organisaties te spiegelen. De samenstelling van het personeelsbestand kan met de index vergeleken worden naar geslacht, leeftijd en etniciteit. De index geeft ook de mogelijkheid om specifiek te kijken naar de samenstelling van de topfuncties en naar de in- en uitstroom van werknemers. De Diversiteitsindex toont echter niet het rendement van investeringen in diversiteitsbeleid aan, maar wel de ontwikkelingen in een divers samengesteld personeelsbestand over een bepaalde periode.

# Literatuur

Sociaal Economische Raad  
*Diversiteit in het personeelsbestand, juni 2009*

Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt  
Regionale platforms onderwijsarbeidsmarkt  
*Samen werken in de praktijk, oktober 2009*

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt  
Maastricht University  
*De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2014, november 2009*

Forum, Instituut voor multiculturele vraagstukken  
*Factbook Allochtonen in Nederland, 2009*

Vollaard, J, Olie, J, *Multicultureel Vakmanschap*, januari 2010