

Multicultureel samengestelde docenten teams bij INHolland: voordelen, voetangels en suggesties.

Eind vorig jaar heeft het college van bestuur van INHolland het advies *'HRM: Diversiteit Docenten'*¹ overgenomen dat door een gelijknamige interne projectgroep is opgesteld. Het rapport analyseert de stand van zaken van de culturele diversiteit op de hogeschool en het stelt een serie beleidsmaatregelen voor die bij de '16 Schools' de docententeams in de komende vijf jaar voor twintig procent multiculturaler te maken. De aanpak is volgens een businesscase: het advies toont aan dat een drastische instroom van bi-culturele docenten geboden is, wil de hogeschool de kwaliteit van het onderwijs verbeteren. In Amsterdam, Den Haag en Rotterdam zijn bij INHolland veertig tot vijftig procent van de hbo-studenten bi-cultureel. Naast goed onderwijs verwachten die ook inspirerende bi-culturele docenten te zien, maar die zijn nu nog dun gezaaid. Het zijn zakelijke redenen die het advies dragen, en niet zozeer de bedrijfsethische argumenten of de noties vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Het advies spreekt van de term bi-culturelen, omdat deze beter aangeeft dat de niet-westerse allochtonen zowel door de cultuur van henzelf, hun ouders als de NL-cultuur zijn beïnvloed. Deze benaming doet ze daarom meer recht aan en bovendien ervaren zij zelf die benaming als minder stereotiep. Uit het advies blijkt overduidelijk dat voor INHolland meer bi-culturele docenten een *'must'* is om beter onderwijs te kunnen geven en om adequater met de kansen en bedreigingen.

Ook in het (v)mbo, havo en atheneum toont de verandering in de herkomst van leerlingen aan hoe sterk Nederland aan het verkleuren is. Dat is al meer dan tien jaar gaande, al hoeft het nog niet overal zo sterk op te vallen als in de Randstad en de grotere steden het geval is. Niettemin wijst deze ontwikkeling op duurzame veranderingen waar het onderwijs ook rekening mee moet houden. Er komen nieuwe problemen bij zoals een taalachterstand en een minder vanzelfsprekende ondersteuning vanuit het thuisfront. Die 'verkleuring' biedt echter ook nieuwe kansen: hoe jonger kinderen leren omgaan met andere culturele achtergronden, hoe groter de kans dat naderhand in het 'échte leven' culturele conflicten niet uit de hand lopen. Bijvoorbeeld omdat zij cultureel breder georiënteerd zijn geraakt, waardoor stereotype vooroordelen minder kans krijgen en onnodige escalaties voorkomen worden. In het onderwijs moet de ontwikkeling van deze competenties bij jongeren wel goed begeleid worden – ze ontstaan niet vanzelf omdat er veel leerlingen met verschillende culturele achtergronden zijn. Docententeams met ook vakbekwame leraren van een niet-westerse allochtone achtergrond kunnen daarbij helpen. Dat geldt niet alleen het voor het primair en voortgezet onderwijs. Daarom spelen deze inzichten ook een belangrijke rol in de 'businesscase' van INHolland.

Het beoogde resultaat van het nieuwe beleid bij INHolland is het hebben van multiculturele docententeams op alle 'schools' omdat zij beter uitpakken voor het onderwijs. Net als autochtone leraren dat voor autochtone leerlingen doen, kunnen de bi-culturele docenten ook effectieve rolmodellen zijn voor bi-culturele leerlingen. Bi-culturele docenten delen bovendien met zulke leerlingen een aantal cruciale ervaringen van het deels buitenstaander zijn. Daardoor voelen, herkennen en snappen zij sneller bij fricties of gedrag in groepen waar

¹ Zie link naar pdf-bestand met het rapport en advies: *HRM: Diversiteit Docenten*, INHolland 2009.

het hen om gaat. Hun steun kan effectiever zijn, hun gezag sneller worden geaccepteerd. Onderzoek in 2007 van TNO Kwaliteit van Leven² wees uit dat multicultureel samengestelde onderwijsteams meer kennis en belevingen van leerlingen, studenten en ouders 'in huis hebben' en minder last hebben van tunnelvisies of blinde vlekken. Zij beschikken over een verscheidenheid van invalshoeken, zijn creatiever en hebben een groter innovatievermogen. Zulke teams hebben daardoor een groter probleemoplossend vermogen, ook voor de specifiek met bi-culturaliteit verbonden problemen met het leren. En die teams, als ze intern goed functioneren, zien vaak ook onverwachte kansen om onderwijs te vernieuwen. De nuttige effecten zijn dus veel algemener en breder dan meestal wordt onderkend. Maar uit de ervaring blijkt dat het aantrekken en houden van bi-culturele docenten in de overwegend autochtone lerarenteams geen sinecure is. Wat zijn daarom de deeladviezen van INHolland voor het werven, binden en boeien van bi-culturele leraren, die wellicht ook bij andere opleidingen van nut kunnen zijn? Een beeld in vogelvlucht.

Fte-streefpercentages – In het advies wordt gekozen om binnen drie tot vijf jaar jaren minimaal twintig procent bi-culturele leraren in docententeams te realiseren. Uitgangspunt is dat als de kandidaat voor een leraarsfunctie aan de gestelde eisen voldoet, dat dan een bi-culturele achtergrond, en de bereidheid om ook van daaruit bijdragen te leveren in het onderwijs, een pluspunt voor de aanstelling oplevert. De extra inzetbare competenties die bi-culturaliteit voor de nieuwe kansen en bedreigingen in het team kan inbrengen, maken een dergelijke kandidaat van bi-culturele herkomst in functioneel opzicht tot de betere leraar. Daarom is er dan ook geen sprake van de omstreden voorkeursbehandeling.

Werving en selectie – Uit de gegevens van INHolland blijkt dat maar weinig bi-culturelen naar docentfuncties solliciteerden. *'Wij willen wel, maar ze zijn er niet'* is intern een gevleugelde maar te snelle verzuchting. Onderzoek (benoemen) wijst namelijk uit dat er wel degelijk belangstellenden zijn, maar dat de door ons ingezette media voor advertenties niet de hunne zijn. Alternatieve zoekkanalen zullen daarom moeten worden benut. Bijvoorbeeld door bi-culturele verenigingen in te schakelen of *preferred suppliers* die bi-culturele werkzoekende aan de man brengen. Of door op in een kraam of stand op manifestaties en festivals van bi-culturelen de kansen op en de aantrekkelijkheid van deze banen voor het voetlicht te brengen (Kwakoe Festival, Tong Tong Fair (voorheen Pasar Malam Besar), enzovoort. Een verkeerde beeldvorming over INHolland bij bi-culturele kandidaten werkt belemmerend in de werving. Het feit dat op de grote vestigingen van INHolland in de Randstad er vaak veertig tot vijftig procent hbo-studenten van bi-culturele afkomst zijn, blijkt onvoldoende uit het promotiemateriaal en de berichtgeving. Voor de INHolland-medewerkers is een aantal multiculturele kenmerken al zo vanzelfsprekend aanwezig – veel bi-culturele studenten, restaurants met halal-voedsel, stilte- of gebedsruimten – dat zij gewoon niet beseffen dat dit explicieter naar buiten is uit te dragen om een vertekend beeld te corrigeren. Dit gebrek aan representatie van de al bestaande 'cultural inclusiveness' bevestigt voor bi-culturele kandidaten het feitelijk onjuiste imago van een blanke school. Om daar nu in je eentje, als bi-culturele pionier te gaan werken, trekt de meeste beginnende docenten niet echt aan. Ook daar liggen dus kansen om drempels te slechten voor bi-culturele belangstellenden voor een functie in het onderwijs.

² Keijzer, Laura, & Thijs Winthagen, Sjiera de Vries, *Multiculturele teams in het onderwijs*, augustus 2007, TNO Kwaliteit van Leven.

Selectiecommissie - Bij de selectie van kandidaten is het van belang om ook een bi-culturele medewerker in de selectiecommissie op te nemen. Dit kan immers de invloed van onbewuste negatieve vooroordelen bij het selectieproces tegen gaan. Ook is het van belang om voorafgaande aan de gesprekken de beelden van de ideale kandidaat op basis van het functieprofiel, en bi-culturaliteit als pluspunt, onderling af te stemmen.

Binden en boeien - Wie de waarde van goed functionerende multiculturele lerarenteams onderkent, beseft het belang om ze te krijgen en te behouden. 'Binden en boeien' is dan wat de klok slaat. Het advies besteedt daarom extra aandacht aan de introductie, begeleiding van bi-culturele docenten. Vaak kunnen onbedoelde marginaliseringprocessen er immers toe leiden dat bi-culturele medewerkers, in een overwegend autochtoon milieu, er na verloop van tijd de brui aan geven. Als relatieve buitenstaanders vinden zij en krijgen zij soms weinig aansluiting bij hun collega's. Het advies luidt daarom om in het bestaande introductieprogramma voor nieuwkomers met een andere culturele achtergrond aandacht te besteden aan mechanismen die marginalisering of uitsluiting kunnen brengen. Ook zal aan elke nieuwe docent een collega mentor/ *sparring partner* worden toegewezen, voor de duur van een jaar, die als vraagbak en begeleider functioneert.

Paul P.J. Overvoorde

Projectleider *HRM: Diversiteit Docenten*, INHolland
Lectoraat *HRM en Persoonlijk Ondernemerschap*, INHolland