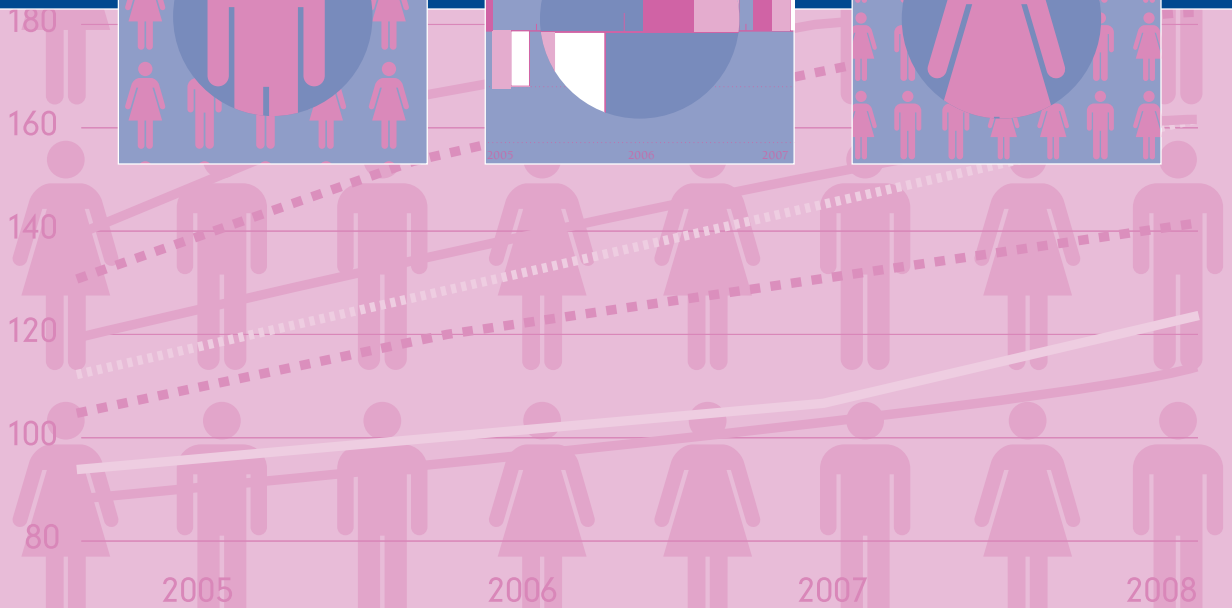
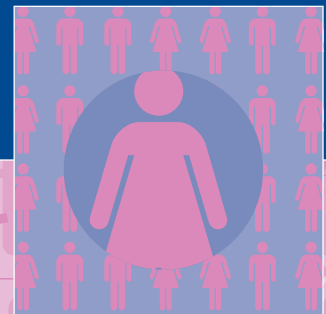
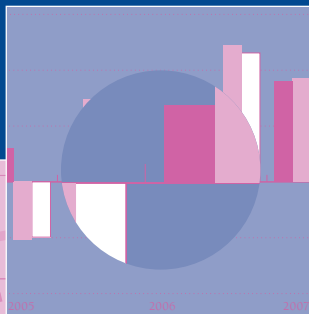
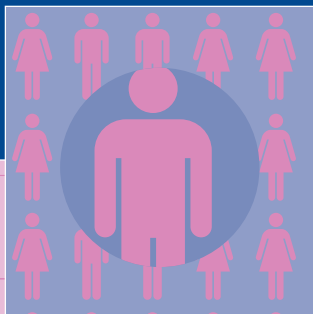


Multiculturele teams in het onderwijs



Multiculturele teams in het onderwijs

Multiculturele teams in het onderwijs

TNO Arbeid:
Laura Keijzer
Thijs Winthagen
Sjiera de Vries

SBO, augustus 2008

Uitgave: Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO), Den Haag
Auteurs: Laura Keijzer, Thijs Winthagen, Sjiera de Vries, TNO Arbeid Hoofddorp
Opmaak: Jolanda Witvoet, Alphen aan den Rijn
Druk: Ando, Den Haag

ISBN 978-90-77864-35-7

© augustus 2008, Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt, Den Haag

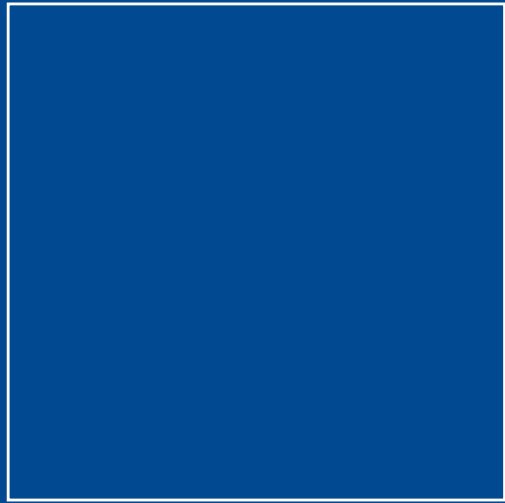
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijk toestemming van de uitgever.

| Inhoudsopgave

Samenvatting	8
1 Inleiding	16
1.1 Onderzoeksvragen	17
1.2 Onderzoeksmethode	17
2 Literatuuronderzoek	20
2.1 Het belang van multiculturele teams	21
2.2 Vorm geven aan diversiteitbeleid	22
2.3 Het vormen van multiculturele teams	23
2.4 Specifieke aandachtspunten voor het werken in multiculturele teams	25
2.5 Leiding geven aan multiculturele teams	27
3 Portretten van de scholen	30
3.1 De basisscholen	31
3.1.1 <i>Basisschool De Ster</i>	31
3.1.2 <i>De Vierambacht</i>	33
3.1.3 <i>Nellestein</i>	37
3.1.4 <i>PC Lukasschool</i>	39
3.2 De middelbare scholen	41
3.2.1 <i>Nova College</i>	41
3.2.2 <i>Libanon Lyceum</i>	43
3.2.3 <i>Thamen College</i>	45
3.3 Het ROC	47
3.3.1 <i>ROC Mondriaan</i>	47
4 Algemene bevindingen	50
4.1 Contact met leerlingen en ouders	51
4.2 Samenwerking onderling	52
4.3 Beleid	53
4.4 Leiding geven	54



5	Werkconferentie	56
5.1	Presentatie TNT Post	57
5.1.1	Aanbevelingen	58
5.2	Presentatie Gemeente Dordrecht	59
5.2.1	Aanbevelingen	59
5.3	Discussierondes	60
5.3.1	<i>Hoe bepaal je wat kwaliteit is en hoe herken je het?</i>	60
5.3.2	<i>Hoe functioneren multiculturele teams goed?</i>	61
5.3.3	<i>Wel of geen expliciet beleid omtrent multiculturele teams?</i>	61
5.3.4	<i>Wat is de rol van de schoolbesturen in dit thema?</i>	62
6	Conclusies en aanbevelingen	64
6.1	Waarom aandacht voor diversiteit?	65
6.2	Een beleid rond diversiteit?	66
6.3	Hoe te komen tot multiculturele teams?	68
6.4	Hoe worden multiculturele teams succesvol?	69
6.5	Aanbevelingen	71
6.5.1	<i>Formuleer een visie en een beleid</i>	71
6.5.2	<i>Focus op kwaliteit</i>	71
6.5.3	<i>Bestrijd vooroordelen en denken in stereotypen</i>	71
6.5.4	<i>Leer elkaar kennen</i>	72
6.5.5	<i>Neem de tijd.</i>	72
6.5.6	<i>Lange en korte termijn acties.</i>	72
6.6	Tips van de scholen	72
7	Referenties	74



Samenvatting

| Samenvatting

In opdracht van Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) heeft TNO Kwaliteit van Leven een onderzoek uitgevoerd naar multiculturele teams in het onderwijs. Doel van het onderzoek is om scholen te ondersteunen bij het vormgeven van multiculturele teams en bij het verbeteren van bestaande multiculturele teams.

Een literatuuronderzoek is uitgevoerd over multiculturele teams en het beleid dat daarop gevoerd kan worden. Er zijn interviews gehouden op scholen die ervaring hebben met het werken in multiculturele teams. De bevindingen uit beide deelonderzoeken zijn met een aantal deskundigen en direct betrokkenen besproken in een werkconferentie. Op basis van al deze informatie zijn conclusies en concrete aanbevelingen geformuleerd.

In de literatuurstudie is naar voren gekomen dat organisaties verschillende redenen en belangen hebben om aandacht te besteden aan diversiteit en het werken met multiculturele teams. Organisaties kunnen druk van buitenaf ervaren om met multiculturele teams te gaan werken. Ook kunnen organisaties de wens hebben om verantwoord te ondernemen. In dit geval streven organisaties naar de erkenning van het belang van gelijke kansen. Een derde argument is de arbeidsmarkt, die knapper wordt en verkleurd. Dan is er een commercieel argument om met multiculturele teams te werken.

Organisaties kunnen baat hebben van een multicultureel personeelsbestand doordat ze daarmee beter kunnen inspelen op de wensen en behoeften van hun klanten en afnemers. Tenslotte zijn er organisaties die streven naar diversiteit omdat de verschillen tussen medewerkers zorgen voor een betere kwaliteit van het werk.

De onderzochte scholen vinden dat zij een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben om te werken met een multicultureel team. In die visie hoort het personeelsbestand van een school een afspiegeling te zijn van het leerlingenbestand en van de omgeving van de school. Bovendien kan een multicultureel personeelsbestand inspelen op de krapte op de arbeidsmarkt. Het belangrijkste argument om met multiculturele teams te werken was voor deze scholen echter dat multiculturele teams in het onderwijs maken dat beter kan worden ingespeeld op de wensen en behoeften van (allochtone) leerlingen en ouders.

Uit de interviews is gebleken dat de meeste onderzochte scholen geen specifiek beleid voeren om te komen tot multiculturele teams. Ze zijn volgens de geïnterviewden grotendeels als 'vanzelf' zo geworden. Dat is opmerkelijk, niet alleen omdat we uit de literatuur weten

dat veel organisaties er veel moeite voor moeten doen om te ‘verkleuren’ maar vooral ook omdat in de praktijk blijkt dat maar weinig scholen deze ontwikkeling doormaken. De scholendirecties hanteren wel allen een duidelijke visie op diversiteit. Ze zien het niet als een doel op zich maar meer als middel om de kwaliteit van het onderwijs te vergroten.

Eén van de zaken die heeft bijgedragen aan de multiculturalisatie van de onderzochte scholen is de visie van de betrokken directeuren. Zij vinden diversiteit van belang, en waarschijnlijk maakt dit dat zij, bewust of onbewust, ruimte scheppen om te komen tot diversiteit. Blijkbaar is in een dergelijke situatie een formeel beleid niet nodig. We kunnen hieruit echter niet concluderen dat diversiteitsbeleid over het algemeen overbodig is. Dat bewijzen de vele scholen die nog niet multicultureel van samenstelling zijn. Daarvoor kunnen natuurlijk vele redenen zijn, maar om de situatie te veranderen zal in veel gevallen toch beleid moeten worden gevoerd.

Ook voor het goed samenwerken in de multiculturele teams hebben de meeste scholen in dit onderzoek geen specifiek beleid. Als bijsturing nodig is spelen ze daar ad hoc op in, bijvoorbeeld door een cursus te organiseren of een borrel om elkaar informeel beter te leren kennen. Ook hier kunnen we concluderen dat dit op deze scholen blijkbaar voldoende is, maar lang niet overal zal volstaan. Want ook over het goed en effectief samenwerken in gemengde groepen is uit onderzoek bekend dat dit vaak specifieke aandacht vraagt.

Hoewel de door ons onderzochte scholen over het algemeen geen beleid voeren gericht op diversiteit hebben ze dus wel een visie op diversiteit en hechten ze er belang aan. Daarnaast sturen de scholen heel gericht op kwaliteit, waarbij ook diversiteit als een belangrijke kwaliteit wordt gezien. Voordeel van deze benadering is dat er geen apart beleid nodig is gericht op allochtonen. Dat kan immers stigmatiserend werken en het beeld oproepen dat, om allochtonen binnen te halen, de kwaliteitseisen verlaagd worden. Zowel geïnterviewden als deskundigen benadrukken dat er nooit getornd mag worden aan de kwaliteitseisen. Wel tekenen zij daarbij aan dat het wenselijk is goed te definiëren wat onder kwaliteit verstaan wordt. Goed kunnen omgaan met (allochtone) ouders en leerlingen kan daarbij een belangrijk criterium zijn, evenals het zijn van een rolmodel of voorbeeld voor leerlingen. In die zin kan een niet-Nederlandse achtergrond een extra kwaliteit zijn die wordt ingebracht in het team. Waarbij uiteraard voorwaarde blijft dat kennis en didactische kwaliteiten op voldoende niveau moeten zijn.

Een laatste aandachtspunt op het terrein van beleid is de door de externe experts ingebrachte rol van het schoolbestuur. Hoewel de rol van dit bestuur niet overal even groot lijkt, is het toch van belang ook het bestuur expliciet te betrekken bij het ontwikkelen van een visie en/of beleid gericht op diversiteit.

Conclusies rondom beleid kort samengevat:

- *Visie/strategie*: de directies hebben allen een duidelijke visie op personeelsbeleid.
- *Werving en selectie*: de scholen gaan voor kwaliteit. Op dat punt worden geen concessies gedaan. Met name een goede beheersing van de Nederlandse taal is voor een aanstellingen als leraar een voorwaarde. Daarnaast zoeken de scholen naar extra kwaliteiten die allochtone docenten mogelijk te bieden hebben. Over het algemeen wordt het personeel bij de selectiefase betrokken via deelname in een sollicitatiecommissie. Enkele scholen werken samen met ROC's om te komen tot talentontwikkeling.
- *Beoordeling*: contact kunnen leggen met (allochtone) ouders en leerlingen wordt meegenomen als beoordelingscriterium, juist op scholen met veel allochtone leerlingen.
- *Taakverdeling*: bij allochtone docenten wordt het contact leggen met de allochtone ouders en de buurt expliciet opgenomen in de taakomschrijving.
- *Gedragregels*: het stellen van grenzen creëert duidelijkheid en rust. Met andere woorden, juist omdat de directies op hoofdlijnen aangeven waar de grenzen voor iedereen zich bevinden in bijvoorbeeld culturele uitingen, voelen medewerkers zich gewaardeerd en leiden de verschillende culturen minder snel tot spanningen.

Over het algemeen is er op de bezochte scholen weinig aandacht voor doorstroming. Gezien de platte organisatiestructuur zijn hiervoor over het algemeen al weinig mogelijkheden, maar de doorstroming van allochtonen lijkt nog beperkter dan bij hun autochtone collega's. Dit heeft waarschijnlijk verschillende oorzaken, maar één ervan lijkt te zijn dat de allochtone docenten vaak net even een extra zetje nodig hebben om daadwerkelijk te 'gaan' voor een hogere functie. En dat zetje ontbreekt vaak.

Om multiculturele teams te kunnen vormen moet de school beschikken over medewerkers met verschillende etnische achtergronden. Bij de meeste scholen is dat nog niet het geval en zal eerst gewerkt moeten worden aan het binnenhalen van allochtone medewerkers. De scholen in ons onderzoek geven aan dat bij hen niet zozeer sprake was van 'binnenhalen' (een actieve daad) maar meer van 'bin-

nenkomen': het gebeurde min of meer vanzelf. In een enkel geval is wel in advertenties vermeld dat etnische minderheden uitdrukkelijk verzocht worden om te solliciteren, in de meeste gevallen echter hadden zich gewoon allochtone sollicitanten gemeld. Gezien het 'verkleuren' van de arbeidsmarkt zal dat laatste steeds vaker voorkomen.

Na het werven van kandidaten volgt de selectie. Hierover is op een aantal scholen in ons onderzoek afgesproken dat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uitgaat naar een allochtone sollicitant, bij een aantal anderen was de voorkeur voor een sollicitant met een allochtone achtergrond min of meer vanzelfsprekend zonder dat hier expliciet afspraken over waren gemaakt. Daarnaast zal waarschijnlijk een rol hebben gespeeld dat men in de onderzochte scholen positieve beelden heeft over het werken in multiculturele teams. Die beelden hebben waarschijnlijk de invloed van allerlei negatieve stereotype beelden over allochtonen kunnen neutraliseren, die in veel andere situaties de kansen van allochtone kandidaten beperken en maken dat hun kwaliteiten niet herkend worden. Op veel scholen zullen overigens meer expliciete acties nodig zijn om het effect van de negatieve stereotypen en de voorkeur voor kandidaten die sterk lijken op de selecteurs tegen te gaan.

De literatuur laat zien dat het werken met multiculturele teams vaak niet vanzelf succesvol is. Er is bijvoorbeeld vaak angst en weerstand bij de zittende medewerkers. Om de weerstand te verkleinen is het aan te bevelen om de eerste persoon uit een bepaalde doelgroep te plaatsen op een plek waar de kans op succes het grootst is. In een onderwijsorganisatie zou dat bijvoorbeeld kunnen betekenen dat de allochtone docent de taak krijgt om te werken aan een beter contact met allochtone ouders. Zo kan snel duidelijk worden wat de meerwaarde van diversiteit is voor het team. Op verschillende onderzochte scholen worden allochtone docenten inderdaad zo ingezet en ziet men de positieve effecten. Dit zal er zeker toe bijdragen dat men op die scholen overtuigd is van de waarde van een etnisch gemengd team. Er wordt overigens wel gewaarschuwd dat het onderhouden van de contacten met ouders een extra taak is die duidelijk omschreven moet worden, en dat er in de taakbelasting gezorgd moet worden dat er geen overbelasting ontstaat.

Een volgende succesfactor van diversiteitbeleid is het rekening houden met de wensen en behoeften van individuele werknemers. Er kan bijvoorbeeld rekening gehouden worden met specifieke feestdagen uit andere culturen. Uit de interviews blijkt dat de onderzochte scholen hier op verschillende manieren mee om gaan. Op de ene school krijgt een docent vrij met bijvoorbeeld het Suikerfeest, op een

andere school gaat dat minder gemakkelijk. Ook in het leidinggeven dient rekening gehouden te worden met culturele verschillen. Zo geeft een directeur aan dat je rekening moet houden met gevoelens en gevoeligheden, maar dat je hier wel een duidelijke lijn in moet trekken. Wanneer je iets te ver vindt gaan, moet je hier open en duidelijk over spreken met elkaar.

De derde factor voor het slagen van een multiculturele samenwerking is communicatie. Diversiteit in een team maakt de kans op miscommunicatie groter. De taal kan een probleem zijn, maar ook de non-verbale communicatie kan tot misverstanden leiden. Kennis over elkaars cultuur en gebruiken kan de kans op dit soort misverstanden verkleinen. Uit de interviews blijkt dat er veel geleerd wordt over de cultuur van collega's. Dit gebeurt vaak informeel en is daarom afhankelijk van de mate waarin de docenten in elkaar geïnteresseerd zijn. Er wordt nauwelijks gebruik gemaakt van meer formele en gestructureerde manieren van leren, zoals wel aanbevolen in de literatuur.

We denken daarbij bijvoorbeeld aan trainingen interculturele communicatie, of bijeenkomsten die deelnemers bewust maken van hun eigen cultuur en laten zien dat wat zij vanzelfsprekend vinden, dat niet is voor anderen.

Hoe teamleden elkaar zien en benaderen is een belangrijke factor in het laten slagen van multiculturele teams. Vooroordelen en onbegrip kunnen het contact belemmeren, waardoor het samenwerken lastiger wordt. Om te voorkomen dat dit gebeurt, is het belangrijk dat mensen elkaar persoonlijk leren kennen en waarderen. Men gaat elkaar dan meer beoordelen op persoonlijke eigenschappen en minder op de culturele achtergrond. In de scholen die we bezochten werd inderdaad soms actief gewerkt aan de informele onderlinge contacten, bijvoorbeeld door het organiseren van een (verplichte) borrel of uitje. Het is echter geen gemeengoed om hier expliciet aandacht aan te besteden. Hier liggen dus nog kansen!

Naast het elkaar kennen heeft ook het hebben van een gemeenschappelijk doel een positief effect op het samenwerken in een multicultureel team. Zo raken de teamleden, over de grenzen van hun achtergrond heen, met elkaar verbonden. De onderzochte scholen onderstrepen het belang van een gemeenschappelijk doel, en vinden dit in 'goed onderwijs geven' of aanverwante thema's die nauw aansluiten bij de essentie van het werk en bij de redenen waarom men heeft gekozen voor het onderwijsvak.

De experts aanwezig bij de werkconferentie herkennen de uitkomsten van het onderzoek. Op basis van het literatuuronderzoek, de

bevindingen in het onderzoek onder multiculturele scholen en de uitkomsten van de werkconferentie zijn zes aanbevelingen geformuleerd voor scholen die willen werken met multiculturele teams:

1. *Formuleer een visie en een beleid*
2. *Focus op kwaliteit*
3. *Bestrijd vooroordelen en denken in stereotypen*
4. *Leer elkaar kennen*
5. *Neem de tijd*
6. *Maak onderscheid in lange en korte termijn acties*

1

Inleiding

In opdracht van Sector Bestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) heeft TNO Kwaliteit van Leven een onderzoek uitgevoerd naar multiculturele teams in het onderwijs. Het doel van het onderzoek is het ondersteunen van scholen bij het vormgeven van een multiculturele arbeidsorganisatie aan de hand van ervaringen van scholen met multiculturele teams. De resultaten van het onderzoek worden beschreven in dit rapport. Dit rapport biedt een handreiking bij een weloverwogen invoering van multiculturele teams en het verbeteren van bestaande multiculturele teams in het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs en het beroepsonderwijs. In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet besproken.

1.1 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen die centraal staan in dit onderzoek zijn:

- Waarom zouden scholen een beleid moeten voeren rond het vormgeven van een multiculturele arbeidsorganisatie?
- Wat kunnen scholen doen om vorm te geven aan een multiculturele arbeids-organisatie?
- Wat zijn de ervaringen tot nu toe, hoe werken multiculturele teams in de praktijk en wat is het effect daarvan op het primaire proces, de werkbeleving, de reacties van leerlingen en ouders etc.?
- Wat kunnen we andere scholen op basis van de opgedane ervaringen aanbevelen?

1.2 Onderzoeksmethode

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden hebben we interviews afgenomen op vier basisscholen, drie middelbare scholen en één ROC (zie tabel 1 voor een overzicht van de bezochte scholen). Alle scholen waar de interviews gehouden zijn hebben ervaring met multiculturele teams. De scholen bevinden zich in de Randstad, aangezien hier de meeste ervaring bestaat met multiculturele teams. Binnen de geselecteerde scholen hebben we gesproken met verschillende partijen/personen, om zo een zo goed mogelijk beeld te krijgen van zowel beleid als praktijk. Per school hebben we gesproken met de directie, allochtone en autochtone docenten en waar mogelijk met de medezeggenschapsraad. Er zijn zowel groepsinterviews als individuele interviews gehouden.

Naast de interviews is ook een literatuurstudie gedaan. We hebben literatuur bestudeerd over multiculturele teams in het bedrijfsleven

en in het onderwijs, zodat de praktische bevindingen van de interviews aan deze literatuur getoetst kunnen worden.

Ook is er een werkconferentie georganiseerd. Hier kregen mensen uit het onderwijs en deskundigen op het gebied van diversiteit de kans om hun opinie te geven op het onderzoek en het thema ‘multiculturele teams in het onderwijs’.

In dit rapport wordt eerst het literatuuronderzoek besproken. Daarna worden de portretten van de scholen gepresenteerd. Per school is een portret gemaakt waarin beknopt staat hoe het werken in multiculturele teams op deze scholen vorm krijgt en wat de ervaringen zijn. Daarna beschrijven we de algemene bevindingen die we uit de ervaringen van de bezochte scholen halen. Deze leiden tenslotte tot de conclusies en aanbevelingen. Deze zijn gebaseerd op de verschillende bronnen, zoals het literatuuronderzoek, de praktijkervaring van de scholen, de uitkomsten van de werkconferentie en de expertise van TNO. Daarbij zullen zowel aanbevelingen aan de orde komen die simpel maar effectief zijn als aanbevelingen die meer structureel zijn en waarvan de effecten veelal pas op een wat langere termijn zichtbaar worden.

Tabel 1 Bezochte scholen

Basisscholen	Plaats	Gesproken met
De Ster	Amsterdam	directeur 2 allochtone docenten 3 autochtone docenten
De Vierambacht	Rotterdam	directeur 1 lid MR 2 consulenten ouderbetrokkenheid 2 allochtone docenten 1 autochtone docent
Nellestein	Amsterdam	directeur 3 allochtone docenten 3 autochtone docenten 1 autochtoon lid van MR 1 allochtoon lid van MR
PC Lukasschool	Utrecht	directeur 2 allochtone docenten 3 autochtone docenten

Middelbare scholen	Plaats	Gesproken met
Novacollege	Den Haag	directeur 1 lid MR 3 autochtone docenten 3 allochtone docenten
Libanon Lyceum	Rotterdam	directeur 3 allochtone docenten 3 autochtone docenten
Thamen College	Uithoorn	directeur en P&O 2 allochtone docenten 3 autochtone docenten
ROC's	Plaats	Gesproken met
ROC Mondriaan	Den Haag	directeur 2 autochtone teamleiders (tevens docenten) 1 allochtone teamleider (tevens docent) 1 autochtone docent 1 allochtone docent

2

Literatuuronderzoek

| Literatuuronderzoek

Voordat we in de praktijk onderzocht hebben hoe multiculturele teams in het onderwijs werken, hebben we een literatuuronderzoek gedaan. In dit literatuuronderzoek is onderzocht wat al bekend is over multiculturele teams in het bedrijfsleven en in het onderwijs. De volgende onderzoeksvragen zijn leidend in het literatuuronderzoek:

- Waarom vinden organisaties het belangrijk om te werken met multiculturele teams?
- Hoe geven organisaties vorm aan een multiculturele arbeidsorganisatie?
 - Hoe kan vorm worden gegeven aan diversiteitbeleid?
 - Wat kunnen organisaties doen om te komen tot multiculturele teams?
- Wat is de praktijk van multiculturele teams?
 - Wat zijn specifieke aandachtspunten voor het werken in multiculturele teams?
 - Wat zijn specifieke aandachtspunten voor het leidinggeven aan multiculturele teams?

Hieronder worden de bevindingen van het literatuuronderzoek belicht.

2.1 Het belang van multiculturele teams

Organisaties hebben verschillende redenen en belangen om te werken met een multicultureel personeelsbestand, zo blijkt uit onderzoek (De Vries, Nuyens, Gründemann, De Bruin & Willemsen, 2002). Zo kan *druk van buitenaf* een reden zijn om meer allochtonen in dienst te nemen. Bij druk van buitenaf valt te denken aan de overheid die minimale wettelijke verplichtingen opstelt waar organisaties aan moeten voldoen, zoals het geval was met de Wet Samen. Ook valt te denken aan druk vanuit de media.

Voor veel organisaties is *de veranderende arbeidsmarkt* een belangrijk argument om meer allochtonen in dienst te nemen. Zeker in regio's zoals de Randstad is dit een belangrijk argument: organisaties kunnen het zich domweg niet langer veroorloven om slechts in de 'witte vijver' te vissen, gezien de krappe arbeidsmarkt.

Er zijn ook argumenten met een positievere inslag. Organisaties kunnen de wens hebben om *'verantwoord te ondernemen'*. Deze motivatie komt voort uit een erkenning van het belang van gelijke kansen.

Een andere reden om te kiezen voor een multicultureel personeelsbe-

stand is dat dit betere mogelijkheden biedt om te kunnen *inspelen op de wensen en behoeften van klanten of afnemers*. Ook die groep wordt diverser, en voor het goed bedienen van zeer verschillende klanten is kennis over die groepen van belang. Door het aannemen van mensen met verschillende achtergronden proberen organisaties deze kennis binnen te halen. Zo hebben verzekeraars bijvoorbeeld via allochtone medewerkers een betere toegang gevonden tot allochtone klanten, en in de zorg profiteert men van de kennis over taal en cultuur van allochtone medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat veel scholen die opereren in een multiculturele samenleving, met veel allochtone leerlingen, om deze reden de behoefte voelen om hun personeelsbestand een afspiegeling te laten zijn van de etnische samenstelling van hun leerlingenbestand. Allochtone docenten blijken een voorbeeldfunctie te kunnen vervullen voor zowel de allochtone als de autochtone leerlingen. Voor allochtone leerlingen biedt de allochtone docent herkenning, voor autochtone leerlingen een kans om op een positieve manier in contact te komen met allochtonen (Inventarisatie van schoolleiders en starters/studenten, 2006).

Naast de meerwaarde van de etnische of culturele achtergrond van allochtone medewerkers heeft ook diversiteit op zich een *meerwaarde*. Uit onderzoek blijkt dat er in etnisch heterogene groepen veelal sprake is van een grotere verscheidenheid aan invalshoeken en perspectieven. De discussies die hierdoor ontstaan zorgen, mits ze in goede banen worden geleid, voor een aantal positieve effecten die een meerwaarde geven aan multiculturele teams (Cox, 2001; Van Oudenhoven, 2002):

- Een beter probleemoplossend vermogen: er is een bredere en rijkere ervaring aanwezig om een probleem te benaderen en op te lossen;
- Meer creativiteit en innovatie-vermogen;
- Meer flexibiliteit omdat de cognitieve structuur (de manier van informatie organiseren en gebruiken) van de werknemers verandert.

2.2 Vorm geven aan diversiteitbeleid

Organisaties die streven naar meer diversiteit kunnen veel leren van de ervaringen van hun voorgangers. Vaak gaat het daarbij om leerpunten die meer algemeen gaan over het invoeren van nieuw beleid, op andere punten hebben de leerpunten meer specifiek betrekking op diversiteitbeleid.

Het streven naar meer diversiteit ligt soms gevoelig in organisaties. Het introduceren van een beleid op dit punt kan dan veel *weerstand* oproepen. Uit onderzoek blijkt dat het in die gevallen beter werkt

om het onderwerp eerst informeel te introduceren en met mensen te praten over hoe ze er tegenover staan. Als de ‘opinion-leaders’, de formele en informele leiders, eenmaal overtuigd zijn van het belang van diversiteit wordt het dan formeel op de agenda geplaatst met een grotere kans op succes (De Vries et al., 2005).

Bij het introduceren van diversiteitbeleid is het van belang te beschikken over goede, steekhoudende argumenten, zoals de krapte op de arbeidsmarkt of de toegevoegde kwaliteiten van een divers team. Wat een goed argument is hangt uiteraard sterk af van de specifieke situatie van de organisatie, zoals de etnische samenstelling van het leerlingenbestand. Ook moet de vormgeving van het diversiteitbeleid aansluiten bij de manier waarop de organisatie in de regel omgaat met veranderingen en nieuw beleid. Dus geen van boven opgelegd beleid in een organisatie die normaal gesproken uitgaat van initiatief van onder op (De Vries et al., 2002). Verder heeft diversiteitbeleid een grotere kans van slagen in een organisatie met een open cultuur, waar men oog heeft voor en rekening houdt met de wensen en behoeften van individuele werknemers. Ook arbeidsvoorwaarden die ruimte bieden aan de wensen en behoeften van individuele werknemers bevorderen de kans op het slagen van het diversiteitbeleid. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het toekennen van verlofdagen voor specifieke feestdagen.

Om teleurstelling te voorkomen is het overigens van belang duidelijk te maken dat het even kan duren voor de positieve effecten van diversiteitbeleid zichtbaar worden. Zo moeten, zoals we al eerder aangaven, mensen eerst leren werken met diversiteit voordat de potentiële meerwaarde bereikt wordt. Als de organisatie een snelle ‘return on investment’ verwacht kan dat tot teleurstelling leiden. Dan is het van belang om (ook) te zoeken naar ‘quick wins’, bijvoorbeeld door het inzetten van allochtone medewerkers bij het leggen van contact met allochtone klanten (ouders, leerlingen).

2.3 Het vormen van multiculturele teams

Het vormen van multiculturele teams wordt bemoeilijkt door beelden die mensen over en weer van elkaar hebben. Mensen onderscheiden een ‘wij’ en een ‘zij’, en etnische of culturele afkomst is een belangrijk criterium om te bepalen wie in welke groep valt. Over de ‘anderen’, de ‘zij-groep’, denken we vaak negatief. Het is moeilijker om hun kwaliteiten te herkennen. Omdat bijvoorbeeld selectiecommissies vaak bestaan uit autochtonen betekent dit dat allochtonen (‘zij’) vaak een minder positieve beoordeling krijgen dan autochtonen (‘wij’) met dezelfde kwaliteiten (zie bijv. Coates, & Carr, 2005; De Meijer, Born, Terlouw, & Van der Molen, 2006). Ook spelen

stereotypen of 'assumed characteristics' een rol bij de beoordeling: beelden die we hebben van een bepaalde groep, en die we 'plakken' op elk individu uit die groep. Allochtonen sollicitanten hebben zo in de praktijk last van de negatieve stereotypen die de ronde doen over allochtonen. Deze fenomenen spelen overigens niet alleen een rol bij de selectie van nieuwe medewerkers, maar ook bij besluiten over doorstroom of bij meer dagelijkse beoordelingen van het werk van medewerkers.

Volgens de 'complexity-extremity theory' is één van de redenen dat we de 'wij-groep' minder extreem beoordelen dan de 'zij-groep' simpelweg dat we meer contact met hen hebben. Hierdoor kunnen we een complexer beeld vormen van mensen uit onze eigen groep en dit complexere beeld maakt vervolgens dat onze beoordelingen vaak ook genuanceerder en accurater zijn dan wanneer we mensen beoordelen uit een andere groep (De Meijer et al., 2006).

De vertekening of 'bias' in ons oordeel over mensen van de 'zij-groep', zoals we die zojuist bespraken, maken dat we hen over het algemeen minder positief beoordelen. Dit speelt bijvoorbeeld een rol tijdens selectie-interviews, waar deze vertekeningen er voor zorgen dat kandidaten met een andere (etnische) achtergrond minder kans maken om geselecteerd te worden. Dit geldt zowel bij de selectie van nieuwe medewerkers als bij de beslissing over een promotie naar een hogere functie, maar ook als we bijvoorbeeld een collega beoordelen. Het binnenhalen van mensen met een andere achtergrond, bijvoorbeeld allochtonen in een witte organisatie maar ook vrouwen in een door mannen gedomineerde organisatie, wordt hierdoor gehinderd. Het is moeilijk om de invloed van onze beelden over onszelf en anderen uit te schakelen. Maar het is wel mogelijk om de invloed te beperken. Het helpt bijvoorbeeld als beoordelaars zich bewust zijn van de invloed van beelden op hun beoordeling. Ook helpt het om de beoordelingscriteria goed te formuleren, en bij elke kandidaat expliciet te verwoorden in hoeverre men vindt dat hij of zij voldoet aan de criteria. Door hierover te praten moeten de beoordelaars expliciet aangeven waarop zij hun oordeel baseren, en door het actieve denken hierover wordt de kans op vertekening kleiner. Die werkt immers vooral op onbewust niveau. Ook het trainen van beoordelaars in (interculturele) gespreksvoering is aan te raden omdat men ook hierdoor meer bewust wordt van de invloed van het eigen gedrag en de eigen beelden op het oordeel over de ander (Dagevos, Rodenburg, De Vries, & Van den Berg, 1998).

2.4 Specifieke aandachtspunten voor het werken in multiculturele teams

In multiculturele teams is er vaak een verscheidenheid aan invalshoeken en perspectieven. Deze verschillen hebben positieve gevolgen, zoals meer creativiteit en innovatie-vermogen (Cox, 2001, zie ook 3.1). Echter, de grote verscheidenheid aan invalshoeken en perspectieven kan ook negatieve gevolgen hebben. De verschillen kunnen leiden tot misverstanden en frustraties.

Dit proces wordt vaak versterkt doordat mensen ethnocentrisch denken. Dat wil zeggen dat ze alleen positief zijn over zaken of gebeurtenissen als ze lijken op wat ze gewend zijn in hun eigen cultuur. In contacten met mensen met een andere culturele achtergrond blijft hun eigen cultuur de maatstaf. Een voorbeeld: in sommige culturen is het ongeleefd om rechtstreeks 'nee' te zeggen tegen je meerdere. Door mensen met een Nederlandse culturele achtergrond wordt dit gedrag vaak als achterbaks bestempeld. Mensen die ethnocentrisch denken zijn niet in staat te (h)erken- nen dat het gedrag door anderen juist als respectvol wordt gezien. Dergelijke verschillen van interpretatie van een situatie kunnen gemakkelijk aanleiding vormen tot conflicten en onbegrip, of maken dat mensen elkaar minder aantrekkelijk vinden (Chemers, Oskamp, & Costanzo, 1995). Dat mensen uit verschillende (etnische) groepen elkaar vaak minder aantrekkelijk vinden wordt, behalve door ethno- centrisme, ook wel verklaard door de 'similarity attraction theory' (Byrne, aangehaald in Van Oudenhoven, 2002). Deze stelt dat mensen met verschillende attitudes en overtuigingen zich over het algemeen minder tot elkaar aangetrokken voelen. Ook dit kan een prettige samenwerking in de weg staan.

De verschillen in een multicultureel team kunnen dus leiden tot minder groepscohesie, wat weer kan leiden tot minder productiviteit en minder goede samenwerking. Om dit te beperken is het belangrijk om, zeker in de beginperiode van het samenwerken (ook wel de oriëntatiefase genoemd), de samenwerking actief in goede banen te leiden. Belangrijk daarbij is dat teamleden elkaar persoonlijk leren kennen (Allport, aangehaald in Van Oudenhoven, 2002). Ook begeleiding bij het (leren) oplossen van problemen helpt om deze fase goed door te komen. Men gaat elkaar dan meer beoordelen op persoonlijke eigenschappen en minder op de culturele achtergrond van de groep waaruit men afkomstig is. De kans op een positieve beoor- deling is dan groter (Tajfel, aangehaald in Chemers et al. 1995). Om nieuwe multiculturele teams goed samen te laten werken helpt het te zorgen voor een gemeenschappelijk doel, naast het leren kennen van elkaar en een goede procesbegeleiding. Een dergelijk

doel biedt de teamleden de mogelijkheid zich met elkaar te verbinden (Chemers et al., 1995). Ook het benadrukken van het positieve en wenselijke van cultuurverschillen kan een positieve rol spelen. Dat geldt ook voor het bieden van de mogelijkheid om meer te leren over elkaars cultuur. Dit kan tijdens een training, door er over te praten in werkoverleg, of door het te ervaren tijdens informele bijeenkomsten.

Als er in deze beginfase inderdaad voldoende aandacht wordt besteed aan het samenwerken is er op langere termijn vaak een positief effect: men heeft geleerd om de inbreng van de verschillende collega's op waarde te schatten en om zaken van meer kanten te bekijken, waardoor de samenwerking effectiever en efficiënter wordt dan in een homogeen team. In een homogeen team werkt men in de beginfase vaak gemakkelijker samen, omdat men gewend is aan elkaars manieren van denken en doen. Er is echter minder kans op ontwikkeling, en bovendien bestaat het gevaar op 'group think': de neiging tot conformeren maakt dat men minder kritisch nadenkt en (dus) eerder fouten maakt. Men is het té snel met elkaar eens (Janis, aangehaald in Van Oudenhoven, 2002).

Een van de zaken die bij het leren samenwerken in een multicultureel team vaak aandacht nodig heeft is de communicatie (Van Oudenhoven, 2002). Ook al spreken alle leden van het team goed Nederlands, toch begrijpt men elkaar vaak niet. Deels komt dit omdat mensen voor wie het Nederlands niet de moedertaal is vaak de nuances in de taal en de grapjes minder goed begrijpen. Daarnaast is de communicatiestijl ook voor een groot deel cultuurafhankelijk. Zo is men in bepaalde culturen gewend om heel direct te communiceren terwijl in andere culturen een meer indirecte stijl gewaardeerd wordt. Ook de non-verbale communicatie is vaak erg verschillend en dit kan tot misverstanden leiden.

Kennis over elkaars cultuur, gebruiken en manier van communiceren kunnen een positief effect hebben op het samenwerken in een multicultureel team (Van Oudenhoven, 2002). Maar misschien is kennis over de eigen culturele achtergrond en de eigen waarden en normen nog wel belangrijker. Vooral is dan van belang dat men zich realiseert dat die eigen waarden en normen niet de universele standaard zijn, maar slechts gelden voor de eigen groep. Deze normen en waarden zijn daarmee wel meer vertrouwd, maar niet per definitie beter of meer waard dan die van een andere groep (De Vries, 1999). Wanneer het personeelsbestand diverser wordt, kan dit weerstand met zich mee brengen. De Vries et al. (2002) geven advies over hoe om te gaan met weerstand van het personeel. Die weerstand kan er uit bestaan dat men leden van een bepaalde groep liever niet in

de eigen nabijheid heeft, maar kan ook zijn oorzaak hebben in het afkeuren van het beleid dat gevoerd wordt om te komen tot diversiteit. Ook kan de weerstand een gevolg zijn van angst: angst voor het onbekende (een andere groep) of angst voor verandering.

Zowel Van Oudenhoven als De Vries et al. geven aan dat het verstrekken van informatie kan helpen de weerstand te reduceren. Als mensen meer weten over het beleid dat gevoerd wordt, wat de gevolgen zijn en waarom het gevoerd wordt, neemt de weerstand vaak af. Ook meer informatie over de nieuw aan te werven medewerkers kan veel weerstand, onzekerheid en angst wegnemen.

Weerstand tegen de komst van allochtone medewerkers komt ook vaak voort uit stereotype ideeën over hun kwaliteiten (zie ook 3.3): Men verwacht dat de nieuwe collega zijn of haar werk niet goed zal doen en daarmee de kwaliteit van de organisatie bedreigt of zorgt voor extra werk voor de anderen. Die negatieve verwachtingen leggen een extra druk op het functioneren van de nieuwkomer, waardoor de kans bestaat dat ze gaan werken als 'self fulfilling prophecy'. Om dit te voorkomen is het belangrijk om de nieuwe collega goed te begeleiden en er voor te zorgen dat deze geplaatst wordt op een positie die kans biedt op succes.

2.5 Leiding geven aan multiculturele teams

In divers samengestelde teams speelt de leidinggevende een belangrijke rol. Leidinggeven aan een groep van mensen met verschillende culturen, vergt meer van een leider dan wanneer deze leiding geeft aan een homogene groep. Zo komt uit vele onderzoeken naar voren dat een leidinggevende moet beschikken over een aantal basiscompetenties om met diversiteit en divers samengestelde groepen mensen om te kunnen gaan. Van der Zee (2003) noemt vijf eigenschappen die van belang zijn voor de openheid naar andere culturen: culturele empathie, open mindedness, sociaal initiatief, flexibiliteit en emotionele stabiliteit.

Stel dat een leidinggevende deze competenties bezit, welke consequenties zijn er dan te onderscheiden omtrent de rol van de leidinggevende van divers samengestelde teams? Over het algemeen wordt gezegd dat de rol van een leider in diverse teams cruciaal is (Cox, 1993; Roosevelt Thomas Jr., 2005). Leidinggevers moeten het juiste voorbeeldgedrag vertonen. Dat bestaat uit het weten te belonen van goed gedrag en het optreden bij discriminatie, pesten en ander ongewenst gedrag. Bovendien moeten leidinggevers optreden als een sponsor, mentor en/of coach. Ze moeten verschillen én overeenkomsten tussen mensen waarderen. Dit zijn allemaal welbekende statements wanneer het aankomt op de rol van de lei-

dinggevende en diversiteit. Wanneer we verder zoeken in de literatuur komen er nog andere cruciale aspecten aan de orde die een rol spelen wanneer het aankomt op leiderschap en diversiteit (van de Ven, Brugman, & Dekker, 2007).

Molleman (2001) stelt dat diversiteit een positief effect heeft in teams met een complexe taak, terwijl teams met eenvoudig (routinematig) werk minder gebaat zijn bij een divers samengesteld team. Verklaring is dat bij een eenvoudige taak 'de neuzen' zoveel mogelijk dezelfde kant op gebracht moeten worden, terwijl voor complexe taken juist de diversiteit in competenties benut kunnen worden.

Lim en Zhong (2005) hebben gezien dat leiderschap in heterogene groepen ervoor kan zorgen dat 'de neuzen' dezelfde kant op komen te wijzen. In eerste instantie kan leiderschap de openheid in de groep beperken, mensen zijn immers minder snel geneigd om hun mening te geven met een leidinggevende in de buurt. In heterogene groepen kan de aanwezigheid van een leider juist bijdragen aan het verminderen van angst bij groepsleden tegenover de groepsdiversiteit en aan het verbeteren van de communicatiestructuur.

(Culturele) Diversiteit kan een bron van conflict zijn (van der Zee en van Oudenhoven, 2006; Ayoko & Härtel, 2006; Bezrukova, Thatcher, & Jehn, 2003). De rol van de leider is erg bepalend voor de reactie van het team op het conflict (Ayoko & Härtel, 2006). Enerzijds heeft de leider een belangrijke rol in de pré-conflict fase. De leider moet in deze fase voor een stabiel emotioneel klimaat zorgen en de openheid van de groep voor diversiteit stimuleren. Anderzijds moet de leider paraat staan tijdens het plaatsvinden van een conflict. Hierbij spelen enkele leiderschapsvaardigheden een rol, zoals het bieden van een duidelijke structuur, het plegen van interventies, het hebben van openheid naar anderen etc.

In een multicultureel team komt het voor dat de identiteit (of beter gezegd loyaliteit) van een niet-Nederlandse medewerker of leidinggevende op de proef wordt gesteld. Vaak wordt er verlangd dat men zich aanpast aan de Nederlandse maatstaven (Siebelink, 2005). Van der Zee (2003) zegt dat een leidinggevende verantwoordelijk is voor de creatie van een gemeenschappelijke identiteit. Dit is een dubbele identiteit, namelijk die van de eigen cultuur en die van de werkeenheden. Ook hierin kan de leidinggevende dus een belangrijke rol vervullen.

Verder zien we dat diversiteit ook onder invloed kan staan van dreiging (Van der Zee, 2003). Wanneer het basisgevoel van veiligheid wordt bedreigd neemt het belang van culturele waarden toe. Het kan er voor zorgen dat aanhangers van deze waarden zich in de eigen cultuur terugtrekken en de culturele waarden met alle midde-

len zullen verdedigen (Ghorashi, 2006). Andere dreigingen kunnen zijn het gebrek aan (zelf)-vertrouwen, de angst voor intimiteiten (Roosevelt Thomas Jr., 2005) en de extreme nadruk op autonomie (Van der Zee, 2003). De leidinggevende zal om moeten gaan met deze vormen van dreigingen en zal een veilige omgeving moeten creëren (Van der Zee, 2003). Toch zullen werknemers moeten leren omgaan met zaken die buiten deze 'veilige' scope liggen (Jacobs, 2003).

3

**Portretten van de
scholen**

| Portretten van de scholen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste acties, ervaringen en effecten van multiculturele teams per school weergegeven. Deze bevindingen zijn afkomstig uit de interviews die gevoerd zijn op de scholen. Er is gevraagd waarom de school een multiculturele samenstelling van het personeelsbestand heeft. Is dit bewust beleid of is het gevolg van een natuurlijk proces? Ook is gevraagd wat de voor- en nadelen zijn van een multicultureel team. Verder is steeds per school gevraagd wat er is ondernomen om het multiculturele team samen te stellen en goed te laten werken. De belangrijkste vragen hier zijn:

- Onderneemt men specifieke activiteiten met het oog op de multiculturele samenstelling van het personeelsbestand?
- Wat zijn de ervaringen daarmee?
- Wat zijn de effecten van multiculturele samenstelling van het team?

In het volgende hoofdstuk worden de algemene bevindingen uit de interviews weergegeven.

3.1 De basisscholen

3.1.1 Basisschool De Ster

De Ster is een basisschool in Amsterdam Zuidoost, een multiculturele wijk. De Ster valt onder Bestuurscommissie Openbaar Onderwijs Sirius, samen met dertien andere openbare basisscholen in Amsterdam Zuidoost.

Specifieke activiteiten

De directeur heeft nog geen specifieke activiteiten uitgezet in de werving en selectie van multiculturele docenten, aangezien hij nog niet lang werkzaam is op deze school. Wel heeft hij zijn visie duidelijk gemaakt aan de docenten, de medezeggenschapsraad en de leerlingen. De visie van de school is dat het team een afspiegeling moet zijn van de maatschappij. Op deze manier worden de kinderen vroegtijdig voorbereid op deze samenleving. Het is dus belangrijk dat het team gemengd blijft. Hij geeft aan dat hij daarom let op de huidige samenstelling van het team wanneer hij een nieuwe docent aanneemt.

De Ster is ontstaan door een fusie tussen twee scholen. Het bijzondere aan de fusie is dat de ene school bestond uit een multicultureel team (Nederlanders en Surinamers) en de andere school uit vooral Surinaamse docenten. Door de samenvoeging van deze twee teams

ontstond groepjesvorming en dit bracht spanningen met zich mee. Om dit probleem op te lossen is een cursus georganiseerd waarin aandacht werd besteed aan hoe je goed samenwerkt in een multicultureel team. De docenten geven aan dat ze deze cursus als positief ervaren hebben en er veel hebben geleerd. Ze merken dat het team meer begrip heeft gekregen voor elkaars doen en laten. Enkele geïnterviewden (zowel allochtoon als autochtoon) geven bijvoorbeeld aan dat ze bij zichzelf merken dat ze nu meer openstaan voor andere culturen en meer praten met collega's. Ook al gaat het de goede kant op, de docenten merken op dat het niet vanzelf gaat; je moet *blijven* praten met elkaar.

Om te zorgen dat iedereen elkaar beter leert kennen is er elke vrijdagmiddag een borrel. Het viel op dat vooral de Nederlandse docenten naar deze borrel kwamen. Waarom er vooral Nederlandse docenten komen opdagen bij de wekelijkse borrel is niet duidelijk naar voren gekomen. Een enkele allochtone docent heeft aangegeven het te druk te hebben voor een borrel. Verder kon er geen duidelijke reden worden aangegeven. De directeur vindt het geen goede zaak dat er vooral Nederlanders naar de borrel komen, aangezien hij waarde hecht aan een gemengd team. Daarom is de borrel 1x per maand verplicht gesteld. Dit werkt goed, iedereen komt dan opdagen en docenten met verschillende culturen praten met elkaar.

Ervaringen

Over het algemeen zijn de ervaringen met werken in een multicultureel team positief op deze school. De docenten vinden het een meerwaarde dat je leert over elkaars cultuur. Deze kennis over elkaars cultuur kan je goed gebruiken in de omgang met de kinderen. Het leren van elkaar gebeurt vooral informeel, in de wandelgangen of bij de koffie. De geïnterviewden geven aan dat het ook voor de ouders vaak prettig is dat je iets meer weet van hun culturele achtergrond. Je merkt dat voor de allochtone ouders de drempel verlaagd wordt om de school binnen te stappen. Ouders herkennen zich nu eerder in de achtergrond van de docenten, waardoor ze gemakkelijker op een docent afstappen. Het komt voor dat ouders naar een docent gaan met vragen omdat deze docent van allochtone afkomst is, terwijl hij/zij niet de docent van het kind is. Op deze school vinden ze dit echter geen probleem. De allochtone docent kan de ouders dan een duwtje geven om toch naar de docent van het kind te gaan met hun vragen.

Uit ervaring is gebleken dat wanneer er botsingen zijn, openheid heel belangrijk is. De directeur geeft aan dat wanneer er spanningen ontstaan, je dit moet benoemen als een *menselijk* probleem en niet als een

raciaal probleem. Het probleem benoemen en er open over praten is niet altijd gemakkelijk, het is een continu proces. Het helpt om elkaar te bevragen. Wanneer je iets niet snapt van een ander, vraag gewoon naar de verklaring. Vraag waarom iets in een bepaalde cultuur belangrijk is, of waarom iets een gewoonte is, aldus de directeur.

Effecten

In een multicultureel team leren de docenten veel van elkaars cultuur, en zodoende wordt er ook geleerd over de cultuur van de leerlingen en ouders. Dit zorgt ervoor dat men het gedrag van de leerlingen beter kan begrijpen en er op in kan spelen. Zo kan een Nederlandse leraar soms schrikken van het taalgebruik van de Surinaamse leerlingen. Een Surinaamse docent kan dan vertellen dat het taalgebruik normaal is in de Surinaamse cultuur. Ook zien de docenten de kennis van andere culturen als een verrijking voor hun eigen ontwikkeling.

De directeur geeft aan dat de kinderen beter worden klaargestoomd voor de multiculturele samenleving waaraan ze straks gaan deelnemen, doordat ze les krijgen van docenten met verschillende culturele achtergronden.

De geïnterviewden geven aan dat het vertrouwen van de allochtone ouders eerder gewonnen wordt door de allochtone docenten. Ouders voelen zich meer op hun gemak en voelen zich beter begrepen. Dit leidt ertoe dat ouders meer betrokken zijn bij de school en eerder met problemen naar de docenten durven te stappen.

De directeur geeft aan dat de positieve effecten van een multicultureel team het beste tot uiting komen wanneer er gezorgd wordt voor duidelijkheid en eenduidigheid. Afspraken en regels moeten gelden voor iedereen. Het is daarnaast belangrijk om mensen in hun waarde te laten. De directeur ziet in dat dit juist moeilijk is en dat er geen beste oplossing voor bestaat. De directeur: “Je moet er op letten dat de regels die je opstelt passen in wat er in de samenleving speelt. Wanneer je dat lukt, zullen de effecten van een multicultureel team positief tot uiting komen.”

3.1.2 De Vierambacht

De Vierambacht is een openbare basisschool in het centrum van Rotterdam in een wijk met een grote diversiteit. Het schoolbestuur streeft ernaar de populatie leerlingen een afspiegeling te laten zijn van de buurt, die uit veel verschillende nationaliteiten bestaat. De Vierambacht valt onder het “B.O.O.R.” (Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam) en bestaat uit drie locaties. Het docententeam is gemengd.

Specifieke activiteiten

De directie van de Vierambacht streeft zoveel als mogelijk gelijkheid na in de omgang met verschillende culturen. De grootste aandacht van de directie gaat uit naar het gezond laten functioneren van de driehoek ouders, leerling, school. Omdat het niet altijd even eenvoudig is om in contact te staan met de ouders in de directe omgeving vanwege taal- en cultuurbarrières, werkt de school al langere tijd met de (betaalde) functie van 'consulent ouderbetrokkenheid' om contact met ouders in de wijk te bevorderen. Dit zijn medewerkers met een allochtone achtergrond die een brugfunctie verzorgen tussen ouders en school via thuisgerichte programma's, onderwijsondersteuning en koffiecontacten. De consulenten benadrukken het belang van een vaste plek in de school voor de ouderkamer. In de ouderkamer wordt eerst begonnen met een kennismaking en pas daarna wordt er gesproken over specifieke thema's. Als positief effect van hun werk noemen de consulenten dat zij ouders hebben geleerd dat je met de directie in gesprek kunt gaan en de docenten geven aan dat de werkdruk veel hoger zou zijn zonder het werk van de ouderconsulenten. De directie hecht ook veel waarde aan de consulenten daar zij wanneer er spanningen optreden in het leerling-oudercontact vaak net de juiste timing hebben doordat ze dicht bij de doelgroep staan.

Er wordt ook nadrukkelijk contact met de omgeving gezocht in de activiteiten met de leerlingen en docenten. Zo is er verschillende keren een bezoek gebracht aan kerken en moskeeën in de wijk. Ook is er een innige samenwerking met een ROC voor het opleiden van onderwijsassistenten. In de werving van nieuwe docenten staat de directie vooral open voor docenten die het contact met de wijk ook belangrijk vinden en kunnen bevorderen. In het verleden zijn er docenten weggegaan die de visie over het lesgeven waar de directie zich op voor staat niet aankonden of wilden. Hiermee draagt de directie een visie uit die kwaliteit in het lesgeven voorop stelt en gelijkheid zoveel mogelijk nastreeft. Zoveel mogelijk, want sommige leerlingen hebben individuele aandacht nodig, en het hoort in de visie van de school zo te zijn dat een docent dan ook 'erbij blijft' en niet de leerling aan het werk zet en wacht tot deze klaar is. Elke docent, ongeacht afkomst, zal zich achter deze visie moeten scharen. Het gemengde docententeam geeft aan deze visie te ondersteunen. Zij stellen dat juist door de duidelijke visie van de directie er geen scheve verhoudingen ontstaan tussen verschillende docenten, bijvoorbeeld vanwege afkomst.

De school heeft speciale aandacht voor het werven van witte kinderen. De school is van mening dat wanneer je aandacht besteedt



aan multiculturele teams, je ook aandacht moet besteden aan een multiculturele leerling-populatie. De school vindt het belangrijk dat er een goede mix is tussen allochtoon en autochtoon, zowel onder de leerlingen als onder de docenten. Een relatief grote groep Nederlandse ouders heeft besloten gezamenlijk hun kinderen op de school te plaatsen. Dit heeft voor voldoende kritische massa gezorgd om anderen ook over de streep te trekken. Deze mix van culturen op de school heeft ertoe bijgedragen dat er een goede sfeer op de school heerst, aldus de docenten en de directie, dus ook in het docententeam.

Ervaringen

De school is volgens de directeur uit een diep dal gekomen. Er was nauwelijks meer aanwas van leerlingen en het docententeam kon daar niet goed op reageren. Het lerarenbestand was in het verleden gemengd, enkele docenten stapten op toen de wijk verkleurde. Nu vele jaren later is er weer veel positieve aandacht en is de populatie leerlingen weer enorm gegroeid. Vooral het betrekken van ouders heeft veel bijgedragen evenals aandacht voor de samenstelling van het team en de onderlinge sfeer. Doordat de school in goed contact staat met de omgeving en de ouders kan er ook veel besproken worden. Vooral de autochtone ouders zijn zeer betrokken bij de kwaliteit van het onderwijs. Deze hoge betrokkenheid vertaalt zich ook naar het mee willen praten over de inhoud en vorm van het onderwijs. De docenten geven aan dat het nu eenmaal inherent is aan de wens om weer een gemengde school te worden. Door de grotere betrokkenheid van de autochtone ouders zijn er in het recente verleden nog docenten opgestapt die dat niet prettig vonden. Zonder enige zeggenschap lijken de autochtone ouders niet snel bereid hun kinderen op deze school te plaatsen. De betrokkenheid van de ouders richt zich voornamelijk op hoe je het beste tegelijkertijd om kan gaan met snelle en trage leerlingen.

In de gesprekken met de docenten zijn er geen noemenswaardige knelpunten uit het recente verleden of heden aan het licht gekomen die te maken hebben met het werken in multiculturele teams. De docenten vinden afkomst geen belangrijke zaak. Ze ervaren tal van positieve effecten als gevolg van de diversiteit, vooral het betere contact met de ouders, maar ook de verschillende aanpak en inzichten in het lesgeven. De docenten geven aan dat ze het gevoel hebben dat ze zichzelf mogen zijn en dat ze dat daardoor ook uitstralen naar de leerlingen en ouders. Dit zorgt ervoor dat niemand zich buitengesloten hoeft te voelen. De geïnterviewde docenten merken op dat er vermoedelijk door de directie veel gestuurd wordt. Er zijn duidelijke

regels gekomen; de directie stelt grenzen. Zo is er bijvoorbeeld geen plaats voor een gebedsruimte en moet iedereen de Nederlandse taal goed beheersen, maar ook moet iemands geaardheid geaccepteerd worden. De directie geeft aan dat er veel open discussies zijn, juist ook om eventuele onderhuidse spanningen bloot te leggen en op te lossen. Een advies aan andere scholen is dan ook om de discussie niet te schuwen. Het is de directeur veel waard als 'we het eens zijn dat we het niet met elkaar eens zijn'.

De directie zegt bewust beleid te voeren, met als hoofddoel 'sturen op kwaliteit' en tegelijkertijd een afspiegeling van de maatschappij te zijn. In het werven van nieuwe collega's komt het daardoor wel eens voor dat er aan positieve discriminatie gedaan wordt, om de verhoudingen niet te scheef te laten worden. De directeur: 'Wanneer er een Marokkaan wordt aangenomen is dat mooi meegenomen als rolmodel, maar voor ons is het vanzelfsprekend om de nieuwe collega gewoon aan te spreken als Nederlander.' Het voordeel van BOOR is dat er een brede interne arbeidsmarkt is van 70 scholen. Hierdoor kunnen de verschillende scholen eerst bij de aangesloten scholen 'shoppen' voordat ze extern moeten gaan werven. Een advies van de directie is om niet te lichtzinnig om te gaan met de wervingsfase. Een goede selectiecommissie selecteert daadwerkelijk op kwaliteit van het lesgeven.

Effecten

De docenten noemen als groot voordeel dat een divers samengesteld team sneller doorheeft als er iets aan de hand is met een leerling, docent of thuissituatie. Dit komt omdat je meer kans hebt om de achtergrond te kennen. Het gaat bij het herkennen van problemen vaak om details.

De opnieuw gelegde contacten in de wijk hebben ervoor gezorgd dat ouders zich meer betrokken voelen bij de school. Het geeft de allochtone ouders het gevoel dat hun bijdrage belangrijk, eigenlijk onmisbaar is. De school doet veel moeite om ouders bij de school te betrekken. Zij worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid. In dit aanspreken probeert de directie te ondersteunen en te sturen. Verder zorgt de directie ervoor dat er altijd iemand in de ochtend bij de ingang staat om ouders te woord te kunnen staan. Deze zichtbaarheid wordt gewaardeerd. Na jaren van achteruitgang staat de school tegenwoordig weer goed bekend en dat is terug te zien in de stijgende aanmeldingen. De ouders die gebruik maken van de oudercontactpersonen doen dat ook buiten de daarvoor ingestelde momenten. Een teken dat hun inbreng zeer wordt gewaardeerd. Kortom, de school heeft opnieuw het contact met de wijk gezocht en

gevonden, en de docenten geven aan dat mede daardoor de onderlinge verhoudingen prima zijn. De duidelijke lijn die de directie heeft uitgestippeld heeft ervoor gezorgd dat de medewerkers vertrouwen hebben in de schoolleiding en in de toekomst.

3.1.3 Nellestein

Nellestein is een openbare Dalton basisschool gelegen in Amsterdam Zuidoost en onderdeel van de Sirius scholengroep. Het team bestaat uit Nederlanders, Antillianen, Surinamers en sinds kort ook uit een docente met een Turkse achtergrond. Er zijn ongeveer 34 medewerkers: docenten en ondersteunend personeel. Ongeveer de helft is autochtoon, de andere helft heeft een allochtone achtergrond. De leerling-populatie bestaat vooral uit kinderen van allochtone afkomst, wat een afspiegeling is van de buurt.

Specifieke activiteiten

Het team is als vanzelf multicultureel geworden, wat inherent aan de multiculturele wijk is. Vanwege de onafhankelijkheid van Suriname kwamen veel Surinamers naar Amsterdam Zuidoost. Veel Surinamers waren onderwijzers en gingen in de buurt werken. Zo is het team als vanzelf multicultureel geworden.

Er is nu weinig mobiliteit op school. Er staan weinig vacatures uit. Vorig jaar is wel een Turkse docente aangenomen. Haar culturele achtergrond heeft hierin een rol gespeeld. Er zaten vooral Surinaamse, Antilliaanse en Nederlandse docenten in het team, dus zij zorgt nu voor meer culturele diversiteit. Vanuit de lokale overheid (stadsdelen en centrale stad) en vanuit het bestuur van de Sirius Scholengroep wordt wel duidelijk gestuurd op diversiteit. In de vacatures staat altijd dat etnische minderheden uitdrukkelijk wordt gevraagd om te solliciteren.

Om de docenten met een allochtone achtergrond door te laten stromen naar hogere functies is de directeur van mening dat je de docenten vertrouwen moet geven en motiveren om een stapje hoger te gaan. De directeur merkt dat Surinamers vaak wat onzeker zijn over hun vaardigheden. Hij vindt dat je ze daarom als het ware over de streep moet trekken, door ze vertrouwen te geven en te motiveren. Deze aanpak werkt goed op de school; drie van de vier unitverteenwoordigers (bouwcoördinatoren) zijn van Surinaamse afkomst. Er heeft de laatste tijd een intensieve teamscholing plaatsgevonden. Deze scholing was vooral gericht op het verbeteren van de school als Daltonschool en heeft ervoor gezorgd dat er een gesprek op gang is gekomen over hoe iedereen tegen het onderwijs en lesgeven aankijkt.

De directeur is nu een jaar werkzaam op deze school en het viel hem op dat er groepjesvorming bestaat in het team. De Nederlandse en de Surinaamse docenten lunchen bijvoorbeeld apart. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de oorzaak hiervan van culturele aard is. Om de groepjesvorming tegen te gaan heeft de directeur duidelijk gemaakt dat hij graag samen wil lunchen. De docenten zijn blij dat hij dit initiatief neemt. Maar ze zijn zich er wel van bewust dat het tegengaan van groepjesvorming tijd kost.

Ervaringen

De ervaringen met het werken in een multicultureel team zijn over het algemeen positief. De mensen met wie we gesproken hebben zien een multicultureel team als vanzelfsprekend en verrijkend. De buurt en de leerling-populatie is multicultureel en men vindt het belangrijk dat het team hier een afspiegeling van is.

Toch is het soms ook wel lastig om met verschillende culturen samen te werken vanwege de verschillen. De manier van lesgeven verschilt bijvoorbeeld per cultuur. In de Surinaamse cultuur is men vaak strenger naar de kinderen toe dan men in de Nederlandse cultuur gewend is. Daarom ervaart de directeur het niet altijd als gemakkelijk de neuzen allemaal dezelfde kant op te krijgen. Sommige docenten geven ook aan dat je op deze manier leert nadenken over verschillende pedagogische aanpakken. Het is niet zo dat ze alleen strenger zijn, ze stralen juist ook veel warmte uit naar de kinderen.

De docenten geven aan dat communicatie een cruciale rol speelt in een multicultureel team. Om met de culturele verschillen om te kunnen gaan is het van belang dat men open met elkaar over die verschillen spreekt. De cursussen die gegeven zijn om het onderwijs meer Dalton te krijgen, hebben hier aan bijgedragen. De cursussen hebben ervoor gezorgd dat er een gesprek op gang is gekomen hoe je tegen het onderwijs en lesgeven aankijkt. Het advies van een docent is: 'als er een probleem is, gooi het op tafel en praat er met elkaar over, bijvoorbeeld in kleine groepsgesprekken, en breng op die manier een mentaliteitsverandering op gang'.

Verder wordt er gezegd dat de directeur een belangrijke rol speelt. Hoe hij/zij dingen aanpakt is van cruciaal belang. De docenten geven aan dat de huidige directeur problemen op een losse, schijnbaar makkelijke manier aanpakt. Hij weet hoe hij moet omgaan met verschillende culturen. Dit werkt goed, men voelt zich veilig bij hem en durft zich kwetsbaarder op te stellen. Hij geeft de docenten de gelegenheid om problemen rustig op te lossen.

De docenten zijn van mening dat de visie van de directeur een

belangrijke rol speelt in het laten slagen van multiculturele teams. De geïnterviewden geven aan dat de directeur op deze school eenheid nastreeft en uitstraalt: 'we doen het allemaal samen'. Ze vinden dit goed en zijn ervan overtuigd dat het de mensen in het team dichter bij elkaar brengt. Een docent geeft daarbij wel aan dat je het niet altijd eens hoeft te zijn met elkaar, maar dat je als school wel één visie moet hebben en daar met zijn allen naar moet handelen.

Effecten

De docenten geven aan dat ze veel leren van elkaars cultuur en dat ze dit als een verrijking zien. Een Surinaamse docente geeft aan dat toen ze net in Nederland kwam wonen, ze veel van haar collega's geleerd heeft over de Nederlandse cultuur. Ook de Nederlandse docenten leren veel van de cultuur van hun collega's. Een Nederlandse docente vertelt dat verschillende culturen in een team je aanspoort om ook naar jezelf te kijken, naar je eigen gewoonten. De directeur geeft aan dat je in een team altijd kans hebt op conflicten of spanningen. Je hebt immers te maken met verschillende karakters en meningen. Je moet je ervan bewust zijn dat die kans in een multicultureel team groter is, omdat je nu ook te maken hebt met verschillende culturen. Als voorbeeld noemt hij dat Surinamers minder direct communiceren dan de Nederlandse docenten. In de Surinaamse cultuur is het niet gebruikelijk dat men elkaar aanspreekt op fouten. Van deze cultuurverschillen moet je bewust zijn en ze bespreekbaar maken. Zijn advies is: 'Wil je problemen oplossen of tegengaan: communiceren!'

3.1.4 PC Lukasschool

PC Lukasschool is een basisschool in de multiculturele wijk Kanaleneiland-Noord in Utrecht. Er zitten ongeveer 350 kinderen op school waarvan 99% van allochtone afkomst is. Er zijn ongeveer 42 medewerkers in dienst, waarvan 7 allochtone docenten, 2 allochtone onderwijsassistenten en 2 allochtone assistenten ouderbetrokkenheid.

Specifieke activiteiten

Op het gebied van werving onderneemt de school geen specifieke activiteiten om allochtone sollicitanten aan te trekken. Bij de selectie wordt vooral gelet op kwaliteit: met goed gevolg de pabo afgerond, inzicht hebben hoe primair onderwijs werkt en zich betrokken voelen bij de leerlingen. Aangezien bijna alle leerlingen van allochtone afkomst zijn, hebben allochtone sollicitanten op het laatste

onderdeel vaak een streepje voor. Echter, vaak hebben allochtone docenten wel een te laag taalniveau. Deze docenten volgen dan verplicht een taal cursus.

Wanneer de docenten eenmaal in dienst zijn, hebben vaak de allochtone docenten meer begeleiding nodig om bij te blijven met de ontwikkelingen in het onderwijs. De directeur heeft de ervaring dat de allochtone docenten het wel snel goed vinden en minder moeite doen om bij te blijven bij de nieuwste ontwikkelingen op onderwijsgebied. De school investeert daarom veel in de ontwikkeling van de allochtone docenten. Er is bijvoorbeeld speciaal iemand in dienst om de allochtone docenten te begeleiden. Ook hebben de allochtone docenten veel stages gelopen in de klas. De geïnterviewde docenten vinden deze stages belangrijk. Het is daarbij wel nodig dat de allochtone docenten alle kansen krijgen van de andere docenten.

Verder is de directeur van mening dat alle teamleden zich goed op de hoogte moeten stellen van culturele achtergronden van zowel de collega's als de ouders en kinderen. Om dit te bevorderen organiseert de school speciale studiereizen voor de docenten naar Marokko en Turkije. De Nederlandse docenten geven aan deze reis als zeer leerzaam te ervaren. De allochtone docenten worden bij de reis betrokken vanwege hun kennis over de cultuur. Dit ervaren zij als nuttig. De school is christelijk en dit stond duidelijk in de statuten vermeld. Het is belangrijk dat de docenten deze statuten onderschrijven wanneer ze op de school werkzaam zijn. Aangezien er op een gegeven moment meer docenten op de school kwamen werken met een andere culturele en godsdienstige achtergrond, zijn de statuten aangepast. Zo besteedt de school niet alleen aandacht aan christelijke feestdagen, maar ook aan bijvoorbeeld het Suikerfeest. Op die dag is de school gesloten voor leerlingen en personeel. De directeur vindt het een slechte zaak dat op veel scholen op die dag een studiedag wordt gehouden; je benadeelt hiermee immers de islamitische docenten.

Ervaringen

De geïnterviewde docenten ervaren het als een verrijking om in een multicultureel team te werken. De allochtone docenten voelen zich gelijkwaardig aan de rest en ze vinden het fijn dat ze zichzelf kunnen zijn; ze hoeven zich op school niet anders te voelen. Ook de Nederlandse docenten vinden dat er een prettige sfeer in het team hangt. Ze staan er niet dagelijks bij stil dat het team multicultureel is, het is gewoon zo.

Als verklaring voor de prettige sfeer en gevoel van gelijkwaardigheid geven de allochtone docenten aan dat de directeur het heel belang-

rijk vindt dat er allochtonen werken op school. Hij draagt dit duidelijk uit in zijn visie. Daarnaast wordt er op de school veel aandacht besteedt aan informeel contact. Er worden feesten en studiereizen georganiseerd, wat ervoor zorgt dat je elkaar op een andere (informele) manier leert kennen. De directeur geeft aan dat het van belang is om eerst een sfeer te creëren van respect om vervolgens over elkaars verschillen te kunnen praten.

Zowel de autochtone als de allochtone docenten geven aan dat het wel tijd kost om aan elkaars cultuur te wennen. Culturele verschillen kunnen het samenwerken soms moeilijker maken. Zo geeft een allochtone docent aan dat Nederlanders vaak een opdracht in de vorm van een vraag geven. Daar moest hij aan wennen; hij had in het begin niet door dat het toch echt een opdracht was en niet een vraag. De Nederlandse docenten moesten wennen aan het feit dat de islamitische docenten tijdens de ramadan soms ontzien worden. Alle geïnterviewden docenten geven aan dat het belangrijk is om over dit soort misverstanden of problemen duidelijk en open met elkaar te praten. Daarnaast zijn heldere afspraken nodig en een duidelijke taakverdeling. En ook al is een andere cultuur soms moeilijk te begrijpen, je moet er wel respect voor hebben.

Effecten

De directeur vindt een multicultureel team van belang omdat de kinderen op deze manier het gevoel krijgen dat zij belangrijk zijn voor de maatschappij en dat ze serieus worden genomen. De allochtone docenten dienen in deze als een voorbeeld voor zowel de leerlingen als voor de ouders.

De autochtone docenten leren veel over de cultuur van de allochtone kinderen en ouders via hun allochtone collega's. Ook de studiereizen naar Marokko en Turkije hebben hieraan bijgedragen. De Nederlandse docenten geven aan dat ze nu beter snappen wat de achtergrond van deze ouders en kinderen is. Ze vinden het fijn dat wanneer ze iets niet snappen vanuit bijvoorbeeld de Marokkaanse cultuur, ze af kunnen stappen op hun Marokkaanse collega's. Op deze manier kun je het werk met de kinderen beter doen.

3.2 De middelbare scholen

3.2.1 Nova College

Het Nova College is onderdeel van de Johan de Witt Scholengroep en is gevestigd in het centrum van Den Haag. De school is bedoeld voor leerlingen van 12 t/m 17 jaar die korter dan twee jaar in

Nederland zijn en die de Nederlandse taal niet, of onvoldoende, beheersen en dus (nog) niet in staat zijn het reguliere onderwijs te volgen. Het onderwijsprogramma is erop gericht om deze leerlingen zo snel mogelijk te laten instromen in het reguliere onderwijs. Het docententeam is in 30 jaar tijd steeds diverser geworden (nu is ongeveer 20% van buitenlandse afkomst).

Specifieke activiteiten

Ruim 15 jaar geleden is men bewust gaan sturen op multiculturele teams. De school groeide destijds door de hoge instroom van allochtonen in Nederland, maar het aantal docenten daalde. Deze dwingende situatie zorgde voor het zoeken naar nieuwe 'vijvers' van docenten. Bij de werving is men altijd gegaan voor kwaliteit van het onderwijs en pas daarna voor het criterium van diversiteit. Bovendien hebben docenten, indien mogelijk, de vrije keuze in welk team ze willen werken. Dit zorgt voor voldoende mobiliteit tussen de vestigingen van de overkoepelende scholengroep en dit leidt niet tot het effect dat mensen met dezelfde culturele achtergrond elkaar opzoeken.

De leerlingenpopulatie op dit soort scholen heeft soms last van een minderwaardigheidscomplex. Door het aanstellen van hoogopgeleide jonge docenten met een buitenlandse achtergrond geef je hen een positief rolmodel.

Er wordt veel samengewerkt met de lerarenopleidingen. De docenten merken op dat in veel buitenlandse culturen het lerarenvak veel aanzien heeft. En stagiaires blijven 'hangen', een signaal dat het qua werksfeer goed zit. Op deze school wordt dan ook veel aandacht besteed aan onderlinge coaching.

De school maakt onderscheid in lesgevende taken en zorgtaken. Iedere leerling krijgt een mentor die minimaal 3x per jaar contact heeft met de ouders over de leerprestaties van hun kind. Daarnaast heeft de school een persoon aangesteld die verantwoordelijk is voor 'zorg'; ontwikkelingen en knelpunten die buiten het leergedeelte vallen. Dit heeft mede bijgedragen aan een goed contact met de buurt en de ouders.

Ervaringen

De eerste allochtone docenten verbaasden zich over de mildheid van de Nederlandse collega's naar de leerlingen en ouders. Door de onderlinge samenwerking tussen allochtone en autochtone collega's is deze mildheid langzaam vervangen door het aanspreken op verantwoordelijkheden van de ouders. Een docent vraagt niet of ouders naar een schoolavond komen, maar eist dat, vooral wanneer de leer-

ling leerproblemen heeft. Bovendien geeft de school rapporten uit in groepsverband, waarbij verlangd wordt dat alle ouders aanwezig zijn. Er zijn in het verleden spanningen geweest tussen docenten, die vooral te maken hadden met individuele verschillen. Er zijn toen trainingen gehouden gericht op het verbeteren van het groepsproces, met de nadruk op hoe je omgaat met elkaar in conflictsituaties. De belangrijkste les voor de docenten was: gun jezelf de tijd om iemand te leren kennen.

De rol van de directie is volgens de geïnterviewden docenten doorslaggevend. Deze zorgt voor voldoende faciliteiten en middelen en zoekt het team bij elkaar. De huidige directeur is zakelijk maar duidelijk. Veel is bespreekbaar, bijvoorbeeld op het gebied van religie en zorg, mits de docenten met een goede onderbouwing komen.

Juist het feit dat het docententeam multicultureel van samenstelling is zorgt ervoor dat veel lastige kwesties op tijd en rustig kunnen worden opgelost. Zo konden uiteindelijk bijna alle leerlingen mee op kamp, maar daarvoor heeft men flink moeten investeren in bemiddeling en uitleg aan de ouders. Er is altijd wel een collega te vinden die net iets beter weet wat een leerling bedoelt of hoe je een probleem kan aanpakken.

Effecten

De samenstelling van het team zorgt voor een goede onderlinge sfeer. Daarnaast geven de docenten aan dat zij vaak als rolmodel gezien worden door de leerlingen. Door het werken met multiculturele teams is de aansluiting bij de ouders beter geworden. Doordat de leerlingen als gemotiveerd bekend staan en het contact met de ouders goed verloopt, is deze locatie een aantrekkelijke werkomgeving. Voor de geïnterviewden zijn deze zaken dan ook niet los van elkaar te zien. Het hebben van multiculturele teams is daarvoor een voorwaarde.

3.2.2 Libanon Lyceum

Het Libanon Lyceum is een middelbare school in Rotterdam met een mavo, havo, atheneum en gymnasium afdeling. Het Libanon Lyceum bestaat uit twee dicht bij elkaar gelegen locaties. De school ligt tussen Kralingen (chique witte wijk) en Crooswijk (multiculturele achterstandsbuurt). Er zijn ongeveer tachtig mensen in dienst. Zestig daarvan zijn docent, waarvan ongeveer tien allochtoon (vooral moslims; Turks, Marokkaans, Iraans). Van het ondersteunende personeel zijn er ongeveer acht allochtoon. De leerling-populatie is gemengd.



Specifieke activiteiten

Het team is sinds ongeveer vijf jaar multicultureel. Om meer allochtone docenten aan te trekken zijn geen specifieke activiteiten ondernomen. Volgens de directeur bevinden zich tussen de sollicitanten ook altijd allochtonen. Het is volgens de directeur daarom niet nodig om andere kanalen aan te boren voor de werving dan de gebruikelijke. Bij gelijke kwaliteit wordt er wel gekozen voor een allochtoon, want de directeur acht het van maatschappelijk belang dat het team multicultureel is. Allochtonen krijgen op deze manier een goede functie en leerlingen hebben een rolmodel; ze zien wat allochtonen kunnen bereiken in het leven. De directeur geeft aan dat kwaliteit een ruim begrip is. Je hebt zowel didactische (waaronder taal) als pedagogische kwaliteiten. Wanneer je let op gelijke kwaliteit moet je dus goed letten op welke kwaliteiten je van belang vindt. Bijvoorbeeld voor mentorschap vindt de directeur pedagogische kwaliteiten zwaarder wegen dan de didactische kwaliteiten. Wanneer een (allochtone) docent dus minder hoog scoort op de didactische kwaliteiten, maar wel op de pedagogische, ziet de directeur graag dat (allochtone) docenten mentor worden, zodat ze ook kunnen fungeren als een vertrouwenspersoon voor de allochtone leerlingen. De directeur merkt op dat allochtone docenten vaak een minder goed taalniveau hebben. Bepaalde nuances voelen ze niet aan. Om hier verbetering in aan te brengen worden de docenten gestimuleerd om een cursus te volgen. De docenten worden nu wel strenger geselecteerd op een goed taalniveau.

Ervaringen

De informatie over de verschillende culturele achtergronden van de docenten wordt vooral informeel uitgewisseld. Zowel de allochtone als de autochtone docenten ervaren dit als prettig en effectief. Het biedt vaak nieuwe handvatten om een probleem aan te pakken. Een allochtone docent geeft hier een voorbeeld van. In sommige culturen is het bijvoorbeeld beleefd dat je naar de grond kijkt wanneer je je schaamt. In de Nederlandse cultuur wordt dit uitgelegd als onbeleefd. In een dergelijke situatie kan de allochtone docent aan de autochtone docent uitleggen wat dit gedrag betekent. De autochtone docenten geven aan dat het soms wel jammer is dat het leren van elkaars cultuur niet meer gestructureerd is door bijvoorbeeld een naslagwerk of handleiding. Wanneer het druk is, is er minder tijd voor informele praatjes. Ook is er een risico om informatie mis te lopen omdat niet alles wordt gehoord wat er met collega's is besproken. De allochtone docenten hebben het gevoel dat er niet voldoende van hun culturele achtergrond wordt geleerd. Zij zouden

het fijn vinden wanneer er meer informatie gevraagd zou worden over hun culturele achtergrond. Zij hebben het gevoel dat hier nog kansen liggen voor de school en het team.

Het valt de directeur op dat de allochtone docenten niet solliciteren naar leidinggevende functies (bij de mentoren zijn de allochtonen wel goed vertegenwoordigd). Hij vindt dit jammer. Echter, hij spoort deze groep niet actief aan om te solliciteren. De geïnterviewde allochtone docenten geven aan dat ze alle kansen krijgen; zij voelen zich dus niet achtergesteld.

Effecten

De allochtone leerlingen herkennen in de allochtone docenten duidelijk een rolmodel, het geeft ze een beeld wat ze kunnen bereiken, aldus de docenten. Op de vraag of de leerlingen beter presteren wanneer het docententeam multicultureel is, wordt geantwoord dat leerlingen beter presteren wanneer ze zich op hun gemak en veilig voelen. Dit kan worden bevorderd door een multicultureel team.

Ook vinden de allochtone leerlingen herkenning in de allochtone docenten. De allochtone docenten geven aan dat de leerlingen hen als 'één van ons' beschouwt. Ze hebben hierdoor een voorsprong op de autochtone docenten. Maar de allochtone docenten geven wel aan dat het bij die voorsprong blijft; ze moeten daarna net zo hard hun best doen om geaccepteerd te worden door de leerlingen als de autochtone docenten.

De directeur ziet als belangrijke doelstelling om allochtone docenten in te zetten in het contact met de allochtone ouders. Zo treden de allochtone docenten op als tolk wanneer dat nodig is. Verder worden er ochtenden (in plaats van avonden) voor de Marokkaanse en Turkse moeders georganiseerd. Een Turkse docente speelt hierin een belangrijke rol; ze treedt op als woordvoerder en heeft een bindende rol. Op deze manier voelen de ouders zich meer betrokken bij de school en bij hun kind. Een allochtone docent geeft aan dat er meer openheid bestaat wanneer je een gesprek hebt met een ouder uit dezelfde cultuur. De ouders voelen zich op deze manier eerder of beter gehoord.

3.2.3 *Thamen College*

Het Thamen College is een VMBO school in Uithoorn en onderdeel van Iris Scholen. De school heeft 950 leerlingen, waarvan het overgrote deel uit autochtonen bestaat. De grootste groep allochtonen zijn Marokkanen (ongeveer 50) en daarna een mengelmoes van verschillende culturen. Het docententeam is ook overwegend wit. Er zijn ongeveer 8 allochtone docenten in dienst.

Specifieke activiteiten

Er wordt op het Thamen College geen specifiek beleid gevoerd voor een multiculturele samenstelling van het team. Het gaat de directeur om de kwaliteiten van de docenten. De directeur en P&O letten bij de selectie niet op de culturele achtergrond van een docent, omdat dit niet als een kwaliteit wordt beschouwd. De directeur ziet de culturele achtergrond van een docent als een toegevoegde waarde. Bij de werving en selectie is het niet nodig om specifieke activiteiten te ondernemen, aangezien de helft van de sollicitanten allochtoon is. Er worden echter niet veel allochtonen aangenomen, omdat de directeur het taalniveau vaak te laag vindt. Hij geeft daarbij aan dat het wel uitmaakt welk vak een docent geeft. Hij is van mening dat een docent scheikunde de Nederlandse taal minder goed hoeft te beheersen dan een docent maatschappijleer.

De directeur merkt dat wanneer het team multicultureel is, er ook om andere vrije dagen wordt gevraagd (bijvoorbeeld Suikerfeest of langer vrij wanneer er een bruiloft in de familie is). Je moet altijd goed kijken of een zodanig verzoek reëel is, maar meestal wordt de vrije dag gegeven. Volgens de directeur is dit ook gewoon in de CAO geregeld.

Ervaringen

De docenten geven aan dat het omgaan met mensen uit andere culturen je blik kan verruimen. De informatie over elkaars cultuur wordt informeel uitgewisseld en het gaat dan vaak om kleine weetjes en de gebruiken van een cultuur. Deze uitwisseling gebeurt wederzijds; ook de allochtone docenten leren veel over de Nederlandse cultuur. Een docent geeft aan dat meerde invalshoeken ook voor spanningen kunnen zorgen. Je bent toch gewend om iets op je eigen manier te doen, en wanneer er collega's zijn die hier andere ideeën over hebben, kan dat voor spanningen zorgen. Om deze spanningen te voorkomen of om ermee om te gaan geven de docenten aan dat het cruciaal is om met elkaar in gesprek te gaan en te blijven.

Het Thamen College is een katholieke school. Dat er nu ook docenten zijn met een islamitische achtergrond geeft geen problemen. De allochtone docenten hebben respect voor alle religies en vinden het niet erg om iets uit de Bijbel voor te lezen. Ook de Nederlandse katholieke docenten vinden het geen probleem dat er op school docenten werken met een ander geloof.

In de omgang merken de docenten niet dat er groepjesvorming ontstaat. Ze ervaren geen problemen met de individuele contacten. Een autochtone docent geeft aan dat het 'docent-zijn' automatisch zorgt voor een verbinding.

Effecten

De Marokkaanse docent heeft in zijn taakverdeling specifiek de taak om te bemiddelen met de Marokkaanse ouders. Hij vindt het een belangrijke taak, hij vindt het goed om maatschappelijk bezig te zijn. Hij heeft deze taak in overleg met de directie gekregen. Op deze manier worden de ouders meer bij de school betrokken. Hij merkt duidelijk dat hij een voorbeeldfunctie in de gemeenschap heeft, zowel bij de allochtone ouders als bij de allochtone leerlingen. De autochtone docenten merken dat zij de informatie over verschillende culturen goed kunnen gebruiken in hun omgang met allochtone leerlingen.

Naast een voorbeeldfunctie voor de allochtone leerlingen merken de allochtone docenten dat ze ook voor de autochtone leerlingen een belangrijke rol vervullen. Het is belangrijk dat de Nederlandse leerlingen ook succesvolle allochtonen zien en positief contact hebben met allochtonen. Op deze manier kan je veel vooroordelen wegnemen. De docenten zijn blij dat ze hier aan kunnen bijdragen. Ook voor de ouders is dit belangrijk. Veel Nederlandse ouders hebben er daarom geen problemen mee dat er allochtone docenten op school werken. De meeste ouders vinden het juist een aanwinst.

De directeur geeft aan dat hij het belangrijk vindt dat een school openstaat voor allerlei culturen. Hij heeft het idee dat een multicultureel team bijdraagt aan dit beeld.

3.3 Het ROC

3.3.1 ROC Mondriaan

De interviews bij het ROC Mondriaan zijn gehouden bij de locatie Economie Haverkamp in Den Haag. De school is multicultureel, zowel het team als de leerlingen. Er zitten nauwelijks witte Nederlandse leerlingen op school. Het docententeam bestaat uit 45 docenten, het totale aantal medewerkers bedraagt ongeveer 70. De culturen in het docententeam zijn zeer divers: Surinaams, Nederlands, Pakistaans, Turks, Mexicaans, Marokkaans en Antilliaans.

Specifieke activiteiten

Het docententeam voor de 'niveau 2' opleiding is al 20 jaar multicultureel. Deze samenstelling is 'als vanzelf ontstaan'. De laatste jaren is de school erg gegroeid en zijn er dus veel nieuwe docenten aangenomen. Onder de sollicitanten zaten ook veel allochtonen. Er worden geen docenten aangenomen *omdat* ze allochtoon zijn, maar

omdat iemand de juiste kwaliteiten bezit. De directeur is van mening dat je de sollicitanten tekort doet wanneer je iemand aanneemt alleen vanwege zijn culturele achtergrond. Alleen bij gelijke kwaliteit kiezen zij voor een allochtone docent vanwege de voorbeeldfunctie, bij voorkeur Marokkaans of Turks.

De docenten leren van elkaars cultuur en kunnen deze kennis in de klas gebruiken. Het leren van elkaar gebeurt zeer informeel, bij de koffie automaat. Er wordt behalve een hapjesmiddag (2x per jaar) vanuit de school niks georganiseerd om van elkaar te leren. De docenten zijn van mening dat dit beter zou kunnen. De kennis die allochtone docenten hebben over hun cultuur zou opgeschreven kunnen worden. Nu wordt er vaak ad hoc ingesprongen wanneer er problemen zijn. Bijvoorbeeld wanneer een autochtone docent een telefoongesprek voert met een Marokkaanse moeder. Wanneer dit gesprek moeizaam verloopt, heeft de docent geluk als er een Marokkaanse docent in de buurt is; deze kan dan inspringen om te helpen. De docenten geven aan dat het fijn zou zijn wanneer er een protocol is hoe je een dergelijk telefoongesprek goed kan voeren. Wanneer de kennis over een bepaalde cultuur beter verankerd is, zou dit de school veel opleveren. De docenten vragen met andere woorden om beleid.

Ervaringen

De allochtone leerlingen kunnen zich identificeren met de docenten en de docenten fungeren als een rolmodel voor deze groep leerlingen. De docenten ervaren het echter wel als een gemis dat er geen Marokkaanse mannelijke docenten zijn. Het zou juist goed zijn voor de Marokkaanse jongens op school wanneer deze een voorbeeld hebben. De school heeft meer mogelijkheden tot contact met de ouders van de allochtone leerlingen. De ouders voelen zich meer begrepen en veilig, vooral wanneer zij de taal niet goed spreken en met een docent in de eigen taal kunnen communiceren.

Daarbij heeft het multiculturele team voor de docenten zelf ook veel voordelen. Allochtone medewerkers hebben voelsprietten naar de leerlingen. Door contact met de collega's leer je meer over de culturen van de leerlingen en kun je hen beter begrijpen.

Met meer diversiteit in het team vergroot je het aantal voelsprietten. Doordat er allochtonen docenten zijn worden er dingen aangepakt die autochtone docenten niet zouden opmerken of waarvan ze niet zouden weten hoe ze die moesten aanpakken. Allochtone docenten zijn op deze manier een verrijking voor de school. Denk bijvoorbeeld aan het contact leggen met Marokkaanse en Turkse moeders. Er worden nu voor hen *oudermiddagen* georganiseerd naast de

gewone ouderavond. Dit vergroot de opkomst en betrokkenheid aanzienlijk.

Effecten

De docenten merken dat de leerlingen gemotiveerd raken wanneer zij zien dat allochtonen ook hoge posities kunnen bereiken. Daarbij kunnen allochtone leerlingen minder snel smoesjes gebruiken.

Wanneer het bijvoorbeeld ramadan is kan de leerling dit niet als excuus gebruiken. Een allochtone docent kan dan zeggen: 'Niet zeuren, ik heb ook ramadan en ik werk ook gewoon!'

Het valt de docenten daarnaast op dat de leerlingen zich niet alleen met de culturele achtergrond van de docenten identificeren, maar ook met de weg die de docenten hebben afgelegd. Het stimuleert de leerlingen wanneer zij merken dat een docent ook begonnen is met mavo, daarna mbo en daarna hbo heeft gedaan.

Ook wordt het door de geïnterviewden als een groot voordeel beschouwt dat er meer contact is met de allochtone ouders dankzij de allochtone docenten.



4

Algemene bevindingen

| Algemene bevindingen

Wat zijn de algemene bevindingen uit de interviews met de negen scholen? Is er een lijn te ontdekken in hoe de scholen met multiculturele teams omgaan of heeft elke school een geheel eigen aanpak? In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op bovenstaande vragen. De algemene bevindingen worden gegroepeerd in vier paragrafen: contact met leerlingen en ouders, samenwerking onderling, beleid en leiding geven.

4.1 Contact met leerlingen en ouders

Alle scholen hebben aangegeven dat multiculturele teams een positief effect hebben op het contact met de allochtone leerlingen en hun ouders. Veelal is genoemd dat de allochtone docenten als een rolmodel fungeren voor de allochtone leerlingen, het geeft ze een beeld van wat ze kunnen bereiken. Het wordt als positief ervaren dat de leerlingen herkenning vinden in de allochtone docenten. Ook de autochtone docenten hebben veelal baat van het multiculturele team in het contact met de leerlingen. De docenten kunnen specifieke zaken leren over de cultuur van hun allochtone collega's en daarmee van hun leerlingen. Deze kennis kunnen ze gebruiken in het contact met de allochtone leerlingen. Daarbij is in een aantal interviews naar voren gekomen dat allochtone docenten ook een belangrijke rol vervullen voor de autochtone leerlingen. Men vindt het belangrijk dat de autochtone leerlingen ook succesvolle allochtonen zien en positief contact hebben met allochtonen. Op deze manier worden veel vooroordelen weggenomen.

Met de komst van allochtone docenten is vaak ook het contact met de allochtone ouders verbeterd. De ouders voelen zich eerder thuis en veilig op school wanneer er allochtone docenten werken. De taal speelt hier zeker een rol. Wanneer een ouder geen Nederlands spreekt, is het handig als er een docent is die de taal van de ouder spreekt. Op veel scholen worden allochtone docenten daarom ook als tolk ingezet. De allochtone docenten kunnen ook de culturele verschillen tussen de Nederlandse school en de allochtone ouders overbruggen. Zo is op een aantal scholen naast een *ouderavond* ook een *oudermiddag* georganiseerd. Op deze manier is het gelukt Marokkaanse moeders te bereiken. Op meerdere scholen is een allochtone docent specifiek belast met de taak om activiteiten te organiseren om de allochtone ouders meer bij de school te betrekken. Een aantal docenten wijst er in dit kader echter op dat wanneer dit niet duidelijk in de taakbelasting beschreven staat, de docent te zwaar belast kan worden als hij of zij

steeds wordt ingeschakeld als tolk of als tussenpersoon tussen autochtone docent en allochtone leerling/ouder.

Cultuurverschillen of leerproblemen in de klas kunnen beter opgelost worden wanneer het team multicultureel is. De docenten hebben beter contact met de ouders en zo-doende kunnen moeilijke kwesties zoals hoe om te gaan met niet-gescheiden gymles en werkweken kunnen door de teams goed worden aangepakt.

4.2 Samenwerking onderling

Uit de interviews is gebleken dat een multicultureel team voor de samenwerking onderling zowel voordelen als nadelen kent. Als voordeel wordt veelal genoemd dat meerdere culturen in het team verrijkend werken voor de docenten. De geïnterviewde docenten vinden het een meerwaarde dat je kunt leren over en van elkaars cultuur. Ze geven aan dat contact met verschillende culturen je blik en denken kan verruimen.

Culturele verschillen uit zich in veel gevallen ook in de manier van lesgeven. Vooral de Surinaamse docenten die in Suriname een opleiding hebben gevolgd, hebben veelal een manier van lesgeven die op een aantal punten afwijkt van de Nederlandse manier. Zo wordt gesteld dat de Surinaamse docenten vaak streng zijn en minder ruimte en vrijheid geven aan het kind; er is bij hen een duidelijke hiërarchie. De ervaringen met deze verschillen zijn niet eenduidig. Een aantal autochtone docenten vindt het moeilijk dat docenten van Surinaamse afkomst streng zijn en soms hun stem verheffen naar de kinderen. Anderen geven aan dat de Surinaamse docenten aan de ene kant misschien streng zijn, maar dat ze ook veel warmte uitstralen naar de kinderen toe. Weer andere docenten vinden het positief dat kinderen met verschillende manieren van lesgeven te maken krijgen. Voor de samenwerking onderling kan het lastig zijn wanneer men elkaars manier van lesgeven niet waardeert. De geïnterviewden geven allemaal aan dat communicatie onderling daarom van cruciaal belang is. Meerdere keren wordt gezegd dat je alle communicatie open moet houden en problemen moet benoemen.

Ook al zijn er soms verschillen in de manier van lesgeven, meerder keren is ook genoemd dat ondanks de culturele verschillen, de docenten met elkaar verbonden zijn vanwege het 'docent-zijn'. De docenten hebben samen één gemeenschappelijk doel en dat is de leerlingen zo goed mogelijk lesgeven en een fijne schooltijd bezorgen. Ook al kan iedereen hier zijn eigen invulling aan geven, de gemeenschappelijke functie en het gemeenschappelijke doel scheppen een verbondenheid.

Wat als een nadeel wordt beschouwd van een multicultureel team is de grote kans op groepjesvorming. Op meerdere scholen komt groepjesvorming voor; docenten met dezelfde culturele achtergrond trekken naar elkaar toe. Andere docenten kunnen zich hierdoor buitengesloten voelen en ze vinden het geen goed voorbeeld voor de leer-lingen. Volgens de geïnterviewden ontstaat groepjesvorming omdat je het met iemand van je eigen cultuur vaak beter kunt vinden. Taal speelt hier ook een rol in; nuances en grapjes zijn vaak beter te begrijpen in je moedertaal. Op een school proberen ze groepjesvorming tegen te gaan door één keer per maand een borrel te organiseren die voor alle docenten verplicht is. Dit werkt goed, iedereen komt opdagen en docenten met verschillende culturen kletsen met elkaar. Op een andere school lunchten de Suri-naamse docenten apart. De directeur vond dit niet goed en heeft gevraagd aan de docenten om met zijn allen te lunchen. De docenten zien dit initiatief als een goed begin, maar zijn zich ervan bewust dat zo iets wel tijd kost. Weer op een andere school worden af en toe uitstapjes georganiseerd voor het team zodat men elkaar ook leert kennen buiten de werksfeer. Zo heeft het team een keer een wandeling gemaakt door een multiculturele wijk met aansluitend een etentje.

4.3 Beleid

Opvallend is dat er op de scholen in ons onderzoek nauwelijks specifiek beleid wordt gevoerd om het team multicultureel samen te stellen. Men zegt dat het 'vanzelf' gaat. Dit is opmerkelijk, omdat multiculturele teams nog geen gemeengoed zijn in onderwijsland: bij de meeste andere instellingen gebeurt het blijkbaar niet 'vanzelf'. Wat we wel zien is dat men in de onderzochte scholen een duidelijke visie heeft over het belang van multiculturele teams. Uit de interviews is gebleken dat de meeste scholen multiculturele teams belangrijk vinden omdat het team een afspiegeling moet zijn van de maatschappij of leerling-populatie om zo een voorbeeld te geven aan zowel allochtone als autochtone leer-lingen. Een docent vertelt: *'Het is eigenlijk een verplichting naar de leerlingen om een multicultureel team te hebben. Op deze manier toon je het goede voorbeeld, en geef je leerlingen een reëel beeld van de Nederlandse samenleving.'* Ook werd duidelijk dat er op de lerarenopleidingen veel allochtone studenten zijn. Scholen zullen er dus niet aan ontkomen om deze groep studenten aan te nemen met het oog op de vergrijzing en het lerarentekort. Een directeur van een middelbare school geeft aan dat er op school veel met stagiaires wordt gewerkt. Op deze manier maken de school en de allochtone studenten kennis met elkaar en

helpen ze elkaar: de school kan de goede studenten er tussenuit pikken en de student vindt een baan. Het arbeidsmarkt argument speelt dus zeker een rol in het onderwijs.

Hoewel de scholen geen specifiek beleid hebben om te komen tot een multicultureel team, hebben ze wel een duidelijke visie over het belang ervan. Die visie kan sterk verschillen per school. Zo geeft een aantal geïnterviewden aan dat bij een docent natuurkunde de beheersing van de Nederlandse taal een kleinere rol speelt dan bij een docent maatschappijleer. Anderen zeggen dat voor elke docent een goede beheersing van de Nederlandse taal absoluut een vereiste is. Ook maken enkelen onderscheid tussen didactische en pedagogische kwaliteiten. Sommige directeuren zijn zich ervan bewust dat vooral van allochtone docenten de pedagogische kwaliteiten zwaarder kunnen wegen dan sec de didactische.

Te zien is dat er soms wel beleid bestaat om bepaalde zaken in het team beter te laten lopen. Er worden bijvoorbeeld cursussen communicatie gegeven of er wordt maandelijks een verplichte borrel voor het hele team georganiseerd voor het informeel leren kennen van elkaar.

4.4 Leiding geven

Vraagt een multicultureel team om een andere manier van leidinggeven? Deze vraag legden we de directeuren voor. In eerste instantie wordt er gezegd dat het niets uitmaakt of je leiding geeft aan een multicultureel team of een team waar iedereen dezelfde culturele achtergrond heeft. Een aantal keer wordt hier echter een nuance in aangebracht. Zo vertelt een directeur dat je de allochtone docenten soms wat directer moet aanspreken. Wanneer je iets van ze vraagt, moet je dat duidelijk zo zeggen. Stille hints of nuances in een vraag worden soms minder goed begrepen door de allochtone docenten. Aan de andere kant komt uit enkele interviews naar voren dat bijvoorbeeld Surinamers niet direct communiceren en dat zij de Nederlanders vaak juist te direct vinden. Daarbij is het in de Surinaamse cultuur niet gebruikelijk om iemand op fouten aan te spreken. Een directeur die hier over vertelt zegt dat je als leiding duidelijke regels stelt, maar daarbij wel rekening houdt met persoonlijke verschillen. In die persoonlijke verschillen kan cultuur dus wel degelijk een rol spelen. Hij is van mening dat je rekening moet houden met gevoelens en gevoeligheden, maar wanneer je een bepaalde gewoonte onterecht vindt of te ver vindt gaan, moet je er open en duidelijk over spreken.

Ook over de doorstroom van allochtonen naar hogere functies zijn

de meningen verdeeld. De meeste directeuren geven aan dat er net zoveel allochtonen als autochtonen doorstromen naar hogere functies. Bij de mentor functies hebben allochtonen vaak juist de voorkeur wanneer er veel allochtone leerlingen zijn op school. Een aantal directeuren geeft echter aan dat er minder allochtonen doorstromen dan autochtonen. Eén directeur geeft aan dat hij de allochtone docenten extra aanspoort om te solliciteren voor bijvoorbeeld de functie unitleider. Hij doet dit door ze vertrouwen te geven, te motiveren en ze vervolgens over de streep te trekken. Hij vertelt ons dat deze manier effect heeft en dat drie van de vier unitleiders Surinaams zijn. Een andere directeur geeft aan dat hij ziet dat er minder allochtonen op hogere functies solliciteren dan autochtone docenten. Hij geeft daarbij overigens ook aan dat hij ze niet actief aanspoort om te solliciteren.

De rol van de directie lijkt doorslaggevend. Uit vrijwel alle interviews met de docenten blijkt dat de directeur een cruciale rol speelt in het laten slagen van multiculturele teams. De rol van de directeur is vooral van belang voor het bedenken van een visie, het uitzetten van een strategie, het contacten leggen met de buurt en pabo's, zich neutraal opstellen naar docenten en ouders, de ouders aanspreken op hun verantwoordelijkheden etc.

5

Werkconferentie

| Werkconferentie

Om de bevindingen van het onderzoek te toetsen en om suggesties te verzamelen voor verdere actie, is er een werkconferentie georganiseerd. De werkconferentie vond plaats nadat alle scholen zijn bezocht voor de interviews. De schooldirecteuren van de onderzochte scholen, TNO, SBO en enkele experts van buiten het onderwijsveld waren aanwezig tijdens de middag.

Tijdens de werkconferentie heeft TNO de bevindingen gepresenteerd van het literatuuronderzoek, de interviews met de scholen en de op basis hiervan geformuleerde conclusies en aanbevelingen. De aanwezigen herkenden de gepresenteerde resultaten en aanbevelingen.

Met de aanwezige experts en stakeholders van binnen (de schooldirecteuren van de onderzochte scholen) en buiten (experts op het gebied van diversiteit) het onderwijsveld is gediscussieerd over de uitkomsten en aanbevelingen. Twee experts van buiten het onderwijsveld, Mohamed el Achkar en Stanley Ramkhelawan, presenteerden hun ervaringen en expertise over diversiteit in organisaties en lieten hun licht schijnen over het onderzoek van TNO. Op deze manier maken de schooldirecteuren kennis met de praktijk van diversiteit buiten het onderwijs.

De middag werd afgesloten met twee discussierondes. De aanwezigen gingen met elkaar in discussie over verschillende aspecten van het werken met multiculturele teams.

5.1 Presentatie TNT Post

Mohamed El Achkar (diversiteitmanager TNT Post) is uitgenodigd om zijn ervaring met diversiteit bij TNT Post te delen met de aanwezigen. Hij presenteerde hoe TNT Post omgaat met diversiteit in de organisatie.

Bij TNT Post wordt met diversiteit niet alleen gerefereerd aan culturele diversiteit maar ook aan verschillen in sekse, geaardheid, lichamelijke beperkingen etc. El Achkar lichtte toe dat wanneer een diversiteitbeleid alleen op cultuur is toegespitst, het gevaar van stigmatisering bestaat. Het gevaar bestaat dan dat allochtonen in dienst worden genomen alleen omdat ze allochtoon zijn, of dat dit beeld ontstaat. Verder vertelde hij dat diversiteit bij TNT Post wordt gezien als een businesscase. De markt wordt steeds diverser en dus moet TNT op steeds meer verschillende wensen inspelen. Wanneer het personeelsbestand diverser is, is het ook mogelijk om een diversere markt te benaderen. Er valt dus commercieel gewin te behalen met een divers personeels-bestand. Dit argument zien we ook terug bij de

onderzochte scholen. Zij zien dat de allochtone docenten een brug kunnen slaan naar de allochtone leerlingen en ouders.

5.1.1 Aanbevelingen

Mohamed el Achkar deed enkele aanbevelingen voor een goed diversiteitsbeleid. Hij gaf aan dat je nooit de kwaliteitseisen moet verlagen om een divers personeelsbestand te krijgen. Het is belangrijk om vooral op kwaliteit te focussen en niet op afkomst op zich, al kan dat wel één van de kwaliteiten zijn. Uit het verrichte onderzoek bij de scholen, komt dit eveneens duidelijk naar voren. De scholen sturen juist erg op kwaliteit en nemen geen docenten aan die niet voldoen aan de kwaliteitseisen. Maar de scholen zien wel in dat de afkomst van een docent voordelen kan hebben bij bijvoorbeeld het bevorderen van contacten met ouders.

Verder gaf El Achkar aan dat je het diversiteitsbeleid moet vertalen naar concrete hanteerbare acties. Je moet niet teveel praten, maar vooral doen. Ook dit is herkenbaar uit het onderzoek bij de scholen. Zij hebben vaak geen uitgebreid beleid op papier, maar in de praktijk zijn wel acties terug te vinden die het succes van een multicultureel team bevorderen (bijvoorbeeld cursussen communicatie).

Een volgende belangrijke aanbeveling van El Achkar: 'Het multiculturele beleid moet niet geïsoleerd worden van andere vormen van diversiteit zoals sekse'. Bij de onderzochte scholen is dit vaak wel het geval. Ook al voeren ze vaak niet een specifiek beleid, acties zijn wel alleen op de culturele afkomst van de docenten gericht. Hier moet wel een kanttekening geplaatst worden: aangezien er in dit onderzoek alleen aandacht is besteed aan multiculturele teams, kan deze waarneming vertekend zijn.

De volgende aanbeveling van El Achkar betreft de doorstroom. Hij gaf aan dat wanneer je een betere doorstroom wil, je iets aan het imago van de school of het onderwijs in het algemeen moet doen. De beeldvorming moet worden aangepast zodat meer allochtonen instromen in het onderwijs en uiteindelijk ook doorstromen naar hogere posities. Om meer instroom van allochtone docenten te bewerkstelligen is het van belang dat de werving –en selectieprocedure goed wordt doorgelicht. Onderzoek welke wervingskanalen gebruikt worden en of deze de doelgroep bereiken en gebruik cultuurvrije tests bij de selectie.

Tenslotte maakte El Achkar de opmerking dat een verspreiding van successen en ervaringen van cruciaal belang is om andere scholen warm te laten lopen voor multiculturele teams. Laat aan elkaar zien hoe je het aanpakt en wat de sleutelfactoren voor succes zijn.

5.2 Presentatie Gemeente Dordrecht

De andere expert die is uitgenodigd om te vertellen over zijn ervaring met diversiteit en om aanbevelingen te doen bij het onderzoek, is Stanley Ramkhelawan (programmamanager Integratie Gemeente Dordrecht). Hij presenteerde het integratiebeleid van de Gemeente Dordrecht.

In 2004 vond een herijking van het lokale integratiebeleid van de Gemeente Dordrecht plaats. Er staan sindsdien twee doelstellingen centraal: sociaal-economische integratie en sociaal-culturele integratie. Onder sociaal-economische integratie wordt verstaan het hebben van werk en het beschikken over de vaardigheden om als werknemer of ondernemer in Nederland actief te kunnen zijn. Maar integratie is meer dan dat. Ook het hebben van sociale contacten met anderen is integratie. Deze contacten ontstaan primair vanuit de wens van individuen om sociale verbanden aan te gaan, om andere redenen dan slechts de economische noodzaak van een inkomen. Getracht wordt deze doelen te bereiken via toerusting (ontwikkelen van vaardigheden), toenadering (versterken van contact en acceptatie tussen allochtonen en autochtonen) en toegankelijkheid (toegankelijkheid van producten en diensten van de gemeente voor alle burgers).

5.2.1 Aanbevelingen

Het valt dhr. Ramkhelawan op dat bij de onderzochte scholen de visie en rol van de directeuren een belangrijke rol spelen in het succes van multiculturele teams. Het is goed dat de directeuren enthousiast zijn en een duidelijke trekkersrol hebben, maar toch waarschuwt Ramkhelawan dat ook het schoolbestuur een duidelijke verantwoordelijkheid zou moeten hebben.

Verder concludeert hij dat kwaliteit voorop staat bij de onderzochte scholen. Hier is hij het mee eens: wanneer er concessies worden gedaan aan de kwaliteit is dit voor niemand positief. Maar aan het kwaliteitsverhaal zitten meerdere kanten. Wanneer men zich in eerste plaats richt op kwaliteit kan dit schijnbaar een objectieve aanpak zijn, maar in de werving –en selectieprocedure blijven subjectieve aspecten altijd een rol spelen. Zo kunnen de wervingskanalen of netwerken niet toereikend zijn om een bepaalde doelgroep te werven of spelen in de beoordelingen cultuurverschillen onbewust een rol. Ook vraagt Ramkhelawan zich af wat nu precies onder kwaliteit wordt verstaan. Met een diverser personeelsbestand heb je ook te maken met diversere kwaliteiten. Bedenk van tevoren dus goed wat nu precies verstaan wordt onder kwaliteit.

Vervolgens concludeert Ramkhelawan dat de allochtone docenten vaak een belangrijke voorbeeldfunctie hebben in de onderzochte

scholen. Zij fungeren als rolmodel voor zowel de ouders als de leerlingen. Hij waarschuwt de scholen dat hier een gevaar aan kan zitten; de docenten kunnen een dubbele last ervaren. Daarom moet goed in hun functieomschrijving staan wat hun functie inhoudt en moeten hun taakuren daarop aangepast worden. Verder geeft Ramkhelawan aan dat diversiteit in organisaties een geleidelijk en continu proces is. Dit herkent hij ook bij de scholen. Daarom is het van belang om behaalde resultaten zichtbaar te maken zodat iedereen ziet wat de successen zijn van diversiteitsbeleid. Tenslotte concludeert Ramkhelawan dat de kennisuitwisseling in de scholen vooral informeel plaatsvindt. Het gevaar hiervan is dat kennis niet voldoende wordt gedeeld en geborgd. Om het lerend vermogen te stimuleren raadt hij daarom aan dit beter te regelen, bijvoorbeeld met leernetwerken.

5.3 Discussierondes

Na de presentaties van het onderzoek en de twee experts, vonden de discussierondes plaats. In twee groepen werd gediscussieerd over het thema 'multiculturele teams in het onderwijs'. De discussie spitste zich toe op vier onderwerpen. Hieronder wordt toegelicht wat is besproken.

5.3.1 Hoe bepaal je wat kwaliteit is en hoe herken je het?

Uit de discussie komt naar voren dat men het van belang acht dat er gedefinieerd wordt wat iemand een goede docent maakt in een multiculturele omgeving (team en leerlingen); wat zijn de basiscompetenties? Kijk vooral naar de potentie van sollicitanten. Kan deze persoon een goede docent worden? Bij twijfel kan er bijvoorbeeld een proefles worden gegeven. Om de verschillende kwaliteiten in een persoon te herkennen kan het helpen om een divers samengestelde sollicitatiecommissie aan te stellen.

De docenten geven in de discussie aan dat bij de selectie van sollicitanten niet alleen het diploma een rol speelt. Op een ROC is vaak het contact kunnen maken met de leerlingen belangrijker dan vakinhoudelijk sterk zijn. Dit kan uiteraard per functie verschillen; op een basisschool is het belangrijk dat een docent perfect Nederlands spreekt, zodat de leerlingen goed Nederlands leren. Voor een docent Natuurkunde op de middelbare school is de taalbeheersing van minder groot belang, aangezien hier de vakinhoudelijke kennis een grotere rol speelt.

Ook de samenstelling van het team is een belangrijk punt om aandacht aan te besteden bij de werving en selectie van nieuwe docen-

ten. In de samenstelling dient gestreefd te worden naar diversiteit, zo is de mening van de docenten. Vanuit dat idee kan een allochtoon, of specifiek iemand van een bepaalde afkomst (bijvoorbeeld een Marokkaanse man) voorkeur krijgen bij de selectie (mits hij voldoet aan de gestelde eisen).

5.3.2 *Hoe functioneren multiculturele teams goed?*

De docenten geven aan dat het in een team waar veel verschillen zijn van belang is dat er een veilige sfeer hangt in het team. Mensen moeten zich anders durven/kunnen voelen in het team. Het is belangrijk om respect voor elkaar te hebben en dit ook uit te dragen. Soms is het wel noodzakelijk om een ondergrens te stellen; welk gedrag is niet geoorloofd op school?

Omgangsvormen binnen het team zijn geen belangrijke issue op de scholen, blijkt uit de discussie. De docenten zijn vaak al gewend om met verschillende culturen om te gaan omdat de leerlingen vaak multicultureel zijn. Wel worden op enkele scholen cursussen gegeven over de omgang met verschillende culturen, maar deze zijn dan vaak gericht op de omgang met de leerlingen. Het is wel belangrijk dat nieuwe docenten goede begeleiding krijgen wanneer ze in een multicultureel team komen werken, zo stellen de docenten. Dit geldt voor zowel allochtone docenten als voor autochtone docenten.

5.3.3 *Wel of geen expliciet beleid omtrent multiculturele teams?*

Beleid kan functioneren als een stok achter de deur, als een houvast. Wanneer het beleid op papier staat worden de scholen als het ware 'gedwongen' om iets met het onderwerp te doen. Anderen vinden dat beleid juist een illusie is; het is volgens sommigen niet nodig beleid uit te stippelen, volgens anderen helpt het niet. Goede voorbeelden aanhalen kan los van beleid altijd helpen om tot actie over te gaan. Beleid is vooral zinvol als dat het proces kan versnellen. De top moet de acties en de focus op het onderwerp hoe dan ook ondersteunen. Die steun kan belangrijker want invloedrijker zijn dan een beleid dat op papier staat. Wellicht zorgt beleid ervoor dat de kennis over multiculturele teams meer geborgd wordt, omdat het wordt opgeschreven. In ieder geval omschrijf je in een beleid hoe je omgaat met dilemma's. De docenten zijn van mening dat beleid in elk geval niet te strak mag zijn anders is maatwerk niet mogelijk. Daarbij is het van belang dat beleid ruimte biedt, het moet openstaan voor diversiteit en diversiteit niet als een probleem zien.

5.3.4 *Wat is de rol van de schoolbesturen in dit thema?*

De docenten geven aan dat schoolbesturen eigenlijk alleen een rol spelen voor kleine basisscholen. Grotere scholen hebben alleen een financiële verantwoording af te leggen naar de besturen. De docenten zien dus voor het schoolbestuur geen duidelijke rol weggelegd in dit thema.

6

Conclusies en aanbevelingen

| Conclusies en aanbevelingen

In opdracht van Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) heeft TNO Kwaliteit van Leven een onderzoek uitgevoerd naar multiculturele teams in het onderwijs. Doel van het onderzoek was scholen te ondersteunen bij het vormgeven van multiculturele teams en bij het verbeteren van bestaande multiculturele teams in het onderwijs. Het onderzoek bestond uit een serie interviews op scholen die ervaring hebben met het werken in multiculturele teams en een literatuuronderzoek over multiculturele teams en het beleid dat daarop gevoerd kan worden. De bevindingen uit beide deelonderzoeken zijn met een aantal deskundigen en direct betrokkenen besproken in een werkconferentie, die tot doel had aanbevelingen te formuleren.

In de voorgaande hoofdstukken zijn de bevindingen uit het literatuuronderzoek besproken (hoofdstuk 3), is een portret geschetst van de onderzochte scholen (hoofdstuk 4) en zijn meer algemene bevindingen uit de ervaringen op de scholen samengebracht (hoofdstuk 5). De bevindingen zijn besproken in een werkconferentie, die op zijn beurt is besproken in hoofdstuk 6. In dit hoofdstuk brengen we de resultaten uit de voorgaande hoofdstukken samen en trekken hieruit conclusies. We doen aanbevelingen omtrent het succesvol werken met (in) multiculturele teams in het onderwijs. Tenslotte brengen we aan het eind van het hoofdstuk een aantal tips over die de onderzochte scholen hadden voor anderen die succesvol willen werken met multiculturele teams.

6.1 Waarom aandacht voor diversiteit?

In de literatuurstudie is naar voren gekomen dat organisaties verschillende redenen en belangen hebben om aandacht te besteden aan diversiteit en het werken met multiculturele teams (De Vries et al., 2002). Organisaties kunnen druk van buitenaf ervaren om met multiculturele teams te gaan werken (bijvoorbeeld wetten en regelgevingen vanuit de overheid). Ook kunnen organisaties de wens hebben om verantwoord te ondernemen. In dit geval streven organisaties naar de erkenning van het belang van gelijke kansen. Een derde argument is de arbeidsmarkt, die knapper wordt en verkleurd. Dan is er een commercieel argument om met multiculturele teams te werken. Organisaties kunnen baat hebben van een multicultureel personeelsbestand doordat ze daarmee beter kunnen inspelen op de wensen en behoeften van hun klanten en afnemers. En tenslotte zijn er organisaties die streven naar diversiteit omdat de verschillen tussen medewerkers zorgen voor een betere kwaliteit van het werk.



Uit de interviews met de scholen blijkt dat alle hierboven genoemde argumenten, behalve de druk van buitenaf, ook in het onderwijs van belang zijn. Met name het argument dat multiculturele teams in het onderwijs maken dat beter kan worden ingespeeld op de wensen en behoeften van (allochtone) leerlingen en ouders wordt veel genoemd. Door het werken met een multicultureel personeelsbestand ontstaat een beter contact met de leerlingen en de ouders. Bovendien leren collega's van elkaar, zodat het hele team beter leert werken met de culturele diversiteit onder ouders en leerlingen. Of de diversiteit ook meer in het algemeen leidt tot meer kwaliteit, bijvoorbeeld door een beter probleemoplossend vermogen of meer flexibiliteit, wordt uit de interviews niet echt duidelijk. Wel wordt duidelijk dat de allochtone docenten een voorbeeldfunctie vervullen voor zowel de allochtone als de autochtone leerlingen. De scholen vinden daarnaast dat zij een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben om te werken met een multicultureel team. In die visie hoort het personeelsbestand van een school een afspiegeling te zijn van het leerlingenbestand en van de omgeving van de school. Bovendien zien zij het als een verantwoordelijkheid van de school om de leerlingen voor te bereiden op de multiculturele samenleving. Het multiculturele personeelsbestand van de school maakt hen vertrouwd met een dergelijke omgeving. Ten slotte speelt bij veel scholen de veranderende arbeidsmarkt een rol. Omdat er een lerarentekort dreigt en er tevens steeds meer allochtonen op de arbeidsmarkt komen moet je als school wel allochtonen aannemen als je voldoende docenten wilt hebben.

6.2 Een beleid rond diversiteit?

Een belangrijke vraag in ons onderzoek was wat scholen doen om te komen tot meer diversiteit en hoe ze zorgen voor het succesvol werken in multiculturele teams. Uit de interviews is gebleken dat de meeste onderzochte scholen helemaal geen specifiek beleid voeren om te komen tot multiculturele teams. Ze zijn 'vanzelf' zo geworden. Dat is opmerkelijk, niet alleen omdat we uit de literatuur weten dat veel organisaties er veel moeite voor moeten doen om te 'verkleuren' maar vooral ook omdat in de praktijk blijkt dat maar weinig scholen deze ontwikkeling doormaken. Hoewel de scholen dus aangeven dat zij niets bijzonders doen moet er toch wat bijzonders aan de hand zijn op de onderzochte scholen.

Eén van de zaken die waarschijnlijk bijdraagt aan de multiculturallisatie van de scholen is de visie van de betrokken directeuren. Zij vinden diversiteit van belang, en waarschijnlijk maakt dit dat zij,

bewust of onbewust, ruimte scheppen om te komen tot diversiteit. Blijkbaar is in een dergelijk situatie een formeel beleid niet nodig. We kunnen hieruit echter niet concluderen dat diversiteitsbeleid over het algemeen overbodig is. Dat bewijzen de vele scholen die nog niet multicultureel van samenstelling zijn. Daarvoor kunnen natuurlijke vele redenen zijn, maar om de situatie te veranderen zal in veel gevallen toch beleid moeten worden gevoerd. Ook voor het goed samenwerken in de multiculturele teams hebben de meeste scholen in dit onderzoek geen specifiek beleid. Als bijsturing nodig is spelen ze daar ad hoc op in, bijvoorbeeld door een cursus te organiseren of een borrel om elkaar informeel beter te leren kennen. We zien dat dit op een aantal onderzochte scholen voldoende is, maar goed en effectief samenwerken in gemengde groepen vraagt toch vaak specifieke aandacht, zo blijkt ook uit ander onderzoek

Hoewel de door ons onderzochte scholen over het algemeen geen beleid voeren gericht op diversiteit hebben ze dus wel een visie op diversiteit en hechten ze er belang aan. Daarnaast sturen de scholen heel gericht op kwaliteit. Voordeel van deze benadering is dat er geen apart beleid nodig is gericht op allochtonen. Dat kan immers stigmatiserend werken en het beeld oproepen dat, om allochtonen binnen te halen, de kwaliteitseisen verlaagd worden. Zowel geïnterviewden als deskundigen benadrukken dat er nooit getornd mag worden aan de kwaliteitseisen. Wel tekenen zij daarbij aan dat het wenselijk is goed te definiëren wat onder kwaliteit verstaan wordt. Goed kunnen omgaan met (allochtone) ouders en leerlingen kan daarbij een belangrijk criterium zijn, evenals het zijn van een rolmodel of voorbeeld voor leerlingen. In die zin kan een niet-Nederlandse achtergrond een extra kwaliteit zijn die wordt ingebracht in het team. Waarbij uiteraard voorwaarde blijft dat kennis en didactische kwaliteiten op voldoende niveau moeten zijn.

Een laatste aandachtspunt op het terrein van beleid is de door de externe experts ingebrachte rol van het schoolbestuur. Hoewel de rol van dit bestuur niet overal even groot lijkt, is het toch van belang ook het bestuur expliciet te betrekken bij het ontwikkelen van een visie en/of beleid gericht op diversiteit.

Ter inspiratie hebben we hieronder een lijstje opgenomen met een aantal conclusies op het terrein van beleid:

- *Visie/strategie*: de directies hebben allen een duidelijke visie op personeelsbeleid.

- *Werving en selectie*: de scholen gaan voor kwaliteit. Op dat punt worden geen concessies gedaan. Met name een goede beheersing van de Nederlandse taal is voor een aanstellingen als leraar een voorwaarde. Daarnaast zoeken de scholen naar extra kwaliteiten die allochtone docenten mogelijk te bieden hebben. Over het algemeen wordt het personeel bij de selectiefase betrokken via deelname in een sollicitatiecommissie. Enkele scholen werken samen met ROC's om te komen tot talentontwikkeling.
- *Beoordeling*: contact kunnen leggen met (allochtone) ouders en leerlingen wordt meegenomen als beoordelingscriterium, juist op scholen met veel allochtone leerlingen.
- *Taakverdeling*: bij allochtone docenten wordt het contact leggen met de allochtone ouders en de buurt expliciet opgenomen in de taakomschrijving.
- *Gedragsregels*: het stellen van grenzen creëert duidelijkheid en rust. Met andere woorden, juist omdat de directies op hoofdlijnen aangeven waar de grenzen voor iedereen zich bevinden in bijvoorbeeld culturele uitingen, voelen medewerkers zich gewaardeerd en leiden de verschillende culturen minder snel tot spanningen.

Over het algemeen is er op de bezochte scholen weinig aandacht voor doorstroming. Gezien de platte organisatiestructuur zijn hiervoor over het algemeen al weinig mogelijkheden, maar de doorstroming van allochtonen lijkt nog beperkter dan bij hun autochtone collega's. Dit heeft waarschijnlijk verschillende oorzaken, maar één ervan lijkt te zijn dat de allochtone docenten vaak net even een extra zetje nodig hebben om daadwerkelijk te 'gaan' voor een hogere functie. En dat zetje ontbreekt vaak.

6.3 Hoe te komen tot multiculturele teams?

Om multiculturele teams te kunnen vormen moet de school beschikken over medewerkers met verschillende etnische achtergronden. Bij de meeste scholen is dat nog niet het geval en zal eerst gewerkt moeten worden aan het binnenhalen van allochtone medewerkers. De scholen in ons onderzoek geven aan dat bij hen niet zozeer sprake was van 'binnenhalen' (een actieve daad) maar meer van 'binnenkomen': het gebeurde min of meer vanzelf. In een enkel geval is wel in advertenties vermeld dat etnische minderheden uitdrukkelijk verzocht worden om te solliciteren, in de meeste gevallen echter hadden zich gewoon allochtone sollicitanten gemeld. Gezien het 'verkleuren' van de arbeidsmarkt zal dat laatste steeds vaker voorkomen.

Na het werven van kandidaten volgt de selectie. Hierover is op een aantal scholen in ons onderzoek afgesproken dat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uitgaat naar een allochtone sollicitant, bij een aantal anderen was de voorkeur voor een sollicitant met een allochtone achtergrond min of meer vanzelfsprekend zonder dat hier expliciet afspraken over waren gemaakt. Daarnaast zal waarschijnlijk een rol hebben gespeeld dat men in de onderzochte scholen positieve beelden heeft over het werken in multiculturele teams. Die beelden hebben waarschijnlijk de invloed van allerlei negatieve stereotype beelden over allochtonen kunnen neutraliseren, die in veel andere situaties de kansen van allochtone kandidaten beperken en maken dat hun kwaliteiten niet herkend worden (zie bijv. Coates et al., 2005; De Meijer et al., 2006). Op veel scholen zullen overigens meer expliciete acties nodig zijn om het effect van de negatieve stereotypen en de voorkeur voor kandidaten die sterk lijken op de selecteurs tegen te gaan.

6.4 Hoe worden multiculturele teams succesvol?

De literatuur laat zien dat het werken met multiculturele teams vaak niet vanzelf succesvol is. Er is bijvoorbeeld vaak angst en weerstand bij de zittende medewerkers. Om de weerstand te verkleinen is het aan te bevelen om de eerste persoon uit een bepaalde doelgroep te plaatsen op een plek waar de kans op succes het grootst is (De Vries et al., 2002). In een onderwijsorganisatie zou dat bijvoorbeeld kunnen betekenen dat de allochtone docent de taak krijgt om te werken aan een beter contact met allochtone ouders. Zo kan snel duidelijk worden wat de meerwaarde van diversiteit is voor het team. Op verschillende onderzochte scholen worden allochtone docenten inderdaad zo ingezet en ziet men de positieve effecten. Dit zal er zeker toe bijdragen dat men op die scholen overtuigd is van de waarde van een etnisch gemengd team. Er wordt overigens wel gewaarschuwd dat het onderhouden van de contacten met ouders een extra taak is die duidelijk omschreven moet worden, en dat er in de taakbelasting gezorgd moet worden dat er geen overbelasting ontstaat.

Een volgende succesfactor van diversiteitbeleid is volgens De Vries et al. (2002) het rekening houden met de wensen en behoeften van individuele werknemers. Er kan bijvoorbeeld rekening gehouden worden met specifieke feestdagen uit andere culturen. Uit de interviews blijkt dat de onderzochte scholen hier op verschillende manieren mee om gaan. Op de ene school krijgt een docent vrij met bijvoorbeeld het Suikerfeest, op een andere school gaat dat minder gemak-

kelijk. Ook in het leidinggeven dient rekening gehouden te worden met culturele verschillen. Zo geeft een directeur aan dat je rekening moet houden met gevoelens en gevoeligheden, maar dat je hier wel een duidelijke lijn in moet trekken. Wanneer je iets te ver vindt gaan, moet je hier open en duidelijk over spreken met elkaar. De derde factor voor het slagen van een multiculturele samenwerking is communicatie. Diversiteit in een team maakt de kans op miscommunicatie groter. De taal kan een probleem zijn, maar ook de non-verbale communicatie kan tot misverstanden leiden. Kennis over elkaars cultuur en gebruiken kan de kans op dit soort misverstanden verkleinen (Van Oudenhoven, 2002). Uit de interviews blijkt dat er veel geleerd wordt over de cultuur van collega's. Dit gebeurt vaak informeel en is daarom afhankelijk van de mate waarin de docenten in elkaar geïnteresseerd zijn. Er wordt nauwelijks gebruik gemaakt van meer formele en gestructureerde manieren van leren, zoals wel aanbevolen in de literatuur. We denken daarbij bijvoorbeeld aan trainingen interculturele communicatie, of bijeenkomsten die deelnemers bewust maken van hun eigen cultuur en laten zien dat wat zij vanzelfsprekend vinden, dat niet is voor anderen. Hoe teamleden elkaar zien en benaderen is een belangrijke factor in het laten slagen van multiculturele teams. Vooroordelen en onbegrip kunnen het contact belemmeren, waardoor het samenwerken lastiger wordt. Om te voorkomen dat dit gebeurt, is het belangrijk dat mensen elkaar persoonlijk leren kennen en waarderen. Men gaat elkaar dan meer beoordelen op persoonlijke eigenschappen en minder op de culturele achtergrond (Tajfel, aangehaald in Chemers et al. 1995). In de scholen die we bezochten werd inderdaad soms actief gewerkt aan de informele onderlinge contacten, bijvoorbeeld door het organiseren van een (verplichte) borrel of uitje. Het is echter geen gemeengoed om hier expliciet aandacht aan te besteden. Hier liggen dus nog kansen!

Naast het elkaar kennen heeft ook het hebben van een gemeenschappelijk doel een positief effect op het samenwerken in een multicultureel team. Zo raken de teamleden, over de grenzen van hun achtergrond heen, met elkaar verbonden (Chemers et al., 1995). De onderzochte scholen onderstrepen het belang van een gemeenschappelijk doel, en vinden dit in 'goed onderwijs geven' of aanverwante thema's die nauw aansluiten bij de essentie van het werk en bij de redenen waarom men heeft gekozen voor het onderwijsvak.

6.5 Aanbevelingen

Op basis van het literatuuronderzoek, de bevindingen in het onderzoek onder multiculturele scholen en de uitkomsten van de werkconferentie formuleren we de volgende aanbevelingen voor scholen die willen werken met multiculturele teams.

6.5.1 *Formuleer een visie en een beleid*

Hoewel de scholen in ons onderzoek geen nieuw beleid nodig lijken te hebben om divers te worden, zal dit voor de meeste scholen wel het geval zijn. Daar is het nodig vast te stellen waarom diversiteit van belang is, wat de school er mee wil bereiken, en wat nodig is om zover te komen. De redenen kunnen divers zijn: voor de ene school is de krappe arbeidsmarkt de belangrijkste drijfveer, elders zal dat het goed kunnen inspelen op de diverse samenstelling van het leerling-bestand zijn. Een gezamenlijk doel helpt vervolgens ook weer bij het effectief samenwerken: het brengt mensen bij elkaar.

6.5.2 *Focus op kwaliteit*

Zowel medewerkers als 'afnemers' (ouders en leerlingen) zijn gebaat bij kwaliteit. Een focus op een dergelijk gemeenschappelijk doel werkt vaak prettiger dan een focus op een bepaalde doelgroep, zoals allochtonen. Wees wel kritisch over wat kwaliteit dan is. Vaak wordt het begrip erg smal gedefinieerd, waarbij zaken als contact kunnen maken met (allochtone) ouders en leerlingen niet worden opgenomen. Maar ook kan kwaliteit juist als te breed of vaag criterium gehanteerd worden, en dus op verschillende manieren uit te leggen. Zorg er voor dat dergelijke onderdelen die van belang zijn in een multiculturele omgeving worden opgenomen in het reguliere kwaliteitsconcept.

6.5.3 *Bestrijd vooroordelen en denken in stereotypen*

Het streven naar diversiteit wordt soms vertaald in voortrekken van allochtonen. Ook spelen bij veel mensen (onbewust) vooroordelen een rol, waardoor zij de kwaliteiten van allochtone sollicitanten of collega's niet kunnen zien. Door helder te zijn over waarom het voor de organisatie (en de medewerkers) van belang is om te streven naar diversiteit en te zorgen voor een zorgvuldige introductie van het beleid en de uitvoering, blijft de weerstand beperkt. Trainingen en gesprekken helpen medewerkers om bewust te worden van hun vooroordelen en de invloed van stereotypen op hun oordelen. Door bij beoordelingen (bij selectiegesprekken, maar ook op andere momenten) te werken aan de hand van heldere criteria wordt de invloed van vooroordelen en stereotypen verder beperkt.

6.5.4 Leer elkaar kennen

Onbekend maakt onbemind, dat geldt voor personen maar ook voor culturen. Zorg dus actief voor mogelijkheden om elkaar persoonlijk en informeel beter te leren kennen, zodat men elkaar gaat zien als personen en niet als bijvoorbeeld een Surinamer of Nederlander. Zorg ook dat men leert over elkaars cultuur zodat men bepaalde gewoonten van elkaar gaat begrijpen en zodoende leert respecteren.

6.5.5 Neem de tijd.

Zeker in het begin zal regelmatig sprake zijn van misverstanden, irritaties en onbegrip. Accepteer dat het tijd kost te leren omgaan met verschillen, maar neem ook de tijd om zaken uit te praten. Ook de leiding, op alle niveaus (directie, maar ook direct leidinggevend) moet hiervoor beschikbaar zijn. Uit onderzoek blijkt dat diverse teams de potentie hebben om beter te werken dan homogene teams, maar dat een goede begeleiding, met name in de startfase, daarvoor essentieel is.

6.5.6 Lange en korte termijn acties.

Maak onderscheid in korte en lange termijn acties. Het organiseren van cursussen duurt langer, evenals het bedenken en uitdragen van een visie en het leggen van contacten in de wijk. Veel acties die voor een structurele verandering zorgen hebben pas op de langere termijn effect. Ze zijn daarom belangrijk, maar voor de motivatie zijn snelle acties van cruciaal belang. Zorg daarom voor quick wins, kleine zaken waarmee direct effect te bereiken is en waar dus ook meteen mee begonnen kan worden.

6.6 Tips van de scholen

De belangrijkste conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek zijn verwoord in bovenstaande paragrafen. In deze laatste paragraaf laten we de scholen weer aan het woord: we geven de belangrijkste tips weer die zij hebben voor scholen die met multiculturele teams willen werken.

- De vraag is niet *of* er met multiculturele teams gewerkt moet worden maar *wanneer*. Gezien de ‘verkleuring’ van de arbeidsmarkt zullen scholen hoe dan ook allochtonen moeten gaan aannemen. Daarom kan je er maar beter zo vroeg mogelijk mee beginnen.
- Om veel van elkaar te leren is het belangrijk veel vragen aan elkaar te stellen over elkaars cultuur. waarom doet een leerling of collega zus of zo? Zo krijg je inzicht in de verschillende culturen en kan je beter werken.

- Trek niet alleen van 9 tot 15.30 uur met je collega's op maar zoek elkaar ook eens op na schooltijd, buiten de werksfeer. Ga mee naar een feest, ga bij elkaar eten of mee naar de kerk. Zo leer je elkaar persoonlijk kennen.
- Het is belangrijk dat de directie heel open en eerlijk is en begaan met alle culturen en alle docenten. Directieleden moeten met iedereen een praatje maken, ook over privé zaken en iedereen in zijn waarde laten.
- Stel eerst de vraag waarom je eigenlijk wilt werken met multiculturele teams. Wat denk je ermee te bereiken? Het belangrijkste doel zou het verbeteren of behouden van de kwaliteit van het onderwijs moeten zijn. Het aanstellen van docenten op basis van hun etnische achtergrond alleen geeft hen het gevoel als excuus aangesteld te zijn, en dat is voor niemand prettig.
- Wanneer het team moeite heeft met de culturele diversiteit, bewaak het proces dan goed. Houd bijvoorbeeld om de 2 weken gesprekken met de docenten.
- Laat je niet afleiden door tegenslagen: doorzetten en op je intuïtie/ gevoel afgaan is het devies!
- Iedereen gaat voor hetzelfde doel: lesgeven! Dat is de verbindende factor.
- Maak gebruik van de expertise van allochtone medewerkers. Zet ze bijvoorbeeld in bij de contacten met ouders. Zorg dat de allochtone docenten echt wat toevoegen!
- Houd ook bij de verdeling van taken rekening met de specifieke kwaliteiten van allochtone medewerkers.

7

Referenties

| Referenties

Ayoko, O.B. & Härtel, C.E.J. (2006). Cultural diversity and leadership: A conceptual model of leader intervention in conflict events in culturally heterogeneous workgroups. *Cross Cultural Management*, 13(4), 345-360.

Bezrukova, K., Thatcher, S.M.B., & Jehn, K. (2003), *Comparing the Effects of Group Heterogeneity and Faultlines on Conflict and Performance: An Empirical Assessment of Contrasting Models*. Academy of Management Meetings, Seattle, WA.

Chemers, M.M., Oskamp, S., & Costanzo, M.A. (1995). *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace*. SAGE Publications Inc. Thousand Oaks, California.

Coates, K., & Carr, S.C. (2005). Skilled immigrants and selection bias: A theory-based field study from New Zealand. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 577-599.

Cox, T.H. (1993). *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Cox, T.H. (2001). *Creating the Multicultural Organization*. Jossey-Bass, San Francisco.

Dagevos, J., Rodenburg, A., Vries, H.H. de, & Berg, R.H. van den. (1998). *Werving, selectie, doorstroom en behoud van hoger opgeleide allochtonen: samenvatting van twee onderzoeken uitgevoerd bij de ministeries van VROM, OCenW en V&W*. Den Haag.

Ghorashi, H. (2006). Paradoxen van culturele erkenning. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 9(4), 42-53.

Inventarisatie van schoolleiders en starters/studenten (2006). SBO, Den Haag.

Jacobs, D. (2003). Innovatie en irritatie. *Filosofie in Bedrijf*, 15 (4), 53-58.

Lim, J. & Zhong, Y. (2005). Cultural Diversity, Leadership, Group Size and Collaborative Learning Systems: An Experimental Study. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, HICS*, 2005.

Meijer, L.A.L. de., Born, M.Ph., Terlouw, G., & Molen, H.T van der. (2006). Applicant and Method Factors Related to Ethnic Score Differences in Personnel Selection: A Study at the Dutch Police. *Human Performance*, 19(3), 219-251.

Molleman, E. (2001). *Samenwerken: tussen afhankelijkheid en autonomie*. Oratie. Groningen, Rijksuniversiteit Groningen.

Oudenhoven, J.P van. (2002). *Cross-culturele psychologie*. Bussum, Coutinho.

Roosevelt Thomas Jr., R. (2005). Coaching in the midst of diversity. In: Goldsmith, M. & Lyons, L.S. (Eds), *Coaching for Leadership: The Practice of Leadership Coaching from the World's Greatest Coaches*, 2nd edition, San Fransisco: Pfeiffer, 229-236.

Siebeling, J. (2005). Aanpassen of aanvullen? De meerwaarde van de allochtone manager. *Elan*, 20(3), 36-38.

Ven, C.W.A. van de, Brugman, A. & Dekker, G.P.M. (2007) Presentatie voor de bijeenkomst Leernetwerk Diversiteit. Hoofddorp, TNO (ongetiteld).

Vries, S. de. (1999). Het veranderende gezicht van de Nederlandse politie: Een beschrijving van het multiculturalisatieproces van de Nederlandse politie. In: Bovenkerk, F, San, M. van & Vries, S. de: *Politiewerk in een multiculturele samenleving*. Apeldoorn: Landelijk Selectie- en Opleidings-instituut Politie.

Vries, S. de., Nuyens, M., Gründemann, R.W.M., Bruin, M.R. de, & Willemsen, M. (2002). *Deuren open voor doelgroepen*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Zee, K.I. van der (2003), Omgaan met culturele diversiteit in organisaties: de rol van de sociale identiteit persoonlijkheid en dreiging. *Gedrag & Organisatie*. 16(6), 393-406.

Zee, K.I. van der & Oudenhoven, J.P. van (2006). *Culturele diversiteit op het werk*. Assen: Van Gorcum.

Onderzoeksreeks

- 1 Waaronder leraren de sector verlaten**
Onderzoek naar de uitstroom uit het primair en voortgezet onderwijs
- 2 Investeren en Terugverdiene**
Kosten en baten van onderwijsinvesteringen
- 3 Investeren en Terugverdiene**
Inverdien- en welvaartseffecten van onderwijsinvesteringen
- 4 Paboys gezocht!**
Wat maakt de pabo en het werken op de basisschool aantrekkelijker voor mannen
- 5 Onderwijspersoneel in het vmbo en praktijkonderwijs**
- 6 De keuze voor de lerarenopleiding en het lerarenberoep**
- 7 Regelruimte regelen**
Flexibel omgaan met problemen in de personeelsvoorziening op scholen voor voortgezet onderwijs
- 8 Leraren leren**
Een discussie over opleiden en professionaliseren van leraren
- 9 Professionalisering van startende docenten in de bve-sector**
- 10 De begeleiding van startende leraren**
In het voortgezet en het basisonderwijs
- 11 MBO'ers op de pabo**
Knelpunten en oplossingen bij de overgang van MBO naar pabo en leraarschap
- 12 Hoe vergaat het de onderwijsassistent?**
Arbeidsmarkt- en beroepsperspectief van de onderwijsassistenten in het primair onderwijs
- 13 Functiedifferentiatie in het primair onderwijs**
Verkennd onderzoek naar mogelijke belemmeringen
- 14 Werken in teams in het primair onderwijs**
Een onderzoek naar de mogelijkheden en gevolgen voor personeel
- 15 Waaronder stoppen zoveel allochtone studenten met de pabo?**
Samenvatting van vijf studies

16 Schoolbesturen en raden van toezicht een afspiegeling van de samenleving?

Feiten en opvattingen over de diversiteit van onderwijsbesturen

17 Onderzoek doen in kennisgemeenschappen

Ervaringen in het voortgezet onderwijs

18 Het Managen van verwachtingen

Onderzoek naar de ervaringen en leerpunten van het zij-instromen in po, vo en bve

19 Multiculturele teams in het onderwijs



Sectorbestuur
Onderwijsarbeidsmarkt

Postbus 556
2501 CN Den Haag

T 070 - 376 57 70
F 070 - 345 75 28

Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag

E sbo@caop.nl
I www.onderwijsarbeidsmarkt.nl