

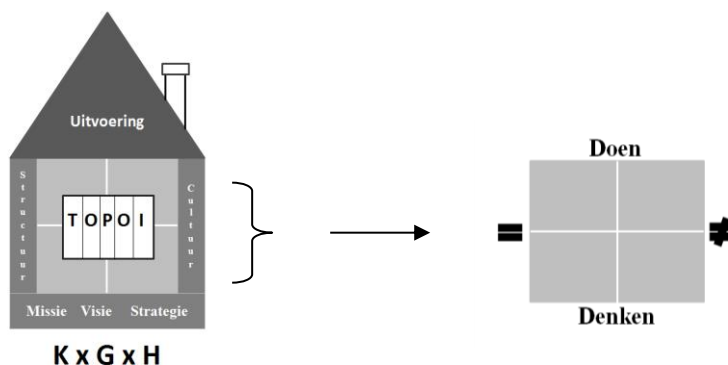
## Naar een diversiteitsbeleid: een totaalbeleid.

Lieve Lenaerts  
Coördinator Expertisecentrum DoorElkaar Hivset Campus  
(<http://www.hivset.be/initiatief/door-elkaar>)

In de literatuur treft men volgend verhaal aan(1). Er was eens een giraf die voor zichzelf een mooi huis had gebouwd. Hij was er trots op; hier en daar nog wat verfraaien en dan was het helemaal naar zijn zin. Op een dag stond er een olifant voor zijn deur die vroeg of hij mocht binnenkomen. “Natuurlijk”, zei de giraf, “maar wacht even. Ik zal de deur wat groter maken, want het gaat niet lukken zo”. En de olifant stapte het giraffenhuis binnen. Maar al snel doken er heel wat hindernissen op in dat giraffenhuis. Niet enkel de deur moest breder, maar ook de trap, de kamers ... vergden aanpassingen. De giraf trachtte verbetersuggesties te geven aan de olifant, weliswaar vanuit zijn oogpunt. Het ging dus steeds om suggesties gedaan door de eigenaar van het huis, de oorspronkelijke bewoner. Uiteindelijk ontlokt de situatie aan de olifant de vraag of een huis dat voor een giraf is gebouwd ooit wel geschikt kan zijn voor een olifant.

Dat verhaal raakt de kern van de zaak: kunnen alle jongeren en hun ouders zich volledig thuis voelen op onze scholen? Kunnen we in dat verband verder gaan dan aanpassingen vanuit een hoofdbewoners-perspectief, *ad-hoc*-beslissingen of paniecreacties? Wat vraagt een krachtig beleid? In ieder geval volstaat het niet om enkel de deuren te openen, hoe goed dat ook bedoeld mag zijn. Er moet tevens kritisch worden gekeken naar gangbare praktijken: doorstroom van leerlingen, uitstroom... Niet zozeer de deuren dan wel de ogen van de hoofdbewoner van het huis moeten opengaan.

Dat betekent dat, als we het echt goed willen doen, een totaal verbouwingsproces nodig is. Een dergelijk proces schreeuwt om een plan. Zonder een plan is elke verbouwing immers gedoemd te mislukken, omdat er onvoorziene problemen kunnen opduiken. Dat plan kan er als volgt uitzien:



Het betreft geen klassiek huis, organisatie, met kamertjes en deurtjes. Maar een organisatie met een open, creatieve ruimte.

Dit nieuwe concept vereist vooreerst een stevige basis, een fundamenteel, een gedragen visie (G van 'gedragen visie'). Die visie gaat vervolgens best gepaard met haalbare doelen en acties, d.i.

een strategie (H van 'haalbaarheid'). Organisaties, worden geschraagd door 2 pijlers: cultuur en structuur. Zij vormen de twee essentiële steunbalken die de organisatie in evenwicht houden. Indien je *cultuur* (mensen) wil veranderen, dien je ook je *structuren* aan te passen (2). Beide pijlers komen tenslotte terug in de K, die staat voor 'kwaliteit'.

Tussen cultuur en structuur ligt noodzakelijkerwijs een open ruimte. Beide zijn van nature immers niet op elkaar afgestemd. Die ruimte is niettemin overbrugbaar, zij het op een wijze die loopt langsheen twee assen. De tweede tekening maakt die assen beter zichtbaar. Een eerste as loopt tussen "denken en doen", terwijl een tweede de gelijkheid en het verschil contrasteert. Door te balanceren op die assen wordt het evenwicht gevonden:

- Een beleid kan zich maar verder ontwikkelen doorheen operationalisering (door te doen), maar dient te steunen op voldoende kennis.
- Daarnaast brengen sommige jongeren en hun ouders waarden – en andere dilemma's met zich mee. Die vragen om een standpunt op de as tussen gelijkheid en verschil. Organisatie vereist immers een balans tussen recht doen aan elk individu en een organisatorische haalbaarheid.

Binnen de open ruimte werken we op vijf domeinen, vergelijkbaar met vijf kavels om de verbouwing tot een goed einde te brengen. Om invulling aan die kavels te geven, hanteren we het TOPOI-model (4). Dat model is ontworpen als een model voor interculturele communicatie. In wat volgt wordt het omgevormd tot een model voor integrerend en geïntegreerd beleid voor onderwijs aan anderstalige nieuwkomers.

1. Taalbeleid. Wat is onze visie op de thuistaal, op taal? Hoe zetten we de neuzen in dezelfde richting?

2. Ouderbeleid. Wie zijn onze ouders? Bereiken we ze, of vertoont de communicatie gebreken? Hoe overbruggen we kloof? Hoe communiceren we verbindend?

3. Personeelsbeleid. Het personeel doet er echt wel toe (3) en heeft een centrale rol in dit verbouwingsproces. De leraar/begeleider wordt enorm uitgedaagd in diverse groepen: zowel zijn organisatorische (klasmanagement), pedagogisch-didactische als interpersoonlijke vaardigheden worden op de proef gesteld.

Hoe blijft deze professional het volhouden en wat betekent professionaliteit?

Ook de directie heeft een grote rol te spelen. Zij dient, als een goede bouwheer, de koers uit te zetten (m.i.v. de prioriteiten), de beste vaklui te kiezen voor een specifieke opdracht, en de uitvoering ervan secuur op te volgen via de procedures en andere wegen.

4. Organisatiebeleid. Hoe organiseren we het onderwijs/de opvang? Hoe maken we een goed draaiboek of stappenplan? Hoe gaan we om met dilemma's? Hoe borgen we materialen?

5. Identiteit beleid. Elk individu is uniek. Hoe respecteren we alle jongeren in hun identiteit? Luisteren we naar het verhaal van elk individu, wat met vluchtelingenkinderen en trauma's...Hoe verbinden we op school?

Die vijf pijlers zijn uiteraard met elkaar verweven.

Eindigen doen we met een algemene boodschap en enkele aandachtspunten bij het aanvankelijk geviseerde verbouwingsproces.

Organisaties staan voor een grote uitdaging door de toenemende diversiteit. Omgaan met diversiteit vraagt dan ook een extra inzet, een extra bewustzijn, een extra bereidheid. Die bereidheid is drieledig:

- bereidheid om jezelf in vraag te stellen;
- bereidheid om risico's te nemen en in de onzekerheid te treden, niet zonder de bereidheid om confrontaties aan te gaan;
- bereidheid om maatwerk te leveren in plaats van met een sjabloon of met standaardmaten te tekenen. Er zijn immers geen pasklare antwoorden.

Tot slot kunnen enkele aandachtspunten bij het verbouwen worden geformuleerd.

- Bouwen doe je steeds gefaseerd, stuk per stuk. De fases staan in functie van beschikbare draagkracht en haalbaarheid.
- De directie en het middenkader dienen betrokken te zijn bij de verbouwing, zodat het project, alsook zijn nut en noodzaak een draagvlak kennen.
- Open communicatie is essentieel.
- De verwerping van de idee van een uniforme, gestandaardiseerde organisatie of oplossingen vergt flexibele afspraken en creativiteit.
- Samenwerking met externe partijen kan erg behulpzaam zijn, omdat hierdoor andere invalshoeken zichtbaar worden. De kracht van netwerken met externe organisaties is om die reden niet te verwaarlozen.
- Het verbouwingsproces vraagt lange-termijn-denken. Daarbij moet in het achterhoofd worden gehouden dat
  - er grenzen zijn aan diversiteit. Men kan maar werkbaar handelen zolang de verschillen te verbinden zijn.
  - mensen verschillen, zodat hun behandeling evenzeer moet verschillen. Maar een ongelijke behandeling vraagt een (relatief) omvangrijke en uitdrukkelijke communicatie over het waarom van de verschillende behandeling.
  - de inbreng van werk- en intervisie-groepen een goede manier is om binnen één organisatie meerdere visies te verkrijgen. Een dergelijke meergelaagdheid cultiveert respect voor verschil.
  - ook een klein succes een grote prestatie kan zijn.

Het uiteindelijke resultaat is een mooi, stevig huis, waarin de deur open staat voor de toekomst. En zijn bewoners zijn gelukkige mensen.

(1) Uit Keil, M., Amerschi, B., Holmes, S., et al. (2007). *Trainingshandleiding voor diversiteitsmanagement (DM)* (<http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-nl.pdf>), 3-4.

(2) <http://www.marjoleineschoevers.nl/diemensies/wp-content/uploads/2014/01/roddruk-in-reorganisaties.pdf>.

(3) van Blijswijk, M. en Bogaarts, M. "Onderwijskundig leiderschap. Wat werkt in de klas?" *JSW* nr. 5, januari 2010, p. 6-9 ([http://www.hco.nl/images/paginas/professioneleorganisatie/Onderwijskundig\\_leiderschap\\_en\\_flotsbezoek/Onderwijskundig%20leiderschap%20-%20Wat%20werkt%20in%20de%20klas%20jswJanuari2010.pdf](http://www.hco.nl/images/paginas/professioneleorganisatie/Onderwijskundig_leiderschap_en_flotsbezoek/Onderwijskundig%20leiderschap%20-%20Wat%20werkt%20in%20de%20klas%20jswJanuari2010.pdf))

(4) Hoffman, E. (2002). *Interculturele gespreksvoering. Theorie en praktijk van het TOPOI-model*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.