



**BERT VAN VELTHOOVEN** is academic director (in duo) van de masteropleiding Passend Meesterschap aan de Marnix Academie in Utrecht en lid van de onderzoeksgroep van het lectoraat Leren en Innoveren, b.vanvelthooven@hsmarnix.nl

Inclusief onderwijs is waarschijnlijk ook in jouw organisatie een gespreksonderwerp. De eerste stappen op weg naar inclusief onderwijs worden gezet. Dit is een proces waarbij allerlei partijen betrokken zijn. Van scholen vraagt het onderwijs- en schoolontwikkeling. In dit vaak weerbarstige proces, dat met vallen en opstaan gaat, spelen schoolleiders een belangrijke rol. Dit artikel gaat hier dieper op in: wat betekent werken aan inclusief onderwijs en wat vraagt het van schoolleiders?

## WERKEN AAN INCLUSIEF ONDERWIJS VRAAGT LEIDERSCHAP MET MOED

Inclusief onderwijs gaat over het recht van alle kinderen om in de eigen omgeving, met leeftijdsgenoten en buurtgenootjes, naar school te gaan. Dit vraagt om een manier van kijken, waarbij geen speciale voorzieningen voor ‘speciale’ leerlingen in het leven worden geroepen. Het uitgangspunt is dat het onderwijs wordt afgestemd op alle leerlingen die – in al hun diversiteit – de school binnenkomen (Tjallema & Van Velthooven, 2022).

### RUIMTE VOOR INITIATIEVEN

Azorín en Ainscow (2020) merken op dat de politieke agenda’s van veel landen gericht zijn op het ontwikkelen van systemen van inclusief onderwijs. Ze verwijzen daarbij onder andere naar Unesco, die in haar initiatief ‘Education 2030’ duidelijk aangeeft dat inclusief onderwijs prioriteit heeft. De weerslag daarvan zien we ook in de Nederlandse politiek. Op 4 juli 2019 heeft de Tweede Kamer een motie van Van Meenen aangenomen, waarin hij het belang van een gezamenlijke weg naar inclusief onderwijs voor ieder kind aangeeft (*Kamerstukken II*, 31497-327, 2019).

Scholen maken de beweging naar inclusief onderwijs. Ze geven hier vorm aan door het onderwijs anders in te richten, bijvoorbeeld door te werken met unitonderwijs in heterogene groepen, met structuurklassen, of door een brede zorgschool op te zetten. Tegelijkertijd zoeken scholen samenwerking met jeugdzorg, kinderopvang, specialistische zorg of speciaal basisonderwijs om de expertise van betrokkenen buiten de school te benutten voor de ondersteuning van leerlingen binnen de school.

In de kamerbrief *Verbeteraanpak passend onderwijs en route naar inclusiever onderwijs* stelt toenmalig minister Slob (*Kamerstukken II*, 31497-371, 2020) dat scholen vijftien jaar de ruimte krijgen om initiatieven als deze verder uit te breiden. Hiervoor is flexibiliteit in organisaties nodig, en daarom zullen we organisaties duurzaam moeten veranderen (Velthooven, 2021). Die verandering begint niet bij de leerlingen, maar bij onszelf. Als we tegemoet willen komen aan de diverse, uiteenlopende vragen van leerlingen, zullen we als onderwijsprofessionals eerst naar onszelf moeten kijken. Van-

uit welke waarden doe ik mijn werk? Wat betekent inclusie eigenlijk voor mij? En welke blinde vlekken kan ik bij mezelf ontdekken? Een inclusief leider heeft hierin een voorbeeldfunctie, en dat vraagt moed.

### INCLUSIEF LEIDERSCHAP

Inclusief leiderschap is leiderschap dat een inclusieve cultuur creëert, stimuleert en bewaakt (Mathoera, 2022). Een inclusieve cultuur is uitnodigend en staat open voor iedereen. Om een inclusieve cultuur voor alle leerlingen te vormen, kijken we eerst naar onszelf, naar ons team. Hoe inclusief zijn we zelf? In een inclusieve cultuur worden alle medewerkers, in al hun diversiteit, gelijkwaardig gehoord, gezien en behandeld. Ze krijgen de mogelijkheid om hun individuele talenten te benutten. Iedereen is zich ervan bewust dat de normgroep (bijvoorbeeld: vrouw, wit en hoogopgeleid) niet leidend is. Verschillende perspectieven, zienswijzen en oplossingen worden gewaardeerd. In een inclusieve cultuur ervaart iedere medewerker veiligheid en vertrouwen.

## ZELFREFLECTIE IS EEN ESSENTIEEL VERTREKPUNT VOOR INCLUSIEF LEIDERSCHAP

De leidinggevende stimuleert inclusief gedrag en inclusief handelen, bijvoorbeeld door niet-inclusieve grapjes (‘Sambal bij?’), niet-inclusief taalgebruik (‘Reageer niet zo spastisch’) en uitsluiting te signaleren en bespreekbaar te maken.

### ZELFREFLECTIE

Om dit te kunnen doen heeft de leidinggevende de moed nodig om zichzelf op het spel te zetten. Het kan lastig zijn om juist de ingesleten patronen van ongelijkheid en uitsluiting in de organisatie bespreekbaar te maken. Waarschijnlijk kom je impliciete weerstand en defensieve routines tegen, zoals: ‘Joh, het was maar een grapje, doe niet zo moeilijk’ of ‘Waar hebben we het over? Ik heb er geen last van.’



Om hier goed mee om te gaan is het nodig om te kijken naar je eigen oordelen en vooroordelen. Dit vraagt om zelfreflectie. Zelfreflectie is een essentieel vertrekpunt voor inclusief leiderschap (Bouchallikht & Papaikonomou, 2021). Vraag je jezelf wel eens af of je echt openstaat voor anderen en andere perspectieven? Durf je die perspectieven te verzamelen en serieus te nemen? Ken je je werknemers, ken je hun talenten en zet je die talenten in? Op welke manier ben je in staat om een veilige werkomgeving voor iedereen te creëren? Durf je het gesprek aan te gaan over waar je ongelijkheid en uitsluiting signaleert? Dit zijn vragen die je kunnen helpen om over inclusief onderwijs na te denken en het gesprek hierover in het team te voeren. Bouchallikht en Papaikonomou (2021) geven aan dat het er ook om gaat, dat je je als leidinggevende kwetsbaar durft op te stellen, dat je 'tussenruimtes' creëert waarin je soms stil moet zijn en ruimte geeft aan anderen, waarbij je je eigen waarheden even opzijzet. Kramer (2019) heeft het in dat verband over 'jammen'. Samen jammen betekent dat je de moed hebt om te handelen vanuit onzekerheid: je weet nog niet welke wegen je kunt bewandelen, maar je weet wel dat iedereen oprecht wil luisteren naar de ander. Je maakt ruimte voor verschil en dialoog.

### EEN COLLECTIEF PROCES

Schoolleiders hebben een cruciale invloed op de mate waarin een school inclusief onderwijs organiseert en geeft. Zij zullen

zich ervan bewust moeten zijn dat de weg naar inclusief onderwijs een collectief proces is dat met vallen en opstaan zal gaan. Ze hebben moed nodig om deze ruimte te geven aan hun team.

## **DE WEG NAAR INCLUSIEF ONDERWIJS IS EEN COLLECTIEF PROCES DAT MET VALLEN EN OPSTAAN GAAT**

We hebben door de jaren heen veel geleerd door de vragen die leerlingen ons stellen, bijvoorbeeld door de invoering van passend onderwijs. Welke ervaringen waren positief, wat werkte? Wat kunnen we ervan leren? Welke ervaringen kunnen we delen en verder uitwerken voor ons inclusief handelen in de praktijk? Als schoolleider haal je op wat collega's in hun praktijk hebben uitprobeerde en geleerd. Je waardeert elk initiatief, verkent wat er al goed gaat en geeft ruimte voor nieuwe experimenten en leerervaringen. Samen met het team bouw je als schoolleider aan de school als inclusieve leergemeenschap, waar niet alleen leerlingen leren en fouten durven maken, maar waar het team, leerlingen en andere betrokkenen samen leren. Dit is een leergemeenschap waarin iedereen zich kan

ontwikkelen en waarin samen wordt gereflecteerd op wat ervaringen betekenen voor het onderwijs, de school en de volgende stap op weg naar inclusie.

Je hebt als schoolleider de verantwoordelijkheid om positieve attitudes ten aanzien van inclusief onderwijs te stimuleren, benadrukken De Boer, Struyf, Nijs en Doolaard (2022). Door in de eigen praktijk gezamenlijk ontworpen interventies of lessen te mogen uitproberen, kunnen leerkrachten een positieve attitude ontwikkelen bij het inclusief handelen. Vanuit deze positieve attitude krijgen ze het (zelf)vertrouwen om inclusief onderwijs vorm te geven. Belangrijk is dat ze hierbij persoonlijke ondersteuning ondervinden van hun schoolleider.

### GEDEELDE VISIE

Om te komen tot een inclusieve organisatie werken schoolleiders met hun team aan een gedeelde visie, die aangeeft dat alle leerlingen betekenisvol en kwalitatief onderwijs krijgen. Het is daarbij van belang dat het team zicht krijgt op de eigen diversiteit en beelden bij inclusie. Hierbij kijken we naar onszelf, naar hoe wij 'de dingen doen'. Als we voor de leerlingen een inclusieve school willen zijn, moeten we ons afvragen hoe inclusief we zelf denken en handelen. Hoe ziet de inclusieve cultuur eruit bij ons op school? Hoe open en eerlijk zijn we naar elkaar toe? Op welke manier creëren wij voor iedereen de mogelijkheid om talenten zoveel mogelijk te benutten? Zijn we ons bewust van de diversiteit binnen ons eigen team? Hebben we de moed om elkaar aan te spreken op niet-inclusief handelen?

## **ALS WE VOOR DE LEERLINGEN EEN INCLUSIEVE SCHOOL WILLEN ZIJN, MOETEN WE ONS AFVRAGEN HOE INCLUSIEF WE ZELF DENKEN EN HANDELEN**

Voor jou als schoolleider betekent dit dat je de moed hebt om als voorbeeld te dienen en jezelf kwetsbaar op te stellen, door ook je eigen handelen in het team te durven bespreken. In een inclusieve schoolcultuur is het nodig om niet alleen te spreken over onze eigen zichtbare diversiteit zoals sekse en etniciteit, maar vooral ook te spreken over de meer onzichtbare kanten als waarden, normen en voorkeuren. Çelik (2019) veronderstelt dat iedereen handelt vanuit waarden, zoals vrijheid en gelijkheid. Als we deze waarden bespreekbaar maken, delen en erkennen, worden het gemeenschappelijke waarden. Deze gemeenschappelijke waarden dienen als bindmiddel tussen de collega's in de school. Een team dat zijn eigen diversiteit kent, erkent en vanuit gedeelde en gekende waarden handelt, is uitnodigend voor een diverse leerlingpopulatie.

### DYNAMIEK

Zeker als je een inclusieve leergemeenschap in bestaande organisaties met bestaande structuren wilt organiseren, kun je tegen grenzen aanlopen. Dit kunnen de grenzen van de organisatie zijn: wat kunnen we en hoe ver kunnen we gaan? Het

kunnen ook de eigen, individuele grenzen zijn: Wat kan ik aan? Wat kunnen mijn collega's aan? Je hebt als schoolleider dan moed nodig om in te zien dat het realiseren van inclusief onderwijs een moedig en weerbarstig proces kan zijn. Een proces van volhouden en moedig zijn. Het is vooral belangrijk om dit uit te spreken en de gemeenschappelijkheid weer op te zoeken.

Vooral samenwerken speelt binnen een inclusieve leergemeenschap een grote rol. Een belangrijk aandachtspunt bij deze samenwerking is dat de verschillende partijen (leerling, ouders, leerkracht, school en externen) goed onderling communiceren. Schoolleiders hebben hiervoor sensitiviteit nodig; voor attitudes en waarden die de meerwaarde van diversiteit weerspiegelen.

Bij het inclusiever maken van onze scholen gaat het erom onze manier van denken, kijken en handelen bespreekbaar te maken. Het gaat er bij het werken aan een duurzame systeemverandering niet om dat we netjes de procedures volgen en komen tot vooraf bepaalde kaders. We kunnen daarvan loskomen door ons open te stellen voor een andere weg, die dynamiek bezit, beweegt en ruimte biedt om te experimenteren en te leren. Hierin heb jij als schoolleider een cruciale rol die moed vraagt om die dynamiek de ruimte te geven. BSM

### LITERATUUR

- Azorín, C., & Ainscow, M. (2020). Guiding schools on their journey towards inclusion. *International Journal of Inclusive Education* 2020, 24(1), 58-76. <https://doi.org/10.1080/13603116.2018.1450900>
- Bouchallikht, K., & Papaikonomou, Z. (2021). *De inclusiemarathon*. University Press.
- Çelik, S. (2019). Diversiteit vanuit het perspectief van waarden. *Filosofie & Praktijk*, 40(2), 45-59.
- De Boer, A., Struyf, E., Nijs, S., & Doolaard, S. (2022). *Samen inclusief onderwijs realiseren*. *Acco Kamerstukken II, 31497-327*. (2019, 4 juli). Overheid.nl. Geraadpleegd op 12 april 2023, van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-31497-327.html>
- Kamerstukken II, 31497-371*. (2020, 4 november). Overheid.nl. Geraadpleegd op 12 april 2023, van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-31497-371.html>
- Kramer, J. (2019). *Jam cultures: Over inclusie: meedoen, meepraten, meebeslissen*. Boom.
- Mathoera, M. (2022). *De inclusieve organisatie*. Berghauser Pont Publishing.
- Tjallema, M., & Van Velthooven, B. (2022). Inclusief onderwijs is passend voor iedereen. *Onderwijsblad*, 22(10), 70-71.
- Van Velthooven, B. (2021). Over diversiteit in het licht van inclusief onderwijs. In A. van Staveren & H. Susam (Reds.), *Borgen van innovaties of blijvend vernieuwen? Verkenningen naar duurzaam veranderen in het onderwijs en daarbuiten* (pp. 151-171). Marnix Academie.