

Duobanen voor schoolleiders in het primair onderwijs

Met z'n tweeën meer dan één

Tilburg, juni 2002

Drs. R. Hermanussen

Drs. N. van Dartel

Dr. A. van der Mooren

IVA Tilburg

Uitgever: IVA Tilburg
Warandelaan 2, Postbus 90153, 5000 LE Tilburg
Telefoonnummer: 013 - 4668480, telefax: 013 - 4668477

Vormgeving: Monique Seebregs-Dielen
Bea van Wijk

Drukwerk: Van Spaendonck Drukkerij B.V., Tilburg

© 2002 IVA Tilburg

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of worden openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het IVA, instituut voor sociaal-wetenschappelijk beleidsonderzoek en advies, Tilburg.

Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Inhoudsopgave

pag.

1	Inleiding	1
1.1	Achtergronden en probleemstelling	1
1.2	Opzet van het onderzoek	2
1.3	Leeswijzer	4
2	Beïnvloedende factoren voor duobanen	5
2.1	Inleiding	5
2.2	Conceptueel model	5
2.2	Het model nader toegelicht.....	7
3	Feitelijke stand van zaken en ervaringen met duobanen	17
3.1	Inleiding	17
3.2	Motieven voor een gedeeld schoolleiderschap	17
3.3	Succes- en faalfactoren	18
3.4	Reacties van team en ouders op het duoschap	20
3.5	Samenvatting	20
4	Effect van duobanen op schoolleidersaspiraties van vrouwelijke leerkrachten	21
4.1	Inleiding	21
4.2	Belemmeringen voor de doorstroom van leerkrachten naar een directiefunctie	22
4.2.1	Percepties van kenmerken van de schoolleidersfunctie	22
4.2.2	Verschillen tussen leerkrachten	25
4.2.3	Kenmerken van de schoolorganisatie	25
4.3	Voordelen en wenselijkheid van parttime directiefuncties en belemmeringen om hiervan gebruik te maken	26
4.3.1	Ambities voor het parttime/gedeeld schoolleiderschap	27
4.3.2	Voordelen van een gedeelde directiefunctie	29

4.3.3	Belemmeringen voor een gedeelde schoolleidersfunctie	31
4.4	Voorwaarden voor vervulling van een gedeelde schoolleidersfunctie	33
4.5	Samenvatting	35
5	Duobanen vanuit het perspectief van directies en besturen van scholen	39
5.1	Inleiding	39
5.2	Voordelen en belemmeringen van duobanen op schoolleidersniveau	40
5.3	Voorwaarden voor invoering van duobanen	46
5.4	Welke vormen van parttime directeursfuncties zijn denkbaar?	48
5.5	Ondersteuning door de overheid	50
5.6	Samenvatting	51
6	Conclusies en aanbevelingen voor beleid	53
6.1	Inleiding	53
6.2	Conclusies	54
6.3	Aanbevelingen voor beleid	57
	Literatuurlijst	61
	Bijlagen	63
Bijlage A	Telefonische enquêtes: representativiteit en respons	65
Bijlage B:	Uitkomsten van leerkrachtenenquête	67
Bijlage C:	Uitkomsten elektronische workshop met schooldirecties.....	77
Bijlage D:	Uitkomsten besturenenquête	83

1 Inleiding

1.1 Achtergronden en probleemstelling

Krapte op de arbeidsmarkt beperkt zich niet meer tot de functie van leerkracht maar strekt zich ook uit tot de functie van schoolleider. Uit de Arbeidsmarktbarometer Primair Onderwijs 2000/2001 blijkt dat in het schooljaar 1999/2000 ongeveer éénvijfde van de scholen in het primair onderwijs te maken heeft gehad met een vacature voor directeur of adjunct-directeur. Het merendeel van deze vacatures ontstaat door het vertrek van schoolleiders naar een andere school (22%) of door natuurlijk verloop (21%). Als gevolg van de vergrijzing onder schoolleiders zullen jaarlijks meer scholen te maken krijgen met een vacante directiefunctie. De verwachting is dat bij ongewijzigd beleid er een groot tekort aan schoolleiders zal ontstaan.

De vervulling van vacatures geschiedt in hoofdzaak via het klassieke patroon: via het leraarschap of de functie van adjunct-directeur naar de functie van directeur op de eigen school. Hierin ligt tegelijkertijd één van de redenen besloten van het krappe aanbod van kandidaten voor de schoolleidersfunctie. Ongeveer 85% van het onderwijsgevend personeel in het basisonderwijs bestaat uit vrouwen, terwijl slechts 14.7% van de directiefuncties door een vrouw wordt vervuld. Vrouwelijke leerkrachten stromen minder door naar een leidinggevende functie in het onderwijs dan hun mannelijke collega's.

Als mogelijke oorzaak voor de beperkte toename van het aantal vrouwelijke schoolleiders wordt gewezen op het feit dat aan directiefuncties doorgaans de eis van fulltime beschikbaarheid wordt gesteld. Voor vrouwen die zorgtaken vervullen kan deze eis een hindernis zijn om een functie als schoolleider te ambiëren of daarnaar te solliciteren.

Het aanbieden van schoolleidersfuncties in de vorm van een duobaan kan mogelijk een oplossing bieden. Op die manier is het mogelijk om op directieniveau parttime aanstellingen te combineren met een fulltime beschikbare directie¹. Een dergelijke invulling van directiefuncties kan wellicht bijdragen aan een verbetering van het imago en daarmee de aantrekkelijkheid van een directiefunctie voor (vrouwelijk) leerkrachten vergroten.

Of het creëren van duobanen een bijdrage zal leveren aan de oplossing voor de geschetste problemen is moeilijk op voorhand te zeggen. Ervaringsgegevens op dit terrein zijn

1 Een belangrijk verschil tussen een duobaan en een deeltijd baan is dat een duobaan doorgaans een fulltime functie is die door twee personen met elk een parttime aanstelling wordt uitgevoerd. Een deeltijd baan betreft meestal één functie die door één persoon wordt uitgeoefend.

beperkt of onbekend. Om meer inzicht te krijgen in de geschiktheid van duobaanfuncties als middel om verwachte tekorten aan schoolleiders het hoofd te bieden heeft het Ministerie van OC&W het IVA -Instituut voor sociaal-wetenschappelijk beleids-onderzoek en advies- gevraagd onderzoek te verrichten. Tevens dient het onderzoek informatie te op te leveren voor de inrichting van een aantal experimenten die de overheid wil starten met leidinggevende duobanen op basisscholen. Ten behoeve van de implementatie van duobanen voor schoolleiders is het bureau Duojob door het Ministerie van OC&W gevraagd in samenwerking met Interstudie een aantal experimenten uit te voeren op scholen, waar interesse is voor een gedeelde schoolleidersfunctie. In dit kader zijn een aantal voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd om schoolbesturen en –directies te informeren over de mogelijkheden en beperkingen van duobanen. Om inzicht te krijgen in de geschiktheid van duobaanfuncties is dit onderzoek uitgevoerd.

Het onderzoek moet antwoord geven op de volgende onderzoeksvragen:

1. Zijn er reeds duobanen op managementniveau in het primair onderwijs?
2. Zo ja, welke ervaringen zijn daarmee opgedaan?
3. Ervaren (vrouwelijke) leerkrachten in het primair onderwijs belemmeringen voor het vervullen van een fulltime directeursfunctie?
4. Ervaren (vrouwelijke) leerkrachten in het primair onderwijs belemmeringen voor het vervullen van een parttime directeursfunctie?
5. Ervaren huidige besturen/directies belemmeringen voor het aanbieden van duobanen op directieniveau?
6. Welke voorwaarden stellen betrokkenen (werkgevers/gedagidgen) aan de inzet van de directiefunctie als duobaan?
7. Welke voordelen (ervaren en veronderstelde) hebben duobanen op directieniveau voor schoolorganisaties en betrokkenen?
8. Hoe wenselijk zijn directiefuncties als duobaan voor betrokkenen?
9. Welke vormen van gedeeld schoolleiderschap zijn denkbaar, waarbij ook relaties gelegd worden met taakinhoud (management versus onderwijskundig leiderschap etc.)?
10. Welke (voorwaardenscheppende) beleidsmaatregelen kan de overheid nemen om duobanen te bevorderen?

1.2 Opzet van het onderzoek

Bij de opzet van het onderzoek hebben we ons laten leiden door twee uitgangspunten:

1. *Conceptueel model als handleiding*

Het succes van duobanen wordt bepaald door de houding en gedrag van twee relevante partijen, te weten de leerkrachten die de mogelijkheid van duobanen al dan niet zullen willen benutten en de directies en besturen van scholen die al dan niet in de mogelijkheid van duobanen willen of kunnen voorzien. Omdat ervaringen en onderzoeksliteratuur over specifieke ervaringen met duobanen op leidinggevend niveau beperkt zijn, is weinig zicht op factoren die dit gedrag positief of negatief

beïnvloeden. Om systematisch en gericht gegevens te kunnen verzamelen die beantwoording van de onderzoeksvragen mogelijk maken, is voorafgaand aan de fase van dataverzameling een literatuurverkenning gemaakt. Deze verkenning heeft geleid tot een conceptueel model aan de hand waarvan de dataverzameling kon worden gestructureerd en de onderzoeksresultaten konden worden geïnterpreteerd

2. *Een combinatie van een kwantitatieve en een kwalitatieve benadering*

Het ontbreken van ervaringsgegevens over de inzet van duobanen op schoolleidersniveau, was één van de aanleidingen voor dit onderzoek. De bestaande kennis over factoren die van invloed zijn op de houding en de opvattingen van de verschillende betrokkenen in het onderwijs ten aanzien van duobanen is dus beperkt. Daarom was in aanvulling op de literatuurverkenning een kwalitatieve, meer exploratieve fase gewenst waarin aan relevante betrokkenen uit het onderwijs de aan de literatuurverkenning ontleende veronderstellingen zijn voorgelegd, becommentarieerd en aangevuld. Hiermee is richting gegeven aan de kwantitatieve fase waarin de wenselijkheid van duobanen door de relevante betrokkenen meer is gekwantificeerd. Bij de beantwoording van de onderzoeksvragen is informatie uit zowel de kwalitatieve als kwantitatieve fase benut.

Het onderzoek is in drie fasen uitgevoerd:

1. Een *verkennende fase* waarin via literatuurstudie en gesprekken met deskundigen inzicht is verkregen in factoren die gedrag en opvattingen van leerkrachten, besturen en directies ten aanzien van duobanen kunnen bepalen.
2. Een *kwalitatieve fase*, bestaande uit gesprekken met zes leerkrachten en een elektronische workshop in de vorm van een EVR met elf schooldirecteuren. De bevindingen in deze fase hebben zowel een eigenstandige rol vervuld in de beantwoording van de onderzoeksvragen alsook gediend voor de ontwikkeling van de enquêtes voor de kwantitatieve fase van het onderzoek. Bijlage C van dit rapport bevat een toelichting op het gebruik van de EVR en een rapportage van de uitkomsten.
3. Een *kwantitatieve fase*, die bestond uit telefonische enquêtes onder besturen en leerkrachten van basisscholen. Doel hiervan was de uitkomsten uit de kwalitatieve fase nader te specificeren en te kwantificeren en aldus te komen tot een onderbouwd beeld van de bereidheid/draagvlak bij schoolbesturen en directies ten aanzien van tweehoofdig schoolleiding evenals van de effecten van duobanen op schoolleidersaspiraties van vrouwelijke leerkrachten. In bijlage B zijn de uitkomsten opgenomen van de enquête onder de vrouwelijk leerkrachten en in bijlage D die van de besturen.

Een verantwoording van de representativiteit en respons van beide enquêtes is opgenomen in bijlage A.

1.3 Leeswijzer

De opbouw van dit rapport volgt in grote lijnen de onderzoeksvragen. Daarbij worden per hoofdstuk -waar dit aan de orde is- de bevindingen uit de enquête, de interviews of elektronische workshop en de gesprekken met de deskundigen geïntegreerd gerapporteerd.

Hoofdstuk 2 doet verslag van de literatuurverkenning en licht het conceptueel toe dat als richtlijn heeft gediend voor de verzameling en interpretatie van de onderzoeksgegevens.

In hoofdstuk 3 wordt een beschrijving gegeven van een enkele recente ervaringen in het basisonderwijs met duobanen op directieniveau.

In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de invloed van duobanen op de schoolleideraspiraties van vrouwelijke leerkrachten. Meer specifiek gaat het daarbij om de vraag of de schoolleidersfunctie naar de mening van vrouwelijke leerkrachten bereikbaarder en interessanter als het op grotere schaal mogelijk wordt om deze als duobaan in een deel van de werkweek te kunnen verrichten. Daarnaast is de vraag aan de orde of bepaalde aanpassingen in de schoolleidersfunctie en/of de schoolorganisatie het 'doorstroomeffect' van duobanen zal ondersteunen of versterken.

In hoofdstuk 5 staan de houding en opvattingen van directies en schoolbesturen ten aanzien van duobanen centraal. Beschreven wordt welke voordelen en nadelen vanuit directie- en bestuursperspectief aan de ontwikkeling en implementatie van leidinggevende duobanen verbonden worden. Daarnaast gaat het om de condities die naar de mening van besturen en directies nodig zijn voor een succesvolle invoering van leidinggevende duobanen en om de organisatorische vormgeving ervan. Het hoofdstuk wordt besloten met een overzicht van de steun die van de zijde van de overheid gewenst wordt om succesvolle invoering van duobanen te bevorderen.

In hoofdstuk 6 worden de belangrijkste resultaten en conclusies op een rij gezet. Besloten wordt met een aantal beleidsaanbevelingen beleid aangaande de ontwikkeling en invoering van duobanen op schoolleidersniveau.

2 Beïnvloedende factoren voor duobanen

2.1 Inleiding

De centrale vraagstelling van dit onderzoek heeft betrekking op de mate waarin door inzet van duobanen het tekort aan schoolleiders kan worden verminderd. Daarbij zijn de houding, opvattingen en gedrag van twee partijen relevant. Op de eerste plaats gaat het om het effect van duobanen op de aspiraties van (vrouwelijke) leerkrachten ten aanzien van het schoolleiderschap. Op de tweede plaats om de bereidheid van schoolbesturen en directies om schoolleidersfuncties in duobaanverband aan te bieden. Daarnaast is aan de orde welke factoren en omstandigheden de houding en opvattingen van de twee partijen beïnvloeden: wat maakt dat directies en besturen meer of minder bereid zullen zijn te kiezen voor een tweehoofdige schoolleiding en wat maakt dat vrouwelijke leerkrachten de mogelijkheid van een gedeelde schoolleidersfunctie wel of niet zullen willen benutten? Om deze vragen te kunnen beantwoorden is een conceptueel model nodig dat inzicht verschaft in de samenhang tussen de verschillende factoren die de houding en het gedrag van leerkrachten, directies en schoolbesturen ten aanzien van duobanen zullen beïnvloeden. Dit model verschaft ons een handvat voor de verzameling van de onderzoeksgegevens en levert een analysekader voor de interpretatie van de resultaten. Voor de opbouw van dit model en de specificering van de afzonderlijke factoren die verwacht worden een rol te spelen is een literatuurverkenning gemaakt. De volgende paragrafen doen hiervan verslag.

2.2 Conceptueel model

Loopbaangedrag van vrouwen

Wat betreft verwachtingen over het effect van duobanen op de loopbaanaspiraties van vrouwelijke leerkrachten zijn aanknopingspunten gevonden in de onderzoeksliteratuur over verschillen in loopbaangedrag tussen mannen en vrouwen. Verschillen in posities zijn daarin grofweg terug te voeren op de voorkeuren van mensen (*willen*) of op de beperkingen waaraan deze voorkeuren zijn onderworpen (*kunnen*). Daarnaast kunnen oorzaken van sekseverschillen in arbeidsmarktposities gezocht worden in kenmerken van individuen (leeftijd, ervaring, wel of geen zorgverplichtingen etc.) of in de organisaties

waar individuen werkzaam zijn (structuur en cultuur van de werkomgeving). Oorzaken van het willen en kunnen worden dan òf bij individuen òf bij de organisatie gezocht (Need e.a., 2001). Een theorie die de individuele kant van het willen en kunnen verbindt met de organisatorische kant ervan, is de zogenaamde *waarden-verwachtingentheorie* (o.a. De Jong, 1985). Deze theorie richt de aandacht op twee factoren, namelijk de waarde die mannen en vrouwen toekennen aan promotie en promotiemogelijkheden en de kansen die zij in de organisatie voor zichzelf zien om bepaalde loopbaandoelen te bereiken. Verschillende factoren zijn van invloed op de waardering die vrouwen toekennen aan een leidinggevende functie en op hun inschattingen over de bereikbaarheid en haalbaarheid ervan. Deze factoren kunnen de in- en doorstroom van vrouwen naar hogere of leidinggevende functies bevorderen maar ook belemmeren, en zijn te onderscheiden in drie groepen:

- *persoonsgebonden kenmerken* zoals opleiding, ervaring en motivatie (met daarbij op de achtergrond het maatschappelijke gegeven dat vrouwen meer dan mannen hun loopbaan proberen te combineren met zorgtaken);
- *de interne structuur van de organisatie*, zoals de functiestructuur en personeelsbeleid;
- *de cultuur van de organisatie*, waaronder opvattingen over ambities, capaciteiten en inzet van mannen en vrouwen en de vertaling hiervan in de uitvoering van het personeelsbeleid.

Kosten en baten van duobanen

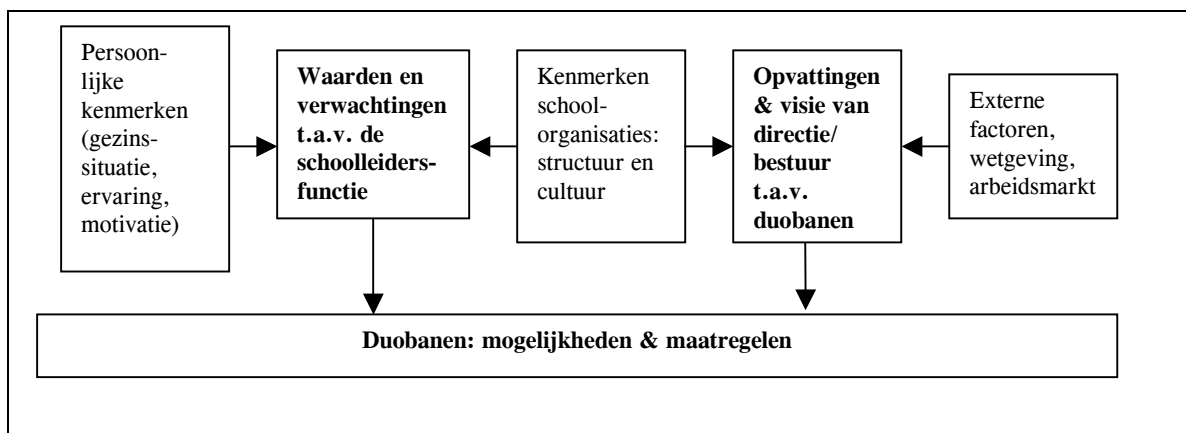
Wat betreft de bereidheid van schoolbesturen en –directies om de eisen die aan de beschikbaarheid van een schoolleider worden gesteld te herzien, maken we gebruik van een *kosten- en batenmodel*.

De verwachting daarbij is dat de vanuit bestuurs- en directieperspectief veronderstelde voor- en nadelen van duobanen voor de functie van schoolleider zijn te groeperen rond een zestal clusters van variabelen. Deze betreffen:

- *De cultuur van de schoolorganisatie*. Dit betreft onder andere opvattingen over duobanen bij schoolbesturen, directies, leerkrachtenteams en ouderraden. Daarnaast kan het ook gaan over opvattingen ten aanzien van beleid en maatregelen om het aandeel vrouwen in leidinggevende te vergroten.
- *De structuur van de schoolorganisatie*. Dit betreft de functiestructuur, maar ook de mogelijkheden en visies aangaande integraal management, personeelsbeleid, alsmede concrete mogelijkheden voor functiedifferentiatie. De stand van zaken op deze terreinen kunnen allen mede een rol spelen in de houding ten aanzien van duobanen en de concrete mogelijkheden voor de ontwikkeling van een aanbod hiervan.
- *De kenmerken van een school* wat betreft grootte, denominatie, ligging/locatie.
- *De situatie op de externe arbeidsmarkt van de school* en de inschatting om in geval van een vacature de vereiste deskundigheid aan te kunnen trekken. Ook de Wet Evenredige Vertegenwoordiging kan voor schoolorganisaties een van buiten komende reden zijn om door middel van duobanen het aandeel vrouwelijke leerkrachten in leidinggevende functies in het onderwijs te vergroten.

- De *financiële en organisatorische kosten* van de invoering van duobanen. Daarbij kan het gaan over de meerkosten als gevolg van tijd die nodig is voor overleg en overdracht. Daarnaast kunnen ook inschattingen over het afbreukrisico van duobanen een rol spelen evenals de veronderstelde moeilijkheid om tot geschikte teams en een adequate taakverdeling en verantwoordelijkheidstructuur te kunnen komen;
- De *concrete ondersteuning die door de overheid* bij de invoering en implementatie van duobanen wordt geboden.

Figuur 2.1 is een modelmatige weergave van de hierboven geschetste factoren en hun onderlinge samenhang. Een centrale betekenis wordt daarin toegekend aan de kenmerken van schoolorganisaties (cultuur en structuur). Samen met de persoonlijke situatie van een leerkracht (gezinssituatie, opleiding, ervaring en interesse) wordt verwacht dat de structuur en cultuur van schoolorganisaties invloed hebben op de interesse/waardering alsmede op de verwachtingen over de haalbaarheid van een schoolleidersfunctie. Kenmerken van schoolorganisaties worden verwacht ook invloed te hebben op opvattingen en visies van directie en bestuursleden ten aanzien van duobanen. Tezamen, met een aantal externe, buiten de directe invloedssfeer van de school gelegen factoren, worden deze verwacht het bestuurlijk standpunt over het wel of niet mogelijk maken van een tweehoofdige leiding te beïnvloeden.



Figuur 2.1: Conceptueel model.

2.3 Het model nader toegelicht

In deze paragraaf gaan we nader in op de factoren die in het model de houding van leerkrachten, directies en besturen ten aanzien van een tweehoofdige schoolleiding beïnvloeden.

Persoonskenmerken

Onder persoonlijke kenmerken verstaan we de gezinssituatie van een leerkracht, de werkervaring en de motivatie voor het werk.

Als het gaat om de *gezinssituatie* dan is bekend dat Nederlandse vrouwen met kinderen de voorkeur geven aan banen die het mogelijk maken om taken op het gebied zorg en arbeid te combineren (Plantega, 2002). Evenals in andere sectoren heeft dit in het onderwijs geleid tot een groot aanbod van deeltijdbanen. Dit geldt echter niet voor de schoolleidersfunctie waaraan in de regel nog de eis van volledige beschikbaarheid wordt gesteld. Een schoolleidersfunctie zal door leerkrachten met zorgverplichtingen minder passend worden gevonden dan de leerkrachtfunctie, die in de regel wel in deeltijd beschikbaar is. Met de mogelijkheid om een schoolleidersfunctie als duobaan in te vullen wordt dan ook een belangrijke hindernis weggenomen.

Bij *ervaring* gaat het behalve om het aantal jaren werkervaring in een school, ook om het soort werkervaring. Volgens Geen (1995) vormen ervaringen in het verleden een belangrijke bijdrage aan de verwachtingen die mensen hebben. Uit eerdere ervaringen kunnen voorspellingen worden afgeleid voor succes in de toekomst. Het onderwijs kent van oudsher een weinig gedifferentieerde functiestructuur. Formeel zijn er nog steeds slechts drie functies beschreven, te weten: directeur, adjunct-directeur en leerkracht (ITS, 1993). De platte functiestructuur in het onderwijs en het grote verschil tussen de taken van een leerkracht en die van een schoolleider zijn belemmeringen voor het opdoen van dergelijke relevante ervaringen. De mogelijkheden voor leerkrachten om na te gaan of ze capaciteiten hebben om te voldoen aan de eisen die worden gesteld aan goed schoolleiderschap zijn dus beperkt. Voor dit onderzoek ontlene we hieraan de veronderstelling dat dit gebrek aan 'oefenmogelijkheden' invloed heeft op hun inschattingen over de haalbaarheid en bereikbaarheid van het schoolleiderschap. De mate waarin dit een rol speelt zal mede bepaald worden door percepties van de schoolleidersfunctie. Daarbij gaat het dan om functieaspecten als moeilijkheid en zwaarte. Hoe de schoolleidersfunctie in termen van zwaarte en moeilijkheid door vrouwelijke leerkrachten beoordeeld wordt is niet bekend. Veelzeggend is echter wel dat een kwart van de vacatures voor schoolleiders in het schooljaar 1999/2000 is ontstaan omdat schooldirecteuren weer zijn teruggekeerd naar een functie van leerkracht of van adjunct-directeur (Regioplan, 2001). Ander onderzoek laat zien dat dit vervroegd vertrek van een directeur vaak te maken heeft met burn-outs en te lange blootstelling aan te hoge werkdruk (Krüger, 1994).

Naast de gezinssituatie en de mate van relevante beroepservaring kunnen ook *individuele voorkeuren, interesses en motivatie* een rol spelen in de oriëntatie van vrouwelijke leerkrachten op de schoolleidersfunctie. Het blijkt dat vrouwen meer dan mannen de inhoud van hun werk het belangrijkste criterium voor een functie vinden (Dekker, 2000). Het merendeel van de leerkrachten heeft voor het onderwijs gekozen uit belangstelling voor kinderen en hun ontwikkeling. Uit onderzoek blijkt dat de wens om deel uit te maken van de schooldirectie bij vrouwen aanmerkelijk lager ligt dan bij mannen en dat ook de tevredenheid met het lerarenberoep bij vrouwelijke leerkrachten groter is dan bij hun mannelijke collega's (ITS, 1993). Als het gaat om managementtaken is bij vrouwelijke leerkrachten vooral de functie van leerlingbegeleiding favoriet (ITS, 1993). Deze functie is sterk onderwijsinhoudelijk gericht en minder beheersmatig en organisatorisch van inhoud dan de functie van schoolleider.

Samenvattend stellen we vast dat de mogelijkheid van duobanen een oplossing kan bieden voor ambities van leerkrachten die werk- en zorgtaken willen combineren. Verwacht wordt echter dat behalve de beschikbaarheidseis, ook het soort werkervaring evenals de perceptie van de schoolleidersfunctie invloed hebben op de waarden en verwachtingen van vrouwelijke leerkrachten ten aanzien van de schoolleidersfunctie. Ook de individuele interesse en de mate van tevredenheid met het verrichten van lesgevende taken in de klas spelen een rol.

Kenmerken van schoolorganisaties

Een van de meest opvallende kenmerken van het basisonderwijs is de weinig gedifferentieerde organisatiestructuur. Hierboven is al gewezen op de consequenties hiervan voor het opdoen van relevante ervaringen buiten de klas. Naast het 'kunnen' heeft deze structuur ook invloed op het 'willen' van leerkrachten. De leraarfunctie is lange tijd getypeerd als een eindfunctie. Niet alleen vormt het primair onderwijs een vrij gesloten arbeidsmarkt; ook interne mobiliteit kwam weinig voor als gevolg van de beperkte beschikbaarheid van functies buiten de klas. Iemand die koos voor het onderwijs maakte deze keuze dan ook niet op grond van de brede perspectieven en doorgroeimogelijkheden in het onderwijs, maar uit interesse voor het begeleiden van kinderen in hun leerontwikkeling. De verwachting is dus dat er op collectief niveau sprake is van *beperkte loopbaanaspiraties* en dat er in de schoolorganisatie lange tijd ook *weinig middelen beschikbaar waren om een professionele ontwikkeling van leraren* buiten de klas te stimuleren en te ontwikkelen (Evers e.a., 1998).

Bovengenoemde situatie is momenteel op veel scholen sterk in verandering (vergelijk Evers e.a., 1998, Van Agten, 1997). Zo zijn er allerlei organisatorische en bestuurlijke veranderingen (bijvoorbeeld fusies en de invoering van bovenschoolse directies) en vindt er op allerlei terreinen onderwijskundige vernieuwing plaats (adaptief onderwijs, ICT in het onderwijs). Al deze ontwikkelingen leiden tot meer functiedifferentiatie binnen schoolorganisaties. Er komt meer onderscheid tussen lijn- en staffuncties binnen een school en er ontstaan nieuwe functies zoals die van bouwcoördinator, interne begeleider, coördinator leerlingenzorg, activiteitencoördinator, remedial teacher e.d.. Binnen scholen worden deze nieuwe functies vaak gezien als een vorm van middenmanagement, een niveau dat voorheen buiten de adjunct-functie niet bestond. In het kader van het onderzoek naar kansen en effecten van duobanen voor de functie van schoolleider, is de verwachting dat deze meer gedifferentieerde structuur van functies bij kan dragen aan de ontwikkeling van een meer gedifferentieerde aspiratiestructuur in de school. Daarnaast biedt het mogelijkheden voor een meer getrapte ervaringsoverbrugging van de functie van leerkracht naar de functie van schoolleider. Dus zowel het willen als het kunnen kan hierdoor worden beïnvloed.

Een ontwikkeling die dit ondersteunt is de toegenomen aandacht die is ontstaan voor de professionaliteit van leraren. Van leraren wordt verwacht dat hun inzet zich niet beperkt tot dat wat nodig is in de klas. Meer dan voorheen gaat het er om dat zij gemotiveerd zijn en over kwaliteiten beschikken die hen in staat stellen een bijdrage te leveren aan de professionaliteit van de school. Men spreekt in dat verband ook wel over de 'uitgebreide

professionaliteit' van leraren. Tegen deze achtergrond neemt het belang toe van professioneel personeelsbeleid. Het doel hiervan is ambities, interesses en kwaliteiten te inventariseren en deze in overeenstemming met de doelen van een school tot ontwikkeling te brengen (Evers e.a., 1998). Daarbij gaat het niet alleen om het voeren van functioneringsgesprekken maar ook om beleid op het gebied van loopbaanontwikkeling, mobiliteit en scholing en spreekt men ook in het basisonderwijs steeds vaker over het nut en belang van integraal personeelsbeleid (Inspectie van het Onderwijs, september 2001).

In het kader van dit onderzoek leidt dit tot de verwachting dat de aandacht voor de zogenaamde uitgebreide professionaliteit van leraren in combinatie met de professionalisering van het personeelsbeleid, ertoe bijdraagt dat loopbaanaspiraties van (vrouwelijke) leerkrachten zich meer verbreden naar het niveau van de school en dat scholen beschikken over meer mogelijkheden om deze aspiraties te traceren en te ontwikkelen. Van beide ontwikkelingen wordt een positief effect verwacht op ambities voor het schoolleiderschap. Deze veronderstelling vindt steun in een managementreview van een bovenschoolse directie met een kleine 30 scholen waar al een aantal jaren een actief loopbaanbeleid wordt gevoerd. In de afgelopen drie jaar is bij deze schoolorganisatie het percentage vrouwelijke schoolleiders toegenomen van 15% naar 25%.

Ook om andere redenen wordt gemeend dat als het 'kwaliteitsdenken' zich in het personeelsbeleid voortzet, het aandeel vrouwen in leidinggevende functies zal toenemen. Dan is er meer aandacht voor wervings- en selectiemethoden evenals voor criteria om te beoordelen en te selecteren. Hierdoor wordt het beter mogelijk om kandidaten voor een vacature objectief te beoordelen. Vrouwen krijgen daardoor betere kansen (Regioplan, 2001).

Echter lang niet alle scholen zijn hierin even ver gevorderd. Uit recent onderzoek van het IVA (2001) blijkt dat op veel basisscholen het personeelsbeleid nog in de kinderschoenen staat. Slechts één op de zeven scholen besteedt aandacht aan mobiliteit. Als het gaat om de inhoud van het gevoerde mobiliteitsbeleid dan ligt het accent nog sterk op horizontale mobiliteit. Verder blijkt dat het mobiliteitsbeleid gericht is op het hele personeelsbestand; er wordt niet gedifferentieerd naar bepaalde groepen medewerkers, zoals beginnende leerkrachten of vrouwen.

Op scholingsgebied lijkt het primair onderwijs actiever dan op het gebied van mobiliteitsbeleid (IVA-Paper, 2001). Zo is er de afgelopen drie jaar meer aandacht gekomen voor managementontwikkeling, onder meer via kweekvijverprojecten. Kweekvijverprojecten zijn belangrijk omdat schoolleiders in veel gevallen worden geselecteerd uit de eigen kring. Van alle nieuwe directeuren was in het schooljaar 1999/2000 50% werkzaam op dezelfde school en nog eens 22% op een andere school van hetzelfde bevoegd gezag. Toch beschikte in 2000 nog maar 18% van de scholen over een kweekvijver. Het zijn vooral de grote scholen en scholen in de grote steden die verhoudingsgewijs het vaakst beschikken over een kweekvijver voor directiepersoneel.

Samenvattend veronderstellen we voor dit onderzoek naar de kansen en effecten van duobanen, dat een meer gedifferentieerde functiestructuur evenals een goed en gericht loopbaan- en opleidingsbeleid bevorderlijk is voor de houding en ambitie van vrouwelijke

leerkrachten ten aanzien van de schoolleidersfunctie. Tussen scholen bestaan nog grote verschillen voor wat betreft hun vorderingen op deze terreinen. Scholen met een meer gedifferentieerde functiestructuur, grote scholen en scholen in een stedelijke omgeving lijken hierin verder. Daarom wordt bij deze scholen een vruchtbaardere voedingsbodem verwacht voor experimenten met duobanen dan bij kleine scholen in een plattelandsomgeving. Wellicht dat aanvullend ook andere kenmerken van scholen, zoals denominatie, onderwijskundige visie, zwarte-witte school, direct of indirect betekenis hebben voor de slaagkans van duobanen als middel om de doorstroom van vrouwen in de schoolleiding te vergroten.

Cultuur van schoolorganisaties

Over organisatiecultuur als belemmering voor vrouwen om door te stromen naar leidinggevende functies zijn veel onderzoeksgegevens beschikbaar. Deze gegevens hebben echter niet specifiek betrekking op het primair onderwijs. Factoren, zoals de masculiene sfeer aan de top, worden niet onmiddellijk herkend in een schoolorganisatie die voor ruim 80% uit vrouwen bestaat (Fisher, 2000). Hoewel niet precies kan worden aangegeven hoe de schoolcultuur inwerkt op loopbaan aspiraties van vrouwelijke leerkrachten, verwachten we dat een aantal in andere sectoren aangetroffen samenhangen, ook van betekenis zijn voor de situatie in het basisonderwijs. In het onderzoek van Fisher (2000) naar de invloed van bedrijfscultuur op de doorstroom van vrouwen naar managementfuncties, vinden we de volgende mogelijk relevante factoren:

- De geringe aandacht van besturen voor de werk-privé balans en voor waarden zoals democratische besluitvorming, collegialiteit, positieve feedback en persoonlijke ontplooiing.
- Typering van het managementklimaat als moeilijk, onveilig en individualistisch.
- Negatieve en onzekere verwachtingen van vrouwen: als men denkt iets niet te kunnen, doet men er ook weinig aan en straalt men dat ook uit. Anderen in de omgeving reageren daarop waardoor de ideeën van de persoon worden bevestigd.
- Groter zelfvertrouwen in leidinggevende capaciteiten onder mannen. Mannen zien zichzelf meer dan vrouwen als potentiële kandidaat voor een leidinggevende functie binnen de organisatie. Men is meer bereid stappen te ondernemen om hun promotiekansen te vergroten dan vrouwen.
- Vrouwen zouden eerder een leidinggevende functie weigeren dan mannen vanwege de angst het niet aan te kunnen. Mannen zouden eerder weigeren, vanwege een te geringe beloning. Meer status en invloed is voor mannen de belangrijkste reden om een dergelijke functie aan te nemen.

Veel van de hierboven genoemde factoren duiden op een interactie tussen gedrag van de persoon en van de organisatie. Deze interactie kan ook in schoolorganisaties worden herkend. Door het weinig ambitieuze loopbaangedrag van veel vrouwelijke leerkrachten, worden ze vaak door besturen en directies van scholen niet herkend als potentiële kandidaten voor een leidinggevende functie. Onderzoek laat zien dat schoolbesturen menen dat het grootste knelpunt voor een groter aandeel vrouwelijke leidinggevende is dat er geen vrouwelijke kandidaten zijn voor de schoolleidersfunctie. Verondersteld

wordt dat ze geen interesse hebben (Regioplan, 2001). Dit kan leiden tot minder aanmoediging en minder begeleiding. Ook zijn er dan geen prikkels om het functieprofiel van leidinggevend en de inpassing daarvan in de schoolorganisatie af te stemmen op mogelijkheden en behoeften van vrouwelijke leerkrachten. Zo realiseren schoolbesturen zich dat de voltijdseis die in de regel aan de functie van schoolleider wordt gesteld, één van de belangrijkste hindernissen is voor een grotere deelname aan leidinggevende onderwijsfuncties. Het aanbieden van de schoolleidersfunctie in deeltijdverband wordt door de scholen echter niet als haalbaar of wenselijk gezien (Regioplan, 2001).

Dat neemt niet weg dat veel directies en besturen van basisscholen een positieve houding hebben ten aanzien van een grotere deelname van vrouwen aan de schoolleiding (Regioplan, 2001).

Hiervoor worden verschillende argumenten genoemd:

- is goed gezien de huidige 'oneerlijke' verdeling;
- verbetering van kwaliteit van management;
- door krapte op arbeidsmarkt moet potentieel aan kandidaten voor directiefuncties worden vergroot.

Of de positieve houding van besturen en directies ten aanzien van het stimuleren van meer vrouwelijk schoolleiderschap mede ingegeven wordt door verwachtingen over specifieke leiderschapskwaliteiten en -competenties van vrouwen, is niet bekend. Wel wordt binnen schoolorganisaties in het kader van de eerder besproken vernieuwingen op onderwijskundig en organisatorisch gebied een steeds groter belang gehecht aan een coachende en mensgerichte stijl van leidinggeven. Hoewel de uitkomsten nogal variëren laten diverse onderzoeken zien dat vrouwelijke schoolleiders hierover vaker beschikken dan hun mannelijke collega's. Zo vindt Krüger (1994) dat vrouwelijke schoolleiders beschikken over een groter vermogen om conflicten op te lossen, vaardiger zijn in sociale contacten en een minder sterke geldingsdrang hebben. Anderen vinden dat vrouwen zich meer toeleggen op de rollen van stimulator en mentor, minder beheersmatig zijn georiënteerd en meer gericht zijn op onderwijskundige zaken (Krüger e.a., 2000). Vergelijkbaar zijn de bevindingen in het onderzoek van Regioplan (2001) waarin de vrouwelijke schoolleiders zichzelf vaker beschouwen als teambouwer en de man vaker als ondernemer. Mogelijk dat van deze toegekende eigenschappen van vrouwen, in het licht van nieuwe opvattingen over de gewenste leiderschapstijl op basisscholen, een positief effect uitgaat op de stimulering van vrouwelijke leerkrachten voor managementfuncties.

De moeilijkheid en onveiligheid van managementfuncties die in onderzoek naar de invloed van de bedrijfscultuur naar voren komt, zou ook binnen schoolorganisaties relevant kunnen zijn. Als vrouwen eenmaal de top van een schoolorganisatie hebben bereikt, blijken zij zich moeilijker staande te kunnen houden dan mannen. Vrouwelijke directeuren blijken vaker dan hun mannelijke collega's voortijdig ontslag te nemen, ontslagen te worden of anderszins voortijdig uit te stromen: 35,5% van de vrouwen tegenover 24,9% van de mannen. Oorzaken voor voortijdig vertrek liggen verankerd in de werkomgeving van de directeur en de specifieke positie van de directeur als inter-

mediair tussen bevoegd gezag en het team (Karsten e.a., 2000). Een mogelijke verklaring is volgens de onderzoekers dat de context waarin het leidinggeven wordt uitgeoefend, verschillende effecten heeft voor vrouwelijke en mannelijke leidinggevers. De weinige sekseverschillen die wel naar voren komen in het onderzoek, verwijzen naar de cultuur van de school. Vrouwen hanteren bijvoorbeeld meer een relatiegerichte en een onderwijskundige leiderschapsstijl, een stijl waaraan men in scholen nog maar weinig gewend is. Daardoor lijkt er in geval van vrouwelijke directeuren vaker sprake te zijn van een mismatch.

De mismatch betreft in lang niet alle gevallen de relatie tussen het bevoegd gezag en de schoolleider. Een slechte verstandhouding met het team komt in onderzoek ook naar voren als één van de belangrijke oorzaken van vroegtijdig vertrek (Krüger e.a., 2001). Deze slechte relatie wordt door de onderzochte schoolleiders sterk toegeschreven aan de geringe veranderingsbereidheid van leerkrachten. Vrouwelijke schoolleiders menen in een dergelijke cultuur extra kwetsbaar te zijn. Men heeft het gevoel dat er extra op hen gelet wordt en dat door onbekendheid met een bepaalde stijl van leidinggeven ook het draagvlak voor vrouwelijk leiderschap niet groot is. Een dergelijke teamcultuur kan voor een vrouwelijke leerkracht -die deze cultuur van binnenuit kent- reden zijn om geen leidinggevende functie op haar school te ambiëren. Deze veronderstelling wordt ondersteund door onderzoek van Komter (1990) waaruit bleek dat de grootste voorkeur voor mannen als leider zich aftekende in de onderwijscontext. Mannen hebben volgens de onderzoekers een grotere handelingsvrijheid dan vrouwen om leiding te geven met gebruikmaking van verschillende stijlen zonder negatieve reacties op te roepen. Voor vrouwen is de handelingsruimte beperkter omdat ze sneller dan mannen het risico lopen negatief te worden gewaardeerd.

Samenvattend kan worden vastgesteld dat de mate waarin het personeelsbeleid op scholen stimulerend is voor actief loopbaangedrag van vrouwen eveneens bepaald wordt door de cultuur in de desbetreffende schoolorganisatie. Daarbij gaat het om een interactie tussen het zelfbeeld van vrouwen en het beeld dat directies of besturen hebben van ambities en capaciteiten van vrouwen, waardoor zij inschatten dat vrouwen minder geschikt zijn voor zulke functies. Daarnaast kan ook de teamcultuur op een school een rem zijn op de loopbaanaspiraties van vrouwen.

Externe factoren

Andere redenen die in de overwegingen over de mogelijkheid van een tweehoofdige leiding een rol kunnen spelen zijn *beschikbaarheid van schoolleiders* en de inschatting om in geval van een vacature de vereiste deskundigheid binnen of buiten de school aan te kunnen trekken. Uit recent onderzoek van het AVS is gebleken dat het aantal kandidaten dat op een schoolleidersvacature reageert ieder jaar terugloopt. In het schooljaar 2000/2001 was op 14% van de scholen de functie van directeur vacant. In ruim 80% van de gevallen was deze niet op tijd ingevuld. Dit betekent dat bij ongewijzigd beleid scholen in toenemende mate problemen zullen ervaren met het werven van een geschikte en passende schooldirecteur. Mede gelet op het feit dat bijna 50% van de nieuw aangestelde directeuren in het schooljaar 2000/2001 uit de eigen school afkomstig was,

wordt verwacht dat scholen een groter belang zullen gaan hechten aan loopbaanbeleid en managementontwikkeling van eigen personeel.

Ook de *Wet Evenredige Vertegenwoordiging* kan voor schoolorganisaties een van buiten komende reden zijn om door middel van duobanen het aandeel vrouwelijke leerkrachten in leidinggevende functies in het onderwijs te vergroten. Uit het onderzoek van Regio-plan waarin de WEV wordt geëvalueerd, blijkt dat basisscholen in hoge mate bereid zijn om zich in beleid en praktijk rekenschap te geven van de oogmerken van de WEV (Regioplan, 2001). Tegelijkertijd geeft men aan dat de eigen mogelijkheden om invloed uit te oefenen op vergroting van het aandeel vrouwen in leidinggevende functies beperkt zijn.

Financiële en organisatorische kosten

Bij de overweging al dan niet over te gaan tot het inzetten van duobanen voor de functie van schoolleiders zullen ook de *financiële en organisatorische kosten* van de invoering van duobanen een rol spelen. Veel scholen hebben ervaring met meerhoofdig leiderschap opgedaan toen bij de samenvoeging van het kleuter- en lager onderwijs de directie-functies van beide schooltypen werden samengevoegd². Deze ervaringen waren niet positief. Op veel plaatsen is het leidinggevend partnerschap vroegtijdig geëindigd. Daaruit is door van de Grift (1990) de beoordeling gemaakt dat:

- voor goed beheer en effectieve leiding het nodig is dat één persoon aanspreekbaar is;
- kans op conflictsituaties en fractievorming sterk toenemen (kleuteronderwijs en lager onderwijs);
- aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid voor het te voeren beleid niet eenduidig is te regelen.

We verwachten dat besturen en directies op grond van deze ervaringen rekening houden met inschattingen over het afbreukrisico van duobanen, evenals met veronderstellingen over de mogelijkheden om tot geschikte teams en een adequate taakverdeling en verantwoordelijkheidsstructuur te kunnen komen. Ook het ontbreken van gestandaardiseerde functie-omschrijvingen, het ontbreken van een stabiele omgeving en een onduidelijke organisatiestructuur zijn risicofactoren bij het invoeren van duobanen (Duojob, 2001; Dobbenburgh, 1996). In het onderzoek van Regioplan (2001) wordt aan de overheid de aanbeveling gedaan om (financiële) middelen beschikbaar te stellen om directiefuncties in deeltijdverband mogelijk te maken. Duobanen brengen namelijk extra kosten met zich mee als gevolg van dubbele werving, selectie en begeleiding.

2 Meerhoofdig schoolleiderschap duidt op de situatie dat twee of meer personen samen integraal verantwoordelijk zijn voor alle aspecten van de schoolorganisatie. Dit kunnen twee of meer fulltimers zijn. Wanneer het gaat om de schoolleidersfunctie als duobaan wordt expliciet bedoeld op een meerhoofdige schoolleiding waarbij een fte schoolleidersformatie gedeeld wordt door twee of meer personen.

Afsluiting: de factoren in schema

In de voorgaande paragrafen zijn de factoren en omstandigheden besproken die van invloed kunnen zijn op de houding en opvattingen van besturen, directies en leerkrachten ten aanzien de mogelijkheid van gedeeld schoolleiderschap. Verwacht wordt dat vrouwelijke leerkrachten deze mogelijkheid meer zullen benutten als behalve de deeltijdmogelijkheid er een positieve waardering is voor de schoolleidersfunctie en deze functie door hen ook haalbaar wordt geacht. Persoonsgebonden kenmerken in combinatie met de cultuur en structuur van de schoolorganisatie worden verwacht dit te beïnvloeden. Meer in het bijzonder betreft dit een interesse in klassenoverstijgende taken, het kunnen opdoen van ervaring met leidinggevende taken en een open, stimulerende cultuur die vrouwen aanmoedigt zich te oriënteren op het schoolleiderschap.

Besturen en directies worden verwacht hun keuze voor wel of geen tweehoofdige schoolleiding te baseren op een kosten-baten analyse. In de bepaling van de kosten en baten spelen de kenmerken van de schoolorganisatie een belangrijke rol. Ook de last die men heeft van het tekort aan schooldirecteuren alsmede opvattingen over de rechtvaardigheid en het belang van een groter aandeel vrouwen in het schoolmanagement zullen mede bepalend zijn voor de bereidheid om te kiezen voor een tweehoofdige schoolleiding. In figuur 2.2 zijn alle elementen die naar voren zijn gekomen in schema gezet. Dit schema heeft als gids gediend bij de ontwikkeling van de gespreksleidraden voor de interviews, de agenda voor de elektronische workshop met schooldirecties en de samenstelling van de telefonische enquête voor besturen en leerkrachten.

Figuur 2.2: Factoren die van invloed zijn op de kansen en effecten van duobanen.

Persoonlijke kenmerken	Waarden en verwachtingen t.a.v. de schoolleidersfunctie	Structuur en cultuur van de schoolorganisatie	Opvattingen en visie van directie/bestuur t.a.v. duobanen	Externe factoren, wetgeving, arbeidsmarkt
Noodzaak/behoefte aan deeltijdwerk i. v. m. zorgverplichtingen	Inloed van persoonsgebonden kenmerken	Eindfunctiekarakter van leerkrachtfunctie, tegelijkertijd ook toenemende functiedifferentiatie, maar formeel slechts drie functies (leerkracht, adjunct-directeur en directeur)	Stellingname tegenover grotere deelname vrouwen in schoolleiding	Huidig schoolleiderstekort
Ervaring met leidinggevende taken/onderwijservaring algemeen	Verhouding onderwijskundige en beheersmatige aspecten van de schoolleiderstaken	Zwaarte van schoolleidersfunctie, (ontbreken van) praktische ondersteuningsstructuur	Visie op noodzaak deeltijdverband	Aantal niet tijdig ingevulde vacatures en aantal kandidaten
Ervaringen met duobanen als leerkracht	Mate van transparantie van schoolleidersfunctie	Ontwikkelingen in personeelsbeleid m.b.t. horizontale en verticale mobiliteit; differentiatie naar bepaalde groepen medewerkers	Mate van open staan voor kwaliteiten en competenties van vrouwen/aandacht voor kwaliteitsdenken en competentie-management	Afwezigheid van gestandaardiseerde competentie- en functieprofielen
Zelfvertrouwen ten aanzien van eigen capaciteiten voor schoolleidersfunctie	Belasting van de schoolleidersfunctie: werkdruk en verantwoordelijkheden	Mate van mobiliteitsstimulerende personeelsinstrumenten (loopbaanbeleid)	Visie op slaag-/faalfactoren en voor- en nadelen van duobanen (bv. gezamenlijke verantwoordelijkheid, matching, kosten etc.)	Huidige schaalvergrotingen
Loopbaangedrag		Kweekvijverprojecten en scholingsbeleid		Financiële en organisatorische kosten duobanen
Mate van tevredenheid met leerkrachtfunctie		Verschillen in managementstijlen tussen mannen en vrouwen		
Interesse voor leidinggevende taken		Mate van gericht traceren en stimuleren van management-potentieel		
Leeftijd		Aanwezigheid van bovenschools management, grootte van de school, urbanisatiegraad		
Motivatie		Teamcultuur/veranderbereidheid		

3 Feitelijke stand van zaken en ervaringen met duobanen

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over recente ervaringen met een tweehoofdige schoolleiding in het basisonderwijs. Hoewel de aard van het onderzoek geen uitspraken toelaat over de omvang van tweehoofdige leiderschap op basisscholen, is de indruk dat het om een weinig voorkomende praktijk gaat³. In totaal zijn we slechts drie voorbeelden tegengekomen van een tweehoofdige leiderschap. Bij één van deze drie voorbeelden gaat het om een school waar de directiefunctie gedeeld wordt door twee mannen die samen tevens een groeps-taak voor de klas delen. Bij de andere twee gaat het om een gedeeld vrouwelijk leiderschap, dat in het ene geval ruim 15 jaar succesvol functioneert en in het andere geval al na een klein jaar op mislukking is uitgelopen.

Van de laatste twee scholen zijn de ervaringen opgetekend⁴. Naast de individuele beweegredenen voor het (gedeeld) schoolleiderschap, gaat het daarbij om de succes- en faalfactoren van het werken in een leidinggevende duobaan: wat maakt de samenwerkingsrelatie duurzaam en effectief en welke eisen stelt dit aan de betrokkenen en aan de omgeving? Hiervan wordt in dit hoofdstuk verslag gedaan.

3.2 Motieven voor een gedeeld schoolleiderschap

De drie vrouwelijke (ex)schoolleiders waarmee gesproken is zijn allen van mening dat hun leidinggevende aspiraties zich hebben ontwikkeld uit *interesse voor organisatie- en klassenoverstijgende taken*. Bij twee van de geïnterviewden ontwikkelde deze interesse zich tijdens hun loopbaan in het onderwijs, bij de ander was deze interesse er al tijdens de opleiding.

3 Deze indruk baseren we op de zeer uitgebreide telefonische rondgang die langs scholen en intermediaire organisaties is gemaakt om deelnemers te werven voor de elektronische workshop.

4 De twee mannelijke duodirecteuren hadden binnen de voor het onderzoek beschikbare termijn geen tijd voor een interview.

De besturen van de twee scholen kozen om verschillen redenen voor een tweehoofdige leiding. De school met de langste ervaring had vanwege het leerlingaantal 1.5 fte formatie voor de schoolleidersfunctie beschikbaar. In de twee directeuren die vanwege de zorg voor kinderen geen volledige functie ambieerden, vond men geschikte kandidaten om samen invulling te geven aan deze functie. Het bestuur van de andere school koos voor het tweehoofdige schoolleiderschap om twee talentvolle maar nog onervaren leerkrachten in een relatief veilige omgeving samen ervaring op te laten doen met het leidinggeven aan een school. De veronderstelling daarbij was dat in een gedeelde functie de partners voor elkaar de rol van klankbord kunnen vervullen en samen gemakkelijker de onzekerheden van een beginnend schoolleider kunnen overwinnen.

De vrouwelijke (ex)directeuren zijn dan ook om verschillende redenen in een gedeelde directiefunctie gestapt. Bij het 'oudste' team, dat vooral geïnteresseerd was in het verenigbaar maken van werk- en zorgtaken, stond het deeltijdaspect centraal. Bij het 'jongste' team stond het opdoen van schoolleiderservaring centraal en speelde in elk geval bij een van beide duopartners het deeltijdaspect geen enkele rol.

3.3 Succes- en faalfactoren

Hoewel recente ervaringen met een tweehoofdige leiding in het basisonderwijs beperkt zijn, is het desalniettemin nuttig om deze schaarse ervaringen te benutten voor een *eerste indicatieve indruk* van factoren die van invloed zijn op succes of falen. Succes kan vanuit bestuurlijk standpunt op drie manieren worden geoperationaliseerd.

Op de eerste plaats gaat het dan om factoren die de duurzaamheid van de samenwerkingsrelatie beïnvloeden. Op de tweede plaats betreft dit factoren die invloed hebben op de effectiviteit van de tweehoofdige leiding en op de derde plaats om manieren waarop verantwoordelijkheid voor het gevoerde beleid wordt geregeld.

Als factoren voor een succesvolle partnerrelatie in een duobaan zijn in de interviews de volgende aspecten naar voren gekomen:

1. Zowel de duurzaamheid van de samenwerkingsrelatie als de effectiviteit van de leiding lijken gebaat bij een *duidelijke taakverdeling tussen duopartners*. Om zo'n taakverdeling te kunnen realiseren is het allereerst van belang dat er duidelijkheid bestaat over het takenpakket van een schoolleider. Daarnaast is er een beeld nodig van de wijze waarop dit takenpakket evenwichtig en eerlijk verdeeld kan worden over verschillende portefeuilles en welke eisen dit stelt aan de vaardigheden en capaciteiten van een portefeuillehouder. Als de takenpakketten bekend zijn kunnen duopartners worden geselecteerd. Bij voorkeur beschikken zij niet alleen over verschillende, maar ook over aanvullende competenties.

Op de school met de langste ervaring heeft deze *matching van taken en competenties* zich werkenderwijs en in onderlinge samenspraak ontwikkeld. In de beginperiode hadden ze elk dezelfde taken. Later, toen bleek dat er duidelijke verschillen in managementstijlen en competenties waren is de een zich meer bezig gaan houden met beheersmatige taken en de ander meer met onderwijsinhoudelijke taken. De een

is beheersmatig gericht, de ander is meer een teaminspirator en heeft een meer mensgerichte stijl van leidinggeven. Aan de benoeming van de twee andere directeuren is wel een matchingsprocedure voorafgegaan. Deze is achteraf gezien teveel gericht geweest op de overeenkomst tussen beide duopartners en te weinig op verschil. Beiden vonden de onderwijsinhoudelijke kant van het schoolleiderschap aantrekkelijk. Ook waren ze beiden minder geïnteresseerd en minder bekwaam in de organisatorische en beheersmatige aspecten van het schoolleiderschap. De interpretatie van de twee ex-directeuren is dat dit de samenwerking van meet af aan een wankel basis heeft gegeven.

2. De duurzaamheid van de samenwerkingsrelatie is voorts gebaat bij een bepaalde mate van *overeenstemming van karakter en van visie op onderwijs*, beheer en management van een school. Dit is nodig om vertrouwen te kunnen hebben in elkaars werkwijzen en beslissingen.
3. Een derde voorwaarde voor een succesvolle samenwerkingsrelatie is de bereidheid *onvoorwaardelijk steun* te verlenen aan elkaars beslissingen. Dit betekent niet dat er blind vertrouwen moet zijn maar wel dat men alleen onderling bespreekt of bepaalde beslissingen en handelingen beter of anders hadden gekund. Deze onvoorwaardelijke steun is nodig om te voorkomen dat duopartners door bestuur, ouders, of team tegen elkaar uitgespeeld worden hetgeen vroeg of laat de bestendigheid van de samenwerkingsrelatie ondermijnt. Ook voorkomt dit meerduidigheid in aansprakelijkheid en verantwoordingsafdracht voor het gevoerde beleid. Duopartners zijn samen integraal verantwoordelijk en leggen ook gezamenlijk verantwoording af voor het te voeren of gevoerde beleid.
4. Voor een effectieve en duurzame samenwerking is het van belang dat voorzien wordt in een *systematische wijze van overdracht van informatie*. Bijvoorbeeld door elke dag schriftelijk over te dragen wat er die dag gebeurd is, welke beslissingen er genomen zijn en welk vervolg dit eventueel heeft voor taken of beslissingen van de collega-directeur. Dit kost veel tijd. Van belang is dat de schoolorganisatie dit erkent en hiervoor tijd en budget ter beschikking stelt.
5. De schoolleidersfunctie van nu en 15 jaar geleden is niet meer te vergelijken. De *eisen en de zwaarte* zijn toegenomen. De directeuren die al vijftien jaar geleden zijn gestart hebben hun lange gemeenschappelijke ervaring om op terug te vallen. Directeuren die in deze tijd beginnen moeten onmiddellijk aan de huidige eisen voldoen, *Goede, langdurige coaching en begeleiding* voor beginnende directeuren is een voorwaarde voor een duurzame en succesvolle samenwerkingsrelatie.

Naast de succesfactoren is door de twee ex-directeuren een aantal redenen genoemd die in hun specifieke situatie tot het mislukken van het tweehoofdig leiderschap hebben geleid. Deze betroffen:

1. Een te gering verschil in competenties, interesses en managementstijl, waardoor geen goede taakverdeling tussen beide duo-partners mogelijk was.
2. Onervarenheid van de beide duo-partners. Beiden konden met hun vragen niet bij elkaar terecht.

3. Te weinig effectieve steun van het bovenschools management. De behoefte ging vooral uit naar begeleiding bij het organiseren van veranderingprocessen op school en de wijze waarop daarvoor draagvlak gecreëerd kon worden bij team en ouders. De praktische steun die door het bovenschools management werd geboden was vaak te technisch en te weinig procesmatig.
4. De coaching was te veel volgend. Er werd teveel vanuit gegaan dat de schoolleiders zelf hun hulpvragen konden formuleren terwijl men als directeur de neiging had om eerst zelf de zaken aan te pakken. Het gevolg was dat te laat aan de bel getrokken werd.
5. Persoonlijke omstandigheden waardoor de samenwerking moeizaam verliep.
6. Een ongelijkwaardige samenwerking, die mede het gevolg was van een groot verschil in aanstellingomvang en daarmee in inzet en beschikbaarheid.

3.4 Reacties van team en ouders op het duoschap

Weerstand bij ouders of team tegen een tweehoofdige leiding of tegen vrouwelijk leiderschap kunnen, zoals ook al in de literatuurverkenning naar voren kwam een risico vormen voor de bestendigheid van de samenwerking. De (beperkte) ervaringen met het tweehoofdige vrouwelijk leiderschap wijzen daar tot nu toe niet op. Wat betreft de leerkrachtenteams was er in het begin wel sprake van onwennigheid en stond één team in het begin zelfs ook sceptisch tegenover het initiatief. Men verwachtte dat er snel onenigheid of conflicten zouden ontstaan. Ook hadden ze liever een gemengd (m/v) partnerschap gezien. In alle gevallen bleek het team snel gewend aan het tweehoofdige vrouwelijk leiderschap. Gemeend wordt dat vanuit het oogpunt van het team een tweehoofdige leiding ook voordelen heeft. Er is vrijwel altijd directie aanwezig op school en de aanvullende competenties van twee duodirecteuren kunnen een inspirerende meerwaarde hebben voor de leerkrachten. Bij de ouders zijn geen terughoudende of negatieve reacties bemerkt.

3.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk stond de vraag naar recente ervaringen met een tweehoofdige schoolleiding in het primair onderwijs centraal. Deze ervaringen zijn nog schaars. Wel geven ze een eerste beeld van succes- en faalfactoren. Taakverdeling en een goede matching van duopartners lijken de belangrijkste voorwaarden voor succes. Vooral de matching van geschikte duopartners lijkt een kritische succesfactor. Niet alleen worden van duopartners aanvullende competenties verlangd, ook is voor succesvolle samenwerking een zekere mate van overeenstemming van karakter en visie op het onderwijs vereist. Als deze laatste ontbreken is er geen goede basis voor onderling vertrouwen en dit is behalve voor een duurzame samenwerking ook nodig om samen invulling te kunnen geven aan de eis van integrale verantwoordelijkheid.

4 Effect van duobanen op schoolleiders- aspiraties van vrouwelijke leerkrachten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoeksvragen die betrekking hebben op het effect van duobanen op de schoolleidersaspiraties van (vrouwelijke) leerkrachten.

We onderscheiden daarbij drie deelvragen die achtereenvolgens in de navolgende paragrafen van dit hoofdstuk besproken worden. Het betreft de volgende vragen:

1. Welke belemmeringen ervaren vrouwen in het primair onderwijs voor het vervullen van een directeursfunctie?
2. Welke voordelen en belemmeringen verwachten vrouwelijke leerkrachten bij de vervulling van een gedeelde directeursfunctie; en hoe wenselijk vinden vrouwen het dat er op schoolleidersniveau mogelijkheden worden gecreëerd om in deeltijd te werken?
3. Welke voorwaarden stellen vrouwen aan een gedeelde directeursfunctie?

Het hoofdstuk wordt in paragraaf 4.5 besloten met een samenvatting van de belangrijkste resultaten.

Bij de informatieverzameling voor dit hoofdstuk stonden opvattingen en visies van vrouwelijke leerkrachten centraal. Hiermee wordt niet uitgesloten dat parttime directiefuncties ook mannen een betere kans op het schoolleiderschap kunnen bieden. In het onderzoek zijn we hiervan ook een voorbeeld tegengekomen. Daar ging het om de situatie dat de directiefunctie werd gedeeld door twee mannen, die samen tevens een groepstaak voor de klas deelden. Ook een partnerschap van een man en een vrouw is ons enkele malen voorgesteld als een gewenste combinatie.

De dataverzameling voor dit hoofdstuk heeft op twee manieren plaatsgevonden. Mondelinge interviews met zeven vrouwelijke leerkrachten hebben een beeld opgeleverd van de opvattingen van vrouwen over de schoolleidersfunctie⁵. Daarbij ging het over de gepercipieerde kenmerken en de voor- en nadelen van de schoolleidersfunctie vanuit het perspectief van vrouwelijke leraren. Daarnaast hebben aan de hand van een gestruc-

5 Van de zeven geïnterviewde leerkrachten hebben er twee een groepsfunctie, de anderen verrichten daarnaast taken op het gebied van leerlingbegeleiding en bouwcoördinatie of zijn adjunct-directeur.

tureerde vragenlijst telefonische interviews plaatsgevonden met 200 vrouwelijke leerkrachten. Hier is de meer kwantitatieve informatie over de waardering en haalbaarheid van een schoolleidersfunctie als deze als duobaan zou worden aangeboden aan ontleend.

4.2 Belemmeringen voor de doorstroom van leerkrachten naar een directiefunctie

Een belangrijke veronderstelling bij het in deeltijd beschikbaar stellen van de schoolleidersfunctie is dat het de functie beter toegankelijk maakt voor personen die werk- en zorgverplichtingen willen combineren. Door twee deeltijdbanen te verenigen in een duobaan blijft een school de beschikking houden over een fulltime directie die dagelijks aanspreekbaar is voor ouders en team. Taken en verantwoordelijkheden van de schoolleider worden gedeeld door twee personen. De schoolleidersfunctie als duobaan verschilt daarmee in twee opzichten van de directiefunctie zoals deze doorgaans door scholen wordt ingevuld. Het reduceert de beschikbaarheidsis (het tijdsaspect) en het voorziet in mogelijkheden voor afstemming, uitwisseling en evaluatie van aanpak, visies en werkwijzen tussen de twee duopartners (het teamaspect).

Aan de literatuurverkenning is de verwachting ontleend dat echter niet alleen het eenhoofdige fulltime karakter van de functie een belemmering vormt voor een grotere doorstroom van leraren naar de directiefunctie. De mogelijkheid om de schoolleidersfunctie in duobaanverband te vervullen zal dan ook gewogen worden binnen het geheel van factoren die de schoolleidersfunctie nastrevenswaardig of juist niet-nastrevenswaardig maken. Om te achterhalen welke belemmeringen leerkrachten op dit moment ervaren voor het vervullen van een schoolleidersfunctie, is het daarom allereerst van belang te weten hoe zij deze functie in de huidige situatie van het basisonderwijs zien en beoordelen. Daarbij zal tevens worden nagegaan of er samenhangen zijn met bepaalde persoonsgebonden kenmerken van leraren en kenmerken van de schoolorganisatie. Hierover gaat paragraaf 4.2.1. Vanwege het exploratieve karakter van de vragen is de informatie hiervoor in belangrijke mate ontleend aan de mondelinge interviews met zeven leerkrachten.

4.2.1 Percepties van kenmerken van de schoolleidersfunctie

Uit interviews met leerkrachten over kenmerken van de schoolleidersfunctie bleek dat deze op de eerste plaats wordt gezien als een *brede managementfunctie* met onderwijsinhoudelijke, organisatorische, financiële en beheersmatige componenten. Hoewel men in grote lijnen bekend is met het takenpakket van een schoolleider, is vaak niet duidelijk waaruit de functie precies bestaat en wat de functie-eisen zijn. Men spreekt in dit verband over een *niet transparante functie*. Een ander wezenlijk kenmerk van de schoolleidersfunctie is in de ogen van de geïnterviewden de *eindverantwoordelijkheid* van de schoolleider voor alle deelterreinen van de schoolorganisatie.

Vervolgens is de geïnterviewden voorgelegd welke eisen men meent dat aan goed school-leiderschap worden gesteld. Daarbij gaat het over de kennis en vaardigheden waarover een schoolleider dient te beschikken evenals over de eisen die worden gesteld aan beschikbaarheid en inzetbaarheid.

Verwacht wordt dat de functie op de eerste plaats hoge eisen stelt aan de *management-vaardigheden* van een schoolleider. Deze hebben vooral betrekking op het ontwikkelen van visie, resultaatgericht handelen, denken in grote lijnen, structureren, overzicht houden, de verschillende belangen van de betrokkenen kunnen aanvoelen en daarmee rekening kunnen houden en het durven innemen van een positie. Daarnaast is het van belang dat een schoolleider beschikt over goede *communicatieve vaardigheden*, zoals het laagdrempelig zijn voor zowel team als ouders. De schoolleider is in de ogen van de geïnterviewde leerkrachten vooral een 'people manager' die in staat is veranderingsprocessen binnen de school te sturen en te begeleiden.

Als het gaat om kennis van zaken en deskundigheid wordt op de eerste plaats *onderwijskundige kennis* verondersteld evenals de visie en vaardigheid om deze kennis te kunnen vertalen naar de schoolorganisatie. Daarnaast wordt gemeend dat de schoolleider deskundig behoort te zijn op het gebied van financieel beheer en beleid.

Geïnterviewden menen dat er een groot beroep wordt gedaan op de inzetbaarheid en beschikbaarheid van de schoolleiders. De grote diversiteit aan taken in combinatie met het eindverantwoordelijke karakter van de functie brengt dit met zich mee. Ook betekent dat dat een schoolleider altijd beschikbaar dient te zijn voor onvoorziene omstandigheden op een school, hetgeen de dagelijkse uitoefening van de functie tot op zekere hoogte onvoorspelbaar en onduidelijk maakt.

Tegen de achtergrond van wat een schoolleider doet en moet kunnen, is door geïnterviewden een beoordeling gemaakt van de zwaarte van de functie en de (on)aantrekkelijkheid ervan.

Gepercipieerde zwaarte van de schoolleidersfunctie

Gemeend wordt dat het gaat om een zware en moeilijke functie. De zwaarte ervan zit hem vooral in de interactie tussen schoolleider en de medewerkers. Het aansturen van het team en het creëren van draagvlak worden gezien als één van de moeilijkste taken van een schoolleider. Leerkrachten zijn sterk gericht op de uitvoering van hun groepstaak. Men voelt een sterkere verantwoordelijkheid voor de eigen klas dan voor de school in zijn geheel. De doorlopende vernieuwingen en veranderingen in het onderwijs doen een groot beroep op de beweeglijkheid van de leerkrachten, zowel binnen als buiten de klas. Als schoolleider moet je hier sturing aan kunnen geven, ook als een deel van het team de hakken in het zand zet en om allerlei redenen niet mee wil of kan. Er zijn steeds meer taken die verdeeld moeten worden. Als directeur moet je er op toezien dat die taken goed verdeeld zijn en vervolgens ook uitgevoerd worden. Omdat het binnen de huidige schoolorganisatie ontbreekt aan mogelijkheden om te belonen of te sanctioneren komt het aan op de persoonlijke vaardigheden van een directeur of dit naar tevredenheid van iedereen verloopt. De grootte van de school en de mondigheid van het team of van enkele teamleden zijn in die zin sterk bepalend voor de zwaarte van de schoolleidersfunctie. Als het gaat om de zwaarte van de functie wordt, naast de omgang met het team,

gewezen op de last van de eindverantwoordelijkheid. Verschillende geïnterviewden zijn van mening dat het dragen van eindverantwoordelijkheid een zware mentale belasting met zich meebrengt die moeilijk los te laten is en voor vrouwelijke leerkrachten één van de zwaarste kanten van het schoolleiderschap zal zijn.

Hoewel in de interviews de taken van de schoolleider op financieel en beheersmatig gebied regelmatig naar voren kwamen als lastige taken, werden ze doorgaans niet beschouwd als taken die de functie extra zwaar maken. Gemeend wordt dat de hiervoor vereiste kennis met aanvullende opleidingen en enige inspanning op voldoende niveau gebracht kan worden. Ook lenen deze taken zich gemakkelijker voor (gedeeltelijke) uitbesteding, bijvoorbeeld aan een bovenschools management of aan gespecialiseerde bureaus. De taken op financieel en beheersmatig terrein worden vaker als niet aantrekkelijk dan als moeilijk aangemerkt.

De fulltime beschikbaarheid die in de regel van de schoolleider wordt verlangd wordt vooral gezien als een feitelijke en objectieve belemmering voor een grotere doorstroom van vrouwen naar de schoolleidersfunctie. Men wijst erop dat vrouwen die naast hun werk ook zorgverplichtingen hebben niet beschikbaar willen zijn voor een volledige directiefunctie in het onderwijs. Bovendien draagt deze eis ertoe bij dat veel vrouwen deze functie niet als reëel loopbaanperspectief in overweging nemen en dus ook weinig verwachtingen hebben op dit terrein.

Samengevat is men van mening dat vrouwelijke leerkrachten de bereikbaarheid en haalbaarheid van een schoolleidersfunctie niet hoog inschatten. De zwaarte van de functie -veroorzaakt door de grote verantwoordelijkheid en het sturing geven aan veranderings- en vernieuwingsprocessen- schrikt vrouwelijke leerkrachten af. Ze hebben niet het zelfvertrouwen dat ze zo'n functie aankunnen. Een meer feitelijke drempel voor de ingeschatte haalbaarheid van zo'n functie is de eis van fulltime beschikbaarheid die in de regel aan de functie van schoolleider wordt gesteld.

Gepercipieerde (on)aantrekkelijkheid van de schoolleidersfunctie

Waar de zwaarte van de functie vooral bepaald lijkt te worden door de vaardigheden die van de schoolleider verlangd worden, evenals door de verantwoordelijkheden die aan de functie verbonden zijn, lijkt de aantrekkelijkheid van de functie vooral bepaald te worden door de waardering voor de functie-inhoud. De schoolleidersfunctie is een *brede functie*. Er is minder directe omgang met leerlingen dan in de lerarenfunctie. Daar komt bij dat in de ogen van de geïnterviewde leerkrachten de schoolleidersfunctie *sterk beheersmatig* is geworden, hetgeen ten koste is gegaan van de onderwijsinhoudelijke component van het werk. De *vervangingsproblematiek* die de laatste jaren sterk op de schoolleidersfunctie drukt, heeft mede aan deze verschuiving bijgedragen. Ook is gewezen op de *gebrekkige ondersteuningsstructuur* in het basisonderwijs. Veel wordt opgelost met I/D-banen en de beperkingen daarvan komen in grote mate terecht op de schouders van de directeur.

Voor veel leerkrachten, waarvan een groot deel voor het onderwijs heeft gekozen uit affiniteit met kinderen, is de breedte van de schoolleidersfunctie en de sterker wordende gerichtheid op beheersmatige en organisatorische aspecten van het werk, niet aantrekkelijk.

4.2.2 Verschillen tussen leerkrachten

De lage waardering van vrouwen voor de schoolleidersfunctie, in combinatie met de lage inschattingen over de bereikbaarheid ervan, zijn volgens geïnterviewden de belangrijkste verklaring voor de beperkte ambities van vrouwen voor het schoolleiderschap.

Men ziet echter op deze terreinen grote verschillen tussen vrouwelijke leerkrachten. Die verschillen hebben te maken met verschillen in motivatie, onderwijservaring en zorgverplichtingen. Wat betreft *verschillen in motivatie* is in de mondelinge interviews bij herhaling gewezen op de tweedeling die er lijkt te bestaan tussen vrouwelijke leerkrachten: de groep die alleen voor de groep wil staan, dicht bij de kinderen wil blijven en geen interesse heeft voor klasseoverstijgende of schoolrelevante taken. Daarnaast is er een -aanzienlijk kleinere- groep die wel interesse heeft voor taken buiten de klas en die tevens ook verantwoordelijk wil zijn voor ontwikkelingen die de school in zijn geheel aangaan.

Geïnterviewden die zelf neventaken buiten de klas uitvoeren, gaven aan dat voor hen de aansturing van het team en het sturing geven aan onderwijskundige vernieuwing juist aantrekkelijke kanten zijn van het schoolleiderschap. Voor hen blijkt een van de meest moeilijke kanten van het schoolleiderschap tevens ook een van de aantrekkelijke kanten te zijn. Ook zien zij in het afwisselende takenpakket en het brede werkterrein van de schoolleider redenen om geïnteresseerd te zijn in een directiefunctie. Toch gaat ook bij hen de interesse in hoofdzaak uit naar de onderwijsinhoudelijke taken en menen ook zij dat deze kant van de functie in een negatieve, scheve verhouding is komen te staan tot de beheersmatige kant ervan.

Naast verschillen in motivatie worden aspiraties voor het schoolleiderschap beïnvloed door de *persoonlijke omstandigheden* van een leerkracht evenals door factoren als *leeftijd* en het *aantal jaren onderwijservaring*. Jonge leerkrachten hebben vaak een aantal jaren nodig om hun functie onder de knie te krijgen. Ze hebben nog geen belangstelling voor taken die niet gerelateerd zijn aan hun functioneren in de klas, maar ook niet de organisatorische en mentale ruimte om zich daarmee bezig te houden. Ook vrouwen met de zorg voor kinderen, vinden het moeilijk om de flexibiliteit en wendbaarheid op te brengen voor taken met een groter onvoorspelbaar tijds karakter dan de klassentaak. Veel leerkrachten streven naar een rustige en *evenwichtige balans tussen privé en werk*. Dit, in combinatie met de baan van de partner, beperkt de ambitieruimte. Loopbaankeuzes van vrouwen zijn vaak nog gezinskeuzes waarbij de carrière van de mannelijke partner voorgaat op die van de vrouwelijke leerkracht, is een in dit verband gemaakte constatering tijdens de interviews.

4.2.3 Kenmerken van de schoolorganisatie

Interesse in klassenoverstijgende taken en de durf en bereidheid hiervoor verantwoordelijkheid te nemen, worden gezien als de belangrijkste motor voor het ontstaan van

schoolleidersaspiraties. Dat de groep die deze interesse, inzet en bereidheid heeft relatief klein is wordt behalve aan de hierboven besproken functiekenmerken en persoonsgebonden factoren, ook toegeschreven aan een aantal organisatiegebonden factoren. De platte organisatiestructuur biedt weinig gelegenheid om kennis te maken met de inhoud van klassenoverstijgende taken en daar ervaring mee op te doen. Er zijn te weinig mogelijkheden om te ervaren of je leidinggevende taken leuk vindt en er de capaciteiten voor hebt. De sprong van leerkracht naar schoolleider is dan erg groot. Functioneringsgesprekken worden nog niet overal goed gevoerd en zijn vaak sterk gericht op ontwikkeling en versterking van het klassenmanagement en het functioneren van de leerkracht in de klas. Ze worden nog te weinig benut om interesses en aspiraties voor leidinggevende taken te traceren en deze gericht tot ontwikkeling te brengen. Stimulering, begeleiding en positieve feedback op gedrag en functioneren van vrouwelijke leerkrachten zijn nodig om hen te stimuleren zich buiten de klas te oriënteren. Er wordt gewezen op het belang van maatregelen en beleid dat is gericht op:

- Meer functiedifferentiatie en meer functies op het gebied van het middenmanagement, zoals die van bouwcoördinatoren en locatieleiders. Meer functies buiten de klassensfeer, ingebed in een structuur van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, biedt leerkrachten de gelegenheid om ervaring op te doen en te experimenteren met leidinggevende taken.
- Professionalisering van het personeelsbeleid, zoals integraal personeelsbeleid, loopbaanbeleid, kweekvijvers e.d., om durf en zelfvertrouwen te stimuleren.
- Vergroting van de aantrekkelijkheid van de schoolleidersfunctie door vermindering van het aantal beheersmatige taken.
- Meer duidelijkheid en transparantie van de directiefunctie door een duidelijker functieprofiel.

4.3 Voordelen en wenselijkheid van parttime directiefuncties en belemmeringen om hiervan gebruik te maken

Welk belang hechten vrouwelijke leerkrachten in het licht van het bovenstaande nu aan de mogelijkheid van een gedeelde parttime schoolleidersfunctie? Welke voordelen zien zij, hoe wenselijk vinden zij het dat scholen in deze mogelijkheid voorzien, maar ook welke belemmeringen verwachten zij voor een daadwerkelijke benutting van een deeltijd directiefunctie? Deze vragen staan centraal in deze paragraaf en worden grotendeels beantwoord aan de hand van informatie die via een telefonische enquête is verzameld bij 200 leerkrachten verspreid over 130 scholen in het land.

Kenmerken van de onderzoeksgroep

Ongeveer de helft van de geënquêteerde vrouwelijke leerkrachten verricht -naast taken in de klas- leidinggevende, coördinerende of begeleidende activiteiten, bijvoorbeeld als adjunct-directeur, bouwcoördinator of leerlingbegeleider. De andere helft van de leerkrachten heeft primair een lesgevende taak. De eerste groep duiden we in het vervolg

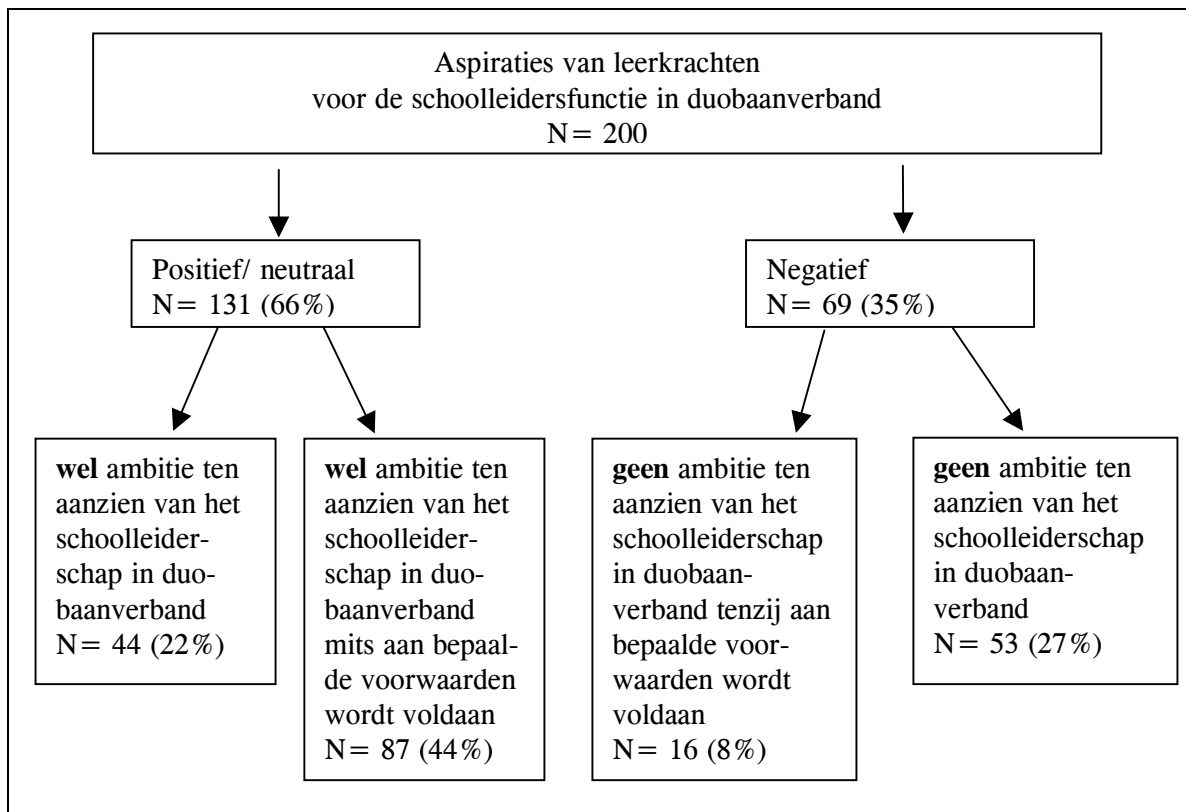
van deze paragraaf aan als 'vrouwen met schooltaken' en de tweede groep als 'vrouwen met lestaken'. De vrouwen werken doorgaans al geruime tijd in het onderwijs, tussen de zes en 25 jaar. Leidinggevende taken hebben zij meestal nog niet zo lang, over het algemeen maximaal vijf jaar. Meer dan de helft van de leerkrachten heeft kinderen onder de 12 jaar en bijna tweederde van de hele onderzoeksgroep geeft aan zelf de belangrijkste verantwoordelijkheid te hebben voor de zorg voor de kinderen. Het merendeel van de vrouwen heeft als leerkracht ervaring (opgedaan) met het werken in een duobaan en is hierover positief tot zeer positief. Ruim 40% van de leerkrachten werkt tussen de 20 en 32 uur. Daarnaast is er een aanzienlijke groep (49%), met name de oudere en jongere leerkrachten die meer dan 32 uur per week werkt².

4.3.1 Ambities voor parttime/gedeeld schoolleiderschap

In de mondelinge interviews met vrouwelijke leerkrachten voorafgaand aan de telefonische enquête, is de vraag naar de voordelen van een gedeelde directiefunctie vertaald in de vraag of duobanen de doorstroom van vrouwelijke leerkrachten naar de directiefunctie zal bevorderen. In principe was het antwoord hierop bevestigend. De mogelijkheid van een deeltijdfunctie wordt gezien als een belangrijk voordeel omdat de huidige veelal gestelde eis van volledige beschikbaarheid de mogelijkheid van het schoolleiderschap voor veel vrouwen uitsluit. Het andere voordeel is dat de directietaak kan worden gedeeld met een collega, hetgeen de mogelijkheid biedt om de verantwoordelijkheid van de functie te delen en elkaars klankbord te kunnen zijn.

In de telefonische enquête zijn we specifiek nagegaan hoeveel vrouwelijke leerkrachten ambities voor het schoolleiderschap zou hebben als deze functie zou worden aangeboden als duobaan (figuur 4.1).

2 Voor een uitgebreide beschrijving van de kenmerken en achtergronden van de onderzoeksgroep wordt verwezen naar bijlage B.



Figuur 4.1: Oordeel van vrouwelijke leerkrachten over duobanen.

Figuur 4.1 laat zien dat 22% van de onderzoeksgroep (44 vrouwen) zich zonder meer tot het schoolleiderschap aangetrokken voelt als deze functie in de vorm van een duobaan beschikbaar wordt gesteld. Voor een iets grotere groep (27%) is een duobaan evenwel geen reden om de schoolleidersfunctie meer of minder te ambiëren. Voor het merendeel van de vrouwen geldt echter dat een duobaan een directiefunctie wenselijker en haalbarer maakt, maar niet alle belemmeringen oplost om een functie op schoolleidersniveau na te streven. Een duobaan zou bij hen de schoolleidersambities kunnen vergroten, mits aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. In de volgende paragraaf zal op de voorwaarden die deze groep vrouwen stelt nader worden ingegaan.

In totaal is 52% van de vrouwelijke leerkrachten voorwaardelijk voorstander van de schoolleidersfunctie in duobaanverband. Wanneer we de onvoorwaardelijke en de voorwaardelijke voorstanders optellen, zou 74% in meer of mindere mate belangstelling hebben voor de directiefunctie als deze als duobaan aangeboden worden. Dit suggereert dat, mits aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan, scholen zouden kunnen beschikken over een groot vrouwelijk managementpotentieel. Deze conclusie is wellicht wat overmoedig, gezien de verwachting van de leerkrachten dat de aspiraties van collega's veel minder dan die van hen zelf beïnvloed zullen worden door de mogelijkheid van een gedeelde schoolleidersfunctie. 63% verwacht dat het merendeel van hun collega's hiervoor geen interesse zal hebben. Daarnaast geldt dat de onderzoeksgroep in dit onderzoek geen goede afspiegeling is van de vrouwelijke medewerkerspopulatie op basisscholen. In

werkelijkheid is de groep met leidinggevende, begeleidende en coördinerende activiteiten veel kleiner dan de 50% in onze onderzoeksgroep.

Achtergrondkenmerken in relatie tot ambities voor (gedeeld) schoolleiderschap

Er zijn geen duidelijke aanwijsbare verbanden aangetroffen tussen de persoonlijke omstandigheden van de vrouwen en hun ambitie ten aanzien van een leidinggevende duobaan. Of vrouwen kinderen hebben en zorgtaken vervullen, blijkt niet van invloed te zijn op hun interesse voor het vervullen van een schoolleidersfunctie in duobaanverband. Ook de huidige aanstellingsomvang vertoont geen aanwijsbare samenhang. Het zijn dus niet vaker de vrouwen met zorgverplichtingen of vrouwen met deeltijdbanen die meer dan andere groepen interesse te hebben in een leidinggevende duobaan. Andere argumenten of factoren voor het al of niet hebben van deze ambitie zijn dan belangrijker.

Wel is er een verband tussen het takenpakket van vrouwen en hun interesse in een leidinggevende duobaan. Bij de groep vrouwen die nu reeds leidinggevende, begeleidende of coördinerende taken vervult is deze interesse groter dan bij de leerkrachten die geen klassenoverstijgende taken verrichten. De groep vrouwen die onvoorwaardelijk haar ambities verwezenlijkt ziet wanneer de directiefunctie als duobaan wordt aangeboden bestaat voor 68% uit vrouwen die nu reeds 'schooltaken' vervullen. Dit bevestigt het beeld uit de mondelinge interviews dat interesse in klassenoverstijgende en/of schoolleiderstaken een belangrijke voorwaarde is voor de individuele oriëntatie op de schoolleidersfunctie. De beschikbaarheid van duobanen is dan ondersteunend voor de realisatie van deze oriëntatie.

Toch blijkt dat de aard van de functie niet de enige factor te zijn die samenhang vertoont met interesse in een leidinggevende duobaan. Wanneer we een onderscheid maken naar het aantal jaren onderwijservaring, blijkt dat het vooral vrouwen met relatief weinig (tot vijf jaar) onderwijservaring zijn die (al dan niet onder bepaalde voorwaarden) geïnteresseerd zijn in een schoolleidersfunctie in duobaanverband. Daarbij gaat het vaak om leerkrachten die geen taken buiten de klas vervullen en ook geen kinderen hebben. Waarschijnlijk is dit een groep die interesse heeft in een brede onderwijstaak en zich in de toekomst ook buiten de klas wil oriënteren. Juist voor deze groep, die waarschijnlijk op termijn ook zorgtaken zal uitvoeren, kunnen leidinggevende duobanen een positief signaal zijn. Het stelt hen in staat hun aspiraties te blijven ontwikkelen en deze te verbinden met andere doelen in het leven.

4.3.2 Voordelen van een gedeelde directiefunctie

In de vorige paragraaf is vastgesteld dat een groot deel van de vrouwen een ambivalente houding heeft ten aanzien van het schoolleiderschap. Van de 200 vrouwen geven er 131 aan al dan niet onder voorwaarden interesse te hebben in een directiefunctie als deze als duobaan beschikbaar komt. Naast voordelen ziet men ook een aantal nadelen. Deze redenen hangen, zoals uit paragraaf 4.1 bleek maar gedeeltelijk samen met het al of niet beschikbaar komen van de directiefunctie als duobaan. De aard en inhoud van de functie spelen ook een belangrijke rol. In tabel 4.1 worden de voordelen belicht. Daarbij gaat het

om de vraag aan welke interesses en aspiraties de schoolleidersfunctie tegemoet komt als deze als duobaan vervuld kan worden. Vanwege de verschillen in houding en ambitie tussen vrouwen met en zonder schooltaken, worden deze als separate groepen afgebeeld.

Tabel 4.1: Als een gedeelde directiefunctie mogelijk zou zijn, dan heeft dat voor mij als voordeel

Argumenten	totale groep (n= 200)	vrouwen met schooltaken (n= 102)		vrouwen met lestaken (n=98)
Voordelen				
Dat ik vanwege het deeltijdkarakter ga nadenken of ik zo'n functie wil en kan	3.31	3.64	*	2.96
Dat ik de functie kan delen met een collega	3.75	4.03		3.46
Dat ik in zo'n functie invloed kan uit oefenen op het onderwijs op school	3.49	3.71		3.27
Dat ik dan meer verantwoordelijk ben voor ontwikkelingen op school	3.31	3.75	*	2.86
Dat ik als schoolleider meer kan doen met mijn brede interesse voor het onderwijs	3.35	3.82	*	2.87
Dat ik zelf sturing kan geven aan het team	3.73	4.11	*	3.35
Dat ik meer verdien dan in mijn huidige functie	2.06	2.23		1.90
Dat ik met zo'n functie meer aanzien heb	1.47	1.54		1.39
Dat door mijn ervaring met een duobaan de overstap naar een gedeelde directiefunctie voor mij niet moeilijk is**	2.82	2.88		2.76

De gemiddelde score is gebaseerd op een vijfpuntsschaal waarbij 1 staat voor sterk oneens en 5 voor sterk mee eens.

* $p < 0.05$

** De vraag is alleen beantwoord door leerkrachten die ervaring hebben met duobanen (n= 147)

De voordelen van een gedeelde directiefunctie worden door de twee groepen -vrouwen met schooltaken en vrouwen met lestaken- verschillend beoordeeld. De schoolleidersfunctie komt meer tegemoet aan ambities en interesses van de groep met schooltaken, dan aan die van groep met alleen lesgevendende taken. Dit betreft alle in tabel 4.1 genoemde aspecten, maar in het bijzonder die welke betrekking hebben op het dragen van meer verantwoordelijkheid, het sturing kunnen geven aan het team en interesse in schoolbrede taken. Hoewel aspecten als beloning en status niet hoog scoren als het gaat om ambities voor het schoolleiderschap, is de groep met schooltaken ook in dit opzicht ambitieuzer dan de groep lesgevendenden. Hetzelfde geldt voor de waardering om de schoolleidersfunctie in deeltijd en samen met een collega te kunnen vervullen. De vrouwen die al schooltaken verrichten en om verschillende redenen interesse hebben in de directeursfunctie, hechten tevens ook de meeste waarde aan de mogelijkheid om de functie als duobaan in te kunnen vullen. Voor hen heeft de mogelijkheid van een leidinggevende duobaan, meer dan voor de andere groep, een versterkende werking op hun loopbaanaspiraties. Opvallend daarbij is dat het zogenaamde 'partnerschapaspect' van een duobaan hoger wordt gewaardeerd dan het deeltijd- of tijdsaspect ervan. Samen met het

sturing kunnen geven aan het team is het kunnen delen van de functie het aspect dat door beide groepen vrouwen het meest wordt gewaardeerd als het gaat om een leidinggevende duobaan.

Verschillen binnen de groep leerkrachten zonder schoolse taken

Ambitiever verschillen ten aanzien van de schoolleidersfunctie komen niet alleen voor tussen de groep leerkrachten met en zonder schooltaken. Ook *binnen* de groep leerkrachten met alleen lesgevende taken tekenen zich verschillen in wensen af ten aanzien van het schoolleiderschap. Vergelijken we *binnen* deze groep de oordelen over de voordelen van een leidinggevende duobaan, dan zien we min of dezelfde verschillen in loopbaan- en directieaspiraties als tussen de groepen met en zonder schooltaken. De leerkrachten die geïnteresseerd zijn in een leidinggevende duobaan voelen zich sterker aangesproken door de mogelijkheid om invloed uit te kunnen oefenen op onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen en om sturing te kunnen geven aan het team. Voorts vinden zij de grotere verantwoordelijkheid die bij de functie hoort aantrekkelijker en appelleert de functie vaker aan hun brede interesse in het onderwijs. Ook het duobaan- en deeltijd karakter van de functie wordt door hen sterker gewaardeerd dan door de vrouwen voor wie het schoolleiderschap geen aantrekkingskracht heeft.

Dit betekent dat er binnen de groep leerkrachten wel degelijk een groep is met een stevige belangstelling voor directietaken. Deze groep is in ons onderzoek niet nader te specificeren, behalve dan dat het vaker om de jongere leerkrachten gaat. Goede functioneringsgesprekken op scholen zijn nodig om deze groep beter in beeld te brengen.

4.3.3 Belemmeringen voor een gedeelde schoolleidersfunctie

Naast de 53 vrouwen in de onderzoeksgroep met een negatieve houding ten aanzien van een gedeelde schoolleidersfunctie, zijn er 131 die voorwaardelijk positief of negatief zijn. Voor deze groepen gelden dus in meer of mindere mate ook een aantal belemmeringen.

In een open vraag is aan de 53 vrouwen voor wie een gedeelde schoolleidersfunctie onder geen enkele voorwaarde een interessant loopbaanperspectief is, gevraagd hun motivatie te onderbouwen. De overwegingen die hieruit naar voren komen hebben in belangrijke mate te maken met de persoonlijke situatie en kenmerken van de vrouwen alsook met de aard en inhoud van de schoolleidersfunctie. Geordend zien de redenen voor afwijzing er als volgt uit:

- Men geeft de voorkeur aan het werken met kinderen;
- De grote verantwoordelijkheid van de schoolleider is niet aantrekkelijk;
- De functie is moeilijk te combineren met zorgtaken;
- Twijfel over de haalbaarheid van een directiefunctie in duobaanverband, o.a. door de grote hoeveelheid extra overlegtijd;
- Geen ambitie, met als redenen o.a.:
 - te hoge leeftijd;
 - te zwaar;

- kost te veel tijd;
- geen interesse in beleidsmatige taken.

Een andersoortig argument dat vooral afkomstig is van vrouwen die nu reeds leidinggevende taken in de schoolorganisatie vervullen, is dat men wel schoolleider wil worden, maar dan alleen, in de situatie van een éénhoofdige leiding.

Vergelijkbaar met de wijze waarop vanuit de beleving van vrouwen de voordelen van een leidinggevende duobaan in beeld zijn gebracht, zijn in tabel 4.2 de belemmeringen geïnventariseerd. Ook hier hebben we onderscheid gemaakt tussen de groep met schooltaken en de groep met lestaken.

Tabel 4.2: Als een gedeelde directiefunctie mogelijk zou zijn, dan heeft dat voor mij als belemmering

Argumenten	totale groep (n=200)	vrouwen met schooltaken (n=102)	vrouwen met lestaken (n=98)
Belemmeringen			
Dat ook als duobaan de schoolleidersfunctie niet verenigbaar is met de zorg voor kinderen**	2.41	2.19	2.66
Dat een schoolleider veel beheersmatige taken heeft	3.27	3.48	3.05
Dat het mij een moeilijke functie lijkt, omdat je afhankelijk bent van de veranderingsbereidheid van het team	3.16	2.92	3.41
Dat mijn interesse vooral ligt in mijn huidige functie	3.75	3.80	3.69
Dat ik geen duidelijk beeld heb van wat je als schoolleider moet kunnen	1.87	1.74	* 2.02
Dat ik niet weet of ik wel de capaciteiten heb om schoolleider te worden	2.74	2.42	* 3.08
Dat de grotere afstand tussen de schoolleider en de kinderen mij onaantrekkelijk lijkt	3.19	3.01	3.38

De gemiddelde score is gebaseerd op een vijfpuntsschaal waarbij 1 staat voor 'heeft helemaal geen invloed' en 5 'heeft een sterke invloed'.

* $p < 0.05$

** Deze vraag is alleen besantwoord door vrouwen met kinderen (n= 132)

De grootste belemmering voor doorstroming naar de schoolleidersfunctie is dat vrouwen de eigen functie leuker en aantrekkelijker vinden dan de schoolleidersfunctie. Dit lijkt sterk samen te hangen met de beheersmatige kant van de schoolleidersfunctie, die eveneens relatief hoog scoort als belemmerende factoren. Ook de grotere afstand tussen de schoolleider en de kinderen op school is een kant van de schoolleidersfunctie die vrouwen negatief waarderen. Opvallend is dat de twee groepen op deze punten onderling weinig verschillen. Kennelijk komt de eigen functie ook voor de vrouwen, als leerling-begeleiders en bouwcoördinatoren al voor een groot deel tegemoet aan hun wensen en aspiraties ten aanzien van het dragen van brede verantwoordelijkheid, het kunnen uitoefenen van invloed en het geven van sturing aan het team. Wel verschillen beide groepen als het gaat om aspecten die te maken hebben met zelfvertrouwen. De groep die

vooral lesgevende taken verricht is onzekerder over de eigen capaciteiten en heeft ook minder zicht op de vereiste competenties van een schoolleider.

Vergelijken we de veronderstelde belemmeringen voor het vervullen van een leidinggevende duobaan *binnen* de groep met alleen lesgevende taken -zoals we hierboven ook de verwachte voordelen hebben vergeleken- dan zien we weer grote verschillen tussen de leerkrachten die wél en die géén interesse hebben in een leidinggevende duobaan. In zijn algemeenheid geldt dat de vrouwelijke leerkrachten die interesse hebben in een directiefunctie veel minder zwaar tillen aan de genoemde belemmeringen. Ze vinden het minder belemmerend dat de schoolleidersfunctie moeilijk is en veel beheersmatige taken heeft. Maar vooral hechten ze minder sterk aan hun eigen functie en zijn ook minder onzeker over de eigen capaciteiten om schoolleider te kunnen worden. Dit bevestigt het beeld in de vorige paragraaf dat er binnen de huidige groep leerkrachten een stevig managementpotentieel aanwezig is en dat goed personeelsbeleid nodig is om deze groep te traceren en hun aspiraties tot ontwikkeling te brengen.

4.4 Voorwaarden voor vervulling van een gedeelde schoolleidersfunctie

Voor de meerderheid van de vrouwen in de onderzoeksgroep is de aspiratie voor een gedeelde schoolleidersbaan conditioneel. Alleen als aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan zal een schoolleidersfunctie ook daadwerkelijk tot de mogelijkheden kunnen behoren. Aan de respondenten zijn 12 condities voorgelegd met de vraag hoe belangrijk deze voor hen zijn om daadwerkelijk de stap naar een directiefunctie te kunnen maken. Tabel 4.3 geeft hiervan de resultaten weer. Ook hier hebben we onderscheid gemaakt tussen de groep met schooltaken en de groep met lestaken⁶.

6 Aan respondenten die onvoorwaardelijk positief of negatief reageerden op de mogelijkheid van een schoolleidersfunctie als duobaan, zijn geen vragen gesteld over voorwaarden waaronder hun belangstelling voor zo'n functie zou toenemen.

Tabel 4.3: Om meer interesse in de schoolleidersfunctie te krijgen zou ik

Voorwaarden	totale groep (n=103)	vrouwen met schooltaken (n=51)	vrouwen met lestaken (n=52)
Meer ervaring met leidinggevende taken buiten de groep willen hebben	3.55	3.12	* 3.98
Betere functioneringsgesprekken willen	3.06	2.80	3.31
Opleidingen willen volgen bijvoorbeeld op het gebied van schoolmanagement	3.84	3.71	3.98
Coaching en supervisie willen als beginnend schoolleider	4.30	4.29	4.31
Een betere salariering willen	2.14	2.18	2.10
De schoolleidersfunctie meer onderwijsinhoudelijk moeten zijn	3.74	3.78	3.69
Ik zelf mijn duopartner willen selecteren om het aan te durven	4.08	4.35	3.81
De organisatie meer aan moeten doen aan ontwikkeling van zelfvertrouwen van vrouwen ten aanzien van de schoolleidersfunctie	3.02	3.14	2.90
Ik een terugkeergarantie willen naar mijn oude functie	3.19	3.08	3.31
Ik positieve voorbeelden willen zien van succesvolle vrouwen	2.74	2.75	2.73
Er een duidelijker taakprofiel van de schoolleidersfunctie moeten zijn	3.57	3.53	3.62
Ik willen weten welke competenties van mij als schoolleider verwacht zouden worden	4.06	3.94	4.17

De gemiddelde score is gebaseerd op een vijfpuntsschaal waarbij 1 staat voor sterk oneens en 5 voor sterk mee eens.

* $p < 0.05$

Tussen de twee groepen bestaan zowel overeenkomsten als verschillen in de condities die zij aanmerken voor de ontwikkeling van een realistisch en succesvol perspectief op het schoolleiderschap.

De groep die weinig taken buiten de klas vervult, is relatief wat onzekerder over de eigen capaciteiten voor de schoolleidersfunctie en heeft vooral behoefte aan ontwikkeling van de eigen kennis en vaardigheden. Managementscholing en het opdoen van ervaring met leidinggevende taken buiten de klas lijken hen daarvoor de meest geëigende stappen. Daarnaast lijkt er bij deze groep meer behoefte aan goede functioneringsgesprekken waarin de eigen interesses en capaciteiten geïnventariseerd worden. Voor deze groep vrouwen ligt het accent dus meer op trajecten waarin hun leidinggevende capaciteiten verkend en ontwikkeld kunnen worden. De groep vrouwen, die nu reeds buiten de klas activiteiten verricht die inhoudelijk en organisatorisch dicht bij de schoolleidersfunctie liggen, lijken een stap verder en hechten relatief meer belang aan de mogelijkheid om zelf de eigen duopartner te kunnen selecteren.

Voor beide groepen geldt echter dat de stap naar het schoolleiderschap nog omgeven is met veel onzekerheden. Niet alleen hechten de respondenten een groot belang aan een terugkeergarantie in hun oude functie, ook wil men meer duidelijkheid over de taken van

een schoolleider en over de competenties die hiervoor vereist zijn. Veel waarde hecht men ook aan een goede begeleiding -coaching, supervisie- van een beginnend schoolleider.

Opvallend is dat in sterke mate voorwaarden worden benadrukt die te maken hebben met het haalbaar maken van de schoolleidersfunctie; het leren leidinggeven door scholing, ervaring en begeleiding en het verkrijgen van duidelijkheid en zekerheid over wat vereist en nodig is aan capaciteiten en vaardigheden. Professioneel personeelsbeleid, zoals dit op steeds meer scholen in ontwikkeling is, lijkt daarmee te voorzien in een belangrijke wens van een bepaalde groep vrouwen in scholen om hun aspiraties voor een leidinggevende functie te verkennen en te ontwikkelen.

Naast deze aan HRM gerelateerde condities wordt door beide groepen eveneens gewezen op het belang van herontwerp van de schoolleidersfunctie. Gepleit wordt voor terugdringing van de beheersmatige taken ten gunste van een meer onderwijsinhoudelijke invulling van de schoolleidersfunctie.

Het minst van belang is een betere salariëring van de directeursfunctie. Ook het presenteren van positieve voorbeelden van succesvolle vrouwen in het onderwijsmanagement vinden relatief veel vrouwen minder belangrijk, zij het dat organisatie-initiatieven ter versterking van het zelfvertrouwen van vrouwelijke leerkrachten ten aanzien van een schoolleidersfunctie, niet onbelangrijk worden gevonden.

4.5 Samenvatting

Dit hoofdstuk staat in het teken van de onderzoeksvragen die betrekking hebben op het effect van duobanen op de schoolleidersaspiraties van vrouwelijke leerkrachten. Allereerst zijn de *belemmeringen voor vervulling van een fulltime directiefunctie* voor vrouwelijke leerkrachten in beeld gebracht. Vastgesteld is dat er verschillende redenen zijn die vrouwen in schoolorganisaties ervan weerhouden om door te stromen naar de directiefunctie. De belangrijkste daarvan zijn de beperkte interesse in de taken van de schoolleider en gebrek aan durf en zelfvertrouwen. Deze bevindingen sluiten sterk aan bij de veronderstellingen die op basis van de literatuurverkenning zijn vastgelegd in het conceptueel model voor dit onderzoek. Verondersteld wordt dat deze belemmeringen met gericht beleid en maatregelen in elk geval gedeeltelijk beïnvloedbaar zijn.

Tegen deze achtergrond is de wenselijkheid nagegaan van een gedeelde schoolleidersfunctie, evenals de voordelen en belemmeringen die worden verwacht. Uit de telefonische enquête onder 200 vrouwelijke leerkrachten blijkt dat 22% van hen onvoorwaardelijke interesse heeft in een directiefunctie als deze als duobaan beschikbaar wordt gesteld, 52% heeft onder voorwaarden belangstelling en 27% is niet geïnteresseerd. Hoewel deze cijfers alleen een potentiële en zelfs conditionele belangstelling tot uitdrukking brengen, mag van de mogelijkheid van een duobaan een positief effect op de schoolleidersaspiraties van vrouwelijke leerkrachten verwacht worden. De wenselijkheid van duobanen als instrument om de doorstroom van vrouwen naar de schoolleidersfunctie te bevorderen, lijkt daarmee te worden bevestigd. Voor effectief beleid is het echter niet

alleen van belang om te weten *of*, maar ook *hoe* de beschikbaarheid van de schoolleidersfunctie als duobaan de loopbaanaspiraties van vrouwelijke leerkrachten beïnvloedt. Hiermee komen we op de vraag van *voordelen en belemmeringen* van duobanen. Op individueel niveau hangt de wenselijkheid van een gedeeld schoolleiderschap sterk samen met ambities, interesses en zelfvertrouwen van een leerkracht. In zijn algemeenheid geldt dat leerkrachten die geïnteresseerd zijn in een brede onderwijstaak, verantwoordelijk willen zijn voor vernieuwing en verandering binnen de school en sturing willen kunnen geven aan een team, meer waarde hechten aan de mogelijkheid om de directiefunctie samen met een collega op parttime basis in te kunnen vullen. Leerkrachten die dit als voordelen van een directiefunctie zien, tillen ook minder zwaar aan de belemmeringen. Zij vinden het relatief minder belangrijk dat de functie van de directeur een moeilijke, diffuse functie is met veel beheersmatige taken en minder directe omgang met de kinderen op school. Ook beschikken zij over meer zelfvertrouwen en hebben minder twijfels over de vraag of de schoolleidersfunctie, zelfs als deze als parttime baan beschikbaar is, wel verenigbaar is met zorgtaken. Chargerend kan men zeggen dat duobanen alleen dan het effect op schoolleidersaspiraties van vrouwelijke leerkrachten vergroten, als er al sprake is van interesse en ambities voor schoolleiderstaken in algemene zin. Deze beoordeling wordt versterkt door de waarneming dat binnen de onderzoeksgroep:

- relatief de grootste belangstelling voor een gedeelde schoolleidersfunctie op parttime basis voorkomt bij leerkrachten die nu reeds leidinggevende, coördinerende en begeleidende taken verrichten. Met hun takenpakket, dat dicht bij de functie van schooldirecteur staat dan dat van leerkrachten die zich vooral bezig houden met lesgevende taken in de klas, getuigen zij van een interesse en ambitie die verder reikt dan de eigen klas;
- de persoonlijke situatie van de respondenten -zoals het al dan niet hebben van zorgverplichtingen of de huidige aanstellingsomvang- is nauwelijks van invloed is op de waardering voor de mogelijkheid om de directiefunctie parttime met een collega in te kunnen vullen. Andere factoren, zoals interesse, ambitie en zelfvertrouwen zijn belangrijker.

Waarom de groep vrouwen met interesse en ambitie wel in een parttime tweehoofdige schoolleidersfunctie en minder in de huidige fulltime eenhoofdige functie is geïnteresseerd, heeft te maken met het tijdaspect en met het teamaspect van een duobaan. Met name het teamkarakter van een duobaan lijkt vrouwen erg aan te spreken vanwege de mogelijkheid voor afstemming en uitwisseling van visies en ervaringen. Onzekerheid over de eigen capaciteiten evenals de druk van eindverantwoordelijke zijn, kan in een duobaan worden gedeeld met een collega. Dit heeft een positief effect op de individuele inschattingen over de haalbaarheid van zo'n functie. Het tijds- of deeltijdaspect van een duobaan is te zien als een noodzakelijke voorwaarde. Voor veel vrouwen die interesse hebben in schoolleiderstaken, zal ook blijven gelden dat ze hun loopbaanbehoeften in overeenstemming willen brengen met zorgtaken thuis. Het parttime schoolleiderschap is dan een noodzakelijke voorwaarde om in deze combinatie te voorzien. Bovendien zal een dergelijke voorziening ertoe bijdragen dat latente aspiraties van vrouwen ook manifest

kunnen worden en niet vroegtijdig stagneren omdat men meent dat een directiefunctie toch niet haalbaar is vanwege fulltime inzetbaarheid die verlang wordt.

Welke vrouwelijke leerkrachten zich tot een gedeeld schoolleiderschap aangetrokken zullen voelen is alleen in grote lijnen aan te geven. Achtergrond- of persoonskenmerken spelen daarbij maar beperkt een rol. Hoewel de grootste interesse voor een gedeelde schoolleidersfunctie zich laat zien bij vrouwen die nu reeds taken en activiteiten buiten de klas verrichten, bevindt zich ook binnen de groep leerkrachten die vooral lesgeven een stevig managementpotentieel. Bij deze groep lijkt het dan vooral te gaan om de relatief jongere leerkrachten die (nog) geen kinderen heeft en aangeeft een brede interesse te hebben in het onderwijs. Goed HRM beleid is nodig om deze groep te traceren en hun belangstelling voor het schoolmanagement te ontwikkelen.

Professioneel personeelsbeleid is ook nodig om te voldoen aan de *voorwaarden* die het merendeel van de respondenten aangeeft om ook daadwerkelijk de stap naar het schoolleiderschap te kunnen zetten. Deze liggen sterk op het terrein van *het leren leidinggeven* door scholing, ervaring en begeleiding en het verkrijgen van duidelijkheid en zekerheid over wat vereist en nodig is aan capaciteiten en vaardigheden. Een andere belangrijke voorwaarde is *coaching en supervisie* van beginnende schoolleiders. Naast de voorwaarden die te maken hebben met het personeelsbeleid wordt aan *terugdringing van de beheersmatige taken* ten gunste van een meer *onderwijsinhoudelijke invulling* van de schoolleidersfunctie, veel waarde gehecht.

5 Duobanen vanuit het perspectief van directies en besturen van scholen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan de onderzoeksvragen centraal die betrekking hebben op de houding van directies en besturen van scholen in het primair onderwijs ten aanzien van een tweehoofdige schoolleiding. Deze vragen betreffen de voordelen en belemmeringen die besturen en directies van duobanen verwachten (5.2), evenals de condities die gesteld worden aan de ontwikkeling en implementatie ervan (5.3). Ook de verschillende vormen van parttime directiefuncties die vanuit organisatorisch perspectief mogelijk zijn komen in dit hoofdstuk aan de orde (5.4) evenals de wensen van besturen en directies ten aanzien van (voorwaardenscheppende) overheidssteun bij de ontwikkeling en implementatie van leidinggevende duobanen (5.5).

Aan het eind van dit hoofdstuk worden de belangrijkste uitkomsten (paragraaf 5.6) op een rij gezet.

De informatie voor dit hoofdstuk is langs verschillende wegen verkregen. Allereerst zijn verkennende gesprekken gevoerd met enkele deskundigen uit het onderwijsveld over het nut en belang van duobanen voor terugdringing van het schoolleiderstekort en de voorwaarden waaraan deze vanuit het oogpunt van effectief en duurzaam schoolleiderschap moeten voldoen. Voorts is informatie verzameld bij zowel besturen als directies van scholen. Dit is separaat gebeurd waarbij de oordelen en afwegingen van directies omtrent duobanen zijn verkend via een elektronische workshop en die van schoolbesturen via een telefonische enquête onder 106 schoolbestuurders⁷. De elektronische workshop had vooral het karakter van een brainstorm waarvan de resultaten mede zijn benut voor de samenstelling van de telefonische enquête voor de bestuurders van scholen⁸. Eén van de aspecten waarin de bevraging van besturen en directies verschilt, betreft de bereidheid van scholen om deel te nemen aan experimenten op het gebied van duobanen. Het

7 De verslaglegging van de resultaten van de 106 schoolbestuurders is opgenomen in bijlage D.

8 De meer gedetailleerde verslaglegging van de resultaten van de elektronische workshop is opgenomen in bijlage C.

traceren van deze bereidheid was een van de nevensdoelen van dit onderzoek. Als bevoegd gezag van een school is het bestuur in laatste instantie verantwoordelijk voor een dergelijke beslissing en aldus de meest aangewezen partij om hier uitspraken over te doen.

5.2 Voordelen en belemmeringen van duobanen op schoolleidersniveau

Voordelen

De opvattingen van besturen en directies van scholen over de voor- en nadelen van duobanen op schoolleidersniveau vertonen een grote gelijkensis.

Eén van de belangrijkste voordelen van duobanen is volgens schooldirecteuren dat het de schoolleidersfunctie toegankelijker maakt voor vrouwen met zorgverplichtingen. Niet alleen biedt dit perspectief voor terugdringing van het schoolleiderstekort, ook komt het ten goede aan de kwaliteit van het management omdat beter gebruik gemaakt kan worden van aanwezig managementpotentieel binnen een school. De kans dat met twee personen gemakkelijker kan worden voldaan aan de competentie-eisen die aan de schoolleider worden gesteld, is een ander argument dat directeuren sterk aanspreekt als het gaat om de mogelijkheid van een tweehoofdige opleiding. Dat vrouwen over specifieke leidinggevende kwaliteiten zouden beschikken die door duobanen beter worden benut, roept verdeelde reacties op. Toch is er, vergelijkbaar met de mening van geïnterviewde deskundigen -meer of minder sterk- steun voor de gedachte dat de sociaal-communicatieve vaardigheden en de empathie van vrouwen evenals de coachende stijl van leidinggeven die bij vrouwen vaker wordt gezien dan bij mannen, passend zijn bij de managementstijl waar in het huidige onderwijs behoefte aan is.

Nadelen

De nadelen en belemmeringen die schooldirecties verwachten van de invoering van duobanen hebben vooral betrekking op de vermeende hogere afbreukrisico's van een tweehoofdige leiding. Daarmee wordt met name gedacht aan een grotere kans op conflictsituaties zowel binnen de leiding als tussen de leiding en anderen in de schoolorganisatie, zoals bestuur, ouders en team. Gemeend wordt dat een tweehoofdige leiding gevoeliger is voor dit soort conflicten omdat de huidige directiefunctie zich niet goed leent voor scheiding van taken en verantwoordelijkheden. Niet alleen omdat het bij de schoolleidersfunctie gaat om een sterk samenhangend takenpakket, maar vooral ook omdat er op veel scholen geen duidelijk profiel bestaat van de schoolleidersfunctie. Taaksplitsing wordt derhalve niet goed mogelijk geacht en zal in geval van duobanen leiden tot problemen over afstemming en afbakening van taken en verantwoordelijkheden. Dit doet schooldirecties twijfelen aan de effectiviteit en duurzaamheid van een tweehoofdige schoolleiding. Men refereert daarbij aan de teleurstellende ervaringen met een tweehoofdige schoolleiding na het ontstaan van het basisonderwijs in 1985. Veel kleuterhoofdleidsters zijn toen afgehaakt vanwege het ontbreken van een gezamenlijke

visie en de grote hoeveelheid overlegtijd die nodig was om tot gezamenlijk handelen te komen.

Directies verwachten geen a priori weerstanden bij team en ouders. Dit hoeft in hun ogen dan ook geen belemmering te zijn voor de ontwikkeling van duobanen op directieniveau. In de interviews met deskundigen in het onderwijs wordt daar zwaarder aan getild. Men verwacht dat experimenten met leidinggevende duobanen waarvan de afloop onbekend is, bij besturen van kleine scholen niet erg in trek zullen zijn. Deze besturen zijn vooral korte termijn gericht en minder bezig met beleidsvernieuwing, nieuwe visies en experimenten die vooral op de langere termijn effect hebben. Ook ouders die in hun communicatie met school vaak een soort 'klantgedrag' laten zien, zullen vanwege onduidelijkere aanspreekbaarheid moeite hebben met een tweehoofdige leiding. Deze weerstanden zijn echter wel te overbruggen, bijvoorbeeld door duobanen bij besturen en ouders te positioneren als misschien niet de beste optie maar wel een die noodzakelijk is. Bij ouders gaat het vooral om een goede communicatie over taakverdeling (wie is waarvoor aanspreekbaar) en over verantwoordelijkheid.

Ook besturen staan niet afkerig tegen duobanen als middel om het schoolleiderstekort het hoofd te bieden. Ruim éénderde van de bevraagde besturen staat hier positief tegenover, krap éénderde (29%) is negatief en 25% oordeelt neutraal. Uit tabel 5.1 blijkt dat besturen net zoals de schooldirecteuren in duobanen een mogelijkheid voor kwaliteitsverbetering van het management zien. Het belangrijkste argument dat in de ogen van schoolbesturen in het voordeel van duobanen pleit is dat gebruik kan worden gemaakt van de competenties van twee personen. De mogelijkheid dat door duobanen beter gebruik kan worden gemaakt van (vrouwelijk) managementpotentieel en dat het vrouwen in de schoolorganisatie prikkelt om over de grenzen van de klas te kijken, zijn eveneens argumenten die besturen aanspreken.

Tabel 5.1: Welke argumenten spelen bij besturen een rol bij het mogelijk maken van duobanen? (n=106)

	(helemaal) geen rol	(zeer) sterke rol	gemiddelde score
Overwegingen			
Het aanbod van duobanen is positief signaal dat directie doorstroming vrouwen wil bevorderen	48,1%	18,9%	2,54
Door aanbod van duobanen zal aantal vrouwelijke leerkrachten met interesse in groepsoverstijgende taken uitbreiden	43,8%	36,5%	2,84
Duobanen als mogelijkheid aan bestuur en directie om uitvoering te geven aan de wet evenredige vertegenwoordiging	40,3%	33,8%	2,80
Duobanen brengen extra kosten met zich mee voor werving, selectie, begeleiding en extra overleg	49,2%	35,4%	2,79
Slechte ervaringen met het meerhoofdige school-leiderschap	80,6%	4,7%	1,90
Met duobanen kun je gebruik maken van de competenties van twee personen	33,7%	44,5%	3,05
Goed beheer en effectieve leiding vragen om een eenhoofdige leiding	36,2%	47,0%	3,18
Vergroot afbreukrisico bij tweehoofdige schoolleiding	44,5%	31,9%	2,87
De vereiste deskundigheid om als school duobanen te realiseren	49,4%	29,2%	2,73
Effect van duobanen gering omdat vrouwelijke leerkrachten niet willen	77,6%	12,2%	2,10
De verwachting dat door aanbod duobanen beter gebruik kan worden gemaakt van vrouwelijke managementpotentieel	41,1%	43,3%	2,92

Bij de beantwoording van de vragen is gebruik gemaakt van een vijfpuntsschaal, waarbij 1 ' speelt helemaal geen rol' betekent en 5 ' speelt een zeer sterke rol'.

Evenals de directies vrezen de besturen dat een tweehoofdige directie ten koste zal gaan van de effectiviteit en duurzaamheid van de leiding op een school. Daarnaast geldt voor de besturen meer dan voor de directeuren dat zij de financiële kosten van de ontwikkeling en implementatie van duobanen een belemmering vinden voor de inzet van duobanen in de directiefunctie.

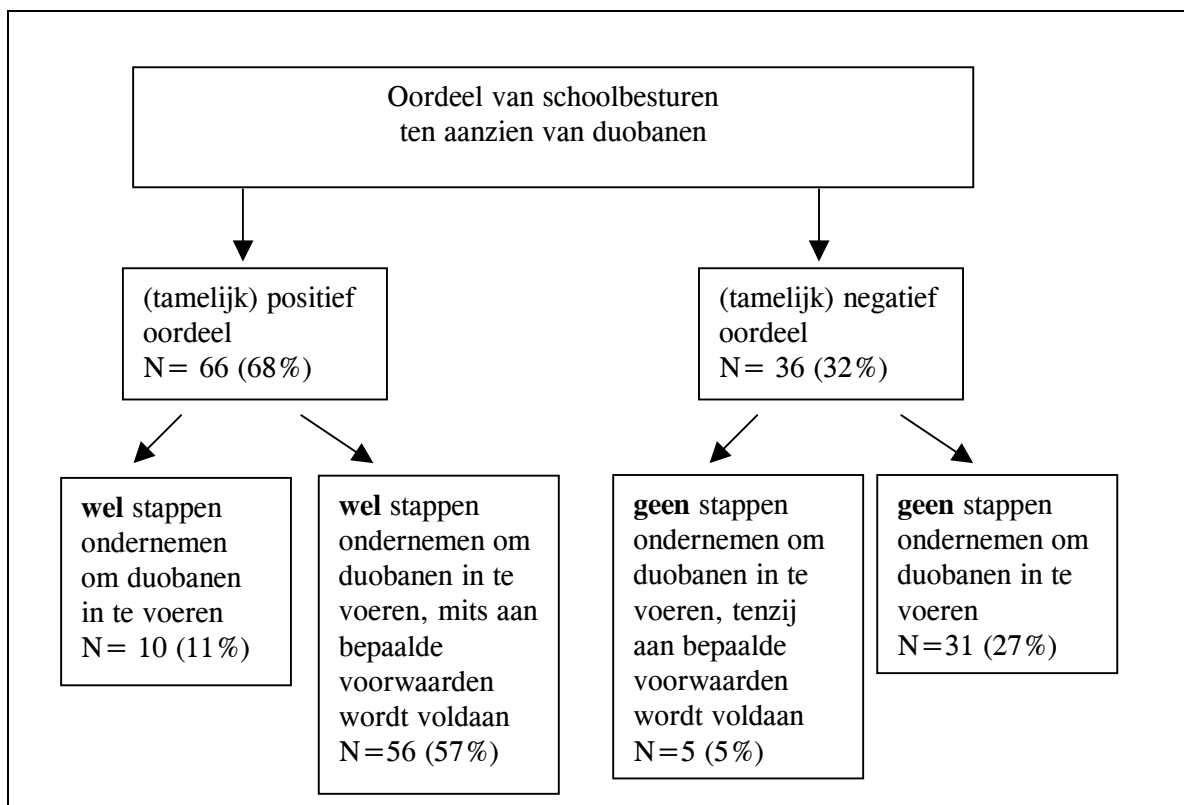
Eerdere negatieve ervaringen met een tweehoofdige leiding of de verwachting dat vrouwelijke leerkrachten ook als duobaan de schoolleidersfunctie niet interessant zullen vinden, geven in mindere mate aanleiding voor een afwijzende houding van besturen ten aanzien van duobanen.

Als het gaat om belemmeringen voor invoering van duobanen, kunnen ook verwachtingen over weerstanden binnen de schoolteams en bij de ouders van leerlingen een rol spelen. Vergelijkbaar met de schooldirecteuren verwacht het merendeel van de besturen (73%) geen noemenswaardige weerstand tegen een tweehoofdige leiding. Voor de gevallen waarin zij wel weerstand verwachten, geldt dat het in ongeveer gelijke mate gaat om weerstanden binnen het bestuur zelf, het schoolteam en de ouders (resp. 38%, 43%, 39%).

Wenselijkheid van de invoering van duobanen

Aan de besturen is de vraag gesteld hoe zij oordelen over de mogelijkheid van een gedeelde schoolleidersfunctie na afweging van de voor- en nadelen ervan. En vervolgens hoe zij op basis van dit oordeel aankijken tegen de eigen handelingsbereidheid om de schoolleidersfunctie als duobaan aan te bieden. In figuur 5.1 worden de uitkomsten hiervan schematisch weergegeven.

Opvallend is dat na weging van de voor- en nadelen een ruime meerderheid van de besturen van mening is dat het mogelijk maken van duobanen in essentie een nuttige zaak is. Van de 106 besturen die in het onderzoek zijn benaderd zijn er 65 die positief of redelijk positief tegenover een dergelijk initiatief staan. Dit positieve oordeel is echter niet onvoorwaardelijk in de zin dat daar meteen concrete stappen in de richting van een tweehoofdige schoolleiding aan verbonden worden. Van de 65 scholen met een positieve of neutrale houding zijn er 10 die daarmee onvoorwaardelijk aan de slag willen gaan. Dit in tegenstelling tot de besturen die een negatief oordeel hebben. Zij zijn aanmerkelijk meer overtuigd van het onvoorwaardelijke karakter van hun oordeel. Van de 36 scholen met een afwijzende houding, zijn er maar vijf die actiebereidheid willen overwegen als aan bepaalde voorwaarden is voldaan.



Figuur 5.1: Oordeel van besturen ten aanzien van duobanen.

Verbinden we de handelingsbereidheid van besturen ten aanzien duobanen aan de hierboven besproken voor- en nadelen, dan zien we dat de besturen met een positieve houding meer gewicht geven aan de voordelen en wat minder zwaar tillen aan de nadelen dan de scholen met een afwijzende houding. Met name geldt dit voor de voordelen die

van duobanen worden verwacht voor activering van de interesses van vrouwelijke leerkrachten voor het schoolleiderschap. Besturen met een positieve houding zien in duobanen vaker dan de besturen met een afwijzende houding een instrument om als schoolorganisatie actief de doorstroom van vrouwen naar de schoolleiding te bevorderen. Wat betreft de nadelen hechten zij minder betekenis aan de risico's van duobanen voor effectief en duurzaam leiderschap.

Dat de houding ten aanzien van duobanen mede beïnvloed wordt door visies en opvattingen van besturen over vergroting van het aandeel vrouwen in de schoolleiding, blijkt ook uit de reacties op de open vraag waarin besturen met een negatieve houding ten aanzien van duobanen, hun motivatie daarvoor konden geven. Behalve op de verwachte ineffectiviteit en het hogere afbreukrisico van een tweehoofdige leiding hebben deze met name ook betrekking op visies/opvattingen over leiderschap in het algemeen en over leiderschap van vrouwen in het bijzonder. Zo vindt men:

- Speciaal beleid of maatregelen om de deelname van vrouwen aan leidinggevende functies te bevorderen onwenselijk. Het creëren van duobanen is zo'n maatregel.
- Vrouwen niet geschikt voor leidinggevende functies.
- Vrouwen niet gemotiveerd voor de schoolleidersfunctie (o.a. door zorgtaken).
- Duobanen en/of een vrouwelijke schoolleiding niet passen bij de signatuur/confessionele uitgangspunten van de school.

Daarnaast zijn nog andere argumenten genoemd, zoals:

- Voorkeur voor andere oplossingen van het schoolleidersprobleem (bijv. bovenschools management).
- De school is te klein.

Verband tussen kenmerken van scholen en houding ten aanzien van duobanen

Het bovenstaande wijst erop dat kenmerken van schoolorganisaties en de specifieke omstandigheden en condities binnen een school, medebepalend kunnen zijn voor de kans dat een school kiest of kan kiezen voor een tweehoofdige leiding. Dit sluit aan bij één van de veronderstellingen in het conceptueel model voor dit onderzoek en bij de verwachtingen van zowel geïnterviewde deskundigen als van de schooldirecteuren tijdens de workshop. Tabel 5.2 bevat de elektronische peiling van de veronderstellingen van de 11 directeuren tijdens de workshop hierover.

Tabel 5.2: De kansrijkheid van duobanen op scholen wordt mede bepaald door (n=11).

	waar	niet waar
1. De grootte van de school	9	2
2. De mate waarin sprake is van een professioneel personeelsbeleid	8	3
3. De financiële middelen waarover een school beschikt	4	7
4. De pedagogische visie van een school	4	7
5. De denominatie van een school	5	6
6. De geografische locatie van een school (stad-platteland)	2	9
7. De sociale achtergrond van leerlingen van een school (zwarte school etc.)	0	11

Grote scholen hebben volgens de schooldirecteuren meer mogelijkheden om duobanen op schoolleidersniveau tot ontwikkeling te brengen dan kleine scholen. Grote scholen kunnen vaker meer dan één fte schoolleiderscapaciteit inzetten op een school. Dit biedt mogelijkheden voor splitsing van de schoolleiderstaken en dus voor duobanen. Ook de financiële situatie van grotere scholen is vaak gunstiger. Naarmate er meer budget beschikbaar is, kunnen ook meer faciliteiten worden aangewend voor een succesvolle invoering van duobanen (coaching, begeleiding) en zijn er ook meer mogelijkheden voor professionalisering van het personeelsbeleid. Met name dit laatste wordt gezien als een belangrijke randvoorwaarde voor de totstandbrenging van een tweehoofdig schoolleiderschap.

Over de pedagogische visie (bijvoorbeeld Montessori- of Jenaplanonderwijs) en de denominatie van de school zijn de meningen verdeeld. Een aantal (vrouwelijke) directeuren meent dat de denominatie evenals de pedagogische visie van een school van invloed kan zijn op het mensbeeld c.q. vrouwbeeld dat scholen uitdragen. Dat kan van betekenis zijn voor het oordeel over meerhoofdig en vrouwelijk leiderschap. Deze veronderstelling lijkt niet geheel onterecht, gezien de hierboven besproken argumenten van besturen om duobanen af te wijzen. De geografische ligging van een school en sociaal-culturele kenmerken van de leerlingpopulatie worden niet of nauwelijks van belang geacht.

Wat voor scholen vertegenwoordigen de besturen in de onderzoeksgroep?

Op basis van bovengenoemde veronderstellingen is onderzocht of de houding van schoolbesturen ten aanzien van duobanen in de onderzoeksgroep in verband gebracht kan worden met kenmerken van de scholen die zij vertegenwoordigen. Beleidsmatig is dit interessant omdat daarmee een beeld gevormd kan worden van het soort scholen waar een positief klimaat ten aanzien van experimenten met duobanen verwacht kan worden. Naast kenmerken waarmee in de steekproeftrekking rekening is gehouden, is de besturen in de telefonische enquête gevraagd naar:

- ervaringen met schaarste aan schoolleiders;
- de mate waarin beleid wordt gevoerd om het aandeel vrouwen in leidinggevende functies in het onderwijs te vergroten;
- het al dan niet aanwezig zijn van een bovenschoolse directie⁹.

Wanneer we kijken naar de samenhang tussen kenmerken van scholen, dan blijkt sprake van de volgende verbanden:

- Hoe groter de school, hoe vaker er sprake is van één of andere vorm van bovenschools management.
- Scholen in de niet-stedelijke gebieden hebben minder te maken met schoolleiders tekorten dan scholen in de sterk stedelijke gebieden.
- De mate waarin beleid gevoerd wordt om de doorstroom van vrouwelijke leerkrachten naar leidinggevende functies te bevorderen wordt beïnvloed door de signatuur van een school, de mate van stedelijkheid en de grootte. Het zijn vooral

9 In de steekproef is rekening gehouden met verschillen in schoolkenmerken wat betreft aantal leerlingen, mate van stedelijkheid, denominatie en geografische spreiding. In bijlage C is een uitgebreid overzicht opgenomen van deze kenmerken alsmede van de kenmerken die betrekking hebben op de organisatie van scholen.

de grotere scholen in de stedelijke gebieden die op dit terrein actief zijn. Daarbij gaat het vaker om katholieke en openbare (en algemeen bijzondere) scholen dan om protestants christelijke scholen.

Verbinden we deze kenmerken van de scholen met het oordeel en de handelingsbereidheid van de besturen ten aanzien van duobanen, dan blijkt een samenhang met de mate waarin scholen *beleid voeren om de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies te bevorderen* evenals met de *stedelijkheid* en *signatuur* van een school. Gelet op de samenhang tussen kenmerken van scholen gaat het hier om dubbele effecten en mogelijk ook schijnverbanden. Nadere analyse leert dat vooral de variabele '*beleid ten aanzien van de doorstroom van vrouwen*' een doorslaggevende invloed heeft op de actiebereidheid van besturen ten aanzien van duobanen.

5.3 Voorwaarden voor invoering van duobanen

Een groot aantal besturen verbindt voorwaarden aan de mogelijke invoering van duobanen; het gaat hier om de in figuur 5.1 genoemde groepen met een "ja, mits..." en "nee, tenzij..." oordeel. Zij vormen samen het merendeel van de besturen (62%). In de workshop met directeuren en in de gesprekken met deskundigen is een inventarisatie gemaakt van voorwaarden voor succesvolle ontwikkeling en implementatie van duobanen. Bij deze voorwaarden gaat het zowel om vergroting van de voordelen (grotere instroom van vrouwen in schoolleidersfunctie, verbetering kwaliteit van het management etc.) als om het tegengaan van de nadelen of belemmeringen (effectiviteit, duurzaamheid van duobanen). Voorwaarden die tegen deze achtergrond de kansrijkheid van duobanen zullen vergroten zijn:

1. *Versterking en ontwikkeling van de functiestructuur.* Omdat de eigen school de belangrijkste kweekvijver is voor managementpotentieel is het nodig dat er meer mogelijkheden komen voor het opdoen van managementervaring en de ontwikkeling van managementcompetenties. Daarbij kan het gaan om ontwikkeling van nieuwe functies op het niveau van het middenmanagement, maar ook om het meer delegeren van taken en bevoegdheden aan leerkrachten en stafmedewerkers.
2. *Goede functioneringsgesprekken.* Deze zijn van belang voor het traceren van managementkwaliteiten en -interesses. Zodra er signalen zijn dat iemand interesse en ambitie voor leidinggevende taken heeft, dienen de mogelijkheden voor een functie in het middenmanagement te worden onderzocht. Een van de geïnterviewde deskundigen meent dat het in dit verband goed is om vrouwen sneller en op jongere leeftijd, bij voorkeur voordat ze gezinsverplichtingen hebben, in een managementfunctie te brengen. Zij kunnen dan in een volledig dienstverband ervaring opdoen en deze ervaring later in een duobaan met een collega voortzetten.

De schoolleider vervult in dit traject een cruciale rol. Dit wordt gezien als geen eenvoudige taak. De bereidheid van leerkrachten om zich te ontwikkelen buiten de klas is vaak beperkt. Veel leerkrachten zien hun functie nog als een eindfunctie, hetgeen in verband gebracht wordt met de sterke vergrijzing van het onderwijzend

personeel. Ook wordt er op gewezen dat de zware belasting van de groepstaak ertoe leidt dat de belangstelling voor niet-lesgevende taken beperkt is. De extra belasting van neventaken roept weerstanden op. Het zou goed zijn als al tijdens de Pabo-opleiding aandacht wordt besteed aan een bredere loopbaanoriëntatie.

3. *Professioneel personeelsbeleid.* Loopbaan-, mobiliteits- en opleidingsbeleid is van groot belang voor de effectiviteit van functioneringsgesprekken en de ontwikkeling van managementpotentieel. Grote scholen en scholen met bovenschools management hebben hiervoor meer mogelijkheden. Bovendien is het op scholen die in een groter scholenverband participeren gemakkelijker om vrouwen met kwaliteiten en ambitie een loopbaanplan aan te bieden. Ook zijn goede personele instrumenten nodig om *beginnende schoolleiders te begeleiden en te coachen*;
4. *Herprofilering van de directiefunctie.* Van belang daarbij is dat er duidelijke en heldere taak- en competentieprofielen komen en dat de complexiteit en onoverzichtelijkheid van de directiefunctie wordt teruggedrongen. Om de functie aantrekkelijker te maken is een meer onderwijsinhoudelijk en minder beheersmatig takenpakket nodig. Daarvoor nodig is:
5. *Verbetering van de ondersteuningsstructuur.* Een directeur is nu nog te veel tijd kwijt aan activiteiten die beter en goedkoper door een conciërge en door de administratie kunnen worden verricht. Daarnaast worden in de opmars van bovenschools management goede mogelijkheden gezien om de beheersmatige kant van de directiefunctie minder belastend te maken. Door in voorbereidende en coördinerende zin meer taken en activiteiten op beheersmatig terrein bovenschools te beleggen, bijvoorbeeld op het gebied van huisvesting, personeelsbeleid en financiën, wordt de directiefunctie op deze terreinen ontlast en zal de onderwijskundige kant meer op de voorgrond kunnen treden.

Eén van de aspecten die volgens schooldirecties de kansrijkheid van duobanen negatief beïnvloedt is het verschil beloning tussen een eenhoofdige en meerhoofdige schoolleider. Verondersteld wordt dat volgens de geldende beloningssystematiek voor het basisonderwijs een directeur in een duobaan minder verdient dan een directeur die alleen verantwoordelijk is voor een school.

Deze interpretatie blijkt gebaseerd te zijn op de situatie in de tijd van de samenvoeging van het kleuter- en basisonderwijs. Voor de schoolleidersfunctie werd toen één nieuwe normfunctie gecreëerd die vervuld werd door de twee voormalige (fulltime) directeuren van de gefuseerde onderwijstypen. Een normfunctie werd aldus verdeeld over twee directeuren die samen meer dan een fte bezetten. De argumentatie toen was dat als je met zijn tweeën een taak doet, die men ook alleen kan doen, het werk lichter is en dus ook minder beloond kan worden. Dit argument geldt niet voor het in duobaan verrichten van de schoolleidersfunctie. In die situatie wordt de voor de functie beschikbare formatiehoeveelheid gedeeld door twee (of meer) personen.

Dit verschil is bij directies van scholen niet duidelijk waardoor de veronderstelde beloningssystematiek –in casu de lagere salariëring van duobanen- beschouwd wordt als een hindernis voor een succesvolle inzet van duobanen op schoolleidersniveau.

Aan de besturen is voorts de vraag voorgelegd hoe noodzakelijk men een aantal voorwaarden acht voor een succesvolle introductie van een duobanen op het niveau van het schoolmanagement (zie tabel 5.3).

Tabel 5.3: Voorwaarden voor de invoering van duobanen (n=82)

	(zeer) noodzakelijk	gemiddelde score
Voorwaarden		
1. meer taak- en functiedifferentiatie, om ervaring op te laten doen	66,2%	3,52
2. personeelsbeleid gericht op ontwikkeling competenties en ambities	83,8%	3,94
3. duidelijke profielen schoolleider voor realistische verwachtingen	89,8%	4,17
4. betere ondersteuningsstructuur voor ontlasting schoolleidersfunctie	61,9%	3,49
5. aanpassing beloningsstructuur	43,4%	3,02
6. meer middelen voor coaching en begeleiding beginnende schooldirecteuren	74,4%	3,75

De waarden lopen van 1 tot en met 5, waarbij 1 helemaal niet noodzakelijk betekent en 5 speelt een zeer noodzakelijk.

Voor de meeste voorwaarden geldt dat de besturen deze noodzakelijk tot zeer noodzakelijk vinden voor de invoering van duobanen. Alleen de aanpassing van de beloningsstructuur is voor relatief veel besturen minder noodzakelijk. De belangrijkste voorwaarden zijn: professioneel personeelsbeleid, duidelijke functie- en competentieprofielen voor schoolleiders en meer middelen voor de coaching en begeleiding van beginnende schooldirecteuren.

5.4 Welke vormen van parttime directeursfuncties zijn denkbaar?

Bij de vormgeving van duobanen gaat het vooral om de manier waarop taken en bevoegdheden van de twee duopartners georganiseerd worden. Dit onderwerp is zowel in de gesprekken met deskundigen als in de workshop met directeuren aan de orde gesteld. Wat betreft de taakverdeling is er een duidelijke voorkeur voor duopartners met een verschillend takenpakket en flexibele grenzen tussen de verdeelde portefeuilles. Dit wordt vanuit twee perspectieven beredeneerd:

Ten eerste vanuit het perspectief van effectiviteit en afbakening van verantwoordelijkheden. Taakverdeling is vanuit die optiek nodig om:

- te komen tot transparante afbakening van verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- duidelijkheid te verschaffen aan derden, het voorkomen van conflicten en van het uitgespeeld worden van duopartners door team en ouders.

Ten tweede vanuit het perspectief van de rol van de schoolleiding in het hedendaags onderwijs. Daarbij gaat het vooral om de ontwikkeling en benutting van individuele competenties op een zodanige wijze dat duobanen kunnen bijdragen aan de versterking van de kwaliteit van het management op een school.

Uit de interviews met deskundigen over de gewenste taakverdeling tussen duopartners kwamen twee -min of meer in elkaars verlengde liggende- visies naar voren. In de eerste visie wordt de gewenste taakverdeling afgeleid van de managementcompetenties die een school nodig heeft om haar doelen te realiseren. Dit leidt tot een profiel van het gewenste managementteam en vervolgens tot een takenpakket voor de afzonderlijke duodirecteuren.

De meerwaarde voor de school is dat langs de weg van duobanen een directieteam kan worden samengesteld dat beter dan in de situatie van een eenhoofdige leiding in staat is de complexe ontwikkelingen en vernieuwingsprocessen binnen een school te sturen. De andere visie is meer pragmatisch en stelt een a priori 'knip' voor waarbij beheersmatige en organisatorische taken worden onderscheiden van de meer onderwijsinhoudelijke taken.

Hoe de taken precies verdeeld worden tussen twee duopartners hangt mede af van het doel dat een school voor ogen staat met de aanstelling van twee directeuren voor de directiefunctie. De volgende varianten zijn daarbij voorgesteld:

1. een duo-relatie tussen een jonge talentvolle leraar zonder ervaring en een ervaren schooldirecteur in afbouwfase van zijn loopbaan die in de rol van coach en begeleider ervaring overdraagt op de jongere collega;
2. een duo-relatie tussen twee talentvolle maar nog onervaren leraren die elkaar kunnen steunen in de ontwikkeling van hun managementvaardigheden en de last van de eindverantwoordelijkheid kunnen delen;
3. een derde variant heeft meer betrekking op behoud van managementpotentieel en beoogt vrouwelijke leerkrachten eerder en op jongere leeftijd in een volledig dienstverband ervaring op te laten doen met leidinggevende taken -bijvoorbeeld als locatieleider- om op het moment dat zorgverplichtingen een volledig dienstverband in de weg staan deze ervaring te kunnen voortzetten in een leidinggevende duobaan.

Voorwaarde voor een succesvolle samenwerkingsrelatie vereist in alle gevallen intensief overleg, samenspraak en afstemming tussen beide duopartners. Dit wordt nodig geacht om afstemming in de taakverdeling te behouden en omdat er taken zijn die niet gesplitst kunnen worden of onderling te sterk samenhangen. Daarnaast hebben duopartners een klankbordfunctie voor elkaar, hetgeen ten goede komt aan de kwaliteit van de besluitvorming.

Matching van duopartners

Over de matching van geschikte duopartners hebben deskundigen en directeuren min of meer dezelfde opvattingen als de duodirecteuren in hoofdstuk 3 van dit onderzoek. Gemeend wordt dat kandidaten voor een duo-relatie dienen te beschikken over eenzelfde visie op onderwijs. Daarnaast moet er sprake zijn van een 'persoonlijke klik' evenals van complementariteit ten aanzien van vaardigheden, interesses en competenties.

Wat betreft het samenbrengen van geschikte partners wordt gewezen op de mogelijkheid om leerkrachten aan te moedigen zelf met een duo-voorstel te komen. Zij hebben

misschien een duo-partner met wie ze de stap naar de leiding zouden willen zetten. Zo'n team dat reeds enige tijd in een duobaan samenwerkt en elkaar kent, kan gezamenlijk worden geïnspireerd om een volgende stap te zetten naar een andere rol in de organisatie. De schooldirectie of het bovenschools management kan een belangrijke rol vervullen in het traceren en aanmoedigen van zo'n team.

5.5 Ondersteuning door de overheid

Een van de vraagstellingen van het onderzoek betreft de rol van de overheid in de ondersteuning en facilitering van scholen die bereid zijn experimenten te starten met de ontwikkeling en vormgeving van duobanen voor de schoolleiders.

Zowel in de workshop met directeuren als in de gesprekken met deskundigen zijn suggesties gedaan over de ondersteuning van scholen die nodig is voor effectieve en succesvolle implementatie van duobanen. Gepleit wordt voor:

- Financiële steun ten behoeve van de formatie-uitbreiding die nodig is om in een duobaan invulling te kunnen geven aan tijd voor informatieoverdracht.
- Ondersteuning bij de werving en selectie van geschikte kandidaten voor een duoschap. Hiervoor dienen ook goede competentieprofielen voor schoolleiders beschikbaar te komen.
- Coaching en begeleiding van duo-directeuren.

Hoewel dit type steun wenselijk en nodig wordt gevonden, wordt benadrukt dat de introductie van duobanen geen losstaand, toegevoegd verschijnsel in de schoolorganisatie mag zijn. Het succes van duobanen wordt vooral bepaald door een goede inbedding in de reorganisatie- en vernieuwingsprocessen die momenteel op veel scholen in voorbereiding of in ontwikkeling zijn. Niet alleen omdat verwacht wordt dat de introductie van duobanen als losstaand verschijnsel weinig impact zal hebben op de schoolleidersaspiraties van vrouwen. Ook is inbedding nodig om de kansen op verhoogd afbreukrisico tegen te gaan en om de voordelen van duobanen voor verbetering van de kwaliteit van het management optimaal te benutten. Om die reden wordt gepleit voor experimenten met een brede grondslag en een koppeling aan beleid dat is gericht op grotere functie-differentiatie, loopbaanontwikkeling en het aantrekkelijker maken van de schoolleidersfunctie. Maatregelen en initiatieven waarvoor in dat kader (financiële) ondersteuning nodig is zijn onder meer: meer mogelijkheden voor de ontwikkeling van een professionele ondersteuningsstructuur in het basisonderwijs, betere salariering van schoolleiders en een grotere vrijheid van scholen in de besteding van toegekende budgetten.

In dit kader is ook beargumenteerd dat het wenselijk is dat experimenten met duobanen in deze brede zin gevolgd en geëvalueerd worden en als 'good practices' ter hand worden gesteld van het onderwijsveld.

De besturen, aan wie ook de vraag over gewenste overheidssteun is voorgelegd, vinden vooral de mogelijkheid van financiële steun voor formatie-uitbreiding en voor coaching en begeleiding van belang (tabel 5.4). Steun in de vorm van voorlichting door 'Duojob' over de experimentele invoering van duobanen voor schoolleiders in het basisonderwijs,

vinden veel besturen matig interessant. Van de besturen wil 30% daarvoor worden uitgenodigd; 53% wil dat niet.

Tabel 5.4: Het belang van verschillende vormen van ondersteuning door de overheid voor de invoering van duobanen (n=106)

	(zeer) belangrijk	gemiddelde score
Ondersteuning bij werving en selectie	33,5%	2,68
Middelen voor coaching en begeleiding	73,3%	3,79
Informatie over good practices	56,1%	3,35
Financiële steun voor overdrachts- en overlegmomenten	86,8%	4,22

De waarden lopen van 1 tot en met 5, waarbij 1 zeer onbelangrijk betekent en 5 zeer belangrijk.

5.6 Samenvatting

Relatief veel schoolbesturen staan positief tegenover duobanen voor schoolleiders. Een aantal achtergrondkenmerken van scholen speelt hierbij een rol. Hoewel de betekenis hiervan niet bijzonder groot moet worden geacht, staan besturen van grote scholen waar sprake is van een bovenschoolse directie iets positiever tegenover de mogelijkheid van een tweehoofdige schoolleiding dan de kleinere scholen die niet beschikken over bovenschoolse begeleiding en coördinatie. Hoewel scholen met een positieve houding sterker dan de scholen met een negatieve houding de voordelen zien van duobanen, zijn ook zij niet blind voor de eventuele nadelige gevolgen. Net als de directies van scholen zien zij het grotere afbreukrisico van duobanen op managementniveau en zijn ze ook beducht voor de extra kosten die verbonden zijn aan het succesvol ontwikkelen van een leidinggevende partnerschap. Om die reden verbinden de meeste besturen wel voorwaarden aan de invoering ervan. Daarnaast wordt ondersteuning van de overheid bij de invoering en implementatie van duobanen zeer wenselijk gevonden. Men name gaat de voorkeur uit naar de beschikbaarstelling van extra financiële middelen ten behoeve van coaching, begeleiding en formatie-uitbreiding.

Bijna eenderde van de 106 besturen die aan het onderzoek deelnamen wil een uitnodiging ontvangen voor voorlichtingsbijeenkomsten waarin informatie wordt verschaft over de mogelijkheid van leidinggevende duobanen in de schoolorganisatie.

6 Conclusies en aanbevelingen voor beleid

6.1 Inleiding

De groeiende schaarste aan schoolleiders voor scholen in het primair onderwijs stelt de vraag naar maatregelen waarmee de aantrekkelijkheid en toegankelijkheid van de directiefunctie kan worden vergroot. Eén van de in dit licht relevante constatering is dat slechts een kleine 15% van de huidige groep schoolleiders uit vrouwen bestaat. Tegenover dit beperkte aantal vrouwelijke schoolleiders staat het gegeven dat ongeveer 85% van het onderwijsgevend personeel vrouw is. Als mogelijke oorzaak voor het beperkte aandeel vrouwelijke schoolleiders is gewezen op het feit dat aan directiefuncties doorgaans de eis van fulltime beschikbaarheid wordt gesteld. Voor vrouwen die zorgtaken vervullen kan deze eis een hindernis zijn om een functie als schoolleider te ambiëren of daarnaar te solliciteren. Het aanbieden van schoolleidersfuncties in de vorm van duobanen kan mogelijk een oplossing bieden. Tegen deze achtergrond is de kern van de onderzoeksvraagstelling of duobanen een geschikt middel zijn om de schaarste aan schoolleiders het hoofd te bieden. Deze vraag naar de geschiktheid van duobanen betreft enerzijds het gedrag van (vrouwelijke) leerkrachten. Stimuleert de mogelijkheid van een gedeelde directiefunctie hen tot het schoolleiderschap? Anderzijds betreft de vraag het gedrag van directies en besturen van scholen in het primair onderwijs. Zijn zij bereid in duobanen op schoolleidersniveau te voorzien?

De informatie voor dit onderzoek is op verschillende manieren verzameld. Literatuurverkenning en deskundigeninterviews hebben een groot aantal factoren in beeld gebracht die gedrag en opvattingen van leerkrachten, besturen en directies beïnvloeden als het gaat om de wenselijkheid van duobanen op schoolleidersniveau. Ter verdieping en ter aanvulling van deze verkenning hebben zes gesprekken plaats gevonden met vrouwelijke leerkrachten en zijn elf directeuren betrokken geweest bij een elektronische workshop. De kwalitatieve informatie is aangevuld met informatie uit een tweetal telefonische enquêtes onder in totaal 106 schoolbesturen en 200 vrouwelijke leerkrachten. Hiermee hebben we ons een beeld kunnen vormen van de omvang van zowel de groep leer-

krachten als van de groep besturen voor wie de ontwikkeling van duobanen een perspectiefrijk initiatief kan zijn.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies uit het onderzoek op een rij gezet waarna besloten wordt met een nabeschuiving en enkele aanbevelingen voor beleid.

6.2 Conclusies

1. *Beperkte ervaringen met de schoolleidersfunctie als duobaan*

Zeer weinig basisscholen hebben ervaring met de inrichting van de schoolleidersfunctie als duobaan. De twee voorbeelden in dit onderzoek kunnen enige indicatie geven voor succes- en faalfactoren. Een duidelijke taakverdeling op basis van verschil in competenties en interesses, lijkt een belangrijk voorwaarde voor succes. Dit stelt hoge eisen aan de matching van geschikte partners. Naast complementariteit is voor succesvolle samenwerking eveneens een zekere mate van overeenstemming van karakter en van visie op het onderwijs vereist. Dit vormt de basis voor onderling vertrouwen en dit vertrouwen is behalve voor een duurzame samenwerking ook nodig voor een gezamenlijke invulling van de eis van integrale verantwoordelijkheid. Een belangrijke randvoorwaarde voor succes is eveneens een afgestemde coaching en begeleiding van de beginnende schoolleiders gedurende hun eerste samenwerkingsjaar.

2. *Inhoud van het werk en beperkt zelfvertrouwen als belangrijke belemmeringen voor doorstroom naar de schoolleidersfunctie*

Belemmeringen voor vrouwelijke leerkrachten om door te stromen naar een fulltime directiefunctie vinden hun oorsprong in een beperkte interesse in de taken van de schoolleider en gebrek aan zelfvertrouwen. De fulltime beschikbaarheidseis is vooral beperkend voor de feitelijke mogelijkheden van die vrouwen die wel de interesse en het zelfvertrouwen hebben maar werk- en zorgtaken in zo'n functie niet verenigbaar kunnen maken.

3. *Vooraf delen van verantwoordelijkheid belangrijk voordeel van duobaan*

Belemmeringen voor aanvaarding van een gedeelde schoolleidersfunctie zijn dus deels dezelfde als die van een fulltime directiefunctie. In twee aspecten is er een positief verschil. Deze betreffen het tijdsaspect en het teamaspect van een duobaan. Met name het teamkarakter van een duobaan lijkt vrouwelijke leerkrachten erg aan te spreken. Onzekerheid over de eigen capaciteiten evenals de druk van de eindverantwoordelijkheid zijn in een duobaan een minder grote hindernis omdat de functie wordt gedeeld met een collega waar men steun van verwacht. Dit heeft een positief effect op de individuele inschattingen over de haalbaarheid van zo'n functie. Het tijds- of deeltijdsaspect is van belang om loopbaanbehoeften in overeenstemming te kunnen brengen met zorgtaken thuis. Het mogelijk maken van een gedeelde schoolleidersfunctie heeft voorts een belangrijke signaalwerking voor

jonge vrouwelijke leerkrachten. Het voorkomt dat latente schoolleidersaspiraties vroegtijdig stagneren omdat verwacht wordt dat een directiefunctie toch niet haalbaar is vanwege de fulltime inzetbaarheid die wordt verlangd.

4. *Duobanen deel van de oplossing om vrouwen te stimuleren tot schoolleidersfunctie*
Van de mogelijkheid van duobanen wordt een positief effect op de schoolleidersaspiraties van vrouwelijke leerkrachten verwacht. Van de 200 vrouwelijke leerkrachten in het onderzoek heeft 22% onvoorwaardelijk interesse in een directiefunctie als deze als duobaan beschikbaar wordt gesteld, 52% heeft onder voorwaarden belangstelling en 27% is niet geïnteresseerd. Deze relatief hoge interesse duidt erop dat de inzet van duobanen als instrument voor terugdringing van de schaarste aan schoolleiders zeer kansrijk kan zijn. De aantekening hierbij is echter dat het in het onderzoek niet om een representatieve groep gaat.
5. *Goed HRM-beleid noodzakelijk om vrouwen met managementpotentieel te traceren*
Welke vrouwelijke leerkrachten zich tot een gedeelde schoolleidersfunctie aangetrokken zullen voelen is alleen in grote lijnen aan te geven. Achtergrond- of persoonskenmerken spelen daarbij maar ten dele een rol. Hoewel vrouwen die nu reeds taken en activiteiten buiten de klas verrichten duidelijk meer interesse hebben in een gedeelde directiefunctie, lijkt zich binnen de groep leerkrachten die vooral lesgeven, ook een stevig managementpotentieel te bevinden. Voor een deel bestaat dit uit jongere leerkrachten zonder kinderen en een brede interesse in het onderwijs. Goed HRM beleid is nodig om binnen de groep leerkrachten de vrouwen te traceren die belangstelling hebben voor het management van de school.
6. *Opleiding en coaching belangrijke succesvoorwaarden, evenals vermindering beheersmatige taken*
Professioneel personeelsbeleid is ook nodig om te voldoen aan de voorwaarden die het merendeel van de vrouwelijke leerkrachten aangeeft om ook daadwerkelijk de stap naar het schoolleiderschap te kunnen zetten. Deze liggen sterk op het terrein van *het leren leidinggeven* door scholing, ervaring en begeleiding en het verkrijgen van duidelijkheid en zekerheid over wat vereist en nodig is aan capaciteiten en vaardigheden. Een andere belangrijke voorwaarde is *coaching en supervisie* van beginnende schoolleiders. Naast de voorwaarden die te maken hebben met het personeelsbeleid wordt aan *terugdringing van de beheersmatige taken* ten gunste van een meer *onderwijsinhoudelijke invulling* van de schoolleidersfunctie, veel waarde gehecht (herontwerp van de directiefunctie).
7. *Directies en besturen positief over inzet van duobanen, maar meestal onder voorwaarden*
Directies en besturen van scholen zijn overwegend positief tot neutraal over de inzet van duobanen als bijdrage aan de oplossing van het schoolleiderstekort. Een belangrijk argument dat volgens schoolbesturen in het voordeel van duobanen pleit, is de mogelijkheid om gebruik te maken van de competenties van twee personen.

Net zoals de schooldirecties lijken zij van mening dat van duobanen kwaliteitsverbetering van het schoolmanagement kan uitgaan. Ook de mogelijkheid dat door duobanen beter gebruik kan worden gemaakt van (vrouwelijk) managementpotentieel en dat het vrouwen in de schoolorganisatie prikkelt om over de grenzen van de klas te kijken, zijn argumenten die zowel de directies als de besturen aanspreken. De wenselijkheid van duobanen als instrument voor terugdringing van het schoolleiderstekort blijkt bij besturen sterk conditioneel. Van de 106 besturen in het onderzoek zijn er 65 die positief of redelijk positief tegenover een dergelijk initiatief staan. Van deze 65 besturen zijn er echter maar 10 die onvoorwaardelijk steun geven aan het initiatief van duobanen en daadwerkelijk bereid zijn over te gaan tot actie. Desalniettemin wil 30% van de benaderde besturen een uitnodiging ontvangen voor de voorlichtingsbijeenkomsten waarin informatie wordt verschaft over de mogelijkheid duobanen op schoolleidersniveau; 52% niet.

8. *Afbreukrisico, effectiviteit en kosten belangrijkste risico's volgens besturen*

Belemmeringen voor besturen en directies om de schoolleidersfunctie als duobaan aan te bieden hebben vooral betrekking op een vermeend hoger afbreukrisico (aanleiding en bron voor conflictsituaties en problemen met afstemming en overdracht) van een tweehoofdige leiding. Ook twijfel over de effectiviteit en duurzaamheid van deze vorm van schoolmanagement (toewijzing en afdracht van verantwoordelijkheid) is zowel voor besturen als directies een belangrijke reden voor terughoudendheid. De directies van scholen lijken wat minder zwaar te tillen aan de kosten die de totstandbrenging en het werken met een tweehoofdige leiding met zich meebrengen dan de besturen die dit ook een belangrijke belemmering vinden van een meerhoofdige leiding (kosten werving, matching, begeleiding en kosten voor overdracht en afstemming).

9. *Houding ten aanzien van duobanen maar ten dele bepaald door kenmerken van een school*

De houding van besturen (positief of negatief) ten aanzien van duobanen op schoolleidersniveau blijkt maar beperkt samen te hangen met de kenmerken van de scholen die zij vertegenwoordigen. Beleidsmatig zou dit interessant zijn omdat daarmee een beeld gevormd kan worden van het soort scholen waar een positief klimaat ten aanzien van experimenten met duobanen verwacht kan worden. Een sterk verband bestaat er wel tussen de mate waarin scholen actief zijn in het bevorderen van de doorstroom van vrouwelijke leerkrachten naar hogere functies en de houding ten aanzien van duobanen. Omdat dit vaak de grotere scholen in de stedelijke gebieden zijn met een katholieke signatuur en openbare scholen, mag men veronderstellen dat een constellatie van kenmerken op de achtergrond van belang is voor het bestuurlijk klimaat ten aanzien van duobanen voor schoolleiders.

10. *Voorwaarden voor duobanen op een rij*

Een succesvolle ontwikkeling en implementatie van duobanen is volgens besturen en directies afhankelijk van een aantal voorwaarden. Bij deze voorwaarden gaat het

zowel om vergroting van de voordelen (grotere instroom van vrouwen in schoolleidersfunctie, verbetering kwaliteit van het management etc.) als om het tegengaan van de nadelen of belemmeringen (effectiviteit, duurzaamheid van duobanen). Voorwaarden voor duobanen die de kansrijkheid van duobanen zullen vergroten zijn:

- a. De ontwikkeling van meer functiedifferentiatie en meer functies op het gebied van het middenmanagement.
- b. Professionalisering van het personeelsbeleid.
- c. Herprofilering van de schoolleidersfunctie.
- d. Meer transparantie in de directiefunctie door duidelijke competentieprofielen.
- e. Gelijke waardering van eenhoofdige en tweehoofdige schoolleiders¹⁰.
- f. Goede coaching en begeleiding van beginnende directeuren.
- g. Betere ondersteuningsstructuur op basisscholen.

11. *Gescheiden takenpakketten met flexibele grenzen goede vorm*

Bij de vormgeving van duobanen is bij schooldirecties een duidelijke voorkeur voor gescheiden takenpakketten en flexibele grenzen tussen de verdeelde portefeuilles. Dit versterkt de effectiviteit en duurzaamheid van een tweehoofdige leiding. Ook vanuit het oogpunt van optimale benutting van de competenties van de twee duodirecteuren zijn gescheiden takenpakketten gewenst. Alleen langs die weg kan een tweehoofdige leiding ook leiden tot een verbetering van de kwaliteit van het schoolmanagement. Scholen kunnen vanuit verschillende optieken een keuze maken voor een tweehoofdige leiding. Van deze keuze hangt af hoe takenpakketten verdeeld worden en volgens welke criteria de matching van geschikte kandidaten plaatsvindt.

12. *Financiële en organisatorische steun belangrijk*

Zowel besturen als directies van scholen menen dat overheidssteun de ontwikkeling en implementatie van duobanen ten goede komt. Daarbij gaat het om financiële en organisatorische steun evenals om de ontwikkeling van 'best practices'.

De behoefte aan financiële steun betreft vooral de extra formatie die realisatie van duobanen met zich meebrengt en de coaching en begeleiding van beginnende duodirecteuren.

Door directies en geïnterviewde deskundigen wordt aanvullend gepleit voor experimenten met een brede grondslag. Duobanen hebben als losstaand initiatief weinig nut. Nodig is een koppeling aan beleid dat is gericht op meer functiedifferentiatie, ontwikkeling van loopbaantrajecten en op het aantrekkelijker maken van de schoolleidersfunctie. In dat kader is beargumenteerd dat experimenten met duobanen in deze brede zin gevolgd en geëvalueerd dienen te worden om als 'good practices' ter hand te worden gesteld aan het onderwijsveld.

10 Het gaat hierbij om de interpretatie van de beloningssystematiek voor directeuren van basisscholen. Zie nadere informatie over achtergronden hiervan wordt verwezen naar pagina 48

6.3 Aanbevelingen voor beleid

Eén van de aanleidingen voor dit onderzoek was de vraag of er op basisscholen belangstelling is voor van overheidswege gestimuleerde en ondersteunde experimenten met duobanen op schoolleidersniveau. De aanbevelingen naar aanleiding van de uitkomsten van dit onderzoek hebben vooral hierop betrekking. Op de eerste plaats wordt ingegaan op het draagvlak voor experimenten met duobanen op basisscholen en het belang ervan. Vervolgens wordt een aantal criteria beschreven waaraan deze experimenten moeten voldoen om ze aan te laten sluiten bij de waarde die scholen (besturen en directies) hechten aan de mogelijkheid van duobanen op schoolleidersniveau.

Draagvlak voor experimenten met duobanen

Het creëren van duobanen op schoolleidersniveau wordt, op basis van de resultaten van het onderzoek, beoordeeld als een kansrijk middel voor het terugdringen van het schoolleiderstekort. Er zijn voldoende schoolbesturen bereid om de mogelijkheden hiervoor te onderzoeken evenals dat er voldoende vrouwelijke leerkrachten zijn die in de kans van een duobaan de verwezenlijking van hun ambities zien om een leidinggevende taak op school te verenigen met zorgtaken in het gezin. In het onderzoek zijn meerdere voordelen van gedeeld schoolleiderschap naar voren gekomen. Met name het teamaspect van een duobaan speelt hierin een belangrijke rol. Besturen en directies zien hierin de mogelijkheid van een kwaliteitsimpuls voor het management van basisscholen. Vrouwelijke leerkrachten verwachten van het teamaspect een versterking van hun zelfvertrouwen met betrekking tot het kunnen functioneren in een leidinggevende rol.

Het feit dat duobanen om verschillende redenen de schoolorganisatie alsook de vrouwelijke leerkrachten voordeel kan bieden, versterkt het draagvlak op basisscholen voor de mogelijkheid van een gedeelde schoolleidersfunctie.

Tegen deze achtergrond is er -bij een deel van- de onderzochte scholen een positief klimaat ten aanzien van experimenten met duobanen. Dertig scholen hebben in het onderzoek aangegeven belangstelling te hebben voor deelname aan voorlichtingsbijeenkomsten hierover. Voorts heeft het onderzoek bijgedragen aan een groter inzicht in het type scholen waar een gunstige voedingsbodem voor deze experimenten verwacht kan worden, evenals in de groep vrouwelijke leerkrachten voor wie de mogelijkheid van een leidinggevende duobaan een stimulerende duw in de richting van een directiefunctie is.

Nut van experimenten met duobanen

Scholen zien behalve voordelen ook nadelen aan het inzetten van duobanen op het niveau van het schoolmanagement. Dit leidt bij het merendeel van de bevraagde besturen en directies tot ambivalentie en conditionele intenties over een daadwerkelijke realisering van duobanen op schoolleidersniveau. Het ontbreekt op Nederlandse basisscholen aan ervaringen en goede voorbeelden waaraan informatie ontleend kan worden over de wijze waarop de voordelen van duobanen optimaal benut kunnen worden en de nadelen die er aan verbonden kunnen zijn, worden tegen gegaan. In dit licht kunnen experimenten die ondersteund worden met expertise en praktische of financiële steun van buitenaf, om twee redenen een nuttige rol vervullen in het versterken van het potentiële draagvlak dat

er op verschillende scholen bestaat voor het ontwikkelen en implementeren van duobanen.

Op de eerste plaats bieden ze scholen concrete begeleiding in de ontwikkeling en vormgeving van duobanen en op de tweede plaats leveren ze ervaringsgegevens over succes- en faalfactoren waar scholen die de inzet van duobanen overwegen, richtlijnen en keuzes voor het eigen handelen aan kunnen ontleen.

Eisen aan experimenten met duobanen

Uit het onderzoek is gebleken dat de slaag- en faalkansen van duobanen afhankelijk zijn van verschillende factoren. Kenmerken van scholen, zoals leerlingaantal en denominatie evenals de structuur en cultuur van schoolorganisaties spelen daarin een rol. Deze factoren zijn niet alleen bepalend voor de mate waarin scholen kans zien de voordelen van een tweehoofdig schoolleiderschap te benutten en de nadelen ervan te reduceren. Ook zijn ze bepalend voor de mate waarin het potentiële effect van duobanen op de schoolleidersaspiraties van vrouwelijke leerkrachten zich omzet in een daadwerkelijk effect.

Schoolorganisaties vertonen grote verschillen als het gaat om deze factoren die de kans van slagen en falen van duobanen beïnvloeden. Daarmee verschillen ook de mogelijkheden van scholen om duobanen op schoolleidersniveau te ontwikkelen en te implementeren. Een kleine school met een nog weinig ontwikkeld loopbaan- en scholingsbeleid zal een andere aanpak moeten kiezen dan een grote school met een actief bovenscholings management en professioneel beleid op het gebied van mobiliteit en loopbaan- en managementontwikkeling.

Behalve verschillen in mogelijkheden en slaag- en faalkansen, verschillen scholen ook in voorkeuren wat betreft de vormgeving van duobanen evenals in de doelen die men met de inzet van duobanen nastreeft.

Deze verschillen tussen scholen wat betreft doelen, mogelijkheden en slaag- en risico-factoren met betrekking tot de ontwikkeling en implementatie van duobanen, hebben consequenties voor de opzet van de experimenten.

Op de eerste plaats wordt een *aanpak op maat* verlangd. Wenselijk is dat voor ieder experiment een programma van eisen wordt ontwikkeld. Hierin worden de doelen en de randvoorwaarden van een school gedefinieerd. Op basis van dit programma van eisen wordt een plan van aanpak ontwikkeld.

Het schoolspecifieke karakter van dit plan van aanpak impliceert ook het belang van een *goede inbedding in de veranderings- en ontwikkelingsprocessen* die op een school plaatsvinden. Daarmee wordt bedoeld dat experimenten niet alleen betrekking moeten hebben op aspecten die direct de schoolleidersfunctie betreffen (zoals definiëring van heldere takenpakketten, werving, matching, coaching etc.) maar dat ze tevens zijn ingebed in veranderings- en ontwikkelingsprocessen die op een school plaatsvinden. Daarbij werd onder meer bedoeld op professionalisering van het personeelsbeleid en meer functie-differentiatie in de school.

Het advies om bij de opzet van experimenten uit te gaan van een integrale aanpak kan om twee redenen worden beargumenteerd.

Op de eerste plaats betreft dit het karakter van experimenten die naar de aard der zaak tijdelijk zijn. Deze tijdelijkheid betreft ook de steun die extern aan deze experimenten wordt gegeven. Naarmate de structuur en cultuur van schoolorganisaties beter zijn toegerust voor een tweehoofdig schoolleiderschap, is de kans op continuïteit groter op het moment dat duo-partners uit het experiment om wat voor reden dan ook besluiten om te stoppen. Niet alleen biedt inbedding van de experimenten betere waarborg op een meer continue aanbod van vrouwelijke leerkrachten die kandidaat willen zijn voor een directiefunctie, ook draagt het bij aan verkleining van de afbreukrisico's van het tweehoofdig schoolleiderschap. Een gedeelde schoolleidersfunctie beweegt dan mee met de ontwikkelingen en veranderingen die in de organisatie van de betreffende school plaatsvinden.

Het tweede argument is dat, ondanks steun van buitenaf, het uiteindelijk toch het bestuur en de directie van een school zijn die verantwoordelijk zijn voor de keuze, de ontwikkeling en de implementatie van duobanen. Zij moeten het op de eerste plaats willen, vervolgens ook kunnen en tenslotte ook gaan doen. Naarmate experimenten met duobanen beter zijn ingebed in de staande organisatie en meer de kwalitatieve voordelen opleveren die besturen en directies ervan verwachten, is de kans op continuïteit groter.

Monitoring en evaluatie van experimenten

Om de beperkte ervaringskennis over effecten van duobanen alsook over de slaag- en faalfactoren ervan te vergroten, is het nuttig om de informatie over het verloop en de uitkomsten van de experimenten te bundelen en deze in de vorm van 'good practices' ter hand te stellen aan het basisonderwijs. Daarvoor is het nodig dat de experimenten vanaf de start voorzien worden van een monitor en aan het einde worden geëvalueerd. Om te zorgen dat een brede groep scholen kan profiteren van deze informatie en daaraan richtlijnen kan ontleen voor de eigen mogelijkheden om duobanen te ontwikkelen, is het aan te bevelen dat bij de selectie van de experimenten rekening wordt gehouden met de verscheidenheid tussen scholen wat betreft doelen en mogelijkheden ten aanzien van duobanen.

Literatuurlijst

- Agten, P.H.W. van, Dresselaars, C. en Hamann, G. (1997),
Schoolleider: een vak apart. Deventer: Kluwer.
- Eck, E. van, Vermeulen, A.C.A.M. & Krüger, M.L. (2000),
Mobiliteit en voortijdig vertrek van directeuren in het primair en voortgezet onderwijs. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.
- Schreuder, K. & Rooze, P. (2001),
Resultaten van landelijk onderzoek naar de succes- en faalfactoren van parttime werken en duobanen in het kader van het project DUOjob Diagnosetool. Amsterdam: DUOjob.
- Fischer, A.H., Rodriguez Mosquera P.M. & Rojahn (2000),
Masculiniteit met een feminien gezicht: Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de doorstroming van vrouwen naar hogere functies. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Geen, R.G. (1995),
Human Motivation: A social psychological approach. Californië: Wadsworth.
- Grift, W. van de en Kurek-Vriesema, C. (1990),
Schoolleidingen in de basisschool. Forum 1, Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger B.V.
- Helderman, J.A.M. en Spruit, L.G.M. (1993),
Loopbaanwensen van leraren, onderzoek naar de arbeidsmobiliteit. Nijmegen: Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen van de Stichting Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Inspectie van het Onderwijs (2001),
Professioneel Onderwijspersoneel, Integraal personeelsbeleid. Primair en Voortgezet Onderwijs 2001.
- IVA paper (2001),
Vraaggestuurde nascholing. Eindevaluatie van de gevolgen van de vraaggestuurde financieringssystematiek nascholing in de periode 1993-2000. ORD 2001.
- IVA paper (2001),
Onderwijspersoneel in beweging. Achtergronden en kenmerken van mobiliteit in het onderwijs. ORD 2001.

- Jong, A. de (1985),
De positie van vrouwen bij een grote bank: Onderzoek naar de achtergronden van het verschil in positie tussen mannen en vrouwen. (Dissertatie) Rotterdam: EUR.
- Karsten, S., L. van de Venne, M. Vermeulen, M. Voorthuis en M. Wiekeraad (2000),
Bovenschools management in het primair onderwijs. Een studie naar veranderingen in het management van scholen. Amsterdam: SCO-Kohnstamminstituut.
- Komter, A. (1990),
De macht van de dubbele moraal; verschil en gelijkheid in de verhouding tussen de seksen. Amsterdam: Van Genneep.
- Krüger, M. (1994),
Sekseverschillen in schoolleiderschap. Alphen aan den Rijn: Samson H.D. Tjeenk Willink.
- Krüger, M., E. van Eck en A. Vermeulen (2001),
'Schoolleiderschap een zware taak: over onwerkbaar situaties en voortijdig vertrek van directeurs PO en VO'. In Meso magazine, 21e jaargang, nummer 116, p.3-9. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Plantenga, J. (2002)
'De kunst van het gender mainstreamen. Over emancipatiebeleid, Europese richtsnoeren en het Nationaal Actieplan Werkgelegenheid 2001'. In Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 2002-18, nummer 1, pag 70-82, Den Haag: Elsevier
- Raaijmakers, N. (2001),
Directievacatures steeds moeilijker te vervullen; ook problemen bij leerkrachtvacatures en vervangingen. Utrecht: AVS, oktober 2001.
- Regioplan (2001),
Evaluatie van de Wet Evenredige Vertegenwoordiging Vrouwen in Leidinggevende Functies. Amsterdam: Regioplan Onderwijs en Arbeidsmarkt B.V.
- SBO – jaarboek 2000 - De Onderwijsarbeidsmarkt in beeld (2000), SBO Den Haag.
- Shely, E. (1996),
 Job Sharing Offers Unique Challenges. *HRMagazine-January 1996.*

Bijlagen

Bijlage A

TELEFONISCHE ENQUÊTES: REPRESENTATIVITEIT EN RESPONS

Enquête onder besturen

Ten behoeve van de enquête onder besturen van basisscholen, is uit een databestand van het Ministerie van OC&W (1745 besturen) een steekproef getrokken van 500 besturen. Deze steekproef is gedifferentieerd naar regio, denominatie, stedelijkheidsgraad en leerlingenaantallen. Voor de telefonische enquête zijn bestuursvoorzitters benaderd of portefeuillehouders personeelszaken. In de telefonische interviews is aanvullend nog naar een aantal andere kenmerken gevraagd, zoals het aantal scholen dat onder het bestuur valt en de aanwezigheid van bovenschools management. Bijlage C bevat een overzicht van de kenmerken van de scholen onder het gezag van de besturen in het onderzoek. In totaal hebben 106 besturen aan het onderzoek meegedaan (33%).

Uit de responsanalyse blijkt dat een gelijk percentage (33%) van de benaderde besturen niet heeft meegewerkt aan het interview. Reden van non-respons waren:

- Contactpersoon was niet meer actief als bestuurslid.
- Doordat de contactpersoon vindt dat hij geen belang heeft bij het onderzoek of geen interesse heeft.
- Doordat de contactpersoon principieel tegen enquêtes is.
- Bestuurslid was telefonisch niet bereikbaar.

Overige redenen die tot een non-respons (van 33%) hebben geleid zijn onder andere dat deze besturen onbereikbaar waren (antwoordapparaat, in gesprek toon e.d.); daarnaast is er ook met circa 15% een afspraak gemaakt, maar na het bereiken van het gewenste aantal respondenten zijn deze besturen niet meer geïnterviewd.

De kenmerken regio en denominatie waren goed vertegenwoordigd. De representativiteit is echter op twee structuurkenmerken onvoldoende. Er was sprake van een oververtegenwoordiging van weinig tot niet stedelijke gebieden; zij maken in de steekproef 69,8% uit van de totale steekproef, terwijl zij hiervan in de populatie 47,9% uitmaken. Wat betreft de grootte van besturen (totaal aantal leerlingen binnen bestuur) is er sprake van een oververtegenwoordiging van besturen met een leerlingenaantal tussen 500 en 1000 (middelgrote scholen). Terwijl zij 17,4% van alle besturen in de populatie uitmaken, vormen zij in de steekproef 29,2%. Door middel van een herweging kon de steekproefverdeling aangepast worden aan de werkelijke populatie (besturen in Nederland). Dit houdt in dat aan de gegevens een bepaald gewicht is toegekend (cq. de ondervertegenwoordigde besturen zijn in de analyses zwaarder gaan wegen). Vervolgens zijn

de analyses uitgevoerd op de gewogen gegevens. De resultaten van deze weging zijn te vinden in bijlage C.

Enquête onder vrouwelijke leerkrachten

Ten behoeve van de telefonische enquête onder vrouwelijke leerkrachten is uit het scholenbestand van IVA Tilburg (7042 scholen) een steekproef van 500 scholen getrokken. Ook hier is gedifferentieerd naar grootte, regio, denominatie en stedelijkheidsgraad. De representativiteit is op alle kenmerken goed. De 500 scholen hebben een brief gekregen met het verzoek aan vrouwelijke leerkrachten of adjunct-directeuren toestemming te geven voor een telefonisch interview. Elke school kon maximaal drie personen opgeven. Daarnaast is gevraagd aan te geven welke taken de leerkrachten naast hun groepstaak hebben. In totaal zijn 200 respondenten geïnterviewd uit een responstotaal van circa 150 scholen. Een overzicht van de achtergrond- en persoonskenmerken van de vrouwelijke leerkrachten in het onderzoek is opgenomen in bijlage B.

Bijlage B

UITKOMSTEN VAN LEERKRACHTENENQUETE

Tabel B1: Wat is uw huidige functie? (n=200)

	groepsleerkracht	adjunct-directeur zonder groepstaak	adjunct-directeur met groepstaak
Huidige functie	79,5%	8,5%	12,0%

Tabel B2: Vervult u ook leidinggevende taken buiten de groep? (n=159)

	ja	nee
<i>Leidinggevende taken buiten de groep</i>		
Vervult u ook leidinggevende taken buiten de groep?	38,4%	61,6%

Tabel B3: Heeft u scholing gevolgd op het gebied van schoolmanagement? (n=200)

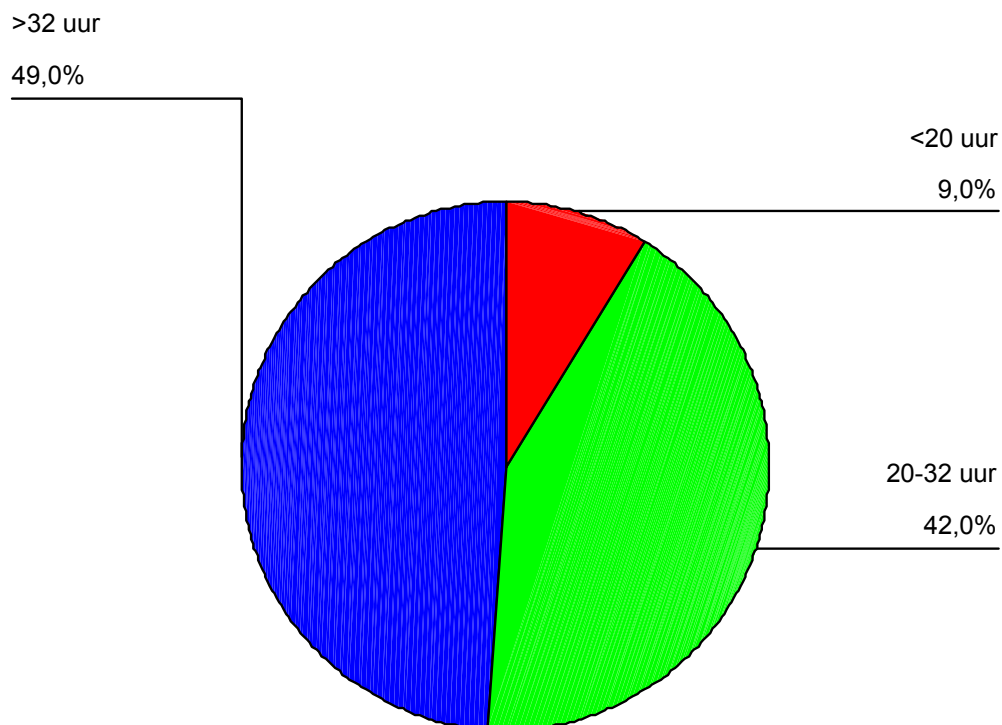
	ja	nee
Scholing	37,0%	63,0%

Tabel B4: Wat is de omvang van uw aanstelling? (n=200)

	< 20 uur	20-32 uur	> 32 uur
Wat is de omvang van uw aanstelling?	9,0%	42,0%	49,0%

Figuur B1: Wat is de omvang van uw aanstelling?

Aanstellingsomvang (n=200)



Tabel B5: Heeft u kinderen?(n=200)

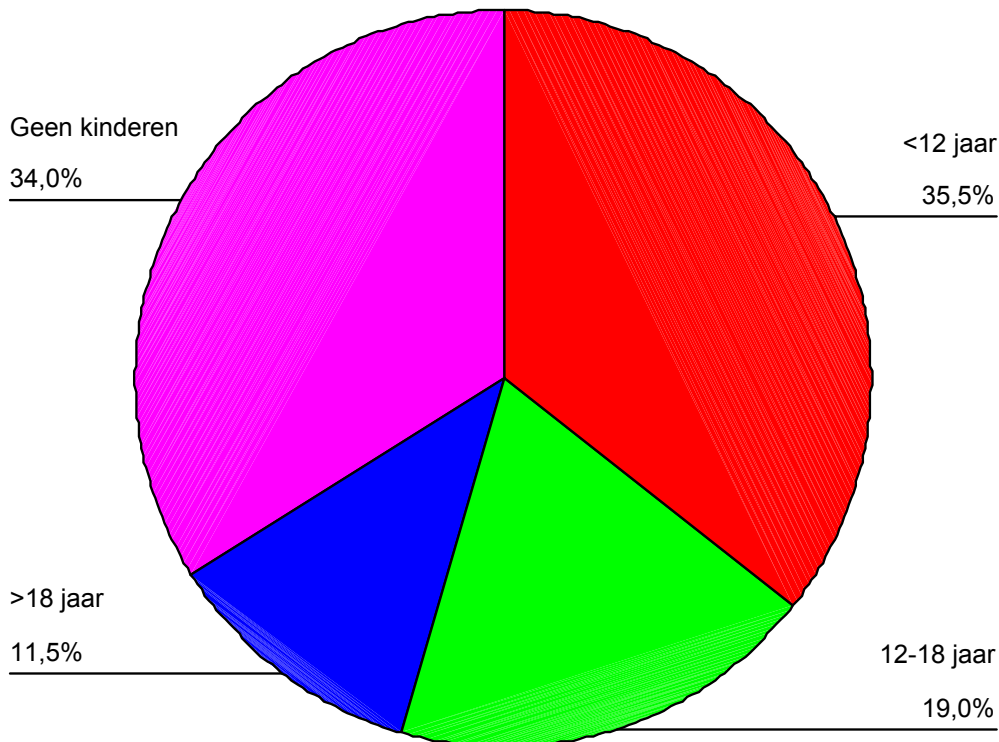
	ja	nee
Heeft u kinderen?	66,0%	34,0%

Tabel B6: Tot welke leeftijdscategorie behoort uw kind? (n=132)

	< 12 jaar	12-18 jaar	> 18 jaar
Tot welke leeftijdscategorie behoort uw jongste kind?	53,8%	28,8%	17,4%

Figuur B2: Tot welke leeftijdscategorie behoort uw kind?

Leeftijdscategorie kinderen (n=132)



Tabel B7: Wie besteedt de meeste tijd aan de zorg voor uw kind(eren)? (n=130)

	u zelf	partner	beide	anders
Wie besteedt de meeste tijd aan de zorg voor uw kind(eren)?	61,5%	4,6%	23,1%	10,8%

Tabel B8: Hoeveel jaar bent u werkzaam in het onderwijs? (n=199)

Onderwijservaring	
0-5	15,0%
> 5	85,0%
<i>gemiddeld aantal jaren</i>	5,71

Tabel B9: Heeft u persoonlijk ervaring opgedaan met een duobaan? (n=200)

Persoonlijke ervaring met een duobaan	
ja	74,0%
nee	26,0%
<i>gemiddelde score waardering ervaring met duobanen</i>	4,07

De waarden lopen van 1 tot en met 5, waarbij 1 zeer ontevreden/zeer negatief betekent en 5 zeer tevreden/zeer positief. Hoe hoger de score, hoe positiever de leerkrachten zijn over hun persoonlijke ervaring met duobanen.

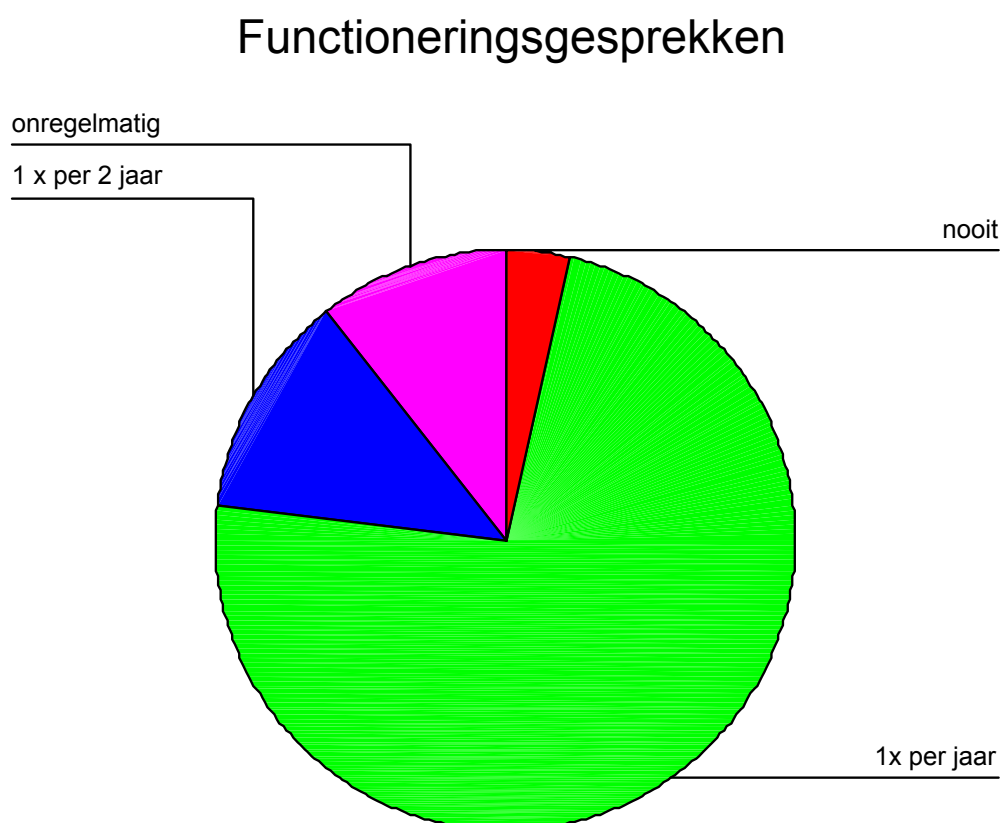
Tabel B10: *Houding ten aanzien van duobanen? (n=200)*

	nee, absoluut niet	nee, waarschijnlijk niet	neutraal	ja, waarschijnlijk wel	ja, in sterke mate.
Stel dat er een vacature ontstaat voor de schoolleidersfunctie in duobaanverband. Bent u dan bereid deze duobaan te overwegen?	29,5%	17,0%	6,5%	28,0%	19,0%
<i>gemiddelde score 2,90</i>					
De waarden lopen van 1 tot en met 5, waarbij 1 zeer ontevreden/zeer negatief betekent en 5 zeer tevreden/zeer positief. Hoe hoger de score, hoe positiever de leerkrachten zijn over dit onderwerp.					

Tabel B11: *Worden er bij u functioneringsgesprekken gevoerd? (n=200)*

	nooit	1x per jaar	1 x per 2 jaar	onregelmatig
Worden bij u op school functioneringsgesprekken gevoerd?	3,5%	73,5%	12,5%	10,5%

Figuur B3: *Worden er bij u functioneringsgesprekken gevoerd? (n=200)*



Tabel B12: *Is er op uw school sprake van een actief loopbaanbeleid? (n=197)*

	ja	beperkt	nee
Is er op uw school sprake van een actief loopbaanbeleid?	58,9%	21,8%	19,3%

Tabel B13: Veranderingsgerichtheid school volgens de leerkrachten (n=200).

	(helemaal) van toepassing	(helemaal) niet van toepassing	gemiddelde score
In hoeverre is deze situatie bij uw school van toepassing?	73,0%	5,0%	2,08
Op onze school wordt een actief beleid gevoerd om vrouwen aan te moedigen door te stromen naar een hogere functie.	43,7%	25,1%	3,12
Op onze school wordt een zeer vooruitstrevend personeelsbeleid gevoerd.	55,5%	14,0%	2,66

De waarden lopen van 1 tot en met 5, waarbij 1 helemaal niet van toepassing betekent en 5 helemaal van toepassing.

Tabel B14: Huidige situatie schoolleider op school van leerkrachten (n=200).

	ja	nee
Wat is de huidige situatie op uw school met betrekking tot de schoolleider?	24,0%	76,0%
Ik werk onder een mannelijke schoolleider	77,0%	23,0%
De schoolleidersfunctie is momenteel vacant	4,5%	95,5%
Ik werk onder een vrouwelijke locatieleider	9,5%	90,5%
Ik werk onder een mannelijke locatieleider	24,6%	75,4%
Er zal op korte termijn een nieuwe mannelijke schoolleider starten bij ons op school	3,6%	96,4%
Er zal op korte termijn een nieuwe vrouwelijke schoolleider starten bij ons op school	4,7%	95,3%

Tabel B15: Als een gedeelde schoolleidersfunctie mogelijk zou zijn, dan heeft dat voor mij als voordeel.... (n=200).

Argumenten	(helemaal) geen invloed	(sterke) invloed	gemiddelde score
Dat ik vanwege het deeltijdkarakter ga nadenken of ik zo'n functie wil en kan	35,0%	62,0%	3,31
Dat ik de functie kan delen met een collega	22,0%	72,5%	3,75
Dat ik in zo'n functie invloed kan uit oefenen op het onderwijs op school	28,1%	68,3%	3,49
Dat ik dan meer verantwoordelijk ben voor ontwikkelingen op school	32,5%	60,8%	3,31
Dat ik als schoolleider meer kan doen met mijn brede interesse voor het onderwijs	33,5%	60,0%	3,35
Dat ik zelf sturing kan geven aan het team	22,0%	73,5%	3,73
Dat ik meer verdien dan in mijn huidige functie	71,5%	24,0%	2,06
Dat ik met zo'n functie meer aanzien heb	87,5%	9,5%	1,47
Dat door mijn ervaring met een duobaan de overstap naar een gedeelde directiefunctie voor mij niet moeilijk is*	44,2%	44,2%	2,82

De gemiddelde score is gebaseerd op een vijfpuntsschaal waarbij 1 staat voor helemaal geen invloed en 5 voor sterke invloed.

* n= 147

Tabel B16: Uitsplitsing van positieve argumenten naar vrouwen met schooltaken en vrouwen met lestaken (n=200).

Als een gedeelde schoolleidersfunctie mogelijk zou zijn, dan heeft dat voor mij als voordeel....

Argumenten	totale groep (n=200)	vrouwen met schooltaken (n= 102)	vrouwen met lestaken (n=98)
Dat ik vanwege het deeltijdkarakter ga nadenken of ik zo'n functie wil en kan	3,31 *	3.64	2.96
Dat ik de functie kan delen met een collega	3,75	4.03	3.46
Dat ik in zo'n functie invloed kan uit oefenen op het onderwijs op school	3,49	3.71	3.27
Dat ik dan meer verantwoordelijk ben voor ontwikkelingen op School	3,31 *	3.75	2.86
Dat ik als schoolleider meer kan doen met mijn brede interesse voor het onderwijs	3,35 *	3.82	2.87
Dat ik zelf sturing kan geven aan het team	3,73 *	4.11	3.35
Dat ik meer verdien dan in mijn huidige functie	2,06	2.23	1.90
Dat ik met zo'n functie meer aanzien heb	1,47	1.54	1.39
Dat door mijn ervaring met een duobaan de overstap naar een gedeelde directiefunctie voor mij niet moeilijk is**	2,82	2.88	2.76

De gemiddelde score is gebaseerd op een vijfpuntsschaal waarbij 1 staat voor helemaal geen invloed en 5 voor sterke invloed.

* p < 0.05

** n = 147

Tabel B17: Als een gedeelde schoolleidersfunctie mogelijk zou zijn, dan heeft dat voor mij als belemmering..... (n=200).

Argumenten	(helemaal) geen invloed	(sterke) invloed	gemiddelde score
Dat ook als duobaan is de schoolleidersfunctie niet verenigbaar is met de zorg voor kinderen*	50,6%	31,8%	2,41
Dat een schoolleider veel beheersmatige taken heeft	32,2%	58,8%	3,27
Dat het mij een moeilijke functie lijkt, omdat je afhankelijk bent van de veranderingsbereidheid van het team	38,5%	57,0%	3,16
Dat mijn interesse vooral ligt in mijn huidige functie	25,2%	67,7%	3,75
Dat ik geen duidelijk beeld heb van wat je als schoolleider moet Kunnen	76,0%	20,0%	1,87
Dat ik niet weet of ik wel de capaciteiten heb om schoolleider te Worden	47,0%	44,0%	2,74
Dat de grotere afstand tussen de schoolleider en de kinderen niet aantrekkelijk lijkt	39,7%	53,3%	3,19

De waarden lopen van 1 tot en met 5, waarbij 1 'helemaal geen invloed' betekent en 5 'sterk van invloed'. Hoe hoger de score, hoe meer dit argument een rol speelt in het overwegen van een de schoolleidersfunctie in duobaanverband.

* n = 132

*Tabel B18: Uitsplitsing van negatieve argumenten naar vrouwen met schooltaken en vrouwen met lestaken (n = 200).
Als een gedeelde schoolleidersfunctie mogelijk zou zijn, dan heeft dat voor mij als belemmering dat....*

Argumenten	totale groep (n=200)	vrouwen met schooltaken (n= 102)	vrouwen met lestaken (n=98)
Dat ook als duobaan is de schoolleidersfunctie niet verenigbaar is met de zorg voor kinderen**	2.41	2.19	2.66
Dat een schoolleider veel beheersmatige taken heeft	3.27	3.48	3.05
Dat het mij een moeilijke functie lijkt, omdat je afhankelijk bent van de veranderingsbereidheid van het team	3.16	2.92	3.41
Dat mijn interesse vooral ligt in mijn huidige functie	3.75	3.80	3.69
Dat ik geen duidelijk beeld heb van wat je als schoolleider moet Kunnen	1.87*	1.74	2.02
Dat ik niet weet of ik wel de capaciteiten heb om schoolleider te Worden	2.74*	2.42	3.08
Dat de grotere afstand tussen de schoolleider en de kinderen niet aantrekkelijk lijkt	3.19	3.01	3.38

De gemiddelde score is gebaseerd op een vijfpuntsschaal waarbij 1 staat voor helemaal geen invloed en 5 voor sterke invloed.

* p < 0.05

** n = 132

Tabel B19: Ambities ten aanzien van de schoolleidersfunctie in duobaanverband (n = 200).

wel interesse	22,0%
wel interesse mits	43,5%
geen interesse tenzij	8,0%
geen interesse	26,5%

Tabel B20: Wat zou er volgens u moeten gebeuren om de functie voor interessanter en bereikbaarder te maken? (n= 103)

Voorwaarden	(sterk) mee oneens	sterk mee eens	gemid- delde score
Ik zou eerst meer gelegenheid moeten krijgen om ervaring op te doen met leidinggevende taken buiten de groep	28,2%	67,9%	3,55
Ik zou behoefte hebben aan functioneringsgesprekken, waarin ik mijn interesses en kwaliteiten ter sprake kan brengen	43,7%	47,5%	3,06
Ik zou de gelegenheid moeten krijgen om aan scholing te doen, bijvoorbeeld een schoolmanagementopleiding.	21,4%	72,8%	3,84
Ik zou willen dat er coaching en supervisie beschikbaar is voor een beginnend schoolleider.	7,8%	88,3%	4,30
Als het salaris voor schoolleiders verhoogd zou worden, zou de schoolleidersfunctie mij meer aanspreken.	73,8%	22,4%	2,14
Er zou meer nadruk moeten komen liggen op de onderwijsinhoudelijke taken in de schoolleidersfunctie.	19,4%	67,9%	3,74
Ik zou zelf mijn duopartner willen selecteren om het aan te durven.	12,6%	77,7%	4,08
De organisatie zou er meer aan moeten doen om het zelfvertrouwen van vrouwelijke leerkrachten ten aanzien van de schoolleidersfunctie te vergroten	40,7%	42,7%	3,02
Ik zou zeker moeten weten dat ik altijd terug kan naar mijn vorige functie als ik als schoolleider zou starten.	35,0%	50,5%	3,19
Er moet binnen de schoolorganisatie meer gecommuniceerd worden over succesvolle vrouwen in het onderwijsmanagement.	50,0%	36,3%	2,74
De taken van de managementfuncties in de school moeten beter omschreven worden.	28,7%	65,3%	3,57
Het moet duidelijk zijn welke competenties van mij als schoolleider verwacht zouden worden.	12,5%	83,6%	4,06

De waarden lopen van 1 tot en met 5, waarbij 1 'helemaal oneens' betekent en 5 'helemaal mee eens'. Hoe hoger de score, hoe meer waarde aan deze voorwaarde wordt gehecht.

Tabel B21: Uitsplitsing van voorwaarden naar vrouwen met schooltaken en vrouwen met lestaken.

Wat zou er volgens u moeten gebeuren om de functie voor interessanter en bereikbaarder te maken?(n= 103)

Voorwaarden	totale groep	vrouwen met school-taken (n=51)	vrouwen met klassen-taken (n=52)
Ik zou eerst meer gelegenheid moeten krijgen om ervaring op te doen met leidinggevende taken buiten de groep	3,55 *	3.12	3.98
Ik zou behoefte hebben aan functioneringsgesprekken, waarin ik mijn interesses en kwaliteiten ter sprake kan brengen	3,06	2.80	3.31
Ik zou de gelegenheid moeten krijgen om aan scholing te doen, Bijvoorbeeld een schoolmanagementopleiding.	3,84	3.71	3.98
Ik zou willen dat er coaching en supervisie beschikbaar is voor een beginnend schoolleider.	4,30	4.29	4.31
Als het salaris voor schoolleiders verhoogd zou worden, zou de schoolleidersfunctie mij meer aanspreken.	2,14	2.18	2.10
Er zou meer nadruk moeten komen liggen op de onderwijsinhoudelijke taken in de schoolleidersfunctie.	3,74	3.78	3.69
Ik zou zelf mijn duopartner willen selecteren om het aan te durven.	4,08 *	4.35	3.81
De organisatie zou er meer aan moeten doen om het zelfvertrouwen van vrouwelijke leerkrachten ten aanzien van de schoolleidersfunctie te vergroten	3,02	3.14	2.90
Ik zou zeker moeten weten dat ik altijd terug kan naar mijn vorige functie als ik als schoolleider zou starten.	3,19	3.08	3.31
Er moet binnen de schoolorganisatie meer gecommuniceerd worden over succesvolle vrouwen in het onderwijsmanagement.	2,74	2.75	2.73
De taken van de managementfuncties in de school moeten beter omschreven worden.	3,57	3.53	3.62
Het moet duidelijk zijn welke competenties van mij als schoolleider verwacht zouden worden.	4,06	3.94	4.17

De waarden lopen van 1 tot en met 5, waarbij 1 'helemaal oneens' betekent en 5 'helemaal mee eens'. Hoe hoger de score, hoe meer waarde aan deze voorwaarde wordt gehecht.

* $p < 0.05$

Tabel B22: Zal de mogelijkheid van een leidinggevende functie in een duobaan uw collega's stimuleren schooldirecteur te worden? (n= 194)

Nee	22,2%
een enkeling wel, de meerderheid niet	63,4%
verschillende collega s wel, maar een aantal niet	11,9%
een grote groep wel, maar een enkeling niet	2,6%

Bijlage C

RESULTATEN VAN ELEKTRONISCHE WORKSHOP MET SCHOOLDIRECTIES

Overzichten resultaten EVR uit de kwalitatieve fase (n=11)

EVR staat voor Elektronische VergaderRuimte. Dit is een bijeenkomst waar de deelnemers via gekoppelde pc's antwoord geven op een aantal vragen. De EVR is bij uitstek geschikt om tijdens de kwalitatieve fase van een onderzoek gestructureerd te brainstormen. In het onderzoek is de EVR ingezet om de houding en mening van schooldirecteuren ten aanzien van duobanen te verkennen.

Tabel C1: Attitude ten aanzien van duobanen (n=11).

Duobanen is een goed idee, omdat.....	Frequentie
De deeltijdmogelijkheid vrouwen zal aanspreken en dus kansen biedt meer vrouwen in de schoolleiding te krijgen	5
Het een oplossing is voor het tekort aan directeuren	5
Twee mensen met ieder hun eigen specialisme elkaar aanvullen	5
Je gebruik kunt maken van kwaliteiten van meerdere mensen	1
Het extra mogelijkheden geeft problemen in het onderwijs aan te pakken	1
Het automatisch meer tijd biedt voor verdere professionalisering/vrije tijd	2
Duobanen in het onderwijs al jaren gewoon zijn	1
Het delen van verantwoordelijkheden de functie gemakkelijker uitvoerbaar maakt	1
Duobanen is geen goed idee, omdat.....	Frequentie
Na 15 jaar ervaring met tweehoofdige schoolleiding de balans is doorgeschoten naar de negatieve aspecten	1
Iemand eindverantwoordelijk moet zijn. Dat zou kunnen als er goede afspraken gemaakt worden wie waarvoor eindverantwoordelijk is en er bovendien een goede werkhouding is	1

Tabel C2: *Negatieve overwegingen in de keuze voor duobanen (n=11).*

Frequenties	(zeer) onbelangrijk	(zeer) belangrijk
1. Er is een groter risico aanwezig op het ontstaan van conflictsituaties tussen de leidinggevendenden.	1	9
2. Voor een goed beheer en effectieve leiding is het beter dat er een persoon aanspreekbaar is.	3	7
3. De samenhang tussen de afzonderlijke taken van de schoolleidersfunctie is te groot om scheiding van takenpakketten te komen	1	6
4. Duobanen leidt tot onduidelijkheid die kan ontstaan over aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid voor het beleid.	1	5
5. Duobanen leidt tot het tegen elkaar uitspelen van de twee duodirecteuren door ouders/leerkrachten.	3	4
6. Onervarenheid en gebrek aan durf maken schoolbesturen en -directies terughoudend ten aanzien van werving en selectie i.h.k.v. duobanen	4	5
7. De complexiteit van de functie leidt tot problemen met overdracht en afstemming van taken en verantwoordelijkheden.	5	5
8. De schoolleidersfunctie is nu en ook in de toekomst erg in beweging. Dit vraagt van een schooldirecteur een grote flexibiliteit en beweeglijkheid. Deze flexibiliteit en beweeglijkheid leidt tot problemen in de afstemming tussen de directeuren (omgeving niet stabiel, vraag van klanten/ouders veranderlijk)	4	3
9. De schoolorganisatie zelf moet eerst nog het personeelsbeleid structureel inzetten, pas dan hebben duobanen kans van slagen.	5	5
10. Duobanen leidt tot weerstand bij het team.	4	4
11. Een tweehoofdige leiding op een school brengt extra kosten met zich mee als gevolg van dubbele werving, begeleiding en extra overleg en overdrachtstijd.	5	2
12. De overdrachtstijd die nodig is, neemt veel tijd in beslag die anders benut had kunnen worden voor productieve werkzaamheden.	5	1
13. Van het aandeel vrouwen in leidinggevende functies op basisscholen is een groot deel voortijdig vertrokken, ondanks de vele maatregelen die door de overheid al zijn genomen. Het vertrouwen in een volgende maatregel is nu te klein.	6	1
14. Besturen en directie hechten sterk aan de vertrouwde en bekende managementstijl op scholen.	8	0
15. Duobanen leidt tot weerstand bij ouders.	9	1

Tabel C3: Positieve overwegingen in de keuze voor duobanen (n=11).

Frequenties	(zeer) onbelangrijk	(zeer) belangrijk
1. Een duobaan biedt vrouwen, die vanwege zorgverplichtingen geen volledige baan ambiëren, de mogelijkheid van een hogere functie.	0	10
2. De keuze voor een duobaan is vaak zeer doelbewust en gericht op een langere termijnplanning. Dit verlaagt de kans op vroegtijdig vertrek.	0	10
3. Duobanen lost de krapte op de arbeidsmarkt van directeuren op.	1	10
4. Twee personen kunnen klankbord zijn voor elkaar.	1	10
5. Als door duobanen meer vrouwen in schoolleidersfuncties terecht komen, wordt beter gebruik gemaakt van potentieel in de school.	0	11
6. Door te werken met een tweehoofdige leiding is een goede combinatie te maken van kernkwaliteiten/eigenschappen, die normaal gesproken niet in één persoon te verenigen zijn	1	10
7. Duobanen vermindert de werkdruk binnen de schoolleidersfunctie	1	7
8. Er is minder kans op burn-out/ziekteverzuim, dus minder kans op uitstroom	1	7
9. Als door duobanen meer vrouwelijk leiderschap in de scholen komt, is dat positief. Vrouwen passen beter dan mannen in een coachende, mensgerichte stijl van leidinggeven waar het huidige en toekomstige onderwijs om vraagt	1	7
10. Uit onderzoek blijkt dat vrouwelijke schoolleiders meer aandacht besteden aan onderwijsinhoudelijke taken; dat is goed voor het onderwijs	1	6
11. Wanneer er sprake is van ziekte/verlof kan de duopartner dit altijd opvangen; er is dus altijd een directeur aanwezig.	1	9

Tabel C4: Invloed van schoolkenmerken op de keuze van duobanen (n=11).

Frequenties	niet waar	waar
1. Een grote school heeft meer mogelijkheden om duobanen in te voeren dan een kleine school	2	9
2. Wanneer een school kan beschikken over veel beleidsmatige en uitvoerende ondersteuning op het gebied van personeelsbeleid en managementontwikkeling, heeft dat een positieve invloed op duobanen.	3	8
3. Beperkte financiële middelen zijn van negatieve invloed op de mogelijkheden van een schoolorganisatie om duobanen in te voeren	7	4
4. De pedagogische visie van scholen is van invloed op de mogelijkheid om duobanen in te voeren.	7	4
5. De denominatie van een school is van invloed op de mogelijkheid om duobanen in te voeren.	6	5
6. Een school in de stad zal sneller een keuze maken voor duobanen dan een school in een dorp	9	2
7. Op zwarte scholen en scholen in achterstandsgebieden zijn de mogelijkheden voor duobanen beperkter.	11	0

Tabel C5: Keuze en argumentatie voor een verschillend/gelijk takenpakket in een duobaan (n=11).

Duopartners hebben in wezen een verschillend takenpakket, maar zijn wel aanspreekbaar voor vragen uit de portefeuille van de partners of voor acute problemen.

1. Je ontkomt er niet aan om een taakverdeling te maken als je gebruik maakt van persoonlijke competenties.
2. Essentieel om verschillende taken uit te voeren; anders dubbelop!
3. Maak gebruik van elkaars mogelijkheden
4. Werk met portefeuilles
5. Afbakening van verantwoordelijkheden en bevoegdheden is essentieel
6. Afstemming over elkaars bezigheden is zeer noodzakelijk. Frequent overleg is dus een vereiste.
7. Persoonlijke competenties komen zo tot hun recht
8. De een inhoudelijk gericht en de ander organisatorisch
9. Het gezamenlijk overleg dient als een soort klankbordfunctie op elkaars portefeuille
10. Gebruik kunnen maken van elkaars expertise

Duopartners hebben in wezen hetzelfde takenpakket en zijn, behalve voor overleg, in beginsel op verschillende tijdstippen aanwezig.

1. Hulp moet geboden worden wanneer er problemen zijn; door het overleg ben je ook betrokken bij de andere taken.
2. Beide partners hebben de verantwoording, dus moet je aanspreekbaar zijn.

Tabel C6: Matchingscriteria voor duokandidaten (n=11).

Stel dat op uw school een vacature ontstaat voor twee directeuren en dat het bestuur vraagt de mogelijkheden te onderzoeken voor twee geschikte duokandidaten. Waar zou u dan op letten?

1. Aanvullende competenties (12 x genoemd);
2. Persoonlijke klik (9x genoemd);
3. Delen van gelijke visie/missie (6x genoemd);
4. Het beschikken over communicatieve en sociale vaardigheden (4x genoemd);
5. Ervaring als schoolleider (3x genoemd);
6. Gelijke aanstellingsomvang (2x genoemd);
7. Persoonlijke kwaliteiten, bv. stressbestendig (1x genoemd);
8. Brede interesse voor het schoolleiderschap; dus niet alleen interesse in eigen taken (1x genoemd);
9. Steun van ouders en team voor beide duopartners (1x genoemd);
10. Aandachtspunten zijn situatie-afhankelijk (1x genoemd).

Tabel C7: Verwachte effecten van duobanen (n=11).

Frequenties	oneens	eens	twijfel
1. Vrouwelijke leerkrachten zullen door duobanen meer ambitie ontwikkelen voor het schoolleiderschap, omdat het de belangrijkste hindernis, in verband met zorgtaken, wegneemt.	2	6	3
2. Het teamaspect in een duobaan zal vrouwelijke leerkrachten aanspreken, waardoor ze eerder over de streep getrokken worden het schoolleiderschap te ambiëren.	1	6	4
3. Duobanen zullen weinig effect hebben op aspiraties van vrouwelijke leerkrachten, omdat de schoolleidersfunctie niet aantrekkelijk wordt gevonden.	6	3	2
4. Het duobaanverband zal vrouwelijke leerkrachten niet stimuleren, omdat ze weten hoeveel moeite en overlegtijd nodig is voor een goede afstemming; ze verwachten dat dit in een schoolleidersfunctie nog veel sterker zal zijn.	2	3	6

Tabel C8: Noodzaak van maatregelen en voorzieningen ten behoeve van succes duobanen (n=11).

Frequenties	nood- zakelijk	neutraal	niet nood- zakelijk
1. Arbeidsvoorwaarden: Mogelijkheden voor deeltijdarbeid	11	0	0
2. Personeelsbeleid: Opleidingsmogelijkheden, management- opleiding, kweekvijver	11	0	0
3. Personeelsbeleid: coaching	11	0	0
4. Arbeidsvoorwaarden: Hoger salaris voor directeuren	10	1	0
5. Arbeidsvoorwaarden: Kinderopvangregeling	9	2	0
6. Personeelsbeleid: Tijdelijk vervullen van een of enkele managementtaken	9	2	0
7. Arbeidsinhoud: meer ondersteuning op scholen, zodat de directeur ontlast wordt van administratieve en financiële zaken.	10	0	1
8. Personeelsbeleid: Continue aandacht voor de individuele ontwikkeling van vrouwen, bijvoorbeeld door middel van POP's en functioneringsgesprekken	10	0	1
9. Arbeidsinhoud: Duidelijkheid in omschrijving van management- functies	8	2	1
10. Arbeidsvoorwaarden: Flexibele werktijden	8	2	1
11. Personeelsbeleid: In de werving van leerkrachten expliciet aandacht besteden aan mogelijkheden van managementfuncties	7	2	2
12. Arbeidsinhoud: Aantrekkelijker maken van de functie van de schoolleider	6	3	2
13. Personeelsbeleid: De schoolleidersfunctie uitoefenen met terugkeergarantie.	6	3	2
14. Imago: Binnen de organisatie communiceren over succesvolle vrouwen in het management	6	2	3
15. Imago: Vrouwennetwerk opzetten	1	6	4

Bijlage D

UITKOMSTEN VAN BESTURENENQUETE

Overzichten resultaten telefonische enquête uit de kwantitatieve fase (n=106)

Tabel D9: Kenmerken van de besturen (n=106).

Stedelijkheidsgraad	zeer sterk 6,6%	sterk 9,4%	matig 14,2%	weinig 39,6%	niet 30,2%
Regio	noord 12,3%	oost 22,6%	west 34,0%	zuid 25,5%	viersted 5,7%
Denominatie	openbaar- gemeentelijk 32,1%	rooms-katholiek 16,0%	protestants- christelijk 36,8%	anders 15,1%	
Leerlingenklasse (=totaal aantal leerlingen op de scholen die onder de besturen vallen)	< 500 58,5%	500-1000 29,2%	> 1000 12,3%		
Kennen de scholen één of andere vorm van bovenschools management?			ja 30,2%	nee 69,8%	
Herkent u het schoolleiderstekort ook binnen uw eigen schoolorganisatie?			ja 32,1%	nee 67,9%	
Voert uw bestuur een beleid ter vergroting van het aandeel vrouwen in leidinggevende functies?			ja 49,1%	nee 50,9%	

Tabel D10: Veranderingsgerichtheid (N=106).

	(zeer) laag	(zeer) hoog	gemiddelde score
Verbetering en vernieuwing personeelsbeleid mobiliteits- en loopbaan-beleid en ontwikkelingsprofielen	7,5%	69,6%	3,73
Vernieuwing organisatiestructuur door meer taak- en functiedifferentiatie	12,3%	62,2%	3,54
Verbetering ondersteuningsstructuur, met name op administratief, financieel en beheersmatig gebied	18,5%	55,1%	3,47
Vernieuwing onderwijs, meer leerlinggerichte vormen van werken en werken in teams	24,0%	51,8%	3,37

De waarden lopen van 1 tot en met 5, waarbij 1 zeer laag op de agenda betekent en 5 zeer hoog op de agenda.

Tabel D11: Houding ten aanzien van duobanen (N=106).

Houding vanuit rol als bestuurslid tov duobanen voor schoolleiders	
Positief	38,6%
Neutraal	28,6%
Negatief	27,9%
geen mening	4,8%

Tabel D12: Overwegingen over duobanen voor schoolleiders (N=106).

Overwegingen	(helemaal) geen rol	(zeer) sterke rol	gemiddelde score
Het aanbod van duobanen is positief signaal dat directie doorstroming vrouwen wil bevorderen	48,1%	18,9%	2,54
Door aanbod van duobanen zal aantal vrouwelijke leerkrachten met interesse in groepsoverstijgende taken uitbreiden	43,8%	36,5%	2,84
Duobanen kunnen de mogelijkheid bieden aan bestuur en directie om uitvoering te geven aan de wet evenredige vertegenwoordiging	40,3%	33,8%	2,80
Duobanen brengen extra kosten met zich mee, bijvoorbeeld ten aanzien van werving, selectie, begeleiding en extra overleg	49,2%	35,4%	2,79
Minder positieve ervaringen met het meerhoofdig schoolleiderschap ten tijde van samenvoeging kleuter- en lager onderwijs	80,6%	4,7%	1,90
Met duobanen kun je gebruik maken van de competenties van twee personen en dat versterkt het leidinggevend vermogen in een school	33,7%	44,5%	3,05
Het beeld dat het voor een goed beheer en effectieve leiding beter is als er één persoon aanspreekbaar is	36,2%	47,0%	3,18
De verwachting dat er een te groot afbreukrisico aanwezig is ten aanzien van matching en verdeling van verantwoordelijkheden	44,5%	31,9%	2,87
De inschatting dat je als schoolorganisatie genoeg kennis en instrumenten in huis hebt m.b.t. in- en uitvoeren duobanen	49,4%	29,2%	2,73
De verwachting dat duobanen weinig bijdragen omdat sterke beheersmatige component in schoolleidersfunctie vrouwen weerhoudt	77,6%	12,2%	2,10
De verwachting dat door aanbod duobanen beter gebruik kan worden gemaakt van het vrouwelijke managementpotentieel	41,1%	43,3%	2,92

De waarden lopen van 1 tot en met 5, waarbij 1 speelt helemaal geen rol betekent en 5 speelt een zeer sterke rol.

Tabel D13: Samenvattend oordeel ten aanzien van duobanen (n=106).

Samenvattend oordeel duobanen	Percentages
Ja	10,8%
Voorwaardelijk ja	57,1%
Voorwaardelijk nee	5,4%
Nee	26,8%

Tabel D14: Voorwaarden invoering duobanen (N=82).

Voorwaarden	(helemaal) niet noodzakelijk	(zeer) noodzakelijk	gemiddelde score
Meer taak- en functiedifferentiatie, zodat leerkrachten in opeenvolgende stappen ervaring als leidinggevende kunnen opdoen	21,9%	66,2%	3,52
Personeelsbeleid gericht op ontwikkelen van competenties en ambities van medewerkers	14,5%	83,8%	3,94
Duidelijke functie- en competentieprofielen van schoolleider zodat verwachtingen t.a.v taken en capaciteiten realistisch en helder zijn	8,2%	89,8%	4,17
Een betere ondersteuningsstructuur om de schoolleidersfunctie te ontlasten van een deel van de regel- en beheertaken	25,8%	61,9%	3,49
Aanpassing van de beloningsstructuur, waaronder de salariëring van de schoolleider	41,4%	43,4%	3,02
Meer middelen voor de coaching en begeleiding van beginnende schooldirecteuren	17,5%	74,4%	3,75

De waarden lopen van 1 tot en met 5, waarbij 1 helemaal niet noodzakelijk betekent en 5 speelt een zeer noodzakelijk.

Tabel D15: Verwachte weerstand (n=82).

Weerstand	nee	ja
meeste weerstand bij bestuur	66,6%	33,4%
meeste weerstand bij schoolteams	54,7%	45,3%
meeste weerstand bij ouders	62,7%	37,3%
ik verwacht geen weerstand	72,6%	27,4%
anders	94,7%	5,3%

Tabel D16: Gewenste ondersteuning van de overheid (n=106).

	(zeer) onbelangrijk	(zeer) belangrijk	gemiddelde score
Ondersteuning bij werving en selectiegeschikte kandidaten voor een duoschap	50,8%	33,5%	2,68
Middelen voor coaching en begeleiding van duodirecteuren	14,2%	73,3%	3,79
Informatie over good practices van scholen waar succesvol wordt gewerkt met duobanen voor schoolleiders	23,4%	56,1%	3,35
Financiële steun ten behoeve van formatie-uitbreiding die nodig is voor overdrachts- en overlegmomenten	7,2%	86,8%	4,22

De waarden lopen van 1 tot en met 5, waarbij 1 zeer onbelangrijk betekent en 5 zeer belangrijk.