EVALUATIEONDERZOEK PROJECT DUOBANEN

- eindrapport -

drs. C.F. Faber
dr. M. Gemmeke

Amsterdam, april 2003
Regioplan publicatienr. 1039

Regioplan Beleidsonderzoek
Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam
Tel.: 020 - 5315315
Fax : 020 - 6265199

Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan Beleidsonderzoek. in opdracht van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

1 Inleiding 1
1.1 Inleiding 1
1.2 Achtergrond 1
1.3 Onderzoeksvragen 3
1.4 Onderzoeksopzet 4
1.5 Leeswijzer 7

2 Resultaten 9
2.1 Bekendheid van de regeling 9
2.2 De behoefte aan de regeling 11
2.3 Redenen om deel te nemen aan het project 13
2.4 Redenen om niet deel te nemen aan het project 16
2.5 Sluit de regeling aan bij de behoefte? 19
2.6 Onderscheiden deelnemende besturen zich van niet-deelnemers? 20

3 Samenvatting en conclusies 21

Bijlagen
Bijlage 1 Representativiteit van de respons……..... 25

VOORWOORD

Het primair onderwijs kampt met een toenemend aantal moeilijk vervulbare directievacatures en een gering aandeel van vrouwen in managementfuncties. Het project *Duobanen voor directiefuncties in het primair onderwijs* had tot doel een oplossing te bieden voor het toenemend aantal directievacatures en bij te dragen aan de doorstroom van vrouwelijke leerkrachten naar directiefuncties.

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCenW) heeft geconstateerd dat de aanmeldingen en belangstelling voor de regeling achterbleven bij de verwachting en heeft Regioplan opdracht gegeven onderzoek te doen naar de achtergronden daarvan. Van dat onderzoek treft u in dit rapport het verslag aan.

Het onderzoek is op prettige wijze begeleid door Geert de Boer, Christa Koets, Herman Scholten, Wendoline Timmerman, José Bal en Anne Marie Kruit (OCenW). Hierbij willen wij Duojob bedanken voor het verstrekken van de benodigde gegevens. Ten slotte willen we onze dank uitspreken aan alle vertegenwoordigers van besturen en scholen en de sleutelinformanten, die bereid waren ons te woord te staan of een enquête in te vullen.

Mireille Gemmeke (projectleider)

1 INLEIDING

1.1 Inleiding

Het project Duobanen voor directiefuncties in het primair onderwijs heeft tot doel bij te dragen aan de doorstroom van vrouwelijke leerkrachten naar directiefuncties en dient tevens een oplossing te bieden voor het toenemend aantal vacatures voor directiefuncties.[1]

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen heeft geconstateerd dat de aanmeldingen en de belangstelling voor de regeling achterblijven bij de verwachting en heeft Regioplan Beleidsonderzoek opdracht gegeven onderzoek te doen naar de achtergronden daarvan. Van dat onderzoek wordt in dit rapport verslag gedaan.

1.2 Achtergrond

In het primair onderwijs ontstaan gemiddeld in een cursusjaar 1360 directievacatures. Dit is ongeveer elf procent van het totaal aantal directiefuncties in het primair onderwijs.[2] Het wordt de laatste jaren voor besturen steeds moeilijker om directievacatures te vervullen. Voor directiefuncties wordt in de regel geworven onder eigen groepsleerkrachten of onderwijzend personeel van andere scholen. Dat bestaat echter voor het overgrote deel uit vrouwen en die hebben een minder sterke belangstelling voor directiefuncties dan mannen. Dit hangt in belangrijke mate samen met het feit dat vrouwen veelal naast een betaalde baan zorgtaken vervullen en daarmee geen fulltime baan ambiëren.[3]
Het primair onderwijs ziet zich daarmee voor twee problemen gesteld: een toenemend aantal moeilijk vervulbare directievacatures en een gering aandeel van vrouwen in managementfuncties. Een oplossing voor deze problemen zou kunnen liggen in duobanen.[4]
Het project *Duobanen voor directiefuncties in het primair onderwijs* ondersteunt besturen bij het realiseren van duobanen en beoogt minimaal 25 en maximaal 75 duobanen in managementfuncties in het primair onderwijs te realiseren in de periode mei 2002 tot juli 2003. Deelnemende besturen krijgen ondersteuning bij de werving en selectie van kandidaten,

[1] Uitleg 13, 29 mei 2002.

[2] Dekker *et al.* (2002): *Arbeidsmarktbarometer Primair Onderwijs 2001/2002*. Amsterdam: Regioplan.

[3] Gemmeke, M. en M. de Weerd. *Evaluatie van de Wet Evenredige Vertegenwoordiging.* Regioplan 2001.

[4] Hermanussen *et al*. *Duobanen voor schoolleiders in het primair onderwijs.* IVA 2002.

coaching en intervisie voor de aangestelde directeuren en een subsidiebedrag van € 20.000,- om afstemming tussen de directeuren mogelijk te maken.
De bureaus Duojob en Interstudie zijn beide nauw betrokken bij de uitvoering van het project. Duojob heeft met name een taak gehad in het verschaffen van informatie over het project en het werven van scholen voor de voorlichtingsbijeenkomsten en het project. Interstudie is nauw betrokken bij de scholen die in het project participeren, nadat zij van Duojob een positief advies hebben ontvangen voor deelname aan het project. Interstudie begeleidt de besturen/scholen in hun zoektocht naar geschikte kandidaten.
Om in aanmerking te komen voor deelname aan het project dienen besturen bereid te zijn deel te nemen aan een workshop en een quickscan. In de workshop komen de voor- en nadelen van een duobaan in de eigen bestuursorganisatie ter sprake. Daarbij wordt aandacht besteed aan mogelijke taak- en functieafbakeningen, de positie van de directeuren binnen de organisatie, het werving- en selectieproces en de begeleiding en monitoring in het eerste jaar. De quickscan maakt deel uit van de workshop en wordt door bureau Duojob uitgevoerd om te kunnen beoordelen of er voldoende draagvlak binnen de organisatie is en of de juiste functie- en organisatiekenmerken aanwezig zijn om een geslaagd duaal leiderschap mogelijk te maken.[5]
Het project ging van start in mei 2002. Vanaf dat moment konden besturen zich inschrijven. De inschrijving voor deelname aan het project sloot op 1 november 2002, maar de begeleiding door Interstudie loopt nog door.

In de maanden april, mei, september en oktober van het vorige jaar zijn in het kader van het project 18 regionale voorlichtingsbijeenkomsten gehouden. Het aantal deelnemers van de voorlichtingsbijeenkomsten, dat ongeveer 90 bedroeg[6], werd door het Ministerie van OCenW als tegenvallend beoordeeld. Het aantal aanmeldingen voor deelname aan de regeling was evenmin hoog. Na sluiting van de intaketermijn voor het project was er sprake van ruim 50 aanvragen. Daarvan zitten er 34 à 38 in de procedure, waarvan er 18 door de workshop heen zijn. Er zijn inmiddels vier duo's gestart.[7] Deze aantallen roepen bij het ministerie de vraag op in welke mate de regeling aansluit op de behoefte van scholen en besturen.

Een aantal factoren speelt op voorhand een rol bij het bepalen van die behoefte. De belangstelling van scholen voor de mogelijkheden die de regeling biedt, is een belangrijke factor. Enerzijds speelt een rol hoe schoolbesturen tegenover duobanen staan. Hoe kijken zij bijvoorbeeld aan tegen het idee van twee kapiteins op één schip? Is een duoformatie een manier om de zwaarte van het schoolmanagement te verminderen? Eerdere onderzoeksresultaten

[5] Uitleg 13, 29 mei 2002.

[6] Deelnemersbestand voorlichtingsbijeenkomsten Duojob.

[7] Statusrapportage Duojob (januari 2003).

wezen uit dat veel besturen er wel voor voelen. Uit het onderzoek "Duobanen voor schoolleiders in het primair onderwijs"[8] kwam naar voren dat een derde van de besturen positief staat tegenover het invoeren van duobanen. Elf procent van de ondervraagde besturen wilde onvoorwaardelijk een duobaan instellen. Dat betekent dat van de in totaal circa 1860 besturen voor primair onderwijs er in potentie zo'n 840 belangstelling zouden kunnen hebben voor de voorlichtingsbijeenkomsten van Duojob.
Uit datzelfde onderzoek kwam naar voren dat 30 procent van de ondervraagde besturen ervan uitging dat het effect van duobanen op de aantrekkingskracht van de directiefunctie gering is, omdat vrouwelijke leerkrachten ook niet voor een directiefunctie zouden willen kiezen als deze in deeltijd zou zijn.
Anderzijds bepalen de voorwaarden voor deelname aan de regeling hoeveel scholen in aanmerking komen, los van de vraag of zij in principe positief tegenover een duobaan voor directiefuncties staan. De regeling stelt als voorwaarde dat de in de vorm van een duobaan te bezetten directiefunctie een omvang van minimaal 0,9 en maximaal 1,2 FTE mag hebben. Wellicht hebben scholen moeite met deze voorwaarde. Daarnaast bestaat op veel scholen de directiefunctie niet fulltime uit directietaken. Dit zou bij scholen die gebruik willen maken van de regeling op praktische bezwaren kunnen stuiten, omdat het aantal uren directieformatie dat over twee directeuren verdeeld dient te worden dan relatief gering kan zijn. In dit onderzoek staan deze en andere aspecten die een rol spelen bij de overweging al dan niet deel te nemen aan het project centraal.

1.3 Onderzoeksvragen

De volgende onderzoeksvragen staan in dit onderzoek centraal:

1. *Wat is de bekendheid van de regeling onder de groep besturen/scholen die niet hebben deelgenomen aan een informatiebijeenkomst?*

2. *Sluit het aanbod (de regeling) aan op een behoefte van de doelgroep (besturen/scholen met een vacature voor een directiefunctie?*

3. *Wat zijn redenen van besturen/scholen die wel hebben deelgenomen aan een informatiebijeenkomst om niet deel te nemen aan het project?*

4. *Onderscheiden de deelnemende besturen/scholen zich op bepaalde kenmerken van besturen/scholen die niet deelnemen?*

[8] Hermanussen *et al.,* IVA 2002.

5. *Onder welke condities is verlenging van de regeling zinvol?*

1.4 Onderzoeksopzet

1.4.1 Inleiding

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie verzameld in vijf stappen.

Kwantitatief deel

1. Een analyse van de achtergrondkenmerken van de deelnemende besturen.
2. Een korte schriftelijke enquête onder bestuurders en directieleden in het primair onderwijs.

Kwalitatief deel

3. Diepte-interviews met sleutelinformanten.
4. Telefonische interviews onder besturen met vacatures voor directiefuncties.
5. Telefonische interviews met deelnemers aan de informatiebijeenkomsten en/of de regeling.

1.4.2 Steekproef, selectie en respons

Interviews

Om antwoord te kunnen geven op de vragen in hoeverre de regeling aansluit op een behoefte van de doelgroep, wat de redenen van besturen of scholen zijn om al dan niet deel te nemen aan de regeling en onder welke condities een verlenging van de regeling zinvol is, werden 48 besturen/scholen telefonisch geïnterviewd. Deze 48 besturen/scholen zijn onder te verdelen in vier groepen. De eerste groep bestaat uit besturen die gedurende het tweede en/of derde kwartaal van 2002 vacatures hebben gehad voor directiefuncties, maar geen belangstelling hebben getoond voor de voorlichtingsbijeenkomsten en/of de regeling. De tweede groep wordt gevormd door besturen of scholen die een aanvraag hebben ingediend voor deelname aan het project en van Duojob een positief advies hebben gekregen om deel te nemen. De derde groep bestaat uit besturen die een informatiebijeenkomst bezochten, maar zich niet hebben aangemeld voor deelname aan het project. De laatste groep, ten slotte, wordt gevormd door besturen die een aanvraag indienden voor deelname aan het project, maar deze aanvraag op eigen initiatief hebben terugtrokken of door Duojob afgewezen werden voor deelname aan het project. Hieronder wordt nader ingegaan op deze telefonische interviews.

Telefonische interviews onder besturen met vacatures in mei – september 2002

Met 22 besturen die in het tweede en/of derde kwartaal van 2002 een directievacature hadden, zijn korte telefonische interviews gehouden. Vanuit de Arbeidsmarktbarometer Primair Onderwijs was bekend welke besturen in die periode een vacature hadden. Het totaal aantal besturen dat in het tweede en/of derde kwartaal van 2002 een directievacature had, bedroeg 72. Uit deze groep van 72 besturen werden 37 besturen geselecteerd voor de telefonische interviews. Van deze 37 besturen waren er zes niet bereikbaar of hadden geen tijd en zeiden er vijf geen directievacature te hebben gehad.[9] In drie gevallen was sprake van een vacature voor een locatiedirecteur[10] en één bestuur wilde niet meewerken omdat het uit principe nooit aan een onderzoek meedoet.

Wij hebben ernaar gestreefd een groep besturen te selecteren die de variatie onder besturen voor primair onderwijs in Nederland wat betreft relevante achtergrondkenmerken weerspiegelde. Openbare en grote besturen waren onder de responderende besturen iets oververtegenwoordigd, aangezien wij de verwachting hadden dat deze besturen meer over duobanen zouden hebben nagedacht.

Telefonische interviews onder deelnemers

Er zijn tevens telefonische interviews uitgevoerd met 26 besturen/scholen die op één of andere wijze belangstelling hebben getoond voor het project. Van Duojob ontvingen wij een bestand met deelnemers aan de informatiebijeenkomst en de meest recente statusrapportage van besturen die een aanvraag tot deelname indienden. Het toegestuurde materiaal was wat betreft de deelnemers aan de informatiebijeenkomst niet helemaal volledig, waardoor het voor een aantal deelnemers niet mogelijk was het bijbehorende bestuur te achterhalen.

Op basis van de twee toegestuurde bestanden beschikten wij over 78 besturen/scholen waarvan een woordvoerder kon worden benaderd. Uit deze groep is een selectie van 34 besturen/scholen gemaakt die door ons benaderd zijn voor een telefonisch interview.

Acht van de 34 benaderde besturen/scholen hebben niet aan het onderzoek deelgenomen. De redenen hiervoor waren dat het bestuur niet wist van deelname aan de informatiebijeenkomst of respondenten niet bereikbaar bleken.

Bij de selectie van deze besturen is in de eerste plaats geprobeerd voldoende spreiding aan te brengen in de volgende drie groepen: besturen die een positief advies ontvingen voor deelname aan het project, besturen/scholen die een voorlichtingsbijeenkomst bezochten maar afzagen van deelname aan het project en besturen/scholen die aanvankelijk een aanvraag indienden voor deelname aan het project, maar uiteindelijk afzagen van deelname of door Duojob werden afgewezen. In de tweede plaats hebben wij gestreefd naar een redelijke verdeling

[9] Voor deze besturen gold dat er alleen in formele zin sprake was van een vacature, maar dat hiervoor niet geworven is.

[10] Aangezien de regeling zich niet op locatiedirecteuren richt, zouden deze besturen geen relevante aanvulling betekenen voor het onderzoek.

van de deelnemende besturen over de achtergrondkenmerken regio, denominatie en bestuursomvang. Grote en openbare besturen waren enigszins oververtegenwoordigd in deze categorie respondenten. Dat is ook logisch, aangezien de besturen in de groep waaruit geselecteerd is ook vooral grote en openbare besturen zijn (zie hoofdstuk 2).

Diepte-interviews

Naast de telefonische interviews met de 48 besturen/scholen werden er vijf diepte-interviews uitgevoerd. In de eerste plaats werden er face-to-face interviews gehouden met vertegenwoordigers van Duojob en Interstudie. Het doel van deze gesprekken was een eerste inzicht te krijgen in de redenen van besturen om deel te nemen aan de voorlichtingsbijeenkomst en/of het project of daarvan af te zien. Tevens gaven deze interviews zicht op het verloop van het project totnogtoe en de knelpunten van de regeling.

Naast de face-to-face interviews werden nog drie telefonische interviews uitgevoerd: één met een vertegenwoordiger van AVS, één met een vertegenwoordiger van de besturenorganisatie VOS/ABB en één met een coördinator van één van de vijf kweekvijvers voor directeuren primair onderwijs. Het doel van deze interviews was om via de indruk van de vertegenwoordigers een beeld te krijgen van hoe het project leeft bij directeuren, besturenorganisaties en kweekvijverstudenten.

Schriftelijke enquête onder besturen en scholen

Eén van de doelen van dit onderzoek was na te gaan wat de bekendheid van de regeling is bij schoolbesturen. Hoewel de telefonische interviews met besturen die in 2002 een directievacature hadden gehad hiervan een beeld geven, kunnen wij op basis van die interviews geen betrouwbare uitspraken doen over de bekendheid van het project. Daarom is een representatieve steekproef van besturen en scholen over de bekendheid van de regeling bevraagd. Voor de Arbeidsmarktbarometers Primair Onderwijs en Voortgezet Onderwijs benaderde Regioplan in de maanden januari en februari 2003 334 besturen met scholen voor primair onderwijs met een schriftelijke enquête over directievacatures in het vierde kwartaal van 2002. Deze vragenlijst werd uitgebreid met enkele vragen voor dit onderzoek waarin we vroegen of het bestuur bekend was met de regeling, of het bestuur overwogen had deel te nemen aan het project en wat de redenen waren om niet deel te nemen. Van de 334 enquêtes werden er 186 teruggestuurd, een respons van 56 procent.

Tevens werd nagegaan wat de bekendheid van de regeling is onder scholen. Dit gebeurde eveneens door een aantal vragen toe te voegen aan een vragenlijst die in het kader van de Arbeidsmarktbarometer naar schooldirecteuren werd gestuurd. De enquête die voor dit onderzoek werd toegevoegd bevatte vragen over de bekendheid van directeuren met de regeling, of hun scholen ooit hadden overwogen om deel te nemen aan het project, wat de redenen waren om niet deel te nemen aan het project en of zij zelf bereid zouden zijn om een deel van hun directie-uren af te staan aan een duopartner. In totaal werden ruim 1000 van deze

vragenlijsten verstuurd, waarvan er 537 ingevuld terugkwamen. De respons bedroeg daarmee 54 procent.
Voor beide responsgroepen is een responsanalyse uitgevoerd. Deze laat zien dat onder directeuren die gerespondeerd hebben, een geringe oververtegenwoordiging is van rooms-katholieke scholen en scholen uit het Zuiden van het land. Scholen uit het Westen en openbare scholen voor primair onderwijs waren licht ondervertegenwoordigd. Omdat het afwijkingen van maximaal vijf procentpunt betreft, is hiervoor niet gecorrigeerd door middel van een weging.
De groep bestuurders vormt een representatieve afspiegeling van de totale bestuurspopulatie wat betreft de achtergrondkenmerken regio, denominatie en bestuursomvang. Zie voor details van de responsanalyse bijlage 1.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van dit rapport worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. In hoofdstuk 3 ten slotte volgen de conclusies en samenvatting van het onderzoek.

2 RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. In paragraaf 2.1 gaan we in op de bekendheid van het project. Paragraaf 2.2 gaat in op de vraag wat de belangstelling voor het project is. In paragraaf 2.3 wordt aandacht besteed aan de redenen van besturen om deel te willen nemen aan het project. In paragraaf 2.4 staan redenen om niet deel te nemen centraal. In paragraaf 2.5 gaan we in op de vraag of de regeling aansluit op de behoefte. Paragraaf 2.6, ten slotte, gaat in op de vraag op welke punten deelnemers van niet-deelnemers verschillen.

2.1 Bekendheid van de regeling

We zijn de bekendheid met de regeling nagegaan met behulp van gegevens over schoolbesturen en directeuren die deelnamen aan de schriftelijke enquête en op basis van interviews met niet-deelnemers met een vacature. Tevens zijn we de bekendheid met de regeling nagegaan met behulp van de aanvullende interviews met sleutelinformanten en hebben we bekeken hoe de besturen die interesse hebben getoond voor het project van het project op de hoogte zijn geraakt.

De bekendheid van het project onder besturen die geen belangstelling hebben getoond
Zoals uit tabel 2.1 blijkt, gaf driekwart van de schoolbesturen aan bekend te zijn met het project duobanen. Het is hierbij interessant te vermelden dat de bekendheid van het project het grootst is onder besturen met een grote bestuursomvang.
Wat betreft de directeuren was sprake van een vergelijkbaar percentage respondenten dat op de hoogte zei te zijn van de regeling.

Tabel 2.1 Bekendheid met project

	Besturen		Directeuren	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Ja	136	76%	382	75%
Nee	43	24%	129	25%
Totaal	179	100%	511	100%

Besturen die recentelijk een vacature hebben gehad voor een directiefunctie, maar geen belangstelling hebben getoond voor het project, vormen een interessante groep voor dit onderzoek. Gezien de problemen op de arbeidsmarkt zou immers juist van deze besturen verwacht

mogen worden dat zij zich op de hoogte hebben gesteld van maatregelen die behulpzaam zouden kunnen zijn bij het vervullen van directievacatures. Van de 22 besturen met wie wij een telefonisch interview hielden, hadden er 20 een vacature voor een directeur en 2 voor een adjunct-directeur.[1] Van de 22 vacatures zijn er inmiddels 15 vervuld, staan 6 vacatures nog steeds open en is 1 vacature vervallen.
Op de vraag of men op de hoogte was van het project, antwoordden 13 respondenten bevestigend. Van deze 13 respondenten gaven er 6 aan slechts vluchtig van het project gehoord te hebben. De overige 9 respondenten waren niet op de hoogte van de regeling.[2]
Tijdens de telefonische interviews was het mogelijk om specifieker in te gaan op de vraag hoe bekend de besturen eigenlijk waren met het project. Een dergelijke nuancering met betrekking tot deze vraag was voor de deelnemers aan de enquête niet mogelijk. Het is waarschijnlijk dat de bekendheid met het project ook onder deze groep vaak niet meer dan oppervlakkig is.

Bekendheid volgens sleutelinformanten
Uit de gesprekken die wij voerden met de vertegenwoordigers van AVS en de besturenorganisatie VOS/ABB is gebleken dat zij het aantal schoolbesturen en scholen dat echt van het project weet niet erg hoog inschatten. Hoewel zij niet twijfelen aan de hoeveelheid bekendheid die aan het project is gegeven, hebben zij de indruk dat het project niet sterk leeft onder directeuren en schoolbesturen. De informatie zal daardoor wellicht minder vaak aandachtig bestudeerd zijn. Volgens de woordvoerder van Duojob is de mailing over het project in veel gevallen niet bij de juiste personen, te weten bestuursleden, terechtgekomen[3]. Volgens hem zou de belangstelling hoger zijn geweest indien de bestuurders benaderd waren.
Zowel wij als de vertegenwoordigers van Duojob en Interstudie hebben de indruk dat de voorlichtingsbijeenkomsten over het project deels zijn bezocht door geïnteresseerde directieleden en leerkrachten in plaats van de feitelijke beslissers, namelijk bestuursleden. Waren de aanwezigen op de voorlichtingsbijeenkomst alleen bestuurders geweest, dan had het aantal aanvragen wellicht hoger gelegen.

Hoe zijn belangstellenden bekend geraakt met het project?
In het kader van dit onderzoek werden 26 besturen/scholen geïnterviewd die belangstelling hebben getoond voor het 'Startproject duobanen' door een informatiebijeenkomst te bezoe-

[1] Onder de respondenten uit deze categorie bevonden zich 17 bestuursleden, 3 bovenschoolse managers en 2 directeuren.

[2] De helft van deze respondenten gaf aan (wellicht) belangstelling voor de regeling te hebben gehad als zij daarvan op de hoogte waren geweest.

[3] De vertegenwoordiger van Duojob heeft aangegeven dat hij van mening is dat er geen sprake is van een geringe opkomst.

ken en/of een aanvraag in te dienen voor deelname aan het project.[4] Van deze 26 besturen namen er 21 deel aan een voorlichtingsbijeenkomst. De meeste besturen waren op de hoogte geraakt van het project en de informatiebijeenkomst door het lezen van het Gele Katern of via de mailing van het Ministerie van OCenW.

Conclusie
Het project geniet een brede bekendheid. Een groot deel van de respondenten heeft aangegeven van het project gehoord te hebben. De belangstelling voor het project was deels afkomstig van niet-beslissers.

2.2 De behoefte aan de regeling

De vraag of er behoefte is aan de regeling is in dit onderzoek in brede zin onderzocht door de redenen van besturen om al dan niet deel te willen nemen na te gaan. De resultaten hiervan beschrijven we in de navolgende paragrafen. Wanneer we 'de behoefte aan de regeling' in beperkte zin opvatten, kan dit vertaald worden in de vraag of besturen/scholen ooit overwogen hebben om deel te nemen aan het project. Hierop gaan wij in deze paragraaf in. Daarnaast besteden we in deze paragraaf aandacht aan de vraag of directeuren bereid zouden zijn een deel van hun directie-uren over te dragen aan een duopartner.

Hebben besturen overwogen om deel te nemen?
Hoewel de bekendheid van het project onder de schoolbesturen en scholen die deelnamen aan de schriftelijke enquêtes groot bleek te zijn, gaf het grootste deel van de respondenten uit deze categorieën aan nooit over deelname aan het project te hebben nagedacht (zie overzicht in tabel 2.2).

Tabel 2.2 Overwogen om deel te nemen

	Besturen		Directeuren	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Ja, we nemen deel	5	4%	3	1%
Ja, maar geen deelname	31	23%	52	14%
Deelname niet overwogen	96	73%	320	85%
Totaal	132	100%	375	100%

[4] Hoewel we besturen hebben benaderd, maakten niet alle respondenten uit deze categorie deel uit van het bestuur. In veel gevallen konden andere woordvoerders binnen de school de vragen beter beantwoorden. Van de 26 respondenten maakten er 12 deel uit van het bestuur, waren er 10 (bovenschools) directeur, 3 adjunct-directeur en 1 leerkracht.

Ook bij besturen met een directievacature is onderzocht of zij ooit overwogen hebben deel te nemen aan het project. Slechts 2 van de 22 respondenten uit deze groep gaven aan ooit overwogen te hebben om aan het project deel te nemen. Dat zijn er naar verhouding dus veel minder dan onder de brede steekproef, terwijl ze er gezien de vacature meer aanleiding voor hadden.
Voorafgaand aan de vraag of de besturen ooit hadden overwogen om deel te nemen aan het project, werd de vraag gesteld of zij er ooit over hadden nagedacht de betreffende of een andere vacature middels een duoformatie te vervullen. 5 van de 22 besturen zeiden hier nooit over nagedacht te hebben. De overige 17 respondenten gaven aan, al dan niet serieus, wel eens over een duoformatie te hebben nagedacht.
Een groot deel van de ondervraagde besturen gaf aan in principe open te staan voor een duoformatie "mits dat de gewenste kwaliteit op zou leveren".

Bereidheid van directeuren om uren over te dragen aan een duopartner
Eén manier voor scholen om deel te nemen aan het project is wanneer de zittende directeur bereid is een stapje terug te doen. Het vrijvallende deel van de formatie kan dan door een duopartner worden bezet. In de schriftelijke enquête voor directeuren is gevraagd of zij hiervoor belangstelling zouden hebben (zie overzicht in tabel 2.3). Ruim 20 procent van de respondenten is onder bepaalde voorwaarden bereid om in een duoformatie te werken. Het grootste deel van de directeuren wil niet minder of in een duoformatie werken.

Tabel 2.3 Bereidheid om directie-uren over te dragen aan duopartner*

	Aantal	Percentage
Ja, zonder meer	20	4%
Ja, mits een goede duopartner	57	11%
Ja, maar niet zoveel minder uren	39	7%
Nee, wil niet minder werken	237	44%
Nee, wil niet in duobaan	166	31%
Overig	34	6%
N = 537		

* Meerdere antwoorden mogelijk

Uit het gesprek met de kweekvijvercoördinator kwam naar voren dat zij de indruk heeft dat de studenten van de kweekvijvers, meer dan zittende directeuren, de doelgroep vormen voor een project als duobanen. Volgens deze coördinator zijn zittende directeuren huiverig als het gaat om duobanen, zij zien te veel nadelen. Kweekvijverstudenten denken na over de vraag of zij in de toekomst wel of niet directeur willen worden. Sommige studenten, vooral vrouwen, laten wel eens vallen dat zij het leuk zouden vinden om een directiefunctie met z'n tweeën te vervullen, terwijl ze het begrip duobanen en het project vaak helemaal niet kennen. Onder deze groep studenten bestaan dus waarschijnlijk wel belangstelling voor een dergelijke manier van werken.

Kortom: besturen en (aankomende) directeuren staan “in principe” open voor een duoformatie. Toch is vaak niet serieus overwogen om deel te nemen. We komen hierop in paragraaf 2.4 terug, als we bespreken waarom besturen niet deelnemen.

2.3 Redenen om deel te nemen aan het project

In deze paragraaf besteden we aandacht aan redenen van besturen om deel te willen nemen aan het project. Informatie met betrekking tot deze redenen kunnen we ontlenen aan de interviews die wij hielden met zowel besturen die interesse hebben getoond voor het project als de besturen die geen interesse hadden.
Aan de sleutelinformanten is bovendien gevraagd wat hun indruk is met betrekking tot redenen van besturen om deel te willen nemen aan het project. De vertegenwoordigers van Duojob, Interstudie en AVS gaven aan dat volgens hen de meeste besturen interesse voor het project hebben getoond omdat zij moeite hebben met het vervullen van een directievacature. Uit de gesprekken met de sleutelinformanten van Duojob en Interstudie is verder gebleken dat een deel van de besturen mee wilde doen aan het project omdat zij geschikte kandidaten voor een directiefunctie hadden die alleen parttime wilden werken, omdat de zittende directeur op korte termijn uit zou treden of omdat zij vrouwen de kans wilden bieden door te stromen. Een nevendoelstelling van het project was om een grotere doorstroom van het aantal vrouwen naar managementfuncties te realiseren. Het aantal besturen dat een duobaan wil invoeren om doorstroom van vrouwen naar managementfuncties mogelijk te maken, is volgens de sleutelinformanten van Duojob en Interstudie echter gering.

Redenen deelname voorlichtingsbijeenkomst
Op grond van de indruk die leeft bij de vertegenwoordigers van Duojob en Interstudie en op basis van het deelnemersbestand van de voorlichtingsbijeenkomst vermoeden wij dat een deel van de aanwezigen bij de voorlichtingsbijeenkomsten op persoonlijke titel kwam, zonder medeweten van hun bestuur. Tijdens de uitvoering van de telefonische interviews hebben wij drie mensen gesproken die op persoonlijke titel naar de voorlichtingsbijeenkomst waren geweest en we hebben ervoor gekozen deze mensen niet bij het onderzoek te betrekken. Wel hebben wij interviews gehouden met directeuren die in de eerste plaats zelf geïnteresseerd waren in een duobaan, maar daarbij ook de steun van hun bestuur hadden verworven. We hebben deze directeuren gevraagd met name de overwegingen van hun bestuur om een bijeenkomst te bezoeken weer te geven.
Van de 26 besturen die interesse hebben getoond voor het project, namen er 21 deel aan de voorlichtingsbijeenkomst. De belangrijkste reden voor besturen om een informatiebijeenkomst te bezoeken was dat er binnen het bestuur sprake was van een vacature of dat deze op termijn zou ontstaan. De informatiebijeenkomst zou hen inzicht kunnen verschaffen in de

vraag of het vervullen van deze vacature middels een duoformatie tot de mogelijkheden behoorde. Voor ongeveer een kwart van deze besturen gold overigens dat er al sprake was van één of twee geschikte kandidaten die de functie parttime zouden willen vervullen. Een klein deel van de bezoekers gaf als reden voor deelname aan de informatiebijeenkomst dat de huidige directeur een stapje terug wilde doen. Andere motivaties voor het bezoeken van de informatiebijeenkomst waren dat men nader belicht wilde zien wat de voor- en nadelen van een duoformatie zijn en het aantal vrouwen in het management wilde versterken.

Redenen om deel te nemen van besturen die een positief advies kregen
In het kader van dit onderzoek werden 11 besturen geïnterviewd die van Duojob een positief advies hebben ontvangen voor deelname aan het project. De redenen van deze besturen om een aanvraag tot deelname in te dienen, kunnen zowel gezocht worden in omstandigheden binnen de school of het bestuur als in aspecten van de regeling. Hoewel de besturen in een groot deel van de gevallen door een combinatie van factoren gemotiveerd werden tot deelname, lijkt het erop dat school- of bestuursgebonden factoren het belangrijkste waren. We geven hieronder de belangrijkste redenen weer:

- Meer dan de helft van de besturen gaf aan moeite te hebben met het vervullen van de directievacature en deelname aan het project als een oplossing voor dit probleem te zien. Voor bijna de helft van de besturen gold dat er al sprake was van één of twee kandidaten die de directiefunctie in een duobaan uit zouden willen oefenen.
- Een kleiner aantal besturen had te maken met een zittende directeur die een stap terug wilde doen vanwege de zwaarte van de functie. De motivatie om deel te nemen aan het project lag in deze gevallen in het feit dat men de directeur wilde behouden.
- Een andere motivatie voor deelname was dat men meer vrouwen in het management wilde.

Wat betreft aspecten van de regeling die een rol speelden in het besluit om deel te nemen, kan geconcludeerd worden dat het vooruitzicht op begeleiding door Interstudie en het gebruik kunnen maken van het wervings- en selectietraject van Interstudie belangrijke motivaties waren om deel te willen nemen aan het project, evenals de subsidie.
Een opmerkelijke reden voor deelname die door één van de respondenten genoemd werd, was dat het zijns inziens binnen een duoformatie makkelijker wordt voor scholen om mensen voor een directiefunctie aan te stellen die wel veel managementervaring hebben, maar geen onderwijsbevoegdheid.

Een voorwaarde om in aanmerking te kunnen komen voor deelname aan het project was het volgen van een workshop. Hoewel de meeste respondenten deze verplichting als hoofdreden voor deelname aan de workshop noemden, konden zij tevens een aantal andere motivaties aangeven. De belangrijkste van deze motivaties waren het verkrijgen van extra informatie

over de voor- en nadelen van een eventuele duoformatie en het bespreken van de risico's. Voor enkele besturen was de workshop een middel om te kijken of het in de gegeven situatie mogelijk was een duoformatie in te voeren.

Redenen om deel te willen nemen van de besturen die afvielen

Naast de 11 besturen die van Duojob een positief advies kregen voor deelname aan het project, werden nog 15 andere respondenten van besturen geïnterviewd die òf alleen de informatiebijeenkomst bezochten, óf een aanvraag indienden, maar geen deelnemer werden.

Hoewel deze 15 respondenten om uiteenlopende redenen niet deelnemen aan het project, hebben zij wel aangegeven welke aspecten van het project zij positief vonden en onder welke omstandigheden of voorwaarden zij wellicht wel mee hadden gedaan.

- Met betrekking tot aspecten van de regeling gaf bijna de helft van de respondenten aan dat zij wel mee hadden willen doen aan het project vanwege de subsidie.
- Eveneens ruim de helft van de respondenten vond de begeleiding of de werving en selectie door Interstudie een reden om deel te nemen aan de regeling.
- Een reden die eveneens vaak genoemd werd om mee te willen doen aan het project was de mogelijkheid in een duoformatie te kunnen werken. Een derde van de respondenten gaf aan de directiefunctie als zwaar te ervaren en een duopartner te zien als een mogelijkheid om zichzelf te ontlasten, een balans aan te brengen in de verdeling van de taken, de verantwoordelijkheid te delen, elkaar aan te vullen wat betreft competenties en een klankbord te hebben. De respondenten die deze reden noemden waren zelf directeur en spraken met betrekking tot dit specifieke punt niet voor hun bestuur.
- Een vijfde van de respondenten zou wel deel willen nemen als de vacature niet op een andere wijze vervuld had kunnen worden.

Redenen van besturen die geen belangstelling hebben getoond (en een vacature hadden)

Ook tijdens de telefonische interviews met de besturen die in het tweede of derde kwartaal van 2002 een directievacature hadden en waarvan de meeste deelname niet hebben overwogen, is gevraagd of de besturen onder andere voorwaarden of bij andere omstandigheden wel deel hadden willen nemen aan het project. De meeste besturen beantwoordden deze vraag ontkennend.

Een aantal besturen verklaarde eventueel belangstelling voor deelname aan het project te hebben gehad als de vacature niet vervuld had kunnen worden en/of indien geschikte kandidaten alleen in duoformatie zouden willen werken.

Slechts een klein deel van de ondervraagde respondenten gaf aan dat zij eventueel deel hadden willen nemen aan het project vanwege de voordelen die de regeling met zich meebrengt, zoals de stimuleringsbijdrage.

2.4 Redenen om niet deel te nemen aan het project

In deze paragraaf staan de redenen om niet deel te nemen aan het project centraal. Informatie met betrekking tot de vraag waarom besturen niet deel wilden nemen aan het project kunnen wij zowel ontlenen aan de schriftelijke enquêtes onder schoolbesturen en directeuren als aan de telefonische interviews met de besturen. Tevens hebben de gesprekken met de sleutelinformanten ons inzicht verschaft in de redenen van besturen/scholen om af te zien van deelname aan het project. De redenen die door elk van de onderzoeksgroepen gegeven worden verschillen en zijn afhankelijk van de fase in het traject waarin men zich bevindt.

Redenen van besturen die geen belangstelling hebben getoond voor het project
Uit de analyse van de schriftelijke enquêtes onder schoolbesturen bleek het feit dat er geen sprake was geweest van een directievacature veruit de belangrijkste reden te zijn om niet deel te nemen aan het project. In twee derde van de gevallen werd deze reden als enige reden genoemd, in een derde van de gevallen in combinatie met andere redenen. Deze reden werd overigens vaker genoemd door besturen die nooit hadden overwogen deel te nemen dan door besturen die dat wel hadden gedaan. Andere belangrijke redenen om niet deel te nemen waren dat het bestuur een duoformatie onwenselijk achtte, de directeur het niet wilde of dat er sprake was van te weinig directieformatie (zie overzicht in tabel 2.3).
Ook aan directeuren werd de vraag voorgelegd om wat voor reden zij niet deelnemen aan het project. Ook voor de directeuren gold dat de belangrijkste reden om niet deel te nemen aan het project het ontbreken van een directievacature was. Tevens gaf een aanzienlijk deel van de directeuren aan dat zij niet deel wilden nemen omdat zij een duobaan niet realiseerbaar achten of over te weinig directieformatie beschikken.[5]

Tabel 2.4 Redenen schoolbesturen om niet deel te nemen*

	Aantal	Percentage
Geen directievacature	86	63%
Te laat op de hoogte	1	1%
Duobaan niet realiseerbaar	10	7%
Duobaan niet wenselijk	21	15%
Directeuren willen niet	18	13%
Te weinig formatie	15	11%
Ondersteuning niet nodig	5	4%
Overig	18	13%
N = 186		

* Meerdere antwoorden mogelijk.

[5] Aangezien aan de directeuren niet precies dezelfde antwoordcategorieën werden voorgelegd als aan de besturen, is vergelijking van de groepen niet mogelijk.

Ook aan besturen met een directievacature is gevraagd om wat voor redenen zij niet deel zouden willen nemen aan het project. Zij gaven louter antwoorden die samenhangen met school- of bestuursspecifieke omstandigheden.
Ondanks het feit dat veel van de ondervraagde besturen verklaarden in principe open te staan voor een duoformatie, gaf een groot deel aan uiteindelijk toch de voorkeur te geven aan een éénhoofdige directie. Er werden diverse argumenten gegeven voor deze voorkeur:

- Een aantal besturen vond de omvang van de directieformatie te klein voor een duoformatie. Door het vervullen van de vacature middels twee personen zouden de directietaken te veel versnipperd raken.
- Een duoformatie zou meer werk geven door het grotere aantal functioneringsgesprekken, de grotere behoefte aan coördinatie en begeleiding en moeilijkere afstemming.
- Bij één directeur is er sprake van één aanspreekpunt voor het team, minder kans op communicatieproblemen, kan er geen sprake zijn van verschil in acceptatie door teamleden en zijn taakoverdracht en taakverdeling niet nodig.
- Een klein deel van de besturen gaf aan het invoeren van een duo-directie ongewenst te vinden omdat dat zou leiden tot een te versnipperd geheel binnen de school, vanwege het grote percentage leerkrachten dat al parttime werkt.

Kortom: er werden door de besturen die geen belangstelling hebben getoond voor het project uiteenlopende redenen genoemd om niet deel te nemen. Veel besturen vonden een duoformatie niet wenselijk, omdat zij te weinig directieformatie hadden, omdat een duoformatie moeilijkere communicatie en overdracht met zich meebrengt en omdat één directeur meer duidelijkheid zou scheppen voor het team.

Redenen van besturen die belangstelling hebben getoond
Voor het merendeel van de respondenten dat naar een informatiebijeenkomst ging en/of een aanvraag voor deelname indiende, maar afzag van deelname[6], gold dat aspecten binnen de school of het bestuur leidden tot het besluit om niet deel te nemen aan het project. In een aantal gevallen was er binnen het bestuur geen draagvlak voor het invoeren van een duoformatie. Gezien het feit dat het bestuur de aanvraag tot deelname in moest dienen, lijkt deze reden alleen van toepassing te zijn op de besturen of scholen die na de informatiebijeenkomst besloten niet deel te nemen aan het project. Toch bleek in het geval van twee besturen die wel een aanvraag indienden te gelden dat onvoldoende draagvlak binnen het bestuur een reden

[6] Deze categorie bestaat uit respondenten die óf alleen de informatiebijeenkomst bezochten (8) óf een aanvraag indienden maar geen deelnemer werden (7). Van de respondenten die een aanvraag indienden, trokken 5 zich op eigen initiatief terug. De andere 2 werden op advies van Duojob afgewezen voor deelname aan het project. Aangezien de redenen die door deze respondenten gegeven werden om af te zien van deelname overeenstemming vertonen, is er in dit rapport voor gekozen de resultaten uit deze interviews samen te behandelen.

was om die aanvraag in te trekken.[7] Het ontbreken van draagvlak had verschillende oorzaken, die veel overeenkomsten vertonen met de redenen die gegeven werden door de besturen die geen belangstelling hebben getoond voor het project. Zo gold voor een aantal besturen dat zij het in de gegeven schoolsituatie niet wenselijk vonden om een duoformatie aan te stellen, omdat:

- er al sprake was van veel (leerkracht-)duo's in het team;
- het bestuur boven de adjunct niet een duo-directie wilde plaatsen;
- de school te klein werd bevonden voor twee directeuren;
- men liever geen twee kapiteins op één schip wilde;
- men liever geen directeur wilde die niet fulltime beschikbaar is;
- men geen geschikt duo kon vinden.

Naast het ontbreken van draagvlak binnen het bestuur zag een aantal besturen af van deelname aan het project omdat zij hun vacature inmiddels hadden kunnen vervullen middels een fulltime directeur.

Voor een aantal respondenten werd deelname aan het project ontmoedigd door aspecten die met de regeling samenhangen.

- De meest genoemde reden in dit verband was dat het binnen de regeling niet mogelijk is om de functie van directeur te combineren met die van leerkracht.[8] De maximale betrekkingsomvang van 0,6 FTE betekent voor een deel van de directeuren dat zij te veel aan salaris en pensioen zouden moeten inleveren. Enkele respondenten waren van mening dat het combineren van een directiefunctie met lesgevende taken belangrijk is om feeling met het veld te behouden.
- Twee respondenten noemden de korte looptijd van de regeling als nadelig aspect. Deze respondenten verklaarden dat het invoeren van een duoformatie nog niet aan de orde was, omdat de mogelijkheid nog intern besproken moest worden of men pas over langere tijd gebruik zou kunnen maken van de regeling. Voor deze besturen was het niet mogelijk om de aanvraag rond te krijgen voor de sluitingsdatum.

Ook aan de besturen die besloten hebben wél deel te nemen aan het project, is expliciet gevraagd of zij nadelen van de regeling konden noemen.
Een aantal respondenten gaf aan dat de verwachtingen die zij vooraf had met betrekking tot de werving- en selectie van kandidaten voor de bestaande directievacature tegenvielen. Het vinden van een duopartner is even moeilijk gebleken als het vinden van een fulltime directeur, men is van mening dat er weinig initiatief en contact is vanuit Interstudie of men had

[7] Het lijkt erop dat deze besturen deelname onvoldoende hadden overwogen op het moment dat zij de aanvraag indienden.

[8] Het combineren van een directiefunctie met lesgevende taken mag wel. Het schoolbestuur moet in dat geval echter zelf het verschil tussen de salarisschaal voor directeuren en de salarisschaal voor leerkrachten bijleggen.

verwacht dat Interstudie zelf echt zou werven of selecteren. Twee van de respondenten uit deze categorie vonden het niet kunnen combineren van de directiefunctie met lesgevende taken een nadeel van de regeling. Tevens zei één van de respondenten de maximum FTE-eisen als nadelig te ervaren.

Sleutelinformanten
De indrukken die de sleutelinformanten hebben met betrekking tot redenen van besturen om niet deel te nemen aan het project komen overeen met de informatie die wij hebben ontleend aan de enquêtes en interviews. Wat betreft aspecten uit de school noemen zij met name de algemene bezwaren die leven tegen een duobaan, zoals angst voor conflicten, geen vertrouwen in twee kapiteins op één schip, het ontbreken van één eindverantwoordelijke en de angst voor wat er gebeurt als één van beide duopartners wegvalt. Tevens gaf de vertegenwoordiger van Duojob aan dat de normformatie van 1,2 FTE reden was om af te zien van deelname.
Met betrekking tot aspecten van de regeling hadden de vertegenwoordigers van Interstudie, Duojob en VOS/ABB de indruk dat de grootste struikelpunten worden gevormd door de regel dat men de directiefunctie niet kan combineren met lesgevende taken en de maximum FTE-eisen. Volgens de sleutelinformanten van Duojob en Interstudie vormden ook de hoeveelheid huiswerk die verbonden was aan deelname aan het project en de looptijd van de regeling belangrijke knelpunten. Het artikel over de regeling verscheen eind mei in het Gele Katern, terwijl inschrijving verplicht was voor 1 november 2002. Dat betekent dat de doorlooptijd van de regeling erg kort was, aangezien er ook nog een zomervakantieperiode van circa twee maanden tussenzat.

2.5 Sluit de regeling aan bij de behoefte?

Uit dit onderzoek is gebleken dat veel besturen en scholen in principe positief tegenover duobanen staan. Veel besturen en scholen hebben aangegeven op de hoogte te zijn van het project, maar slechts een klein deel van hen heeft daadwerkelijk overwogen deel te nemen. Voor de meeste besturen en scholen was een duoformatie niet aan de orde omdat er bijvoorbeeld geen sprake was van een directievacature. Tevens vonden veel scholen een duoformatie niet zinvol gezien de omvang van de directieformatie. In dat licht bezien is het dus de vraag of de belangstelling voor het project wel zo tegenviel. Er kwamen niet zo veel besturen als verwacht naar de informatiebijeenkomsten, maar gezien de korte doorlooptijd van de regeling is het aantal van 50 aanvragen redelijk.

Voor een kleine groep besturen vormt een duoformatie een serieuze optie. Voor die besturen/scholen die wel interesse hebben getoond voor het project bleek moeite met het vervullen van een openstaande vacature de belangrijkste reden om zich te laten informeren over het

project en/of een aanvraag in te dienen voor deelname. Voor een deel van de besturen is deelname aan het project een mogelijke manier om een directeur voor hun school te vinden. Daarmee komt het project voor die groep duidelijk tegemoet aan een behoefte. Deelname aan het project lijkt in het algemeen niet een instrument van personeelsbeleid, bijvoorbeeld om managementtaken te verlichten of vrouwen door te laten stromen naar directiefuncties.

2.6 Onderscheiden deelnemende besturen zich van niet-deelnemers?

Om na te gaan wat de besturen die interesse hebben getoond voor het project kenmerkt, werd een analyse van achtergrondkenmerken uitgevoerd. Het is waarschijnlijk dat vooral grote besturen interesse hebben voor het project, omdat zij vaker over meer directieformatie beschikken en wellicht meer belangstelling hebben voor andere manieren om managementfuncties in te vullen.
Uit de analyse is gebleken dat de groep van geïnteresseerde besturen zowel wat betreft regio, denominatie als bestuursomvang significant afwijkt van de totale bestuurspopulatie. Besturen uit het Zuiden en Westen van het land waren oververtegenwoordigd, terwijl het aantal besturen uit het Oosten van het land sterk ondervertegenwoordigd was. Tevens was de belangstelling voor het project groter onder openbare en rooms-katholieke schoolbesturen. Wat betreft bestuursomvang waren, zoals verwacht, grote besturen oververtegenwoordigd. Waarschijnlijk is de oververtegenwoordiging van besturen uit het Westen en Zuiden en rooms-katholieke en openbare besturen ook terug te voeren op de bestuursomvang. Deze besturen zijn immers vaak wat groter van omvang. Daarmee is niet gezegd dat bestuursomvang en denominatie bepalend zijn voor deelname. Daarvoor lijken kenmerken van het personeelsbeleid of de vacaturedruk belangrijker.
Uit de gesprekken met de vertegenwoordigers van Interstudie en Duojob kregen wij de indruk dat voornamelijk besturen die al wat verder zijn met het invoeren van een integraal personeelsbeleid interesse hebben voor een project als duobanen. Uit dit onderzoek is niet gebleken dat de deelnemende besturen zich op dit punt onderscheiden van de besturen die geen interesse hebben getoond in het project. Ook op punten als bovenschools management en de moeite die de besturen hebben met het vervullen van vacatures, hebben wij geen duidelijk onderscheid vast kunnen stellen tussen deelnemende en niet-deelnemende besturen. Daarmee blijft het erg moeilijk om iets te zeggen over achterliggende factoren die deelname bepalen.

3 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten samengevat en worden conclusies getrokken met betrekking tot de vijf onderzoeksvragen. De volgende onderzoeksvragen stonden in dit onderzoek centraal:

1. *Wat is de bekendheid van de regeling onder de groep besturen/scholen die niet hebben deelgenomen aan een informatiebijeenkomst?*

2. *Sluit de regeling aan op een behoefte van de doelgroep?*

3. *Wat zijn redenen van besturen/scholen die wel hebben deelgenomen aan een informatiebijeenkomst om niet deel te nemen aan het project?*

4. *Onderscheiden de deelnemende besturen/scholen zich op bepaalde kenmerken van besturen/scholen die niet deelnemen?*

5. *Onder welke condities is verlenging van de regeling zinvol?*

We behandelen de bevindingen en conclusies per onderzoeksvraag. Door de uitkomsten van de eerste vier onderzoeksonderdelen aan elkaar te relateren, wordt in dit hoofdstuk een antwoord verkregen op de vraag of en onder welke condities verlenging van de regeling zinvol is.

Wat is de bekendheid van de regeling onder de groep besturen/scholen die niet hebben deelgenomen aan een informatiebijeenkomst?

Op basis van de onderzoeksgegevens kan gesteld worden dat het grootste deel van de schoolbesturen en directies in het primair onderwijs op de hoogte is van het project duobanen. Verwacht mocht worden dat onder de besturen die recentelijk een vacature voor een directiefunctie hadden, de bekendheid extra hoog zou zijn. Juist onder deze groep is de bekendheid echter wat lager. De kennis bij besturen over het project was veelal vluchtig.

Sluit de regeling aan op een behoefte van de doelgroep?

De vraag of er behoefte is aan de regeling is in de eerste plaats onderzocht door na te gaan of besturen/scholen ooit overwogen hebben om deel te nemen aan het project. Een kwart van de ondervraagde respondenten die de schriftelijke vragenlijst hebben ingevuld gaf aan deze overweging gemaakt te hebben. Hoewel veel besturen die een vacature hadden (maar geen belangstelling hebben getoond voor het project) tijdens de telefonische interviews aangaven in principe open te staan voor een duoformatie, waren er maar weinig gemotiveerd om deze daadwerkelijk te realiseren. Dat is opmerkelijk gezien het feit dat deze besturen juist gebruik zouden hebben kunnen maken van de regeling vanwege de vacature die zij hadden.
Besturen/scholen die wel interesse hebben getoond voor het project, werden voornamelijk gemotiveerd door de behoefte een vacature te vervullen. Dat ze zoveel moeite hebben met het vinden van een directeur geeft ook iets aan over de behoefte aan het project: voor een aantal besturen vormt dit een oplossing. De belangrijkste reden voor de respondenten om zich op de voorlichtingsbijeenkomst te laten informeren over duobanen was immers dat er een vacature was of dat deze op korte termijn zou ontstaan. Hoewel een deel van de besturen aangaf dat zij het op prijs zouden stellen indien zij meer vrouwen in het management zouden hebben, lijkt deze wens niet doorslaggevend te zijn. De overweging om deel te nemen aan het project wordt vooral bepaald door de grote moeite die besturen ondervinden bij het vervullen van een vacature en niet zozeer door het feit dat zij een duobaan in willen voeren om bijvoorbeeld doorstroom van vrouwen naar managementfuncties of taakverlichting voor directeuren mogelijk te maken.

Wat zijn de redenen van besturen/scholen die hebben deelgenomen aan een informatiebijeenkomst om niet deel te nemen aan het project?

Voor dit onderzoek werden acht vertegenwoordigers van besturen geïnterviewd die alleen een informatiebijeenkomst bezochten. De motivaties van deze respondenten om af te zien van deelname aan het project vertonen overeenstemming met de motivaties van de respondenten die een aanvraag indienden, maar eveneens afzagen van deelname.
Het ontbreken van draagvlak binnen het bestuur was voor een aantal besturen een reden om van deelname af te zien. Het ontbreken van draagvlak had verschillende oorzaken:

- men wilde liever geen twee kapiteins op één schip;
- men wilde liever geen directeur die niet fulltime beschikbaar is;
- er was al sprake van veel (leerkracht-)duo's in het team;
- men wilde boven de adjunct niet een duo-directie plaatsen;
- de school werd te klein bevonden voor twee directeuren.

Andere belangrijke redenen om af te zien van deelname aan het project waren van praktische aard, te weten:

- dat het binnen de regeling niet mogelijk is om de functie van directeur te combineren met lesgevende taken[1];
- dat de vacature inmiddels vervuld was door een fulltime directeur;
- dat een duoformatie pas later aan de orde zou zijn en de aanvraag voor deelname niet rond te krijgen was voor de sluitingsdatum.

Deze redenen om niet aan het project deel te nemen golden overigens ook voor besturen die geen belangstelling hebben getoond voor het project, of alsnog afzagen van deelname nadat zij zich hadden aangemeld.

Onderscheiden de deelnemende besturen zich op bepaalde kenmerken van besturen die niet deelnemen?

Om na te gaan wat geïnteresseerde besturen kenmerkt, is door ons een analyse van achtergrondkenmerken uitgevoerd. Uit deze analyse is naar voren gekomen dat de groep van deelnemende besturen zowel wat betreft regio, denominatie als bestuursomvang significant afwijkt van de besturen die niet deelnemen. Grote besturen, besturen uit het Zuiden en Westen van het land en openbare en rooms-katholieke besturen waren oververtegenwoordigd. Waarschijnlijk is de oververtegenwoordiging van besturen uit het Westen en Zuiden en roomskatholieke en openbare besturen ook terug te voeren op de bestuursomvang. Deze besturen zijn immers vaak groter van omvang.
Uit dit onderzoek is niet gebleken dat geïnteresseerde besturen zich van niet-deelnemers onderscheiden op aspecten van het personeelsbeleid en het management zoals hoe vergevorderd men is met integraal personeelsbeleid en of er sprake is van bovenschools management. Ook verschillen deelnemende besturen niet van de anderen wat betreft moeite die zij ondervinden bij het vervullen van vacatures.

Onder welke condities is verlenging van de regeling zinvol?

Alles overziend is het achteraf de vraag of de belangstelling voor het project wel zo tegenviel. Voor veel scholen en besturen die deelnamen aan de schriftelijke enquête was een duoformatie niet aan de orde omdat er geen directievacature was. Tevens achtte een groot aantal scholen en besturen het aanstellen van een duo niet zinvol gezien de omvang van de directie-

[1] Het combineren van een directiefunctie met lesgevende taken mag wel. Het schoolbestuur moet in dat geval echter zelf het verschil tussen de salarisschaal voor directeuren en de salarisschaal voor leerkrachten bijleggen.

formatie. Pas bij directieformatie van een zekere omvang wordt het voor scholen interessant om over een duoformatie te gaan nadenken.
Hoewel er niet zo veel besturen naar de informatiebijeenkomsten kwamen, is het aantal van ruim 50 aanvragen gezien de korte doorlooptijd redelijk te noemen. Geïnteresseerde besturen moesten in die periode ook net een vacature voor een directeur hebben, om aanmelding voor deelname zinvol te laten zijn. De regeling verscheen eind mei immers pas in het Gele Katern, terwijl het indienen van een aanvraag tot deelname aan het project slechts tot 1 november mogelijk was. Als de doorlooptijd van de regeling langer was geweest, zou de belangstelling voor het project onder besturen waarschijnlijk groter zijn geweest. Hiermee zou bij een eventueel vervolg aan de regeling rekening kunnen worden gehouden.
Bij de informatieverstrekking aan potentiële deelnemers is de vraag gerezen of de informatie over het project steeds bij de beslissers terecht is gekomen. De bezoekers van de informatiebijeenkomsten waren namelijk voor een aanzienlijk deel directeuren en leerkrachten die voor zichzelf geïnteresseerd waren in een duobaan. Al met al kan gesteld worden dat de werving van besturen voor deelname aan het project wellicht gerichter zou kunnen plaatsvinden. Deze zou expliciet op bestuurders gericht moeten zijn en op scholen met directieformatie van een zekere omvang. Tevens strekt het tot aanbeveling om werving van duo-directeuren ook te richten op toekomstige directeuren, te weten kweekvijverstudenten. Uit het gesprek met de kweekvijvercoördinator bleek dat zij vermoedt dat er onder deze groep studenten namelijk wel belangstelling bestaat voor werken in een duoformatie.

Versoepeling van de regeling op enkele punten zou het aantal deelnemers kunnen doen toenemen. Het gaat dan met name om de maximum FTE-eisen en het feit dat directietaken en lesgevende taken niet gecombineerd kunnen worden – althans niet zonder dat het bestuur het verschil in salariëring bijpast. De vraag is echter of dergelijke versoepelingen niet voorbijgaan aan het doel van de regeling.[2] Tijdens de interviews met bestuurders is bij ons de indruk ontstaan dat besturen niet altijd op de hoogte zijn van het feit dat combinatie van lesgevende met directietaken wel is toegestaan. Mogelijk valt ook in dit opzicht via informatievoorziening nog winst te behalen.

[2] Bovendien is de afspraak dat lesgevende taken van een directeur volgens de directiesalarisschaal dienen te worden betaald in overleg met de werknemersorganisaties vastgelegd. Deze kan dan ook niet eigenstandig door het ministerie worden gewijzigd.

BIJLAGE 1

REPRESENTATIVITEIT VAN DE RESPONS

Respons

In totaal zijn er 1000 enquêtes naar directeuren en 334 enquêtes naar schoolbesturen gestuurd, waarvan er respectievelijk 537 en 186 teruggestuurd werden. Het responspercentage van directeuren bedroeg 54 procent, tegenover 56 procent van de schoolbesturen.

Directeuren

Uit tabel 1 blijkt dat directeuren van scholen uit het Zuiden van het land oververtegenwoordigd zijn in de responsgroep en directeuren van scholen uit het Westen ondervertegenwoordigd. Tabel 2 laat zien dat er tevens sprake is van een geringe oververtegenwoordiging van directeuren van rooms-katholieke scholen en een lichte ondervertegenwoordiging van directeuren van openbare scholen. Omdat het afwijkingen van maximaal vijf procentpunt betreft, is hiervoor niet gecorrigeerd door middel van een weging. Wat betreft bestuursomvang (tabel 3) is de steekproef een representatieve afspiegeling van de populatie.

Tabel 1 Respons ten opzichte van de totale populatie naar regio*

Regio	Populatie (N=7676)		Respons (n=537)	
Noord	1193	(16%)	93	(17%)
Oost	1844	(24%)	118	(22%)
West	2870	(37%)	174	(33%)
Zuid	1769	(23%)	152	(28%)

* De verschillen zijn significant ($p < 0,05$)

Tabel 2 Respons ten opzichte van de totale populatie naar denominatie*

Denominatie	Populatie (N=7676)		Respons (n=537)	
Openbaar	2496	(33%)	154	(29%)
Rooms-katholiek	2305	(30%)	186	(35%)
Protestants-christelijk	2242	(29%)	162	(30%)
Algemeen Bijzonder	548	(7%)	27	(5%)
Overig	85	(1%)	8	(1%)

* De verschillen zijn significant ($p < 0,05$)

Tabel 3 Respons ten opzichte van de totale populatie naar bestuursomvang*

Aantal scholen onder bestuur	Populatie (N=7676)		Respons (n=537)	
1	887	(12%)	56	(10%)
2	381	(5%)	21	(4%)
3	430	(6%)	36	(7%)
4-5	852	(11%)	58	(11%)
6-11	1738	(22%)	134	(25%)
Meer dan 11	3388	(44%)	232	(43%)

* De verschillen zijn niet significant (p > 0,05)

Schoolbesturen

Uit de onderstaande tabellen blijkt dat de steekproef een representatieve afspiegeling vormt van de totale bestuurspopulatie wat betreft zowel regio, denominatie en bestuursomvang.

Tabel 4 Respons ten opzichte van de totale populatie naar regio*

Regio	Populatie (N=1858)		Respons (n=186)	
Noord	227	(12%)	25	(13%)
Oost	461	(25%)	39	(21%)
West	765	(41%)	79	(43%)
Zuid	405	(22%)	43	(23%)

* De verschillen zijn niet significant (p > 0,05)

Tabel 5 Respons ten opzichte van de totale populatie naar denominatie*

Denominatie	Populatie (N=1858)		Respons (n=186)	
Openbaar	412	(22%)	46	(25%)
Rooms-katholiek	325	(17%)	32	(17%)
Protestants-christelijk	701	(38%)	71	(38%)
Algemeen Bijzonder	298	(16%)	25	(13%)
Overig	122	(7%)	12	(7%)

* De verschillen zijn niet significant (p > 0,05)

Tabel 6 Respons ten opzichte van de totale populatie naar bestuursomvang*

Aantal scholen onder bestuur	Populatie (N=1858)		Respons (n=186)	
1	907	(49%)	86	(46%)
2	192	(10%)	15	(8%)
3	145	(8%)	16	(9%)
4-5	191	(10%)	16	(9%)
6-11	227	(12%)	28	(15%)
Meer dan 11	196	(11%)	25	(13%)

* De verschillen zijn niet significant (p > 0,05)