



Universiteit Utrecht

# Deeltijdarbeid en uitbreiden van deeltijdbanen in het onderwijs

Onderzoek naar de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid en het uitbreiden van deeltijdbanen

Scriptieonderzoek, Master vraagstukken van beleid en organisatie  
Universiteit Utrecht, 9 juli 2009

**Christian Boer**

Studentnummer: 3249611

Eerste beoordelaar: Dr. L. den Dulk

Tweede beoordelaar: Drs. R. Gallenkamp

## Voorwoord

Hier ligt de afsluiting van 2 jaar universiteit, mijn masterthesis.

Voor de afronding van mijn Master Vraagstukken van Beleid en Organisatie van de opleiding Sociologie aan de Universiteit Utrecht heb ik onderzoek gedaan naar deeltijdarbeid in het onderwijs. Vanaf februari tot juni 2009 ben ik daarom werkzaam geweest bij VanDoorneHuiskes & Partners.

Bij deze wil ik alle leidinggevenden en medewerkers van de deelnemende scholen bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek. Ook wil ik Drs. Wilma Henderikse en Drs. Annemieke van Beek vanuit VanDoorneHuiskes & Partners bedanken voor de medewerking en begeleiding.

Mijn specifieke dank gaat uit naar Dr. Laura den Dulk die mij gedurende dit onderzoekstraject heeft begeleid. Mede dankzij haar heb ik dit onderzoek naar tevredenheid kunnen afronden en het onderzoekstraject als erg leerzaam ervaren. Ze heeft me steeds weer op de goede weg geholpen om tot dit eindresultaat te komen.

Deze afstudeerperiode is voor mij een intensieve, leerzame en leuke tijd geweest waar ik met plezier op terugkijk!

Utrecht, juli 2009

Christian Boer

Student Sociologie Universiteit Utrecht

## Samenvatting

Gezien de personele tekorten in sectoren als het onderwijs en zorg en de vergrijzing in Nederland probeert de overheid het arbeidspotentieel zo volledig mogelijk in te zetten. Ook de deeltijders vormen daarin een belangrijke doelgroep. Uit mijn literatuuronderzoek blijkt dat 3 op de 4 vrouwen in deeltijd werkt. Het onderwijs vormt geen uitzondering wat betreft het aandeel deeltijders. Gezien de knelpunten in het onderwijs met betrekking tot het vinden van gekwalificeerde leerkrachten en de verwachte uitstroom van oudere leerkrachten is het onderwijs een sector waar ook een praktische relevantie ligt. Het onderzoek richt zich op de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid en het uitbreiden van deeltijdbanen in het bijzonder. Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre de organisatiecontext van invloed is op de houding van werkgevers en werknemers. Aan de hand van een analyse van de organisatiestructuur- en cultuur bij scholen wordt duidelijk in hoeverre beide factoren bevorderend dan wel belemmerend zijn voor het uitbreiden van deeltijdbanen.

Het kwalitatief onderzoek is verricht aan de hand van twintig semi-gestructureerde interviews met leidinggevend, personeelsfunctionarissen, onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel bij een vijftal scholen. De vijf scholen vertegenwoordigen het primair, voortgezet en middelbaar beroeps onderwijs. Uit de analyse van de vijf cases blijkt dat het werken in deeltijd heel normaal en geaccepteerd is in het onderwijs. Met name vrouwen, beginnende docenten en ouderen blijken in deeltijd te werken. Voor het uitbreiden van deeltijdbanen vormen zij dan ook de belangrijkste doelgroep. Leidinggevenden zien het werken in deeltijd als een individuele keuze van de werknemer met als gevolg dat ook weinig beleid is vormgegeven. Werknemers zien vooral voordelen van het werken in deeltijd. Zij kunnen op deze manier zowel zorg dragen voor het gezin, het huishouden en kunnen deel uitmaken van het arbeidsproces. Voor het uitbreiden van deeltijdbanen zien deeltijders weinig financiële voordelen. Daarnaast blijkt het erg lastig om meer te gaan werken vanwege een gebrek aan flexibiliteit bij de schoolleiding. Het uitbreiden van deeltijdbanen is dan ook geen belangrijk punt voor de scholen en als het gebeurt gaat het altijd om een tijdelijke uitbreiding vanwege ziekte, verlof of in verband met drukke periodes.

Om een verklaring te vinden voor de houding van werkgevers en werknemers is beoordeeld in hoeverre de organisatiestructuur- en cultuur daarbij van invloed is. Voor het in kaart brengen van de cultuur van een organisatie is gebruik gemaakt van het werk van Schein (1985). Hij benadrukt dat je op zoek moet gaan naar de normen, waarden en onderliggende assumpties van een organisatie om inzicht te krijgen in de cultuur van een organisatie. Bij de structuur van een organisatie is vooral gekeken naar de school als een professionele bureaucratie en het (deeltijd)beleid van scholen. Uit de analyse van de vijf cases blijkt dat de huidige organisatiestructuur- en cultuur een belemmering vormt voor deeltijders om meer te gaan werken. De schoolleiding is erg bureaucratisch waardoor men weinig flexibel is en moeite heeft met veranderingen. Het is voor leidinggevenden erg lastig om buiten de vastgelegde kaders te kijken. Ze houden zich dan ook strikt vast aan de Collectieve arbeidsovereenkomst (CAO). Er is daarbij weinig ruimte voor maatwerk en individuele afspraken. Het beleid van de scholen is niet afgestemd op de wensen van deeltijders. Verder hadden leidinggevenden traditionele opvattingen over de ideale werknemer. Dit is nog steeds de voltijd werknemer die altijd aanwezig is. Deeltijders werden dan ook wel als lastig ervaren. Bij het uitbreiden van deeltijdbanen zien leidinggevenden vooral praktische belemmeringen. Zo is er angst voor een verdere toename van de werkdruk, wil men niet structureel uitbreiden omdat men vast houdt aan de jaarplanning en laat het rooster meer werken vaak niet toe. Bestaande normen, waarden en vanzelfsprekendheden liggen aan de houding van leidinggevenden ten grondslag. Er wordt vanuit gegaan dat de wens om meer te werken nauwelijks bestaat, waardoor ook het beleid hier niet op gericht is. De wens om meer te werken is ook beperkt, maar dat heeft vooral te maken met de omstandigheden in het onderwijs die het erg onaantrekkelijk maken om meer te gaan werken.

Ter bevordering van het uitbreiden van deeltijdbanen zal er een cultuuromslag moeten plaatsvinden bij leidinggevenden. Leidinggevenden zullen zelf het initiatief moeten nemen en het beleid moeten afstemmen op de wensen van werknemers. Dit vereist meer flexibiliteit en veranderingsbereidheid. Meer onderzoek zal wenselijk zijn naar de onderliggende assumpties van leidinggevenden ten aanzien van het uitbreiden van deeltijdbanen. Gezien het beperkt aantal cases in het onderzoek is dat nog onvoldoende belicht.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>6</b>
1.1 Inleiding .....	6
1.2 Probleemstelling .....	6
1.3 Achtergrond van het onderzoek.....	7
1.4 Definitie deeltijdarbeid.....	7
1.5 Opbouw van het onderzoek.....	7
<b>2 Literatuur</b> .....	<b>8</b>
2.1 Inleiding .....	8
2.2 Nederland Deeltijdland .....	8
2.2.1 Aandeel deeltijders in Nederland.....	8
2.2.2 Aandeel deeltijdarbeid naar sector.....	10
2.2.3 Wettelijke regelgeving omtrent deeltijdarbeid.....	10
2.2.4 Houding van werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid.....	11
2.2.5 Houding van werkgevers ten aanzien van deeltijdarbeid.....	15
2.3 Deeltijdarbeid in het onderwijs; de stand van zaken.....	16
2.3.1 Aandeel deeltijders in (sub)sectoren.....	16
2.3.2 Ontwikkeling aanstellingsomvang en arbeidsduur.....	17
2.3.3 Wens om meer te werken.....	18
2.3.4 Mogelijkheden om bestaande deeltijdbanen uit te breiden .....	20
2.4 Conclusie.....	21
<b>3 Theoretisch kader</b> .....	<b>23</b>
3.1 Inleiding .....	23
3.2 Organisatiestructuur.....	23
3.2.1 Formele structuur.....	23
3.2.2 Deeltijdbeleid van scholen.....	24
3.3 Organisationscultuur.....	25
3.4 Analyse van de schoolcultuur.....	27
3.4.1 Leidinggevend als cultuurdragers.....	27
3.4.2 Normen en waarden ten aanzien van deeltijdarbeid.....	28
3.4.3 Basisaannames.....	30
3.5 Invloed van overige factoren.....	30
<b>4 Onderzoekopzet</b> .....	<b>34</b>
4.1 Inleiding .....	34
4.2 Samenstelling van de onderzoeksgroep .....	34
4.3 Onderzoekseenheden.....	36
4.4 Methode van onderzoek.....	38
4.5 Analyse en kwaliteit van het onderzoek.....	40
<b>5 Houding ten aanzien van deeltijdarbeid en uitbreiden van deeltijdbanen</b> .....	<b>41</b>
5.1 Inleiding .....	41
5.2 Houding van leidinggevend ten aanzien van deeltijdarbeid en uitbreiden van deeltijdbanen .....	41
5.2.1 Houding in organisatie ten aanzien van deeltijdarbeid.....	41
5.2.2 Voor- en nadelen van werken in deeltijd .....	42
5.2.3 Verhouding deeltijd versus voltijd .....	43
5.2.5 Houding ten aanzien van het uitbreiden van deeltijdbanen.....	44
5.3 Houding van werknemer ten aanzien van deeltijdarbeid en uitbreiden van deeltijdbanen. ....	47
5.3.1 Houding in organisatie ten aanzien van deeltijdarbeid.....	47
5.3.3 Waardering voltijders in vergelijking met deeltijders .....	48
5.3.4 Leidinggeven in deeltijd.....	49
5.3.5 Houding ten aanzien van het uitbreiden van deeltijdbanen.....	49
5.4 Conclusie.....	51

<b>6 Invloed van organisatiecontext op houding leidinggevende en werknemer .....</b>	<b>52</b>
6.1 Inleiding .....	52
6.2 Organisatiestructuur .....	52
6.2.1 Formele structuur .....	52
6.2.2 Deeltijdbeleid van de school .....	53
6.3 Organisatiecultuur in scholen .....	57
6.3.1 Leidinggevende als cultuurdrager .....	57
6.3.2. Normen en waarden ten aanzien van deeltijdarbeid .....	60
6.3.3 Basisaannames .....	62
6.4 Samenvatting .....	63
6.5 Conclusie .....	64
<b>7 Bevorderen van uitbreiden deeltijdbanen .....</b>	<b>65</b>
7.1 Cultuuromslag .....	65
7.2 Deeltijdbeleid gericht op uitbreiden deeltijdbanen .....	67
7.2.1 Meer flexibiliteit en maatwerk .....	67
7.2.2 Aanbieden van ondersteunende regelingen .....	67
7.2.3 Aandacht voor werkdruk .....	68
7.2.4 Levensfase bewust personeelsbeleid .....	69
7.2.5 Aanbieden van doorstroommogelijkheden .....	69
<b>8 Conclusie, aanbevelingen en discussie .....</b>	<b>71</b>
8.1 Conclusie .....	71
8.2 Aanbevelingen voor vervolg onderzoek .....	74
8.3 Discussie .....	74
<b>Literatuur .....</b>	<b>75</b>
<b>Bijlage 1 Topiclijst semi-gestructureerde interviews .....</b>	<b>78</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 Inleiding

Werken in deeltijd is in Nederland lang gezien als een ideale manier om werk en zorg te combineren. Via wetgeving heeft de overheid ervoor gezorgd dat aanpassing van de arbeidsduur binnen het bereik van iedere werknemer ligt en dat bovendien de rechten van deeltijders goed geregeld zijn (Portegijs en Keuzenkamp 2008). Hierdoor zijn vrouwen steeds vaker in deeltijd gaan werken. In geen enkel ander land wordt er zoveel in deeltijd gewerkt als in Nederland. In plaats van het kostwinnersmodel kennen we nu het anderhalfverdienersmodel. Hoewel de arbeidsmarktparticipatie van vrouwen is toegenomen, betreft het veelal alleen deeltijdarbeid en daar zitten ook nadelen aan vast. Doordat vrouwen minder werken en een lager uurloon hebben is dat ook nadelig voor de loonontwikkeling van de vrouw (Román, 2006). Het gevolg van het werken in deeltijd voor vrouwen is dat een kwart van de werkende vrouwen dan ook niet genoeg verdient om de ondergrens van economische zelfstandigheid te halen (Portegijs e.a. 2006a). Een ander nadeel is dat de kans op doorstroming naar een hogere functie wordt verkleint (Roman, 2006). Met de vergrijzing in aantocht zet de overheid in op de verhoging van de arbeidsparticipatie. Één van de aandachtspunten van de Commissie Arbeidsparticipatie is dan ook de uitbreiding van deeltijdbanen (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008).

Een sector die momenteel kampt met een sterk vergrijsd personeelsbestand en een personeel tekort is het onderwijs. In deze sector is benutting van het aanwezige arbeidspotentieel een belangrijk aandachtspunt. Het uitbreiden van deeltijdbanen biedt mogelijkheden voor het onderwijs om eventuele tekorten op te vangen. Daar is direct de praktische relevantie van onderhavig onderzoek mee aangetoond. In het onderwijs werkt 54 procent in deeltijd en is het gezien het aandeel deeltijders ook een sector waar het normaal is om in deeltijd te werken. In hoeverre scholen ook deeltijdvriendelijk zijn wordt met dit onderzoek onderzocht. Het onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat in het onderzoek aandacht is voor de relatie tussen de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid en de invloed van de organisatiecontext op deze houding. Er is nog geen kwalitatief onderzoek verricht die ingaat op deze relatie. Baaijens (2006) heeft wel kwantitatief onderzoek verricht naar de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid. Het onderzoek geeft inzicht in de houding van werkgevers en laat zien dat naarmate het aandeel deeltijders in de organisatie hoger ligt er positiever tegen het werken in deeltijd wordt aangekeken. Veraart-Maas (2001) gaat in haar onderzoek wel in op de relatie tussen het werken in deeltijd en de organisatiecontext, maar richt zich daarin juist op de profit-sector waar in deeltijd werken vaak nog erg moeilijk is. Om inzicht te krijgen in hoeverre de organisatiecontext van invloed is op de houding van werkgevers en werknemers in het onderwijs zal met name moeten worden ingegaan op de deeltijdcultuur in het onderwijs. Aan de hand van een kwalitatief onderzoek zal een antwoord worden gegeven op deze vraag.

## 1.2 Probleemstelling

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

- Inzicht krijgen in de houding van werkgevers en werknemers in het onderwijs ten aanzien van deeltijdarbeid en het uitbreiden van deeltijdbanen om vervolgens inzicht te krijgen in hoeverre de houding wordt beïnvloed door de organisatiecontext van scholen.

De probleemstelling is opgedeeld in een drietal vragen:

- Wat is de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid en het uitbreiden van deeltijdbanen in het onderwijs?
- In hoeverre beïnvloedt de organisatiecontext de houding van de werkgever en werknemer?
- Op welke manier(en) kunnen scholen het uitbreiden van deeltijdbanen bevorderen?

De probleemstelling bestaat uit de beschrijvende vraag, de verklarende vraag en de beleidsvraag. Voor de beantwoording van de beschrijvende vraag zal literatuuronderzoek worden verricht. Daarnaast zal met behulp van semigestructureerde interviews bij verschillende scholen in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs de houding ten aanzien van deeltijdarbeid worden onderzocht. De houding van werkgevers en werknemers geeft inzicht in de opvattingen die er binnen de verschillende subsectoren bestaan over deeltijdarbeid. Aan de hand van de interviews zal een analyse plaatsvinden in hoeverre de organisatiecontext van invloed is op de houding van werkgevers en werknemers.

De beleidsvraag zal worden beantwoord met behulp van verkregen inzichten uit de interviews en worden ondersteund met bestaand onderzoek.

### **1.3 Achtergrond van het onderzoek**

VanDoorneHuiskes & Partners heeft mij de gelegenheid gegeven om te participeren in een tweetal onderzoeken waarvoor data kon worden verzameld voor de beantwoording van bovenstaande onderzoeksvragen. Het eerste onderzoek bestond uit een kwalitatief onderzoek naar het beleid en de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid en het uitbreiden van deeltijdarbeid. Het onderzoek, in opdracht van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), was een vervolgonderzoek op een survey van het SCP. Het SCP heeft in het najaar van 2008 een representatieve steekproef gehouden onder 2000 werkgevers in de sectoren overheid, zorg, onderwijs, zakelijke- en financiële dienstverlening. VanDoorneHuiskes & partners heeft vervolgens de opdracht gekregen om een kwalitatief onderzoek te verrichten. Dat gaf mij de mogelijkheid om gebruik te maken van deze data en in samenwerking met de onderzoekers van VanDoorneHuiskes en partners de interviews af te nemen. Een tweede onderzoek, in opdracht van de Taskforce Deeltijdplus, was de uitvoering van diverse pilots in de zorg, het onderwijs en bij de overheid. Organisaties konden zich aanmelden voor een pilot waarin het uitbreiden van deeltijdbanen centraal stond. In onderhavig onderzoek zijn drie scholen die hebben deelgenomen aan de interviews, maar waar ook een pilot is gestart door VanDoorneHuiskes & partners. Vanwege de opstart van de pilots in de periode van mijn afstudeerperiode heb ik tevens deel kunnen nemen aan een groepsdiscussie over de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van het uitbreiden van deeltijdbanen.

### **1.4 Definitie deeltijdarbeid**

Het werken in deeltijd is een ruim begrip waardoor ook in deze studie een afbakening nodig is. In deze studie zullen we gebruik maken van de definitie zoals die ook in de emancipatiemonitor wordt gebruikt en door de Taskforce Deeltijdplus is overgenomen. Zij verstaan onder deeltijders mensen die minimaal één uur en maximaal 34 uur per week werken. Er wordt onderscheid gemaakt tussen:

- Zeer kleine deeltijdbanen van ongeveer één dag per week (1 tot 11 uur per week)
- Kleine deeltijdbanen van ongeveer twee dagen per week (12 tot 19 uur per week)
- Middelgrote deeltijdbanen van ongeveer drie dagen per week (20-27 uur per week)
- Grote deeltijdbanen van ongeveer vier dagen per week (28-34 uur per week)

Met het aantal uren dat iemand werkt wordt de contractuele arbeidsuren bedoeld (dit is exclusief reistijd en overwerk)

### **1.5 Opbouw van het onderzoek**

De scriptie bestaat uit acht hoofdstukken. Het tweede hoofdstuk behandelt de huidige stand van deeltijdarbeid in Nederland en in het onderwijs in het bijzonder. Daarnaast zal ook met behulp van bestaand onderzoek een voorlopig antwoord worden gegeven op de eerste onderzoeksvraag. Ook zullen de mogelijkheden worden geïnventariseerd voor het uitbreiden van deeltijdbanen. Vervolgens behandelt hoofdstuk 3 de invloed van de organisatiecontext op de houding van werkgevers en werknemers. Hier zal er tevens aandacht zijn voor wetenschappelijke verklaringen voor een voorlopige beantwoording van de tweede onderzoeksvraag. Vervolgens staat in hoofdstuk 4 de opzet van het onderzoek centraal. Hier zal de methode van onderzoek en de onderzoekseenheden verder worden uitgewerkt. In hoofdstuk 5 wordt de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid en het uitbreiden van deeltijdbanen aan de hand van het kwalitatieve onderzoek uitgewerkt. Hoofdstuk 6 beslaat de verklarende vraag en gaat in op de invloed van de organisatiecontext op de houding van werkgevers en werknemers naar aanleiding van de analyse van de interviews. Hoofdstuk 7 schetst mogelijkheden voor het uitbreiden van deeltijdbanen in het onderwijs. Daarvoor zal gebruik worden gemaakt van de resultaten van onderhavig onderzoek, maar ook uit bestaand onderzoek. Tot slot in hoofdstuk 8 wordt in de conclusie antwoord gegeven op de onderzoeksvragen en is er ruimte voor discussie.

## 2 Literatuur

### 2.1 Inleiding

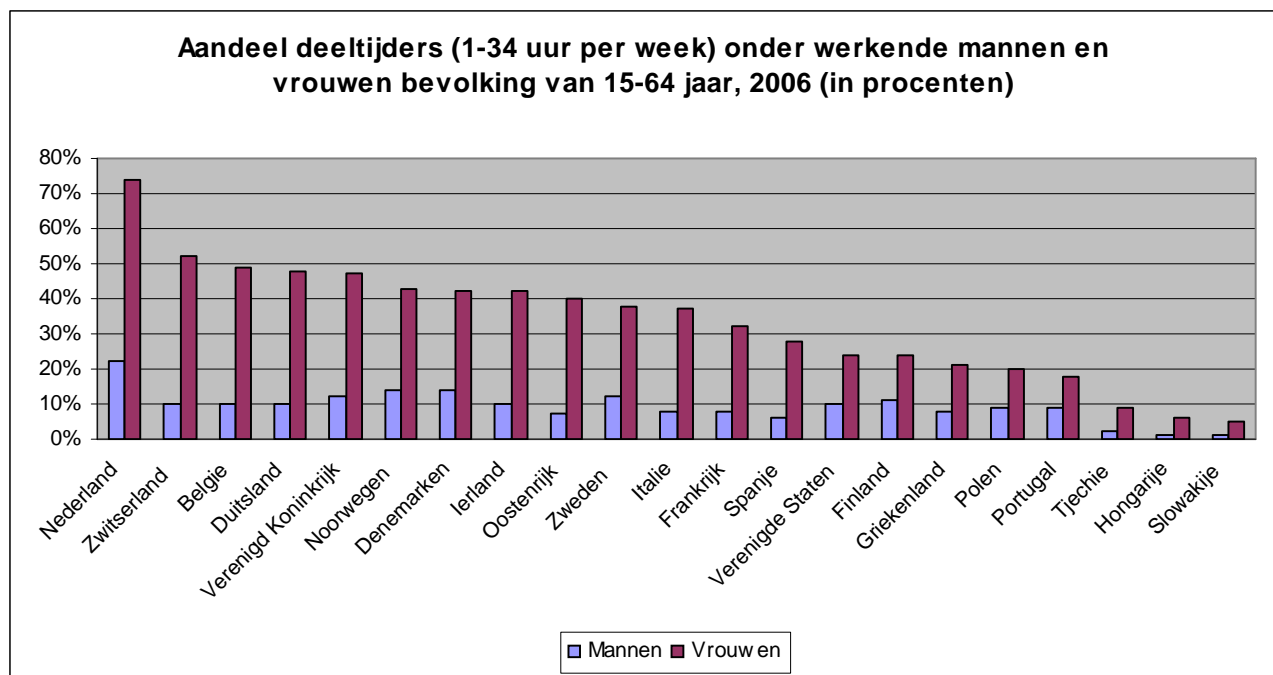
Deeltijdarbeid is een onderwerp dat reeds decennia is onderzocht. In dit hoofdstuk zal met behulp van bestaande literatuur inzicht worden gekregen in het begrip deeltijdarbeid, maar zal tevens een voorlopig antwoord worden gegeven op de vraag wat de houding is van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid. In eerste instantie zal er worden gekeken naar deeltijdarbeid in Nederland en in internationaal vergelijkend perspectief om later specifiek in te gaan op deeltijdarbeid in het onderwijs. Het doel van dit hoofdstuk is inzicht krijgen in wat er al bekend is op het gebied van deeltijdarbeid in Nederland en daarbij het onderwijs in het bijzonder. Het literatuurhoofdstuk zorgt voor de positionering van het onderzoek.

### 2.2 Nederland Deeltijdland

#### 2.2.1 Aandeel deeltijders in Nederland

De arbeidsmarktparticipatie van zowel mannen als vrouwen is in de afgelopen 25 jaar gestegen. Vooral vrouwen laten een sterke stijging zien vanaf de jaren '80. Nederland is met afstand koploper deeltijdarbeid in vergelijking met omliggende Europese landen en de V.S. Uit cijfers van 2006 bleek dat bijna drie op de vier vrouwen in deeltijd werkt en één op de vijf mannen (zie figuur 1).

Figuur 1. Aandeel deeltijders (1-34 uur per week) onder werkende mannen en vrouwen bevolking van 15-64 jaar, 2006



Bron: stats.oecd.org/wbos (Portegijs e.a. 2008)

Uit figuur 1 blijkt dat deeltijdarbeid onder mannen in vergelijking met andere landen ook erg hoog ligt. In vergelijking met het aandeel vrouwen is het echter miniem. Uit onderzoek van Keuzenkamp en Steenvoorden (2008) blijkt dat Nederland vooral bijzonder is omdat 38% van de vrouwen die geen kinderen heeft en jonger dan 40 jaar is ook in deeltijd werkt. Dit blijkt ook uit tabel 1 waar het aandeel deeltijders naar geslacht en levensfase is weergegeven.



Tabel 1. Verdeling deeltijdarbeid naar geslacht en levensfase, 2006 (in procenten)

	Vrouwen		Mannen	
	aandeel deeltijd t.o.v. alle werkende vrouwen	aandeel van totale groep in deeltijd werkende vrouwen	aandeel deeltijd t.o.v. alle werkende mannen	aandeel van totale groep in deeltijd werkende mannen
<40 jaar, geen kind	38	12	10	17
jongste kind 0-11 jaar	88	41	11	27
jongste kind 12-17 jaar	83	14	9	8
>39 jaar, geen minderjarig kind	73	33	19	48
		100		100

Bron: CBS (EBB'06) (Portegijs e.a. 2008)

Opmerkelijk in tabel 1 is zoals eerder opgemerkt het aandeel vrouwen dat in deeltijd werkt en jonger is dan 40 jaar zonder kinderen. Het aandeel vrouwen dat in deeltijd werkt en jonger dan 40 jaar is maakt 12 procent uit van de totale groep vrouwelijke deeltijders. Van de vrouwen zonder minderjarige kinderen ouder dan 39 jaar werkt 73 procent in deeltijd. Bij de mannen zie je dat de grootste groep mannen die in deeltijd werken afkomstig is uit de groep 39 jaar en ouder zonder kinderen. Om inzichtelijk te maken hoeveel uren mannen en vrouwen werken is in tabel 2 een overzicht gegeven van de werkzame beroepsbevolking naar geslacht en arbeidsduur.

Tabel 2. Werkzame beroepsbevolking, naar wekelijkse arbeidsduur en sekse, 1995-2005 (in procenten)

	Vrouwen			Mannen		
	1995	2000	2005	1995	2000	2005
In procenten						
12-19 uur	16	17	19	2	2	3
20-34 uur	42	45	49	8	10	12
>35 uur	42	38	32	90	88	86
totaal	100	100	100	100	100	100

Bron: CBS (statline); Portegijs et al. (2004)

Volgens de definitie van het CBS gaat het bij kleine deeltijdbanen om deeltijdbanen van 12 tot en met 19 uur. In deze groep zie je in vergelijking met 1995 een beperkte groei van het aantal deeltijdbanen. Voor de mannen is dat slechts 1 procent. Uit deze tabel blijkt dat erg weinig mannen een kleine deeltijdbaan hebben. Bij de vrouwen zien we dat 19 procent in 2005 een kleine deeltijdbaan heeft. Echter werkt 49 procent van de vrouwen in 2005 in een middelgrote (20-27 uur) of grote deeltijdbaan (28-34 uur). Bij de mannen is dit 12 procent. Waar het aandeel kleine, middelgrote en grote deeltijdbanen bij zowel mannen als vrouwen in vergelijking met 1995 is toegenomen is het aandeel voltijders (>35 uur) juist afgenomen. Vooral het aandeel vrouwen dat een voltijd baan heeft is gedaald (van 42 procent in 1995 naar 32 procent in 2005).

### 2.2.2 Aandeel deeltijdarbeid naar sector

Om ook een overzicht te krijgen waar deeltijd vooral voorkomt is in tabel 3 een verdeling over de verschillende bedrijfstakken te zien.

Tabel 3. Werkzame beroepsbevolking van 15-64 jaar in deeltijd (12-34 uur per week) naar bedrijfstak en omvang, 2002.

Bedrijfstak	Aandeel deeltijd in sector	Waarvan vrouwen	Aandeel vrouwen in sector
Landbouw en visserij	25%	71%	26%
Industrie	20%	58%	21%
Energie – en waterleidingsbedrijven	23%	57%	23%
Bouwnijverheid	9%	50%	7%
Handel	35%	79%	42%
Horeca	50%	61%	47%
Vervoer en communicatie	25%	59%	26%
Financiële instellingen	28%	84%	46%
Zakelijke dienstverlening	29%	73%	38%
Openbaar bestuur	26%	78%	35%
Onderwijs	50%	74%	55%
Gezondheids- en welzijnszorg	68%	92%	79%
Cultuur en overige dienstverlening	49%	77%	55%

Bron: Enquete beroepsbevolking; eigen bewerking van gegevens van CBS (Statline). (Baaijens, 2006)

Uit tabel 3 blijkt dat in de gezondheids- en welzijnszorg (68%), horeca (50%), onderwijs (50%) en cultuur en overige dienstverlening vooral in deeltijd wordt gewerkt. In de bouwnijverheid (9%) en in de industrie (20%) wordt relatief weinig in deeltijd gewerkt. Zoals verwacht is het aandeel deeltijders groter in de dienstensector. Van het aandeel vrouwen dat in de sector in deeltijd werkt is opnieuw de gezondheids- en welzijnszorg (92%) de koploper. Dat is ook direct te verklaren door de vierde kolom waar het hoge aandeel vrouwen (79%) in deze sector is weergegeven.

Baaijens (2006) wijst op een aantal factoren die de ongelijke verdeling van deeltijdarbeid over de bedrijfstakken versterken. In de eerste plaats wijst zij erop dat het omzetten van een voltijd aanstelling in een deeltijd baan een interne reorganisatie vereist. Dat betekent dat in sectoren die de afgelopen decennia een groei in werkgelegenheid hebben doorgemaakt, zoals de dienstensector, ook de groei in deeltijdarbeid makkelijker kunnen realiseren als in sectoren zoals bijvoorbeeld de industrie waar de werkgelegenheid juist is afgenomen. In de tweede plaats is bekend dat de belangstelling van deeltijdarbeid onder vrouwen groter is dan onder mannen. Aangezien in de dienstensectoren meer vrouwen werken, zoals blijkt uit tabel 3, correleert het aandeel deeltijdarbeid positief met het percentage vrouwen dat werkzaam is in een bedrijfstak. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Spaans (1997) dat pogingen van werknemers om minder te gaan werken sneller succes hebben indien er in het bedrijf meer in deeltijd wordt gewerkt. Dit komt volgens Delsen (1995) omdat werkgevers in eerste instantie wantrouwig staan tegenover deeltijdarbeid, omdat zij de voordelen onderschatten en de nadelen overschatten.

### 2.2.3 Wettelijke regelgeving omtrent deeltijdarbeid

Relevante wetgeving omtrent deeltijdarbeid is momenteel vastgelegd in de Wet aanpassing arbeidsduur (WAA) en de Wet verbod onderscheid naar Arbeidsduur (Woa). De WAA is op 1 juli 2000 in werking getreden. Deze wet geeft de werknemer het recht op aanpassing van de arbeidsduur. Het kan dan zowel om een vermeerdering als een vermindering van de arbeidsduur gaan. Een werkgever mag het verzoek van de werknemer alleen wijzigen tenzij zwaarwegend bedrijfs- of dienstbelang zich daartegen verzet (Van Beek e.a. 2002). Een werknemer hoeft daarentegen geen motivatie te geven voor zijn wens om de arbeidsduur aan te passen. De WAA heeft als doel een werknemer de mogelijkheid te bieden om een eenmaal gemaakte afspraak over de arbeidsduur te wijzigen. Het wordt voor de werknemer mogelijk om per levensfase de arbeidsduur te verminderen of vermeerderen afhankelijk van andere taken en

verantwoordelijkheden. De wet schrijft voor dat een werknemer na één jaar dienstverband eens in de twee jaar een verzoek kan indienen bij zijn werkgever voor aanpassing van de arbeidsduur (Van Beek e.a. 2002). De wet is bedoeld voor structurele aanpassing van de arbeidsduur. Een honorering van een verzoek tot aanpassing brengt een wijziging in de arbeidsovereenkomst tot stand. In deze studie is met name de vermeerdering van de arbeidsduur van toepassing. De werkgever mag het verzoek alleen weigeren als er zwaarwegend bedrijfs- of dienstbelang dient. Dit betekent dat de vermeerdering dan zal moeten leiden tot ernstige problemen van financiële of organisatorische aard, het niet voorhanden zijn van voldoende werk, of omdat de vastgestelde formatieruimte of personeelsbegroting daartoe ontoereikend is.

De Wet op onderscheid naar arbeidsduur (Woa) in op 1 november 1996 in werking getreden. Deze wet geeft deeltijders dezelfde rechten als voltijders. De wet heeft als doel deeltijdwerk aantrekkelijker te maken en een bijdrage te leveren aan de verdergaande flexibilisering en differentiatie van arbeidsduurpatronen. De Woa verbiedt werkgevers tot het maken van onderscheid naar arbeidsduur gedurende de arbeidsrelatie. Het verbod betekent niet dat deeltijders en voltijders op dezelfde manier behandeld moeten worden maar betekent dat de omvang van de arbeidsduur geen nadelig behandeling mag veroorzaken (Creemers-Hartman, 2005). Met behulp van de wet worden deeltijders beschermd. Een belangrijk aspect in de wet is de beloning van deeltijders. Een werkgever mag op basis van deze wet een deeltijder geen lager uurloon geven in vergelijking met een voltijder dan waar hij op grond van zijn functie recht op heeft.

#### **2.2.4 Houding van werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid**

Bij de houding van werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid gaat het over opvattingen van werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid. Hierbij wordt gekeken naar de houding ten aanzien van betaald werken om te achterhalen waar werknemers belang aan hechten bij het werk dat ze doen. Daarnaast is er aandacht voor de acceptatie van voltijds werken versus deeltijd werken aan de hand van de mening over voltijd werken bij aanwezigheid van kinderen. In het laatste gedeelte van deze paragraaf wordt de voorkeur van werkende mannen en vrouwen ten aanzien van de arbeidsduur besproken.

##### *Houding ten aanzien van betaald werken*

In het onderzoek van Portegijs e.a. (2008) gaat men op zoek naar opvattingen over betaalde arbeid. Opvattingen over betaalde arbeid zeggen iets over de normen en waarden die werknemers belangrijk vinden. Daarbij maakt Portegijs e.a (2008) onderscheid naar geslacht en aanstellingsomvang waardoor ook kan worden geconstateerd of er verschil is in houding tussen mannen en vrouwen en tussen deeltijders en voltijders. In tabel 4 zijn deze opvattingen over betaalde arbeid opgenomen.

Tabel 4. Opvattingen over betaalde arbeid, vrouwen naar arbeidsduur en mannen totaal, 20-64 jaar, 2005 (enigszins/helemaal niet)

	Vrouwen						Mannen	
	0 uur	1-11 uur	12-19 uur	20-27 uur	28-34 uur	>35 uur	totaal	totaal
Ik vind het belangrijk om als collega gewaardeerd te worden	62%	90%	90%	92%	97%	94%	83%	89%
Betaalde arbeid is voor mij belangrijk vanwege de contacten met anderen	44%	66%	79%	82%	83%	80%	68%	69%
Betaalde arbeid is noodzakelijk voor mijn zelfontplooiing en zelfontwikkeling	43%	61%	73%	73%	81%	83%	66%	70%
Betaalde arbeid heb ik vooral voor het inkomen	48%	63%	55%	65%	65%	76%	61%	81%
Betaalde arbeid is noodzakelijk om mijn leven volledig te maken	36%	47%	64%	66%	81%	82%	60%	76%
Betaalde arbeid is voor mij belangrijk omdat ik zo een steentje bijdraag aan de maatschappij	37%	48%	52%	71%	74%	69%	57%	61%
Ik wil carrière maken	20%	13%	20%	23%	33%	50%	27%	44%

Bron: SCP (TBO'05)

Uit tabel 4 blijkt dat vrouwen het meeste waarde hechten aan waardering door collega's en de contacten die zij in het werk opdoen. Voor mannen speelt ook de waardering van collega's een belangrijke rol, maar daarnaast ook het inkomen. Voor vrouwen speelt het inkomen een minder belangrijke rol. Er is een duidelijk verschil te zien tussen de ambitie van voltijders en deeltijders. Van de vrouwen die een zeer kleine deeltijd baan (1-11 uur) of een kleine deeltijd baan (12-19 uur) hebben geeft respectievelijk 13 en 20 procent van de vrouwen aan carrière te willen maken waar dat bij de vrouwen die voltijd werken de helft is. Vrouwen die voltijd werken doen dit vooral ook voor het inkomen. Mannen hechten vooral waarde aan waardering door collega's en inkomen. Daarnaast geeft drie op de vier mannen aan dat zij betaalde arbeid nodig vinden om "zin te geven" aan het leven.

Uit deze tabel kunnen we opmaken dat vrouwen betaald werk zien als manier om waardering te krijgen en daarnaast ook contacten te op te doen. De vrouwen die in kleine deeltijd banen werken hechten minder belang aan het leveren van een bijdrage aan de maatschappij of om carrière te maken. De vrouwen die voltijd werken doen dat vooral voor het inkomen en of om carrière te maken.

Voor deze studie betekent dit dat naar verwachting vrouwen die in deeltijd werken ook in het onderwijs vooral belang hechten aan waardering door collega's en contacten met anderen. Voor mannelijke werknemers in het onderwijs zal naar verwachting waardering, maar ook inkomen en de noodzaak om te werken een belangrijke rol spelen en zullen mannen meer in voltijd werken.

#### *Voltijds versus deeltijd werken*

Uit onderzoek van Portegijs (2008) blijkt dat buitenshuis werken voor moeders algemeen geaccepteerd is ook als men jonge kinderen heeft. Voor voltijds werkende vrouwen is dat echter anders. Zo vond in 1991 een kwart van de vrouwen het nadelig voor haar gezin als ze een volledige baan zou hebben bij aanwezigheid van jonge kinderen. In de loop van de jaren veranderd dat nauwelijks, want in 2006 is er

bijna net zoveel weerstand tegen voltijdse werkende vrouwen met kinderen als in 1988 namelijk 40 procent. Ook mannen vinden in toenemende mate dat vrouwen met jonge kinderen niet voltijd moeten werken, omdat anders het gezinsleven eronder zou lijden. Ook blijkt uit onderzoek van Culturele veranderingen in Nederland (2007) dat als men dan eenmaal voltijd werkt dat het meest geaccepteerd wordt als vrouwen nog geen moeder zijn (88%) of geen thuiswonende kinderen meer hebben (86%). Één op de vier geeft aan dat moeders met kleine kinderen helemaal geen baan zouden moeten hebben (Keuzenkamp & Faulk, 2006). Tabel 5 laat zien dat er nog steeds weinig begrip is voor vrouwen met kinderen die voltijd werken.

Tabel 5. Mening van mannen en vrouwen over ouders met kleine kinderen die willen werken (in procenten) .

	Weinig begrip voor moeders die voltijd werken		Weinig begrip voor vaders die voltijd werken	
	Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen
Geheel mee eens	22	23	4	5
Enigszins mee	30	30	14	16
Noch mee eens, noch mee oneens	17	19	18	23
Enigszins mee oneens	16	14	21	25
Geheel mee oneens	16	14	43	32
Totaal	100	100	100	100

Bron: SCP (EMOP'06) In: (Keuzenkamp & Faulk, 2006)

Ook tabel 5 bevestigt dat een meerderheid (53%) van de vrouwen (ook de mannen overigens) van mening is dat moeders niet voltijd moeten werken als ze kleine kinderen hebben.

We kunnen op basis hiervan concluderen dat zowel mannen als vrouwen voltijd werken niet als optie zien voor vrouwen als er eenmaal kinderen zijn.

#### *Voorkeur van vrouwen en mannen ten aanzien van arbeidsduur*

Als we kijken naar de houding van werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid gaat het ook over de voorkeur van werknemers om een bepaald aantal uur te werken. Deze voorkeur van vrouwen is weergegeven in tabel 6 waarbij rekening gehouden wordt met de levensfase.

Tabel 6 .Voorkeur ten aanzien van arbeidsduur en vergelijking met huidige arbeidsduur, vrouwen van 16-64 jaar, naar levensfase, 2006.

	Totaal	<40jr. geen kind	kind 0-3 jr	kind 4-11 jr.	kind 12-17 jr.	≥ 40 jr. geen kind 0-17 jr
Niet werken	24	5	20	16	16	40
1-11 uur	6	1	6	7	7	7
12-19 uur	11	2	17	21	14	9
20-27 uur	21	9	34	30	28	16
28-34 uur	16	24	14	14	17	13
>35 uur	22	58	8	11	18	15
Gewenste arbeidsduur (gem. incl. niet werkenden)	20,3	33,5	18,2	19,6	20,4	15,1
Huidige arbeidsduur (gem. niet-werkenden)	18,0	30,4	16,4	15,8	17,6	13,7

Bron: CBS (EBB'06) In: (Portegijs en Keuzenkamp, 2008)

Tabel 6 laat zien dat 20,3% van de vrouwen voltijd wil werken. Maar liefst 24% wil helemaal niet werken en de rest wil in deeltijd werken. Het verschil tussen huidige arbeidsduur en gewenste arbeidsduur is klein, elke groep geeft ongeveer aan 2 of 3 uur meer te willen werken. De gemiddelde voorkeur van vrouwen gaat uit naar een werkweek van 20,3 uur. Opmerkelijk is ook de grote groep ouder dan 40 jaar met geen kinderen in de leeftijd van 0 tot 17 jaar, waarvan 40% aangeeft bij voorkeur niet te willen werken. De groep die er duidelijk uitspringt als het gaat om voltijd werken zijn vrouwen jonger dan 40 jaar zonder kinderen. In tabel 7 is de voorkeur van mannen ten aanzien van de arbeidsduur weergegeven.

Tabel 7. Voorkeur ten aanzien van arbeidsduur en vergelijking met huidige arbeidsduur; mannen van 16-64 jaar, naar levensfase, 2006

	Totaal	<40jr. geen kind	kind 0-3 jr.	kind 4-11 jr.	kind 12-17 jr.	≥ 40 jr. geen kind 0-17 jr
Niet werken	12	5	3	4	6	25
1-11 uur	1	1	0	0	1	2
12-19 uur	1	1	1	1	1	2
20-27 uur	3	2	2	2	3	5
28-34 uur	9	8	11	9	9	10
>35 uur	73	84	84	84	80	55
Gewenste arbeidsduur (gem. incl. niet werkenden)	32,2	38,4	38,0	36,0	35,6	23,7
Huidige arbeidsduur (gem. niet-werkenden)	30,6	33,2	35,3	35,0	33,4	24,7

Bron: CBS (EBB'06) In: (Portegijs en Keuzenkamp, 2008)

Tabel 7 laat zien dat bijna 3 van de 4 mannen bij voorkeur 35 uur of meer werkt. Ook als er kleine kinderen zijn geeft meer dan 4 van de 5 mannen aan dat ze voltijd willen werken. Het verschil tussen huidige arbeidsduur en gewenste arbeidsduur is hier klein (een verschil van 1,6). Dat verschil in uren is bij alle groepen te zien behalve bij de groep ouder dan 40 jaar die al een beduidend kortere werkweek hebben. Waarschijnlijk heeft dat ook te maken met de afbouw van de carrière.

Uit de voorkeur van mannelijke en vrouwelijke werknemers blijkt dat men erg tevreden is over de huidige aanstelling. Het verschil tussen de huidige en gewenste arbeidsduur is klein en naar verwachting is het aandeel werknemers dat minder wil gaan werken en meer wil gaan werken in evenwicht. In paragraaf 2.3.4 wordt verder ingegaan op de wens om meer te werken in de onderwijssector.

Wat betekent dit nu voor het onderzoek?

Voor het onderzoek betekent dit dat de mannen die in het onderwijs werken vooral voltijds werken en meer dan vrouwen gericht zullen zijn op het inkomen. Vrouwen zullen meer waarde hechten aan de contacten met collega's. Ook zal de mening van de directe omgeving van de vrouw een belangrijke rol spelen. Naarmate de partner vindt dat vrouwen bij aanwezigheid van kinderen minder moeten gaan werken zullen vrouwen ook eerder geneigd zijn om de wens van de partner in vervulling te laten gaan. Vrouwen zijn tevens van mening dat een voltijd baan bij aanwezigheid van kinderen geen reële optie is. Dat betekent dat ook vrouwen met kinderen in het onderwijs niet de wens hebben om voltijds te werken.

## 2.2.5 Houding van werkgevers ten aanzien van deeltijdarbeid

Baaijens (2006) heeft een kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder organisaties met honderd of meer werknemers naar de houding van werkgevers ten aanzien van deeltijdarbeid. De data is in 2003 verzameld door middel van een vragenlijst. Uit het register van de Vereniging Kamers van Koophandel (KVK) is aselect een adressenbestand getrokken van 3.000 adressen getrokken. De respons bedroeg 20 procent. Aan de hand van stellingen is getracht te achterhalen wat de houding is van werkgevers ten aanzien van deeltijdarbeid. Er is daarbij onderscheid gemaakt naar het aantal deeltijders in de organisatie. In tabel 8

Tabel 8. Houding van werkgevers ten opzichte van voltijds werken en in deeltijd werken, naar aandeel

	Totaal	Aantal deeltijders binnen organisatie			
		0-5%	6-15%	16-33%	34-100%
(1) "In onze organisatie moeten leidinggevende voltijders beschikbaar zijn"					
(Zeer) mee eens	57%	71%	59%	48%	43%
(Zeer) mee oneens	30%	16%	26%	39%	44%
(2) "In onze organisatie moeten werknemers die carrière willen maken voltijders beschikbaar zijn"					
(Zeer) mee eens	48%	65%	50%	35%	37%
(Zeer) mee oneens	30%	19%	25%	38%	47%
(3) "Onze organisatie geeft de voorkeur aan werknemers met een voltijds dienstverband"					
(Zeer) mee eens	52%	77%	61%	36%	17%
(Zeer) mee oneens	27%	7%	17%	39%	61%
(4) "Deeltijdarbeid lijkt leuk maar geeft veel coördinatie- en managementproblemen"					
(Zeer) mee eens	47%	62%	46%	43%	28%
(Zeer) mee oneens	28%	16%	24%	34%	48%
(5) "In onze organisatie wordt raar opgekeken als een man in deeltijd wil werken"					
(Zeer) mee eens	22%	41%	23%	9%	10%
(Zeer) mee oneens	60%	41%	59%	67%	79%
(6) "In onze organisatie wordt raar opgekeken als een vrouw in deeltijd wil werken"					
(Zeer) mee eens	2%	3%	4%	1%	0%
(Zeer) mee oneens	90%	82%	90%	94%	98%

Bron: TimCom-Onderzoek (N=526). (Baaijens, 2006)

### Leidinggeven in deeltijd (stelling 1)

Van de werkgevers geeft 57% aan dat men het eens is met de stelling dat leidinggevendenden voltijds beschikbaar moeten zijn. Dit komt minder voor naarmate het aandeel deeltijders in de organisatie groter wordt. Uit onderzoek van VanDoorneHuiskes en de Olde (1992) bleek dat leidinggeven in deeltijd al als problematisch werd ervaren en in gaat tegen de heersende normen en waarden. Ook van Beek e.a. (2002) stelde vast dat werkgevers over het algemeen weinig bezwaren hebben tegen werken in deeltijd, met uitzondering in een leidinggevende posities. Ook gaf 58 procent van de werkgevers in Nederland aan dat deeltijdwerk in hun organisatie niet samengaat met een hogere leidinggevende positie (Van der Lippe, 2004). Dat verklaart ten dele ook het lage aandeel vrouwen in leidinggevende posities.

Wat betekent dit alles nu voor het deeltijdarbeid in het onderwijs? Uit tabel 3 in paragraaf 2.2.2 bleek dat 50% van het personeel in het onderwijs in deeltijd werkt. In deze tabel zouden we dan moeten kijken naar de laatste categorie (34-100%). Hoewel hier 43% van de werkgevers aangeeft dat leidinggevende voltijd beschikbaar moeten zijn wijst Baaijens (2006) er in haar onderzoek op dat het verband tussen het

aandeel deeltijders binnen de organisatie en de mening over leidinggeven niet significant is. Dat betekent dat ook werkgevers in het onderwijs van mening kunnen zijn dat leidinggevende posities voltijds moeten worden ingevuld. De veronderstelling is dan ook dat leidinggeven in deeltijd ook in het onderwijs niet algeheel geaccepteerd is, maar hier wordt in hoofdstuk 3 nog verder op ingegaan.

#### *Carrière maken (stelling 2)*

Tabel 8 laat zien dat gemiddeld 48 procent van de alle werkgevers het eens is met de stelling dat je voltijd beschikbaar moet zijn wil je carrière maken. Vooral in organisaties waar het aandeel deeltijders laag is, is die mening toegedaan. Maar ook in de categorie met het grootste aandeel deeltijders geeft 37% aan dat voltijdse beschikbaarheid nodig is om verder te komen in je carrière. Uit onderzoek van Hansen (2005) blijkt ook dat werkgevers bij voorkeur voltijders laten doorstromen naar hogere functies. Russo en Hassink (2005) wijzen in dat kader ook op het feit dat werken in deeltijd negatieve consequenties heeft voor je carrière.

#### *Voorkeuren voor voltijdse dienstverbanden (stelling 3)*

Bij de voorkeur voor een voltijd dienstverband geeft 52 procent van de werkgevers aan het (zeer)eens te zijn met deze stelling. Bij deze stelling blijkt er een groot verschil te zijn tussen de organisaties met veel en weinig deeltijders. Zo spreekt 77 procent van de werkgevers de voorkeur uit voor voltijdse dienstverbanden waar het aandeel deeltijders in de organisatie 0 tot 5 procent is. Bij de werkgevers met een aandeel van 34 tot 100 procent (waar het onderwijs onder valt) is dat slechts 17 procent.

#### *Coördinatie- en managementproblemen (stelling 4)*

Van alle werkgevers geeft 47 procent het (zeer) eens te zijn met de stelling dat deeltijdarbeid leuk lijkt, maar veel coördinatie- en managementproblemen geeft. Uit evaluatieonderzoek naar de WAA (MuConsult B.V., 2003) worden problemen rond de werkplanning het vaakst genoemd als negatief gevolg van deeltijders. Uit onderzoek van Bekker e.a (2005) komt naar voren dat 12 procent van de werkgevers coördinatieproblemen door deeltijders als knelpunt ziet en 20 procent voor de toekomst. Het aandeel deeltijders in de organisatie blijkt hier wel significant. Zo vindt 28 procent van de werkgevers met relatief veel deeltijders in dienst dat deeltijders daadwerkelijk coördinatie- en managementproblemen opleveren. Interessant is hierbij in hoeverre coördinatieproblemen problemen opleveren in het onderwijs gezien de complexiteit rondom de roosters van leerlingen. Deze roosters die vaak één keer per jaar worden samengesteld stellen hoge eisen aan de organisatie. Aangezien we al zagen dat in het onderwijs nogal wat deeltijders actief zijn is de vraag in hoeverre met name coördinatieproblemen een knelpunt zijn voor deeltijdarbeid. Dit is een mogelijke belemmering voor scholen om flexibel om te gaan met verzoeken tot uitbreiding van arbeidsduur.

#### *Mannen of vrouwen in deeltijd (stellingen 5 en 6)*

De laatste 2 stellingen gingen over de manier waarop in de organisatie wordt aangekeken tegen mannen of vrouwen die in deeltijd werken. Van alle werkgevers geeft 22% aan dat er in de organisatie raar wordt opgekeken als een man in deeltijd wil werken. Bij vrouwen is dat slechts 2%. Bij de organisaties met relatief veel deeltijders geeft 1 op de 10 werkgevers aan het raar te vinden als een man in deeltijd wil werken. Voor vrouwen is dat bij zowel de organisaties met weinig en veel deeltijders in de organisatie heel laag (2%) of wordt er zelfs helemaal niet raar opgekeken als een vrouw in deeltijd wil werken. De verwachting is ook hier weer dat in het onderwijs niet raar wordt opgekeken als een man dan wel een vrouw in deeltijd wil werken en het werken in deeltijd geaccepteerd is.

## **2.3 Deeltijdarbeid in het onderwijs; de stand van zaken**

### **2.3.1 Aandeel deeltijders in (sub)sectoren**

Uit cijfers van 2005 blijkt dat gemiddeld 54% in de sector onderwijs in deeltijd werkt. (Veerman & Vellekoop, 2005). Als we dat specificeren naar subsector zien we dat in het primair onderwijs door ongeveer 60 procent in deeltijd wordt gewerkt en in het voortgezet onderwijs en beroeps – en volwasseneneducatie door bijna 50 procent. In tabel 9 is de verdeling naar aanstellingsomvang van het primair onderwijs (PO), voortgezet Onderwijs (VO) en beroeps en volwasseneneducatie (BVE) weergegeven.



Tabel. 9: Verdeling personeel naar aanstellingsomvang, 2005

	PO	VO	BVE
= < 0,20 fte	3%	1%	2%
0,20-0,39 fte	7%	5%	5%
0,40-0,59 fte	19%	13%	15%
0,60-0,79 fte	17%	16%	18%
0,80-0,99 fte	14%	16%	15%
1,00 fte	36%	44%	45%
>1,00 fte	3%	6%	2%
totaal	100%	100%	100%

Bron: Formatiebestand CFI 2007 (Veerman & Vellekoop, 2007)

Kijken we naar het aantal mannen en vrouwen werkzaam in het onderwijs als onderwijzend personeel zien we in het PO met bijna 80% de vrouwen sterk vertegenwoordigd zijn. In het VO is dat aandeel 46% en in de BVE is dat 54%. Een belangrijk aandachtspunt in het onderwijs is het lerarentekort. Dit blijkt per subsector te verschillen. Uit de cijfers van de personeelsopbouw in 2006 blijkt dat in het PO binnen nu en 10 jaar ongeveer 16% van het personeel met pensioen zal gaan (bij een uittreding op 65-jarige leeftijd). Voor het voortgezet onderwijs is dat 22% en in de BVE 23%. Veerman (2006) merkt dan ook op dat er in de periode 2006-2010 forse tekorten zijn te verwachten. In het PO zal dat vanaf 2010 zijn. In het VO wordt in periode na 2012-2013 een tekort van 10 tot 12% verwacht. Met dit gegeven is het belangrijk dat er naast aandacht voor werving van nieuwe leerkrachten, ook naar de inzetbaarheid van het zittende personeel wordt gekeken. Voordat wordt ingegaan op deze inzetbaarheid en de wens van personeel om meer te gaan werken wordt eerst de ontwikkeling van de aanstellingsomvang en arbeidsduur in de verschillende subsectoren van het onderwijs besproken.

### 2.3.2 Ontwikkeling aanstellingsomvang en arbeidsduur

Een belangrijk item is de huidige aanstellingsomvang van het personeel in het PO, VO en BVE. In tabel 6 is de ontwikkeling van de aanstellingsomvang van de periode 2000-2005 weergegeven.

Tabel 10. Ontwikkeling gemiddelde aanstellingsomvang naar geslacht in fte.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
PO mannen	0,95	0,95	0,94	0,94	0,94	0,93
vrouwen	0,73	0,71	0,71	0,71	0,70	0,70
totaal	0,79	0,76	0,76	0,76	0,75	0,75
VO mannen	0,93	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92
vrouwen	0,69	0,70	0,70	0,71	0,71	0,71
totaal	0,83	0,83	0,82	0,82	0,82	0,82
BVE mannen	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91
vrouwen	0,69	0,70	0,70	0,70	0,70	0,71
totaal	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80

Bron: Formatiebestand CFI 2007 (Veerman & Vellekoop, 2007)

In het PO zie je dat de gemiddelde aanstellingsomvang inmiddels zo rond de 0,75 ligt. Het verschil tussen mannen en vrouwen is duidelijk te zien met een aanstellingsomvang in 2005 van 0,93 bij de mannen en 0,70 bij de vrouwen. Daarnaast is ook een daling te zien van de gemiddelde aanstellingsomvang. Uit cijfers die niet in deze tabel zijn opgenomen is die daling vooral in de leeftijdsgroep 40-49 jaar terug te vinden. Ook de toename van het aandeel vrouwen in deze periode is van invloed op de daling. (Veerman & Vellekoop, 2007).

In het VO ligt de gemiddelde aanstellingsomvang zo rond de 0,82. Ook daar is het verschil in aanstellingsomvang tussen mannen en vrouwen vergelijkbaar, bij mannen 0,92 en vrouwen 0,71. De BVE laat vergelijkbare cijfers zien. De gemiddelde aanstellingsomvang ligt al jaren stabiel op 0,8 fte. Bestudering van gedetailleerde cijfers over aanstellingsomvang naar leeftijd wees erop dat zowel in het PO als het VO vooral jongeren (15 –19 jaar) en oudere (na 60 jaar) een kleine aanstelling hebben. Dit heeft te maken met de tijdelijke werkzaamheden die jong personeel verricht ter ondersteuning van andere leerkrachten. Bij de ouderen gaat het vaak om leerkrachten die na een pensioen nog een aantal uur lesgeven (Veerman & Vellekoop, 2007). In de BVE sector is dat anders, omdat daar ook jong personeel een grote aanstellingsomvang hebben. Uit recent onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau<sup>1</sup> is het aandeel kleine deeltijdbanen (minder dan 25 uur) onderzocht. Daaruit bleek dat in het PO 37 procent van de werknemers een kleine deeltijdbanen heeft. Voor zowel het VO als het middelbaar beroepsonderwijs/educatie is dat 25 procent (zie tabel 11).

Tabel 11. Aantal kleine deeltijdbanen in het onderwijs, verdeeld naar subsector 2008.

Onderwijs	Subsector	N	% kleine deeltijdbanen	% vrouwen
	Primair en speciaal onderwijs	209	37%	80%
	Voortgezet onderwijs	103	25%	48%
	Middelbaar beroepsonderwijs/educatie	101	25%	51%
	Onderwijs, niet nader gespecificeerd	3	40%	68%

Bron: SCP survey 2008

Uit cijfers van de aanstellingsomvang naar geslacht blijkt dat de omvang van vrouwen omstreeks het 30<sup>e</sup> jaar terugloopt tot 0,6/0,7 fte terwijl dit bij mannen gelijk blijft. Het aantal fte neemt maar heel licht toe wat er bij de vrouwen op duidt dat als vrouwen eenmaal kinderen hebben en ook als die wat ouder zijn zij niet meer terugkeren naar de aanstellingsomvang die ze voor het krijgen van de kinderen hadden.

Uit nettocijfers in toe- en afname in aanstellingsomvang blijkt dat in het PO 17% formatiegroei heeft plaatsgevonden binnen het zittend personeel, in het VO is dat tussen 22% en 33% in de periode 2001-2003. Er blijkt voldoende flexibiliteit bij het personeel om de formatiegroei op te vangen. Als er beperkte groei is in de formatie probeert men dat op te vangen door de banen van het zittende personeel uit te breiden (Veerman & Vellekoop, 2007).

### 2.3.3 Wens om meer te werken

Veerman e.a. (2006) hebben een verdiegingsstudie uitgevoerd onder onderwijsgeevenden naar de wens om meer of minder te gaan werken. Dit is gedaan aan de hand van interviews op zes PO en zes VO scholen en een representatieve steekproef middels een internetenquête (N=624). In de studie is behalve aandacht voor de wens om meer te gaan werken ook aandacht voor mogelijkheden en belemmeringen in het realiseren hiervan. Een belangrijk item is de mate van tevredenheid over de huidige aanstellingsomvang. Die wordt grotendeels bepaald door de levensfase en de financiën. Voor ouderen kan dat bijvoorbeeld betekenen dat men vanwege verminderde gezondheid minder gaat werken of gebruik maakt van de BAPO-regeling<sup>2</sup> om tijd te besteden aan privéactiviteiten. Financiën kunnen voor zowel ouderen als jongeren een belangrijke rol spelen. Aangezien in het onderwijs in vergelijking met het bedrijfsleven minder betaald wordt moet er een behoorlijk aantal uren gedraaid worden voor een redelijk inkomen. Als we kijken naar de wens om meer te werken is het van belang om te weten wat de ideale aanstellingsomvang is voor leerkrachten. In tabel 12 is dat weergegeven.

<sup>1</sup> Het Sociaal Cultureel Planbureau heeft in 2008 een survey uitgevoerd onder ruim 2000 werkgevers naar beleid houding en uitbreiden van deeltijdbanen in de sectoren overheid, zorg, onderwijs, zakelijke dienstverlening en detailhandel.

<sup>2</sup> De BAPO-regeling staat voor Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen. Deze regeling, die geldt voor personeelsleden die ouder zijn dan 52, is in het leven geroepen om uitval van oudere onderwijsgeevenden te voorkomen.

Tabel 12. De voor leraren ideale aanstellingsomvang, gesteld dat de omstandigheden (zowel privé als op het werk) optimaal zouden zijn.

	<b>PO</b>	<b>VO</b>
De huidige aanstelling	60%	59%
Meer uren werken (gemiddeld 0,2 fte meer)	12%	13%
Meer uren werken dan fulltime		
aanstellingsomvang door inleveren ADV	2%	2%
Minder uren werken (gemiddeld 0,3 fte minder)	26%	26%

Bron: (Veerman e.a. 2006)

Uit tabel 12 blijkt dat ongeveer één op de acht leerkrachten zowel in het PO als VO meer zou willen werken. Daarentegen geeft één op de vier leerkrachten juist aan minder te willen werken. Vooral financiën of de mogelijkheden binnen school weerhoudt men ervan om deze wens te realiseren. Diegene die aangeven meer te willen werken worden weerhouden vanwege een gebrek aan mogelijkheden binnen hun functie of de school; er zijn geen meer uren beschikbaar. Persoonlijke omstandigheden (de zorg voor kinderen, eigen gezondheid, studie) blijken veel minder een rol te spelen dan het gebrek aan mogelijkheden.

#### Voorwaarden om meer te werken

Zoals we zojuist zagen gaf een beperkt aantal leerkrachten aan dat ze onder ideale omstandigheden wel meer zouden willen werken. Verandering in de werk of in de privé sfeer is dan nodig om deze wens te bewerkstelligen. De meeste genoemde voorwaarden die een rol spelen om meer te gaan werken zijn in tabel 13 opgenomen (Veerman e.a. 2006).

Tabel 13. Mate waarin leraren structureel meer zouden willen werken (met bijhorend salaris), afhankelijk van de omstandigheden

	<b>PO</b>	<b>VO</b>
Indien de persoonlijke situatie dit zou toelaten of vereisen	56%	62%
Indien de inhoud van het werk zou veranderen	40%	52%
Indien de arbeidsomstandigheden zouden veranderen	46%	66%
In geen van deze gevallen	36%	25%

Bron: (Veerman e.a. 2006)

- Onder persoonlijke situatie; het kunnen afstemmen met het gezin, de financiële noodzaak en de gezondheid die het toelaat.
- Onder de inhoud van het werk; meer uren hebben voor lesvoorbereiding, nakijken, administratie en meer uren hebben voor neventaken bedoeld.
- Arbeidsomstandigheden; indien er minder werkdruk zou zijn of dit minder werkdruk zou opleveren en indien er meer flexibiliteit zou zijn in het opnemen van verlof of indien het rooster aangepast zou worden.

In het PO blijkt een verandering in de persoonlijke situatie een belangrijke voorwaarde om meer te gaan werken. Eerder zagen we al dat het aandeel vrouwen in het PO erg hoog is, waardoor het naar verwachting vanwege de aanwezigheid van kinderen moeilijk is om meer te gaan werken. In het VO blijken de arbeidsomstandigheden de grootste rol te spelen. Met name een hoge werkdruk blijkt hier een rol te spelen. Zo ervaart 25 procent van de leerkrachten in het VO de werkdruk continue hoog, geeft 47 procent aan dat de werkdruk met pieken hoog is en 20 procent vindt de werkdruk soms hoog. Echter is een hoge werkdruk ook in het PO een belemmering om meer te gaan werken.

### 2.3.4 Mogelijkheden om bestaande deeltijdbanen uit te breiden

Uit paragraaf 2.3.3 kwam naar voren dat er wel degelijk een wens bestaat om meer te werken, maar dat er bepaalde belemmeringen zijn zowel privé als in het werk die meer uren werken niet mogelijk maken. Op basis van bestaand onderzoek zal worden geïnventariseerd wat voor mogelijkheden er zijn om deeltijdbanen uit te breiden. Veerman e.a. (2006) tonen aan dat het uitbreiden van deeltijdbanen echter geen issue is op scholen. Ondanks de vergrijzing en de aanwezige lerarentekorten zien schoolleiders over het algemeen het uitbreiden van deeltijdbanen niet als mogelijkheid lerarentekorten op te vangen. In tijdelijke uitbreiding zien zij nog wel mogelijkheden, maar niet in uitbreiding van structurele aard. Dit wil echter niet zeggen dat er daardoor geen aandacht voor het onderwerp moet zijn. Onderwijs wordt gekenmerkt door een cultuur waarin gewerkt wordt met vaste arbeidspatronen en waar zoveel mogelijk de leerling centraal staat. Werken buiten de reguliere werktijden is heel normaal en in feite wordt er dan ook vaak veel meer uren gewerkt dan in het formele contract is opgenomen. Dit draagt echter ook bij aan een verhoogde werkdruk en dat is juist één van de belangrijkste belemmeringen voor leerkrachten om meer te gaan werken. De mogelijkheden voor uitbreiding van deeltijdbanen richten zich vooral op de belangrijkste doelgroepen voor het uitbreiden van deeltijdbanen; jonge beginnende leraren, vrouwen en ouderen.

#### *Bewustwording*

Een belangrijke reden om niet meer uren te gaan werken terwijl men dit wel wenst, is dat de werkgever er niet mee instemt (Veerman & Vellekoop, 2007). Bij beginnende docenten bestaat de wens om meer te werken, maar de mogelijkheden ontbreken vaak; er zijn geen uren beschikbaar. Het voeren van de dialoog tussen beginnende leraren en de werkgever is gericht op bewustwording van het potentieel onder 'beginnende' parttimers. Onderzoek laat zien dat vrouwen de aanstellingsomvang aanpassen als ze eenmaal kinderen hebben (Veerman & Vellekoop, 2007). Een mogelijkheid voor de werkgever is om de aanstelling te bespreken. Op deze manier kan een werkgever invloed uitoefenen op het beslismoment in de consolidatiefase van vrouwen. Vanzelfsprekendheden kunnen ter discussie worden gesteld om zo ook vrouwen te behouden voor de organisatie met behoud van de aanstellingsomvang.

#### *Verlaging van de werkdruk*

Een hoge werkdruk bleek een belangrijke belemmering te vormen voor het vergroten van de aanstelling. Om de werkdruk te verlagen en het onderwijzend of onderwijsondersteunend personeel de kans te geven om meer te gaan werken zonder dat zij daardoor een toename van de werkdruk ervaren zijn verschillende methoden voor handen. Eén van die methoden is Team Onderwijs op Maat (TOM). TOM is een integrale aanpak van onderwijskundige veranderingen met personele en organisatorische aanpassingen, met als doel het realiseren van onderwijs op maat zodat leerlingen in eigen tempo en naar eigen vermogen kunnen leren. Daarbij staat de samenwerking tussen docenten, onderwijsassistenten, teamleiders en specialisten centraal die de gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen voor de leerlingen (van der Meer e.a. 2008). Het voordeel van deze methode met betrekking tot het onderwijzend personeel is dat zij veel flexibeler zijn en veel meer met elkaar kunnen samenwerken. Op deze manier kan de werkdruk worden verlaagd en kan een belangrijke belemmering voor de toename van de aanstellingsomvang worden beperkt.

#### *Flexibiliteit van werktijden, werksituatie en werkplek*

Een belangrijke reden voor vrouwen om in deeltijd te werken is vanwege de werk-zorg combinatie. Naarmate werknemers meer gebonden zijn aan werktijden en ook gebonden zijn aan de werkplek is het erg moeilijk om dit met de thuissituatie te combineren bij aanwezigheid van (kleine) kinderen. Aangezien in het onderwijs gewerkt wordt met vaste werktijden en roosters kan meer flexibiliteit ten opzichte van werktijden en of werkplek voor meer mogelijkheden zorgen. Meer flexibiliteit ten opzichte van begin en eindtijden kan worden gebruikt als stimulans om meer te gaan werken. Echter hoeft flexibiliteit niet gebonden te zijn aan werktijden, maar kan ook worden gekoppeld aan werksituatie. Zo is er in het onderwijs ook veel werk dat verricht moet worden buiten de uren om. Hierbij kun je denken aan nakijkwerk of voorbereiding van lessen. Afspraken over thuiswerken tussen werknemer en werkgever kan tevens een bijdrage leveren aan een vergroting van de aanstellingsomvang (Portegijs e.a. 2008). Een experiment waar in verschillende organisaties mee is gestart is zelfroostering. Bij zelfroostering is het combineren van twee werelden het uitgangspunt; de werknemer geeft zijn voorkeur aan wanneer hij of zij wil werken, terwijl de regeldruk voor de werkgever verminderd (Van der Reep, 2005). Zelfroosteren gaat

verder dan inspraak omdat werknemers eigenhandig roosters maken binnen de kaders die door de organisatie zijn gesteld. In Zweden is zelfroostering al een gangbare methode om meer flexibiliteit in te bouwen in Nederland wordt er met name in de zorg met zelfroostering geëxperimenteerd<sup>3</sup>. Voor het onderwijs bestaat dan de uitdaging om meer flexibiliteit in het rooster in te bouwen om het zo ook voor werknemers aantrekkelijker te maken om meer te gaan werken.

#### *Functiedifferentiatie*

Functiedifferentiatie is het uitsplitsen van taken van een functie waardoor nieuwe functies ontstaan. In het onderwijs vindt functiedifferentiatie vooral in neerwaartse zin plaats. Dit betekent dat eenvoudigere taken van een bepaalde functie worden afgesplitst en nieuwe functies met een lager niveau worden gecreëerd. Een voorbeeld hiervan is het nakijkwerk dat door een assistent in opleiding wordt verricht. Bij horizontale of opwaartse differentiatie wordt een functie juist complexer gemaakt. Een voorbeeld hiervan is als een docent ook bepaalde managementtaken gaat verrichten. Beide manieren kunnen worden gebruikt om bestaande deeltijdbanen uit te breiden. In neerwaartse zin kan dit betekenen dat het onderwijsondersteunende personeel meer taken krijgt door de overname van bepaalde taken van leerkrachten ter ontlasting. In opwaartse zin kan dit betekenen dat een leerkracht zijn bestaande aanstellingsomvang structureel kan vergroten door extra managementtaken op zich te nemen. Van der Meer e.a. (2001) hebben onderzoek gedaan naar slimmer werken in het onderwijs. Aan de hand van een experiment bij scholen met opwaartse functiedifferentiatie geeft de directeur van de betrokken basisschool aan dat leraren door de samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid veel weerbaarder zijn en meer plezier hebben in hun werk. Docenten die hebben meegewerkt aan het experiment geven aan dat de ervaring van werkdruk nog steeds bestaat maar wel anders wordt ervaren door de gezamenlijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid

#### Levensloophbewust Personeelsbeleid

Een belangrijke doelgroep in het onderwijs zijn de ouderen. Het onderwijs beschikt over een behoorlijk vergrijsd personeelsbestand. Levensloophbewust Personeelsbeleid heeft onder andere als doel de kwaliteit van het werk te verbeteren om ervoor te zorgen dat ouderen langer in het onderwijs werkzaam kunnen blijven. Levensloophbewust personeelsbeleid is breed en heeft behalve te maken met de maximale inzetbaarheid van ouderen ook te maken met de inzetbaarheid van andere doelgroepen. Met behulp van levensloophbewust personeelsbeleid kan er meer aandacht komen voor de ervaring en motivatie van de oudere werknemers (Portegijs e.a. 2008). Uit het onderzoek van Portegijs e.a. (2008) blijkt dat er nog nauwelijks aandacht is voor uitbreiding van arbeidsduur door parttimers door middel van dit beleid. Echter kan het in een sector zoals het onderwijs een mogelijkheid zijn om extra aandacht te besteden aan deze grote doelgroep. Door middel van gesprekken met ouderen kan er meer maatwerk worden geleverd bij de invulling van de functie op latere leeftijd. In plaats van vervroegd uittreding kan er in overleg met ouderen een balans worden gezocht tussen werk en privé.

## **2.4 Conclusie**

Uit de literatuurstudie kunnen we nu opmaken dat er al veel bekend is over deeltijdarbeid. Ook in het onderwijs is deeltijdarbeid een steeds terugkerend onderwerp van onderzoek en worden ook de ontwikkelingen rondom arbeidsduur per subsector geanalyseerd.

Nederland bleek uniek in vergelijking met andere landen vanwege het hoge percentage deeltijdarbeid. Van de vrouwen in Nederland werkt bijna drie op de vier in deeltijd, waarbij het opmerkelijk is dat het aantal voltijds werkende vrouwen in vergelijking met tien jaar geleden gedaald is. Voor de voorlopige beantwoording van de eerste onderzoeksvraag is literatuur verzameld betreffende de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid. Hieruit bleek dat vrouwelijke werknemers vooral bij het verrichten van betaald werk belang hechten aan de contacten en de waardering die ze daarvoor krijgen. Mannen hechten meer belang aan het inkomen. Vrouwen mogen wel voltijds werken, maar dan alleen als er geen kinderen zijn. Voltijd werken met aanwezigheid van kinderen werd door 40 procent van zowel de mannelijke werknemers als de vrouwelijke werknemers niet geaccepteerd. De voorkeur van vrouwelijke werknemers ging over het algemeen dan ook uit naar een werkweek van twintig

---

<sup>3</sup> Zelfroosteren met Time-care. In Zweden en in andere Scandinavische landen is Time-care marktleider op het gebied van sociaal-economisch roosteren. In Nederland aangeboden door Dehora Consultancy Group.

uur. Baaijens (2006) deed onderzoek naar de houding van werkgevers ten aanzien van deeltijdarbeid. Hieruit kwam naar voren dat werkgevers in organisaties met een hoger aandeel deeltijders veel positiever aankijken ten aanzien van het werken deeltijd. Uit cijfers van 2005 bleek dat in de sector onderwijs voor 54% in deeltijd wordt gewerkt. Het onderwijs is dan ook een sector met een hoger aandeel deeltijders en de verwachting is dan ook dat werkgevers deeltijdarbeid heel normaal vinden. Een hoog aandeel deeltijders in de organisatie blijkt ook sterk samen te hangen met het aandeel vrouwen in de sector. Voor het onderwijs is dat niet anders, waarbij met name in het primair onderwijs het aandeel vrouwen hoog ligt.

Bij de wens om meer of minder te werken geeft in het primair onderwijs en in het voortgezet onderwijs ongeveer één op de acht leerkrachten aan meer te willen werken. Één op de vier geeft daarentegen aan juist minder te willen werken. Diegene die meer willen werken worden weerhouden vanwege de persoonlijke situatie of vanwege de huidige arbeidsomstandigheden. In het voortgezet onderwijs is een hoge werkdruk en een gebrek aan flexibiliteit van de werkgever de belangrijkste belemmering om meer te gaan werken. In het primair onderwijs is het kunnen afstemmen met het gezin en het ontbreken van de financiële noodzaak de belangrijkste belemmering. Om werknemers in het onderwijs te stimuleren meer te gaan werken vormen vrouwen, beginnende docenten en ouderen de belangrijkste doelgroepen.

Uit het literatuurhoofdstuk blijkt dat er al veel bekend is over deeltijdarbeid in het algemeen en ook onderwijsspecifiek. Zo weten we hoeveel er in deeltijd wordt gewerkt in internationaal perspectief, naar (sub)sector, naar geslacht en naar levensfase. Ook weten we wat de houding is van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid in Nederland en in hoeverre de wens bestaat om meer te werken. Een andere belangrijke bevinding is de belemmering om meer te gaan werken. Om meer inzicht te krijgen in deze belemmeringen en de rol die de organisatie speelt bij het bevorderen van het uitbreiden van de arbeidsduur zal de rol van de organisatiecontext moeten worden onderzocht. De vraag is in hoeverre de organisatiecontext van invloed is op de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid en het uitbreiden van deeltijdbanen. Om inzicht te krijgen in de relatie tussen de organisatiecontext van scholen en de houding van werkgevers en werknemers zal onderzoek worden gedaan naar de organisatiestructuur- en cultuur van scholen. In hoofdstuk 3, het theoretisch kader, wordt deze relatie dan ook verder uitgewerkt.

## 3 Theoretisch kader

### 3.1 Inleiding

Er is tot op heden weinig onderzoek verricht naar de invloed van de organisatiecontext op de houding ten aanzien van deeltijdarbeid en het uitbreiden van deeltijdbanen. Veraart-Maas (1999) heeft onderzoek gedaan naar het werken in deeltijd in een resultaatgerichte cultuur. Aan de hand van een literatuurstudie en een kwalitatief onderzoek laat ze zien dat de houding ten aanzien van deeltijdarbeid in sterke mate wordt bepaald door de organisatiecultuur. Zij benadrukt dat medewerkers met name in de hogere functies, een negatieve visie op deeltijd in stand houden. Volgens Veraart- Maas houden ook werkgevers deze negatieve visie in stand door beelden, ideeën en hardnekkige vooroordelen. In hoeverre de organisatiecultuur maar ook de organisatiestructuur van invloed is op de houding van werkgevers en werknemers in het onderwijs is de volgende interessante vraag. Om deze vraag te beantwoorden zal op basis van bestaand onderzoek een voorlopig antwoord worden gegeven op deze onderzoeksvraag.

Als je spreekt over de organisatiestructuur – en cultuur heb je het over de organisatiecontext van een organisatie (Dietvorst & Mahieu, 1989). De organisatiecontext bestaat uit de formele (structuur) en informele aspecten (cultuur) van een organisatie. Bij de organisatiestructuur zal worden ingegaan op de formele structuur en het beleid met betrekking tot deeltijdarbeid. De formele structuur heeft betrekking op de manier waarop het werk in het onderwijs is georganiseerd. Bij beleid is het van belang om te kijken naar de mate waarin deeltijdarbeid wordt gestimuleerd. Bij organisatiecultuur gaat het om het geheel van waarden, normen en verwachtingen (Dietvorst & Mahieu, 1989). Het literatuuronderzoek en ook Veraart-Maas laten zien dat naast de organisatiestructuur- en cultuur ook individuele factoren van invloed zijn op de houding van werkgevers en werknemers. Ook deze factoren worden toegelicht, maar staan niet centraal in het onderzoek.

Het doel van het hoofdstuk is om op basis van bestaand onderzoek inzicht te krijgen op welke manier de formele structuur, het (deeltijd)beleid en de schoolcultuur van invloed is op de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid.

### 3.2 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur speelt een rol bij de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid omdat in de structuur de taken, rollen, functies, procedures en bevoegdheden zijn vastgelegd (Dietvorst & Mahieu, 1989). In hoeverre de organisatiestructuur van invloed is wordt besproken aan de hand van de formele structuur van een school en het deeltijdbeleid van de school. Het deeltijdbeleid is vaak vastgelegd in de beleidsplannen van een school, maar komt ook tot uiting in het gedrag van de werkgever. Hoe wordt er omgegaan met verzoeken met betrekking tot deeltijd (reactief) maar ook hoe wordt het instrument deeltijdarbeid ingezet om te zorgen dat het voor werkgever en werknemer voordelig is (actief).

#### 3.2.1 Formele structuur

De structuur van een organisatie kan worden gezien als patroon van relaties tussen posities die de uitkomst zijn van het proces van taakverdeling (Jagers e.a. 2002). Het geheel van taakverdeling en coördinatie heeft min of meer een vaste structuur meestal vastgelegd in een geformaliseerd schema. Bij de formalisering worden er bepaalde posities vastgelegd in een formele functiebeschrijving waarin taken, bevoegdheden en plaats in de organisatie is vastgelegd. Het organogram is een voorbeeld van een formalisering per positie.

Belangrijke elementen van de schoolstructuur zijn taken, rollen, functies en bevoegdheden van organen en individuen binnen de organisatie. Ook procedures spelen een belangrijke rol als het gaat om regels die voor het samenwerken in de organisatie gelden. Dietvorst en Mahieu (1989) schetsen de structuur van een school als een professioneel-bureaucratische organisatie. Zij benadrukken dat de organisatiestructuur van een school lijkt op die van bedrijven in de pioniersfase omdat de directie erg nauw betrokken is bij het productieproces. Ze wijzen er in dat kader ook op dat op een basisschool vaak de directeur wordt gekozen uit een leerkrachtenteam en ook nog zelf les geeft. De structuur van de organisatie is dan ook erg plat wat betekent dat er weinig formele machtsverschillen zijn en dat de hiërarchische lijnen kort zijn. Ook speelt het beheersmotief een belangrijke rol omdat een behoorlijke groep werknemers dezelfde taak

uitvoeren en er dus geen formele machtsverschillen bestaan. Onderwijsgeevenden hebben didactische, vakinhoudelijke en pedagogische kwaliteiten en hebben autonomie nodig en vinden dat ook vanzelfsprekend (Dietvorst en Mahieu, 1989). De opvatting is dan ook dat onderwijsgevend personeel beslissingsvrijheid hebben op basis van hun professionele autonomie.

In de loop van decennia is er wel wat veranderd. Zo zijn veel scholen gaan samenwerken en is er meer aandacht voor het schoolmanagement en de schoolorganisatie. Ook moeten steeds meer zaken op schoolniveau worden besloten (Wieringen, 2004). Op kleinere scholen in het primair onderwijs geeft de directeur ook vaak nog zelf les (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2007). In het voortgezet onderwijs is er in de loop van de tijd wel wat veranderd en hebben ook onderwijsgeevenden bepaalde beleidstaken op zich genomen waardoor er een extra laag is gecreëerd tussen directie en leerkrachten. Wel zijn er nog steeds weinig formele machtsverschillen en blijven de lijnen kort. Door de samenwerking en fusies van scholen is het echter wel zo dat de omvang van scholen is toegenomen waardoor er meer coördinatie nodig is. Een professionele-bureaucratie betekent veel autonomie voor de leerkracht en veel vrijheid ten aanzien van de waarop het werk wordt ingedeeld. Een nadeel van een professionele bureaucratie kan het gebrek aan flexibiliteit zijn (Jagers e.a. 2002). Door de geldende regels en procedures is het voor het management lastig om individuele afspraken te maken en maatwerk te leveren.

### **3.2.2 Deeltijdbeleid van scholen**

In het deeltijdbeleid van een school worden over het algemeen afspraken gemaakt over de volgende onderwerpen (AVS, 2005);

- Omgang met verzoek voor het werken in deeltijd
- Deeltijd in relatie tot de normjaartaak
- Verhouding vol- en deeltijdleerkrachten in een school
- Inzetbaarheid van deeltijders
- Leidinggeven in deeltijd

Bij het omgaan met het verzoek voor het werken in deeltijd gaat het om de procedure. Hoe moet een medewerker een verzoek indienen, hoe lang van te voren en wie beslist over het verzoek. Bij de relatie tussen deeltijd en de normjaartaak gaat het om de verdeling van lesgevend taken en overige taken. In het taakbeleid van een school is vastgelegd welke taken er verricht moeten worden, hoeveel uren ervoor staan en of de taak ook door een deeltijd verricht kan worden. Bij de verhouding tussen vol- en deeltijdkrachten op een school wordt een richtlijn voor het aandeel vol- en deeltijders in de organisatie weergegeven. Bij de inzetbaarheid van medewerkers geldt een belangrijke richtlijn die ook voor deeltijders gevolgen heeft. In de CAO van het primair en voortgezet onderwijs is een beschikbaarheidsregeling opgenomen die het aantal dagdelen en aantal dagen voorschrijft die een werknemer aanwezig moet zijn. In het deeltijdbeleid van scholen zijn ook de afspraken vastgelegd over leidinggeven in deeltijd. De vraag is in hoeverre dit mogelijk is en of er een minimale aanstellingsomvang is voor een leidinggevende functie.

Uit onderzoek van Den Dulk & Spinkelink (2009) blijkt dat het onderwijs een sector is waar werknemers veel problemen ondervinden bij het combineren van werk en privé. Op basis hiervan kun je stellen dat de afstemming tussen de werkgever en de werknemers die in deeltijd werken nog niet optimaal is. De vraag is dan ook hoe deeltijdvriendelijk het beleid van de scholen is en of men reactief of actief beleid voert bij het uitbreiden van deeltijdbanen. Een strikte toepassing van de beschikbaarheidsregeling uit de CAO door de werkgever kan het voor deeltijders onaantrekkelijk maken om meer te gaan werken. Het kan betekenen dat een werknemer met een aanstellingsomvang bij een kleine uitbreiding een dag langer aanwezig moet zijn. Dat maakt het niet alleen financieel onaantrekkelijk, maar maakt het voor deeltijders ook moeilijk om dat met de zorgtaken te combineren. De school kan ook in het beleid een belemmering vormen voor uitbreiding van de arbeidsduur als men strikt vasthoudt aan de collectieve arbeidspatronen. Voor scholen is dan ook belangrijk dat niet alleen naar collectieve arbeidspatronen wordt gekeken, maar ook naar individueel op maat gemaakte arbeidspatronen (Baaijens, 2006).



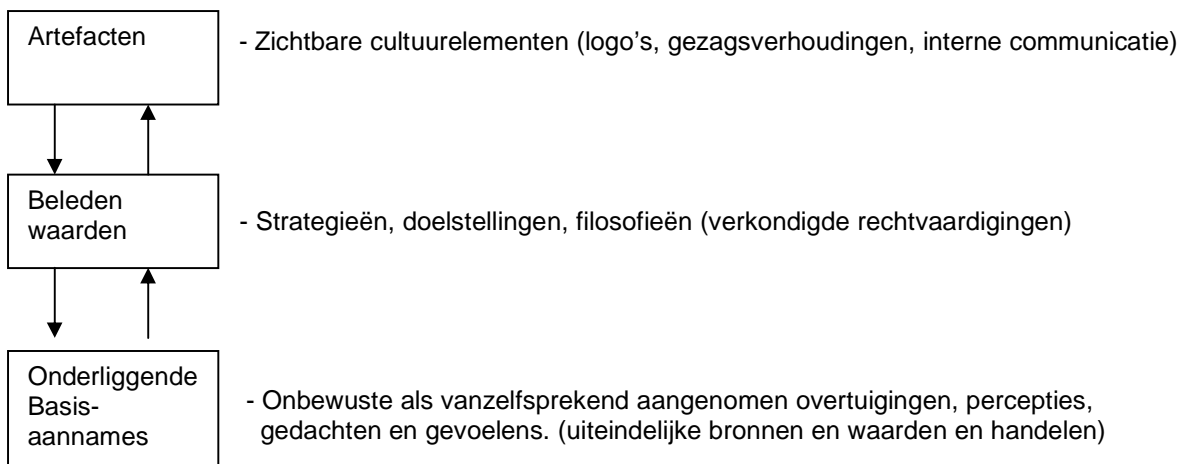
### 3.3 Organisatiecultuur

Om inzicht te krijgen in het begrip organisatiecultuur en een afbakening te maken van de thema's omtrent organisatiecultuur die in dit onderzoek centraal staan zal onderzocht worden op welke manier de schoolcultuur van invloed is op de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid. Onderzoek naar organisatiecultuur is enorm divers en er zijn dan ook verschillende associaties met organisatiecultuur; normen en waarden, stijl van leidinggeven, tradities, gewoonten, symbolen, rituelen, gedragsregels en opvattingen. Zo zijn er maar liefst 164 definities te vinden in de literatuur (Wieringen e.a 2000). De bekendste auteur op het gebied van organisatiecultuur is Schein. Hij beschrijft de cultuur van een organisatie als: "the deeper level of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, that operate unconsciously, and that define in a basic 'taken-for-granted' fashion an organization's view of itself and its environment" (Schein, 1985).

Schein behoort tot de vertegenwoordigers die de cultuur van een organisatie zien als een geestelijke bagage van een bepaalde groep mensen (een bedrijf) (Wieringen e.a, 2000).

Daarin maakt Schein een onderscheid naar drie niveaus van cultuurelementen. Aan de oppervlakte bevinden zich de artefacten, daaronder liggen de waarden en gedragsovertuigingen en op het diepste niveau liggen de basisaannames. In figuur 1 is de indeling van niveaus van cultuur weergegeven.

Figuur 1. Drie niveaus van organisatiecultuur.



Bron: Schein (1985)

#### Niveau 1. Artefacten

De bovenste laag van het model is het meest zichtbare (waarneembare) deel van de organisatiecultuur. Dit wordt door Schein de 'artefacten' genoemd en daarmee doelt hij op alle verschijnselen die men ziet, hoort en voelt wanneer men een nieuwe groep ontmoet met een bepaalde cultuur. Artefacten worden onderverdeeld in fysieke, gedrags- en verbale manifestaties. Voorbeelden hiervan zijn respectievelijk een logo, rituelen en de manier waarop met conflicten wordt omgegaan. Bij scholen is er onderscheid tussen openbaar en speciaal onderwijs. Bij een school met een levensbeschouwelijke richting als grondslag gelden andere rituelen als het gaat om bepaalde tradities, maar worden ook bepaalde eisen gesteld aan het onderwijzend personeel als het gaat om geloof. Dit is soms ook terug te zien in de kledingvoorschriften.

#### Niveau 2. Beleden waarden

De beleden waarden zijn de normen en waarden op de vraag waarom men in een organisatie zo handelt zoals men handelt. Bij waarden gaat het om sociale principes, doelen en maatstaven die in een cultuur gehandhaafd worden en definiëren wat de leden van de organisatie belangrijk vinden. Waarden geven een oordeel over wat goed of fout is. Bij normen gaat het om de ongeschreven regels die ervoor zorgen dat de leden van een cultuur weten wat ervan hen verwacht wordt in verschillende situaties. Dus wat normaal en wat abnormaal is (Cozijnsen & Dolmans, 2008).

### Niveau 3. Basisaannames

Schein (1985) benadrukt dat de kern van de cultuur wordt gevormd door de basisaannames en gevestigde overtuigingen. Dit komt ook tot uiting in de normen en waarden die herkend, onderhouden en waarop gereageerd wordt door de leden van de cultuur. Deze normen en waarden beïnvloeden weer de keuzes en andere acties van deze personen wat weer tot uiting komt in de artefacten. Op deze manier beredeneerd Schein (1985) dat cultuur van binnenuit komt. Basisaannames zijn vanzelfsprekend en staan niet meer ter discussie. Dit zie je terug in impliciete normen en gedeelde zingeving. Op een school kan het bijvoorbeeld gaan om de vanzelfsprekendheid om altijd de leerling centraal te stellen.

Op basis van de theorie van Schein gaat het erbij cultuur om dat het iets gemeenschappelijks is en dat het wordt gedeeld. Daarbij is cultuur een gelaagd construct, waarbij de onderscheiden lagen in verschillende mate analyseerbaar en transformeerbaar zijn (Wieringen, 2000). Schein (1985) benadrukt dat het veranderen van cultuur erg moeilijk is. Doordat er bepaalde onuitgesproken gemeenschappelijke veronderstellingen zijn in een organisatie is het niet eenvoudig om een bedrijfscultuur in kaart te brengen. Zo is hij dan ook van mening dat cultuur een groepsverschijnsel is en betrekking heeft op impliciete veronderstellingen die je niet kunt achterhalen op basis van een individuele vragenlijst. Hij benadrukt dat er groeps gesprekken nodig zijn om de dieperliggende lagen van een cultuur in kaart te brengen. Er zijn echter andere auteurs (Harrison & Handy, 1978; Hofstede & Hofstede, 2005; Cameron & Quinn, 1999) die suggereren dat de bedrijfscultuur wel degelijk te meten is met behulp van verschillende instrumenten en modellen. Handy (1978) maakt bijvoorbeeld een indeling van verschillende cultuurtypologieën; machtscultuur, rolcultuur, taakcultuur en persoonsgerichte cultuur. Omdat er uitgegaan wordt van gemeenschappelijke kenmerken, wordt het fenomeen organisatiecultuur er beter herkenbaar door (Veraart-Maas, 2001).

- Machtscultuur. Bij een machtscultuur heeft de leider nadrukkelijk de macht en heeft hij een netwerk om zich heen gebouwd van machthebbers. Hij reageert snel en intuïtief op de omgeving. Bij besluitvorming staan de opvattingen van de machthebbers centraal. De regels en procedures zijn minimaal. Vaak zie je een machtscultuur bij een startende onderneming in de pioniersfase. (Kor, Wijnen & Weggeman, 2007)
- Rolcultuur. In een rolcultuur wordt gestreefd naar zekerheid en stabiliteit. Hiërarchie, regels en procedures zijn van groter belang. Er is sprake van standaardisatie van procedures. Het gedrag van de organisatie is voorspelbaar en besluiten worden genomen aan de hand van de juiste procedurestappen en zakelijke argumenten. Deze cultuur vind je vaak terug bij het bank- en verzekeringswezen en in de industrie.
- Taakcultuur. In deze organisatiecultuur wordt het gedrag van mensen bepaald door het werk dat moet worden gedaan. Niets mag de taak in de weg staan. Besluitvormingsprocedures en systemen spelen een ondergeschikte rol. De kracht is flexibiliteit en resultaatgerichtheid. Dit zie je vaak terug bij innovatieve afdelingen zoals research en development en personeel & organisatie.
- Persoonsgerichte cultuur. In deze cultuur staat de zelfverwezenlijkingbehoefte van het individu centraal. In de uiterste vorm is het gezamenlijk gebruik van schaarse capaciteitsbronnen het enige wat personen bij elkaar brengt. Beroepsnormen, beroepsethiek en de collegiale erkenning zijn normstellend. Deze cultuur zie je vaak terug bij maatschappen van advocaten, chirurgen of architecten.

Belangrijk om hierbij te vermelden is dat het om ideaaltypen gaat. Een organisatie kan kenmerken hebben van meerdere subculturen binnen één cultuur. De cultuur op een school heeft het meest weg van een taakcultuur. In een taakcultuur is het coördinatiemechanisme autonomie, controle over het eigen resultaat, onderlinge communicatie en wederzijds respect. Op een school genieten leerkrachten veel autonomie doordat ze zelf invulling kunnen geven aan de lessen. De belangrijkste taak is de kwaliteit van de lessen en die bepaald voor een belangrijke mate het gedrag van de mensen. Binnen de school is er veel overleg en onderlinge afstemming over de kwaliteit van het onderwijs.

Veraart-Maas (2001) beschrijft dat persoonlijke vrijheid belangrijk is omdat mensen dan eerder geïnteresseerd zijn aan het werk en minder geneigd zijn alleen hun baas tevreden te houden in de hoop op promotie. Onafhankelijkheid en autonomie tref je vooral aan in de taak en persoonsgerichte cultuur (Handy, 1999).

Wat betekent dit nu voor deeltijdarbeid? In het onderwijs is het middenkader (de onderwijsgeevenden) duidelijk de grootste groep in de organisatie. Onderwijsgeevenden zijn sterk intrinsiek gemotiveerd en genieten veel persoonlijke vrijheid in hun werk. De ambitie om carrière te maken is maar in beperkte mate aanwezig. Persoonlijke vrijheid, persoonlijke waarden, maatstaven en gedragsnormen en het uitkomen voor de behoefte aan de balans werk-privé is een gezonde basis voor een cultuur waar het werken in deeltijd bevorderend is (Veraart-Maas, 2001). Daarbij kenmerkt een school zich met een sterke cultuur waar kernwaarden door veel mensen worden nageleefd en onderschreven. Het positieve gevolg is dat er een deeltijdvriendelijke cultuur ontstaat waar loyaliteit, cohesie en betrokkenheid hoog in het vaandel staan. Het nadeel hiervan is dat er verstarring kan optreden en de veranderingsbereidheid minder groot is. Het voordeel van een zwakkere cultuur is dat het de cultuur van de organisatie juist innovatiever en flexibeler kan maken (Veraart-Maas, 2001). Doordat een sterke cultuur erg gericht is op handhaving van de bestaande orde en niet erg geneigd is tot veranderen zal dat betekenen dat de werkgever van een school minder flexibel zal omgaan met een verzoek tot uitbreiding van de arbeidsduur. Werkgevers zullen weinig initiatief nemen om de balans van werk-privé te doorbreken ook omdat medewerkers juist voor die deeltijdvriendelijke cultuur hebben gekozen. Hierdoor zal er naar verwachting dan ook geen beleid zijn gericht op het uitbreiden van deeltijdbanen. Als vanuit de organisatie wel het initiatief genomen zou worden om deeltijdbanen uit te breiden is dat naar verwachting een moeizaam proces omdat in het onderwijs een sterke cultuur heerst waar innovatie en veranderingsbereidheid vaak niet hoog op de agenda staan. Een sterke cultuur kenmerkt zich ook door een beperkte veranderingsbereidheid van leidinggeevenden. In hoeverre dit het geval is zal blijken uit het vervolg van het onderzoek.

Schein (1985) stelde dat je bij de zoektocht naar de cultuur van een school niet moet blijven haken bij uiterlijke kenmerken, maar naar de basisaannames moet kijken. Dat kan door op zoek te gaan naar gedragingen en belevingen in de praktijk, door het onderzoeken van de waarden en normen (attitudes) die men hanteert ten opzichte van het onderwijs en voor zover mogelijk het achterhalen van de aannames. Met dit gegeven en de voorgaande analyse van het type cultuur in het onderwijs moet aan de hand van een analyse van de schoolcultuur duidelijk worden welke normen en waarden en basisaannames in het onderwijs gelden.

### **3.4 Analyse van de schoolcultuur**

Veraart-Maas (2001) stelt dat twee dominante factoren de deeltijdvriendelijkheid van de organisatie bepalen; de leidinggevende (zijn visie en gedrag) en de autonomie van de medewerker. In de analyse van de organisatiecultuur van scholen moet duidelijk worden wat de rol van de leidinggevende op een school is en welke gedeelde normen en waarden en basisaannames er op een school van toepassing zijn. Steeds zal de relatie worden gelegd met deeltijdarbeid en het uitbreiden van deeltijdbanen.

#### **3.4.1 Leidinggeevenden als cultuurdragers**

Leidinggeevenden worden gezien als de vormgevers van een cultuur. Leidinggeevenden zijn ook primair verantwoordelijk voor de heersende cultuur in de organisatie. De visie op deeltijd van leidinggeevenden is allesbepalend voor een deeltijdvriendelijke cultuur. Met een deeltijdvriendelijke cultuur wordt hier een cultuur bedoeld waar leidinggeevenden open communiceren over de mogelijkheid om in deeltijd te werken. Veenis (2000) onderscheidt in de uitvoering van ouderschapsbeleid, waaronder de mogelijkheid tot het werken in deeltijd, verschillen in de manier waarop leidinggeevenden omgaan met het verzoek om in deeltijd te gaan werken. De indeling van Veenis (2000) loopt parallel met de cultuurtypologie van Handy (1999);

1. Flexibele eenheden: flexibele eenheden vind je terug in de taak- en mensgerichte cultuur. Leidinggeevenden werken hier soepel mee aan het formele en informele deeltijdbeleid, gebaseerd op hun egalitaire visie. (Veraart-Maas, 2001).
2. Strikte eenheden. Strikte eenheden vind je terug in de rol- en machts cultuur. Hier volgen leidinggeevenden de formele richtlijnen en krijgt het een strikt karakter. Wel is er nog ruimte voor informele voorzieningen.
3. Minimale eenheden vind je tevens terug in de rol- en machts cultuur Hier verleent de leidinggevende slechts minimale medewerking en staat hij hooguit toe dat de regelgeving wordt toegepast.

In de rolcultuur en machtscultuur zal als gevolg van de machtsafhankelijkheid en de behoefte aan zekerheid en status de deeltijdswens worden onderdrukt, afhankelijk van de visie van de leidinggevende. Hier is aanwezigheid op de werkplek belangrijk voor sturing en is er weinig ruimte voor autonomie. Als intrinsieke commitment boven machtsafhankelijkheid ontstaat een cultuur waar ruimte is voor werken in deeltijd (Veraart-Maas, 2001). Op een school, waar naar verwachting een deeltijdvriendelijke cultuur heerst, zal een leidinggevende eerder een verzoek om in deeltijd te gaan werken honoreren dan in een cultuur waar de machtsafhankelijkheid groter is. Belangrijk om daarbij te vermelden is wel dat het bij de indeling van subculturen om ideaaltypen gaat. Voor deze studie betekent dit dat werkgevers ook voorzieningen zullen scheppen om het voor deeltijders aantrekkelijk te maken. Veraart-Maas (2001) pleit in haar werk juist voor het werken in deeltijd maar dan in een meer resultaatgerichte cultuur. In een resultaatgerichte omgeving is het werken in deeltijd in tegenstelling tot het onderwijs nog geen normale arbeidsvoorwaarde. Als een werkgever juist de voorwaarden schept om deeltijd werken mogelijk te maken betekent dit dat deeltijd werken een onderdeel wordt van de cultuur.

De rol van de schoolleider is vaak dubbel. Enerzijds legt hij door zijn persoonlijkheid en leiderschapstijl een stempel op de wijze waarop in scholen wordt samengewerkt. Anderzijds hanteert de schoolleider – vaak onbewust – een aantal strategieën die de heersende cultuur versterken of tegenwerken (Dietvorst & Mahieu, 1989). Zorgvriendelijke werkgevers kunnen een cultuur bevorderen vanuit hun mensvisie en misschien zelfs uit idealisme. Zorgvriendelijke organisaties staan open voor verlofregelingen, kinderopvang en of deeltijdarbeid. De vraag blijft hoe hier mee wordt omgegaan. Als er gebruik wordt gemaakt van flexibele regelingen om de werk-privé balans voor medewerkers te verzorgen zullen meer medewerkers gebruik maken van deze mogelijkheid. Aangezien het onderwijs een sector is waar de balans tussen werk en privé een belangrijk aandachtspunt is voor medewerkers blijkt dat werken in deeltijd al dan niet bewust wordt gestimuleerd door de werkgever.

### **3.4.2 Normen en waarden ten aanzien van deeltijdarbeid**

Normen en waarden gaan over zaken die je belangrijk en vanzelfsprekend vindt. Bij waarden gaat het erom dat je iets een bepaalde waarde toekent. Je kan als leerkracht bijvoorbeeld waarde hechten aan de maatschappelijke relevantie van je beroep omdat je leerlingen iets weet bij te brengen. Een norm is een bepaalde uitwerking van een waardefactor (Dietvorst & Mahieu, 1989). Een voorbeeld van een norm is dat je als leerkracht vindt dat leerlingen je beleefd moeten toespreken. Veraart-Maas (2001) bespreekt in haar werk bepaalde onderliggende assumpties over het werken in deeltijd die aan de houding van leidinggevendenden ten grondslag liggen en die een deeltijdvriendelijke cultuur belemmeren. Een aantal van die assumpties worden besproken waarbij steeds wordt aangegeven in hoeverre deze assumpties ook voor het onderwijs van toepassing zijn.

#### **Privéomstandigheden zijn geen zaak van de werkgever; privé begint na werktijd.**

Zowel werkgevers als werknemers zien volgens Veraart-Maas (2001) privé-verantwoordelijkheden ook als een privé-aangelegenheid waarbij de verantwoordelijk voor onbalans buiten de organisatie wordt gelegd. Zij wijst daarin op het werk van Schabracq e.a (2001) die drie mogelijke voedingsbodems voor stress benadrukt bij de wisselwerking tussen werk en privé; (1) bijzondere gebeurtenissen, (2) dubbele last en (3) het feit dat werk het privé-leven kan verdringen. Bepaalde bijzondere gebeurtenissen zoals een ziekte kunnen de aandacht van de werknemer volledig opeisen waardoor een privé-zaak ook voor de organisatie gevolgen heeft. Bij dubbele last gaat het om zowel de zorg voor de kinderen en het huishouden als het werk. De derde voedingsbodem is het feit dat werk het privé-leven verdringt of andersom. Vanwege een zware baan wordt al de tijd en energie opgeslokt waardoor er geen aandacht is voor het privé-domein. Toch is er vanuit organisaties weinig aandacht voor een toegenomen werkdruk omdat bepaalde verwachtingen niet kunnen worden waargemaakt vanwege een gebrek aan middelen of mensen. Als er dan actie wordt ondernomen gebeurt het bij voorkeur in een pilot of bij slechts 1 afdeling. (Veraart-Maas, 2001). Ook in het onderwijs is werkdruk een veel gehoorde klacht zo bleek al eerder uit paragraaf 2.3.3. Hier gaf 25 procent van de leerkrachten in het VO aan dat zij continue een hoge werkdruk ervaren, wat ook een belemmering vormt om meer te gaan werken. In het PO bleek een verandering in de persoonlijke situatie nodig om meer te gaan werken. Maar liefst 56 procent van de medewerkers gaf aan dat zij structureel meer zouden willen gaan werken als ze het werk zouden kunnen afstemmen met het gezin. Dat betekent dat ook in de schoolcultuur nog onvoldoende flexibiliteit is als het gaat om het combineren

van werk en privé. Werkgevers in het onderwijs zien het combineren van werk en zorg ook vooral als een privé-aangelegenheid waarbij men het initiatief om meer te gaan werken bij de werknemer laat.

### **Collega's draaien op voor het werk waar de deeltijder niet aan toe komt**

In theorie blijkt er steun voor het werken in deeltijd. Uit onderzoek van Veenis (2000) naar de ouderschapscultuur bij boekhandels en supermarkten geeft 50 procent (bij de supermarkten) en 83 procent (bij de boekhandels) aan dat men achter een gelijke verdeling van werk en zorg staat. Vooral vrouwen, hoog opgeleiden, jongeren zonder kinderen of ouders met jonge kinderen en alleenstaanden/tweeverdieners delen die mening. Men is dan ook voorstander van deeltijdwerk in alle functies. In de praktijk zijn er volgens Veraart-Maas (2001) twee groepen in de acceptatie van werken in deeltijd. De groep die wel nadelen ziet van deeltijdwerk, maar voor wie de voordelen prevaleren. En de groep die de nadelen accentueert. De laatste groep zien vaders als koesterende kostwinnaars en moeders als plichtvolle parttimers met zorgtaken.

Naarmate meer mensen werk en zorg combineren wordt de cultuur en de daadwerkelijk steun meer open. Veraart-Maas benadrukt dat de achtergebleven voltijders ergernis hebben over het feit dat de deeltijder de hoge werkdruk ontvlucht. Veraart-Maas legt de verantwoordelijkheid echter bij de interne organisatie en is van mening dat niet de deeltijder schuld heeft aan een te krappe personeelsbezetting of onvoldoende opvang. Uit recent onderzoek van Portegijs (2008) blijkt dat er weinig acceptatie is voor voltijds werkende vrouwen onder zowel mannen als vrouwen. Zo gaf gemiddeld genomen 40 procent van de mannen en vrouwen aan dat het nadelig is voor het gezin als de vrouw voltijds werkt.

In het onderwijs lijkt er volledige acceptatie van deeltijd werken gezien het aandeel deeltijders in alle subsectoren. Deeltijd zal eerder de norm zijn.

### **Deeltijd legt extra druk op de leidinggevende**

Plannen en roosteren van aanwezigheid, afwezigheid en vervanging legt een extra beslag op de direct leidinggevende. Veraart-Maas (2001) geeft aan dat werken in deeltijd plannen en roosteren vraagt en dan met name in organisaties met een krappe formatie. Daarnaast is overleg nodig omdat de meeste deeltijders wel degelijk bereid zijn om te schuiven met dagen en uren of waar nodig extra uren willen draaien. Uit onderzoek van Veerman e.a (2006) komt naar voren dat de belangrijkste belemmering om meer te werken ligt in het feit dat er een gebrek is aan mogelijkheden in de functie of organisatie. Hieruit kun je opmaken dat ook werkgevers in het onderwijs met extra druk te maken hebben vanwege het aandeel deeltijders. Daarnaast heeft men in het onderwijs te maken een wisselende formatieruimte en een lerarentekort. Roostermakers maar ook leidinggevendenden zullen een hoog aandeel deeltijders dan ook als lastig ervaren, ook vanwege het aantal verzoeken om meer of juist minder te gaan werken.

### **Deeltijd in een leidinggevende functie is volstrekt onmogelijk**

Uit onderzoek van VanDoorneHuisjes en de Olde (1993) blijkt dat leidinggeven in deeltijd heel goed mogelijk is. Zij deden onderzoek in de marktsector, bij de rijksoverheid en welzijnssector en kwamen tot de conclusie dat de ervaringen met leidinggeven in deeltijd positief zijn als men bepaalde organisatorische maatregelen treft:

- De leidinggevende is aanwezig bij de belangrijke vergaderingen
- Taken en verantwoordelijkheden worden gedelegeerd
- De leidinggevende plant vooruit en zorgt dat zaken niet stagneren
- Informatie wordt volledig en tijdig overgedragen

Deze lijst kan nog worden aangevuld met andere maatregelen, maar vormen de kern om leidinggeven in deeltijd mogelijk te maken. Managers die werken in een grote deeltijd baan (28-32 uur) of een middelgrote deeltijd baan (20-24 uur) geven aan dat het uitstekend blijkt te werken (Veraart-Maas, 2001). Toch geldt voor managers vaak de norm dat je aanwezig moet zijn op de werkplek voor overleg, maar ook vaak voor controle van medewerkers. Hoewel er in het onderwijs veel in deeltijd wordt gewerkt, worden over het algemeen genomen leidinggevende functies ingevuld door mannelijke voltijders. Uit cijfers van het sectorbestuur onderwijs en arbeidsmarkt (2009) blijkt dat 22 procent van de vrouwen op bovenschol niveau in het PO een managementfunctie vervult. In het VO ligt het aandeel in managementposities op 23 procent. Buiten het feit dat de leidinggevende functies niet in deeltijd worden vervuld zijn ook de mannen sterk vertegenwoordigd in beide sectoren. Dat is vooral opmerkelijk in het PO omdat de verhouding mannen/vrouwen bij het onderwijsgevend personeel op 20/80 procent ligt. In een deeltijdvriendelijke

cultuur als het onderwijs blijken er dus wel degelijk ook traditionele opvattingen aanwezig over de invulling van een leidinggevende functie.

### **3.4.3 Basisaannames**

De schoolleider speelt een cruciale rol als het gaat om de vormgeving van de cultuur in de organisatie. Door wat hij zegt en doet drukt hij of zij uit wat belangrijk is. Staessens (1990) stelt dat een schoolleider op die manier bepaalde verwachtingen communiceert die enerzijds het resultaat zijn van de basiswaarden- en assumpties in de organisatie en deze ook kan beïnvloeden. Staessens beschouwd het schoolhoofd als opslagplaats voor normen en waarden. Naast de rol van het schoolhoofd wordt ook de rol van de professionele houding tussen leerkrachten als invalshoek gebruikt om een cultuur in kaart te brengen. Door onderlinge contacten creëren en dragen zij een cultuur (Staessens, 1990). Voor de schoolleider is het van belang dat hij een bepaalde visie heeft en die uitdraagt, communiceert en daarmee de mensen in de organisatie motiveert.

Eerder werd geconstateerd dat leidinggevend in een schoolcultuur vanwege de aanwezige norm van het werken in deeltijd bewust dan wel onbewust een deeltijdcultuur in stand houdt. Hier liggen bepaalde aannames aan ten grondslag die ervoor zorgen dat leidinggevend weinig tot geen initiatief nemen om deeltijders te vragen om meer te gaan werken. Eén van die mogelijke aannames is dat leidinggevend het werken in deeltijd als een privé-keuze zien van werknemers waar ze geen invloed op hebben of willen hebben. In een zorgvriendelijke cultuur als het onderwijs waar men over het algemeen open staat voor verlofregelingen, regelingen voor kinderopvang en ook deeltijdarbeid is de kans aanwezig dat leidinggevend aannemen dat ook de wens en de ambitie om meer te gaan werken niet aanwezig is. Door het aandeel vrouwen dat in deeltijd werkt in het onderwijs bestaat tevens de kans dat leidinggevend het deeltijd werken als een issue voor vrouwen zien. Met een behoorlijk aandeel oudere mannelijke voltijders in het management van scholen zullen er ook meer traditionele opvattingen zijn over de rol van de vrouw in het gezin. Door deze traditionele opvattingen geldt de aanname dat bij het combineren van werk en zorg de belangrijkste taak voor de vrouw is weggelegd. Initiatief in de vorm van beleid om deeltijdbanen uit te breiden zal dan ook weinig worden genomen. Ook aannames over de ideale werknemer kunnen de houding van leidinggevend beïnvloeden. Als de ideale leerkracht een leerkracht is die voltijd werkt en altijd aanwezig is zullen er ten opzichte van deeltijders negatievere associaties bestaan in vergelijking met voltijders.

De tweede invalshoek bij het in kaart brengen van cultuur is de manier van omgang tussen de leerkrachten, de professionals. Een groepscultuur veronderstelt een aantal mensen met een gemeenschappelijke geschiedenis op een bepaald terrein (Schein, 1985). Door de manier waarop leraren met elkaar communiceren over professionele aangelegenheden kunnen normen ontstaan. Deze interacties vormen tegelijk een vorm van sociale controle (Staessens, 1990). Door de sterke cultuur in het onderwijs waar loyaliteit, betrokkenheid en cohesie een belangrijke rol spelen beïnvloeden leerkrachten elkaar als het gaat om bepaalde normen en waarden ten aanzien van werk. Door deze sterke onderlinge relaties is de veranderingsbereidheid laag en zullen werkgevers veronderstellen dat de wens om in deeltijd te werken een gemeenschappelijke wens is van alle deeltijders.

### **3.5 Invloed van overige factoren**

Op basis van onderzoek naar organisatiecultuur en organisatiestructuur blijkt dat er een aantal factoren van invloed zijn op de houding van werkgevers en werknemers. Voor een cultuur van een school betroffen dat de rol van de leidinggevende als cultuurdrager, de normen en waarden en de basisaannames. Voor de structuur is gekeken naar de formele structuur en het beleid van de school en moet op basis van de analyse van de 5 cases duidelijk worden in hoeverre de organisatiestructuur van invloed is. Met behulp van bovenstaande factoren kan inzicht worden verkregen in de invloed van de organisatiecontext op de houding van werkgevers en werknemers. In deze studie staat ook de rol van de organisatiecontext centraal, maar er zijn echter ook andere factoren die van invloed zijn bij de houding van werkgevers en werknemers. Zo spelen ook de persoonlijke omstandigheden een belangrijke rol bij de houding ten aanzien van deeltijdarbeid.

Veraart-Maas (2001) benoemt een zevental factoren die van invloed zijn op de wens om meer of minder te werken.

1. leeftijd en levensfase
2. opleiding
3. functie/bedrijfstak
4. aantal collega's
5. vrouwen in de organisatie
6. inkomen

**De leeftijd en levensfase** bepaalt voor een belangrijk deel het aantal uren dat iemand werkt. Voor vrouwen is dat het geval als ze in de fase komen dat er kinderen geboren worden. Bij mannen is dat gedurende de loopbaan vrij stabiel, maar inmiddels maken zij vaak aan het einde van de loopbaan gebruik van de BAPO-regeling (Veerman & Vellekoop, 2007). Jongeren willen graag voltijds werken. Over het algemeen probeert men de wens om in deeltijd te werken te realiseren als men kinderen krijgt of in de fase komt waarin pensionering in het zicht komt (Veraart-Maas, 2001).

**Opleiding.** Het blijkt dat de lager opgeleiden het minst behoefte hebben aan korter werken. Uit onderzoek van de Stichting van de arbeid (1997) blijkt dat de behoefte aan urenvermindering op het hoogste niveau bijna tweemaal zo groot is als op het laagste (15 procent tegen 8 procent). In het onderwijs met een hoog aandeel hoger opgeleide zal er dus een sterke wens bestaan om in deeltijd te werken.

#### **Bedrijfstak/functie**

Voor goede voorzieningen zoals kinderopvang en mogelijkheden voor deeltijdwerk stappen vrouwen vaak over naar een non-profit organisatie of andere zorgvriendelijke organisatie. Vooral in de sectoren als de akker- en tuinbouw en industrie zijn er weinig regelingen op het gebied van ouderschapsverlof of deeltijdwerk (Veraart-Maas, 2001). In deze sectoren zijn ook weinig vrouwen werkzaam omdat ze als minst emancipatoir worden aangemerkt. Mensen in een bestuursfunctie, technische of handarbeidfunctie hebben een lage deeltijdwens. Uit een representatie steekproef van Spaans (1997) blijkt dat vooral ook leidinggevende een deeltijdwens hebben (37 procent). Ook blijkt dat mensen in commerciële functies het maar moeilijk lukt om minder te gaan werken.

**Aantal collega's.** Naarmate er meer collega's in dezelfde functie als jou ook in deeltijd werken zal de wens om ook in deeltijd te gaan werken ook iets hoger liggen. Meer dan de helft (57 procent) neemt dan ook een poging om het aan te vragen. Het maakt dus uit of het in een bepaalde functie geaccepteerd is of niet (Veraart-Maas, 2001).

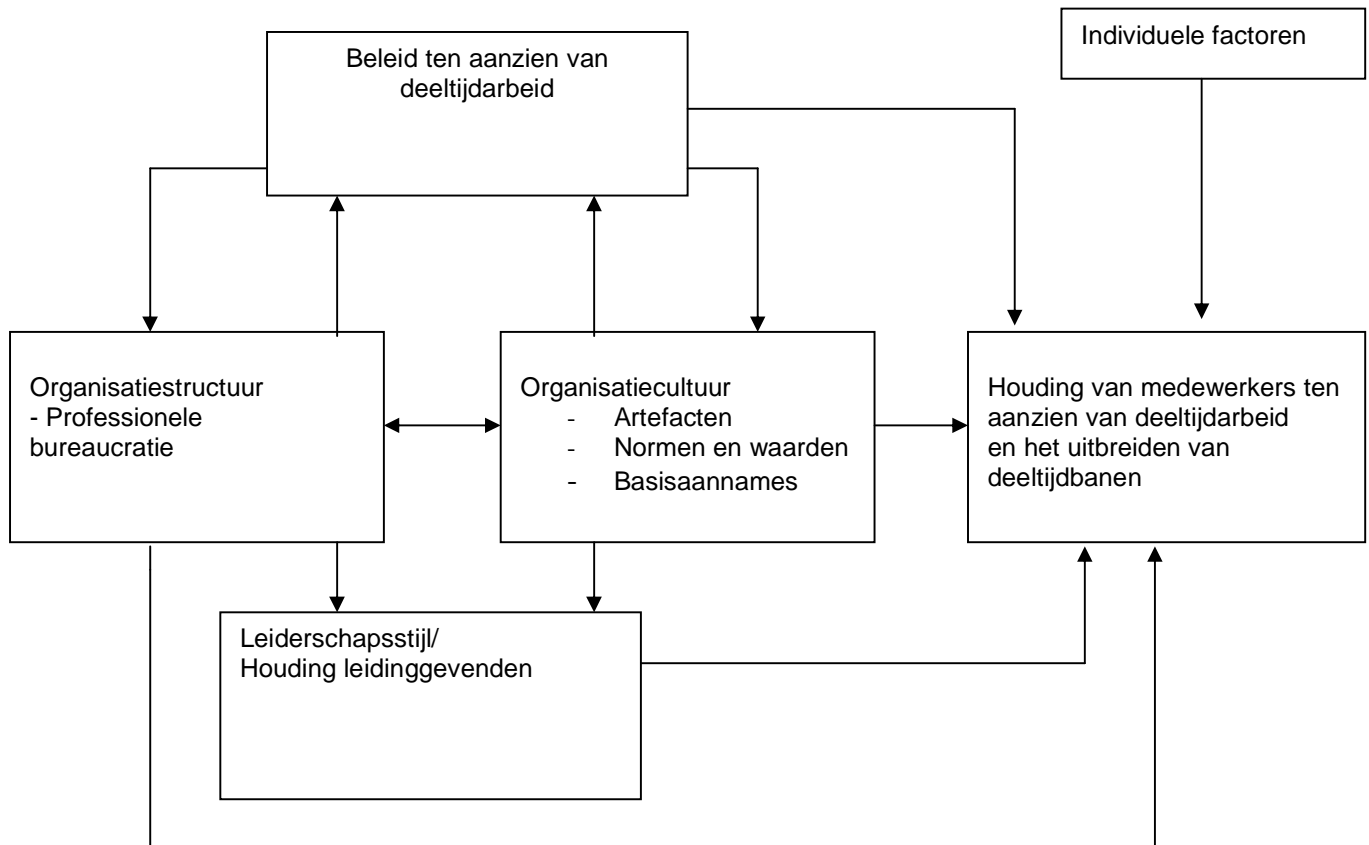
**Vrouwen in de organisatie.** Als er veel vrouwen in een organisatie werkzaam zijn is de deeltijdwens ook groter dan in organisaties waar veel mannen werkzaam zijn. Van de mannen die een deeltijdwens hebben (22%) geeft 56 procent aan geen actie te hebben ondernomen. Van de vrouwen die een deeltijdwens hebben (35%) heeft maar 33% geen actie ondernomen (Spaans, 1997).

**Inkomen.** De financiële situatie van een gezin bepaalt in hoeverre er betaald werk moet worden verricht. Als de man voltijd werkt is dit over het algemeen in Nederland voldoende om een gezin te onderhouden. De vrouwelijke partner die daarnaast ook nog werkt is een aanvulling op het loon waardoor het gezin ook een bepaalde levensstandaard kan aanhouden. Naarmate de partner van de vrouw niet de beschikking heeft over betaald werk is de noodzaak om meer te gaan werken nadrukkelijk aanwezig en spelen bepaalde belemmeringen om meer te werken geen rol meer. Ook de school heeft bepaalde financiële mogelijkheden en naarmate die mogelijkheden groter zijn kan men ook meer aandacht schenken aan het welzijn van haar medewerkers, waardoor het aantrekkelijker wordt om meer te gaan werken. Welaart-Maas (2001) laat zien dat medewerkers uit de hogere inkomenscategorieën een grotere wens hebben om in deeltijd te werken dan medewerkers waar het totale huishoudinkomen lager ligt.

Bovenstaande factoren zijn van invloed op de houding van een individu over deeltijdarbeid. Het werkt echter ook omgekeerd. De organisatiecultuur is tevens van invloed op bovenstaande factoren. Naarmate er in de organisatie aandacht is voor een deeltijdvriendelijke cultuur heeft dat ook gevolgen voor de

factoren die met de persoonlijke omstandigheden te maken hebben. Er treedt een wisselwerking op. Als iemand bijvoorbeeld hoog opgeleid is zal diegene in een deeltijdvriendelijke cultuur sneller het initiatief nemen om in deeltijd te gaan werken dan iemand die in een organisatie werkt waar het werken in voltijd als absolute norm wordt beschouwd. Uit onderhavig hoofdstuk blijkt dat de houding van werkgevers en werknemers door verschillende factoren wordt beïnvloed. In onderstaand theoretisch raamwerk zijn de in dit hoofdstuk besproken elementen met elkaar in verband gebracht.

Figuur 2. Wisselwerking tussen organisatiestructuur en cultuur en beïnvloeding van houding werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid en uitbreiden van deeltijdbanen.



Organisaties hebben kenmerken die de kenmerken van de individuen die de organisatie vormen overstijgen. Deze kenmerken hebben een zekere persistentie. Ze blijven herkenbaar ook als mensen de organisatie verlaten of er juist bijkomen. Die persistentie steunt voor een belangrijk deel op afspraken die formeel en informeel zijn gemaakt, over hoe er het best gewerkt wordt, hoe er gecommuniceerd wordt en hoe er beslissingen worden genomen. De formele kanten van die afspraken liggen vast in de organisatiestructuur en de informele en impliciete afspraken in de organisatiecultuur (Beerings & Steen, 2007). Volgens Beerings en Steen (2007) zijn de organisatiestructuur en cultuur zijn dan ook niet onafhankelijk van elkaar. De weinig tastbare elementen van de organisatiecultuur (waarden, opvattingen, vooronderstellingen) kunnen zich vertalen in de tastbare elementen die je ondermeer in de organisatiestructuur terugvindt. Omgekeerd kan werken binnen een bepaalde organisatiestructuur tot gevolg hebben dat leden de principes die horen bij de structuur gaan aanvaarden en heel evident gaan vinden. De organisatiestructuur en cultuur vormen de ware identiteit van de organisatie, die de organisatie zelf probeert te behouden of te reproduceren. Die tendens om zichzelf te reproduceren ligt verankerd in mechanismen in de organisatie. Zo hebben zij die de macht hebben binnen de bestaande structuur er belang bij de structuur te behouden en te verdedigen. Ook is er sprake van een socialisatieproces; nieuwkomers worden opgenomen in de groep en passen zich onder de druk van de groep aan de gangbare opvattingen, normen en waarden aan. Op die manier reproduceert de organisatiecultuur



zichzelf. Naast de functies van interne afstemming, standaardisatie en integratie vormen de organisatiestructuur – en cultuur ook de basis voor externe aanpassing (Schein, 1991). Ze bepalen mee hoe en of een organisatie reageert of anticipeert op veranderingen of dat net niet doet. Veel hangt af van de mate waarin de interne verandering vervat ligt in de organisatiestructuur- cultuur.

In figuur 2 is de wisselwerking tussen organisatiestructuur – en cultuur afgebeeld. Uit de figuur blijkt dat het deeltijdbeleid van directe invloed is op de houding van werknemers. Het beleid legt de afspraken vast rondom de inzetbaarheid van medewerkers en geeft de richtlijnen van de organisatie weer. Het beleid is een tastbaar element van de organisatiestructuur maar geeft ook richting aan de normen en waarden in van de organisatiecultuur. Het beleid wordt echter voor een belangrijk deel vormgegeven door de normen en waarden in een organisatie.

De organisatiecultuur wordt zoals eerder opgemerkt door medewerkers zelf beïnvloed, zij hebben al waarden en normen voordat zij in dienst komen. De structuur van een organisatie geeft aan hoeveel ruimte er is voor deeltijd. De formele structuur en organisatiecultuur zijn tevens van invloed op de leiderschapsstijl van leidinggevendenden. Naarmate werken in deeltijd meer geaccepteerd is zullen leidinggevendenden ook eerder een verzoek honoreren om in deeltijd te gaan werken. Leidinggevendenden worden als cultuurdragers van de organisatie aangemerkt. Op die manier beïnvloeden zij de houding van werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid. Belangrijke individuele factoren die verder niet in deze studie centraal staan maar wel degelijk van invloed zijn op de houding van werknemers zijn de individuele factoren zoals levensfase, inkomen of opleiding.

## 4 Onderzoeksopzet

### 4.1 Inleiding

Het onderzoek kan worden aangeduid als praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Dit heeft vooral te maken met het doel van het onderzoek. Doel van het onderzoek is:

- Inzicht krijgen in de houding van werkgevers en werknemers in het onderwijs ten aanzien van deeltijdarbeid en het uitbreiden van deeltijdbanen om vervolgens inzicht te krijgen in hoeverre de houding wordt beïnvloed door de organisatiecontext van scholen.

Bij praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek gaat het om verzamelen van kennis voor het nemen van beslissingen waarbij rekening gehouden moet worden met zowel praktijk en wetenschappelijke normen. Omdat het ook in dit onderzoek gaat om kennisvermeerdering om beslissingen te ondersteunen van mensen in de praktijk kan het onderzoek worden aangeduid als praktijk wetenschappelijk onderzoek. Het onderzoek en dan met name de mogelijkheden om deeltijdbanen uit te breiden is nuttig voor mensen buiten de wetenschap (b.v. docenten, schoolleiders, en beleidsonderzoekers.) Het onderzoek kan worden aangeduid als explorerend onderzoek omdat er nog weinig onderzoek is verricht en dus weinig kennis is over de invloed van de organisatiecontext op de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid. Het onderzoek is daarnaast met name van belang omdat er nog weinig praktische oplossingen zijn voor scholen om deeltijdbanen uit te breiden. Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek door middel van semi-gestructureerde interviews bij totaal vijf verschillende scholen in het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs onder zowel leidinggevend als werknemers.

### 4.2 Samenstelling van de onderzoeksgroep

Voor het samenstellen van de onderzoeksgroep is gebruik gemaakt van de organisaties die in het eerder gehouden survey van het SCP toestemming hebben gegeven om benaderd te worden voor vervolgonderzoek. In het survey gehouden onder werkgevers in de sectoren onderwijs, overheid, zorg, zakelijke dienstverlening en financiële dienstverlening werd gevraagd of de organisaties mee wilde werken aan een vervolgonderzoek. Een aantal van de organisaties die aangaven mee te willen werken zijn benaderd en aangevuld met organisaties waar VanDoorneHuiskes een pilot is gestart in het kader van het project van de Taskforcedeeltijdplus.

Bij de *selectie van de organisaties* die betrokken zijn bij het onderzoek, is rekening gehouden met de volgende variabelen:

- subsector;
- aantal werknemers (minimaal 5 medewerkers)
- veel of weinig ervaring met deeltijd
- innovatief of traditioneel karakter

Het onderwijs in Nederland wordt vertegenwoordigd door verschillende **subsectoren**; primair onderwijs (po), voortgezet onderwijs (vo, ) beroeps- en volwasseneneducatie (bve), middelbaar beroepsonderwijs (mbo), hoger beroepsonderwijs (hbo) en wetenschappelijk onderwijs (wo). Hoewel in alle subsectoren relatief veel in deeltijd wordt gewerkt in vergelijking met de marktsector is er in het onderzoek specifieke aandacht voor het PO, VO en Mbo omdat in deze sectoren ook knelpunten bestaan als het gaat om het opvullen van vacatures. In het hoger onderwijs en in de bve wordt dan wel in deeltijd gewerkt, maar veelal omdat docenten hier ook verschillende nevenactiviteiten verrichten en een baan in het onderwijs combineren met ander werk.

Het **aantal werknemers** is een selectiecriteria, omdat voor een vertegenwoordiging van het onderwijs je zowel kleine, middelgrote als grote scholen nodig hebt. Op een kleinere school kent iedereen elkaar persoonlijk en is er weinig hiërarchie. Dat heeft ook gevolgen voor de organisatiestructuur- en cultuur van een school. Op een school met meer leerlingen en docenten is er meer aandacht nodig voor coördinatie, beleid en afstemming.

Of de school **veel of weinig ervaring met deeltijd** heeft is een selectiecriteria, omdat naarmate een school meer ervaring heeft met deeltijders zij ook op de hoogte zijn van de rechten van deeltijders maar ook bekend zijn met het organiseren van deeltijdarbeid. Als een school minder ervaring met deeltijd heeft zijn er wellicht bepaalde knelpunten waar men tegen aanloopt waardoor de houding ten aanzien van deeltijdarbeid minder positief is.

Een school met een **traditioneel karakter of een innovatief karakter** bepaald in hoeverre de leiding van de school open staat voor nieuwe ideeën rondom het organiseren van werk. Naarmate een school een traditioneel karakter heeft zal men meer geneigd zijn om oude patronen rondom de inzet van haar medewerkers te behouden. Mobiliteit en flexibiliteit zullen hier bij de leiding van de organisatie een minder belangrijke rol spelen.

Bij de zoektocht naar geïnteresseerde scholen voor de medewerking aan een experiment over deeltijd plus heeft VanDoorneHuiskes in samenwerking met de Taskforce deeltijdplus een rondetafelbijeenkomst georganiseerd voor de sectoren overheid, zorg en onderwijs. Voor de rondetafelbijeenkomst was met name in de sectoren zorg en onderwijs voldoende animo. Vooral vertegenwoordigers vanuit het voortgezet onderwijs zien het uitbreiden van deeltijdbanen als een mogelijkheid om het lerarentekort intern op te vangen en waren dan ook goed vertegenwoordigd. Er zijn totaal zeven scholen benaderd waarvan uiteindelijk vijf scholen bereid waren om mee te werken aan de interviews. De redenen waarom de twee scholen niet meededen was omdat er geen draagvlak was bij de directie. Aangezien vele scholen zich hebben aangemeld bij de rondetafelbijeenkomst betekent dit dat men in ieder geval geïnteresseerd is in het onderwerp deeltijd plus, waardoor het ook gemakkelijker was om de scholen zover te krijgen om mee te werken aan de interviews.

### 4.3 Onderzoekseenheden

Zoals beschreven is er met behulp van interviews en aanvullende groepsdiscussies de data voor het onderzoek verzameld. Er zijn interviews afgenomen met drie scholen uit het voortgezet onderwijs, één uit het primair onderwijs en één uit het middelbaar beroepsonderwijs. Onderstaand zijn de scholen met bijhorende kenmerken genoemd. De schoolnamen zijn fictief.

	Sub-sector	aantal leerlingen	Aantal medewerkers	Regio	aantal interviews	Respondenten Man/vrouw
<b>School</b>						
1. Bauma College	VO	1250	265	Zuid-West Nederland	7	-teamcoördinator (m) -beleidsmedewerkster P&O (v) -programmaleider risicoregio (m) -sectordirectrice (v) -sectordirecteur (m) -docente (v) -docente (v)
2. De Rank	VO	977	113	Zuid-West Nederland	2	-personeelsfunctionaris (v) -rector (v) + groepsdiscussie met deeltijders en leidinggevend
3. Posthoven	VO	1400	146	Midden-nederland	2	-personeelsfunctionaris (v) -directrice (v)
4. Aardema (valt onder bestuur van 20 basisscholen)	PO	3200	320	Oost-Nederland	5	-bestuurslid (v) -bestuurslid (v) -personeelsfunctionaris (v) -docente (v) -docente (v)
5. ROC Holland, sector horeca & facilitaire dienstverlening	Mbo	650	75	Midden-Nederland	4	-afdelingsmanager (v) -personeelsfunctionaris (v) -docent (m) -secretaresse (v)

#### 1. Het Bauma College

Het Bauma college is een christelijke regionale scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs in het zuid-westen van het land met vijf locaties. Het is een school met ongeveer 1250 leerlingen en 265 medewerkers. De school neemt deel aan een pilot over het uitbreiden van deeltijdbanen. De reden voor de deelname is het tekort aan leerkrachten met name bij engels, Duits, wiskunde en andere betavakken. Men heeft te maken met een restvacature van 0,9 waar het landelijk gemiddelde 0,6 is. Ook wordt het steeds lastiger om 1<sup>e</sup> graad docenten te krijgen.

Om die reden maakt de school ook deel uit van een risicoregio. Een risicoregio wordt door het Ministerie van OC&W aangemerkt als regio waar vacatures moeilijk ingevuld kunnen worden.

Het verschilt per type school of men te maken heeft met een krimp of groei van het aantal leerlingen.

Zo is in de sector zorg & welzijn en economie van de school juist een krimp zichtbaar en heeft men het nieuwe schooljaar wellicht een klas minder. De overige typen onderwijs havo en vwo zijn echter nog steeds groeiend of ongeveer gelijk. Over het algemeen is het leerlingenaantal de laatste jaren stabiel. Bij de school is de man/vrouw verhouding nagenoeg gelijk (51 procent om 49 procent). Het personeel bestaat voor ¾ uit onderwijsgevend personeel. Van het onderwijsgevend personeel werkt iets meer dan de helft

(54%) in deeltijd. Van de vrouwelijke leerkrachten werkt 75% in deeltijd. De directie bestaat uit zeven personeelsleden die allen een voltijdse aanstelling hebben. De directie bestaat uit 6 mannen en 2 vrouwen. Het onderwijzend personeel is het meest vertegenwoordigd in de hoogste leeftijdscategorieën van 45 tot 50 jaar (18 procent) 50-55 jaar (18 procent) en 55-60 jaar (19 procent). Alle directieleden zijn ouder dan 45 jaar en twee ervan zijn al de 60 gepasseerd.

## 2. De Rank

De Rank is een regionale openbare scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs tevens in het zuidwesten van het land. Het is een school met 977 leerlingen en 113 medewerkers. De school neemt ook deel aan een pilot over het uitbreiden van deeltijdbanen. De school heeft in tegenstelling tot het Bauma College geen problemen met het invullen van de vacatures. Men trekt vooral docenten aan vanuit de randstad. De school maakt een groei door en heeft een groot marktaandeel in de regio zuid-holland-zuid. Bij de school is de man/vrouw verhouding 43 om 57 procent. Het personeel bestaat ook hier voor  $\frac{3}{4}$  uit onderwijsgevend personeel. Van het onderwijsgevend personeel werkt iets minder dan de helft in deeltijd. Van de vrouwen werkt ook hier  $\frac{3}{4}$  in deeltijd. De directie bestaat uit drie vrouwen (waarvan één in deeltijd werkt) en 4 mannen. Het onderwijzend personeel is het meest vertegenwoordigd in de leeftijdscategorieën 50-54 jaar (19 procent) en 35-39 jaar (15 procent). Alle directieleden zijn ouder dan 45 jaar .

## 3. Posthoven

Posthoven is een christelijke interconfessionele scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs in het midden van het land met vijf locaties. Het is een school met 1400 leerlingen en 146 medewerkers. Het is een stabiele school met een regionale functie. De school heeft een positief imago, maar merkt de krapte op de arbeidsmarkt. Daarom zet men dan ook in op het behoud van de medewerkers. De school wilde in eerste instantie meewerken aan een pilot voor uitbreiding van deeltijdbanen, maar naderhand bleek hiervoor geen draagvlak vanuit het management. Dat is ook de reden dat er helaas geen interviews met medewerkers afgenomen konden worden.

Bij de school is de man/vrouw verhouding nagenoeg gelijk (48 om 52 procent). Van het onderwijsgevend personeel werkt totaal 61 procent in deeltijd. Het aandeel vrouwen hierin is 84%. De directie bestaat uit drie medewerkers die allen een voltijd aanstelling hebben. De directie bestaat uit twee vrouwen en één man. Het onderwijzend personeel is het meest vertegenwoordigd in de leeftijdscategorieën 45-49 jaar (18 procent) en 55-59 jaar (16 procent) en 60 jaar en ouder (14%). Alle directieleden zijn ouder dan 45 jaar .

## 4. Aardema

Aardema bestaat uit een scholengroep van 20 christelijke basisscholen in het oosten van het land. De scholengroep is aangesloten bij een cluster met andere scholengroepen, waarin Aardema de scholengroep is met de meest aangesloten scholen. Het overkoepelende cluster is een vereniging bestaande uit 28 besturen en totaal maar liefst 107 scholen. De vereniging ondersteunt de besturen met de opzet en uitvoering van integraal personeelsbeleid, met bijzondere aandacht voor mobiliteit, werkgelegenheid en ziekteverzuim.

Het is een school met ruim 3200 leerlingen en 320 medewerkers. De school kent vanaf 1 januari 2009 een stichtingsvorm waarbij het bestuur op hoofdlijnen bestuurt en de dagelijkse leiding in handen is van de algemeen directeur. Het bestuur van de school bestaat uit vijf mensen. Dat is hier van belang omdat de interviews gehouden zijn met twee bestuursleden en een staflid (personeelsfunctionaris). De school neemt tevens deel aan een pilot over het uitbreiden van deeltijdbanen. Momenteel krimpt de organisatie, omdat het aantal leerlingen afneemt. Men heeft zowel te maken met vergrijzing als ontgroening. Er is momenteel geen tekort aan leerkrachten en de formatie is ook voor het aankomende schooljaar weer rond. Helaas kon de school niet de exacte gegevens aanleveren over de verhoudingen tussen man/vrouw/aanstellingsomvang en leeftijdscategorie, maar met behulp van het staflid kan een goede schatting worden gegeven. Bij de school zijn slechts 25 mannen werkzaam waardoor men maar 8 procent van het totale personeel uitmaakt. Van het onderwijsgevend personeel werkt ongeveer 80 procent in deeltijd. Vrijwel alle mannen hebben een voltijd aanstelling. Het onderwijsgevend personeel beslaat meer dan 90 procent van het personeel. Op de school is veel uitval van het personeel ouder dan 55 jaar. Het bestuur van Aardema bestaat uit 4 mannen en een vrouw. Van de 20 basisscholen zijn er in totaal 22 directeuren/directrices omdat een tweetal scholen geleid worden door een tweekoppige directie. Daarvan zijn er 18 directeuren en 4 directrices.

#### 5. ROC Holland, sector horeca en facilitaire dienstverlening

ROC Holland is de grootste onderwijsinstelling in midden-nederland. De interviews zijn afgenomen bij één van de beroepsrichtingen van de ROC namelijk horeca & facilitaire dienstverlening. Deze beroepsrichting heeft overigens een eigen locatie met een eigen directie. Bij deze beroepsrichting volgen ongeveer 650 leerlingen onderwijs en zijn er 75 medewerkers werkzaam. De school kampt momenteel met een krimpsituatie en is momenteel bezig met de voorbereidingen voor een reorganisatie. Er zijn dan ook mobiliteitsactiviteiten aangekondigd om mensen in beweging te krijgen. Momenteel heeft men geen moeite met het aantrekken van personeel en geldt het motto; "overleven".

Bij ROC Holland is de man/vrouw verhouding 44 procent om 57 procent. Van de onderwijsgevenden werkt 63 procent in deeltijd. Van de vrouwen werkt 84 procent in deeltijd. Het onderwijzend personeel is het meest vertegenwoordigd in de leeftijdscategorieën 50-54 jaar ( 25 procent) en 55-59 jaar ( 22 procent) en 45-49 jaar (20%). Aan de hoofd van de beroepsrichting staat een mannelijke sectordirecteur.

#### 4.4 Methode van onderzoek

Het onderzoek betreft hier een kwalitatief onderzoek, waarbij met behulp van semi-gestructureerde interviews een antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen.

Bij de deelnemende scholen zijn verschillende mensen geïnterviewd, om zo verschillende perspectieven en ervaringen die een rol spelen aan het licht te kunnen brengen. Er zijn interviews gehouden met personeelsfunctionarissen, directeuren, bestuurders, projectleiders, teamcoördinatoren en ook met onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel.

##### *Semigestructureerde interviews*

De interviews hebben op locatie van de betrokken scholen plaatsgevonden en zijn afgenomen in de periode april- mei 2009. Bij de interviews is gebruik gemaakt van een topiclijst die tot stand is gekomen in samenwerking met de onderzoekers van VanDoorneHuiskes & partners. Er is een aparte topiclijst ontwikkeld voor medewerkers en leidinggevenden/personeelsfunctionarissen. De topiclijst bestaat voor zowel leidinggevende/personeelsfunctionarissen uit de volgende onderwerpen; (zie bijlage 1)

1. Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid
2. Overig aanpalend beleid
3. Praktijk voorkomen deeltijdarbeid
4. Houding tegenover deeltijdarbeid
5. Houding, beleid organisatie ten aanzien van uitbreiding deeltijdarbeid
6. Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid

##### 1. Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid

Het eerst onderdeel van de topiclijst gaat over het deeltijdbeleid van de school. De vraag is of er beleid is en waar het beleid uit bestaat. Bij dit onderdeel van de topiclijst is aandacht voor de voltijdse werkweek, aanwezigheid van formeel beleid, de ondergrens voor deeltijdarbeid en het aanvragen van deeltijdarbeid. Aan de hand van deze onderwerpen wordt duidelijk welke procedures er gelden met betrekking tot deeltijdarbeid, of er beleid is en wat de rol is van leidinggevenden en P&O bij het aanvragen van deeltijdarbeid. Aan de hand van deze onderwerpen kan inzicht worden gekregen in het beleid, maar ook in de verhoudingen tussen medewerker en leidinggevende als het gaat om het aanvragen van deeltijdarbeid.

##### 2. Overig aanpalend beleid

Bij aanpalend beleid gaat het om beleid op het gebied van arbeidstijden, inroostering medewerkers, thuis – of telewerken, verlofregelingen of andere regelingen op het gebied van werk-zorg combinatie. Deze onderwerpen zijn gekozen omdat de mate van flexibiliteit op een school in belangrijke mate bepaald in hoeverre deeltijdarbeid mogelijk is en ook of er mogelijkheden zijn om de deeltijdbanen uit te breiden. Regelingen en beleid omtrent werk en zorg zijn van belang omdat bekend is dat veel vrouwen in het onderwijs werkzaam zijn en ook in deeltijd werken om werk en zorg te combineren.

##### 3. Praktijk voorkomen deeltijdarbeid

Bij dit onderdeel gaat het om het krijgen van inzicht in de groep deeltijders en de reden waarom zij in deeltijd werken. Daarnaast wordt nagegaan wie er minder en meer gaan werken en de reden hiervoor.

Hoewel reeds uit de literatuur blijkt welke redenen er worden gegeven voor het werken in deeltijd en de wens om meer te werken is het altijd goed om te verifiëren of dat dit ook bij de onderzochte scholen het geval is voordat mogelijkheden voor uitbreiding worden geadviseerd. Daarnaast kan in de interviews worden doorgevraagd of bij de scholen wel de mogelijkheden aanwezig zijn om meer uren te gaan werken.

#### 4. Houding tegenover deeltijdarbeid

Bij de houding tegenover deeltijdarbeid wordt naar de algemene houding gekeken, is die positief/negatief om vervolgens in te gaan op de voor- en nadelen van deeltijdarbeid. Ook komt de houding ten aanzien van de redenen die gegeven worden voor het werken in deeltijd aan bod en de mogelijkheid om in deeltijd te werken. Afsluitend wordt ingegaan op de mogelijkheden van deeltijders in vergelijking met voltijders. De reden waarom wordt ingegaan op het onderwerp houding vraagt geen uitleg, maar de keuze om bepaalde aspecten te belichten wel. Met behulp van de voor en nadelen wordt duidelijk wat het standpunt is van leidinggevend en werknemers maar ook welke normen en waarden daarbij een rol spelen. Onderwerpen als de acceptatie van de redenen om in deeltijd te werken, deeltijd in hogere functies en mogelijkheden van deeltijders in vergelijking met voltijders zegt iets over de acceptatie van deeltijdarbeid in de organisatie.

#### 5. Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid

Een belangrijke onderdeel in het onderzoek is het uitbreiden van deeltijdbanen. In de interviews wordt ingegaan op het uitbreiden van deeltijdbanen een issue is, of het beleid gericht is op het uitbreiden van deeltijdbanen en wat de houding is ten aanzien van het uitbreiden van deeltijdbanen. Na een inventarisatie van de mogelijkheden om deeltijdbanen uit te breiden zal dieper worden ingegaan op de belemmeringen om uit te breiden en condities die een rol spelen bij het uitbreiden van deeltijdbanen. Aan de hand van deze aspecten is er inzicht in het formele en informele standpunt van leidinggevend en kan met behulp van genoemde belemmeringen en condities worden achterhaald in hoeverre de organisatiecontext een rol speelt bij de houding van werkgevers en werknemers.

#### 6. Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid

Bij de aanbevelingen voor uitbreiding deeltijdarbeid wordt de mogelijkheid gegeven aan werkgever en werknemer om naar eigen inzicht adviezen te geven om uitbreiding van deeltijdarbeid mogelijk te maken. Ook wordt ingegaan op de voorwaarden van deeltijders om meer gaan werken en op de rol van leidinggevend bij het uitbreiden van deeltijdbanen. Bovenstaande aspecten geven inzicht in de mogelijkheden om deeltijdbanen uit te breiden voor de school en levert daarbij een belangrijke bijdrage aan input voor de beantwoording van de laatste onderzoeksvraag.

#### Observatie

Naast de interviews zijn er ook een 2-tal bijeenkomsten geweest waar aanvullende informatie is verzameld. De eerste bijeenkomst was een rondetafelbijeenkomst op 3 maart in Den Haag. In deze bijeenkomst stond uitbreiding van deeltijdbanen in het onderwijs centraal. Aan de hand van presentaties van de Task Force Deeltijdplus en van VanDoorneHuisjes over de stand van zaken met betrekking tot deeltijdbanen in het onderwijs werd met diverse vertegenwoordigers van scholen uit het primair en voortgezet onderwijs gediscussieerd over mogelijkheden om deeltijdbanen te vergroten. Na deze discussie waren er tevens vertegenwoordigers vanuit de PO en VO-raad aanwezig en waren bestuurders van de Algemene Onderwijsbond en CNV onderwijs aanwezig om vragen met betrekking tot CAO's te beantwoorden.

De tweede bijeenkomst bestond uit een "dialoogbijeenkomst" met leidinggevend en deeltijders bij de Rank waar ook interviews zijn afgenomen. Er zijn drie sessies van groepsdiscussies gehouden tweemaal tussen deeltijders en eenmaal met leidinggevend van de school. In de groepsdiscussies stond de houding ten aanzien van deeltijdarbeid centraal en werden mogelijkheden geïnventariseerd van beide partijen om deeltijdbanen uit te breiden. Bij beide bijeenkomsten is geobserveerd om deze aanvullende data te kunnen gebruiken in het onderzoek. Tijdens de groepsdiscussies is vooral gelet op bepaalde normen, waarden en vanzelfsprekendheden van leidinggevend en werknemers.

#### 4.5 Analyse en kwaliteit van het onderzoek

Van de twintig interviews zijn er achttien face tot face en twee telefonisch gehouden. Voor een correcte verwerking van de interviews is gebruik gemaakt van een digital voice recorder en is de volledige tekst uitgetypt. In eerste instantie zijn de verzamelde gegevens nauwkeurig doorgenomen. Vervolgens zijn een tweetal categorieën aangebracht; in eerste instantie is dat houding ten aanzien van deeltijdarbeid en ten tweede houding ten aanzien van uitbreiden deeltijdarbeid. Dat zijn de hoofdcategorieën die al vooraf zijn vastgesteld. In de loop van het onderzoek en na de literatuurstudie zijn daar een aantal subcategorieën aan toegevoegd.

Houding ten aanzien van deeltijdarbeid;

1. Algemene houding leidinggevend
2. Algemene houding werknemers
3. Normen en waarden leidinggevend
4. Normen en waarden werknemers
5. Basisaannames leidinggevend
6. Basisaannames werknemers
7. Professionele bureaucratie
8. Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid

Houding ten aanzien van uitbreiden deeltijdbanen;

1. Algemene houding leidinggevend
2. Algemene houding werknemers
3. Normen en waarden leidinggevend
4. Normen en waarden werknemers
5. Basisaannames leidinggevend
6. Basisaannames werknemers
7. Basisaannames werknemers
8. Beleid ten aanzien van uitbreiden deeltijdbanen

Het voordeel van deze methode is dat de onderzoeksgegevens permanent met elkaar konden worden vergeleken. Op deze manier kon worden gekeken of bepaalde uitspraken maar voor een aantal leidinggevend of werknemers golden of bij meerdere scholen van toepassing waren. Vervolgens zijn steeds per cases de belangrijkste bevindingen geordend. Aan het eind van het onderzoek is op een abstracter niveau naar de onderzoeksgegevens gekeken en is een conclusie getrokken waarbij niet zozeer de vijf casussen centraal stonden.

Onderhavig onderzoek kan niet worden aangemerkt als representatief onderzoek voor de gehele onderwijssector of voor heel Nederland. Het gaat hier om een explorerend onderzoek dat een bepaald thema (deeltijdarbeid en vergroten van deeltijdarbeid) bespreekt, waarna vervolgens de mate van invloed van de organisatiecontext op dit thema dieper wordt onderzocht. De generaliseerbaarheid is hier dan ook minder van belang. De gekozen scholen zijn geen afspiegeling van de maatschappij maar zijn vijf casestudies die inzicht geven in een bepaald thema in een bepaalde sector. Een belangrijke kritiekpunt van casestudies is de betrouwbaarheid van het onderzoek. In een kwalitatief onderzoek wordt er een aanspraak gedaan op de kwaliteiten van een interviewer. Doordat de interviews en de groepsdiscussies in samenwerking zijn afgenomen met ervaren onderzoekers op het gebied van thema's rondom arbeid en organisatie en doordat tijdens de interviews is gewerkt met een semi-gestructureerde vragenlijst is de kans op toevalsfouten verminderd. Ook is de topiclijst tot stand gekomen in samenwerking met de onderzoekers van VanDoorneHuiskes en is voorgelegd aan een onafhankelijke onderzoeksinstituting (SCP).

Dietvorst en Mahieu (1999) stellen dat het behoorlijk analyseren van een cultuur veel tijd en moeite vraagt. Zij zijn dan ook van mening dat je een organisatiecultuur niet kan analyseren op basis van een vragenlijst en vervolgens achteraf de scores kan antwoorden en interpreteren. Ook Schein (1985) benadrukt dat het in kaart brengen van een cultuur een behoorlijke tijdsinvestering is. Doordat er in dit onderzoek zowel gebruik is gemaakt van interviews, bestudering van bestaande bronnen, groepsdiscussies en observatie is het onderwerp vanuit verschillende invalshoeken belicht wat de dekking van het verschijnsel kan vergroten ('Hart, 2006). Dat is een belangrijk element van de validiteit van het onderzoek.



## 5 Houding ten aanzien van deeltijdarbeid en uitbreiden van deeltijdbanen

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid en het uitbreiden van deeltijdbanen beschreven. De werkgevers worden vertegenwoordigd door leidinggevend en personeelsfunctionarissen en de werknemers door onderwijsgevend en één onderwijsondersteunende medewerker. De vijf participerende scholen vertegenwoordigen het primair onderwijs (1), het voortgezet onderwijs (3) en het middelbaar beroepsonderwijs (1).

De voltijdse werkweek bestaat bij Aardema (po), Bauma College (vo), de Rank (vo) en Posthoven (vo) uit 26 lessen. Op jaarbasis is dit 1659 uur, waarbij ook de taakuren zijn meegerekend. Bij ROC Holland (mbo) bestaat een voltijdse werkweek uit 36,86 uur. In de praktijk komt dat neer op een werkweek van 41,5 uur waarbij de medewerkers gebruik kunnen maken van de schoolvakanties.

### 5.2 Houding van leidinggevend ten aanzien van deeltijdarbeid en uitbreiden van deeltijdbanen

#### 5.2.1 Houding in organisatie ten aanzien van deeltijdarbeid

Hoewel er veel in deeltijd wordt gewerkt is de houding ten aanzien van deeltijdarbeid niet altijd even positief. Bij Aardema willen veel medewerkers alleen op maandag en dinsdag werken, wat organisatorisch vaak niet mogelijk is. Aangezien de voorkeuren voor bepaalde dagen ook tussen leerkrachten onderling botsen levert het ook spanning op tussen leerkrachten.

*'Vele leerkrachten komen met het verzoek om op maandag en dinsdag te werken zodat ze de andere dagen voor de kinderen thuis kunnen zorgen. Maar zo werkt het natuurlijk niet. Als we aan die wensen voldoen heb ik niemand meer voor de woensdag en de vrijdag'* (personeelsfunctionaris, Aardema)

Bij het Bauma College, de Rank en Posthoven (allen vo) is men positief over het werken in deeltijd, maar ziet men ook nadelen. Er wordt aangegeven dat deeltijdarbeid de norm is in het onderwijs, maar de voorkeur gaat uit naar voltijders. Werken in deeltijd wordt ook wel als lastig bestempeld. Leidinggevend geven aan dat sommige deeltijders minder betrokken zijn en daardoor ook minder verantwoordelijkheid op zich nemen. Daarnaast geven zij aan dat het vaak lastig is om afspraken te maken met deeltijders en dat het ook voor leerlingen nadelig is als een docent niet bereikbaar is voor het beantwoorden van vragen. Ook is het vaak moeilijk voor leidinggevend om een overleg te plannen wat ook wel blijkt uit de volgende reactie;

*'Overleg met alle medewerkers werd door de groei van het aantal deeltijders problematisch. Dat is ook de reden dat we vanaf volgend jaar het onderwijsgevend personeel verplichten om op donderdagmiddag aanwezig te zijn. We verplichten ook deeltijders om dat dagdeel aanwezig te zijn'*.  
(conector, de Rank)

In het literatuurhoofdstuk zagen we al dat gemiddeld 47% van de werkgevers in Nederland management en coördinatieproblemen ziet bij het werken met deeltijders. Uit onderzoek van Baaijens (2006) blijkt dat 28 procent van de werkgevers met relatief veel deeltijders in dienst van mening is dat deeltijdarbeid coördinatie- en managementproblemen oplevert. Bij Aardema en bij de drie scholen uit het voortgezet onderwijs levert deeltijdarbeid ook voor leidinggevend de nodige coördinatieproblemen op waardoor toch een wat negatieve houding bestaat ten aanzien van deeltijdarbeid. Veraart-Maas (2001) benadrukt dat het plannen en roosteren van deeltijders de nodige flexibiliteit vereist, maar de flexibiliteit bij veel deeltijders is aanwezig mits er overleg is tussen leidinggevend en deeltijder.

Bij de Rank staat men verder positief tegenover deeltijdarbeid, maar zijn er problemen met de sectie lichamelijke opvoeding. De leerkrachten verdelen het werk waarvoor ze eigenlijk vijf dagen beschikbaar moeten zijn vanwege de beschikbaarheidsregeling vanuit de CAO onderling over vier dagen zodat ze één

dag vrij hebben. Omdat ze het op deze manier hebben ingericht staan de leerkrachten vanuit deze sectie ook negatief tegenover de komst van fulltimers. De schoolleiding is het hier echter niet mee eens, omdat zij van mening is dat dit arbo-technisch niet verantwoord is. Zij geven daarbij aan dat het vak van gymleraar fysiek de nodige eisen stelt, waardoor ook voldoende rustmomenten moeten worden ingebouwd en je niet vier lange dagen achter elkaar moet werken als gymleraar.

Over het algemeen is werken in deeltijd in het voortgezet onderwijs eerder gewoonte dan uitzondering. In het voortgezet onderwijs ontstaan er ook vacatures voor kleine deeltijdbanen (minder dan 10 uur) meestal vanwege tijdelijke vervangingsuren of omdat sommige vakken nu eenmaal weinig uren kent (Berndsen e.a., 2009). Hoewel uit onderzoek van Berndsen (2009) blijkt dat de meeste kleine deeltijdbanen naar zittend personeel gaan zien leidinggevenden wel het voordeel in van de aanwezigheid van deeltijders. Mede om die reden en omdat de formatie soms beperkt is geven leidinggevenden ook aan dat men de deeltijders wel degelijk nodig heeft. Daarnaast wordt aangegeven dat bij ziekte van een docent die in deeltijd werkt de problemen voor vervanging minder groot zijn dan bij de vervanging van een docent die voltijd werkt.

De acceptatie van deeltijdarbeid is bij ROC Holland (mbo) redelijk tot goed. Ook op deze school wordt veel in deeltijd gewerkt (63 procent) door onderwijsgevenden. Het aantal deeltijders neemt toe en bij een aantal onderwijsafdelingen is volgens de afdelingsleider de grens dan ook bereikt. Bij een aantal afdelingen is er nog maar één fulltimer aanwezig plus een aantal leerkrachten met een kleine deeltijd baan en kan er volgens leidinggevenden moeilijk worden voldaan aan de eisen van integraal onderwijs waarbij je verschillende deskundigheden bij elkaar kunt brengen. Volgens leidinggevenden is de balans zoek, omdat juist op andere afdelingen weer veel fulltimers werkzaam zijn. De afdelingsleider is dan ook op zoek naar de juiste mix van vol – en deeltijders.

### 5.2.2 Voor- en nadelen van werken in deeltijd

Er zijn zojuist al verschillende voor- en nadelen beschreven die door leidinggevenden zijn genoemd als het gaat om het werken in deeltijd. Over het algemeen zien leidinggevenden meer nadelen dan voordelen van een groot aantal deeltijders in de organisatie.

Bij Aardema (po) zagen leidinggevenden dan ook niet echt voordelen van het werken in deeltijd. Zij bestempelden het 'als een normale zaak'. Nadelen zagen zij in het feit dat deeltijders duurder zijn, omdat de lasten hoger zijn. Ook geven ze aan dat deeltijders zich vaker ziek melden, omdat ze kleine kinderen thuis hebben die ziek zijn.

*'Er zijn deeltijders die bellen dat ze niet kunnen komen werken, omdat ze met een ziek kind thuis zitten. Als ik dan vraag of dat de man niet voor opvang kan zorgen, reageert men verbaasd; nee die is al naar zijn werk zeggen ze dan. Daar kan ik me wel aan irriteren want sommige beseffen niet dat ook zij een verantwoordelijke baan hebben en mij met een probleem opzadelen'. (personeelsfunctionaris, Aardema)*

Bij Aardema heeft de medewerker die de meeste dagen werkt ook de eindverantwoordelijkheid over de groep. Er wordt dan ook over het algemeen gewerkt in duo's, waarbij één medewerker twee dagen werkt en een ander drie dagen. Het nadeel dat deeltijders duurder zijn, wordt in onderzoek bestreden. Zo heeft onderzoek van Gravenstein en Hoen (1992) uitgewezen dat het percentage deeltijders alleen effect heeft op het ziekteverzuimpercentage en op het aandeel van werknemers aan externe cursussen. Naarmate er meer deeltijders in dienst zijn blijkt het ziekteverzuimpercentage eerst toe, en na een omslagpunt vervolgens weer af te nemen; dit omslagpunt ligt bij ongeveer 40 procent deeltijders. Het feit dat de deeltijder meer ruimte tot herstelmogelijkheden heeft maakt het aannemelijk dat het 'grijs verzuim' bij deze categorie geringer is dan bij voltijders (Veraart-Maas, 2001).

Bij het Bauma College, de Rank en Posthoven (allen vo) ziet men wel voordelen in van het werken in deeltijd. Zij noemen daarbij de mogelijkheden en flexibiliteit om met een groter aantal beschikbare docenten de roosters rond te krijgen. Daarnaast kan in drukke tijden aan deeltijders worden gevraagd om wat extra te werken en ook dat geeft meer flexibiliteit. Omdat ook de formatie soms beperkt is in het voortgezet onderwijs ontstaan er incidenteel kleine deeltijdbanen waarbij vervolgens leidinggevenden aangegeven dat het wenselijk is dat er werknemers zijn die een kleine deeltijd baan ambiëren. Een ander voordeel van deeltijders is dat ze minder snel opgebrand zijn. Leidinggevenden geven aan dat de

werkdruk voor met name beginnende docenten vaak erg hoog is en dat in deeltijd werken dan de beste oplossing is, omdat ze op die manier kunnen wennen aan het vak.

Toch wordt het werken in deeltijd over het algemeen als lastig ervaren. Het belangrijkste nadeel is van logistieke aard. Het is elk jaar weer erg lastig voor de roostermaker om de planning rond te krijgen vanwege alle wensen van leerkrachten rondom de inzetbaarheid. Een tweede nadeel is de betrokkenheid van deeltijders. Leidinggevend en geven aan dat met name deeltijders die een kleine deeltijd baan hebben minder betrokken zijn;

*'Vroeger hadden we veel meer voltijders. Dan was er gewoon meer binding en pakte werknemers meer verantwoordelijkheid. Nu is er nu eenmaal minder samenhang. We zijn dan ook bezig met een nieuwe manier van het binden en boeien van onze werknemers, mede vanwege de groei van het aantal deeltijders'. (directrice, Posthoven)*

Leidinggevend en geven aan dat door het groot aantal deeltijders het daarnaast ook moeilijk is om bij elkaar te komen, maar ook voor leerlingen is het belangrijk dat ze terecht kunnen voor begeleiding of vragen.

*'Het is voor leerlingen belangrijk dat docenten aanwezig zijn voor begeleiding of vragen, daarnaast merk je vooral dat het voor leerlingen van het VMBO goed is als er niet door teveel verschillende docenten wordt lesgegeven' (teamcoördinator, Bauma College)*

Ook bij ROC Holland (mbo) noemt men het voordeel dat je als deeltijder minder snel overspannen raakt door in deeltijd te werken. Leidinggevend en geven aan dat je op die manier op een vrije dag even afstand kan nemen van het werk. Het wordt als voordeel gezien dat veel deeltijders vaak nog een andere baan hebben, omdat op de manier ook andere ervaringen kunnen worden opgedaan. Op deze manier kunnen deeltijders even afstand van het werk nemen. Ook hier noemen leidinggevend en het voordeel dat ze in drukke tijden deeltijders kunnen vragen om extra te werken wat de flexibiliteit weer ten goede komt. Het nadeel van deeltijders ziet men onder andere in de beperkte bereikbaarheid van de deeltijders en in de extra tijd die men kwijt is aan deeltijders. Met de extra tijd wordt bijvoorbeeld een hoger aantal functioneringsgesprekken bedoeld.

### 5.2.3 Verhouding deeltijd versus voltijd

Hoewel leidinggevend en in het vo en mbo zowel voor als nadelen inzien van het werken in deeltijd wordt het werken in deeltijd toch ook vooral lastig ervaren. De vraag is dan ook of leidinggevend en liever allemaal voltijders in dienst zouden willen? Als dat het geval is zal dat betekenen dat er in het onderwijs een traditionele opvatting bestaat over de ideale werknemer. Voor het onderzoek is het van belang om te weten hoe leidinggevend en aankijken tegen deeltijders in vergelijking met voltijders, omdat het we in hoofdstuk 3 constateerden dat bepaalde normen en waarden ook van invloed zijn op het deeltijdbeleid van een school.

Bij Aardema werkt bijna 80 procent in deeltijd en de leerkrachten die voltijd werken zijn vrijwel allen mannen. Hierdoor is men zo gewend geraakt aan het werken met deeltijders dat men niet beter weet. Leidinggevend en zien het wel als een zorgwekkende ontwikkeling dat er steeds minder mannen werkzaam zijn in het primair onderwijs. Dat verklaart ook de stijging van het aantal deeltijders, omdat langzaam steeds meer van de mannelijke voltijders uitstromen omdat ze inmiddels de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt.

Bij het Bauma College, de Rank en Posthoven (allen vo) wordt de betrokkenheid van de voltijder benadrukt. In het voortgezet onderwijs zijn er verschillende taken die verricht moeten worden buiten de lestaak om en daarin zien leidinggevend en meer betrokkenheid vanuit de voltijders. Wel benadrukken zij dat het vaak met de werkopvatting van de medewerker zelf te maken heeft. Het is niet per definitie zo dat alle deeltijders minder betrokken zijn. De mogelijkheden met betrekking tot het volgen van een studie zijn zowel op de drie scholen uit het vo als bij ROC Holland voor voltijders en deeltijders gelijk. Dat is niet zo als het gaat om bepaalde neventaak:

*'Werknemers met een kleine deeltijd baan krijgen geen mentor- of beleidstaken. Dat komt omdat ze te weinig dagdelen beschikbaar zijn of te weinig contacturen met leerlingen hebben en hen bijvoorbeeld maar één keer per week zien'. (sectordirecteur, Bauma College)*

Leidinggevenden hebben met name moeite met de kleine deeltijd banen. Deze deeltijders zijn maar een beperkt aantal uren aanwezig en leidinggevenden geven aan dat ze moeite hebben met de betrokkenheid van deze werknemers. Vaak hebben zij alleen lesgevend taken en zijn ze ook weinig op school aanwezig.

Deeltijd in hogere functies is bij zowel het po, vo als mbo erg moeilijk. In zowel de scholen op het po, vo als mbo wordt er een minimale aanstellingsomvang van 0,8 fte verwacht. Alleen bij Aardema wordt aangegeven dat een adjunct-directeur eventueel in een kleinere aanstellingsomvang kan werken. Voor docenten probeert men hier een minimum van twee dagen aan te houden als ondergrens voor het werken in deeltijd. Bij de drie scholen uit het voortgezet geldt zoals geschreven een minimale aanstelling van 0,8 fte voor leidinggevend personeel. Dat blijkt ook uit de volgende reactie:

*'Voor leidinggevende geldt een minimale aanstelling van 4 dagen. Minder dagen is in principe niet bespreekbaar hoewel het tijdens sollicitatie wel eens een discussiepunt is geweest' (teamcoördinator, Bauma College)*

Voor docenten wordt er bij het Bauma College, de Rank en Posthoven (allen vo) geen formele ondergrens aangehouden voor het werken in deeltijd. Wel probeert men een ondergrens van 0,4 fte te hanteren wat een aanstelling voor ongeveer 10 lesuren betekent. Bij het Bauma College wordt aangegeven dat in de praktijk de ondergrens voor deeltijders vaak niet wordt gehaald vanwege deeltijders met een kleine aanstelling vanwege restvacatures.

Bij ROC Holland (mbo) had één van de geïnterviewde leidinggevende bij de sollicitatie aangegeven een aanstelling te willen van 0,7 fte. Dat bleek lastig en hoewel er eerst wel akkoord is bereikt is de aanstelling al snel weer vergroot. Voor docenten en leerkrachten is er hier geen ondergrens voor het werken in deeltijd. De leidinggevende functies dienen dan ook bij voorkeur bij alle subsectoren in het onderwijs die in deze studie aan de orde komen fulltime te worden ingevuld.

VanDoorneHuisjes en De Olde (1992) lieten zien dat leidinggeven in deeltijd wel degelijk mogelijk is mits de organisatie een aantal organisatorische maatregelen treft. Deze maatregelen richten zich vooral op het maken van goede afspraken over aanwezigheid en het delegeren van taken. In het onderwijs is leidinggeven in deeltijd bij de directie geen mogelijkheid. Leidinggevenden eisen van deeltijders dat zij aanwezig zijn voor overleg met collega's en ook bij de geplande vergaderingen aanwezig zijn. Het is voor leidinggevenden dan ook vanzelfsprekend dat zij voltijd werken zodat ze ook ten alle tijden bereikbaar zijn voor collega's en overleg.

### **5.2.5 Houding ten aanzien van het uitbreiden van deeltijd banen**

Het uitbreiden van deeltijd banen is voor Aardema geen issue. De school kampt momenteel met een krimpsituatie en heeft geen problemen met het vervullen van vacatures. Men staat in principe niet afwijzend tegenover het uitbreiden van deeltijd banen, maar de formatie is altijd leidend. De vraag is altijd of er uren beschikbaar zijn en of het in te passen is. Het initiatief ligt altijd bij de medewerker. Hierbij wordt aangegeven dat de medewerker verantwoordelijk is voor zijn eigen loopbaan en het aantal uren dat men werkt. Aardema College bestaat uit een samenwerkingsverband van 20 scholen waardoor er wel mogelijkheden zijn voor mobiliteit. Bij Aardema wordt hier tot op heden nog geen gebruik van gemaakt en de personeelsfunctionaris geeft hiervoor haar verklaring;

*'Directeuren kijken niet verder dan hen eigen school. Als ik met een voorstel kom om te zorgen voor meer mobiliteit om aan bepaalde wensen van medewerkers te voldoen zijn ze vaak niet geïnteresseerd'. Het is niet inpasbaar binnen mijn school zeggen ze dan' (personeelsfunctionaris, Aardema)*

Mogelijkheden voor het uitbreiden van deeltijdbanen zien leidinggevend en vooral bij jonge, beginnende leerkrachten. Vaak hebben deze leerkrachten, volgens leidinggevend en, een eerste jaar nodig om ingewerkt te worden. Over het algemeen beginnen ze met een aanstelling van twee dagen. Leidinggevend en geven aan dan uit de praktijk blijkt dat werk in het begin erg zwaar is. Na ongeveer een jaar is men meer bekend met het lesgeven en groeit de animo om meer te werken. Wel is de groepsindeling voor Aardema een probleem;

*'Als er formatie is bij een hogere groep en medewerkers prefereren zelf aan de kleuters les te geven, dan kan dat qua planning problemen opleveren binnen de school. We gaan dan vaak in gesprek met de betreffende leerkracht om te kijken wat mogelijk is. Er wordt gestimuleerd om flexibel inzetbaar te zijn in verschillende groepen'. (personeelsfunctionaris, Aardema)*

De school stimuleert alleen werknemers om meer te gaan werken als er sprake is van een knelpunt. Dat heeft dan vooral met de planning en roostering van groepen te maken. Als er een knelpunt is wordt het gesprek met leerkrachten aangegaan en gezocht naar mogelijkheden binnen de formatie. Voor de rest ligt het initiatief bij de medewerker.

Bij de scholen uit het voortgezet onderwijs is de situatie anders. Vanwege het tekort aan leraren wordt gezocht naar mogelijkheden om moeilijk vervulbare vacatures op een creatieve manier op te lossen. Bauma College participeert om die reden ook in een zogenoemde risicoregio. Een risicoregio wordt door het Ministerie van Onderwijs, cultuur en wetenschappen aangemerkt als regio waar vacatures moeilijk ingevuld kunnen worden. Één van de oplossingsrichtingen van platform risicoregio is om de arbeidsparticipatie van deeltijders te verhogen. Hoewel de Rank en Posthoven geen deel uit maken van een risicoregio staan onderwerpen als behoud van het personeel, krapte op de arbeidsmarkt en bepaalde projecten rondom betrokkenheid en cultuur wel hoog op de agenda. Het uitbreiden van deeltijdbanen was echter bij de twee laatst genoemde scholen tot nu toe nog geen aandachtspunt geweest.

Het uitbreiden van deeltijdbanen is bij geen van de drie scholen uit het voortgezet ook daadwerkelijk in beleid vormgegeven. Het initiatief ligt bij de medewerker zelf. Medewerkers hebben de mogelijkheid om via een formulier dat jaarlijks de wensen rondom de inzetbaarheid inventariseert aan te geven wanneer en hoeveel uur zij willen gaan werken. Daarnaast is bij de Rank ook in functioneringsgesprekken de inzetbaarheid van de medewerker standaard onderdeel van het gesprek. Op die manier weten leidinggevend en wie ambitie heeft en kunnen zij daar rekening mee houden. Ook bespreken leidinggevend en bij de Rank de thuissituatie van de vrouwelijke deeltijder om het uitbreiden van deeltijdbanen te stimuleren. Bij de drie scholen hebben interne kandidaten ook voorrang als er vacatures vrij komen. Leidinggevend en benaderen deeltijders ook regelmatig om op deze vacatures te reageren. Een belangrijke belemmering in het voortgezet onderwijs is de formatieruimte en de beschikbaarheidsregeling uit de CAO. De formatieruimte is onder andere afhankelijk van het aantal leerlingen, de opname van BAPO en het verloop op een school. Wat betreft de beschikbaarheidsregeling zijn de scholen erg strikt;

*'Ik begrijp dat werknemers wel eens klagen over de dagdelenregeling, maar dat zijn nu eenmaal de afspraken in het onderwijs zoals je die overigens ook in het bedrijfsleven terugziet. We wijken pas van deze regeling af als er zich een knelpunt in de organisatie opdoet. Dan kunnen we tijdelijk wel afspraken maken, maar niet structureel. Als we dat doen is het hek van de dam'. (rector, de Rank)*

Afwijken van de regeling gebeurt bijvoorbeeld als er een vacature ontstaat die snel opgevuld moet worden. Ook komt het soms voor dat na onderhandeling tussen werkgever en werknemer besloten wordt dat een werknemer niet het eerste uur ingeroosterd wordt, maar dat diegene dan wel een extra dagdeel moet werken.

Mogelijkheden voor het uitbreiden van deeltijdbanen ziet men alleen als er formatieruimte is en er lessen over zijn. Huidige contracten zijn daarbij altijd het uitgangspunt, want structurele uitbreiding van de deeltijdfunctie betekent een nieuwe benoeming. Een belangrijke voorwaarde voordat men zich met uitbreiden van deeltijdbanen bezig houdt is een tekort aan personeel. Maar ook verlof, ziekte of andere taken kunnen een aanleiding zijn. Er wordt aangegeven dat het het meest eenvoudig is om eerst intern te kijken waar zich de rek mogelijkheden bevinden. Leidinggevenden zijn niet van mening van dat zij verantwoordelijk zijn voor het uitbreiden van deeltijdbanen. Volgens hen ligt die verantwoordelijk bij de medewerker zelf.

*'Een medewerker is verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaan. Ik ga niet steeds vragen of ze meer willen gaan werken'* (sectordirecteur Bauma College).

*'Voor vrouwen is er nog een behoorlijke emancipatieslag te maken. Nog steeds verbaas ik me erover dat al die vrouwen voor alles in het huishouden zorgen. Waar is die man dan van je, vraag ik dan?'* (rector de Rank)

Bij ROC Holland is het uitbreiden van deeltijdbanen op dit moment absoluut geen issue vanwege de reorganisatie waar men momenteel mee te maken heeft. De schoolleiding is eerder blij als mensen juist fte willen inleveren. Medewerkers maken daar ook gebruik van door een jaar onbetaald verlof op te nemen om zo de organisatie te helpen. In het verleden zijn er wel deeltijders geweest die aangaven dat ze meer wilden gaan werken. Als het om leerkrachten ging die goed functioneerden werd een verzoek wel gehonoreerd.

*'Als mensen goed functioneren en breed inzetbaar zijn wil je die mensen toch binden. Zo zijn er ook wel een aantal van een tijdelijke naar een vaste aanstelling aangegaan. Ik wil wel voorkomen dat de beste zo meteen de deur uit lopen'* (afdelingsleider, ROC Holland)

Mogelijkheden voor het uitbreiden zijn er momenteel niet, maar in een normale gezonde situatie gaat het ook bij ROC Holland om een tijdelijke uitbreiding van de deeltijdbaan. Dat heeft bij deze school ook te maken met de diversiteit aan activiteiten met daarbij ook flexibele financieringen. De school biedt naast de reguliere lessen namelijk ook workshops en contractopleidingen aan volwassenen aan. Bij een mogelijke uitbreiding van de deeltijdbaan wordt gekeken naar het functioneren, maar ook naar het vakgebied waarin men werkzaam is. Bij de vakken zoals Nederlands en Engels lijkt bijvoorbeeld een tekort te ontstaan binnen de school. Er wordt dan ook heel specifiek gekeken wat voor bijdrage, expertise en of competenties iemand heeft voor de organisatie.

### 5.3 Houding van werknemer ten aanzien van deeltijdarbeid en uitbreiden van deeltijdbanen.

#### 5.3.1 Houding in organisatie ten aanzien van deeltijdarbeid

Zowel bij Aardema (po), het Bauma College, de Rank, Posthoven (allen vo) als ROC Holland geven leerkrachten aan dat de organisatie de voorkeur geeft aan voltijders, maar dat werken in deeltijd heel vanzelfsprekend is;

*'Het is bij ons heel normaal. Wel is het zo dat het als lastig wordt ervaren als er heel veel deeltijders zijn. De fulltimers zijn diegene die er elke dag zijn en dat zijn eigenlijk de dragers van de school (docente, Aardema)*

*' Er wordt niet negatief tegen deeltijdarbeid aangekeken. Zelf vind ik het wel eens lastig dat er zoveel deeltijders zijn. Als ik een afspraak moet maken voor mijn direct leidinggevende is dat moeilijk omdat medewerkers er op een bepaalde dag niet zijn. Zelf werk ik onder schooltijden maar ben ik elke dag aanwezig waardoor ik ook geen informatie mis'. (secretaresse, ROC Holland).*

*' Er wordt positief tegen aangekeken. Ook een collega werkte eerst 4 dagen en heeft nu ouderschapsverlof opgenomen en werkt drie dagen. Ik hoor ik van hem dat het wel een nadeel is als je maar drie dagen werkt omdat je veel informatie mist. Maar vijf dagen is zwaar want dan ben je op vrijdag helemaal op ' (docent, ROC Holland)*

Het combineren van werk en zorg is voor alle scholen de belangrijkste reden om in deeltijd te werken. Andere redenen die genoemd worden om in deeltijd te werken is het ontbreken van financiële noodzaak, het volgen van een studie en het opnemen van BAPO in het po en vo en bij ROC Holland (mbo) zijn er nog veel werknemers die de baan op school combineren met ander werk.

#### 5.3.2 Voor- en nadelen van het werken in deeltijd

In de groepsdiscussie met deeltijders van de Rank zijn de voor- en nadelen van het werken in deeltijd besproken. Hieruit kwam naar voren dat deeltijders zelf vooral veel voordelen zien van het werken in deeltijd. De voordelen die genoemd werden zijn in te delen in drie categorieën. De eerste is de waarde van deelname aan het arbeidsproces, de tweede categorie is het ontsnappen aan de "sleur van thuis" en de derde categorie is het kunnen combineren van werk en zorg. De waarde van deelname aan het arbeidsproces kenmerkt zich door het belang dat door de vrouwelijke deeltijders wordt gehecht aan het hebben van een professionele baan met diverse contacten.

*' Voor mij betekent werken een verrijking in men eigen ontwikkeling' (docente de Rank)*

*' Het is belangrijk om te blijven werken. Als je eenmaal bent gestopt is het ook moeilijk om weer terug te keren in je oude baan'. (docente de Rank).*

*' Werken betekent ook iemand zijn. In deeltijd werken geeft me de kans om te werken. Als je elke dag alleen thuis bent en bezig bent met het huishouden en de kinderen maak je ook nooit iets mee'. (docente de Rank).*

Met de tweede categorie de "sleur van thuis" doelen de deeltijders op de mogelijkheid om even afstand te nemen van de thuissituatie. Hoewel het zeker niet voor alle deeltijders geldt gaven enkele deeltijders aan dat het werken op school als minder zwaar wordt gezien als alle verplichtingen in het huishouden. Daarnaast worden er verschillende voordelen van het werken in deeltijd benoemd waardoor werk en zorg ideaal valt te combineren;

*'Door in deeltijd te werken hoef ik ook niet thuis alles te missen. Je kiest ervoor om kinderen te krijgen en dan wil ik ze ook zien opgroeien'. (docente Rankj)*

Door in deeltijd te werken is alles goed in te plannen en met behulp van een aantal dagen kinderopvang is een groot aantal deeltijders tevreden over de manier waarop men de werk en zorgtaken kunnen combineren.

Bij de nadelen van het werken in deeltijd wordt een diversiteit aan antwoorden gegeven. De belangrijkste zijn de werkdruk en het missen van informatie. Deeltijders geven aan dat je in het onderwijs buiten de reguliere lesuren om veel tijd kwijt bent aan voorbereiding van lessen, nakijkwerk en overleg. Er wordt dan ook opgemerkt dat een deeltijdbaan in het onderwijs een voltijdbaan in het bedrijfsleven is. Zo verwacht de school dat je als deeltijder ook op de belangrijke vergaderingen en bijeenkomsten aanwezig bent die de school organiseert ongeacht of je die dag op school moet zijn of niet. Ook leveren roosterwijzingen extra werkdruk op in vergelijking met voltijders, omdat je als deeltijder gebonden bent aan bepaalde afspraken die je hebt voor de zorg van je kinderen. Daarnaast wordt regelmatig in geval van drukke tijden een beroep gedaan op deeltijders om meer te werken.

Een ander nadeel dat verschillende deeltijders noemen is het missen van informatie. Op een school gebeurt elke dag wel iets en als je maar een aantal dagen aanwezig bent mis je vaak cruciale informatie. Daarnaast wordt aangegeven dat het het erg lastig is om zaken goed af te stemmen met medewerkers omdat er nu eenmaal veel medewerkers in deeltijd werken. Andere nadelen die nog genoemd worden is dat er bijna alleen nog maar vrouwen in het onderwijs werken, je minder flexibel bent vanwege de dagdelenregeling uit de CAO en het gebrek aan compensatiemogelijkheden vanuit de school. Met dat laatste aspect wordt de scheve verhouding bedoeld in de eisen die aan deeltijders worden gesteld en de financiële compensatie die daar tegenover staat.

### 5.3.3 Waardering voltijders in vergelijking met deeltijders

Bij Aardema (po) wordt in de organisatie de voorkeur gegeven aan fulltimers dat blijkt ook wel uit de volgende reacties van medewerkers:

*'Men heeft een voorkeur voor fulltimers en dat snap ik ook wel. Zij hebben het overzicht, weten wat er is gebeurt. Zijn er alle vergaderingen bij. De parttimers zijn niet op alle vergaderingen aanwezig, bijvoorbeeld niet die op de dinsdag vallen' (docente, Aardema)*

*Houding tegenover deeltijders in vergelijking met voltijders? 'De tijden zijn wel veranderd. Nu is het wel normaal. En men vindt het ook niet vervelend, het is een gegeven'. (docente, Aardema)*

Wat betreft de studiemogelijkheden is er geen verschil tussen deeltijders en voltijders. Er zijn zelfs een aantal cursussen verplicht ook voor deeltijders.

Bij het Bauma College en de Rank (beide vo) merkt men dat leidinggeven een grote hoeveelheid deeltijders als lastig ervaart. Als het aan bod komt komen er vanuit de directie vaak negatieve opmerkingen. In de organisatie wordt wel tegen voltijders opgekeken;

*'Voltijders? Ja daar wordt in de organisatie wel 'tegenop gekeken'. Ik begrijp niet hoe ze het volhouden'. (docente, Bauma College)*

Hoewel er wel veel deeltijders zijn, bepalen voltijders veelal de norm;

*'Je mag als deeltijder weigeren om niet op een rapportenvergadering aanwezig te zijn, maar collega's zouden het wel gek vinden. Er is een cultuur van 'het hoort er nu eenmaal bij'. ( docente Bauma College)*



Hoewel er misschien door directie wat negatief naar deeltijders wordt gekeken is er geen verschil in behandeling van voltijders of deeltijders met betrekking tot studiemogelijkheden.

Bij ROC Holland wordt ook een extra inspanning gevraagd door zoveel mogelijk aanwezig te zijn en ook via de e-mail contact te houden met de leerlingen. Ook hier is er geen verschil in mogelijkheden tussen deeltijders en voltijders wat betreft studie.

*'Er is geen verschil in mogelijkheden voor studie voor voltijders of deeltijders. Dat wordt ook echt gestimuleerd. Een voorbeeld daarvan is een computercursus waarbij de oefeningen die ik deed als vrije tijd konden worden opgeschreven'. ( secretaresse, ROC Holland)*

#### 5.3.4 Leidinggeven in deeltijd

Leidinggeven in deeltijd is zowel bij Aardema, Bauma College, Posthoven als bij ROC Holland niet aan de orde. Leidinggevende functies worden alleen ingevuld door medewerkers met een minimale aanstelling van 0,8 fte op uitzondering van de Rank na waar één vrouwelijke leidinggevende in deeltijd werkt. De directiefuncties worden over het algemeen ook ingevuld door mannen, zeker in het basisonderwijs. Geen van de deeltijders geeft aan dit een probleem te vinden en men heeft ook niet de ambitie om een leidinggevende functie in deeltijd te vervullen.

#### 5.3.5 Houding ten aanzien van het uitbreiden van deeltijdbanen

Leerkrachten van Aardema (po) geven aan dat meer werken wel mogelijk is, maar de formatie moet wel ruimte bieden. Medewerkers geven dat als er geen formatie is het ook ophoudt. Momenteel is het zo dat in de regio (Oost-Nederland) het steeds lastiger wordt om een baan in het onderwijs te krijgen of meer uren te gaan werken. Dit komt omdat het aantal kinderen daalt. De scholen worden kleiner en gaan samenwerken. Het aanvragen van meer uren werken gaat via de direct leidinggevende en het is belangrijk dat je daarmee op tijd bent.

*'Als ik meer zou willen werken moet ik bij mijn leidinggevende zijn. Maar je moet het wel op tijd doen, voor de formatie al helemaal is ingericht. Daarna kan het niet meer. Je hebt eigenlijk maar één kans in het onderwijs' (docente, Aardema)*

Mogelijkheden voor uitbreiding worden verder niet tijdens vergaderingen besproken. Als er formatieruimte is kan het en dan alleen vlak voor het nieuwe schooljaar.

Op het Bauma College (vo) is er meer aandacht voor het uitbreiden van deeltijdarbeid.

*'De organisatie wil in principe dat je zoveel mogelijk werkt, 'hoe meer, hoe beter' dat heeft te maken met het lerarentekort'. (docente, Bauma College)*

Echter wordt ook hier opgemerkt dat de formatieruimte leidend is. Het verschilt wel per school of wellicht wel per leidinggevende hoe er mee wordt omgegaan. Zo geeft één van de medewerkers van het Bauma College aan dat ze zowel mondeling als schriftelijk een verzoek had gedaan om meer te werken maar er vanuit de directie weinig reactie en enthousiasme was om haar wens te honoreren. Een andere medewerker, van de Rank, benadrukt juist dat de school er alles aan doet om verzoeken rondom de inzetbaarheid te honoreren. In principe wordt er vanuit de scholen positief tegen meer werken aan gekeken maar op bepaalde scholen verloopt de procedure nog erg moeizaam.

*'Het duurde erg lang voordat ik uitsluitel kreeg en ik werd erg lang aan het lijntje gehouden' Het lijkt erop dat de nood dan minder is, maar je wordt daardoor wel lange tijd in onzekerheid gelaten. Dat is lastig want docenten die meer willen werken moeten vaak ook regelingen treffen thuis of met kinderopvang'. (docente, Bauma College)*

Medewerkers van het Bauma College benadrukken dat er een belangrijke rol is weggelegd voor leidinggevenden als het gaat om het uitbreiden van deeltijdbanen. Deeltijders verwachten een meer stimulerende rol van leidinggevenden. Dat kan door ook de inzetbaarheid in functioneringsgesprekken te bespreken maar ook door informele gesprekken bij het 'koffiezetapparaat'. Medewerkers geven aan dat het er vanuit de organisatie duidelijk moet worden gemaakt dat het op prijs wordt gesteld als je als deeltijder de ambitie toont om meer te gaan werken. Een andere mogelijkheid die bij het Bauma College wordt genoemd is verlagen van de werkdruk in het voortgezet onderwijs. Er wordt aangegeven dat het werk plezieriger moet worden en dat er maatregelen moeten komen om het werk ook fysiek minder zwaar te maken.

Bij de Rank is de inzetbaarheid van deeltijders wel onderdeel van het functioneringsgesprek en vragen leidinggevenden ook aan leerkrachten naar de manier waarop zij verdeling van werk en zorg hebben ingericht. Hier noemen deeltijders weer andere mogelijkheden om deeltijdbanen uit te breiden. Medewerkers wijzen op een toename van de flexibiliteit en de borging van kennis en ervaring. Met flexibiliteit wordt bedoeld dat er meer maatwerk moet komen en er individuele afspraken gemaakt moeten worden tussen leidinggevende en werknemer. Een voorbeeld is om meer te gaan werken, maar dan onder de schooltijden. Het tweede punt dat genoemd wordt is de borging van kennis en ervaring. Met behoud van kennis kan de voorbereidingstijd van een docent worden verminderd.

*'Je bent zoveel tijd kwijt aan voorbereiding. Als er meer kan worden vastgelegd en ik niet steeds lessen helemaal moet uitwerken waardoor ik soms drie uur bezig ben zou dat enorm helpen. Op scholen in het voortgezet onderwijs zijn de ict-voorwaarden gewoon nog niet zoals ze moeten zijn'* (docente, vo)

Ook wordt echter op de Rank de werkdruk als belangrijke belemmering genoemd bij het uitbreiden van deeltijdbanen. Vanwege het ontbreken van een eigen werkplek als deeltijder, steeds terugkerende vergaderingen, wisselend lesrooster en het ontbreken aan bepaalde voorzieningen op de werkplek zoals een digibord is de werkdruk dermate hoog dat je volgens medewerkers constant alert moet zijn en je ook als deeltijder gewoon een voltijd baan hebt. Er wordt aangegeven dat voltijders wel over een eigen werkplek beschikken en daardoor ook niet van lokaal hoeven te wisselen. Ook besteden deeltijders vaak meer werk in de voorbereiding van lessen, omdat ze meer tijd beschikbaar hebben in vergelijking met voltijders. Ook gebruikt de directie vaak de deeltijders in drukke periodes. Het werken in deeltijd heeft dan ook nadelen voor de werknemer, omdat de werkdruk in een deeltijdaanstelling erg hoog ligt door de eisen die de werkgever stelt en doordat deeltijders de extra tijd ook vaak gebruiken om de kwaliteit van de lessen aan te scherpen.

Zoals eerder opgemerkt is het uitbreiden van deeltijdbanen absoluut geen issue bij ROC Holland en medewerkers geven dan ook aan dat bij een vergadering juist is aangegeven dat als mensen minder willen werken dat op prijs wordt gesteld door de school. Maar ook als het economisch beter ging was er vanuit de organisatie geen stimulans om meer te gaan werken. Medewerkers op de school zien de keuze voor deeltijd toch als een eigen keuze. Als je als medewerker meer wilt werken bespreek je dat ook op deze school met je leidinggevende maar ook binnen je eigen team. De respondenten zien verder geen mogelijkheden voor het uitbreiden van deeltijdarbeid. De wens om meer te werken is er wel maar wordt op dit moment niet gehonoreerd.

*'Ik had nog wel vier uur extra willen werken, maar niet fulltime. Maar wel een aantal uren meer omdat er nog wel veel werk blijft liggen. Maar toen ik dit aangaf bij men leidinggevende zei ze: 'Je kan niet meer doen dan je kan'. Zelf ben ik van mening dat er zeker meer te doen is.'* (secretaresse, ROC Holland)

## 5.4 Conclusie

Het blijkt dat personeelstekorten de belangrijkste aanleiding zijn voor leidinggevende om aandacht te geven aan de uitbreiding van de arbeidsduur als mogelijke oplossing van dit tekort. Vooral bij de vakken waarin momenteel al sprake is van tekorten zoals docenten Engels en techniek in het voortgezet onderwijs en leerkrachten in het primair onderwijs op de woensdagen en vrijdagen. Door leidinggevenden wordt uitbreiding van de arbeidsduur over het algemeen opgevat als een mogelijke oplossing voor knelpunten die samenhangen met roostering en vervanging bij ziekte.

In het primair onderwijs is uitbreiding van de arbeidsduur voor leidinggevenden ook veelal een oplossing voor roosterproblemen. Over het algemeen wordt werken in deeltijd in het onderwijs als normaal beschouwd en als gevolg van een individuele keuze. Wijzigingen in de arbeidsduur vinden daardoor in de meeste gevallen op initiatief van de werknemer plaats. Omdat deeltijdarbeid in het onderwijs in de meeste gevallen door de combinatie van werk en zorg wordt veroorzaakt, wordt het besluit om minder te gaan werken of in deeltijd te gaan werken als individuele keuze gezien en bespreken leidinggevenden de arbeidsduur niet expliciet met werknemers in een jaarlijks functioneringsgesprek. In het onderwijs wordt vooral gewerkt met een schriftelijke inventarisatie van de wensen ten aanzien van arbeidsduur en roostering voorafgaand aan het nieuwe schooljaar.

Medewerkers zien vooral voordelen van het werken in deeltijd, omdat zij op deze manier zowel deel kunnen nemen aan het arbeidsproces als dat ze voor de kinderen kunnen zorgen. Als er geen kinderen zijn of inmiddels al wat ouder zijn hechten ze veel waarde aan een dag of een aantal dagen vrij voor het huishouden of voor "zichzelf". Daarin gaan ze wel voorbij aan het feit dat ze op deze manier niet economisch zelfstandig zijn en ook niet verder kunnen doorgroeien in de functie. Een leidinggevende functie wordt in het onderwijs ingevuld door medewerkers met een minimale aanstelling van 0,8 fte en het is dan ook niet vreemd dat vooral mannen nog steeds deze hoge functies bekleden. Doordat de omstandigheden in het onderwijs door de medewerkers als zwaar worden ervaren en men dan een hoge werkdruk ervaart is de wens om meer te gaan werken maar in beperkte mate aanwezig. Belangrijk knelpunten om meer te gaan werken ligt bij de werkgevers in de formatieruimte. Docenten in het voortgezet onderwijs zijn alleen inzetbaar voor hun eigen vakgebied en ook in het primair onderwijs hebben leerkrachten een sterke voorkeur om ingezet te worden in de onder- of bovenbouw. Daardoor wordt de inzet van werknemers minder flexibel. De beschikbaarheidsregeling vanuit de CAO is in het voortgezet onderwijs een belangrijke randvoorwaarde bij de roostering. Leidinggevenden wijken incidenteel af en maken dan individuele afspraken. Dit hangt in de meeste gevallen samen met een knelpunt in het rooster. In overige gevallen wordt niet afgeweken van de CAO, omdat volgens leidinggevenden anders 'het hek van de dam is'.

Het initiatief voor het uitbreiden van de arbeidsduur ligt volledig bij de medewerker, tenzij er knelpunten zijn bij de roostering. De werknemer is regisseur van de eigen loopbaan en maakt keuzes ten aanzien van de arbeidsduur. Het onderwijs is kortcyclisch (werkt met schooljaarplanningen) en de formatieplanningen van een nieuw schooljaar zijn leidend voor de invulling en de mogelijkheden ten aanzien van uitbreiding of vermindering van de arbeidsduur. Voor de uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders is een belangrijke rol voor de leidinggevende weggelegd. Die kan in een mondeling gesprek (bijvoorbeeld in het kader van het functioneren of loopbaanontwikkeling) verkennen in hoeverre mutaties van de arbeidsduur wenselijk en mogelijk zijn. Dit gebeurt nu grotendeels middels schriftelijke inventarisaties of in helemaal niet. Zowel werkgevers als werknemers gaan uit van de vanzelfsprekendheid dat besluiten rondom arbeidsduur vaststaande gegevens zijn. Een belangrijke mogelijkheid ligt bij de leidinggevende die inzicht heeft op de korte en langere termijnplanningen. Er blijkt ook uit de houding van werkgevers en werknemers dat er nog een lange weg te gaan is als het gaat om bewustwording en emancipatie van vrouwelijke deeltijders.

## 6 Invloed van organisatiecontext op houding leidinggevende en werknemer

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de invloed van de organisatiecontext centraal. In het voorgaande hoofdstuk werd al duidelijk dat leidinggevendenden daarin een belangrijke rol spelen. Op deze rol zal ook in dit hoofdstuk nog dieper worden ingegaan, maar de rol van de leidinggevende is slechts een element van de organisatiecultuur. Er zal daarnaast dan ook aandacht zijn voor aanwezige normen en waarden en basisaannames die een mogelijke verklaring geven voor de houding van werkgevers en werknemers. Naast de organisatiecultuur is tevens de organisatiestructuur een aandachtspunt. De formele structuur en het (deeltijd)beleid zijn tevens van invloed op de houding van werkgevers en werknemers. Het doel van het hoofdstuk is om inzicht te krijgen in de deeltijdcultuur van scholen aan de hand van de vijf cases.

### 6.2 Organisatiestructuur

#### 6.2.1 Formele structuur

Dietvorst en Mahieu (1989) schetsen de school als een professionele bureaucratie. Bij een professionele bureaucratie is er sprake van standaardisatie van kennis en vaardigheden. Bij standaardisatie van kennis en vaardigheden wordt niet in detail vastgelegd wat de werknemer moet doen of wat de resultaten van het werk zijn, maar trekt men mensen aan met een bepaalde opleiding (Jägers e.a. 2002). In een professionele organisatie is de operationele kern het dominante organisatiedeel. Hierin heeft de professional een grote mate van autonomie om zijn eigen werk te plannen, te beheersen en heeft de kennis om zelf complexe problemen op te lossen. Een school is een voorbeeld van een professionele bureaucratie. Op een school zijn de werkzaamheden niet in detail vastgelegd en een medewerker is relatief vrij om dit op zijn eigen manier in te vullen. Het dominante organisatieonderdeel zijn de leerkrachten. In hoofdstuk 3 was al te zien dat  $\frac{3}{4}$  van het personeel bestaat uit leerkrachten.

Het Aardema (PO) kent een bijzondere structuur. De leerkrachten hebben allen een bestuursaanstelling, omdat men is aangesloten bij een overkoepelend cluster. Aardema bestaat uit een scholengroep van 20 christelijke basisscholen. Vanaf 1 januari 2009 kent de school een stichtingsvorm. Het bestuur van de stichting bestuurt op hoofdlijnen, de dagelijkse leiding is in handen van de algemeen directeur. De algemeen directeur heeft de leiding over de schooldirecteuren. Het stafbureau draagt zorg voor een aantal overkoepelende taken en ondersteunt de scholen, zodat deze zich helemaal kunnen richten op hun onderwijsstaak. Iedere school heeft een eigen directeur, die belast is met de algehele leiding van de school. Hij is integraal verantwoordelijk voor alle beleidsterreinen op schoolniveau. De directeur is verantwoordelijk voor de beleidsuitvoering op schoolniveau en kan binnen de door het bestuur vastgestelde kaders de eigen school profileren. Hierover legt hij verantwoording af aan de algemeen directeur. Hij is lid van het directiebestuur en oefent op dat niveau invloed uit op het beleid van de totale organisatie. Binnen Aardema vormen de scholen relatief autonome eenheden. Er is geen streven naar uniforme scholen. De directeuren van de scholen kunnen ter ondersteuning van hun taken een beroep doen op de aanwezige deskundigheid van het stafbureau. In hoofdstuk 5 werd duidelijk dat directeuren van scholen geen gebruik maken van deze expertise, omdat ze vooral intern gericht zijn. Van de mogelijkheden voor mobiliteit voor leerkrachten die van aanstelling willen veranderen wordt in de huidige structuur geen gebruik gemaakt.

Wat betekent dit nu voor het onderzoek? Scholen zijn nog steeds autonome eenheden met een sterke invloed van de directeuren. Aangezien directeuren maar in beperkte mate gebruik maken van de expertise en mogelijkheden die het stafbureau biedt gaat er een negatieve uitwerking uit van de huidige structuur voor de uitbreiding van deeltijdbanen. In hoofdstuk 5 werd de passieve houding van directeuren van Aardema duidelijk en deze houding belemmert het uitbreiden van deeltijdbanen.

Bij de drie scholen uit het voortgezet onderwijs zie je een lijn-staforganisatie. Bij een lijn-staf organisatie zijn er staffuncties aan de lijn toegevoegd. De hiërarchie verloopt via de lijn, waarbij de staf enkel adviserend kan optreden (projecten voorleggen, informatie geven) maar geen opdrachten kan geven aan de uitvoerenden (Jägers e.a. 2002). In deze structuur hebben leidinggevenden drie belangrijke elementen in hun taak;

- constituerend; het nemen van beslissingen op het gebied van strategie en beleid
- dirigerend; het beleid en de voorgestelde maatregelen ten uitvoer brengen, het geven van opdrachten
- controlerend; het uitoefenen van controle op de naleving van opdrachten.

Op de scholen is de dagelijkse leiding in handen van een algemeen directeur gesteund door sectordirecteuren of afdelingsleiders. Vaak staat aan het hoofd van een team docenten een teamcoördinator. Deze fungeert dan als direct leidinggevende voor leerkrachten.

Het voordeel van de lijn-staforganisatie is dat staffunctionarissen door hun gespecialiseerde kennis problemen kunnen uitdiepen (Jägers e.a. 2002). Bij de scholen zie je echter dat de stafafdelingen vaak klein zijn en voornamelijk beheersmatig. Taken rondom personele aangelegenheden liggen in de lijn en dat blijkt problemen op te leveren. Leidinggevenden nemen bepaalde personeelstaken op zich of krijgen die opgedragen en denken hierbij vooral aan de korte termijn.

*'Sommige afdelingsleiders geven aan weinig tijd te hebben voor begeleiding of een functioneringsgesprek, maar het is wel een aandachtspunt voor de organisatie.'* (teamcoördinator, Bauma College)

P&O kan juist van toegevoegde waarde zijn door haar strategisch personeelsbeleid, maar daar ligt nu eenmaal niet de prioriteit bij afdelingsleiders en teamcoördinatoren. Voor deeltijdarbeit betekent dit dat leidinggevenden over het algemeen weinig aandacht besteden aan de inzetbaarheid van medewerkers; functioneringsgesprekken worden niet gehouden, de werk-zorg combinatie wordt niet besproken en de afhandeling van verzoeken rondom de uitbreiding van deeltijdbanen verloopt moeizaam.

*'Functioneringsgesprekken worden vaak niet gehouden, terwijl dat wel is afgesproken.'* (docente, Bauma College)

*'Afdelingsleiders moeten die functioneringsgesprekken wel houden, maar gaan daar nog niet goed mee om.'* (teamcoördinator, Bauma College)

Dit komt omdat de prioriteit van afdelingsleiders niet ligt bij het uitbreiden van deeltijdbanen en de tijd vaak ontbreekt.

Bij ROC Holland vormt het College van Bestuur de top van de organisatie gesteund door diverse stafafdelingen. Bij de sector Horeca en facilitaire dienstverlening waar de interviews zijn gehouden, staat een sectordirecteur aan het hoofd gesteund door afdelingsleiders. Ook deze school kent de structuur van een lijn-staforganisatie. Het verschil met de scholen uit het voortgezet onderwijs is dat er veel meer verantwoording binnen het team wordt gelegd. In navolging van de CAO-BVE is ook vastgelegd dat teams in onderling overleg tot een werkverdeling moeten komen. Het voordeel hiervan is dat er onderling afspraken kunnen worden gemaakt wat de flexibiliteit voor afspraken over in deeltijd werken dan ook ten goede komt. Door de verantwoordelijkheid aan het team te geven kunnen de wensen van werknemers naar eigen voorkeur worden ingedeeld gegeven de bestaande formatieruimte.

### 6.2.2 Deeltijdbeleid van de school

Het beleid van de school komt tot uiting in het gedrag van leidinggevenden, maar het formele beleid is ook vastgelegd in jaarplannen en beleidsnota's van een school. Ook in de vorige hoofdstukken is regelmatig al de link met bepaalde beleidsmaatregelen gemaakt, maar kwam steeds weer naar voren dat er geen formeel deeltijdbeleid bestaat voor medewerkers. Dat komt zowel tot uitdrukking bij de analyse van de interviews als bij bestudering van de ontvangen beleidsplannen van scholen.

### Aardema

Bij Aardema (PO) is er geen specifiek beleid gericht op deeltijd. Er is alleen taakbeleid. Bij taakbeleid wordt er een onderscheid gemaakt tussen lesgevendende taken en overige taken. Er bestaat ook verder geen ondergrens voor deeltijdarbeid, maar men probeert een minimum aan te houden van 2 dagen. Wel is de regel dat de groep "gedraaid" moet worden door maximaal twee leerkrachten.

Het aanvragen van deeltijd verloopt via de directeur en P&O;

*'Bij het aanpassing van de arbeidsduur legt een medewerker het verzoek om bijvoorbeeld in deeltijd te gaan werken bij de directeur neer. Vervolgens dient de medewerker het aan te vragen bij P&O. De personeelsfunctionaris overlegt vervolgens met de directeur welke mogelijkheden er bestaan binnen de school. Als de formatie het toelaat wordt het geaccepteerd, maar wel slechts tijdelijk'.  
(personeelsfunctionaris, Aardema)*

P&O en directie overleggen of er binnen de formatie ruimte is en als dat niet het geval is kan een medewerker intern solliciteren op een advertentie op een andere school. Deze mogelijkheid bestaat omdat medewerkers een bestuursaanstelling hebben.

Voor wat betreft arbeidstijden geldt op de basisschool de regel van de aanwezigheid van een half uur voor en na afloop van de lestijden. Maar die regel wordt niet als dwingend ervaren en per school is het verschillend hoe wordt gewerkt. Ook verschilt het per school of er thuis kan worden gewerkt. Op de ene school verdwijnen medewerkers na de les en gaan thuis aan het werk op andere scholen blijft iedereen gewoon tot half vijf. Medewerkers geven aan dat er thuis wordt gewerkt om lessen voor te bereiden maar dat je voor de rest in principe altijd voor de klas staat. De roosters in het basisonderwijs worden aan het begin van het jaar gemaakt en gelden voorts het hele jaar. Als er tussendoor iets verandert heeft dit te maken met een vervanging vanwege uitval of uitstroom. Kleine deeltijdbaantjes worden als opvulling gebruikt:

*'Met kleine deeltijdbanen worden de gaten in de roosters mee gedicht, dagje voor die groep, halve dag voor die groep'. (Personeelsfunctionaris, Aardema)*

Overig beleid op het gebied van werk/zorg verloopt volgens CAO. Regelingen met betrekking tot verlof, werktijden en compensatie zijn in de CAO's bepaald en zijn richtinggevend.

Één van de eerdere bevindingen komt ook hier weer naar voren; het werken in deeltijd is niet met veel "beleid" omgeven.

Doordat Aardema deel uit maakt van een bestuur blijken er na een gesprek met een beleidsmedewerkster van Aardema wel degelijk beleidsinstrumenten aanwezig zoals mobiliteitstrajecten en een kweekvijver die het uitbreiden van deeltijdbanen mogelijk kunnen maken.

Zo richt het bestuur zich op de mobiliteit, maar ook op de begeleiding van beginnende leerkrachten die het werk als zwaar ervaren. Door middel van een kweekvijver worden ook deeltijders gestimuleerd om na te denken over een leidinggevende functie.

Uit de website van het bestuur van Aardema blijkt dat men sinds 1 januari 2009 de beschikking heeft over een kweekvijver. Een kweekvijver is bestemd voor medewerkers die de ambitie hebben om leiding te gaan geven als directeur/directrice of bestuurder. In de vorm van een startbijeenkomst wordt gekeken of medewerkers over de basiskennis en capaciteiten beschikken om een leidinggevende positie te bekleden. De bijeenkomst is daarnaast bedoeld voor medewerkers om te kunnen ontdekken of een leidinggevende positie iets voor hen is. Bovenstaande mogelijkheden zijn voor Aardema kansen waar men gebruik van kan maken om de doorstroom van vrouwen te bevorderen en beginnende docenten voor de sector te behouden.

In functioneringsgesprekken komt het uitbreiden van deeltijdbanen niet structureel aan de orde. Het wordt verder ook niet door P&O geïnitieerd. De personeelsfunctionaris ziet en spreekt de leerkrachten regelmatig en dan komt soms ook de inzetbaarheid aan de orde. Aangezien zij het overzicht heeft over meerdere scholen kan zij ook medewerkers voorstellen bij directeuren van andere scholen in het kader

van mobiliteit. Het gebeurt dan ook dat medewerkers meer willen gaan werken, maar dit niet kan binnen de eigen school. De personeelsfunctionaris bespreekt dit dan vervolgens met één of meerdere schooldirecteuren zodat als er formatieruimte is de medewerker ook de eerste mogelijkheid krijgt om te solliciteren. Hoewel de personeelsfunctionaris op initiatief van de werknemer de wens van deeltijders om meer te werken probeert te honoreren blijkt dat directeuren niet meewerken:

*‘Het is erg lastig om uitbreiding van deeltijdarbeid mogelijk te maken omdat het juist vaak wordt tegengehouden door directeuren. Zij richten zich vooral op het eigen personeel en geven aan als de groepen goed draaien, ze eigenlijk niet wisselen of veranderen. Directeuren zijn niet gebaat bij veranderingen of wisselingen. De leidinggevenden richten zich dus vooral op de eigen school’*  
(personeelsfunctionaris, Aardema)

Uiteindelijk heeft de directeur de beslissingsbevoegdheid en ondanks de inspanningen van de personeelsfunctionaris blijken directeuren van Aardema vooral gericht op de eigen school. Directeuren zouden daarbij hebben aangegeven aan dat ze niet gebaat zijn bij veranderingen of wisselingen. Alleen als er formatieruimte is zijn er mogelijkheden voor mobiliteit om aan de wensen van deeltijders te voldoen en dan in eerste instantie altijd tijdelijk. De inspanningen van P&O blijven echter wel beperkt tot de bespreking met directeuren.

*‘Het uitbreiden van deeltijdbanen ligt niet bij ons, dat ligt bij de medewerker, die is verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaan en het aantal uren dat die wil werken’* (personeelsfunctionaris, Aardema)

#### *Bauma College/Posthoven/de Rank*

Bij het Bauma College, De Rank en Posthoven (allen vo) beslist de direct leidinggevende over de aanstelling van een medewerker. Bij de drie scholen is de teamcoördinator de direct leidinggevende van leerkrachten. Daarboven staat de sectordirecteur. De taken met betrekking tot personeelsaangelegenheden zoals begeleiding, loopbaan en functioneren van medewerkers vallen onder zowel de teamcoördinator als de sectordirecteur. P&O vervult op de scholen alleen een beheersmatige rol. De procedure voor het aanvragen van deeltijdarbeid verloopt over het algemeen via de teamcoördinator. Er bestaat er in tegenstelling tot de basisschool een gespreksformulier waar jaarlijks de wensen van docenten rondom de inzetbaarheid kunnen worden aangegeven. Als een medewerker meer of minder wil werken dient die een brief te sturen naar het bestuur voor een nieuwe benoeming met een verzoek tot aanpassing van het contract. Hoewel er wel een schriftelijke inventarisatie plaatsvindt met betrekking tot de inzetbaarheid, maakt het geen deel uit van de functioneringsgesprekken die men met de leidinggevende heeft. Belangrijk uitgangspunt daarbij is het rooster van de leerlingen, maar ook de al eerder besproken beschikbaarheidsregeling. De Rank dacht na over de mogelijkheid van het creëren van extra kinderopvang in de school gedurende overlegmomenten waarop alle docenten aanwezig moeten zijn. Dit om ook de docenten die hun vrije deeltijd dag hebben in de gelegenheid te stellen bij overleg aanwezig te zijn.

Wel is het zo dat steeds meer docenten van half 9 tot 5 op school zitten. In het VO is het rooster afgestemd op de leerlingen en docenten moeten zich daaraan conformeren;

*“Daardoor kan het voorkomen dat een docent bijvoorbeeld om 11 klaar is met de les en dan vervolgens om 15.15 pas weer de volgende les heeft’.*  
(Bauma College, sectordirecteur)

Docenten proberen zich zo flexibel mogelijk op te stellen door van het 1<sup>e</sup> t/m 8<sup>e</sup> uur beschikbaar te zijn. Één van de respondenten heeft haar leidinggevende gevraagd om ook eens het tweede uur te kunnen beginnen vanwege de lange reistijd, maar dat bleek erg lastig in te plannen: *“slechts bij toeval kun je een uur later beginnen”*. De procedure voor het uitbreiden van deeltijdbanen is met name bij het Bauma College erg formeel en vanuit werkgevers is er dan ook weinig stimulans en enthousiasme als deeltijders aangeven meer te willen werken.

Aangezien bij Posthoven helaas geen interviews met medewerkers gehouden konden worden is het moeilijk om het beleid bij medewerkers te verifiëren. De schoolleiding heeft moeite met het aandeel

deeltijders omdat men merkt dat het moeilijk is om de deeltijders te binden en te boeien. Aangezien men vroeger meer voltijders in dienst had merkt men dat de betrokkenheid lager wordt. De schoolleiding probeert met behulp van het invoeren van een nieuwe organisatiestructuur en het bieden van extra's als begeleiding, scholing, intervisie en tijd voor taken het personeel te binden aan de school. Hiervoor is een belangrijke taak weggelegd voor de afdelingsleiders die in de nieuwe organisatiestructuur verantwoordelijk zijn voor het personeelsbeleid van hun afdeling. Je ziet hier dat verantwoordelijkheden lager in de organisatie worden gelegd om op die manier een intensiever contact op te bouwen met deeltijders. Met behulp van het vergroten van de betrokkenheid wil de directie verloop van personeel voorkomen. De schoolleiding spreekt haar voorkeur uit naar voltijders en dat is ook zichtbaar in het beleid van de school. Er wordt behalve een schriftelijke inventarisatie geen aandacht besteed aan deeltijdbeleid. Het initiatief ligt volledig bij de werknemer en de schoolleiding bemoeit zich niet met de werk-privé situatie van de werknemer.

*'We hebben verder geen beleid op het gebied van deeltijd of het uitbreiden van deeltijdbanen. Als leerkrachten meer willen werken kunnen ze dat aangeven bij de jaarlijkse inventarisatie'*  
(directrice, Posthoven)

#### *ROC Holland*

Bij ROC Holland beslist ook de leidinggevende over toekenning van verzoeken met betrekking tot de aanstelling. Daarnaast wordt ook in functioneringsgesprekken over de aanstellingsomvang en de belasting gesproken. De direct leidinggevende van de medewerker overlegt binnen het team een verzoek tot aanpassing van de arbeidsduur. Als het gaat om arbeidsvoorwaarden en juridische complicaties wordt door de afdelingsleider besloten. De afdelingsleider tracht de verzoeken tot vermeerdering of vermindering in principe te honoreren. Vanwege de reorganisatie worden momenteel verzoeken tot toename van de arbeidsduur niet meer geaccepteerd. De afdelingsleider benadrukt wel dat als de leerlingaantallen zouden toenemen ze absoluut deeltijders zal benaderen om tijdelijk meer te gaan werken. Echter erkend de afdelingsleider dat de werkdruk de afgelopen tijd hoog ligt in de organisatie vanwege veranderingen waar de medewerkers mee te maken hebben gehad. Een voorbeeld hiervan zijn de diverse wijzigingen in de managementsamenstelling. De invloed van de directie op de houding van werknemers met betrekking tot het uitbreiden is erg sterk omdat de organisatie geen mogelijkheden voor uitbreiding biedt.

Ook hier is het rooster eveneens leidend en officieel werkt men 42 uur zodat gebruik gemaakt kan worden van de schoolvakanties. Door de lange openingstijden en diversiteit aan lessen is het echter wel mogelijk om in te spelen op wensen van medewerkers. Eén van de geïnterviewde medewerkers werkt onder de schooltijden van haar kinderen: van 8.30 tot 14.30 voor drie dagen en op vrijdag tot half 12. Voor het ROC geldt dat als mensen een fulltime aanstelling hebben en 1 dag minder willen werken, de leidinggevende dit zal honoreren. Voor mensen met een kleine aanstelling ligt dat anders. P&O heeft bij deze school geen rol inzake deeltijd. Afstemming over aanstellingsomvang gebeurt binnen het team en met de leidinggevende. Leidinggevend vinden het belangrijk dat medewerkers aanwezig zijn voor overleg en voor beantwoording van vragen van leerlingen. In overleg kunnen medewerkers wel thuiswerken. Bij ROC Holland zijn een aantal belangrijke voorwaarden aanwezig om uitbreiden van deeltijdbanen tot een succes te maken. Verzoeken om meer te werken werden voor de reorganisatie in principe gehonoreerd en er waren tevens mogelijkheden voor het maken van individuele afspraken. Hoewel leidinggevend ook veel waarde hechten aan permanente aanwezigheid is men wel flexibel voor met name het behoud van de betere leerkrachten. De aanwezige voorwaarden om meer te gaan werken kunnen niet verder worden benut vanwege de aanstaande reorganisatie.

In hoofdstuk 3 constateerden we dat het beleid een tastbaar element is van de organisatiestructuur maar ook richting geeft aan de normen en waarden in van de organisatiecultuur. Het formele deeltijdbeleid op de scholen ontbreekt. Scholen houden vast aan de collectieve arbeidspatronen en de school als professionele bureaucratie wordt in haar beleid gekenmerkt door een gebrek aan flexibiliteit en veranderingsbereidheid. In hoofdstuk 3 werd duidelijk dat de organisatiecultuur richting geeft aan het beleid maar het kan ook andersom. Het beleid kan ook richting geven aan de normen en waarden van de organisatiecultuur. Daar zal nu verder op worden ingegaan.



### 6.3 Organisatiecultuur in scholen

Zoals besproken in hoofdstuk 3 is een organisatiecultuur onder te verdelen in drie niveaus: de artefacten, de beleiden waarden en de basisaannames (Schein, 1985). De artefacten waren alle verschijnselen die je ziet, hoort en voelt wanneer je een nieuwe groep ontmoet met een bekende cultuur. Artefacten werden onderverdeeld in fysieke, gedrags- en verbale manifestaties. De uitdragers hiervan zijn de leiders van de cultuur. In dit geval de leidinggevenden op een school.

De beleiden waarden zijn de normen en waarden op de vraag waarom men in een organisatie zo handelt zoals men handelt. Bij waarden gaat het om sociale principes, doelen en maatstaven die in een cultuur gehandhaafd worden en definiëren wat de leden van de organisatie belangrijk vinden (Schein, 1985). Bij normen gaat het om de ongeschreven regels die ervoor zorgen dat leden weten wat er van hen verwacht wordt in verschillende situaties. Bij de analyse zal het in dit geval gaan om normen en waarden ten aanzien van het verrichten van deeltijdarbeid. Bij de basisaannames gaat het om vanzelfsprekendheden die niet meer ter discussie staan. De basisaannames zie je terug in impliciete normen en gedeelde zingeving. In de analyse van de schoolcultuur zal er in dit geval aandacht zijn voor bepaalde basisaannames van werkgevers als het gaat om het verdelen van werk en zorg en andere vanzelfsprekendheden die bevorderend dan wel belemmerend zijn voor het uitbreiden van deeltijdbanen.

#### 6.3.1 Leidinggevende als cultuurdrager

Een belangrijke factor als het gaat om de houding van de werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid is de rol van de leidinggevende. Met zijn visie op deeltijd bepaald die voor een belangrijk deel in hoeverre deeltijdarbeid in de organisatie mogelijk is. Ook leidinggevende maken echter deel uit van de organisatiecultuur en worden beïnvloed door deze cultuur. Vooral in het onderwijs zie je het vaak dat een leerkracht na verloop van jaren is doorgegroeid naar een managementfunctie en z'n leerkracht is dan ook sterk beïnvloed door de organisatiecultuur. Uit hoofdstuk 5 werd duidelijk dat leidinggevende een cruciale rol spelen bij het honoreren van een verzoek tot uitbreiding van de arbeidsduur.

Bij de analyse van het beleid bleek dat directeurs van Aardema niet meewerkten aan de mobiliteit van werknemers. Werknemers onderschrijven het feit dat er vanuit de organisatie geen initiatief wordt genomen om deeltijdbanen uit te breiden en zij verwachten ook meer initiatief vanuit de organisatie:

*'Om uitbreiding van deeltijdarbeid te stimuleren, moet de organisatie een wat actievere houding aannemen. Ze kunnen bijvoorbeeld schriftelijk inventariseren welke wensen er liggen, wie er meer of minder wil werken. Maar dat het initiatief wat meer vanuit de organisatie komt. Nu moet je het zelf aanvragen en dan kan het vaak al niet meer'. (docente, Aardema)*

Directeurs van Aardema kijken vooral naar de korte termijn, waarbij men bij het uitbreiden van deeltijdbanen vooral veel praktische belemmeringen ziet.

Ook bij Aardema geven vrijwel alle directeurs nog les aan een klas en wordt veel waarde gehecht aan behoud van het eigen personeel. De houding van de directeur vertoont dan ook kenmerken van een rolcultuur waarin wordt gestreefd naar zekerheid en stabiliteit. Voor deeltijdarbeid betekent dit dat medewerkers in de school niet gestimuleerd worden om de deeltijdbaan uit te breiden terwijl hiervoor wel de mogelijkheden voor aanwezig zijn.

Bij het Bauma College geven werknemers aan dat leidinggevenden te weinig initiatief nemen om uitbreiden van deeltijdbanen te stimuleren;

*'De directie moet een visie hebben op deeltijd werken en de mogelijkheden om meer of minder te werken en dit ook communiceren in de organisatie. De cultuur moet meer zijn dat het kan en dat er mogelijkheden worden bekeken. Nu moet je er wel erg veel zelf achteraan hollen'. (docente, Bauma College)*

Bij het Bauma College laat men het initiatief aan de werknemers hoewel men wel te maken heeft met een lerarentekort. Leidinggevenden zijn angstig voor het uitbreiden van deeltijders, omdat men verwacht dat de belastbaarheid te groot wordt. Er wordt volgens sectordirecteurs momenteel al regelmatig een beroep gedaan op deeltijders. Echter gaat het in dat geval niet om structurele aanpassing van het contract, maar

om het bijspringen in piektijden. Ook vanuit P&O is er zorg, omdat uitbreiding van deeltijdbanen voor met name de beginnende docenten voor een toename van de werkdruk zou leiden.

Medewerkers geven ook aan dat de werkdruk in de organisatie hoog is en dat het voor deeltijders erg zwaar is om meer te gaan werken. Daarnaast geven medewerkers aan dat leidinggevendenden ook geen visie tonen als het gaat om uitbreiden van deeltijd en de procedure bij het aangeven van de schriftelijke inventarisaties traag verloopt. Bij het Bauma College hechten leidinggevendenden veel waarde aan de geldende regels en procedures. Dat is ook een belangrijk kenmerk van een rolcultuur. Een ander kenmerk van een rolcultuur is dat het gedrag van de organisatie voorspelbaar is. De leidinggevendenden van de school vertonen tevens voorspelbaar gedrag doordat ze geen uitzondering maken bij de inzetbaarheid van deeltijders en volgens de bestaande vastgelegde richtlijnen vanuit de CAO handelen.

Medewerkers op het Bauma College geven aan dat de schoolleiding te weinig initiatief toont en men voelt zich weinig gesteund in de werkzaamheden die verricht moeten worden;

*‘De werkdruk moet verlaagd worden. Dat is er de oorzaak van dat mensen hun arbeidsduur niet willen uitbreiden. Dat zit hem in kleine dingen zoals organisatorische zaken en allerlei dingen die je als docent er bij moet doen. Er komt alleen maar bij, er gaat nooit een taak af’. (docente, Bauma College)*

De grote groep deeltijders worden ook niet benaderd door leidinggevendenden om meer te gaan werken, waardoor de groep medewerkers die een beperkt aantal uren juist werkt verder groeit. Volgens medewerkers is er daarbij vanuit de directie weinig aandacht voor de ontstane werkdruk en is er nauwelijks sprake van personeelsplanning op de langere termijn. De formatie en het rooster van leerlingen is leidend. Er worden per jaar plannings gemaakt waarbij men steeds kijkt naar de ontwikkeling van de leerlingaantallen. Schoolleiders op het Bauma College werken vooral adhoc en zien vooral problemen als het gaat om het uitbreiden van deeltijdbanen

De rol van leidinggevendenden bij het Bauma College is dan ook voornamelijk reactief. Een voorbeeld dat geïllustreerd wordt door de houding van P&O ten aanzien van het uitbreiden van deeltijdbanen bij beginnende docenten. Door beginnende docenten te stimuleren om in een kleine deeltijd baan te werken, worden de belangrijkste stressfactoren voor beginnende docenten nog steeds niet opgelost. Leidinggevendenden denken voornamelijk aan de korte termijn en niet aan de gevolgen voor de organisatie op de lange termijn.

De Rank laat zien dat het ook anders kan. Bij deze school voeren leidinggevendenden structureel functioneringsgesprekken, krijgen deeltijders voorrang bij interne vacatures maar wordt ook in gesprek gegaan met medewerkers om hen te stimuleren om meer te gaan werken. Hier is de stimulerende rol van de leidinggevendende, in dit geval de rector en conrector, van belang. Zij leggen de verantwoordelijkheid echter ook nog wel bij de medewerker en geven aan waarom de wens om meer te werken zo beperkt is;

*‘Het is gewoon nog steeds zo dat vrouwen alle verantwoordelijkheid op zich nemen. Ze willen werken, de kinderen verzorgen en het volledige huishouden draaien. Daarbij vergeten ze dat er ook nog een man is die verantwoordelijkheid draagt in het gezin’. (rector, De Rank)*

*‘Als school zijn we nu eenmaal beperkt in onze mogelijkheden. We kunnen niet iedere deeltijder een eigen werkplek aanbieden. Er moet in Nederland een mentaliteitsverandering plaatsvinden. Vrouwen zien de baan die ze verrichten niet als volwaardig en gaat uit van de vanzelfsprekendheid dat de man wel het geld binnen brengt’. (nogmaals rector, de Rank)*

Hoewel leidinggevenden ook hier het initiatief om meer te gaan werken bij de medewerker neerleggen trachten ze ook zelf een bijdrage te leveren aan een cultuuromslag;

*'Ik vraag wel eens aan vrouwen welke bijdrage de man levert in het huishouden en aan het gezin. Dan blijkt steeds weer dat de rol van de man erg klein is. Dan probeer ik ze wel te overtuigen van het feit dat een baan in het onderwijs ook een bepaalde verantwoordelijkheid eist, maar deeltijders zien het toch vooral als "extraatje"'. (conrector, de Rank)*

*'Als er een vacature vrij komt kijken we eerst intern. Als leidinggevende weet je gewoon wie die ambitie heeft' (afdelingsleider VMBO, de Rank)*

Deze reacties laten zien dat bij de schoolleiders van de Rank het uitbreiden van deeltijdbanen wel degelijk een aandachtspunt is. Schoolleiders geven aan dat men de voorkeur geeft aan voltijders, omdat op die manier de communicatie eenvoudiger is. Door in gesprek te gaan met deeltijders over de inzetbaarheid wil men laten zien dat medewerkers ook in deeltijd carrière kunnen maken. Medewerkers geven aan dat de schoolleiding nog te weinig flexibel is met betrekking tot de beschikbaarheidsregeling. Een belangrijke voorwaarde voor medewerkers om deeltijdbanen uit te breiden is als men meer uren kan werken onder de schooltijden, maar aan die eisen kan de school vaak niet voldoen vanwege de roosters van leerlingen. Over het algemeen is men echter tevreden over afstemming van de inzetbaarheid tussen directie en medewerkers. Zowel werkgevers als werknemers geven dan ook aan dat er regelmatig deeltijders benaderd worden om de deeltijdbaan uit te breiden. Één van de medewerkers gaf dan ook aan dat zij bij de directie een verzoek tot uitbreiding van haar deeltijdbaan had neergelegd vanwege het ontslag van haar man. Binnen een korte periode is dat geregeld;

*'Vanwege de economische recessie is mijn man twee maanden geleden ontslagen en is daardoor momenteel werkloos. Hierover heb ik een gesprek gehad met de directie en zij hebben mijn verzoek gehonoreerd om vanaf het volgende schooljaar meer te gaan werken'. Van een aanstelling van 0,5 fte ga ik naar een aanstelling van 0,8 fte'. (docente, De Rank)*

De Rank vertoont tevens kenmerken van een rolcultuur. Ook bij de Rank houdt men vast aan de bestaande regels en procedures en deeltijders geven aan dat het gebrek aan flexibiliteit een belangrijke belemmering is voor het uitbreiden van deeltijdbanen.

De afdelingsleider van ROC Holland ziet vooral voordelen in van het werken in deeltijd, omdat werknemers op die manier minder snel overspannen raken. Ze schenkt daarbij veel aandacht aan de werk-privé situatie om het voor de deeltijder aantrekkelijk te maken en de werkdruk enigszins te beperken. Werknemers waarderen de zorg vanuit directie en prijzen de deeltijdvriendelijke cultuur in de organisatie. Hoewel het initiatief altijd bij de medewerker ligt was er altijd voldoende flexibiliteit om individueel afspraken te maken. De medewerkers zijn betrokken ondanks de economische situatie waar de school momenteel in verkeerd en de school vertoont kenmerken van een sterke cultuur vanwege de betrokkenheid en loyaliteit van haar medewerkers.

*'Medewerkers zijn verzocht om eventueel fte in te leveren, omdat dit gezien de situatie van het ROC nodig is. Medewerkers maken hier ook gebruik van door onbetaald verlof op te nemen om zo de organisatie te helpen'. (afdelingsleider, ROC Holland)*

Hoewel de school individuele afspraken wil maken met leerkrachten met betrekking tot de werk-privé situatie is men daarin niet gericht op het uitbreiden van deeltijdbanen, maar probeert men gezien de precaire financiële situatie van de school werknemers ervan te overtuigen om juist minder te gaan werken.

Steun van leidinggevenden blijkt een belangrijk onderdeel te zijn bij de wens om meer te werken. Uit de analyse van de rol van leidinggevenden blijkt dat deeltijdarbeid gezien wordt als een individuele keuze van de werknemer. Het initiatief lag bij alle vijf de scholen bij de medewerker. Werkgevers zien het werken

in deeltijd vooral als een privé kwestie. Dat komt overeen met de bevindingen van Veraart-Maas (2001) die op basis van haar kwalitatief onderzoek al constateerde dat veel arbeidsorganisaties de balans tussen werk en privé in het algemeen toch zien als een privéaangelegenheid. Zij benadrukt dat die onderliggende assumptie vaak diep geworteld zit.

Bij het omgaan met een verzoek tot het aanvragen van deeltijdarbeid verdeelde Veenis (2000) de reacties van leidinggevenden in 3 eenheden; flexibele eenheden, strikte eenheden en minimale eenheden. Bij flexibele eenheden werkten leidinggevenden soepel mee aan het formele en informele deeltijdbeleid. Bij strikte eenheden volgden leidinggevenden de formele richtlijnen en krijgt een het een strikt karakter. Er is dan nog wel ruimte voor informele voorzieningen. Bij minimale eenheden verleent de leidinggevende minimale medewerking en staat hij hooguit toe dat de regelgeving wordt toegepast. Bij de onderzochte scholen is er sprake van strikte eenheden. Leidinggevenden houden zich vast aan de CAO en er is vaak alleen ruimte voor informele voorzieningen als er zich een knelpunt op een school voordoet. Op het gebied van de afstemming van werkprivé valt voor scholen nog veel winst te boeken. Werknemers geven aan dat de mate van flexibiliteit in het onderwijs beperkt is. Daarbij wijzen ze op het gebrek aan flexibele begin- en eindtijden, maar ook aan de strikte handhaving van de beschikbaarheidsregeling uit de CAO. Scholen vertoonden dan ook vooral kenmerken van een rolcultuur waarbij leidinggeven strikt vasthouden aan de bestaande regels en procedures. Leidinggevenden denken niet in kansen maar zien vooral praktische belemmeringen als het gaat om uitbreiding en laten zich leiden door de "waan van de dag". Daarnaast ontbreekt het bij de scholen aan professioneel HRM waardoor er onvoldoende aandacht is voor de begeleiding en ondersteuning van leerkrachten. Deze bevindingen wijzen erop dat het onderwijs gekenmerkt wordt door een minder positieve deeltijdcultuur dan in eerste instantie werd verwacht.

### 6.3.2. Normen en waarden ten aanzien van deeltijdarbeid

Gedeelde normen en waarden vormen de ongeschreven regels over hoe het werk gedaan moet worden en hoe men zich dient te gedragen in de organisatie. Behson (2005) stelt dat als normen en waarden conflicteren in een organisatie met (werk-privé) beleid dit resulteert in een gebrekkige uitvoering en laag gebruik van werknemers. Bepaalde normen en waarden liggen ten grondslag aan de manier van werken. Vaak is men zich niet bewust van de gevolgen van deze normen en waarden voor de lange termijn. Bij de analyse van de normen en waarden bij de onderzochte scholen wordt vooral ingegaan in hoeverre bepaalde normen en waarden van invloed zijn op de mogelijkheid om deeltijdbanen uit te breiden. Hierin zullen zowel de normen en waarden van leidinggevenden als van werknemers worden onderzocht.

Bij Aardema blijken de schooldirecteuren vooral traditionele opvattingen te hebben over de rol van de vrouw in het gezin. Schooldirecteuren zijn voorstanders van het kostwinnersprincipe, waarbij de man in voltijd werkt en de vrouw in deeltijd. Op de school geeft men de voorkeur aan voltijders, maar er is geen beleid gericht op de interne doorstroom van bijvoorbeeld vrouwen naar grotere deeltijdbanen. Schoolleiders hechten meer waarde aan het behoud van de huidige situatie waarbij deeltijders veelal in kleinere deeltijdbanen werken. Men staat niet open voor mobiliteit en het beleid is niet gericht op het uitbreiden van deeltijdbanen. De norm geldt dat leidinggeven in deeltijd niet mogelijk is, waardoor er ook weinig doorstroom is van vrouwelijke leerkrachten. Daarnaast wordt ook werken in voltijd of werken in een grotere deeltijdbaan voor jonge beginnende docenten afgeraden;

*'Bij de sollicitatie geven we al aan dat medewerkers bij voorkeur in een wat kleinere deeltijdbaan gaan werken. Op die manier kunnen ze het vak leren, want het gevaar bestaat dat ze ander na verloop van tijd "verzuipen" (personeelsfunctionaris, Aardema)*

Dat is erg tegenstrijdig, omdat men in eerste instantie de voorkeur geeft aan voltijders maar daar vervolgens in haar beleid tegenstrijdig in handelt.

Bij het Bauma College heeft men te maken met een hoge werkdruk en zijn er veel problemen om het lerarentekort op te vangen. Hier blijkt dat het structureel uitbreiden van deeltijdbanen niet als reële optie wordt gezien;

*'We kunnen de deeltijders niet nog meer belasten. Hierdoor zal het ziekteverzuim alleen maar toenemen'. (personeelsfunctionaris Bauma College).*

De school hecht veel waarde aan het strikt vasthouden aan de beschikbaarheidsregeling uit de CAO en ziet vooral praktische belemmeringen. In het beleid richt men zich vooral op de werving van nieuw personeel, terwijl men geen inzicht heeft in de belemmeringen van werknemers voor het uitbreiden van deeltijdbanen. Medewerkers geven zelf aan dat de school weinig flexibel is als het gaat om de beschikbaarheidsregeling, maar ook als het gaat om flexibele werktijden.

Vanuit de organisatie geldt de norm dat werken onder schooltijden vast staat en dat medewerkers zich daaraan moeten aanpassen.

*'Het rooster is nu eenmaal leidend, daar kunnen we niet van afwijken'. (teamcoördinator Bauma College)*

De school hecht veel waarde aan de aanwezigheid van voltijders, maar je ziet verder geen professioneel beleid gericht op het zittende personeel dat in deeltijd werkt. Door de starre houding van werkgevers en de gebrekkige afstemming met deeltijders worden werknemers ook ontmoedigd om invulling te geven aan de wens om meer te gaan werken. Daarbij wordt de hoge werkdruk als normaal ervaren en treft men hiervoor weinig maatregelen. Er is hier sprake van een self-fulfilling-prophecy, omdat werkgevers er vanuit gaan dat de wens om meer te werken niet aanwezig is en vervolgens ook geen beleid voor ontwikkelen. Leidinggevenden ontvangen de bevestiging van de veronderstelling dat deeltijders niet meer willen werken, omdat vanwege een gebrek aan beleid nog minder deeltijders de wens kenbaar maken om meer te gaan werken.

Bij de Rank vinden leidinggevenden het niet zo vanzelfsprekend dat vrouwen in deeltijd werken. De school zet zich in op een cultuurverandering en probeert dat ook in het beleid vorm te geven. Een hoge betrokkenheid en verantwoordelijkheid staan bij de school hoog in het vaandel. Zoals eerder aangetoond werpt het ook zijn vruchten af. Echter gelden er ook voor medewerkers nog bepaalde normen en waarden die niet gerelateerd zijn aan het werk, maar wel van invloed zijn op de uitbreiding van deeltijdbanen;

*'Mijn man kan onmogelijk in deeltijd werken. In zijn functie moet die gewoon voltijds beschikbaar zijn. Ik kan dan het beste in deeltijd gaan werken omdat dit financieel gezien ook het beste is'*  
(docente, De Rank)

*'Ik vind het belangrijk dat ik door in deeltijd te werken ook nog kan deelnemen aan het arbeidsproces. Op deze manier kon ik zowel voor de kinderen zorgen en hebben we nog een "extraatje".'*  
(docente, De Rank)

*'Ik zou absoluut niet meer willen werken. Ik heb dan wel geen last van jonge kinderen, maar wil ook gewoon een dag kunnen sporten of aandacht besteden aan mijn sociale leven'.*  
(docente, De Rank)

Er zijn ook werkgerelateerde normen die het uitbreiden van deeltijdbanen belemmeren;

*'Een deeltijdbaan in het onderwijs, betekent een voltijdbaan in het bedrijfsleven. Als deeltijder wordt er ook veel van je verwacht en je bent ook veel tijd kwijt aan'*  
(docente, De Rank)

Bovenstaande reacties laten zien dat medewerkers veel waarde hechten aan persoonlijke vrijheid maar het werk zien als "extraatje". De ambitie om door te stromen is dan ook maar in beperkte mate aanwezig ook omdat de financiële noodzaak er vaak niet is. Daarbij geldt de vanzelfsprekendheid dat de man voltijds werkt en dat de vrouw bijna volledige verantwoordelijkheid draagt over het gezin.

Een belangrijke norm bij ROC Holland is de aanwezigheidsplicht van leerkrachten. Leerkrachten worden geacht beschikbaar te zijn voor overleg met collega's maar ook voor vragen van leerlingen vooral als je ook een mentorklas hebt. Dit stelt wel eisen aan de flexibiliteit van werknemers en medewerkers geven aan dat gezien de reisafstand het hierdoor erg moeilijk is om werk en zorg te kunnen blijven combineren.

Meer thuiswerken zou volgens deeltijders een oplossing zijn, maar daar is de organisatie juist van afgestapt.

De ideale werknemer blijkt in het onderwijs de leerkracht die in voltijd werkt. Baaijens (2006) merkt op dat binnen organisaties vaak wordt vastgehouden aan de traditionele arbeidsinzet, die dateert uit de tijd dat de meeste mensen voltijds werken en in veel sectoren de arbeidstijd gelijk was aan de bedrijfstijd. Voorbeelden die zij daarbij noemt is het denken in patronen van acht-urige diensten en het vasthouden aan 'kantoortijden'. De omvang van voltijdbanen lijkt overigens vooral institutioneel bepaald en in de tijd aan wijzigingen onderhevig. Op de scholen probeert men ook de werkdagen voor iedereen gelijk te houden waardoor er weinig ruimte is voor flexibiliteit en innovatie.

### 6.3.3 Basisaannames

Staessens (1990) stelt dat een schoolleider bepaalde verwachtingen communiceert die enerzijds het resultaat zijn van de basiswaarden- en assumpties in de organisatie en daardoor een cruciale rol speelt in de organisatie. Aanwezige basiswaarden en assumpties zijn veelal onbewust, maar voor de aanwezige in die cultuur heel vanzelfsprekend. Één van de basisaannames van werkgevers is dat het werken in deeltijd een individuele keuze is van leerkrachten. Vooral bij beginnende docenten bestaat echter wel de wens om meer te werken en daarin zie je ook een opmerkelijke ontwikkeling. Beginnende docenten worden zowel bij de scholen in het PO als in het VO afgeraden om te starten in een grote deeltijdbaan of voltijdbaan. De basisaanname is, als gevolg van slechte ervaringen met beginnende docenten, dat beginnende docenten moeten starten in een kleine deeltijdbaan omdat de werkdruk dan meer onder controle gehouden kan worden gehouden.

Er wordt door verschillende werkgevers aangenomen dat het geen nut heeft om je te richten op het uitbreiden van deeltijdbanen aangezien er geen animo voor bestaat. Deze vanzelfsprekendheid heeft negatieve consequenties voor de houding van werknemers ten aanzien van het uitbreiden van deeltijdbanen. Het ontbreken van beleid heeft ook te maken met de veronderstelling dat in deeltijd werken veelal als een kwestie van werk en zorg wordt gezien. Hoewel werk en zorg de belangrijkste reden is om in deeltijd te werken is er ook uitval van oudere werknemers wat weer vaak met de arbeidsomstandigheden te maken heeft;

*'Je ziet bij ons drie groepen deeltijders; dat zijn de beginnende docenten, de vrouwen en de ouderen. De ouderen hebben veelal een deeltijdbaan maar willen niet meer voltijd werken vanwege de zwaarte van het beroep. Vaak maken zij gebruik van BAPO' (afdelingsleider, ROC Holland)*

Vanwege het personele tekort is het opmerkelijk dat maar een enkele school zich ook richt op senioren of ouderenbeleid. Om maatregelen te treffen om ook de vitaliteit en inzetbaarheid van ouderen te bevorderen moeten scholen inventariseren waarom oudere leraren niet meer willen werken. Daarin zal aandacht moeten uitgaan naar de werkbelasting van ouderen en in overleg met medewerkers gezocht moeten worden naar mogelijkheden om de bestaande aanstellingsomvang te behouden.

Er bestaan er niet alleen bij werkgevers bepaalde basisaannames die de bevordering van uitbreiding van deeltijdbanen in de weg staan. Zo geven enkele deeltijders aan dat het financieel niet voordelig is als je meer gaat werken en dat ook de reden is waarom de man voltijds werkt. Hier houden deeltijders echter geen rekening met de langere termijn. Hoewel doorstroom van vrouwen in het onderwijs moeizaam verloopt laat de vrouwelijke deeltijder eventuele kansen ook zich voorbijgaan. Door meer te gaan werken is de kans groter dat je takenpakket breder wordt en er ook eerder mogelijkheden ontstaan om door te groeien. Bij veel vrouwen speelt bovendien de vanzelfsprekendheid dat zij ten allen tijden de volledige eindverantwoordelijkheid moet dragen over de kinderen. De rol van de man blijft hierin volgens deeltijders vaak beperkt tot de weekenden. Dit betekent echter wel dat vrouwen het niet zien zitten om een zware baan in het onderwijs te combineren met de zorgtaken. De vanzelfsprekendheid dat er voornamelijk voordelen zijn van het deeltijd werken zal niet meer van toepassing zijn als de partner in geval van werkloosheid thuis komt te zitten. Om bepaalde patronen in denkwijzen van werknemers te doorbreken zullen leidinggevend in gesprek moeten met deeltijders om hen bewust te maken van het gevolg van bepaalde beslissingen die genomen moeten worden in bepaalde levensfasen.

#### 6.4 Samenvatting

Uit de analyse van de leidinggevende als cultuurdrager kwam naar voren dat leidinggevenden weinig initiatief nemen bij het uitbreiden van deeltijdbanen. Bij Aardema (po) wordt het uitbreiden van deeltijdbanen belemmerd door schooldirecteuren vanwege de traditionele opvattingen over de werk-zorg verdeling en wens om zo weinig mogelijk te veranderen. Bij Posthoven en Bauma College zag je dat leidinggevenden alleen middels een schriftelijke inventarisatie de wensen van werknemers met betrekking tot deeltijd verzamelen. Daarin liet men het initiatief volledig aan de werknemer. Voor het uitbreiden zag men vooral praktische belemmeringen en was men angstig om werknemers meer te belasten vanwege de hoge werkdruk. De leidinggevenden bij de Rank gingen wel in gesprek met medewerkers om hen te stimuleren om meer te werken, maar er was ook hier volgens medewerkers nog te weinig flexibiliteit. Bij ROC Holland (mbo) werd er in het team overlegd over de werkindeling waardoor er meer afstemming kan plaatsvinden. Daarentegen hechtte men ook weer veel waarde aan voltijdse aanwezigheid. Bij de analyse van de normen, waarden en basisaannames blijkt dat leidinggevende in deeltijd werken zien als een individuele keuze van de werknemer en ook vooral als een privé kwestie. Vanuit deze aanname is er vanuit leidinggevenden ook weinig aanleiding om deeltijdbeleid te ontwikkelen.

Dat is ook de reden dat er geen beleid wordt ontwikkeld, omdat leidinggevenden ervan uitgaan dat er geen animo bestaat om meer te werken. Ook werknemers hebben bepaalde aannames die niet bevorderend werken bij het uitbreiden van deeltijdbanen. Één van die aannames is dat het uitbreiden van de arbeidsduur financieel niet meer oplevert. Vrouwelijke deeltijders geven aan dat het uitbreiden van de deeltijd baan slechts een kleine financiële verbetering oplevert en niet opweegt tegen de nadelen ervan om werk en privé nog op een goede manier te kunnen combineren. Een andere aanname van werknemers is dat de vrouw de volledige verantwoordelijkheid draagt voor zowel het gezin als het huishouden. Wat je dus ziet is dat bestaande normen en waarden en basisaannames van zowel werkgevers als werknemers het moeilijk maakt om uitbreiding van deeltijdbanen mogelijk te maken.

Bij de analyse van de organisatiestructuur blijkt dat er bij Aardema (po) wel mogelijkheden bestaan voor het uitbreiden van deeltijdbanen, maar daar wordt nog onvoldoende van gebruik gemaakt.

Er zijn verschillende beleidsinstrumenten aanwezig zijn bij het cluster waar men deel van uit maakt. Zo worden er mobiliteitstrajecten gestart en bestaat er een kweekvijver voor aanstormend leidinggevend talent. De directie van de scholen reageert echter behoudend.

Bij de scholen uit het voortgezet onderwijs ontbreekt binnen de huidige structuur vanwege een hoge werkdruk en het gebrek aan professionele begeleiding van werknemers het contact met medewerkers. Ook blijken de beleidsmaatregelen nog te summier en met alleen een schriftelijke inventarisatie van de wensen van werknemers gaat er nog weinig stimulans uit van werkgevers om deeltijders meer te laten werken. Bij ROC Holland wordt de werkverdeling binnen een team geregeld. Het voordeel hiervan is dat door middel van onderlinge afstemming men tot een aanvaardbare werkverdeling kan komen die voor iedereen wenselijk is. Dat verhoogd de flexibiliteit en maakt het relatief eenvoudiger om meer te gaan werken.

## 6.5 Conclusie

Bij de analyse van de organisatiestructuur blijkt dat scholen erg bureaucratisch zijn en gekenmerkt worden door een gebrek aan flexibiliteit en veranderingsbereidheid. Gebrek aan formatieruimte, werkdruk, CAO-voorwaarden en leerlingroosters zijn veelal gehoorde elementen die het bewijs zijn voor het gebrek aan flexibiliteit bij scholen. Daarnaast is er nauwelijks aandacht voor deeltijdbeleid en als er wel beleid is, is het veelal adhoc en kort-cyclisch. Er is nauwelijks sprake van afstemming met de individuele werknemer.

Bij de analyse van de organisatiecultuur blijkt dat in het onderwijs een minder positieve deeltijdcultuur aanwezig is dan in eerste instantie werd verwacht. De houding van leidinggevendenden ten aanzien van deeltijdarbeid is dubbelzinnig. Enerzijds geven leidinggevendenden aan dat ze geen problemen hebben met het werken in deeltijd en dat het heel normaal is, maar aan de andere kant vinden ze het toch vaak ook lastig. Scholen kenmerken zich meer door een rolcultuur dan door een taakcultuur zoals in eerste instantie de verwachting was. In een rolcultuur zijn regels en procedures van groot belang en medewerkers benadrukten dat leidinggevendenden door middel van het vasthouden aan de bestaande regels en procedures het uitbreiden van deeltijdbanen belemmeren. De verwachting dat bij scholen een sterke cultuur aanwezig is kan wel met behulp van de cultuuranalyse worden onderschreven. Vanuit werknemers bestond er een hoge mate van betrokkenheid en loyaliteit. Het nadeel hiervan is dat de veranderingsbereidheid in de organisatie minder groot is.

Bij de analyse van de normen, waarden en basisaannames bij de scholen zie je een aantal gedachtes steeds terugkeren. In de eerste plaats is dat de gedachte dat structureel uitbreiden van deeltijdbanen leidt tot meer ziekteverzuim. Personeelsfunctionarissen en leidinggevendenden benadrukken dat een hogere belasting van de deeltijder tot een hogere werkdruk leidt. Dat is ook de reden dat bij de scholen alleen sprake is van tijdelijke uitbreiding.

In de tweede plaats is in het onderwijs de voltijdse werknemer de ideale werknemer omdat die altijd aanwezig is. Werknemers worden verplicht om aanwezig te zijn bij vergaderingen en er wordt dan ook de nodige flexibiliteit verwacht van deeltijders. Een goede leerkracht is een leerkracht die betrokkenheid toont, het liefst verschillende taken op zich neemt en bereikbaar is voor leerlingen en collega's. Naast didactische vaardigheden vinden leidinggevendenden het belangrijk dat leerkrachten betrokken zijn en verantwoordelijkheid nemen op de school. Voor leidinggevendenden is het dan ook niet meer dan normaal dat een leidinggevende functie voltijds wordt ingevuld. Wil je doorgroeien naar een leidinggevende positie dan kan dat pas als je voltijds gaat werken. Voor medewerkers in een kleine deeltijdbaan is dat niet realistisch en voor de doorstroom van leerkrachten en het uitbreiden van deeltijdbanen is het interessant om leidinggevende functies ook in een grote deeltijdbaan mogelijk te maken.

In de derde plaats wordt deeltijdarbeid als een individuele keuze gezien. Werkgevers bemoeien zich niet met deze keuze en dat is ook mede de reden dat er ook geen aandacht is voor deeltijdbeleid.

Leidinggevendenden zijn van mening dat deeltijders vrij moeten zijn in de eigen keuzes.

In de laatste plaats wordt deeltijdarbeid als een vrouwenzaak gezien. Er bestaan traditionele opvattingen over de verdeling van de werk en zorg. In het onderwijs werken de mannen dan ook voornamelijk in leidinggevende posities of voltijds. De veronderstelling dat deeltijdarbeid alleen voor vrouwen van toepassing is zorgt ervoor dat er vanuit de werkgever geen initiatief is om deeltijdarbeid ook aantrekkelijker te maken voor werknemers.

De bestaande organisatiestructuur en cultuur maken het voor deeltijders onaantrekkelijk om meer te gaan werken. Er zal er dan ook een cultuuromslag moeten plaatsvinden waarin werkgevers het initiatief nemen door in gesprek te gaan met deeltijders over het optimaliseren van de inzetbaarheid. Daarbij zal men een flexibelere houding moeten aannemen ten aanzien van de inzetbaarheid van deeltijders en aandacht moeten besteden aan de hoge werkdruk. Het gaat voor een belangrijk deel om een proces van bewustwording. In het volgende hoofdstuk wordt hier verder op ingegaan.



## 7 Bevorderen van uitbreiden deeltijdbanen

In dit hoofdstuk staan de mogelijkheden voor het uitbreiden van deeltijdbanen centraal en zal de laatste onderzoeksvraag van de probleemstelling worden beantwoord;

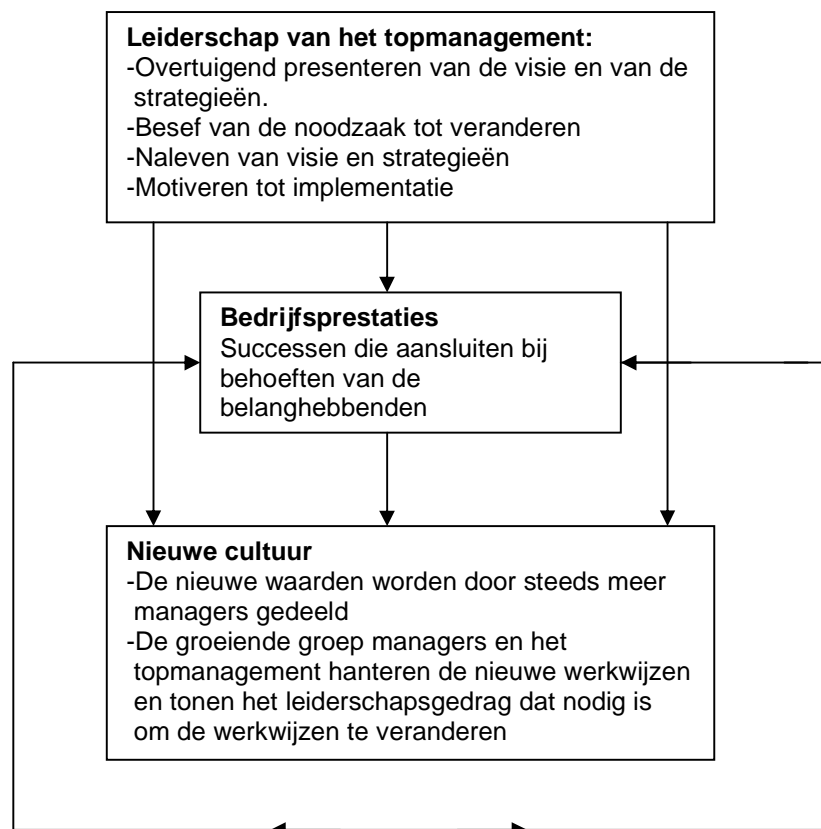
Op welke manier(en) kunnen scholen het uitbreiden van deeltijdbanen bevorderen?

Er zal daarbij wederom aandacht zijn voor de belangrijkste doelgroepen voor het uitbreiden van deeltijdbanen; vrouwen, beginnende docenten en ouderen. De mogelijkheden die besproken zullen worden komen tot stand na aanleiding van de analyse van de interviews aangevuld met bestaand onderzoek en eigen inzichten. Het uitgangspunt zal steeds zijn dat de werkgever het initiatief neemt om uitbreiding van deeltijdbanen mogelijk te maken.

### 7.1 Cultuuromslag

Uit voorgaande hoofdstukken werd duidelijk dat in het onderwijs een minder deeltijdvriendelijke cultuur heerst dan was verwacht. Om uitbreiding van deeltijdbanen te bevorderen is dan in eerste instantie aandacht nodig voor het bevorderen van een meer deeltijdvriendelijke cultuur. Een meer deeltijdvriendelijke cultuur moet daarbij samengaan met deeltijdbeleid dat het aantrekkelijker maakt om meer te gaan werken. Voor een succesvolle cultuurverandering die uitmond in een meer deeltijdvriendelijke cultuur, wordt gebruik gemaakt van het werk van Veraart-Maas (2001).

De voorwaarden voor een succesvolle cultuurverandering worden in onderstaande figuur weergegeven. Het werk is afkomstig van Kotter (2000), Argyris (2000), Schein (2000) en Handy (1990).



Bron: Kotter & Heskett (1995)

Het fasenmodel van Veraart-Maas (2001) bestaat uit de fases ontgooing, bewustwording, beweging en actie en als laatste stabilisatie. De eerste fase is de aanleiding. In deze fase raakt het management overtuigd van de noodzaak tot verandering en weet alle onderliggende niveaus te overtuigen. In dit geval

gaat het om het inzien van de noodzaak om het huidige personeel zo volledig mogelijk in te zetten en daar ook het beleid op af te stemmen. In de volgende fase 'ontdooien' gaat het om het ter discussie stellen van oude waarden. De opvattingen en bezwaren tegen deeltijdwerk moeten niet langer stand houden. Leidinggevenden moet meer waarde hechten aan resultaat dan aan aanwezigheid. Valkuil in deze fasen is dat de onderliggende waarden niet worden bereikt. Dat kan komen door een gebrek aan intrinsieke betrokkenheid (Veraart-Maas, 2001). De tweede valkuil is dat de noodzaak onvoldoende wordt beseft. Nadat de bewustwording is gecreëerd kan de verandering in beweging worden gebracht. In de fase daarna is het tijd voor actie. In deze fase wordt een overkoepelend beleidsplan opgesteld voor verantwoorde invoering van het nieuwe deeltijdbeleid. Daarbij wordt het beleid ondersteunt door nieuwe managementwaarden, de nieuwe leiderschapsstijl en de integratie in bestaande systemen en procedures. Ook wordt gecommuniceerd over de nieuwe visie op deeltijd, de nieuwe managementwaarden en de strategieën om de waarden daadwerkelijk tot leven te wekken in de organisatie. In deze fase is het van belang om de discrepanties tussen bestaande impliciete waarden en de beoogde nieuwe waarden over deeltijd op te sporen. Daarnaast wordt een proefproject gedraaid waarbij een werkgroep wordt ingericht waarin topmanagers en andere sleutelfunctionarissen de gevolgen van de nieuwe managementwaarden ervaren. Op deze manier kan de organisatie ervaring opdoen met het nieuwe beleid en de nieuwe leiderschapsstijl. Vervolgens gaat het om het integreren van het nieuwe deeltijdbeleid, de nieuwe managementwaarden en de nieuwe leiderschapsstijl te integreren in bestaande systemen of structuren. Ook is het van belang om op korte termijn prestatieverbeteringen zichtbaar te maken en erkenning te geven aan de medewerkers die erbij betrokken waren. De laatste fase is de fase van stabilisatie. In deze fase gaat het om het consolideren van verbeteringen. De geloofwaardigheid wordt verder verstevigd door het veranderen van beleid, systemen en structuren. Daarnaast worden in deze fasen de verbanden tussen de nieuwe leiderschapsstijl en de effecten van het deeltijdbeleid worden beschreven.

Met deze fasen is het veranderingsproces compleet – hierin is begonnen met bewustwording, vervolgens zijn de nieuwe waarden en gedragsnormen in beweging gezet en tot slot zijn ze gestabiliseerd en geïnternaliseerd (Veraart-Maas, 2001).

Tot zo ver de cultuuromslag naar een meer deeltijdvriendelijke cultuur. Voor het doorbreken van zelfspreekendheden bij medewerkers is een belangrijke rol voor leidinggevenden weggelegd. Bij de bewustwording gaat het hier om het doorbreken van bestaande vanzelfsprekendheden rondom arbeidspatronen van medewerkers. Vrouwelijke deeltijders zien geen financiële voordelen van meer werken, omdat de man voltijds werkt. Aangezien de salarissen in het onderwijs in vergelijking met het bedrijfsleven ook lager liggen zullen deeltijders er op korte termijn ook weinig op vooruitgaan. Maar om in aanmerking te komen voor een leidinggevende functie moet je in het onderwijs voltijds werken. Voor de doorstroom van deeltijders en de bevordering van het uitbreiden van deeltijdbanen moet het ook mogelijk worden om een leidinggevende functie in een grote deeltijdbaan in te vullen. Op deze manier wordt een behoorlijke groep vrouwen uitgesloten voor een leidinggevende functie. Daarnaast is het zo dat vrouwen op deze manier ook afhankelijk blijven van het salaris van de man. Bij gedwongen werkloosheid van de man betekent dit echter wel dat er een beroep moet worden gedaan op het salaris van de vrouwelijke deeltijder. Ook de vanzelfsprekendheid dat vrouwen de verantwoordelijkheid draagt voor een groot gedeelte van zowel het huishouden als het gezin verdient aandacht. Door deze constructie is het voor veel vrouwelijke deeltijders erg zwaar en bijna onmogelijk om in een grotere deeltijdbaan te werken. Als de man een dag thuis kan werken of op een andere manier de vrouw kan ontlasten van haar zorgtaken is het ook voor de vrouwelijke deeltijder eerder mogelijk om meer te gaan werken.

Het probleem is dat bovenstaande vanzelfsprekendheden in de organisatiecultuur van de scholen zijn ingebed en het lastig is om dat te veranderen. Voor de leidinggevende is het de taak om bovenstaande vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen, maar daarbij moet men opboksen tegen een cultuur waarbij deeltijd als privé keuze wordt gezien.

Hierdoor moet men in gesprek gaan met medewerkers om zowel de werk als privé situatie te bespreken en daarbij mogelijkheden aan te reiken die de afstemming tussen werk en privé kunnen bevorderen. Het ter discussie brengen van bepaalde vanzelfsprekendheden en het inzichtelijk maken van de gevolgen hiervan voor de positie van de vrouw in het werk kan vrouwen bewust maken van de positievere gevolgen

van het werken in een grotere deeltijd baan of in een voltijd baan. Dat kan op verschillende manieren gedaan worden bijvoorbeeld in het jaarlijks terugkerend functioneringsgesprek maar ook in een informeel gesprek.

## **7.2 Deeltijdbeleid gericht op uitbreiding van deeltijdbanen**

Bij het wegnemen van oude cultuurwaarden bestaat er meer draagvlak voor een verankering van het deeltijdbeleid in de bedrijfscultuur. Voor het uitbreiden van deeltijdbanen zijn de belangrijkste aandachtspunten en beleidsinstrumenten beschreven die de uitbreiding van deeltijdbanen kunnen bevorderen.

### **7.2.1 Meer flexibiliteit en maatwerk**

Uit cijfers van het OSA aanbodpanel 2006 blijkt dat het percentage werknemers met thuiswonende kinderen die problemen ondervinden met de combinatie van arbeid en zorgtaken in het onderwijs opmerkelijk hoog (32%) te liggen in vergelijking met andere sectoren zoals bijvoorbeeld bouwnijverheid (20%), zakelijke dienstverlening (20%) en zorg en welzijn (23%) (Den Dulk en Spenklink, 2009). Een relatief hoog aandeel van 32 procent werkende ouders geeft aan afstemmingsproblemen te ondervinden. Er wordt verondersteld dat het te maken heeft het aandeel vrouwen in de sector of vanwege de werktijden. Uit de resultaten van onderhavig onderzoek bleek ook dat scholen weinig flexibel waren. Werken onder schooltijden is eventueel alleen voor onderwijs ondersteunend personeel mogelijk. Voor onderwijsgevend personeel is het rooster van de leerlingen leidend en het bleek erg moeilijk om individuele afspraken te maken over de werktijden. Deze individuele afspraken zijn voor medewerkers echter wel een belangrijke voorwaarde om meer te gaan werken. Om dit mogelijk te maken zullen werkgever en werknemer in gesprek moeten gaan en zullen wellicht beide partijen concessies moeten doen. Het is belangrijk dat een werkgever ook meedenkt met de privé situatie van haar onderwijsgevend personeel omdat het ook de betrokkenheid verhoogt en een stimulans kan zijn voor de werknemer om zich extra in te zetten. Een ander voorbeeld waar meer flexibiliteit wordt verwacht is de beschikbaarheidsregeling vanuit de CAO. De beschikbaarheidsregeling is geen regel en geeft slechts richtlijnen weer voor werkgever en werknemer. In de CAO wordt dan ook expliciet genoemd dat er in overleg tussen werkgever en werknemer afwijkende afspraken kunnen worden gemaakt. De scholen houden echter strikt vast aan deze voorwaarden waardoor het erg onaantrekkelijk is voor werknemers om meer te gaan werken. Volgens medewerkers moet er meer maatwerk komen en moeten leidinggevenden regelmatig in gesprek gaan met medewerkers hierover. Ook stellen zij voor dat er meer binnen teams en secties moet worden overlegd. Ze willen het gezamenlijk met collega's bespreken. Werknemers pleiten ervoor om de verantwoordelijkheid over de indeling van werkzaamheden binnen het team te leggen. Een voorbeeld waar sommige scholen op dit moment mee experimenteren is het dagdelenonderwijs. Bij het dagdelenonderwijs begeleiden leraren van hetzelfde vak, in blokken van een dagdeel samen een grote groep leerlingen. Hierbij maken ze gebruik van verschillende onderwijsvormen (klassikale lessen, begeleid werken en zelfstandig werken) of ze delen hun werkzaamheden in aan de hand van de verschillende onderdelen van de leerstof. Dagdelenonderwijs is een manier om het studiehuis vorm te geven en te organiseren. De afzonderlijke lessen zijn samengevoegd tot een dagdeel per week. Het voordeel van deze methode is dat er efficiëntere benutting is van de beschikbare lestijd aangezien lesuren voor versnippering van de tijd zorgen, omdat leerlingen steeds tussendoor van plaats moeten wisselen. Een ander voordeel is dat de uitval van lesuren bijzonder laag is. Bij het Norbertus College (vo) te Roosendaal werkt men met deze methode en daar geven leerkrachten aan dat er veel minder versnippering van tijd is omdat ze een dagdeel werken en daardoor niet meer met tussenuren te maken hebben. Er wordt daarbij aangegeven dat er alleen voordeel kan worden behaald als de hele school in dagdelen werkt, omdat anders twee systemen door elkaar moeten worden ingeroosterd (Van der Meer e.a. 2008). Dagdelenonderwijs is een voorbeeld hoe het werk efficiënter kan worden ingedeeld waardoor leerkrachten niet de gehele dag aanwezig hoeven te zijn wat weer positieve gevolgen heeft voor de deeltijder. Op deze manier is er meer flexibiliteit, omdat een deeltijder nu bijvoorbeeld alleen een dagdeel intensief werkt in plaats van dat hij een hele dag aanwezig moet zijn terwijl er maar een beperkt aantal lesuren "gedraaid" moeten worden.

### **7.2.2 Aanbieden van ondersteunende regelingen**

Een belemmering die in de analyse niet zozeer naar voren is gekomen, maar wel als voorwaarde werd genoemd door verschillende deeltijders is het gebrek aan kinderopvangmogelijkheden om uitbreiding van deeltijdbanen mogelijk te maken. Op de scholen is kinderopvang bij CAO geregeld. Eigen crèches of

opvangmogelijkheden zijn er niet (meer). Bij de Rank (vo) zijn momenteel wel ideeën om ingeval van verplichte vergaderingen kinderopvang op school te regelen.

Het Bauma College dacht na over de mogelijkheid van het creëren van extra kinderopvang in de school gedurende overlegmomenten waarop alle docenten aanwezig moeten zijn. Dit om ook de docenten die hun vrije deeltijd hebben in de gelegenheid te stellen bij overleg aanwezig te zijn. Het betreft hier een "proeftuinidee". De tijdstippen waarop en de plaats waar gewerkt moet worden is een beperkende voorwaarde voor de arbeidsparticipatie. Werknemers kunnen meer gaan werken als de arbeidstijden – en plaats meer aansluiting bieden met de zorgtaken. Voor voortgezet onderwijs scholen bestaat de mogelijkheid om door middel van intensievere samenwerking met basisscholen tot een overeenstemming te komen over gewenste schooltijden. Op deze manier kan het voor werknemers makkelijker worden gemaakt om werk en zorg te combineren. Daarnaast zijn de initiatieven van de scholen voor opvangmogelijkheden of eigen crèches interessante mogelijkheden voor deeltijders. Daarin kunnen ze tegemoet komen aan de wensen van deeltijders om regelingen te treffen voor kinderopvang.

### 7.2.3 Aandacht voor werkdruk

Zowel uit bestaand onderzoek als uit de interviews kwam de hoge werkdruk van het onderwijsgevend personeel naar voren. In het voortgezet onderwijs en in mindere mate het primair onderwijs wordt de ervaren werkdruk door deeltijders regelmatig genoemd als belemmering om meer te gaan werken. Inzicht in de belangrijke stressfactoren is nodig om als school aandacht te besteden aan het onderwerp. Op de scholen worden er preventieve maatregelen genomen door beginnende docenten te laten starten in een deeltijd baan. Opmerkelijk is dat daarbij alle beginnende docenten al tijdens de sollicitatieprocedure worden aangeraden om in een deeltijdaanstelling te starten. Een belangrijke oorzaak van de hoge werkdruk is het ontbreken aan begeleiding vanuit scholen (Houtveen e.a. 2006) Uit onderzoek van Kelchtermans en Ballet (2002) blijkt dat beginnende docenten heel veel tijd stoppen in het bewijzen van zichzelf. Lesvoorbereiding, materiaal ontwikkeling, oudergesprekken, toetsen, teamvergaderingen, alles wordt tot in de puntjes voorbereid. Vaak heeft dit volgens de onderzoekers te maken met onzekerheidsreductie en met de behoefte om je als beginnende docent te bewijzen tegenover collega's. Ook uit de interviews met een aantal beginnende leerkrachten werd hierover geklaagd. Het gevolg hiervan is dat beginnende leerkrachten een hoge werkdruk ervaren.

Beginnende docenten moeten grip krijgen op de gezagsverhoudingen en cultuur binnen de school en daarnaast de noodzakelijke vakkennis, beroepskennis en didactische kennis verwerven. Van Eekelen (2004) gaat in haar promotie-onderzoek in op het leren van leerkrachten in veranderprocessen. Hier krijgen leraren ondersteuning die past bij hun ontwikkelfase en leerstijl. Dat varieert van het aanbieden van literatuur, het bieden van voorbeelden good practice, het observeren en geven van feedback, het meelopen met collega's en het uitproberen op kleine schaal. In de inwerkprogramma's en introductieprogramma's van scholen is het belangrijk dat is vastgelegd op welke manier beginnende leraren kunnen worden begeleid die past bij hun ontwikkelfase en leerstijl. Daarin is een belangrijke rol weggelegd voor een coach die de beginnende docent begeleid. Uit onderzoek naar de begeleiding van startende leerkrachten worden in het primair onderzoek de volgende suggesties gegeven voor het begeleiden van startende leerkrachten (Houtveen e.a.);

- Zorg dat de begeleiding structureel van aard is, vanaf het begin plaatsvindt en langdurig is.
- Draag zorg voor een schooloverstijgende intervisiegroep
- Stel een introductiehandboek op waar alle afspraken zijn vastgelegd.

Uit hetzelfde onderzoek werden de volgende suggesties gegeven voor het voortgezet onderwijs;

- Regelmatig klassenbezoeken door begeleiders om te analyseren wat fout ging
- Regel beschikbaarheid voor werkruimte
- Zorg voor vakinhoudelijke en onderwijskundige coaching

Echter zijn het niet alleen de beginnende leerkrachten die een hoge werkdruk ervaren. Uit de interviews blijkt dat ook uitval bij oudere werknemers regelmatig voorkomt vanwege de hoge werkbelasting. Onderstaand is verder uitgewerkt op welke manier scholen ook de inzetbaarheid van oudere leerkrachten kunnen vergroten.

#### **7.2.4 Levensfase bewust personeelsbeleid**

Bij levensfase bewust personeelsbeleid gaat het om maximale inzetbaarheid van alle medewerkers in de organisatie. Het beleid heeft als doel medewerkers gedurende de loopbaan zo vitaal, gemotiveerd en inzetbaar mogelijk te houden. Over het algemeen is in het levensfase bewust personeelsbeleid ook het ouderenbeleid opgenomen waarin de organisatie zich richt op het inzetbaar houden van één specifieke groep; de ouderen. Gezien de uitval van het aandeel ouderen moet door scholen worden geïnventariseerd waarom oudere leraren niet meer (volledig) willen werken. Daarvoor moeten maatregelen worden getroffen om vitaliteit te optimaliseren en inzetbaarheid te vergroten. Om de inzetbaarheid te vergroten moeten scholen nadenken over de invulling van de functie van de leerkracht. Als het huidige takenpakket als te zwaar wordt ervaren, moet er gekeken worden naar alternatieven. Ervaren krachten kunnen bijvoorbeeld hun kennis en ervaring gebruiken als coach voor beginnende leerkrachten. Het takenpakket moet kunnen worden aangepast aan de individuele wensen van de werknemer. Daarnaast is het van belang dat er voorwaarden aanwezig zijn voor andere contractvormen; aangepaste werktijden, thuiswerken of kortere werkweken. Dit zijn mogelijkheden om de kennis en ervaring van ouderen voor de organisatie te behouden en bij voorkeur de inzetbaarheid ook te vergroten. Dat vraagt echter wel de nodige flexibiliteit en aanpassingsvermogen van scholen.

#### **7.2.5 Aanbieden van doorstroommogelijkheden**

Met een gevarieerder takenpakket kan het werk voor de deeltijder aantrekkelijker worden gemaakt en kan het een belangrijke bijdrage leveren aan de motivatie en het werkplezier van de werknemer. Door middel van functiedifferentiatie kan de interne doorstroom worden bevorderd. De definitie van functiedifferentiatie is; het uitsplitsen van taken in een functie waardoor nieuwe functies ontstaan, die op basis van een procedure van functiebeschrijving en functiewaardering worden verbonden met een eigen rechtspositionele status en salarisschaal. Door keuzes te maken voor nieuwe functies kan het functiegebouw van scholen meer van elkaar gaan verschillen dan voorheen het geval was (Rigter e.a. 2008)

Functiedifferentiatie biedt in het primair onderwijs verschillende mogelijkheden;

- 1 Taakverdeling en het borgen van taken
- 2 Ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden
- 3 Aantrekkelijk werkgeverschap
- 4 Waardering
- 5 Kwaliteitsbevordering

Voor deze studie zijn met name de positieve gevolgen voor de (2)ontwikkelings – en loopbaanmogelijkheden, (3)aantrekkelijk werkgeverschap en de (4)waardering interessante punten. Dat komt omdat op deze manier door middel van functiedifferentiatie de inhoud van de functie aantrekkelijker wordt en er meer loopbaanmogelijkheden worden geboden. Met ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden worden de loopbaanmogelijkheden tussen de functie van leraar en directeur bedoeld. Met nieuwe functies ontstaan er ontwikkelingsmogelijkheden zowel hiërarchisch als in specialismen. Het voordeel van ontwikkelingsmogelijkheden doet zich overigens ook voor bij taakdifferentiatie, maar met functiedifferentiatie ontstaat er daadwerkelijk een loopbaanmogelijkheid met een bijbehorende beloning en ontwikkelingspad (Rigter e.a. 2008). Met aantrekkelijk werkgeverschap wordt bedoeld dat werknemers zich door middel van functiedifferentiatie kunnen onderscheiden. Voor nieuw personeel, maar ook onder het huidige personeel kan taak- en functiedifferentiatie meer plezier in het werk opleveren. Verticale functiedifferentiatie biedt de mogelijkheden om personeelsleden de waardering te geven die ze willen. Er wordt bij het invoeren van functiedifferentiatie ook wel nagedacht over gradaties in leerkrachten. Momenteel is het nog zo dat leerkrachten die minder goed functioneren evenveel salaris krijgen als goede leerkrachten. Bovenstaande mogelijkheden biedt het personeel aantrekkelijke loopbaanperspectieven en het is dan ook voor deeltijders belangrijk dat er uitzicht is op meer diversiteit in de functie met een salaris dat daar ook aan gekoppeld is. Een initiatief zoals bij Aardema (po) waar men gestart is met een kweekvijver heeft dan niet zozeer met het splitsen van taken te maken zoals bij functiedifferentiatie het geval is, maar geeft ook ambitieuze deeltijders de mogelijkheid om een leidinggevende positie te bekleden. De vanzelfsprekendheid bij scholen dat leidinggevende posities in voltijd moeten worden ingevuld moet worden doorbroken. Met name voor vrouwen is dat

belangrijk omdat op deze manier het ook voor vrouwen eerder mogelijk wordt om een directie of bestuursfunctie te bekleden in het primair onderwijs.

In het voorgezet onderwijs wordt functiedifferentiatie met name gebruik gemaakt bij onderwijs ondersteunend personeel (OOP). Vooral om de werklast en het aantal oneigenlijke taken van leraren te verminderen. Bij onderwijs ondersteunend personeel gaat het veelal om onderwijsassistenten, lerarenondersteuners en mediathecarissen. Met behulp van functiedifferentiatie kan echter ook een eigen kweekvijver worden gevuld ter voorkoming van (toekomstig) lerarentekort. Voor het onderwijs ondersteunend personeel biedt het tevens doorstroommogelijkheden tot leraar (Vrieze e.a. 2003). De belangrijkste redenen om binnen de functie van leraar functiedifferentiatie toe te passen is het bieden van loopbaanperspectief om verschillende kwaliteiten verschillend te belonen en de wens om talenten beter te benutten (Vrieze e.a. 2003). Uit hetzelfde onderzoek van Vrieze e.a. (2003) blijkt dat bijna 30 procent van de scholen een kweekvijver heeft voor toekomstig directiepersoneel, hetzij als school hetzij onder het schoolbestuur. Ook hier is het bieden van loopbaanperspectief, maar ook het anticiperen op toekomstige problemen bij het vervullen van directievacatures een belangrijke reden om aan de slag te gaan met functiedifferentiatie.

Functiedifferentiatie kan het voor zowel onderwijsgevend als onderwijs ondersteunend personeel aantrekkelijker maken om meer te gaan werken omdat de werklast ermee kan worden verminderd, het loopbaanperspectieven biedt en ook het werkplezier kan bevorderen. Om uitbreiden van deeltijdbanen mogelijk te maken is aandacht voor interne doorstroom nodig. Dat kan zowel op het niveau van onderwijsondersteunend personeel als op managementniveau.

## 8 Conclusie, aanbevelingen en discussie

### 8.1 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de probleemstelling en worden aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek. Daarnaast is ruimte voor discussie.

*Wat is de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid en het uitbreiden van deeltijdbanen in het onderwijs?*

Leidinggevenden zien pas aanleiding voor het uitbreiden van deeltijdbanen als er personele tekorten ontstaan. Uit onderhavig onderzoek blijkt dat bij scholen echter niet de voorwaarden aanwezig zijn om uitbreiden van deeltijdbanen mogelijk te maken. Hoewel het werken in deeltijd als normaal wordt beschouwd is er geen sprake van een deeltijdvriendelijke cultuur. Dat is zichtbaar in het (deeltijd)beleid van de scholen wat niet is afgestemd op de wensen van werknemers. Het werken in deeltijd wordt dan ook als 'lastig' bestempeld.

Leidinggevenden vinden het heel normaal dat er in deeltijd wordt gewerkt en zien het werken in deeltijd als een individuele keuze van de werknemer. Dat is ook een belangrijke reden waarom er geen beleid is ontwikkeld gericht op het uitbreiden van deeltijdbanen. Werknemers zien vooral voordelen van het werken in deeltijd. De financiële noodzaak om meer te gaan werken ontbreekt vaak omdat de man in voltijd werkt. Daarnaast verwachten deeltijders dat ze er ook weinig op vooruitgaan als ze meer gaan werken. Van de groep deeltijders die wel meer willen gaan werken lopen tegen verschillende knelpunten in de organisatie op; procedure rondom de aanvraag deeltijdarbeid verloopt traag, geen formatieruimte, CAO-voorwaarden worden erg strikt gehanteerd en roostertechnisch is weinig mogelijk. De mogelijke verklaring voor het gebrek aan flexibiliteit en beleid is gezocht in de organisatiestructuur – en cultuur van de scholen.

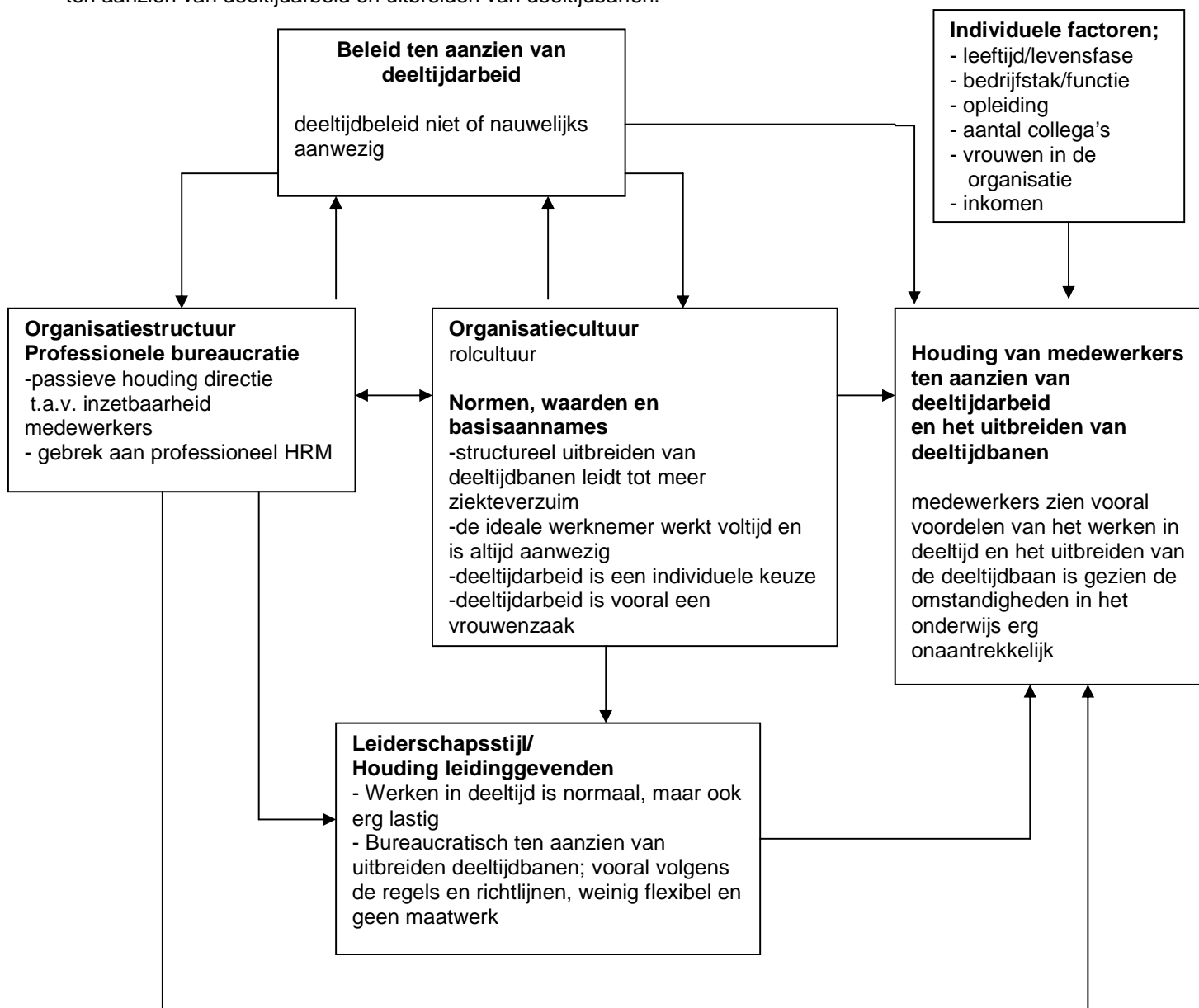
*In hoeverre beïnvloedt de organisatiecontext de houding van de werkgever en werknemer?*

Bij de analyse van de organisatiestructuur werd duidelijk dat scholen als professioneel bureaucratie kunnen worden aangemerkt. Professioneel vanwege de autonomie en de persoonlijke vrijheid van het onderwijsgevend personeel. Bureaucratisch vanwege het gebrek aan zowel flexibiliteit als veranderingsbereidheid. Het bleek voor leidinggevenden erg lastig om buiten de vastgelegde kaders te kijken en men hield dan ook strikt vast aan de CAO. Beleid met betrekking tot verlofregelingen en inzetbaarheid verloopt tevens volgens CAO. Er is daarbij weinig ruimte voor maatwerk en individuele afspraken. Direct leidinggevenden hebben de taak zaken rondom personeelsgelegenheden te regelen. Daarin ontbreekt het echter aan professionele begeleiding van bijvoorbeeld beginnende leerkrachten.

Bij de analyse van de organisatiecultuur werd duidelijk dat er bij het werken in deeltijd een belangrijke rol is weggelegd voor de leidinggevende als cultuurdrager van de organisatie. Leidinggevenden nemen echter geen initiatief als het gaat om het uitbreiden van deeltijdbanen. Zoals opgemerkt zien zij het werken in deeltijd als een individuele keuze en ook als een privé kwestie. Bij het uitbreiden van deeltijdbanen zien zij voornamelijk praktische problemen. Er is zowel in het primair als in het voortgezet onderwijs angst voor een toename van de werkdruk als men deeltijders structureel meer laat werken. Zo worden beginnende docenten ontmoedigd om in een voltijdbaan te beginnen gezien de hoge werkdruk. Structureel meer werken is dan ook geen optie in zowel de scholen in het primair, voortgezet als middelbaar beroepsonderwijs. Als het gaat om het uitbreiden van deeltijdbanen is er altijd sprake van een tijdelijke uitbreiding vanwege ziekte, verlof of in piekperiodes. Dit kenmerkt het adhoc beleid van de scholen, waarbij geen aandacht is voor personeelsplanning op de langere termijn. Bestaande normen, waarden en basisaannames liggen ten grondslag aan de houding van leidinggevenden ten aanzien van deeltijdarbeid en het uitbreiden van deeltijdbanen. Normen, waarden en aannames die steeds terugkeren waren; structureel meer werken leidt tot meer ziekteverzuim, de ideale werknemer werkt voltijd en is altijd aanwezig, deeltijdarbeid is een individuele keuze en deeltijdarbeid is vooral een vrouwenzaak. Deze normen en aannames houden een negatieve deeltijdcultuur in stand en maken het voor werknemers onaantrekkelijk om meer te gaan werken.

In hoofdstuk 3, het theoretisch kader, is de wisselwerking tussen de organisatiestructuur en cultuur en de beïnvloeding van verschillende factoren op de houding van werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid en het uitbreiden van deeltijdbanen besproken. Hieruit blijkt dat het beleid ten aanzien van deeltijdarbeid van invloed kan zijn op de organisatiestructuur en cultuur van een organisatie en andersom. Daarnaast bleek dat de leiderschapsstijl in belangrijke mate bepaald door de organisatiestructuur en cultuur van een organisatie. Zowel het beleid, de organisatiestructuur, de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl bleken van invloed op de houding van medewerkers ten aanzien van deeltijdarbeid en het uitbreiden van deeltijdbanen. Naast genoemde werkgerelateerde factoren die centraal stonden in deze scriptie bleken ook individuele factoren van invloed op de houding van medewerkers. Na de analyse van de organisatiecontext kan het model nu worden ingevuld.

Figuur 3. Wisselwerking tussen organisatiestructuur en cultuur en beïnvloeding van houding werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid en uitbreiden van deeltijdbanen.





De conclusie op basis van de analyse van de organisatiecontext is dat de bestaande organisatiestructuur en cultuur het uitbreiden van deeltijdbanen in het onderwijs belemmeren. Het gevolg van de huidige organisatiestructuur en cultuur is dat er weinig doorstroommogelijkheden zijn voor deeltijders en dat vrouwen veelal in een kleine of middelgrote deeltijdbaan blijven werken. Daarnaast werken vooral ook beginnende docenten in een kleinere deeltijdbaan en gaan er veel ouderen juist minder werken.

*Op welke manier(en) kunnen scholen het uitbreiden van deeltijdbanen bevorderen?*

Om uitbreiding van deeltijdbanen mogelijk te maken is een cultuuromslag nodig. Het belangrijkste aandachtspunt is de overgang naar een meer deeltijdvriendelijke cultuur. In het veranderingsproces is een belangrijke rol voor de directie van scholen weggelegd. Zij moeten in eerste instantie de noodzaak inzien van de overgang naar een meer deeltijdvriendelijke cultuur. Vervolgens moeten zij de nieuwe visie op deeltijdarbeid communiceren en draagvlak in de organisatie verkrijgen. Dit is het proces van bewustwording. Bij de implementatie en het teweeg brengen van de verandering gaat het om het nieuwe beleid met betrekking tot deeltijdarbeid vorm te geven en de integratie in bestaande systemen en procedures. Hier moet helder over worden gecommuniceerd en de erkenning voor medewerkers die hebben meegewerkt voor de behaalde prestatieverbeteringen. In de laatste fase van stabilisatie is het inzetten van waardevolle instrumenten met betrekking tot instroom, doorstroom en promotie om de nieuwe managementwaarden verder te implementeren. Ook zal in deze fase de nieuwe managementwaarden, de nieuwe leiderschapstijl en de effecten van deeltijdbeleid worden beschreven. Na een succesvol veranderingsproces is het aantrekkelijker voor medewerkers om meer te gaan werken. Bij de bevordering van het uitbreiden van deeltijdbanen zijn de belangrijkste aandachtspunten in het deeltijdbeleid; meer flexibiliteit en maatwerk, het aanbieden van ondersteunende regelingen, aandacht voor hoge werkdruk, levensfase bewust personeelsbeleid en het aanbieden van doorstroommogelijkheden.

## 8.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Vervolgonderzoek moet zich vooral verdiepen in de onderliggende assumpties van leidinggevend. Er is nog onvoldoende achterhaald wat de achterliggende gedachten en vanzelfsprekendheden zijn van leidinggevend als het gaat om de houding ten aanzien van deeltijdarbeid. Door middel van participerende observatie kan hierin meer inzicht worden verkregen. Een tweede suggestie voor vervolgonderzoek betreft een onderzoek naar de manier waarop het uitbreiden van deeltijdbanen in het beleid van scholen kan worden ingebed. Het uitbreiden van deeltijdbanen vraagt een nieuwe manier van organiseren en coördineren en stelt veranderde eisen aan leidinggevend.

## 8.3 Discussie

In de discussie worden de sterke en zwakke aspecten van het onderzoek besproken. Naar de organisatiestructuur- cultuur in relatie tot deeltijdarbeid in het onderwijs is nog geen onderzoek verricht. Via onderhavig onderzoek is inzicht gegeven in hoeverre de organisatiestructuur- en cultuur van invloed is op de houding van werkgevers en werknemers.

In het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende methoden van dataverzameling. In eerste instantie is er een literatuuronderzoek verricht waarbij de houding van werkgevers en werknemers ten aanzien van deeltijdarbeid is onderzocht. Om inzicht te krijgen in hoeverre de organisatiestructuur- en cultuur van invloed is op de houding van werkgevers en werknemers zijn semi-gestructureerde interviews gehouden en er heeft een focusgroep bijeenkomst plaatsgevonden. Er wordt in het onderzoek onderscheid gemaakt tussen het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs waarbij zowel gesproken is met leidinggevend op verschillende niveaus in de scholen, personeelsfunctionarissen, leerkrachten en onderwijs ondersteunend personeel. Ter beantwoording van de onderzoeksvragen is dan ook gebruik gemaakt van verschillende methoden van dataverzameling. Dat versterkt de kwaliteit van het onderzoek. Daarnaast is de praktische relevantie van het onderzoek groot. Omdat het onderwijs kampt met een personeel tekort en een vergrijsd personeelsbestand, is het van belang dat er aandacht komt voor het uitbreiden van deeltijdbanen. Aandacht alleen zal echter niet genoeg zijn. Er zal een cultuurverandering moeten plaatsvinden waarbij leidinggevend het initiatief nemen en buiten de kaders durven denken.

Het onderzoek kent echter ook beperkingen. Zo zijn er maar een beperkt aantal interviews afgenomen bij slechts vijf scholen. De scholen zijn ook niet representatief voor de gehele sector. Bij Posthoven konden geen interviews met medewerkers plaatsvinden, waardoor het erg lastig is om uitspraken te kunnen doen over de organisatiecultuur. Daarnaast is er nog niet diep genoeg ingegaan op de onderliggende assumpties die aan de houding van leidinggevend ten grondslag liggen. Omwille van de mogelijkheden in het project waar het onderzoek deel van uitmaakte bleek daar niet voldoende ruimte voor. Ondanks deze beperkingen biedt het onderzoek inzicht in de houding van werkgevers en werknemers in het onderwijs en laat het zien op welke manier de organisatiestructuur – en cultuur de houding kan beïnvloeden. Daarnaast biedt het aanbevelingen voor scholen om deeltijdbanen uit te breiden en het deeltijdbeleid ook meer op de wensen van het personeel aan te passen.

## Literatuur

- Agryris, C. *Managementadvies, toegevoegde waarde voor uw organisatie?* (Thema, 2000).
- Baaijens, C. (2006). *Arbeidstijden tussen wens en werkelijkheid*. Dissertatie. Utrecht: Universiteit van Utrecht.
- Baaijens, C., J. van Doorne-Huiskes en J.J. Schippers (2005). *Do Dutch employees want to work more or less hours than they actually do?* In: B. Peper, J. van Doorne-Huiskes en L. Den Dulk (red), *flexible working and organisational change: the integration of work and personal life*. Cheltenham; Edgar Elgar
- Beek, van A.M.L.J. Doorne-Huiskes en A. Veldman, A. (2002) *Wet Aanpassing arbeidsduur: voortgangsrapportage*. Den Haag: Ministerie van SZW.
- Behson, S. J. (2005). *The relative contribution of formal and informal organizational work-family support*. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 66. pp. 487-500.
- Bekker, S., A. Gielen, M.J.M. Kerkhofs, H.Meihuizen, A. Roman, J.J. Schippers en A.M. de Voogd-Hamelink (2005). *Tendrapport vraag naar arbeid 2004*. Osa-rapport A215. Tilburg. Osa
- Berings, D. Steen, T. (2007) *Mens en organisatie*. De Boeck. Antwerpen.
- Berndsen, F.E.M. Idema, W.M. Rigter, J.A.E. (2009). *Kleine lerarenbanen in het voortgezet onderwijs*. SBO. Regioplan beleidsonderzoek. Amsterdam.
- Cameron, K.S. en Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and organizational change*. Reading: Addison-Wesley
- Commissie Arbeidsparticipatie (2008). *Naar een toekomst die werkt*. Advies van de Commissie Arbeidsparticipatie. Rotterdam.
- Cozijnsen, B. Dolmans, W. (2008) *OR en organisatiecultuur. Een instrument voor de OR*. Kluwer.
- Creemers-Hartman (2004). *Gelijke behandeling bij de arbeid in zes wetten*. Deventer. Kluwer.
- Danko, Q. *'Minder werken, minder invloed?'* FEM financieel-economisch magazine (7 maart 1998)
- Doorne-Huiskes, J. van en C.P. de Olde (1993). *Deeltijdarbeid in leidinggevende functies*. Sociaal Maandblad Arbeid. Jrg. 48.
- Dietvorst, C. en Mahieu, P. (1989), *Organisatiecultuur van scholen*, Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Dulk, L. en S. Spinkelink (2009). *Werkgevers en de afstemming tussen werk en gezin*. Universiteit Utrecht. Ministerie van Jeugd en Gezin.
- Eekelen, I. van (2004). *Docenten verleiden tot leren*. In: H.H.M. Scholtes. *Schoolontwikkeling: noodzaak, voorbeelden en handreikingen*. Werkdocument 3 behorende bij *Beweging in de Onderbouw, het eindrapport van de Taakgroep Vernieuwing Basisvorming*. Zwolle: Taakgroep Vernieuwing Basisvorming
- Handy, C.(1978) *Gods of management*. Souvenir Press.
- Handy, C. (1999) *Understanding organizations*. Penguin Books, 4e editie 1999.
- Hansen, J.J.H.H.I (2005). *Shaping careers of men and woman in organizational contexts*. Dissertatie, Universiteit Utrecht.

- Hofstede, G. & Hofstede, G.J (2005), *Allemaal andersdenkenden: omgaan met Cultuurverschillen*. Amsterdam/Antwerpen: Contact
- Houtveen, T. Versloot, B. Groenen, I. (2006) *De begeleiding van startende leerkrachten*. Universiteit Utrecht. SBO.
- Jägers, H.P.M. Jansen, W. Coun, M. Man, de H. (2002) *De structuur van de organisatie*. Lemma Open Universiteit. Utrecht
- Kor, R. Wijnen, G. Weggeman, (2008). M. *Meesterlijk organiseren*. Kluwer.
- Meer, M van der. Gemmeke, M., Dekker, H.S. (2008) *Slimmer werken in het onderwijs*. Sector bestuur onderwijsarbeidsmarkt (SBO). Den Haag.
- MuConsult B.V (2003a). *Onderzoek ten behoeve van evaluatie WAA en WOA: eindrapport*. Amersfoort: MuConsult B.V.
- Peper, B. Doorne-Huiskes, A. Dulk, den L. (2005). *Flexible working and organisational change: the integration of work and personal life*, Cheltenham: Edward Elgar. (201-222)
- Portegijs, W. en S. Keuzenkamp (red.) (2008). *Nederland deeltijdland. Vrouwen en deeltijdwerk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Portegeijs, W. Cloin, M. Keuzenkamp, S. Merens, A. Steenvoorden, E. (2008). *Verdeelde tijd. Waarom vrouwen in deeltijd werken*. Sociaal en cultureel planbureau. Den Haag.
- Kelchtermans, G & Ballet, K (2002). *The micropolitics of teacher induction. A narrative-biographical study on eacher socialism*. Teaching & Teacher Education, 18 (2002) 105-120.
- Keuzenkamp, S.en Hooghiemstra, E. (2000). *De kunst van het combineren: taakverdeling onder partners*. SCP publicatie. Den Haag.
- Keuzenkamp, Saskia en Laila Faulk (2006). *Voltijds werkende moeders*. In: Sociaal en Cultureel Rapport 2006 (p. 153-181). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Keuzenkamp, S. en Steenvoorden (2008). *Arbeidsdeelname en arbeidsduur internationaal vergeleken*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Kotter, J.P. 'Leidinggeven aan verandering' in: Harvard Business Review over verandering (Zaltbommel: Thema, 2000, pp. 1-16).
- Lippe, T. van der (1993). *Arbeidsverdeling tussen mannen en vrouwen*. Amsterdam. Thela Thesis
- Lippe, T. van der (2004). *Emancipatiegezindheid van werkgevers*. In: W. Portegijs, A. Boelens en L. Olsthoorn (red.), Emancipatiemonitor 2004 (pp. 226-250). SCP-publicatie 2004/19. Den Haag: SCP/CBS.
- Lippe, T. van en Peters, P (2006). *Competing Claims in Work and Family live*. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA.
- Rigter, J.A.E. Wel, J.J. van der. Bergen, C.T.A. van. (2008). *Functiedifferentiatie in het Primair Onderwijs. Verkennend onderzoek naar mogelijkheden en belemmeringen*. Regio beleidsonderzoek. SBO.
- Russo, G. en W. Hassink. (2005). *The part-time wage penalty: a career perspective*. Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion paper 05-01, Utrecht School of Economics.

- Román, A. (2006). *Deviating from the standard. Effects on labor continuity and career patterns* (proefschrift). Amsterdam: Dutch University Press.
- Schabracq, M.J., M.J. en Cooper, C.L. Beter (2001) *Beter, leuker, slimmer, de uitdaging van stress* (Schiedam: Scriptum Books,)
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Joss-Bass Publishers. San Francisco.
- Schein, E.H. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming, Zin en onzin over cultuurverandering* (Schiedam: Scriptum.)
- Spaans, J. (1997). *Tussen wens en werkelijkheid: onderzoek naar de wijze waarop mannelijke werknemers hun deeltijdwens en/of wens tot calamiteitenverlof realiseren en de belemmeringen daarbij*. Den Haag: VUGA
- Staessens, K. (1990) *De professionele cultuur van basisscholen*. Dissertatie. Universiteit Leuven.
- Tijdens, Kea (2006). *Een wereld van verschil. Arbeidsmarktparticipatie van vrouwen 1945-2000* (oratie). Rotterdam. Erasmus Universiteit Rotterdam
- Veenis, E. (2000). *Als het bedrijf er maar niet teveel last van heeft, de invloed van het ouderschapsbeleid en de ouderschapscultuur op de combinatieproblemen van mannelijke en vrouwelijke werknemers met jongere kinderen in supermarkten en boekhandels* (Den Haag: Pasmans Offsdruckerij, 2000)
- Veerman, T.J. T.J., Cueleneare, C.G.L. van Deursen, C.L. van der Burg en V. Veldhuis (2006). *Monitor arbeid, zorg en levensloop in het onderwijs 2006*. Ministerie van OCW, Den Haag.
- Veerman, T.J. en Vellekoop, N. (2007). *Monitor arbeid, zorg en levensloop in het onderwijs 2007: Arbeidsduur en gebruik van regelingen*. Bureau Astri
- Veraart-Maas H. (2001), *Werken aan deeltijd. Deeltijdwerk in een resultaatgerichte cultuur*. Scriptum Management, Schiedam
- Vrieze, G. Houben, L. Kessel, N. van. (2003) *Functiedifferentiatie in het onderwijs. Verdiepingsstudie aandachtsgroepenmonitor 2003*. ITS. Ministerie van Onderwijs, Sociale zaken en werkgelegenheid. Nijmegen.
- Wieringen, A.M.L , Ax, J., Karstanje, P.N., Voogt, J.C. &. (2004). *Organisatie van scholen*, Anwerpen-Apeldoorn: Garant

## **Bijlage 1 Topiclijst semi-gestructureerde interviews**

### **A Gegevens Organisatie**

#### **1. Omschrijving organisatie**

1. Sector
2. Subsector
3. Organisatie, vestiging of afdeling (omschrijf)
4. Omschrijving werkzaamheden
5. Plaats
6. Overige bijzonderheden?

#### **2. Samenstelling personeelsbestand**

1. Aantal medewerkers
2. Verdeling medewerkers naar geslacht
3. Verdeling medewerkers naar arbeidsduur
4. Verdeling medewerkers naar functie (uitvoerend personeel (kerntaken), ondersteunend personeel (indirecte taken), leidinggevend personeel)
5. Overige bijzonderheden?

#### **3. Arbeidsmarktpositie**

1. Groei of krimporganisatie (beschrijf, momenteel + verwachtingen toekomst)?
2. Gemak of moeite met aantrekken personeel (beschrijf, momenteel + verwachtingen toekomst)?
3. Overige bijzonderheden?

#### **4. Respondenten**

1. Functie
2. Bijzonderheden (voor medewerkers omvang aanstelling, relatie OR)?
3. M/V

## **B Personeelsfunctionaris en leidinggevenden**

*(NB bepaal aan de hand van inzicht op en rol in beleid welke vraag voor wie relevant is)*

### **1. Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid**

1. Uit hoeveel uur bestaat de voltijds werkweek in uw organisatie?
2. Is er beleid op het gebied van deeltijd (indien formeel, vraag op, zo niet wie bepaalt wat, kenmerken van dit beleid)?
3. Is sprake van een ondergrens voor deeltijdarbeid (welke, bijzonderheden, waarom)?
4. Verschil tussen functies (wel en niet aanbieden, wel en niet toestaan, waarom)?
5. Verschil tussen groepen werknemers (man/vrouw, leeftijd, anders)?
6. Aanvragen deeltijdarbeid (wat is de procedure, bij wie aanvragen, criteria, wie beslist)?
7. Rol van P&O: welke invloed/zeggenschap heeft P&O bij aanvragen voor deeltijd?
8. Rol van de leidinggevende: welke invloed/zeggenschap hebben leidinggevenden bij aanvragen van deeltijd (hoe wordt omgegaan met verzoeken, eigen initiatief leidinggevenden, komt de omvang van de aanstelling bijvoorbeeld aan bod in functioneringsgesprekken)?

### **2. Overig aanpalend beleid**

1. Is er beleid op het gebied van arbeidstijden (indien formeel, vraag op, zo niet wie bepaalt wat)?
  - kenmerken van dit beleid (hoe lang is de bedrijfstijd, wanneer beginnen/eindigen?)
  - voor iedereen of verschillen tussen groepen medewerkers
  - flexibele werktijden, wat is mogelijk en wie bepaalt wat, vrijheden medewerkers
2. Idem inroostering medewerkers
3. Idem thuis- of telewerken
4. Idem verlofregelingen (verlofregeling volgens Wet Arbeid Zorg of uitbreidingen op deze verlofregelingen, andere verlofregelingen, is er beleid gericht op combineren arbeid en?)
5. Idem kinderopvang
6. Idem flexibiliteit in carrièrepaden (van voltijd naar deeltijd en weer terug, rekening houden met levensloop)
7. Nog overig beleid op het gebied van werk/zorg combinatie?

*NB: het gaat bij deze vragen om het achterhalen van beleid m.b.t. de aanwezigheid van medewerkers op de werkplek/het vergemakkelijken van de werk/zorg combinatie*

### **3. Praktijk voorkomen deeltijdarbeid**

1. Welke medewerkers werken vooral in deeltijd (m/v, leeftijd, functies, functieniveau)?
2. Waarom werken medewerkers in deeltijd (verschillen tussen medewerkers, m/v etc., aandeel deeltijders)?
3. Verkleinen van de aanstelling: wie wil dit vooral en waarom, (on)mogelijkheden?
4. Vergroten van de aanstelling: wie wil dit vooral en waarom, (on)mogelijkheden?

### **4. Houding tegenover deeltijdarbeid**

1. Houding algemeen (positief of negatief, omschrijf, verschil respondent vs algemeen, klimaat organisatie: pro flexibiliteit of niet?)
2. Voordelen deeltijdarbeid (welke, uitzonderingen, voor wie wel/wie niet)
3. Nadelen deeltijdarbeid (welke, uitzonderingen, voor wie wel/wie niet)
4. Houding tegenover deeltijders in vergelijking met voltijders (betrokkenheid, inzet, productiviteit, flexibiliteit)
5. Houding t.o.v. redenen werken deeltijd (welke redenen wel/niet geaccepteerd-, verschil m/v, functie, functieniveau, vraag ex)
6. Deeltijd hogere functies (is voltijd de norm of deeltijd mogelijk?)
7. Mogelijkheden deeltijders in vergelijking met voltijders (loopbaanontwikkeling, gebruik voorzieningen, bijv. opleiding)

## **5. Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid**

1. Is het vergroten van (kleine) banen voor deeltijders een issue in uw organisatie (vraag goed door, waarom wel, waarom niet, wanneer wel/niet)?
2. Is er beleid gericht op het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen in uw organisatie (wordt aan medewerkers concreet voorgesteld om kleine deeltijdbanen uit te breiden, heeft u zelf voorbeelden hiervan)?
3. Houding organisatie tegenover het uitbreiden van deeltijdarbeid (wel of niet gewenst, waarom wel/niet)?
4. Zijn er mogelijkheden voor het uitbreiden van deeltijdarbeid (waar wel/niet, verschil m/v, functies, functieniveau)?
5. Wat zijn de belemmeringen in uw organisatie voor het uitbreiden van deeltijdarbeid (eerst open, dan gebruik kaart A)?
6. Onder welke condities zou u overwegen om (kleine) deeltijders te stimuleren om meer uren te gaan werken (bijvoorbeeld personeelstekorten, vraag klanten, behoeften medewerkers)?

## **6. Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid**

1. Wat zou naar uw mening een organisatie kunnen doen om het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen mogelijk te maken (wat ziet u als oplossingen, hoe zou u dit aanpakken)?
2. Onder welke voorwaarden zijn (kleine) deeltijders bereid om meer uren te gaan werken?
3. Wat is de rol van leidinggevendenden bij het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen, wat de rol van P&O?
4. Overige aanbevelingen, opmerkingen, aanvullingen .....

Tenslotte: stel als vraag of men interesse heeft aan het deelnemen in een focusgroep met andere werkgevers.



## **C Medewerkers**

### **1. Praktijk voorkomen deeltijdarbeid**

1. U werkt in deeltijd, hoeveel uur?
2. Waarom werkt u in deeltijd (wat was destijds de directe aanleiding om in deeltijd te gaan werken)?
3. Waarom werken medewerkers in deze organisatie in deeltijd (verschillen tussen medewerkers, m/v etc.,?)
4. Zou u meer of minder uren willen werken (waarom, wanneer, vraag door)?
5. Verkleinen van de aanstelling: wie wil dit vooral en waarom, (on)mogelijkheden?
6. Vergroten van de aanstelling: wie wil dit vooral en waarom, (on)mogelijkheden?

### **2. Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid**

*(check beleid, zie P&O/ leidinggevenden, wat weet/merkt men hiervan)*

1. Is er sprake van (formeel) beleid op het gebied van deeltijd (wat weet men hierover, wat merkt men ervan)?
2. Verschil tussen functies (wel en niet aanbieden, wel en niet toestaan, waarom)?
3. Verschil tussen groepen werknemers (reden deeltijd, man/vrouw, leeftijd, anders)?
4. Aanvragen deeltijdarbeid (wat is de procedure, bij wie aanvragen, wie beslist)?
5. Hoe is het aanvragen van deeltijd destijds bij u verlopen?
6. Rol van P&O: welke invloed/zeggenschap heeft P&O bij aanvragen voor deeltijd?
7. Rol van de leidinggevende: welke invloed/zeggenschap hebben leidinggevenden bij aanvragen van deeltijd (hoe wordt omgegaan met verzoeken, eigen initiatief leidinggevenden, komt de omvang van de aanstelling aan bod in functioneringsgesprekken)?

### **3. Overig aanpalend beleid**

*(check beleid, zie P&O/ leidinggevenden, wat weet/merkt men hiervan)*

1. Is er (formeel) beleid op het gebied van arbeidstijden (wat weet men hierover, wat merkt men ervan, hoe strikt is beleid)?
  - kenmerken van dit beleid (hoe lang is de bedrijfstijd, wanneer beginnen/eindigen?)
  - voor iedereen of verschillen tussen groepen medewerkers
  - flexibele werktijden, wat is mogelijk en wie bepaalt wat, vrijheden medewerkers
2. Idem inroostering medewerkers
3. Idem thuis- of telewerken
4. Idem verlofregelingen (verlofregeling volgens Wet Arbeid Zorg of uitbreidingen op deze verlofregelingen, andere verlofregelingen)?
5. Idem kinderopvang
6. Overig beleid op het gebied van werk/zorg combinatie?

### **4. Houding tegenover deeltijdarbeid**

1. Houding in organisatie tegenover deeltijdarbeid (positief of negatief, omschrijf)
2. Houding tegenover deeltijders in vergelijking met voltijders (betrokkenheid, inzet, productiviteit, flexibiliteit)
3. Houding t.o.v. redenen werken deeltijd (welke redenen wel/niet geaccepteerd, verschil M/V, functie, functieniveau)
4. Deeltijd hogere functies (is voltijd de norm of deeltijd mogelijk?)
5. Mogelijkheden deeltijders in vergelijking met voltijders (loopbaanontwikkeling, gebruik voorzieningen, bijv. opleiding)

## 5. Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid

1. Als u meer zou willen gaan werken, is dat mogelijk in uw organisatie?
2. Als u meer zou willen gaan werken, hoe zou u dit aanpakken binnen uw organisatie?
3. Kent u beleid gericht op het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen in uw organisatie (wordt aan medewerkers concreet voorgesteld om kleine deeltijdbanen uit te breiden, kent u zelf voorbeelden)?
4. Hoe staat men in uw organisatie tegenover het uitbreiden van deeltijdarbeid (wel of niet gewenst, waarom wel/niet)?
5. Zijn er mogelijkheden voor het uitbreiden van deeltijdarbeid (waar wel/niet, verschil m/v, functies, functieniveau)?
6. Er wordt wel gezegd dat (kleine) deeltijders niet meer willen werken. Wat is uw mening hierover?

## 6. Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid

1. Onder welke voorwaarden zou u meer uren willen gaan werken?
2. Wat moet een organisatie doen om het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen mogelijk te maken, wat zie u als mogelijkheden, hoe zou u dit aanpakken?
3. Wat zouden leidinggevenden kunnen doen om het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen mogelijk te realiseren, wat P&O. Is er een rol voor de OR?
4. Overige aanbevelingen, opmerkingen, aanvullingen .....

### Kaart A

1. geen vacatures, geen personeelstekort
2. teveel organisatorische rompslomp
3. het type werk laat grotere banen niet toe
4. in de werkplanning/het rooster zijn kleinere banen handiger
5. de vraag van onze klanten vraagt om inzet van deeltijders
6. extra uren zijn te duur (bijvoorbeeld als mensen op zondag gaan werken)
7. (kleine) deeltijders zijn goedkoper
8. (kleine) deeltijders werken efficiënter
9. ziekte en grijs verzuim zal toenemen
10. deeltijders willen niet meer uren werken
11. deeltijders kunnen grotere banen niet aan
12. met kleine deeltijdbanen trekken we meer werknemers aan