

EVALUATIE VAN DE WET EVEN-
REDIGE VERTEGENWOORDIGING
VROUWEN IN LEIDINGGEVENDE
FUNCTIES

- eindrapport -

dr. M. Gemmeke
dr. M. de Weerd

Amsterdam, 16 mei 2001
Regioplan publicatie nr. OA-233

Regioplan Onderwijs en Arbeidsmarkt
Leidsegracht 105-a
1017 ND Amsterdam
Tel.: 020 - 6253377
Fax: 020 - 6236191

Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan
Onderwijs en Arbeidsmarkt B.V. in opdracht
van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschappen, directie Arbeidsvoorwaarden
en Beroepskwaliteit.

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding.....	1
1.1	Achtergrond van het onderzoek.....	1
1.2	Onderzoeksvragen.....	2
1.3	Opzet van het onderzoek en respons.....	4
1.4	Leeswijzer.....	8
2	Ontwikkeling in het aandeel van vrouwen en de invloed van documenten met streefcijfers.....	11
2.1	Inleiding.....	11
2.2	Primair onderwijs.....	11
2.3	Voortgezet onderwijs.....	16
2.4	De BVE-sector, het HBO en het WO.....	18
3	Mogelijke effecten van de WEV op het personeelsbeleid van instellingen.....	21
3.1	Inleiding.....	21
3.2	Primair onderwijs.....	22
3.3	Voortgezet onderwijs.....	27
3.4	BVE-sector.....	30
3.5	Hoger Beroepsonderwijs.....	32
3.6	Wetenschappelijk onderwijs.....	35
3.7	Samenvatting en conclusies.....	38
4	Beleid en praktijk ten aanzien van vrouwen in leidinggevende functies	43
4.1	Inleiding.....	43
4.2	Primair onderwijs.....	44
4.3	Voortgezet onderwijs.....	54
4.4	BVE-sector.....	61
4.5	Hoger Beroepsonderwijs.....	65
4.6	Wetenschappelijk onderwijs.....	70
5	Managementstijl van mannelijke en vrouwelijk directieleden.....	79
5.1	Inleiding.....	79
5.2	Opzet en methode van onderzoek.....	80
5.3	Managementrollen en taken in het primair onderwijs.....	82
5.4	Managementrollen en taken in het voortgezet onderwijs.....	89
5.5	Conclusies.....	96

6	Samenvatting en conclusies.....	99
6.1	De invloed van het document met streefcijfers op het aandeel van vrouwen in directiefuncties.....	99
6.2	Beleid ten aanzien van vrouwen in directiefuncties.....	100
6.3	Invloed van de WEV op het beleid van instellingen ten aanzien van vrouwen in leidinggevende functies.....	103
6.4	Managementstijl van mannelijke en vrouwelijke directieleden.....	107
	Literatuur.....	115
	Bijlagen	
	Bijlage 1: Itemlijst primair onderwijs.....	117
	Bijlage 2: Vragenlijst.....	149

1 INLEIDING

1.1 Achtergrond van het onderzoek

Het aandeel van vrouwen in leidinggevende posities in het onderwijs is nog steeds relatief laag. Van de schooldirecteuren in het basisonderwijs is in 2000 bijvoorbeeld bijna vijftien procent vrouw. Het vrouwelijk aandeel binnen de directies in het voortgezet onderwijs ligt op acht procent (Uitleg 8, 21 maart 2001). De vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende posities in de sector onderwijs staat over het geheel genomen bij lange na niet in verhouding tot hun aandeel in deze sector.

Sinds maart 1997 is de Wet Evenredige Vertegenwoordiging (WEV) van kracht. Deze verplicht het bevoegd gezag van onderwijsinstellingen om eenmaal in de vier jaar een plan met streefcijfers met betrekking tot het aantal vrouwen in de beoogde functies vast te leggen, als ook maatregelen waarmee zij denkt de streefcijfers binnen de instelling te realiseren. De gedachte achter de planverplichting is dat onderwijsinstellingen die het beleid ten aanzien van vrouwen in management/hogere functies op deze wijze hebben geformaliseerd, bewuster en sneller over zullen gaan tot het aanstellen van vrouwen in deze functies. Voor het primair en voortgezet onderwijs heeft de WEV betrekking op de functies van directeur en adjunctdirecteur, voor de BVE-sector betreft het leden van de centrale directie en colleges van bestuur, terwijl het in het HBO en WO gaat om functies op het niveau van schaal 13 of hoger (voor het WO: *onderzoeksfuncties*). De planverplichting geldt overigens alleen voor instellingen waarbij sprake is van ondervertegenwoordiging van vrouwen in die functies.

Het is inmiddels vier jaar geleden dat de WEV van kracht is geworden. Met de ingang van de WEV is mede vastgelegd dat de wet na vier jaar geëvalueerd zou worden. Na vier jaar zou immers bekeken kunnen worden in hoeverre de streefcijfers die onderwijsinstellingen vast hadden gelegd, zijn gerealiseerd. De veronderstelling dat het bevoegd gezag van de onderwijsinstellingen vanaf 1997 reeds plannen met streefcijfers heeft opgesteld is echter al in eerder onderzoek gelogenstraft (van Bergen et. al. 2000; Inspectie van het onderwijs 1999; Van der Ploeg, 1998). Een evaluatieonderzoek naar de WEV kan en moet zich daarom niet beperken tot het aandeel vrouwen dat in de beoogde functies werkzaam is.

Mogelijke redenen waarom minder vrouwen in leidinggevende posities doordringen, zijn dat dergelijke functies weinig mogelijkheden bieden om arbeid met zorgtaken te combineren

doordat er minimaal een fulltime beroep op managers wordt gedaan¹) en dat de heersende wervings- en selectiemethoden de kansen van vrouwen verkleinen. Voor het wetenschappelijk onderwijs geldt bijvoorbeeld dat vrouwen minder vaak opgenomen zijn in de netwerken die een grote rol spelen bij de vervulling van een hoogleraarpositie (adviesraad Wetenschaps- en technologiebeleid nr. 43). Bij een evaluatie van de WEV zou daarom bekeken moeten worden in hoeverre de wet en de daarin opgenomen planverplichting heeft bewerkstelligd dat instellingen hun personeelsbeleid op deze punten hebben aangepast.

Een ontwikkeling die mogelijk van (positieve) invloed is op de ontwikkeling van het aandeel van vrouwen in leidinggevende posities is de veranderde visie op leiderschap. Van leidinggeven worden heden ten dage vooral vaardigheden gevraagd waarover juist vrouwen vaak zouden beschikken. In het kader van de evaluatie van de WEV was er vanuit het Ministerie van OCenW dan ook de behoefte aan nader onderzoek naar de vraag of er een verschil in managementstijl is te constateren tussen vrouwelijke en mannelijke leidinggeven.

Regioplan Onderwijs en Arbeidsmarkt heeft in opdracht van het Ministerie van OCenW het onderzoek naar de WEV uitgevoerd. Dit rapport bevat daar het verslag van. In de rest van dit hoofdstuk beschrijven we de onderzoeksvragen die in het onderzoek beantwoord worden, de opzet van het onderzoek en de respons. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer.

1.2 Onderzoeksvragen

Hiervoor hebben we laten zien dat er bij een evaluatieonderzoek naar de WEV verschillende vragen opkomen. De volgende onderzoeksvragen stonden centraal:

1) Stellen instellingen met een plan met streefcijfers zoals bedoeld in de WEV verhoudingsgewijs meer of minder vrouwelijke managers aan dan instellingen zonder plan?

Deze vraag naar mogelijke verschillen tussen instellingen met en zonder beleidsplan in het aantal vrouwen dat in managementfuncties is aangesteld, ligt vanuit een evaluatie van de WEV voor de hand. We leggen hier evenwel nu reeds de nadruk op het feit dat het antwoord op die vraag nauwelijks conclusies toelaat. Als gevonden zou worden dat instellingen mét een beleidsplan meer vrouwen in de bedoelde functies hebben aangesteld dan instellingen zónder plan, is het verleidelijk uit het bestaan van zo'n verband ten onrechte een goede werking van de WEV af te leiden. Het ligt immers voor de hand dat instellingen mét een beleids-

¹ Uit onderzoek naar werkdruk van managers in het PO, het VO en de BVE-sector kwam naar voren dat in die sectoren respectievelijk gemiddeld 10, 12 en 10 uur per week wordt overgewerkt. Zie Beerends et. al. 2000.

plan al vóór de invoering van de WEV een meer emancipatoir beleid voerden en juist daarvoor goed in staat (of gemotiveerd) waren een beleidsplan op te stellen (waarin dan de feitelijk al bestaande praktijk wordt beschreven). Hoewel er dus een verband aantoonbaar kan blijken, is er geen sprake van een oorzakelijk verband. Om die reden ligt de nadruk van het onderzoek vooral op *hoe* de beleidsplannen voor streefcijfers bijdragen aan de verbetering van de managementpositie van vrouwen (in het onderwijs). De tweede onderzoeksvraag luidt dan ook:

2) In hoeverre draagt de WEV bij aan de verbetering van de managementpositie van vrouwen in het onderwijs?

Onderzoeksvraag 2 is verder uitgesplitst in de volgende vragen:

- *Hoe is het beleid en de praktijk van instellingen voor wat betreft het werven en selecteren bij het benoemen van nieuwe directieleden?*
- *Welke specifieke arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden gelden voor managers?*
- *Welke specifieke faciliteiten voor scholing en loopbaanbegeleiding worden geboden?*
- *Welke functie-eisen en functieprofielen worden gehanteerd?*
- *Hoe is de organisatie van het management van de instelling weergegeven en welke mogelijkheden biedt dat (voor bijvoorbeeld in deeltijd werken) en welke verplichtingen schept dat (bijvoorbeeld op afroep beschikbaar zijn)?*
- *Wat is globaal het aanbod van vrouwen voor managementfuncties?*
- *Wat is de betekenis van de aanwezigheid en inhoud van een plan volgens de WEV geweest bij elk van de bovengenoemde factoren?*

De derde onderzoeksvraag luidt:

3) Zijn er door vrouwelijke managers veranderingen in de managementstijl te constateren, met name op de aspecten organisatorisch en onderwijskundig leiderschap?

Onderzoeksvraag 3 is uitgesplitst in de volgende vragen:

- *In hoeverre is er sprake van verschillen in leiderschapsrollen tussen mannelijke en vrouwelijke managers?*
- *In hoeverre is er sprake van een verschil in taakopvatting tussen mannelijke en vrouwelijke managers?*

1.3 Opzet van het onderzoek en respons

Voor de beantwoording van de in de vorige paragraaf gestelde onderzoeksvragen is gebruik gemaakt van een kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksaanpak. Het onderzoek is uitgevoerd in drie fasen die parallel liepen met de drie hoofdvragen:

FASE 1: deelonderzoek naar het verband tussen aanstellen van vrouwelijke managers en het hebben van een beleidsplan;

FASE 2: deelonderzoek naar de werking van het beleidsplan bij het aanstellen van nieuwe managers;

FASE 3: deelonderzoek naar verschillen in leiderschapsrollen.

De WEV verschilt voor wat betreft de uitwerking per subsector. Niet alleen zijn er verschillen in de functies waarop de wet zich richt, ook de organisatorische inrichting en bijvoorbeeld de schaal van instellingen in de verschillende onderwijssectoren zijn zeer verschillend. Daarom konden sommige onderzoeksvragen wel voor de ene en niet voor de andere subsector worden beantwoord. Om een duidelijk overzicht te geven welke onderzoeksvragen in onze opzet voor welke subsectoren worden beantwoord, hebben we één en ander samengevat in onderstaand schema:

sector	fase 1	fase 2	fase 3
primair onderwijs	×	×	×
voortgezet onderwijs	×	×	×
BVE-sector		×	
hoger beroepsonderwijs		×	
wetenschappelijk onderwijs		×	

Fase 1

Voor de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag hebben we kwantitatieve analyses uitgevoerd op reeds bestaande gegevens. Dat betreft in de eerste plaats gegevens van de Inspectie van het onderwijs over instellingen die wel en instellingen die niet beschikken over een plan zoals bedoeld in de WEV. In de tweede plaats betreft het gegevens over de ontwikkeling van het aantal vrouwen in de door de WEV beoogde functies. Daarvoor is voor het PO en het VO gebruik gemaakt van IPTO-gegevens (de Integrale Personeelstelling Onderwijs) van 1997, 1998 en 1999. Voor de BVE-sector hebben we personeelsontwikkelingen in de door de WEV beoogde functies geïnventariseerd aan de hand van de BVE-gidsen van de afgelopen drie jaren. Gegevens over het aantal vrouwen in functies van schaal 13 en hoger in het HBO zijn verkregen van de HBO-raad. De kengetallen over het personeel die de VSNU verzamelt, boden inzicht in de ontwikkeling van het aantal vrouwen in UHD- en hoogleraarposities.

Anders dan door de opdrachtgever in de onderzoeksaanvraag werd gesteld, bleek de Inspectie van het onderwijs alleen gegevens beschikbaar te hebben met betrekking tot het hebben van WEV-plannen voor het primair en het voortgezet onderwijs.

De eerste onderzoeksvraag kan om die reden alleen voor sectoren PO en VO worden beantwoord. Voor de BVE, het HBO en het WO moeten we het laten bij een beschrijving van de ontwikkeling van het aandeel van vrouwen in de door de WEV beoogde functies.

Van het ministerie kregen wij de informatie dat in het WO inmiddels alle instellingen over een plan met streefcijfers beschikten. Dit zou ook het geval zijn in het HBO, maar daarover hebben wij gedurende het onderzoek andere informatie gekregen.

Fase 2

In de tweede fase van het onderzoek is met behulp van telefonische interviews de tweede onderzoeksvraag beantwoord. Voor de telefonische interviews is een selecte steekproef van instellingen² getrokken. Omdat we ons in de telefonische interviews in tweede fase van het onderzoek onder meer zouden concentreren op recente wervings- en selectieprocedures voor door de WEV beoogde functies moest eerst een selectie gemaakt worden van instellingen waar dergelijke procedures plaats hebben gehad in de periode tussen 1997 en 1999.³ Vervolgens hebben we de helft van de selectie laten bestaan uit instellingen waar het aandeel van vrouwen niet groter is geworden of zelfs is gedaald. De andere helft van de selectie betrof instellingen waarvan het aandeel van vrouwen in WEV-functies toegenomen. De selectie is op die wijze gemaakt om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de praktijk van wervings- en selectieprocedures en het beleid ten aanzien van vrouwen met betrekking tot dergelijke functies. Instellingen die in 1997 al een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in het management hadden, zijn niet geselecteerd⁴. Bij de selectie van instellingen is vervolgens gestreefd naar een zo gevarieerd mogelijke groep van instellingen binnen iedere sector. Daardoor ontstaat een brede kijk op hetgeen zich in de praktijk afspeelt. Dat betekent dat zowel grote als kleine instellingen geselecteerd zijn van verschillende denominaties uit alle vier de regio's in Nederland. In het PO is bovendien rekening gehouden met het aantal scholen binnen een bestuur. Uit de BVE-sector zijn zowel ROC's als vakinstellingen in het onderzoek betrokken. In het HBO is naast bovengenoemde zaken nog rekening gehouden met het opleidingsaanbod van de instellingen. Er zijn zowel instellingen met een klein als met

2 In het PO gaat het om een selectie van schoolbesturen.

3 In 1997 werd de WEV van kracht. De meest recente personeelscijfers uit de verschillende onderwijssectoren hebben betrekking op 1999.

4 Hierop vormt een van de geselecteerde BVE-instellingen een uitzondering. Het was anders niet mogelijk om binnen de BVE-sector voldoende cases te selecteren.

een groot aanbod van opleidingen geselecteerd. Alle opleidingsectoren⁵ behalve landbouw zijn in het onderzoek vertegenwoordigd.

In het WO is de selectie iets anders in zijn werk gegaan. Het onderzoek binnen die sector is uitgevoerd op faculteitsniveau, omdat de uitvoering van het personeelsbeleid van universiteiten daar plaatsvindt en wervings- en selectieprocedures op dat niveau worden uitgevoerd. In het onderzoek zijn zoveel mogelijk universiteiten benaderd en zijn faculteiten uit alle HOOP-gebieden, behalve landbouw⁶, geselecteerd. We streefden ernaar vergelijkbare faculteiten bij verschillende typen universiteiten te selecteren, bijvoorbeeld een economische faculteit bij zowel een ‘algemene’ als een ‘economische’ universiteit. Dit uitgangspunt had eveneens ten doel een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de werking van de WEV in de universitaire wereld.

In de beschrijving van de resultaten van de interviews worden geen verbanden gelegd tussen kenmerken van de onderwijsorganisaties als denominatie en grootte in de verschillende sectoren en de gevolgen van de WEV. Om dergelijke verbanden te kunnen leggen is het aantal interviews in iedere sector te klein.

De telefonische interviews zijn gehouden met personen die goed op de hoogte zijn van het personeelsbeleid van de eigen instelling en die betrokken zijn geweest bij de meest recente benoemingsprocedure voor een functie waarop de WEV betrekking heeft. In het BO was dat meestal een lid van het bestuur, een directielid of een beleidsmedewerker van een afdeling onderwijs of bestuurscommissie van de gemeente. In het SO zijn instellingen geselecteerd maar hebben de interviews meestal plaatsgevonden met een vertegenwoordiger van het bestuur omdat het beleid van SO-instellingen meestal op bestuursniveau wordt gemaakt. In het VO is de geïnterviewde vaak een directielid of in het geval van openbare instellingen een beleidsmedewerker. In de BVE, het HBO en het WO zijn meestal personeelsfunctionarissen of andere stafmedewerkers en nu en dan leden van het CVB en decanen van faculteiten geïnterviewd.

Respons

In het PO zijn 31 interviews afgenomen waarvan 21 bij besturen in het regulier basisonderwijs en 10 bij instellingen in het speciaal onderwijs. Drie besturen/instellingen wilden wegens tijdgebrek niet aan een interview meewerken. In het VO zijn 15 interviews afgenomen. Tijdgebrek was voor hen reden om geen medewerking te verlenen aan een interview.

5 In het HBO worden zeven sectoren onderscheiden: hoger economisch onderwijs, hoger pedagogisch onderwijs, hoger technisch en natuurwetenschappelijk onderwijs, hoger gezondheidsonderwijs, kunstonderwijs, hoger sociaal-agogisch onderwijs, en hoger agrarisch onderwijs. Het agrarisch onderwijs is niet in het onderzoek meegenomen omdat zij niet door het Ministerie van OCenW wordt bekostigd.

6 Het HOOP -gebied Landbouw is niet in het onderzoek meegenomen omdat deze sector maar aan één universiteit vertegenwoordigd is. Bovendien wordt deze universiteit niet bekostigd door het Ministerie van OCenW.

In de BVE, het HBO en het WO zouden tien interviews per sector gehouden worden. In de BVE-sector bleek het niet mogelijk in de periode van het onderzoek tien instellingen bereid te vinden aan het onderzoek deel te nemen. In die sector waren uiteindelijk negen instellingen bereid mee te werken aan een telefonisch interview. Vier instellingen wilden niet aan het onderzoek meewerken. Daarvoor werden tijdgebrek en medewerking aan andere onderzoeken die in dezelfde periode werden gehouden als reden opgegeven.

In het HBO waren alle benaderde instellingen bereid om aan een interview mee te werken. In het WO zijn elf instellingen benaderd. Twee instellingen wilden niet aan het onderzoek meewerken. In het ene geval was tijdgebrek op de afdelingen personeelszaken de reden. De andere instelling weigerde medewerking omdat medewerkers op het niveau van de faculteit niets van het emancipatiebeleid af zouden weten. Bij de negen instellingen die wel mee wilden werken zijn interviews gehouden met personen van faculteiten in de HOOP-gebieden: natuur (1), gezondheidszorg (2), economie (2), recht (1), gedrag en maatschappij (2), en taal en cultuur (1). Alleen voor het HOOP-gebied economie gaat het om faculteiten aan verschillende typen universiteiten, te weten een algemene en een economische universiteit.

Voorafgaand aan het interview hebben we gevraagd of de instelling over een plan in het kader van de WEV beschikte en zo ja, of wij dat plan konden krijgen. Een deel van de geselecteerde instellingen bleek geen plan te hebben. In tabel 1.1 is per sector aangegeven om hoeveel van de instellingen het gaat. Daarbij is binnen de sectoren een onderscheid gemaakt tussen de instellingen waar het aandeel vrouwen in door de WEV beoogde functies is toegenomen en de instellingen waar het aandeel vrouwen in die functies gelijk is gebleven of is toegenomen. Uit de tabel blijkt dat er onder de geselecteerde instellingen geen verband is tussen de verandering in het aandeel vrouwen op door de WEV beoogde posities en het hebben van een plan; bij instellingen met plan is het aandeel vrouwen ongeveer even vaak toegenomen als bij instellingen zonder plan. Dat geldt voor alle sectoren. De sector WO is niet in de tabel opgenomen omdat alle instellingen in het WO over een plan met streefcijfers beschikken. Binnen deze sector was bij alle instellingen een toename van het aandeel vrouwen in door de WEV beoogde posities. In de beschrijving van de resultaten in de volgende hoofdstukken maken we een onderscheid tussen instellingen die wel en instellingen die geen plan hebben in het kader van de WEV. Mede door vergelijkingen te maken tussen instellingen met en instellingen zonder plan wordt het effect van de WEV onderzocht.

Tabel 1.1 Hebben geselecteerde instellingen in de verschillende onderwijssectoren een plan met streefcijfers?

Toe- of afname per sector	Plan met streefcijfers	
	ja	nee
BO-toename	6	5
BO-afname of gelijk	6	4
SO-toename	2	3
SO-afname of gelijk	3	2
VO-toename	3	5
VO-afname of gelijk	0	7
BVE-toename	3	2
BVE-afname of gelijk	2	2
HBO-toename	2	3
HBO-afname of gelijk	3	2

Voor de telefonische interviews is in samenspraak met de opdrachtgever voor iedere onderwijssector een itemlijst vastgesteld (zie bijlage 1). De itemlijsten voor de verschillende sectoren zijn zoveel mogelijk gelijk gehouden, waardoor een vergelijking tussen de sectoren mogelijk is. Een telefonisch interview duurde ongeveer drie kwartier. De interviews zijn afgenomen in februari en maart 2001. Het interview bestond uit twee delen. In het eerste deel werd de meest recente benoemingsprocedure voor een WEV-positie besproken. In het tweede deel van het interview kwam het emancipatie- en personeelsbeleid van de instelling aan bod.

Fase 3

Op grond van gegevens die zijn verzameld in het kader van het onderzoek naar werkdruk van directieleden in het PO en het VO dat vorig jaar is uitgevoerd, beantwoorden we de derde onderzoeksvraag naar verschillen in managementstijl tussen mannelijke en vrouwelijke directieleden. Voor het PO beschikken we over gegevens van 680 directieleden, waarvan 118 vrouwen. In het VO gaat het om 550 directieleden waarvan 40 vrouwen. Van al deze personen weten we hoe zij hun eigen managementrol zien en wat hun taakomschrijving en taakuitvoering is.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beantwoorden we de eerste vraag van het onderzoek: zijn er verschillen in de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de door de WEV beoogde functies tussen instellingen met en instellingen zonder een plan? Die vraag laat zich zoals uitgelegd in de vorige paragraaf, alleen beantwoorden voor het PO en het VO. Dat gebeurt in de eerste paragraaf van het hoofdstuk. De BVE-sector, het HBO en het WO worden beschreven in paragraaf 2.2. Daarbij beperken we ons tot een beschrijving van het aandeel van vrouwen in de beoogde functies.

In hoofdstuk 3 beantwoorden we een deel van de tweede onderzoeksvraag. We beschrijven in hoeverre de WEV bijdraagt aan een verbetering van de managementpositie van vrouwen vanuit het perspectief van de onderwijsinstellingen: is het beleid van die instellingen veranderd als gevolg van de WEV en welk effect zien zij van de wet. De vijf onderwijssectoren worden achtereenvolgens behandeld.

In hoofdstuk 4 wordt eveneens een deel van de tweede onderzoeksvraag beantwoord. In dat hoofdstuk wordt het beleid beschreven dat instellingen hebben geformuleerd met als doel het aandeel vrouwen in door de WEV beoogde functies te vergroten. Daarnaast beschrijven we in dat hoofdstuk de wervings- en selectieprocedures voor die functies. Dit hoofdstuk bestaat eveneens uit vijf delen, voor elk van de sectoren één. Elk van deze delen is onderverdeeld in drie subparagrafen. De eerste subparagraaf beschrijft het beleid van de instellingen waarmee zij al dan niet het aandeel vrouwen in de door de WEV beoogde posities proberen te vergroten. De tweede subparagraaf beschrijft concrete benoemingsprocedures voor functies waarop de WEV betrekking heeft. In de derde subparagraaf worden beleid en procedures met elkaar vergeleken. Daaruit wordt duidelijk of instellingen juist meer of minder doen dan zij op papier hebben staan en om welke reden zij meer of minder doen.

In hoofdstuk 5 wordt de derde onderzoeksvraag beantwoord. We onderzoeken of mannelijke en vrouwelijke directieleden in het PO en het VO van elkaar verschillen voor wat betreft hun zelfbeeld als manager en hun taakomschrijving en taakopvatting.

In hoofdstuk 6 geven we de samenvatting en de conclusies van de voorafgaande hoofdstukken en formuleren we een aantal aanbevelingen met betrekking tot de WEV.

2 ONTWIKKELING IN HET AANDEEL VAN VROUWEN EN DE INVLOED VAN DOCUMENT MET STREEFCIJFERS

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de ontwikkeling in het aandeel van vrouwen in leidinggevende posities in het onderwijs in alle sectoren. Dit dient twee doelen. Allereerst is het van belang voor de rest van het rapport inzicht te hebben in deze ontwikkeling, om te begrijpen in welke context de instellingen hun beleid ten aanzien van vrouwen in leidinggevende posities ontwikkelen en in de praktijk brengen. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk de eerste onderzoeksvraag beantwoord. Deze luidt:

Stellen instellingen met een plan met streefcijfers zoals bedoeld in de WEV verhoudingsgewijs meer of minder vrouwelijke managers aan dan instellingen zonder plan?

Deze vraag is onderzocht voor die sectoren waarvoor wij gegevens hadden met betrekking tot het beschikken over een document met streefcijfers, namelijk het reguliere basisonderwijs en voortgezet onderwijs¹. Voor scholen voor speciaal onderwijs (SBO, VSO en expertisecentra), noch voor de sector beroepsonderwijs en volwasseneneducatie, noch voor het hoger beroepsonderwijs konden wij over dergelijke gegevens beschikken. Voor het wetenschappelijk onderwijs geldt dat alle instellingen een document met streefcijfers hebben, waardoor de relatie met de ontwikkeling in het aandeel van vrouwen niet onderzocht kan worden. Voor het speciaal onderwijs en de sectoren BVE, HBO en WO wordt daarom in dit hoofdstuk volstaan met een beschrijving van de ontwikkeling in het aandeel van vrouwen in leidinggevende posities.

2.2 Primair onderwijs

2.2.1 Ontwikkeling in het aandeel van vrouwen in directiefuncties

Om de ontwikkeling in het aandeel van vrouwen in directiefuncties te kunnen beschrijven is gebruik gemaakt van de Integrale Personeelstelling Onderwijs (IPTO). In deze jaarlijkse tellingen wordt bijgehouden hoe het personeelsbestand in het onderwijs (PO en VO) naar onder andere functie, sekse en leeftijd is opgebouwd. De teldatum is telkens 1 oktober. De personeelsgegevens per school in de IPTO van 1997, 1998 en 1999 zijn aan elkaar gekoppeld,

¹ Deze gegevens zijn ons door de Onderwijsinspectie ter beschikking gesteld.

waardoor duidelijk wordt hoeveel (adjunct)directeuren er in elk van de jaren op de school aangesteld zijn, hoeveel vrouwen er onder de directieleden zijn en hoe hun aandeel zich door de jaren heen ontwikkelt. Voor het basisonderwijs zijn de gegevens niet op school- maar op bestuursniveau bekeken, omdat de WEV zich voor het basisonderwijs op besturen richt. Voor het speciaal onderwijs echter wordt naar de ontwikkeling op schoolniveau gekeken, conform de bedoeling van de WEV².

In tabel 2.1 is het percentage vrouwen onder directieleden en adjunctdirecteuren weergegeven naar subsector in respectievelijk 1997, 1998 en 1999.

Tabel 2.1 Ontwikkeling in het aandeel van vrouwen in directiefuncties in het primair onderwijs (in procenten, totalen tussen haakjes)³

	1997	1998	1999
Basisonderwijs	25 % (10968)	24,4 % (10235)	25,2 % (10076)
Directeuren	12,8 % (6767)	13 % (6577)	13,7 % (6451)
Adjunctdirecteuren	44,6 % (4201)	44,9 % (3658)	45,6 % (3625)
Speciaal onderwijs	14,4 % (1523)	15,1 % (1435)	15,8 % (1416)
Directeuren	8,8 % (821)	8,9 % (787)	9,7 % (754)
Adjunctdirecteuren	20,9 % (702)	22,5 % (648)	22,8 % (662)

Bron: IPTO 1997, 1998 en 1999

Tussen 1997 en 1998 zien we een lichte daling optreden in het percentage vrouwen onder directieleden in het basisonderwijs. Tussen 1998 en 1999 neemt het aandeel vervolgens weer toe. Bekijken we de ontwikkeling in het aandeel vrouwen voor directeuren en adjunctdirecteuren apart dan is wel een gelijkmatige toename van het aandeel van vrouwen te zien. Dit kan doordat het aandeel van adjunctdirecteuren op het totaal aantal directeuren is afgenomen tussen 1997 en 1998. Onder die groep is juist het aandeel van vrouwen groter dan onder de gewone directeuren. De verschillen tussen de jaren zijn overigens telkens zeer klein⁴. Ook op bestuursniveau is er geen sterke toename te zien. Gemiddeld is in het basisonderwijs de toename van het percentage vrouwen in directiefuncties tussen 1997 en 1999 vrijwel nihil. In 1997 had 41 procent van de besturen geen vrouwen in leidinggevende functies, terwijl bij

2 In de resultaten over het speciaal onderwijs zijn ook de gegevens over scholen voor speciaal voortgezet onderwijs opgenomen. Dit is gedaan om de vergelijkbaarheid tussen de situatie voor ingang van de wet op het primair onderwijs (augustus 1998) en van daarna te optimaliseren.

3 In de tabel valt op dat het aantal adjunct-directeuren in het basisonderwijs tussen 1997 en 1998 met een vrij groot aantal ineens afneemt. De afname zou wellicht te maken kunnen hebben met het ontstaan van bovenschools management waarbij op een aantal scholen de functie van adjunct verdween. Waarom de sterke afname ineens in 1998 plaatsvindt, weten we echter niet.

4 De hier gevonden cijfers wijken iets af van de resultaten die in de Thermometer Vrouw en Management worden gerapporteerd. (Uitleg 5, 10 februari 1999, Uitleg 11, 23 februari 2000 en Uitleg 8, 21 maart 2001). Dit komt waarschijnlijk doordat aan de IPTO, waaraan wij onze resultaten ontleen, een net iets andere groep scholen meewerkt dan in CASO zit, waarop de Thermometer is gebaseerd. Beide databestanden omvatten echter 95 á 98 procent van alle scholen voor primair onderwijs en zijn zeer representatief voor de gehele populatie van scholen.

vijf procent van de besturen sprake was van evenredige vertegenwoordiging (minimaal 74 procent van de directieleden is vrouw). In de meeste gevallen bestaat dan de gehele directie uit vrouwen. Twee jaar later was in dit beeld weinig veranderd (gegevens niet in tabel).

In het speciaal onderwijs liggen de percentages vrouwelijke directeuren en adjunctdirecteuren aanzienlijk lager dan in het basisonderwijs. De toename in het aandeel vrouwen is er wel iets sterker. De gemiddelde toename per school ligt rond de 1 procentpunt. In 1997 had driekwart van de scholen in het speciaal (voortgezet) onderwijs helemaal geen vrouwen in de directie, terwijl precies vijf procent de grens van evenredige vertegenwoordiging haalde (61 procent of meer van de directieleden is vrouw). Die laatste groep scholen is in 1999 iets gegroeid naar 5,5 procent (gegevens niet in tabel).

Van alle besturen van scholen voor basisonderwijs bleef bij ruim 55 procent het aandeel van vrouwen in directiefuncties tussen 1997 en 1999 gelijk (zie tabel 2.2). Bij 20 procent was er sprake van een afname, 22 procent zag het aandeel vrouwen stijgen. Onder de groep besturen waar het aandeel vrouwen in directiefuncties gelijk bleef, was echter een grote groep waar in de onderzochte periode geen vacatures vervuld hoefden te worden. Daar kon het aandeel van vrouwen in de directie zich alleen wijzigen wanneer mannelijke (leidt tot toename van het percentage vrouwen), of vrouwelijke (leidt tot afname in het percentage vrouwen) directieleden vertrokken. Juist de groep besturen waar zich wel vacatures voor directiefuncties voordeden is interessant voor dit onderzoek, omdat zij in de gelegenheid zijn geweest het aandeel vrouwen in de directie daadwerkelijk te doen toenemen. Door in de IPTO-bestanden na te gaan of de CASO-stamnummers van de directieleden wijzigden binnen een bestuur, kon worden nagegaan of er überhaupt wijzigingen in de samenstelling van de directie hadden plaatsgevonden. Kijken we alleen naar die besturen waar zich procedures voor de vervulling van een directiefunctie hebben voorgedaan (831 besturen), dan zien we dat 38 procent van hen het aandeel vrouwen in directiefuncties zag toenemen, bij 28 procent bleef het gelijk en bij weer eens 34 procent nam het aandeel af. In het speciaal onderwijs is het aandeel van vrouwen in directiefuncties bij maar liefst 80 procent van de scholen gelijk gebleven. Dit zou er mee te maken kunnen hebben dat in het speciaal onderwijs weinig procedures voor de werving van directieleden zijn, en daardoor weinig mutaties in het directiebestand. Als het aandeel vrouwen toeneemt, dan zal dat vaak gebeuren door het vertrek van (mannelijke) directeuren en de afname van het totaal aantal directieleden van de school. Echter, ook wanneer we alleen naar de scholen kijken waar vacatures zijn geweest zien we nog een vrij grote groep waar het aandeel vrouwen gelijk blijft.

Tabel 2.2 Ontwikkeling per bestuur van het aandeel vrouwen in directiefuncties in het primair onderwijs tussen 1997 en 1999 (in procenten, totalen tussen haakjes)

	Basisonderwijs		Speciaal onderwijs	
	Alle besturen	Besturen met vacatures	Alle besturen	Besturen met vacatures
Afname	20 (363)	34 (281)	7 (50)	12 (21)
Gelijk	57 (1008)	28 (233)	80 (544)	62 (111)
Toename	22 (393)	38 (317)	12 (82)	26 (47)
N	1764	831	676	179

Bron: IPTO 1997, 1998 en 1999

2.2.2 De invloed van de aanwezigheid van een document met streefcijfers op het aandeel van vrouwen in directiefuncties (BO)

Voor het basisonderwijs is onderzocht of de toename in het aandeel vrouwen in directiefuncties hoger is voor besturen met een document met streefcijfers, dan voor besturen zonder zo'n document. De verplichting om een dergelijk document met streefcijfers op te stellen is immers het instrument waarmee het doel van de Wet Evenredige Vertegenwoordiging wordt nagestreefd.

Uit eerder onderzoek van Regioplan (Van der Ploeg 1998, Van Bergen *et al.* 2000) bleek dat in 1999 bijna de helft (45%) van de besturen in het basisonderwijs een document met streefcijfers had opgesteld. In 1997 was dat nog 25 procent. In het speciaal onderwijs had ruim 40 procent van de scholen dat gedaan (in 1998: 30%) en in het voortgezet onderwijs bijna een derde (in 1998: 18%). Als redenen waarom men niet over een document met streefcijfers beschikt werden genoemd dat men nog niet klaar is met de besluitvorming, dat men er (nog) geen tijd voor heeft gehad en dat het onderwerp geen prioriteit heeft (Van Bergen *et al.* 2000: p. 21-22). In de interviews die ten behoeve van de evaluatie van de WEV zijn gehouden, en waarover in hoofdstuk 3 en 4 met name wordt gerapporteerd, is ook gevraagd naar de reden, indien men niet over een document met streefcijfers beschikte. Opvallend is dat daarbij door respondenten in het primair onderwijs ook regelmatig werd genoemd dat men al een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties had. Vaak bleek het daarbij echter om een aandeel van 50% vrouwen in de directie te gaan, terwijl de WEV pas bij 76% vrouwen in de directie van evenredige vertegenwoordiging spreekt.

Verwacht kan worden dat, indien besturen de verplichting om streefcijfers op te stellen en daarbij maatregelen te formuleren serieus nemen, het aandeel vrouwen inderdaad bij besturen met een document sterker zal zijn toegenomen dan bij instellingen zonder zo'n document. Echter, uit het aantreffen van een dergelijk verband mag niet zonder meer worden afgeleid dat het hebben van een document met streefcijfers het aandeel van vrouwen in directiefuncties doet toenemen. Het zou evengoed zo kunnen zijn dat besturen die bij het van kracht

worden van de WEV al een eind op weg waren met het ontwikkelen van beleid op het gebied van vrouwen en management, of die zelfs al meer vrouwen in dergelijke functies hadden benoemd, makkelijker in staat waren een document met streefcijfers op te stellen. De causaliteit van het verband kan dan ook niet uit de bevindingen worden afgeleid.

Om het verband tussen het beschikken over een document met streefcijfers en de groei in het aandeel van vrouwen te kunnen onderzoeken is gebruik gemaakt van gegevens van de Onderwijsinspectie. Deze hebben betrekking op 1616 scholen die bezocht zijn in het kader van het Integrale Schooltoezicht 1999/2000 of het Reguliere Schooltoezicht van 1999. De aard van de gegevens maakt het nog minder goed mogelijk om iets te zeggen over de invloed van een document met streefcijfers op de toename in het aandeel van vrouwen in directiefuncties, omdat de peildatum in het algemeen pas na de peildatum voor het aandeel van vrouwen in directiefuncties ligt.

De gegevens over de aanwezigheid van een plan op schoolniveau zijn naar bestuursniveau geaggregeerd, omdat de wet zich ook op bestuursniveau richt. Over de meeste besturen zijn echter maar gegevens van een deel van de scholen die onder dit bestuur vallen beschikbaar. Deze gegevens zijn bovendien niet altijd eenduidig. Soms is op de ene school de aanwezigheid van een document vastgesteld en op een andere school van hetzelfde bestuur niet. We gaan er in die gevallen vanuit dat indien de inspectie bij één school onder het bestuur een document met streefcijfers heeft aangetroffen, dit voor alle scholen onder hetzelfde bestuur geldt.

Om het eventuele verband tussen de ontwikkeling in het aandeel van vrouwen en het al dan niet beschikken over een document met streefcijfers te onderzoeken is de gemiddelde toe- of afname voor de besturen mét een beleidsplan vergeleken met de gemiddelde toe- of afname van de besturen zonder zo'n plan. Dit is driemaal gedaan: een keer voor de ontwikkeling tussen 1997 en 1998, een keer voor de ontwikkeling tussen 1998 en 1999, en een keer voor de ontwikkeling tussen 1997 en 1999.

De gemiddelde ontwikkeling in het aandeel vrouwen in directiefuncties van de verschillende categorieën besturen is weergegeven in tabel 2.3. Bij deze vergelijking zijn de besturen die in 1997 al meer dan 76 procent vrouwen in directiefuncties hadden buiten beschouwing gelaten. De gemiddelde toename onder de besturen met een document met streefcijfers is voor geen van de vergeleken jaren significant hoger of lager dan die van de besturen zonder zo'n document ($p < 0.05$). Er is dus geen verband tussen het al dan niet beschikken over een document met streefcijfers en groei van het percentage vrouwen in directiefuncties.

Tabel 2.3 Ontwikkeling in het percentage vrouwen in directiefuncties van besturen met en zonder document met streefcijfers (gemiddelde toe- of afname, aantal tussen haakjes)

Tussen de jaren	Met document	Zonder document
1997-1998	-.36 (478)	-.84 (290)
1998-1999	0,32 (473)	2,0 (286)
1997-1999	0,06 (476)	1,27 (288)

2.3 Voortgezet onderwijs

2.3.1 Ontwikkeling in het aandeel van vrouwen in directiefuncties

In het voortgezet onderwijs is het aandeel van vrouwen in directiefuncties een stuk lager dan in het basisonderwijs, en iets lager dan in het speciaal onderwijs. Overigens ligt in het voortgezet onderwijs ook het aandeel van vrouwen onder leraren veel lager dan in de eerder beschreven sectoren, namelijk op 34 procent (in 1997). De onevenredigheidsfactor is daardoor bijvoorbeeld weer minder groot dan in het speciaal onderwijs waar 61 procent van het onderwijsgevend personeel vrouw is. Het aandeel van vrouwen in directiefuncties – berekend over alle scholen voor voortgezet onderwijs – neemt in de onderzochte jaren enigszins toe, iets sterker dan in het BO en S(v)O (zie tabel 2.4).

Tabel 2.4 Ontwikkeling in het aandeel van vrouwen in directiefuncties in het vo (in procenten, aantallen tussen haakjes)

	1997	1998	1999
Voortgezet onderwijs	10,7 (3523)	11,0 (3306)	12,2 (3612)
Directieleden	6,7 (820)	7,3 (763)	8,1 (795)
Adjunctdirecteuren	11,9 (2703)	12,2 (2543)	13,4 (2817)

Bron: IPTO 1997, 1998 en 1999

In 1997 heeft meer dan de helft van de scholen voor voortgezet onderwijs helemaal geen vrouwen in leidinggevende posities. Op 6,5 procent van de scholen is er op dat moment sprake van evenredige vertegenwoordiging, dat wil zeggen dat meer dan 34 procent van de directieposities door vrouwen wordt bezet. In 1999 is het aandeel van de scholen zonder vrouwen in directiefuncties iets gedaald tot 48 procent, terwijl dan bijna 8 procent van de scholen een evenredige vertegenwoordiging kent. In tabel 2.5 is weergegeven hoe de scholen in het voortgezet onderwijs verdeeld zijn over de categorieën toename, afname en gelijkblijvend aandeel vrouwen in directiefuncties. Dit is eerst gedaan voor alle scholen, en daarna nog eens voor de scholen waar ook daadwerkelijk vacatures vervuld zijn. In het voortgezet onderwijs blijken deze twee groepen overigens nagenoeg gelijk aan elkaar⁵. Het percentage

⁵ Met name in 1998/1999 heeft veel interne doorstroom plaatsgevonden van leraren naar een functie van adjunctdirecteur. Het aantal adjunctdirecteuren is in dat schooljaar ten opzichte van het jaar daarvoor ook met ruim 250 toegenomen. Daardoor kan het dat op vrijwel alle scholen een procedure voor een (adjunct) directeur heeft plaatsgevonden.

scholen waar sprake is van een toename is vrij groot, even groot als onder de besturen in het basisonderwijs waar nieuwe (adjunct) directeuren zijn benoemd, en groter dan in het speciaal onderwijs. De groep scholen waar een afname in het aandeel van vrouwen in directiefuncties heeft plaatsgevonden is echter ook behoorlijk groot.

Tabel 2.5 Ontwikkeling per school in het vo van het aandeel vrouwen in directiefuncties tussen 1997 en 1999 (in procenten, aantallen tussen haakjes)

	Alle scholen	scholen met vacatures
Afname	32 (164)	32 (90)
Gelijk	30 (157)	30 (64)
Toename	38 (199)	38 (145)
N	522	520

Bron: IPTO 1997, 1998 en 1999

2.3.2 De invloed van de aanwezigheid van een document met streefcijfers op het aandeel van vrouwen in directiefuncties (VO)

Ook voor het voortgezet onderwijs beschikken wij over gegevens die de Inspectie (in 1999) heeft verzameld over de beschikbaarheid van een document met streefcijfers. Door ook deze gegevens te koppelen aan de IPTO-data kan de relatie tussen het al dan niet beschikken over zo'n document en de ontwikkeling in het aandeel van vrouwen in leidinggevende functies worden afgeleid. Net als bij het basisonderwijs kunnen we echter, indien we een relatie vinden, hieruit geen conclusies afleiden over de invloed van de WEV documenten op het percentage vrouwen in directiefuncties. De problemen die we eerder ondervonden bij het aggregeren naar bestuursniveau doen zich hier niet voor, omdat we de analyse op schoolniveau konden uitvoeren. Wel treedt bij het voortgezet onderwijs het probleem op dat we maar over de gegevens van enkele tientallen scholen voor VO beschikken, en na koppeling met de IPTO-data nog slechts 45 scholen overhouden op grond waarvan we uitspraken kunnen doen. Dat is eigenlijk te weinig om statistisch significante verbanden te kunnen vinden.

In het bestand van de Inspectie zitten bovendien vrij weinig scholen die over een document met streefcijfers beschikken, ongeveer 7,5 procent van het totaal. Eerder werd al verwezen naar Van Bergen *et al.* (2000), waaruit blijkt dat in 1998 18 procent van de scholen voor VO zelf aangaf wel over een document te beschikken. Een jaar later was dat gestegen tot 33 procent. In de gegevens van de Inspectie is de groep scholen die over een document met streefcijfers beschikken dus ondervertegenwoordigd.

In een vergelijkbare analyse als voor het primair onderwijs is gedaan, is de toe- of afname van het aandeel van vrouwen in directiefuncties tussen steeds twee jaren vergeleken voor de scholen met en de scholen zonder een document met streefcijfers. De scholen die over een

document beschikken laten een sterkere toename in het aandeel van vrouwen in directiefuncties zien, maar de verschillen zijn niet significant ($p < 0.05$). Ook hier vinden we dus geen verband tussen de aanwezigheid van een plan in het kader van de WEV, en de ontwikkeling in het aandeel van vrouwen.

Tabel 2.6 Ontwikkeling in het aandeel van vrouwen in directiefuncties van besturen met en zonder document met streefcijfers (gemiddelde toe- of afname, aantal tussen haakjes)

Tussen de jaren	Met document	Zonder document
1997-1998	4,2 (6)	0,4 (39)
1998-1999	3,9 (6)	4,9 (39)
1997-1999	8,0 (6)	5,0 (39)

2.4 De BVE-sector, het HBO en het WO

2.4.1 De ontwikkelingen in de BVE

Zoals eerder vermeld is de WEV voor de BVE-sector op een beperkt aantal functies van toepassing, namelijk op de functies van leden van Colleges van Bestuur en kerndirecties. Eind 1998 bestond volgens de Thermometer Vrouw en Management slechts 13 procent van de leden van centrale directies en colleges van bestuur uit vrouwen en was er maar één vrouwelijke voorzitter (Uitleg 5, 10 februari 1999). In de jaren daarna wordt niet meer apart bericht over vrouwen in deze specifieke posities, maar wordt verslag gedaan over het aandeel van vrouwen in functies van schaal 13 en hoger (zie Uitleg 11, 23 februari 2000 en Uitleg 8, 21 maart 2001). Om die reden hebben wij op grond van onze ‘eigen data’ over de BVE-sector, berekend hoe het aandeel vrouwen zich in deze functies ontwikkeld heeft. De gegevens zijn afgeleid van de namen van CVB-leden of leden van de kerndirectie die staan vermeld in de BVE-gidsen voor 1997-1998 en 1999-2000. Op basis van die gegevens was in 1997 14,1 procent van de CVB- en kerndirectieleden vrouw. Dat aandeel is in 1999 gestegen naar 18,5 procent. Wij weten niet zeker of de opgave van leden van het College van Bestuur in de adressengidsen altijd klopt. Om die reden moeten percentages in elk van de jaren niet te letterlijk worden genomen. Op grond van de percentages kunnen we wel concluderen dat het aandeel van vrouwen in CVB-functies langzaam stijgt.

2.4.2 De ontwikkelingen in het HBO

De WEV heeft in het HBO betrekking op functies van schaal 13 en hoger. In het HBO is eveneens sprake van een langzame toename van het aandeel vrouwen in functies van schaal 13 en hoger. In 1999 was 10,6 procent van de personeelsleden in functies van schaal 13 of hoger vrouw, in 2000 is dat 11,5 procent (Uitleg 8, 21 maart 2001). In 1993 was slechts 5,5

procent van het personeel in functies van dat schaalniveau vrouw. In het kader van de Thermometer Vrouw en Management werd begin 2000 impliciet de verwachting uitgesproken dat door de invoer van een plattere organisatie op veel hogescholen het aandeel van vrouwen in functies van schaal 13 en hoger terug zou kunnen lopen omdat vrouwen relatief vaker dan mannen vertrekken uit hoge managementfuncties. Vooralsnog blijkt die daling echter niet.

2.4.3 De ontwikkelingen in het WO

Ook in het WO neemt het aandeel van vrouwen in UHD- en hoogleraarposities heel langzaam toe. Het percentage vrouwelijke hoogleraren was in 1998 5,4 procent. In 1999 is het heel licht gestegen naar 5,9 procent. In de UHD-functies is de ontwikkeling van het aandeel vrouwen evenmin spectaculair: het is heel licht gestegen van 8,2 procent in 1998 naar 8,5 procent in 1999. Wanneer gekeken wordt naar het percentage vrouwen in UHD- en hoogleraarposities per HOOP-gebied, blijken die percentages sterk uiteen te lopen. Zo was in 1998 op het HOOP-gebied Taal en Cultuur 11 procent van de hoogleraren vrouw, ten opzichte van 2 procent op de twee HOOP-gebieden Natuur en Economie. Op het eerste gezicht steekt het percentage vrouwelijke hoogleraren bij Taal en Cultuur dus gunstig af bij de twee andere HOOP-gebieden. Wanneer het percentage vrouwelijk hoogleraren per HOOP-gebied echter gerelateerd wordt aan het percentage vrouwelijk AIO's blijken de verschillen tussen die percentages juist op de HOOP-gebieden waarop van oudsher veel vrouwelijke studenten zijn het grootst. Datzelfde patroon zien we als het percentage vrouwelijke UHD's wordt vergeleken met het percentage vrouwelijke AIO's. Met name op het HOOP-gebied Gedrag en Maatschappij is het dan zeer slecht gesteld met het aandeel vrouwen in hoogleraar en UHD-posities.

3 MOGELIJKE EFFECTEN VAN DE WEV OP HET PERSONEELS- BELEID VAN INSTELLINGEN

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de effecten van de WEV op het personeelsbeleid van onderwijsinstellingen. Daarmee wordt een eerste aanzet gegeven tot de beantwoording van de tweede onderzoeksvraag:

In hoeverre draagt de WEV bij aan de verbetering van de managementpositie van vrouwen in het onderwijs?

De WEV kan immers alleen bijgedragen hebben aan een verbetering van de managementpositie van vrouwen wanneer onderwijsinstellingen daar als gevolg van de wet actief beleid op zijn gaan voeren. In dit hoofdstuk bekijken we of dat het geval is.

In hoofdstuk 1 is naar voren gekomen dat een vrij groot deel van de instellingen niet het plan met streefcijfers heeft opgesteld waartoe zij volgens de WEV verplicht zijn. In dit hoofdstuk beschrijven we waarom die instellingen geen plan hebben. We hebben de instellingen zonder plan bovendien de vraag gesteld of zij misschien toch streven naar een groter aandeel vrouwen in functies waarop de WEV betrekking heeft en, zo ja, waaruit dat streven blijkt.

De instellingen met een plan hebben we gevraagd of zij ook voor de WEV van kracht werd al streefden naar een groter aandeel vrouwen in hogere functies.

De volgende vragen hebben we zowel aan instellingen met als instellingen zonder plan gesteld: is het emancipatiebeleid van de instelling veranderd als gevolg van de WEV of heeft het meer prioriteit gekregen? Op welke punten is het veranderd of op welke wijze heeft het meer prioriteit gekregen? Vinden respondenten het zinvol om op instellingsniveau beleid te formuleren dat ten doel heeft het aandeel vrouwen in hogere functies te vergroten? Achten respondenten de WEV zinvol en waarom wel of niet? Zien respondenten alternatieven voor de WEV en, zo ja, welke?

De vragen worden achtereenvolgens voor het PO, het VO, de BVE-sector, het HBO en het WO beantwoord. In de slotparagraaf worden de bevindingen uit dit hoofdstuk samengevat.

3.2 Primair onderwijs

Waarom hebben besturen of instellingen geen plan?

De meest voor de hand liggende verandering die als gevolg van de WEV plaats zou hebben gevonden, is dat besturen een plan met streefcijfers hebben opgesteld waarin zij aangeven langs welke weg zij het aandeel van vrouwen in directiefuncties denken te vergroten. Toch beschikken niet alle besturen die daartoe verplicht zijn over een dergelijk plan. Van de 31 besturen waarmee een interview is gehouden, beschikken er veertien niet over een plan (waarvan vijf instellingen voor speciaal onderwijs).

Voor het niet hebben van een plan worden verschillende redenen opgegeven. Vier van de besturen zeggen geen planverplichting te hebben, omdat er volgens hen sprake is van een evenredige vertegenwoordiging. Eén van de besturen tekent daarbij aan dat hij inmiddels wel een planverplichting heeft omdat de man/vrouw verhouding in de directie is veranderd en er nu sprake is van een ondervertegenwoordiging van vrouwen. Wij hebben op grond van de IPTO-gegevens vastgesteld dat er in 1997 bij deze instellingen geen sprake was van een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in directiefuncties. Het kan zijn dat de opmerking van deze instellingen op een later tijdstip betrekking hebben. Daarnaast is ons gebleken dat een aantal respondenten onder een evenredige vertegenwoordiging een gelijke (50-50) verdeling verstaan en daardoor abusievelijk beweren dat vrouwen in hun directie evenredig vertegenwoordigd zijn.

Eveneens vier besturen zeggen nog bezig te zijn met het opstellen van een plan. Drie van de vier zijn er door veranderingen in de organisatiestructuur niet eerder aan toegekomen een plan vast te stellen. In één van de vier besturen is de discussie of parttime werken in directiefuncties mogelijk moet worden gemaakt nog niet afgesloten, waardoor het plan nog niet definitief is.

Er is daarnaast een aantal besturen dat geen apart plan heeft opgesteld in het kader van de WEV, maar dat het streven naar evenredige vertegenwoordiging van vrouwen wel elders heeft vastgelegd.

Het opstellen van een plan met streefcijfers heeft volgens twee besturen geen zin. Er is volgens hen juist een oververtegenwoordiging van vrouwen en een ondervertegenwoordiging van mannen in het onderwijs. Het is om die reden kwalijk om te streven naar meer vrouwen in directiefuncties. “Er moeten juist mannen aangenomen worden in dit soort functies, anders zijn er straks helemaal geen mannen meer in het primair onderwijs”, zo stelt één van de respondenten. De andere respondent, van een instelling uit het speciaal onderwijs die van mening is dat het opstellen van een plan zinloos is, zegt dat door het specialisme van de instelling de eis van professionaliteit voor al het andere gaat. Bij de vervulling van een directiefunctie gaat het om kwaliteit. Het geslacht van kandidaten is daaraan ondergeschikt, is de redenering. Een andere respondent van een instelling zonder plan wist niet waarom de instelling waarvoor hij werkzaam is niet over een plan met streefcijfers beschikt.

Streven besturen zonder plan naar een groter aandeel vrouwen?

Elf van de veertien besturen zonder plan streven er wel naar meer vrouwen in hogere functies aan te nemen. Dat streven blijkt uit hun personeelsbeleid, uit regels voor wervings- en selectieprocedures of uit de praktijk van wervings- en benoemingsprocedures die zich bijvoorbeeld kenmerkt door bij gelijke geschiktheid van kandidaten de voorkeur uit te laten gaan naar een vrouwelijke kandidaat. Bij een paar besturen blijkt het streven naar een groter aandeel vrouwen nog nergens uit.

Drie van de besturen zonder plan met streefcijfers streefden ook voordat de WEV van kracht werd al naar een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de directie. Bij vier besturen dateert dat streven van de laatste vier jaar, dus sinds de WEV van kracht is geworden. Van een deel van de besturen is niet bekend sinds wanneer zij dit streven hebben.

Drie van de instellingen zonder WEV-plan zeggen niet te streven naar een groter aandeel vrouwen in directiefuncties. De argumenten daarvoor zijn dezelfde als voor het niet hebben van een plan.

Sinds wanneer streven besturen met een plan naar een groter aandeel vrouwen?

Zeventien van de besturen die voor de tweede fase van het onderzoek werden geselecteerd, waarvan vier instellingen voor speciaal onderwijs, beschikken wel over een plan met streefcijfers dat in het kader van de WEV is vastgesteld. Ruim de helft daarvan streefde ook voor de WEV van kracht werd al naar een groter aandeel vrouwen in hogere functies. Dat betreft vijf reguliere besturen voor instellingen in het basisonderwijs en vier instellingen uit het speciaal onderwijs. Voor drie besturen/instellingen vormde dat streven formeel beleid. Eén van de respondenten wist niet of de instelling/het bestuur voordat het plan werd opgesteld ook al het beleid had om meer vrouwen in hogere functies aan te nemen. De overige vier instellingen/besturen met een WEV-plan streefden voor die tijd niet naar een groter aandeel van vrouwen op hogere posities.

Is het emancipatiebeleid van besturen veranderd als gevolg van de WEV?

Voor ongeveer twee derde van de besturen/instellingen zonder plan en ongeveer de helft van de besturen/instellingen met een plan is er met het van kracht worden van de WEV inhoudelijk niets veranderd aan hun emancipatiebeleid. Het emancipatiebeleid bij de meeste van deze besturen/instellingen heeft evenmin meer prioriteit gekregen als gevolg van de WEV. Een aantal licht dat toe met de opmerking dat zij al voor de WEV streefden naar een groter aandeel vrouwen in directiefuncties. Bij drie besturen/instellingen was dat naar eigen zeggen niet nodig. Anderen merken op dat het ook zonder plan al moeilijk genoeg is om personeel te vinden. Streefcijfers worden door deze personen kennelijk als een belemmering gezien voor het krijgen van geschikte kandidaten voor directiefuncties. Het probleem van de man-vrouw verdeling wordt zoals ook al eerder bleek door sommigen op een ander niveau gedefinieerd: er zijn niet zozeer te weinig vrouwelijke directieleden, maar te weinig mannelijke

leerkrachten. Sommigen hebben hun beleid niet veranderd als gevolg van de WEV omdat zij uitgaan van kwaliteit en niet van sekse. Vrouwen hebben dezelfde kansen als mannen, aldus deze respondenten.

Bij vijf van de veertien besturen/instellingen zonder plan is het emancipatiebeleid wel veranderd als gevolg van de WEV en heeft het meer prioriteit gekregen. Bij de helft van de besturen met een plan is het emancipatiebeleid veranderd. Op de vraag hoe het beleid is veranderd worden weinig inhoudelijke punten genoemd. Er wordt vooral gesproken over een toegenomen bewustzijn met betrekking tot de verdeling van mannen en vrouwen in directiefuncties. Eén van de instellingen heeft door de WEV het inzicht gekregen dat er een kweekvijver voor vrouwen in managementfuncties moest komen. Door de WEV was het volgens de respondent makkelijker om die kweekvijver te realiseren. Veranderingen in het emancipatiebeleid als gevolg van de WEV komen vaak neer op een formalisering van het beleid en op meer aandacht voor het beleid. Emancipatiebeleid is vaker dan voorheen onderwerp van gesprek, zeker ook op het moment dat er vacatures zijn. Men is zich beter bewust van het feit dat er weinig vrouwen in directiefuncties zitten en er is daardoor meer oog voor vrouwelijke kandidaten voor directiefuncties.

Is het formuleren van beleid op bestuursniveau zinvol?

De meeste respondenten van besturen/instellingen zonder plan zijn van mening dat het nuttig is om op bestuurs-/instellingsniveau beleid te maken dat ten doel heeft meer vrouwen in directiefuncties te benoemen. Ook van de besturen met een plan vinden de meeste respondenten het zinvol dat op bestuursniveau beleid wordt geformuleerd met dat doel. Daarvoor worden verschillende argumenten gegeven.

Het eerste argument verwijst naar het effect dat beleid heeft of kan hebben: beleid kan als stok achter de deur functioneren en er daardoor toe bijdragen dat het aandeel van vrouwen in directiefuncties wordt vergroot. Wanneer het streven naar meer vrouwen is geformaliseerd kan men er moeilijker omheen.

Het tweede argument houdt een moreel oordeel in. Het formuleren van beleid is goed omdat het gezien de huidige 'oneerlijke' verdeling goed is om beleid te formuleren dat ten doel heeft om het aandeel van vrouwen in directiefuncties te vergroten.

Het derde argument verwijst naar een verbetering van de kwaliteit van het management als gevolg van meer vrouwen in directiefuncties. Sommige respondenten denken dat vrouwen eigenlijk geschikter zijn voor directiefuncties dan mannen. Omdat vrouwen minder geldingsdrang en meer gevoel voor intermenselijke verhoudingen hebben, zou een vergroting van het aandeel vrouwen in directiefuncties de sfeer op scholen ten goede komen, aldus deze respondenten.

Het vierde argument tenslotte verwijst naar de huidige situatie op de arbeidsmarkt. Door de huidige krapte moet het potentieel aan kandidaten voor directiefuncties worden vergroot. Door beleid te formuleren op het terrein van scholing kan interne mobiliteit bewerkstelligd

worden. “Vrouwen vormen het grootste potentieel voor directiefuncties, dus we moeten hier wel beleid op maken”, aldus een respondent.

Een aantal respondenten, zowel uit besturen/instellingen met als besturen/instellingen zonder plan, plaatst kanttekeningen bij het nut van het formuleren van beleid op bestuurs-/instellingsniveau ten behoeve van het streven naar een groter aandeel vrouwen in directiefuncties. “Het is wel goed is om op dit punt beleid te maken, maar bij het aanstellen van kandidaten is het toch het belangrijkste dat je de beste kandidaat kiest”, stelt een respondent vast. Een aantal respondenten noemt de reikwijdte van het beleid beperkt: nadat het beleid geformuleerd is, is er de afhankelijkheid van de wil van vrouwen om zich kandidaat te stellen voor directiefuncties. “Er zijn genoeg geschikte vrouwen voor directiefuncties, maar het ontbreekt hen aan de wil”, aldus verschillende respondenten.

Een aantal respondenten van zowel besturen/instellingen met plan als besturen/instellingen zonder plan is van mening dat het formuleren van beleid op bestuurs-/instellingsniveau geen zin heeft. Dat moet op een hoger niveau gebeuren. Eén van de respondenten vindt dat er voorwaarden geschapen moeten worden in de CAO. Een andere respondenten vindt dat er binnen samenwerkingsverbanden van besturen samengewerkt moet worden in het streven naar een groter aandeel vrouwen in directiefuncties.

Een andere respondent merkt op dat er niet specifiek beleid moet worden gemaakt op vrouwen maar op individuen; individuen moeten de kans krijgen zich zo professioneel en zo ver mogelijk te ontwikkelen en vervolgens de functie krijgen die bij hun kwaliteiten past. Op die manier krijgen mannen en vrouwen dezelfde kansen om door te stromen naar functies die bij hen passen.

Meer vrouwen in directiefuncties als gevolg van de WEV?

Ongeveer een derde van de respondenten van besturen zonder plan denkt dat de WEV niet tot gevolg heeft dat er meer vrouwen in directiefuncties komen. Twee derde denkt dat er wel meer vrouwen in directiefuncties zijn gekomen als gevolg van de WEV. Van de besturen met een plan denkt ongeveer de helft dat er landelijk als gevolg van de WEV meer vrouwen in directiefuncties zijn benoemd. Dat zou vooral komen door de bewustwording die met de WEV is bereikt. Een aantal respondenten noemt dat het door de premies¹ die daarvoor verkregen kunnen worden aantrekkelijk is om vrouwen in directiefuncties aan te nemen. Verschillende respondenten wijzen erop dat een toename van het aandeel vrouwen in directiefuncties niet alleen op het conto van de WEV kan worden geschreven. De krapte op de huidige arbeidsmarkt speelt daarin ook een rol in. Eén van de respondenten constateert dat vrouwen elkaar stimuleren om te solliciteren naar directiefuncties.

Er wordt ook een aantal kanttekeningen geplaatst. Eén van de respondent stelt dat een vergroting van het aandeel vrouwen in directiefuncties uiteindelijk afhankelijk is van de per-

¹ Het is ons niet duidelijk naar welke premie deze respondenten verwijzen. Voor zover wij weten bestaat een dergelijke premie voor het PO niet.

sonen die deel uitmaken van benoemingscommissies. Die mensen moeten er van overtuigd zijn dat het goed is om zowel mannen als vrouwen in de directie te hebben. “Als zij het niet zien zitten, komen er nooit meer vrouwen in de directie”.

Een andere respondent denkt dat het met de achterstand van vrouwen in directiefuncties nooit helemaal ‘goed zal komen’ in verband met de verdeling van zorgtaken die in de meeste gezinnen voornamelijk door vrouwen vervuld worden en door het imago van directiefuncties. Het imago van directiefuncties is dat zij meer dan een volledige baan vormen en daardoor niet te combineren zijn met het vervullen van zorgtaken, aldus deze respondent.

De respondenten die van mening zijn dat het aandeel vrouwen in directies niet is toegenomen als gevolg van de WEV geven hiervoor al eerder genoemde argumenten als het gebrek aan belangstelling onder vrouwen voor directiefuncties, waaraan beleid niets verandert.

Een aantal anderen noemt dat alleen het formuleren van beleid geen veranderingen teweeg kan brengen. Er moet vervolgens ook naar dat beleid gehandeld worden.

Alternatieven voor en punten van kritiek op de WEV

Er zijn hier en daar wat kritiekpunten op de WEV, onder andere met betrekking tot de streefcijfers. Respondenten van besturen/instellingen zonder plan uiten iets vaker kritiek dan respondenten van besturen/instellingen met een plan. Een aantal van de kritiekpunten sluit aan bij al eerder genoemde argumenten.

Eén respondent noemt de streefcijfers en de wijze waarop die worden opgesteld, namelijk door te kijken naar de huidige man – vrouw verdeling, ‘kort door de bocht’. De man-vrouw-verdeling onder kandidaten zou volgens deze respondent maatgevend moeten zijn. De redenering dat streefcijfers niet werken omdat vrouwen zelf geen directiefuncties willen, sluit bij dat kritiekpunt aan.

Naast kritiek worden er ook suggesties voor alternatief en/of aanvullend beleid gedaan. Verschillende respondenten die het gebrek aan wil onder vrouwen als struikelblok zien bij het realiseren van een groter aandeel vrouwen in directiefuncties stellen dat de overheid vrouwen wellicht zou kunnen stimuleren om te solliciteren op directiefuncties. Zij zou dergelijke functies meer moeten promoten en succesverhalen over vrouwelijke directeuren moeten verspreiden. Het imago van directiefuncties zou moeten veranderen omdat vrouwen er met het huidige imago geen belangstelling voor hebben. Er worden ook andere suggesties gedaan met betrekking tot het stimuleren van vrouwen om op directiefuncties te solliciteren. Op PABO's zou meer aandacht moeten worden besteed aan leidinggevende taken. Bovendien zouden vrouwen misschien meer van buitenaf op hun leidinggevende kwaliteiten gewezen moeten worden, omdat zij daar zelf vaak aan lijken te twijfelen. Een andere respondent merkt op dat vrouwen moeten leren zichzelf te profileren.

Eén van de respondenten oppert dat er sancties moeten worden gekoppeld aan de WEV. Deze wet heeft anders alleen een symbolische functie. Een andere respondent is van mening dat

de overheid middelen ter beschikking moet stellen voor specifieke cursussen en ondersteuning van vrouwen in managementfuncties.

3.3 Voortgezet onderwijs

Waarom hebben instellingen geen plan?

Van de vijftien instellingen uit het VO die geselecteerd werden voor een telefonisch interview hebben er maar liefst twaalf geen plan opgesteld in het kader van de WEV. Daarvoor wordt meestal als reden opgegeven dat men geen tijd had om een dergelijk plan op te stellen of dat het opstellen van een dergelijk plan geen prioriteit had. Eén van de respondenten heeft geen plan opgesteld omdat het er volgens hem om gaat voor een directiefunctie de juiste kandidaat te vinden. Een andere respondent vertelde nooit te hebben nagedacht over het opstellen van een plan met streefcijfers. Eén van de instellingen zonder plan had voor de WEV van kracht werd wel een plan voor positieve actie voor vrouwen. Dat riep destijds veel weerstand op. Het bestuur van de instelling is om die reden opgestapt. Toen uiteindelijk op basis van positieve actie een vrouw werd benoemd, kreeg zij veel tegenwerking vanuit het team. Deze instelling achtte het daarom niet zinvol om een plan in het kader van de WEV op te stellen.

Streven instellingen zonder plan naar een groter aandeel vrouwen in directiefuncties?

Van de twaalf instellingen zonder plan streven acht er wel naar om meer vrouwen aan te nemen in directiefuncties. Twee van deze instellingen deden dat al voordat de WEV van kracht werd. Het streven van zes van de instellingen dateert van na het van kracht worden van de WEV. Het streven naar meer vrouwen in directiefuncties komt bij een aantal van de instellingen tot uiting in regels voor de praktijk van wervings- en selectieprocedures of mondelinge afspraken daaromtrent. Vrouwen worden bijvoorbeeld expliciet uitgenodigd om te solliciteren, of in de advertentie wordt vermeld dat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uitgaat naar een vrouw.

Vier van de instellingen zonder plan streven er niet naar om meer vrouwen te benoemen in directiefuncties. Als reden daarvoor wordt gegeven dat er al veel vrouwen zijn. Een andere instelling zei al een evenwichtige verdeling te hebben van mannen en vrouwen in de directie².

Sinds wanneer streven instellingen met een plan naar een groter aandeel vrouwen?

Twee van de instellingen in het VO hebben wel een plan dat zij volgens de WEV moeten hebben. Een van de instellingen streefde al voor de WEV van kracht werd naar meer vrouwen in directiefuncties.

² Op grond van de IPTO-gegevens uit 1997 had deze instelling evenwel geen evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in directiefuncties.

Is het emancipatiebeleid van instellingen veranderd als gevolg van de WEV?

De WEV heeft geen inhoudelijke gevolgen gehad voor het emancipatiebeleid voor acht van de twaalf instellingen zonder plan en één van de twee instellingen met een plan. Volgens de meeste respondenten heeft de WEV er evenmin toe geleid dat het emancipatiebeleid binnen hun instelling meer prioriteit heeft gekregen. Daarvoor wordt meestal als reden opgegeven dat er al veel aandacht voor was of dat er al veel vrouwen op directiefuncties zaten. Een aantal noemt een gebrek aan draagvlak binnen de instelling als reden voor het niet meer prioriteit krijgen van het emancipatiebeleid.

Bij vier instellingen zonder, en één instelling met plan, dus een derde van de instellingen, is het emancipatiebeleid inhoudelijk wel veranderd door de WEV en heeft het emancipatiebeleid als gevolg van de WEV ook meer prioriteit gekregen. Evenals in het PO wordt met name het bewustzijn dat de WEV teweeg heeft gebracht genoemd. Er is meer aandacht voor dit onderwerp en er is meer discussie over.

Is het formuleren van beleid op instellingsniveau zinvol?

Zeven van de twaalf respondenten bij instellingen zonder plan denken dat het zinvol is om op instellingsniveau beleid te formuleren dat ten doel heeft meer vrouwen in directiefuncties te krijgen. De respondenten van de instellingen met een plan zijn die mening eveneens toegedaan. Daarvoor worden deels dezelfde argumenten gegeven als in het PO:

- het argument met betrekking tot het (mogelijke) effect van beleid; beleid is nodig omdat het tot gevolg heeft dat bewuster met de vervulling van vacatures wordt omgegaan;
- het kwaliteitsargument; het is een verrijking om zowel mannen als vrouwen in directiefuncties te hebben, en;
- het arbeidsmarktargument; de krappe arbeidsmarkt maakt het noodzakelijk om beleid te voeren dat er naar streeft vrouwen voor directiefuncties te krijgen.

Eén argument dat in het VO te horen was, is niet in het PO genoemd:

- het is noodzakelijk om beleid op te zetten wanneer gestreefd wordt naar meer vrouwen in directiefuncties, omdat vrouwen andere ‘besognes’ hebben dan mannen en dus om een eigen aanpak vragen.

Verschillende respondenten die het formuleren van beleid zinvol vinden, plaatsen de kanttekening dat alleen beleid op papier zetten geen zin heeft, maar dat het om de overtuiging gaat dat er meer vrouwen op dergelijke posities moeten komen.

Volgens vijf respondenten van de twaalf instellingen zonder plan is het weinig zinvol om op instellingsniveau beleid te formuleren dat ten doel heeft om het aandeel van vrouwen in directiefuncties te vergroten. Ook hier komen gedeeltelijk dezelfde argumenten terug als in het PO:

- je hoeft geen beleid te maken, want door het grote aantal vrouwen in het onderwijs komen er vanzelf meer vrouwen in directies;

- je moet geen beleid maken, want het gaat om de kwaliteit van de kandidaten en sekse doet er niet toe.

Opvallend is dat de krappe arbeidsmarkt ook als argument wordt gebruikt voor de opvatting dat het geen zin heeft om beleid op instellingsniveau te formuleren. “Je bent allang blij als je een geschikte kandidaat hebt voor een directiefunctie”. Het formuleren van beleid impliceert volgens deze respondent dat je de keus moet hebben uit kandidaten. Dergelijk beleid heeft volgens deze respondent kennelijk niet als mogelijk gevolg dat er meer kandidaten komen voor directiefuncties.

Meer vrouwen in directiefuncties als gevolg van de WEV?

Drie van de respondenten van instellingen zonder plan denken dat de WEV tot gevolg heeft dat er meer vrouwen in directiefuncties zijn gekomen. Negen respondenten denken dat dat niet het geval is. Ook door respondenten in het VO is een aantal keren de opmerking geplaatst dat vrouwen niet geïnteresseerd zijn in directiefuncties omdat dat fulltime functies zijn. Vrouwen zijn wel capabel, aldus deze respondenten, maar niet geïnteresseerd. Twee respondenten van een instelling met plan denken dat het aantal vrouwen in leidinggevende posities weliswaar toeneemt, maar niet als gevolg van de WEV. Volgens de één komt het door de meer carrièregerichte houding van vrouwen. De ander schrijft het toe aan voortschrijdend inzicht in de samenleving. De wet heeft er volgens hen hooguit toe geleid dat er beleid op papier is gezet, hetgeen weinig zegt over wat zich in de praktijk afspeelt. De respondent van de derde instelling met een plan weet niet of er als gevolg van de WEV meer vrouwen in directiefuncties komen.

Alternatieven voor en punten van kritiek op de WEV

Voorzover er door de respondenten uit het VO alternatieven worden genoemd, zijn dat dezelfde als in het PO: de WEV zou misschien meer invloed hebben als de overheid erin zou slagen om vooroordelen weg te nemen ten aanzien van vrouwen in directiefuncties, denkt een respondent. Daarnaast zou de overheid beter moeten laten zien waarom ze wil dat scholen streefcijfers opstellen. Een andere respondent oppert dat er financiële voorzieningen zouden moeten komen om het aantal parttime directiefuncties te bevorderen. Eén van de respondenten vindt dat de WEV alleen symbolische waarde heeft.

3.4 BVE-sector

Waarom hebben instellingen geen plan?

Vijf van de negen instellingen in de BVE-sector waar interviews zijn gehouden hebben geen plan in het kader van de WEV³. Eén van de geïnterviewden kon niet aangeven om welke reden er bij de instelling geen plan is. Volgens de tweede geïnterviewde van een instelling zonder plan had zijn instelling geen planverplichting. Bij de derde instelling had het opstellen van een plan geen prioriteit. De vierde instelling zonder plan had al een vrouw in het CVB.

Streven instellingen zonder plan naar een groter aandeel vrouwen?

Eén van de instellingen zonder plan streeft sinds kort wel naar meer vrouwen in het CVB. In een procedure voor een CVB-functie die binnenkort van start gaat, wordt het principe ‘bij gelijke geschiktheid gaat de voorkeur uit naar een vrouw’ gehanteerd. De andere drie instellingen zonder plan streven er niet naar om meer vrouwen in CVB-functies aan te nemen.

Sinds wanneer streven instellingen met een plan naar een groter aandeel vrouwen?

Vier van de negen instellingen waar interviews zijn gehouden, hebben een plan opgesteld in het kader van de WEV. Twee van de geïnterviewden konden ons niet vertellen of hun instelling voor de WEV van kracht werd ook al streefde naar meer vrouwen in het CVB of de kerndirectie. In één van de instellingen was dat streven er wel, maar vormde het geen formeel beleid. Het formele beleid van de vierde instelling met een plan richt zich niet uitsluitend op CVB-functies bij het vergroten van het aandeel vrouwen. In praktijk is er helemaal geen sprake van werving van vrouwen voor CVB-functies, maar gaat het vooral om de functies op het managementniveau net onder CVB-niveau.

Is het emancipatiebeleid van instellingen veranderd als gevolg van de WEV?

De WEV heeft volgens de geïnterviewden van een instelling zonder plan geen inhoudelijke gevolgen gehad voor het eigen emancipatiebeleid. De wet heeft er evenmin toe geleid dat het emancipatiebeleid meer prioriteit heeft gekregen.

Voor drie van de vier BVE-instellingen met een plan is er met het van kracht worden van de WEV inhoudelijk evenmin iets veranderd aan het emancipatiebeleid dat zij voeren. Binnen deze instellingen heeft de WEV er ook niet toe geleid dat het emancipatiebeleid binnen de instellingen meer prioriteit heeft gekregen.

Bij één instelling met plan zijn er na de WEV een aantal zaken toegevoegd aan het emancipatiebeleid, maar deze zijn nog niet geïmplementeerd. Door interne omstandigheden heeft

3 Van één van de BVE-instellingen hebben we verder geen informatie over redenen voor het niet hebben van een plan of over beleid met betrekking tot het vergroten van het aandeel vrouwen in CVB-functies. Van deze instelling zouden twee personen geïnterviewd worden: één over een concrete procedure en de andere over het beleid van de instelling. De verschillende afspraken die gemaakt waren voor een interview over het beleid hebben echter geen doorgang kunnen vinden.

het emancipatiebeleid bij deze instelling evenmin meer prioriteit gekregen nadat de WEV van kracht werd.

Is het formuleren van beleid op instellingsniveau zinvol?

Vier van de vijf BVE-instellingen zonder plan achten het niet zinvol om op instellingsniveau beleid te maken dat tot doel heeft meer vrouwen in het CVB of de kerndirectie te krijgen. Het aantal vacatures en het aantal CVB-leden is te beperkt om er beleid op te maken. Een andere respondent stelt dat vrouwen gewoon kunnen reageren op vacatures. Wat het streven van de instelling is, doet daarbij niet ter zake. Een andere respondent vindt het beledigend wanneer niet op grond van kwaliteit voor een kandidaat zou worden gekozen.

Drie van de vier instellingen met een plan achten het zinvol om op instellingsniveau beleid te formuleren dat ten doel heeft om meer vrouwen op leidinggevende functies te krijgen. Ook hier komen het 'morele' argument en het argument dat verwijst naar het mogelijk effect van beleid weer terug: "met beleid kunnen eerlijke verhoudingen gerealiseerd worden", en "als er beleid geformuleerd is heb je iets om op terug te vallen".

Meer vrouwen in CVB-functies als gevolg van de WEV?

Twee van de respondenten denken dat het aandeel vrouwen in CVB-functies groter is geworden als gevolg van de WEV. Het zijn respondenten van instellingen zonder plan. Eén van hen denkt dat die toename met name bij andere instellingen is gekomen en met name wanneer zij daarmee extra subsidies konden krijgen. De ander is van mening dat als gevolg van de bewustwording die de WEV tot gevolg heeft het aantal vrouwen in CVB-posities toeneemt. Hij merkt daarbij op dat er van mannelijke managers ook steeds meer vrouwelijke eigenschappen worden gevraagd.

De andere zes respondenten denken niet dat de WEV tot gevolg heeft gehad dat er landelijk gezien meer vrouwen op CVB-posities zijn gekomen. Eén respondent is van mening dat het vanzelf goed komt omdat er steeds meer vrouwen komen in functies op het niveau net onder het CVB. Twee van de respondenten merken op dat het moet gaan om kwaliteit en niet om geslacht en dat iets dergelijks zich niet laat afdwingen als de wil er niet is bij degenen die het uit moeten voeren. Een andere respondent merkt op dat er op CVB-niveau te weinig functie-wisselingen zijn om daar beleid op te maken.

Alternatieven voor en punten van kritiek op de WEV

Twee respondenten vinden de WEV in haar huidige vorm, dus met streefcijfers, goed. "Met streefcijfers weet je waar je op uit moet komen". Het betreft respondenten van instellingen zonder plan.

Twee respondenten zijn ronduit negatief over de WEV. Het zijn beide respondenten van een instelling zonder plan. Een van hen zegt: "Ik vind het persoonlijk gedram. Het verplichtende staat me tegen. Als vrouwen gediscrimineerd zouden worden zou zo'n wet goed zijn, maar

dat is niet het geval”. De andere respondent noemt streefcijfers “onzin en discrimineren”. Om meer vrouwen in functies op CVB- of kerndirectieniveau te krijgen moet er een cultuuromslag komen en dient er beleid te zijn dat zich erop richt dat mannen meer zorgtaken op zich nemen.

Eén van de respondenten zou het beter vinden als de WEV zich voor de BVE-sector niet alleen zou richten op CVB-functies, aangezien het aantal functies op dit niveau zeer gering is. Binnen de laag onder het CVB is de man-vrouw verdeling volgens deze respondent veel schever. Een andere respondent is er voorstander van dat er meer informatie over genderproblematiek komt. Hij noemt in dit verband een dag over genderproblematiek die georganiseerd was door het SCO-Kohnstamm instituut, die hij als zeer nuttig heeft ervaren.

3.5 Hoger Beroepsonderwijs

Waarom hebben instellingen geen plan?

Van de tien HBO-instellingen waar interviews zijn gehouden beschikken er vijf niet over een plan. Daarvoor wordt door twee instellingen als reden opgegeven dat de instelling te klein is en over te weinig functies van schaal 13 en hoger beschikt om daar apart beleid op te maken. Eén van de twee redeneert dat het door het beperkte aantal functies van schaal 13 en hoger van extra groot belang is om op kwaliteit te selecteren. Sekse is daaraan ondergeschikt. Eén van de instellingen zonder plan vertelde ooit wel een plan naar het ministerie of de Inspectie te hebben gestuurd toen daarom werd gevraagd, maar in feite dus geen plan te hebben. De vierde instelling zonder plan zou geen planverplichting hebben⁴. De vijfde instelling is er door langdurige afwezigheid van het hoofd van de afdeling personeelszaken niet toe gekomen om een plan op te stellen. Er is inmiddels een nieuw hoofd aangesteld en er wordt nu gewerkt aan een plan dat ten doel heeft om meer vrouwen in functies van schaal 13 en hoger aan te stellen.

Streven instellingen zonder plan naar een groter aandeel vrouwen?

Vier van de vijf instellingen zonder plan streven er wel naar meer vrouwen aan te nemen in functies van schaal 13 en hoger. Het streven van één van die instellingen dateert van een jaar voordat de WEV van kracht werd, een andere instelling streeft daar sinds 1999 naar. Bij dat streven wordt de kanttekening geplaatst dat het vooral geldt voor opleidingen binnen de instelling met veel vrouwelijke studenten en dat het gezien de kleinschaligheid van de instelling onverstandig is om een echt voorkeursbeleid te voeren. In een andere instelling richt dat streven zich niet exclusief op functies van schaal 13 en hoger, maar op alle functies. De vierde instelling streeft niet naar meer vrouwen in functies van schaal 13 en hoger, omdat

⁴ Op grond van de personeelsgegevens uit de IPTO had deze instelling in 1997 wel een planverplichting. Het is mogelijk dat dat op dit moment niet langer het geval was.

twee van de drie functies van schaal 13 en hoger die deze instelling heeft al door vrouwen worden vervuld. De vijfde instelling is zoals hierboven al werd opgemerkt momenteel bezig een plan op te stellen.

Sinds wanneer streven instellingen met een plan naar een groter aandeel vrouwen?

Vijf van de geselecteerde instellingen in het HBO hebben wel een plan met streefcijfers opgesteld in het kader van de WEV. Op één na streefden zij ook voordat de WEV van kracht werd al naar meer vrouwen in schaal 13 en hoger. Bij de helft was dat streven in formeel beleid vastgelegd. Eén van de respondenten moest ons het antwoord op de vraag schuldig blijven.

Is het emancipatiebeleid van de instellingen veranderd als gevolg van de WEV?

Het emancipatiebeleid bij HBO-instellingen is inhoudelijk nauwelijks veranderd als gevolg van de WEV. Dat geldt zowel voor de instellingen met plan als, in iets mindere mate, voor de instellingen zonder plan. Voor zover er iets is veranderd, betreft het streefcijfers die in het beleid zijn opgenomen of dat het beleid op papier is komen te staan. Dat laatste heeft er volgens de respondent toe geleid dat er meer aandacht is voor het aandeel van vrouwen op functies van schaal 13, al verschilt dat volgens hem per faculteit.

Is het formuleren van beleid op instellingsniveau zinvol?

Bijna alle respondenten van HBO-instellingen denken dat het zinvol is om op instellingsniveau beleid te maken dat ten doel heeft meer vrouwen op leidinggevende functies te krijgen. Dat geldt voor zowel het grootste deel van de respondenten van een instelling met plan als voor het grootste deel van de respondenten van een instelling zonder plan. De argumenten die daarvoor worden gegeven komen in sterke mate overeen met de argumenten in het PO en het VO:

- het is goed omdat beleid mogelijk een positief effect heeft op het aandeel vrouwen in dergelijke functies en omdat het als stok achter de deur kan functioneren;
- het is goed omdat het streven naar meer vrouwen in directiefuncties goed is;
- het is goed omdat de kwaliteit van het management verbetert wanneer ook vrouwen daarvan deel uitmaken.

Een paar respondenten plaatsen kanttekeningen. Ook hier betreft het al eerder genoteerde opmerkingen met betrekking tot beleid en praktijk: “alleen het opstellen van beleid is niet voldoende, het moet ook uitgevoerd worden”. Een andere respondent merkt op dat het beleid niet veel meer kan omvatten dan alleen het streven naar meer vrouwen in directiefuncties omdat iedere procedure maatwerk is. Volgens één van de respondenten gaat het te ver om echt beleid op dit punt te maken. Het zit hem vooral in de selectiecriteria, die moeten zo geformuleerd worden dat vrouwen zich daarin herkennen.

Meer vrouwen in functies van schaal 13 en hoger als gevolg van de WEV?

Zowel de helft van de respondenten van een instelling zonder plan als de helft van de respondenten van een instelling met plan denkt dat het aandeel van vrouwen in functies van schaal 13 en hoger niet is gestegen als gevolg van de WEV. Volgens een deel van hen is er geen sprake van een toename van vrouwen in dit soort functies. Een ander deel ziet wel een kleine toename, maar denkt niet dat die het gevolg is van de WEV maar van een veranderende houding op dit punt binnen de samenleving. Volgens een aantal respondenten zou de bedrijfscultuur bij instellingen een belangrijke belemmering vormen voor de doorgroei van vrouwen naar functies van schaal 13 en hoger; in die cultuur voelen veel vrouwen zich niet thuis.

De respondenten die denken dat het aandeel vrouwen is toegenomen als gevolg van de WEV zien vooral een indirecte invloed van de WEV. Zij heeft geleid tot een groter bewustzijn in het veld waardoor er nu meer aandacht voor het probleem van de onevenredige vertegenwoordiging is. Eén keer wordt het dwingende karakter van de wet geprezen: omdat onderwijsinstellingen nu gedwongen zijn serieus met de onevenredig lage vertegenwoordiging van vrouwen aan de slag te gaan, neemt hun aandeel in functies van schaal 13 en hoger toe. “De wet was misschien niet voor alle instellingen nodig geweest, maar wijst andere instellingen de goede richting”.

Alternatieven voor en punten van kritiek op de WEV

De respondenten die alternatieven voor de WEV hebben, refereren vrijwel allemaal aan voorlichting. De overheid zou moeten laten zien dat een goede verdeling van mannen en vrouwen op hogere functies meerwaarde heeft. Daarnaast zou de overheid misschien een bijdrage kunnen leveren omtrent de beeldvorming van leidinggevende functies waarvan nu toch vooral het beeld is dat die zo’n 60 uur per week in beslag nemen. Daarnaast zou je advies moeten krijgen over hoe je vrouwen binnenkrijgt en waar je ze vindt. Eén van de respondenten zegt dat de WEV teveel een bedenkfel is vanuit de bureaustoel en daardoor de aansluiting bij de praktijk mist. Het zou beter zijn geweest als er een soort experiment was opgezet met een aantal instellingen. Daar zou dan eerst onderzocht moeten worden hoe het komt dat er zo weinig vrouwen op leidinggevende functies zitten en vervolgens zou daarop actie genomen moeten worden, die ook financieel gefaciliteerd wordt door de overheid. Op grond daarvan zou de overheid vervolgens beleid kunnen maken dat wel aansluiting vindt bij de praktijk. Daarnaast wordt opgemerkt dat de overheid een meer stimulerende rol zou kunnen spelen als zij ‘good practices’ zou belonen en zaken als kinderopvang en betaald zorgverlof extra zou faciliteren.

Een andere respondent merkt op dat zij met betrekking tot de vergroting van het aandeel van vrouwen in leidinggevende posities meer verwacht van de aandacht die er momenteel is voor de kwaliteit van wervings- en selectieprocedures. Als de kwaliteit van die procedures verbetert, komen de kwaliteiten van vrouwen beter aan het licht. Ook een andere respondent

refereert hieraan. Het kwaliteitsdenken in zijn instelling heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat er bij leidinggevende functies altijd een assessment komt, waardoor de kans volgens hem groter is dat vrouwen juist op hun kwaliteiten worden ingeschat. Door kwalitatief goede procedures worden deze objectiever en krijgen vrouwen dus minder vaak te maken met vooroordelen die er bewust maar vaak onbewust jegens hen bestaan, aldus deze respondent.

Ook in het HBO wordt opgemerkt dat de WEV niks afdwingt. Iedere instelling kan prachtige streefcijfers op papier zetten, maar niemand rekent de instelling er later op af als de streefcijfers niet gerealiseerd zijn.

Daarnaast wordt beargumenteerd dat streefcijfers op zich geen grotere instroom van vrouwen in hogere functies realiseren. Daarvoor is een positieve houding ten aanzien van vrouwen in benoemingscommissies vereist. Volgens één respondent zou de WEV op deze houding juist wel eens van negatieve invloed kunnen zijn omdat ze bij sommige mensen weerstand oproept.

3.6 Wetenschappelijk onderwijs

Sinds wanneer streven instellingen met een plan naar een groter aandeel vrouwen

Alle negen universiteiten waar een interview is gehouden hebben een plan opgesteld in het kader van de WEV. Op alle negen was er ook voor de WEV van kracht werd al het streven naar meer vrouwen op UHD- en hoogleraarposities, hetzij op facultair, hetzij op universitair niveau, hetzij op beide niveaus.

Beleid op faculteitsniveau

Universiteiten formuleren het emancipatiebeleid op centraal niveau. Het beleid wordt uitgevoerd op facultair niveau. In veel universitaire plannen met streefcijfers staat aangegeven dat de verschillende maatregelen verder moeten worden uitgewerkt op facultair niveau. In praktijk blijken de meeste faculteiten het beleid dat op centraal niveau is geformuleerd (gedeeltelijk) over te nemen. Het emancipatiebeleid van de faculteiten waaraan de respondenten werkzaam zijn, ligt volgens de meeste van hen in het verlengde van emancipatiebeleid dat binnen de universiteit op centraal niveau is opgesteld. Een aantal faculteiten loopt voor op het emancipatiebeleid dat op centraal niveau geformuleerd is. Het betreft in beide gevallen faculteiten in het HOOP-gebied Gedrag en Maatschappij.

Door een aantal faculteiten zijn geen streefcijfers opgesteld. Volgens één van de respondenten is het opstellen van streefcijfers op facultair niveau niet zinvol omdat je bij de vervulling van vacatures te zeer afhankelijk bent van externe factoren. In zijn vakgebied is het aanbod van vrouwelijke kandidaten niet groot. “Als er vrouwelijke kandidaten zijn voor een vacature zijn we erop gespist hen uit te nodigen voor een gesprek”, aldus de respondent. Het emancipatiebeleid van de faculteit van een andere respondent onderscheidt zich eveneens

met betrekking tot de streefcijfers van het centraal gevoerde beleid aan zijn instelling. Op zijn faculteit zijn geen streefcijfers geformuleerd. Die waren niet zinvol omdat de faculteit sinds een aantal jaren verschillende reorganisaties heeft ondergaan en er sprake was van een inkrimping van het personeel in plaats van uitbreiding.

Is het emancipatiebeleid van instellingen veranderd als gevolg van de WEV?

Volgens drie van de negen respondenten is het emancipatiebeleid op hun universiteit veranderd als gevolg van de WEV en heeft het meer prioriteit gekregen. Het is formeel in de stukken terecht gekomen en als gevolg daarvan is het een vast onderdeel geworden in evaluaties, functionering- en beoordelingsgesprekken. Volgens de overige respondenten is het beleid ten aanzien van vrouwen in hun instelling niet veranderd als gevolg van de WEV of wist men niet op welke punten er eventueel veranderingen waren geweest.

Is het formuleren van beleid op instellingsniveau zinvol?

Acht van de negen respondenten zijn van mening dat het zinvol is om op instellingsniveau beleid te formuleren met als doel meer vrouwen op UHD- en hoogleraarposities te krijgen. Daarvoor worden verschillende argumenten aangedragen. Deze argumenten komen gedeeltelijk overeen met de argumenten die in andere onderwijssectoren gegeven werden. Het betreft het 'morele' argument: er moet beleid gevoerd worden omdat er veel te weinig vrouwen op dat soort posities zitten. Het betreft ook het 'effect'-argument: het is zinvol om beleid te formuleren omdat er op die manier meer aandacht komt voor het probleem en dat heeft mogelijk tot gevolg heeft dat er meer vrouwen in de betreffende functies worden benoemd.

De kanttekeningen die geplaatst worden bij het formuleren van beleid op instellingsniveau betreffen de grenzen aan dat beleid. Doordat op een aantal vakgebieden het aanbod van vrouwen erg klein is, vakgebieden met van oudsher weinig vrouwelijke studenten, heeft het meer zin om beleid te formuleren dat gericht is op de instroom van vrouwelijke studenten en vrouwen op promotieplaatsen en UD-functies. Op de faculteit van één van de respondenten zijn daartoe actieve pogingen ondernomen die tot nog toe echter geen succes hebben gehad.

Eén respondent is van mening dat het op instellingsniveau formuleren van beleid dat ten doel heeft om meer vrouwen op UHD- en hoogleraarposities te krijgen niet zinvol is. Iedere benoemingscommissie werft voor één vacature. De verschillende benoemingscommissies bestaan uit verschillende personen en werven voor vacatures bij de verschillende departementen, waarbij geen afwegingsproces plaats vindt tussen de verschillende commissies met betrekking tot het aantal aan te nemen mannen of vrouwen. Iedere benoemingscommissie wil voor de vacature waarvoor zij in het leven is geroepen de beste kandidaat. De sekse van kandidaten is daaraan ondergeschikt. Voor de beoordeling van kandidaten worden criteria gehanteerd die vaak in het voordeel van mannen uitpakken; de beste kandidaat is degene met de meeste publicaties en de meeste verworven gelden.

Meer vrouwen op UHD- en hoogleraarposities als gevolg van de WEV?

De meeste respondenten denken niet dat de WEV tot gevolg heeft dat er meer vrouwen op UHD- en hoogleraarposities worden benoemd. Argumenten hiervoor zijn dat de universiteiten al voordat de WEV van kracht werd emancipatiebeleid hadden, dat er geen aanbod is van vrouwen, of dat het groeiende aandeel vrouwen op genoemde posities meer een gevolg is van een mentaliteitsverandering die heeft plaatsgevonden dan van de WEV. Twee respondenten noemen dat programma's als het ASPASIA-programma meer effect hebben dan de WEV. "Van dat programma gaat echt een stimulerende werking uit doordat ze mede faciliteert. Dat doet de WEV niet". Een andere respondent stelt dat het Rapport van Van Vucht Tijssen veel meer impact heeft omdat het een rapport uit eigen kring is en de discussie daarin een andere wending krijgt. De nadruk wordt daarin namelijk gelegd op talent dat verloren dreigt te gaan voor de wetenschap, terwijl door de vergrijzing in het WO binnen afzienbare tijd veel behoefte is aan nieuw personeel.

Een aantal respondenten denkt dat de WEV misschien tot gevolg heeft dat er meer vrouwen op UHD- en hoogleraarposities komen. Dat is dan vooral het gevolg van de toegenomen bewustwording over vrouwen in de wetenschap die de WEV met zich mee heeft gebracht.

Alternatieven voor en punten van kritiek op de WEV

Als alternatieven voor de WEV worden genoemd dat het beter zou zijn om een beloningsstelsel te bedenken dan een strafstelsel. Vanuit een stelsel dat gebaseerd is op beloningen voor goed gedrag gaat een meer stimulerende werking uit dan van een stelsel dat gebaseerd is op sancties. Een andere respondent heeft geen concreet alternatief voor de WEV maar constateert dat de wet nu vooral symbolisch is. Het zou volgens deze respondent beter zijn als de overheid ook middelen ter beschikking zou stellen ter vergroting van het aandeel vrouwen in hogere functies. Een derde respondent vindt de WEV geen goed instrument omdat die niet ingrijpt op het probleem, namelijk het beperkte aanbod van vrouwen op bepaalde vakgebieden. "Op het moment dat vrouwen binnen bepaalde studierichtingen goed vertegenwoordigd zijn, zal dat er automatisch toe leiden dat zij op den duur ook op UHD- en hoogleraarposities terecht komen", aldus deze respondent. Een andere respondent noemt dat visitatiecommissies universiteiten ook op hun emancipatiebeleid en de uitvoering daarvan zouden moeten beoordelen. Universiteiten zouden aan visitatiecommissies moeten laten zien wat zij gedaan hebben op het punt van emancipatie. De misvatting bij veel bestuurders, aldus deze respondent, is dat er beleid is zo gauw het papier staat. De stap naar de uitvoering van beleid wordt vaak gemist.

3.7 Samenvatting en conclusies

Onder de voor dit onderzoek geselecteerde instellingen zijn met name in het PO en het VO vrij veel instellingen of besturen die geen plan hebben opgesteld in het kader van de WEV. Op basis van eerder onderzoek weten we dat de het percentage instellingen en besturen zonder plan binnen de totale populatie ongeveer even groot is.

De meeste instellingen zonder plan streven wel degelijk naar een groter aandeel vrouwen in de hogere functies. Dat geldt voor het PO, het VO, de BVE en het HBO (alle instellingen in het WO beschikken over een plan). Dat streven komt vaak tot uiting in regels voor wervings- en selectieprocedures of in personeelsbeleid.

Voor het niet hebben van een plan worden verschillende redenen gegeven. In het PO en het VO is de reden meestal dat men geen tijd had of dat het maken van een plan geen prioriteit had. Verschillende instellingen in de BVE-sector en het HBO zonder plan zeggen geen planverplichting te hebben. Op grond van de gegevens die wij hadden, was er bij deze instellingen in 1997 geen sprake van een evenredige vertegenwoordiging en hadden deze instellingen (op een BVE-instelling na) wel degelijk een planverplichting. Het is echter mogelijk dat die situatie enig moment later is omgeslagen. Een aantal instellingen in het HBO en de BVE-sector heeft geen plan omdat zij een zeer beperkt aantal functies hebben waarop de WEV betrekking heeft. In het WO beschikken alle geselecteerde instellingen over een plan.

De helft van de besturen met een plan in het PO streefde ook voor de WEV van kracht werd al naar een groter aandeel vrouwen in directiefuncties. Dat is eveneens het geval bij de helft van de instellingen met een plan in het VO. Een klein aantal instellingen zonder plan in het PO had dit streven ook al voor dat de WEV van kracht werd. Voor de BVE-sector hebben we geen duidelijk beeld gekregen op dit punt, omdat verschillende respondenten in die sector niet wisten of er al voor de WEV het streven naar een groter aandeel vrouwen in CVB-functies was. In het HBO streefden bijna alle hogescholen met een plan ook voor de WEV van kracht werd al naar een groter aandeel vrouwen in functies van schaal 13 en hoger. Dat geldt eveneens voor alle universiteiten.

De meerderheid van de respondenten zegt dat er aan het emancipatiebeleid bij hun instelling inhoudelijk als gevolg van de WEV niets is veranderd. Dat geldt voor de respondenten in alle sectoren. Als er wel iets veranderd in het emancipatiebeleid van instellingen betreft dat meestal de formalisering van al bestaand beleid. Ook heeft het beleid soms meer aandacht gekregen.

De verdeling van meningen over de vraag of het goed is om op instelling- of bestuursniveau beleid te formuleren met als doel het aandeel vrouwen in door de WEV beoogde functies te vergroten verschilt per sector. In het PO, het HBO en het WO zijn de meeste respondenten, zowel van instellingen met plan als instellingen zonder plan, van mening dat het goed is. Er

worden verschillende argumenten gegeven voor het formuleren van beleid op instelling- of bestuurniveau. Deze argumenten komen terug bij alle sectoren. De argumenten zijn:

- het beleid functioneert als stok achter de deur en kan er daardoor toe bijdragen dat het aandeel vrouwen in directiefuncties daadwerkelijk wordt vergroot ;
- het streven naar een groter aandeel vrouwen is goed gezien de huidige ‘oneerlijke’ verdeling dus is het goed om daar beleid op te maken;
- de kwaliteit van het management verbetert als ook vrouwen deel uitmaken van directies;
- door de huidige krapte op de arbeidsmarkt moet het potentieel aan kandidaten voor directiefuncties worden vergroot. Dat kan door beter te letten op geschikte kandidaten onder vrouwen aangezien zij het grootste potentieel vormen.

Het aantal respondenten in het VO dat van mening is dat het goed is om op instellingsniveau beleid te formuleren is iets kleiner dan in het PO, maar het gaat ook hier om een (kleine) meerderheid van de instellingen.

In de BVE-sector is meer dan de helft van de respondenten van mening dat het geen zin heeft om beleid te formuleren op instellingsniveau dat ten doel heeft om het aandeel van vrouwen in CVB-functies te vergroten omdat het om een zeer beperkt aantal (hooguit drie) functies per instelling gaat. Daarnaast wordt gezegd dat vrouwen gewoon kunnen reageren op CVB-functies. De keuze voor een kandidaat moet gebaseerd zijn op zijn of haar kwaliteiten en de sekse van de kandidaat moet geen rol spelen. De BVE-instellingen met een plan zijn over het algemeen van mening dat het wel zinvol is om beleid te formuleren. Daarvoor worden dezelfde argumenten genoemd als in het PO.

Er is een klein aantal instellingen in het PO en het VO dat het niet zinvol vindt om beleid te formuleren dat ten doel heeft om het aandeel van vrouwen in directiefuncties te vergroten. Gezien de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in het onderwijs gebeurt dat vanzelf. Gezien die ontwikkeling zou het zelfs ongewenst zijn om naar een groter aandeel vrouwen te streven, omdat er dan helemaal geen mannen meer in het (primaire) onderwijs rondlopen.

Ook in de sectoren waar men over het algemeen de mening is toegedaan dat het goed is om beleid te formuleren ter vergroting van het aandeel vrouwen in hogere functies worden daarbij kanttekeningen geplaatst. Veel respondenten noemen dat het maken van beleid nog geen garantie vormt voor wat er in de praktijk gebeurt. In het PO en het VO werd daarnaast regelmatig genoemd dat de reikwijdte van het beleid beperkt is als blijkt dat vrouwen geen belangstelling hebben voor directiefuncties, ondanks hun geschiktheid daarvoor. Verschillende respondenten van instellingen uit het PO en het VO vinden dat vanwege de schaal van hun instelling of bestuur het beleid op een hoger niveau moet worden gemaakt, bijvoorbeeld in de CAO of binnen een samenwerkingsverband van instellingen of besturen.

De kanttekening van een aantal respondenten uit het WO luidt dat er op hun vakgebied erg weinig vrouwen zijn en de reikwijdte van het beleid dat ten doel heeft om meer vrouwen in UHD- en hoogleraarposities te krijgen daardoor beperkt is. De respondenten die deze kant-

tekening plaatsen zijn daadwerkelijk afkomstig uit vakgebieden waarop (van oudsher) weinig vrouwen studeren en werkzaam zijn.

In het PO denkt meer dan de helft van de respondenten dat de WEV tot gevolg heeft dat er meer vrouwen in directiefuncties komen. Overigens duiden velen van hen dat effect als een indirect effect. De WEV heeft geleid tot meer bewustzijn en dat heeft er toe geleid dat er meer vrouwen in directiefuncties komen. Een aantal respondenten merkt op dat ook andere factoren hierbij een rol spelen, zoals de krapte op de arbeidsmarkt en de maatschappelijke ontwikkelingen in het denken over mannen en vrouwen.

In de overige sectoren denken de meeste respondenten dat de WEV niet tot gevolg heeft dat het aandeel vrouwen in door die wet beoogde functies is vergroot. Daarvoor worden de argumenten gegeven die in het PO als kanttekening werden geplaatst. Een deel van de respondenten denkt dat het aandeel vrouwen in door de WEV beoogde functies niet toeneemt of zegt niet te weten of het toeneemt.

Er zijn niet veel alternatieven voor de WEV genoemd. De alternatieven die genoemd werden hebben meestal betrekking op de rol die de overheid op zich zou kunnen of moeten nemen in de voorlichting rondom directiefuncties en de rol van vrouwen. De overheid zou iets moeten doen aan het imago van directiefuncties. Dat imago schrikt nog veel vrouwen (met name in het PO en het VO) af. De overheid zou daarnaast beter duidelijk moeten maken waarom ze wil dat instellingen streefcijfers opstellen. Dan zou wellicht een groter aantal instellingen en besturen daar het belang van inzien. Ook zou de overheid misschien handreikingen kunnen geven in de wijze waarop instellingen meer vrouwen voor functies waarop de WEV betrekking heeft kunnen krijgen.

Een aantal keer wordt genoemd dat de overheid middelen beschikbaar zou moeten stellen die het bijvoorbeeld mogelijk zouden maken om meer directiefuncties als parttimefunctie aan te bieden.

Een aantal keren werd naar andere maatregelen verwezen die een positiever effect zouden hebben op de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in leidinggevende functies dan de WEV. Door respondenten in het WO werd het ASPASIA-programma genoemd. Een dergelijk programma werkt goed omdat er een stimulerende werking vanuit gaat. De WEV impliceert eerder een strafsysteem, en ook dat niet echt omdat instellingen vooralsnog niet afgerekend lijken te worden op hun streefcijfers. De WEV heeft in die zin alleen een symbolische functie. Een andere ontwikkeling die het aandeel van vrouwen in leidinggevende functies ten goede zal komen is volgens een aantal respondenten 'het kwaliteitsdenken' in het personeelsbeleid. Daarin is er meer aandacht voor wervings- en selectiemethoden, en beoordelings- en selectiecriteria die het beter mogelijk maken om kandidaten voor een vacature objectief te beoordelen. Vrouwen krijgen daardoor betere kansen. Ook de aandacht voor de ontwikkeling van

competenties kan volgens deze respondenten tot gevolg hebben dat vrouwen in de toekomst beter doorstromen naar leidinggevende functies.

4 BELEID EN PRAKTIJK TEN AANZIEN VAN VROUWEN IN LEIDINGGEVENDE FUNCTIES

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal hoe het beleid van onderwijsinstellingen ten aanzien van vrouwen in leidinggevende functies eruit ziet, en in hoeverre dit beleid in de praktijk tot uitdrukking komt.

Om het formele beleid ten aanzien van vrouwen in leidinggevende functies te beschrijven wordt aandacht besteed aan de documenten die opgesteld zijn in het kader van de WEV. Ook andere beleidsstukken waarin formeel beleid is neergelegd dat van invloed kan zijn op de kansen van vrouwen om in hogere functies aangesteld te worden, worden in beschouwing genomen. De verschillende beleidsonderdelen die in de interviews aan de orde zijn gesteld zijn als volgt in te delen:

- Wervings- en selectieprocedures
- Selectie- en beoordelingscriteria
- Loopbaanbeleid
- Flexibele werktijden en deeltijdwerk
- Secundaire arbeidsvoorwaarden
- Overig beleid

Voor het beschrijven van de praktijk maken we gebruik van de informatie over concrete wervings- en selectieprocedures die in de interviews aan de orde zijn geweest. Deze informatie stelt ons in staat om althans een groot aantal onderdelen van het formele beleid met de praktijk te vergelijken.

We relateren de resultaten van de vergelijking tussen beleid en praktijk aan het onderscheid tussen instellingen met en instellingen zonder beleidsplan. Op grond daarvan is het mogelijk om – buiten de inschatting van de respondenten die in hoofdstuk 3 wordt weergegeven – een idee van de invloed van de WEV te vormen.

De opzet van dit hoofdstuk is hetzelfde als van hoofdstuk 3: eerst worden de resultaten voor het primair en vervolgens voor het voortgezet onderwijs besproken. Omdat het beleid en de praktijk voor de subsectoren basis- en speciaal onderwijs sterk op elkaar lijken, worden de resultaten zoveel mogelijk geïntegreerd gepresenteerd. Daarna komen de BVE, het HBO en het WO aan bod.

4.2 Primair onderwijs

4.2.1 Beleid ten aanzien van vrouwen in directiefuncties in het primair onderwijs

Ter voorbereiding op de interviews zijn van de instellingen die over een document met streefcijfers in het kader van de WEV beschikken de documenten bestudeerd. De daarin beschreven beleidsmaatregelen zijn tijdens de interviews verder aangevuld met beleid dat eventueel in andere beleidsstukken is vastgelegd. Te denken valt aan personeelsbeleidsplannen en emancipatiebeleidsplannen. Voor het primair onderwijs geldt dat geregeld het gemeentelijk personeelsbeleid (in het geval van openbaar onderwijs) enkele maatregelen omvat die voor het aandeel van vrouwen in directiefuncties van belang zijn. Bij de instellingen zonder document met streefcijfers is in de interviews het gesprek over het beleid geheel gebaseerd op dergelijke beleidsstukken.

Welke beleidsaspecten staan centraal?

Allereerst is het interessant om na te gaan op welke onderdelen van het personeelsbeleid besturen zich richten bij het formuleren van beleid ten aanzien van vrouwen in directiefuncties. Bij instellingen in het PO die over een document met streefcijfers beschikken komt beleid op het terrein van werving en selectie het meest voor. Van de zeventien instellingen hebben er zestien één of meer maatregelen op dit vlak genomen. Vervolgens zijn de aspecten loopbaanbeleid en beleid op het terrein van flexibele werktijden en deeltijdwerk veel voorkomend. Respectievelijk veertien en dertien van de zeventien onderzochte besturen en scholen hebben maatregelen op deze terreinen in hun document met streefcijfers of in een ander beleidsdocument opgenomen.

Bij besturen en scholen voor PO zonder beleidsplan in het kader van de WEV komen maatregelen op het terrein van flexibele werktijden en deeltijdwerk (ook voor directieleden), samen met maatregelen op het terrein van werving en selectie, het meest voor. Van de veertien besturen/scholen in het primair onderwijs zonder document met streefcijfers zijn er op beide beleidsterreinen tien die desondanks regels en/of maatregelen kennen. Daarbij moet wel aangetekend worden dat het ook kan gaan om informeel beleid. Hierop komen wij in het onderstaande nog terug. Loopbaanbeleid is bij de helft van de onderzochte instellingen zonder plan onderwerp van beleid, en komt dus minder vaak voor dan bij de instellingen met een beleidsplan.

Hoe breed of beperkt zijn besturen in hun beleid?

De meeste besturen/scholen noemen tussen de drie en zeven maatregelen of mogelijkheden. Gemiddeld hebben instellingen of besturen met een plan zeven, en instellingen of besturen zonder plan tussen vijf en zes maatregelen genomen. Een groot deel van de maatregelen staat

niet in de documenten met streefcijfers die de WEV voorschrijft. In de documenten zijn door de meeste schoolbesturen tussen twee en vijf maatregelen genoemd. Gemiddeld omvat een document met streefcijfers vier maatregelen in het PO. Daarmee kunnen de beleidsplannen niet omvangrijk worden genoemd.

In het onderstaande wordt per aspect van beleid ten aanzien van vrouwen in directiefuncties beschreven wat de stand van zaken is voor enerzijds instellingen met een document met streefcijfers en anderzijds instellingen zonder zo'n document.

Wervings- en selectieprocedures

Besturen zonder plan

Van de veertien besturen en instellingen voor PO die niet over een document met streefcijfers beschikken, zijn er slechts vier die geen enkele maatregel op het terrein van het wervings- en selectiebeleid hebben genomen om het aandeel van vrouwen te vergroten. Verreweg de meest genomen maatregel is dat de advertentietekst bij vacatures vermeldt dat het bestuur streeft naar het vergroten van het aandeel vrouwen in de directie. Dit is het geval bij zeven besturen. Daarnaast is het bij drie instellingen beleid dat er bij gelijke geschiktheid gekozen wordt voor een vrouw, en eveneens drie instellingen nodigen alle vrouwelijke kandidaten die aan de functie voldoen in ieder geval uit. Het bij voldoende geschiktheid benoemen van een vrouw komt niet voor bij deze groep, evenmin als het inschakelen van een wervings- of selectiebureau voor het vinden van vrouwelijke kandidaten. In de selectiecommissies bij het vervullen van een vacature zit in de praktijk altijd een vrouw, maar dit is geen beleid. Veel instellingen geven aan dat het gezien de samenstelling van het team en ouders uit de MR bijna onmogelijk is géén vrouw in een sollicitatiecommissie te hebben.

Besturen met een plan

Bij bijna alle instellingen die wel over een document met streefcijfers beschikken zijn wervings- en selectieprocedures onderdeel van formeel beleid. Daarbij is het vermelden van het streven meer vrouwen aan te willen nemen in directiefuncties de meest voorkomende, in negen beleidsplannen wordt dit genoemd. Van de zeventien instellingen in deze groep hebben zes als maatregel dat bij gelijke geschiktheid een vrouw wordt benoemd. Drie besturen hebben als beleid om bij voldoende geschiktheid een vrouw te benoemen. Het opnemen van tenminste één vrouw in de sollicitatiecommissie is bij drie instellingen/besturen formeel beleid. Daarnaast gaf een aantal respondenten uit zichzelf aan dat dit praktijk is zonder dat men zich daarvoor hoeft in te spannen. Zeer waarschijnlijk geldt dit voor de andere instellingen eveneens. Andere maatregelen op het terrein van werving en selectie die we in de beleidsplannen zijn tegengekomen zijn: allereerst intern werven, zodat vrouwen de kans krijgen om door te stromen. Dit wordt soms gecombineerd met het individueel benaderen van vrouwen,

zodat zij gestimuleerd worden om te solliciteren. Daarnaast wordt geprobeerd meer dan, of tenminste evenveel vrouwelijke als mannelijke kandidaten uit te nodigen voor een eerste gesprek. Een laatste genoemde maatregel is het adverteren met de vacature in bladen die vooral door vrouwen worden gelezen, zoals de 'Opzij'.

Selectie- en beoordelingscriteria

Besturen zonder plan

Op dit terrein wordt door vrijwel geen van de instellingen beleid gemaakt. Door drie respondenten uit het SO wordt aangegeven dat men bij het formuleren van functie-eisen rekening houdt met de wijze waarop deze de kansen voor vrouwen eventueel kunnen beïnvloeden. Eén van hen geeft als voorbeeld dat ook naar eventuele hobby's en bestuursfuncties wordt gekeken bij het selecteren van een kandidaat voor een directiefunctie. Veel respondenten geven aan dat zij streven naar sekseneutrale functie-eisen en daar ook niet aan willen tornen. Anderen, die deze mening ook zijn toegedaan, tekenen daarbij aan dat ze wel zien dat vrouwen door bijvoorbeeld de zorg voor kinderen minder ervaring hebben en daardoor minder kans hebben in een directiefunctie benoemd te worden.

Besturen met een plan

Ook onder de zeventien instellingen in het PO met een document met streefcijfers zijn maatregelen op dit vlak niet populair. Drie besturen van scholen voor basisonderwijs hebben ervoor gekozen kritisch te kijken naar de (formulering van) functie-eisen waarvan zij verwachten dat ze de kansen van vrouwen onnodig verkleinen. Twee anderen vermelden geen formeel beleid maar wel bewuste keuzes op dit vlak. Als voorbeelden worden genoemd dat voor een directiefunctie geen minimum aantal jaren ervaring of ervaring als directeur wordt gevraagd.

Loopbaanbeleid

Besturen zonder plan

Van de veertien instellingen zonder document met streefcijfers noemen er zeven tenminste één maatregel die betrekking heeft op loopbaanbeleid en die ertoe kan bijdragen dat het aandeel van vrouwen in directiefuncties zal toenemen. Zowel het aanbieden van de cursus voor schoolleider aan vrouwen als het creëren van een managementkweekvijver komt vijf keer voor. Twee besturen hebben het stimuleren van middenmanagementtaken en taken als intern begeleider door vrouwen gekozen als middel om verticale interne mobiliteit te bewerkstelligen. Daarnaast noemen twee instellingen dat via de functioneringsgesprekken met vrouwelijke teamleden wordt bekeken of zij ambities hebben in de richting van een directiefunctie en hoe zij daarbij ondersteund kunnen worden. Veel besturen en scholen stellen dat hun

loopbaanbeleid of onderdelen daarvan er niet op gericht zijn om het aandeel van vrouwen in directiefuncties te vergroten, maar dat het in de praktijk wel die uitwerking kan hebben omdat kwaliteiten en ambities van vrouwen bij een goed loopbaanbeleid beter tot hun recht kunnen komen.

Besturen met een plan

Zoals eerder aangegeven is het voeren van loopbaanbeleid het op één na belangrijkste beleidsonderdeel in de documenten met streefcijfers. De maatregelen die genomen worden zijn andere dan die door instellingen zonder plan worden genomen. Maar liefst negen besturen proberen via functioneringsgesprekken en/of een enquête de mobiliteitswensen van hun (vrouwelijk) personeel in kaart te brengen, terwijl nog eens acht besturen competentie management noemen als een manier om de kansen van vrouwen op een plaats in de schooldirectie te vergroten. Zes besturen noemen het creëren van een kweekvijver, vijf stimuleren dat vrouwen meer middenmanagementtaken op zich nemen, en eveneens vijf instellingen noemen het aanbieden van de cursus voor schoolleiders. Overigens zijn deze maatregelen niet altijd exclusief op vrouwen gericht. Ook een kweekvijver die in een WEV- document staat is soms voor mannen en vrouwen toegankelijk.

Flexibele werktijden en deeltijdwerk

Besturen zonder plan

Tien van de veertien besturen in het PO zonder document met streefcijfers geven aan wel over mogelijkheden voor deeltijdwerk en flexibele werktijden te beschikken. Deze variëren van werktijden die in overleg zijn vast te stellen, tot het aanbieden van directiefuncties in deeltijd (zeven instellingen) of als een duobaan (vier instellingen). Veel respondenten geven aan dat het mogelijk is om een deel van de werktijd thuis te vervullen. Net als bij de flexibele werktijden gaat het hier echter niet zozeer om formeel beleid, als wel om een in het primair onderwijs lang bestaande praktijk¹.

Besturen met een plan

Bij de instellingen met een beleidsplan is dit aspect van personeelsbeleid eveneens een belangrijk onderdeel van het beleid gericht op het aandeel van vrouwen in directiefuncties. Met name de maatregel om directiefuncties in deeltijd aan te bieden is populair. Dit gebeurt bij elf van de zeventien besturen. Directiefuncties als duobaan aanbieden gebeurt relatief minder vaak dan bij de instellingen zonder een beleidsplan, namelijk bij drie van de zeventien besturen. Flexibele werktijden en de mogelijkheid tot thuiswerken lijkt minder vaak voor te

¹ De items over zorgverlof, betaald en onbetaald ouderschapsverlof worden in het po niet meegenomen omdat ze teveel onbetrouwbare antwoorden leken op te leveren. Respondenten hadden snel de neiging te zeggen dat een bepaalde regeling bij hen van toepassing was, terwijl ze daar ook openlijk aan twijfelden.

komen bij deze groep instellingen. Wel maken enkele respondenten de opmerking dat zaken die niet formeel geregeld zijn, wel bespreekbaar zijn. In dat opzicht lijken de instellingen met en zonder beleidsplan toch op elkaar.

(Overige) secundaire arbeidsvoorwaarden

Er wordt in het primair onderwijs zoals gezegd niet veel beleid op instellingsniveau gemaakt op het terrein van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Op sectorniveau worden hiervoor CAO onderhandelingen gevoerd. We hebben de instellingen dan ook gevraagd uitsluitend aan te geven of zij bepaalde regelingen kenden die buiten de afspraken in de CAO omgaan. Geen van de instellingen zonder plan voert op dit punt beleid.

Besturen met een plan

Er zijn drie besturen in het PO en met een document met streefcijfers die aangeven ook via de secundaire arbeidsvoorwaarden iets te willen doen aan het aandeel van vrouwen in directiefuncties. Twee besturen melden dat er financiële ondersteuning voor kinderopvang wordt geboden. Een aantal besturen gaf bovendien aan het inkopen van kindplaatsen voor het personeel in studie te hebben. Het gaat in alle gevallen om besturen van scholen voor openbaar onderwijs. Eén bestuur ziet een goede reiskostenvergoeding voor woon-werkverkeer als aanvulling op de maatregelen om het aandeel vrouwen in directiefuncties te vergroten.

Overige maatregelen

Besturen zonder plan

Van de veertien instellingen zonder plan in het kader van de WEV geven er drie aan dat zij via functiedifferentiatie proberen het aandeel van vrouwen in directiefuncties te vergroten. Daarbij kan gedacht worden aan het laten opdoen door vrouwen van ervaring in coördinerende taken of gedelegeerde managementtaken. Als voorbeeld wordt genoemd het laten werken van vrouwen als trainee op een leidinggevende positie.

Besturen met een plan

Van de zeventien besturen met een document met streefcijfers hebben er zeven maatregelen die niet bij de hiervoor besproken beleidsonderdelen zijn onder te brengen. Met name functiedifferentiatie wordt vaak aangegeven als beleidsinstrument om het aandeel vrouwen in managementfuncties te doen toenemen. Vijf besturen noemen dit. Een ander voorbeeld dat wordt genoemd is het door vrouwen laten opdoen van ervaring met gedelegeerde managementtaken. Twee besturen hebben een beroep gedaan op het fonds dat OCenW heeft voor speciale projecten in het kader van de WEV, onder andere om er een kweekvijver voor vrouwelijke leidinggevendenden mee op te starten. Dan is er nog één bestuur dat een plaats in de directie heeft gecreëerd speciaal om er een vrouw op aan te stellen. Verschillende besturen

geven nog voorbeelden van mogelijk beleid ten aanzien van vrouwen in directiefuncties: een bestuur stelt zich nadrukkelijk open voor het terugtreden van zittende (mannelijke) directieleden, om doorstroom van vrouwen mogelijk te maken. Een ander bestuur behoudt zich de mogelijkheid voor om individuele personeelsleden persoonlijk op vacatures te attenderen (“het eigen zelfbeeld van vrouwen houdt hen tegen uit zichzelf te reageren op een oproep”, aldus de respondent van dit bestuur).

4.2.2 Procedures voor directiefuncties in het primair onderwijs

Soort functies

In totaal zijn in het primair onderwijs 31 procedures voor de werving en selectie van directieleden tijdens de interviews besproken. In twintig gevallen ging het daarbij om een vacature voor een directeur, en in zeven gevallen om een vacature voor een adjunctdirecteur. Daarnaast werd geworven voor een twee bovenschools directeuren en 2 locatieleiders. In bijna alle gevallen (27) ging het om vervanging van directieleden die vertrokken, 4 keer betrof het een nieuw ontstane functie door reorganisatie, het verbreden van het management of de stichting van een nieuwe school.

Bij bijna alle vacatures werd er geworven voor een fulltime functie, namelijk in 29 van de 31 gevallen. Twee vacatures betroffen ongeveer een halve FTE (zeventien uur per week). Eén respondent tekent daarbij aan dat terwijl in principe voor 1 FTE iemand werd gezocht, de toekomstig directeur ook voor minimaal 0,7 FTE zou kunnen worden benoemd. Gevraagd is of de werktijden voor de (adjunct)directeur vooraf omschreven waren. In zeven gevallen was dat zo. Daarbij zijn soms de tijden dat men overdag aanwezig dient te zijn omschreven, en soms gaat het om een minimaal aantal dagen dat beschikbaarheid wordt verwacht. Bij de meeste interviews werd aangegeven dat de werktijden in principe naar eigen inzicht en in overleg werden vastgesteld. Het is denkbaar dat in de praktijk bij meer besturen ruime beschikbaarheid (met name meer dan fulltime) van de directieleden wordt verwacht, maar dat is bij het bespreken van de wervings- en selectieprocedures niet gebleken.

Functieprofiel en functie-eisen

Bij de meeste procedures was vooraf een functieprofiel opgesteld, namelijk 27 van de 31 keer. Het vervullen van managementtaken krijgt in de functieprofielen de meeste aandacht. In 24 van de 27 gevallen maken managementtaken expliciet deel uit van de taakomschrijving. Bij zeventien procedures zijn beleidstaken omschreven, en in dertien gevallen werden ook onderwijstaken genoemd als onderdeel van het functieprofiel.

De respondenten is ook gevraagd de belangrijkste functie-eisen te beschrijven. Deze zijn in een aantal categorieën onder te verdelen. De meest genoemde categorie is werkervaring. In die categorie werden voor 26 vacatures eisen gesteld. Daarbij werd lang niet altijd ervaring

in een functie als (adjunct)directeur gevraagd. Soms volstond ervaring als onderwijsgevende, of met managementtaken (bijvoorbeeld als coördinator). Op het terrein van opleiding en persoonlijke eigenschappen werden respectievelijk 24 en 23 keer eisen gesteld. Wat betreft de opleidingseisen werd in ongeveer de helft van de gevallen volstaan met de PABO opleiding, soms aangevuld met een specialisatie voor SO, orthopedagogiek en dergelijke. In de andere helft van de gevallen werd de opleiding tot schoolleider gevraagd of tenminste dat men daar mee bezig was. Eén bestuur heeft een kweekvijverproject voor vrouwelijke managers. Kandidaten die aan de cursus hebben deelgenomen genieten de voorkeur. Er werd een brede schakering van persoonlijke kenmerken genoemd bij de functie-eisen, maar vele hebben betrekking op sociale en communicatieve vaardigheden en het vermogen goed met personeel, ouders en leerlingen om te kunnen gaan.

Wervingskanalen

Meestal is geprobeerd de vacature te vervullen door zowel in- als extern te werven. Voor 21 vacatures werd op die manier geworven. Bij negen vacatures is alleen intern geworven, terwijl slechts eenmaal alleen extern geworven is. De meest gebruikte wervingskanalen zijn het plaatsen van een advertentie in een landelijk of regionaal dagblad of in een vaktijdschrift. Ook het direct benaderen van kandidaten gebeurt vrij vaak, namelijk in negen gevallen, vaker dan het zoeken via andere scholen of het plaatsen van de vacature op internet. Met name bij interne werving worden kandidaten direct benaderd. Andere kanalen bij interne werving zijn het ophangen van de advertentie op een centraal punt of verspreiden daarvan onder alle personeelsleden. Enkele besturen maken melding van het doorzoeken van bestaande bestanden met personeel dat belangstelling voor een managementfunctie heeft getoond of van sollicitanten op eerdere vacatures. Het bestuur, dat over een kweekvijver voor vrouwelijke managers beschikt, heeft de deelnemers daaraan een persoonlijke brief gestuurd.

Sollicitatiecommissies

In bijna alle sollicitatiecommissies zit een vrouw. Slechts bij drie van de 31 procedures was dat niet het geval. Meestal bestaan de commissies uit vertegenwoordigers van het bestuur en leden van de MR, waarbij vaak zowel ouders als teamleden zijn afgevaardigd. De vrouwelijke commissieleden zijn veelal afkomstig uit de laatste twee geledingen, maar desondanks is in de helft van alle gevallen het bestuur en/of de directie door een vrouw vertegenwoordigd.

Kandidaten

Gemiddeld zijn er per vacature 5,5 mannelijke kandidaten en 1,7 vrouwelijke. Er worden gemiddeld 2,3 mannelijke en 1 vrouwelijke kandidaat voor een gesprek uitgenodigd. Opmerkelijk is dat wanneer zich vrouwelijke kandidaten aandienen, er altijd ook vrouwelijke kandidaten worden uitgenodigd, terwijl ze meestal in de minderheid zijn onder de kandidaten. De kans dat een vrouw wordt uitgenodigd is bovendien groter dan de kans dat een man wordt

uitgenodigd. In totaal zijn er twaalf vrouwen en zestien mannen aangesteld, terwijl zich respectievelijk 53 vrouwen en 176 mannen kandidaat hadden gesteld. Vrouwen hadden een kans van 22 procent om benoemd te worden, mannen een kans van tien procent.

4.2.3 De relatie tussen beleid en praktijk in primair onderwijs

In hoeverre worden nu de beleidsmaatregelen die in de documenten met streefcijfers zijn vermeld ook in de praktijk gebracht? In het onderstaande wordt hiervan een beeld geschetst. Daarbij worden ook de maatregelen en mogelijkheden meegenomen die niet in een beleidsdocument of in een ander document dan het WEV-beleidsplan staan opgesteld.

Benadrukt moet worden dat we niet van alle mogelijke maatregelen en mogelijkheden over informatie beschikken met betrekking tot de vraag hoe hiermee wordt omgegaan. Zo kunnen we wel controleren of de afspraak dat werving alleen intern gebeurt opgevolgd is, maar niet altijd of in de advertentietekst vrouwen met nadruk worden uitgenodigd te solliciteren. Het spreekt voor zich dat beleid dat niet direct op werving en selectie betrekking heeft, vrij moeilijk naast de praktijk te leggen is omdat deze vooral aan de hand van concrete procedures is onderzocht.

Besturen zonder plan

Bij vergelijking tussen datgene wat instellingen in het PO (zonder document met streefcijfers) aan maatregelen nemen en hoe ze daarmee in de praktijk omgaan, zien we dat wat betreft werving en selectie de praktijk vrij goed aansluit bij het beleid. Zo hebben besturen die als regel hebben dat alle geschikte vrouwelijke kandidaten voor een gesprek worden uitgenodigd, dit meestal ook gedaan. Besturen die als regel hebben om bij gelijke geschiktheid een vrouw te benoemen, worden niet altijd voor de keuze gesteld, maar we zijn wel tegengekomen dat men twijfelde tussen een mannelijke en een vrouwelijke kandidaat en met het beleid in de hand voor de vrouw heeft gekozen. Eén bestuur ten slotte dat geen beleid heeft op dit terrein, heeft bij de procedure wel de enige vrouwelijke kandidaat uitgenodigd om te proberen iets aan het aandeel van vrouwen in de directie te doen. Er is al aan gerefereerd dat de meest besturen er niet in zouden slagen om geen vrouw in de sollicitatiecommissie te hebben als ze dat zouden willen. Vrijwel altijd zit er ook een vrouw in de commissie als dat is afgesproken. Eén keer is dat niet het geval.

Over de mate waarin er overeenstemming is tussen beleid en praktijk (onder PO instellingen zonder WEV beleidsplan) als het gaat om ‘sekseneutrale’ functie-eisen kunnen wij geen uitspraken doen. Enkele scholen in het SO gaven tijdens de interviews aan op dit punt een beleid te voeren, maar aan de resultaten met betrekking tot de procedure kunnen wij niet aflezen of zij zich bij het opstellen van de functie-eisen door dat beleid hebben laten leiden.

Over het loopbaanbeleid van besturen voor PO zonder beleidsplan voor vrouwen in directiefuncties in de praktijk kan worden opgemerkt dat soms het beleid er onder andere, of vooral op gericht is het aandeel van vrouwen in hogere functies te bevorderen, maar dat er soms geen vrouwen op een management kweekvijver afkomen. Andersom gebeurt het dat een bestuur ziet dat het mobiliteitsbeleid een weg is waarlangs vrouwen meer kans maken in een leidinggevende positie terecht te komen, terwijl dat in de eerste instantie niet zo bedoeld is.

Voor wat betreft het beleid op het gebied van deeltijdwerk, flexibele werktijden en verlofregelingen bekijken we alleen de maatregelen waarover informatie is terug te vinden in de bespreking van de procedures. Dit betekent dat van maatregelen zoals deeltijdverlof en betaald ouderschapsverlof niet wordt nagegaan of ze ook in de praktijk gebracht worden. Zeven instellingen geven aan dat het vervullen van een functie als (adjunct)directeur in principe mogelijk is. In twee gevallen blijkt dat ook doordat wordt aangegeven dat de functie waarvoor is geworven ook in deeltijd vervuld kon worden. Mogelijk geldt hetzelfde voor de andere vijf besturen die aangeven deze mogelijkheid te bieden, maar dat is niet goed na te gaan. Van de mogelijkheden om deels thuis te werken of de werktijden in overleg vast te stellen benadrukken veel respondenten dat dit de praktijk is zonder dat hiervoor regels zijn opgesteld. Ook voor vergaderen in werktijd zijn geen afspraken gemaakt. In de praktijk gebeurt dit bij de meeste instellingen deels ook 's avonds.

Besturen met een plan

Voor de instellingen met een beleidsplan ter bevordering van het aantal vrouwen in directiefuncties is het misschien nog wel meer van belang om na te gaan in hoeverre hun maatregelen in de praktijk vorm krijgen. Wat betreft beleid op het terrein van werving en selectie bleek dat één van de respondenten (een medewerker van de bestuurscommissie) zelf niet op de hoogte was van de maatregel in het document met streefcijfers om bij voldoende geschiktheid een vrouw aan te nemen. We zien ook wat ruimte tussen beleid en praktijk als het gaat om de manier van werven. Niet alle besturen die afspreken intern te werven met het oog op de doorstroom van met name vrouwen, doen dit in de praktijk.

Uit veel procedures blijkt dat aan het streven om bij gelijke geschiktheid voor een vrouw te kiezen, zoveel mogelijk uitvoering wordt gegeven. Indien er zowel mannelijke als vrouwelijke kandidaten uit de gesprekken naar voren komen die benoembaar zijn, wordt de vrouw benoemd². Alleen instellingen die helemaal geen reacties van vrouwen kregen, hebben geen uitvoering aan hun beleid kunnen geven. Sommige besturen (met beleidsplan, in het PO) gaven aan dat zij bij het werven eisen als een minimaal aantal jaren ervaring of het reeds ver-

2 Er is niet altijd sprake van gelijke geschiktheid volgens de respondenten, soms was de mannelijke kandidaat wellicht zelfs sterker, soms de vrouwelijke.

vullen van een directiefunctie niet stellen om zodoende de kansen van vrouwen te vergroten. In de praktijk blijkt ook dat zij op die manier te werk gaan.

Van het loopbaanbeleid is niet altijd heel duidelijk in hoeverre het specifiek op vrouwen gericht is. Bij een deel van de loopbaanmaatregelen die in WEV documenten worden genoemd blijkt tijdens het interview dat het in de praktijk niet een specifiek op vrouwen gerichte maatregel is (terwijl dat wel zo in het plan staat), of dat vrouwen er niet op af komen.

Wanneer formeel is afgesproken dat directiefuncties in deeltijd kunnen worden vervuld, dan worden ze ook op die manier aan kandidaten aangeboden. Indien deeltijdwerk (en flexibele werktijden) in de praktijk wel mogelijk zijn (maar niet formeel geregeld), wordt er eerder voor fulltime functies geworven. Sommige respondenten geven aan dat (potentiële) directeuren er zelf niet de voorkeur aangeven om de functie in minder dan een volledige werkweek te vervullen (“men wil er toch de hele week zijn”).

We hebben al gezien dat besturen die over documenten met streefcijfers beschikken niet per definitie meer actief zijn in hun beleid ten aanzien van vrouwen in directiefuncties. Ook de besturen die niet over zo’n plan beschikken hebben maatregelen getroffen op dit terrein. Niet onvermeld mag blijven dat een bestuur met een document met streefcijfers daarin aangeeft in de praktijk *niet* naar het vergroten van het aandeel van vrouwen te streven.

4.2.4 Conclusies: beleid ten aanzien van vrouwen in directiefuncties in het primair onderwijs

Lang niet alle besturen in het primair onderwijs hebben een document met streefcijfers opgesteld. Bij het vergelijken van het beleid van besturen met en zonder een plan blijkt echter dat de aanwezigheid van een document met streefcijfers niet van groot belang is. Zowel besturen zonder als die met een plan, hebben maatregelen genomen om meer vrouwen in leidinggevende functies te benoemen. Besturen die wel over een document met streefcijfers beschikken, hebben wel vaker loopbaanbeleid en ‘overige maatregelen’ genomen dan besturen die zo’n beleidsplan niet hebben opgesteld. Zowel voor besturen met als zonder beleidsplan in het kader van de WEV geldt dat de meeste aandacht in het beleid uitgaat naar de wijze waarop werving en selectie plaatsvindt. Ook op het vlak van deeltijdwerk en flexibele werktijden treffen we veel maatregelen aan, maar dit aspect van emancipatiebeleid ‘scoort’ vooral ‘hoog’ omdat veel instellingen aangeven dat er sprake is van mogelijkheden ontstaan in de praktijk, die tot ongeschreven beleid zijn geworden.

Bij het bestuderen van de procedures voor directieleden in het primair onderwijs die in het kader van dit onderzoek zijn besproken valt op dat vrouwelijke kandidaten een grotere kans

hebben uitgenodigd te worden voor een gesprek, en een grotere kans om benoemd te worden dan mannelijke kandidaten. Bij het werven voor de directiefuncties wordt meestal een advertentie geplaatst. Het direct benaderen van (vrouwelijke) kandidaten gebeurt ook vaak, werven via internet vrij weinig. In de sollicitatiecommissies zat vrijwel altijd een vrouw. Dit is deels beleid, deels ook een gevolg van het grote aandeel van vrouwen in het primair onderwijs. Daardoor zijn vertegenwoordigers van ouders en personeel in een commissie vaak vrouwen.

We hebben geen aanwijzingen dat de maatregelen die men treft in de praktijk weinig uitvoering krijgen. We zijn regelmatig tegengekomen dat men serieus om probeert te gaan met de afspraak dat bij gelijke geschiktheid voor een vrouwelijke kandidaat wordt gekozen. Ook het uitnodigen van alle geschikte vrouwelijke kandidaten (ook als ze niet ‘de beste’ lijken) wordt gedaan zoals het is voorgenomen. Andersom is er soms geen overeenstemming tussen de formele beleidslijn en de praktijk. Het loopbaanbeleid, dat door veel instellingen in de WEV-documenten als instrument voor beleid ter vergroting van het aandeel van vrouwen in directiefuncties wordt genoemd, heeft niet altijd die functie omdat de mogelijkheden voor mannen en vrouwen toegankelijk zijn. Over het algemeen zien we geen verschil tussen besturen met en besturen zonder een document met streefcijfers, in de mate waarin beleid en praktijk met elkaar overeenstemmen.

4.3 Voortgezet onderwijs

4.3.1 Beleid ten aanzien van vrouwen in directiefuncties in het voortgezet onderwijs

Voor het voortgezet onderwijs wordt het beleid ten aanzien van vrouwen in directiefuncties eerst in algemene zin beschreven, en vervolgens per onderdeel van het personeelsbeleid voor respectievelijk instellingen zonder, en instellingen met een plan in het kader van de WEV.

Welke beleidsaspecten staan centraal?

Bij de twaalf scholen voor voortgezet onderwijs zonder document met streefcijfers zijn de meeste maatregelen getroffen op het beleidsonderdeel dat betrekking heeft op flexibele werktijden en deeltijdwerk. Alle scholen maken op dit vlak melding van mogelijkheden. Net als in het PO is ook het wervings- en selectiebeleid een terrein waarop veel maatregelen worden getroffen, namelijk door negen scholen. Opvallend is verder dat ook bij de instellingen zonder document met streefcijfers vaak loopbaanbeleid wordt aangetroffen dat – naar eigen zeggen van de scholen – de kansen van vrouwen om een directiefunctie te vervullen vergroot. Het betreft hier acht van de twaalf scholen zonder plan in het kader van de WEV.

Twee van de drie scholen die wel over een document met streefcijfers beschikken leggen in hun beleid het accent op werving en selectie. Het loopbaanbeleid is bij deze instellingen geen onderdeel van het beleid ten aanzien van vrouwen in leidinggevende functies.

Hoe breed of beperkt zijn instellingen in hun beleid?

Scholen voor voortgezet onderwijs noemen meestal tussen twee en acht maatregelen en mogelijkheden. De drie scholen die over een document met streefcijfers beschikken, noemen er tussen twee en vier. Daarvan staat maar de helft ook daadwerkelijk in het document. De andere maatregelen die zij noemen staan of in andere beleidsdocument, of zijn geen formeel beleid. Eén van de scholen die wel streefcijfers heeft opgesteld, heeft hieraan geen enkele maatregel gekoppeld.

Wervings- en selectieprocedures

Instellingen zonder plan

Op het gebied van werving en selectie hebben negen van de scholen in het voortgezet onderwijs zonder beleidsplan in het kader van de WEV desondanks een aantal maatregelen genomen. Met name het in de advertentietekst voor een vacature vermelden dat naar het vergroten van het aandeel vrouwen wordt gestreefd, alsmede het bij gelijke geschiktheid kiezen voor een vrouw, zijn afspraken die vaak genoemd worden (respectievelijk vijf en zes keer). In de selectiecommissies zit in de praktijk altijd een vrouw, maar dat is meer toeval en zelfs geen informeel streven. Voorkeursbeleid in de zin van bij voldoende geschiktheid een vrouw benoemen komt onder deze groep scholen niet voor.

Instellingen met een plan

Ook bij de drie VO scholen die wel over een document met streefcijfers beschikken is het beleid om in de advertentietekst het streven om meer vrouwen aan te nemen te vermelden. Twee van de drie vermelden eveneens in de advertentietekst dat vrouwen bij gelijke geschiktheid de voorkeur genieten.

Selectie- en beoordelingscriteria

Instellingen zonder plan

Eén van de twaalf scholen zonder document met streefcijfers geeft dat de selectie- en beoordelingscriteria een rol spelen bij het vergroten van het aandeel van vrouwen in directiefuncties. Door in de sollicitatiegesprekken aan de hand van concrete situaties te proberen het gedrag van de kandidaat in de toekomst te voorspellen, is men bij deze school van mening dat de kansen van vrouwen toenemen. Dit is echter geen formeel beleid.

Instellingen met een plan

Eén van de drie scholen met een WEV plan geeft aan dat in zekere zin bij de formulering van selectiecriteria rekening met de kansen van vrouwen wordt gehouden. Zo wordt wanneer dat niet echt nodig is, geen kennis op het gebied van ICT gevraagd. Dit is echter niet opgenomen in beleidsstukken.

Loopbaanbeleid

Instellingen zonder plan

Loopbaanbeleid is volgens acht van de twaalf scholen in het VO zonder plan een manier om uiteindelijk meer vrouwen in de directie te kunnen benoemen. De meest genoemde concrete maatregelen zijn: het aanbieden van de cursus schoolleider aan vrouwelijk personeel (acht scholen), het stimuleren dat vrouwen middenmanagementtaken op zich nemen (vijf scholen) en het ontwikkelen van een kweekvijver voor managementtalent. Daarbij moet worden aangetekend dat deze maatregelen niet altijd bij uitstek op vrouwen gericht zijn, maar men verwacht dat er voor het aandeel van vrouwen in de directie wel invloed van uitgaat. De drie scholen met een plan in het kader van de WEV besteden geen aandacht aan loopbaanbeleid, noch formeel noch informeel.

Flexibele werktijden en deeltijdwerk

Instellingen zonder plan

Bij negen van de twaalf scholen binnen deze groep is het mogelijk ook een directiefunctie in deeltijd te vervullen. Een directiefunctie in een duobaan is mogelijk bij vier scholen. Flexibele werktijden en zoveel mogelijk in werktijd vergaderen is de praktijk bij tien scholen, een deel van de werktijd thuis vervullen kan bij zes scholen. Nogmaals, het gaat hierbij veelal om een gegroeide praktijk zonder dat dit in beleidsstukken is vastgelegd. Eén school geeft aan dat het al lang gebruikelijk is dat ook mannelijke directieleden in deeltijd werken en is van mening dat die cultuur de toegankelijkheid van directiefuncties voor vrouwen vergroot.

Instellingen met een plan

Beleid op dit terrein maakt maar in beperkte mate deel uit van de formele beleidsplannen van de instellingen in het VO die over zo'n document beschikken. Eén van de drie scholen heeft daarin opgenomen dat het vervullen van een directiefunctie in deeltijd in principe mogelijk is. Andere mogelijkheden, zoals het gedeeltelijk thuiswerken en flexibele werktijden, zijn wel mogelijk maar vormen geen formeel beleid.

Overige secundaire arbeidsvoorwaarden

Er wordt door vrijwel geen van de VO scholen zonder plan in het kader van de WEV, noch door de scholen die wel een plan hebben, beleid op het gebied van (overige) secundaire arbeidsvoorwaarden gemeld. Slechts één school meldt een regeling voor kinderopvang te hebben. Waarschijnlijk heeft dit te maken met de omvang van het bestuur waaronder deze school valt. De regeling is overigens niet in het document met streefcijfers opgenomen.

Overige maatregelen

Van de scholen in het voortgezet onderwijs zonder plan zijn er vier die ook via functiedifferentiatie proberen het aandeel van vrouwen in de directie te vergroten. Twee scholen met een plan geven aan dat vrouwen individueel benaderd kunnen worden bij vacatures voor directiefuncties, om ze op die manier te stimuleren. Bij één van de twee is dit ook formeel beleid.

4.3.2 Procedures voor directiefuncties in het voortgezet onderwijs

Soort functies

Van de vijftien procedures die in het VO zijn besproken, ging het in ruim de helft van de gevallen om een vacature voor een adjunctdirecteur, drie maal om een directeur en daarnaast om een algemeen directeur en drie locatie-, afdelings- en sectordirecteuren. Elf vacatures ontstonden door vertrek van een directeur, vier door een reorganisatie of fusie. Zo was er in één geval behoefte aan een extra laag tussen de directeur en de coördinatoren van de school, en kon een andere school wegens uitbreiding een extra directeur aantrekken.

Net als in het primair onderwijs werd meestal voor fulltime functies geworven. Bij twee vacatures was de aanstellingsomvang iets kleiner, namelijk ongeveer dertig uur per week. Bij deze vacatures waren ook de werktijden omschreven, men dient bij die functie minimaal vier dagen per week aanwezig te zijn. Bij de meeste andere vacatures waren de werktijden in overleg vast te stellen.

Functieprofiel en functie-eisen

Voor alle vacatures was een functieprofiel opgesteld met een taakomschrijving. Daarin zijn managementtaken de belangrijkste, deze werden bijna altijd genoemd. In tien gevallen werden beleidstaken genoemd. Andere aspecten van het schoolleiderschap komen slechts enkele keren in het functieprofiel voor. Expliciet genoemde aspecten van leidinggeven die worden genoemd zijn het leidinggeven aan een afdeling, aan het onderwijsgevend personeel, aan coördinatoren of OOP, aan de interne organisatie en aan de dagelijkse gang van zaken. Bij de beleidstaken worden zowel onderwijskundig, personeels- als materieel beleid genoemd, waarbij onderwijskundig beleid het meest prominent is.

In de functie-eisen zijn werkervaring en persoonlijke eigenschappen de belangrijkste. In respectievelijk twaalf en veertien van de gevallen worden op deze aspecten eisen aan het toekomstig directielid gesteld. Slechts twee keer wordt expliciet ervaring in een gelijke functie gevraagd. Veel vaker komt het voor dat onderwijsgevende ervaring in het voortgezet onderwijs voldoende is, of ervaring met leidinggeven. Ook noemen enkele respondenten dat leidinggevende ervaring buiten het onderwijs ook welkom was. Bij de persoonlijke eigenschappen worden heel verschillende en brede eisen geformuleerd. Veel genoemd zijn ‘communicatief’, ‘stressbestendig’, ‘besluitvaardig’ en ‘teamgericht’. Twee andere categorieën waarbinnen veel functie-eisen werden gesteld hebben te maken met vaardigheden en kennis. Voor wat betreft vaardigheden wordt veelal genoemd dat kandidaten communicatief sterk dienden te zijn.

Wervingskanalen

In het voortgezet onderwijs werd voor de vijftien vacatures in zeven gevallen alleen intern geworven. Vier keer vond de werving zowel intern als extern plaats, vier keer werd uitsluitend extern geworven. Doordat zoveel procedures alleen intern liepen, is het plaatsen van advertenties niet de meest voorkomende manier geweest om kandidaten te zoeken. Het aanschrijven van de personeelsleden, verspreiden van de vacature via postvakjes en dergelijke werd veel vaker gebruikt. Ook zijn er in enkele gevallen kandidaten persoonlijk benaderd. Eén respondent geeft aan dat het daarbij (bewust) om een vrouwelijke kandidaat ging.

Sollicitatiecommissies

Net als in het primair onderwijs bestonden sollicitatiecommissies bij de vacatures voor directieleden meestal uit één of meer vertegenwoordigers van het bestuur, zittende directieleden, leraren en ouders. Een enkele keer had ook een OOP-er of een leerling zitting in de commissie. In drie gevallen zat er geen enkele vrouw in de sollicitatiecommissie. Bij de overige twaalf procedures waar wel minstens een vrouw in de commissie zat, ging het meestal om vertegenwoordigers van het team of de ouders. Bij negen van deze twaalf commissies waren er onder de bestuurs- en directievertegenwoordigers geen vrouwen.

Kandidaten

Voor de vacatures voor directiefunctie in het voortgezet onderwijs waren er ruim twee keer zoveel mannelijke als vrouwelijke kandidaten beschikbaar. Gemiddeld stelden zich per vacature vijf vrouwen en elf mannen kandidaat. Van de vrouwen werden er meestal twee uitgenodigd, van de mannen drie á vier. Net als in het primair onderwijs hadden vrouwen dus een grotere kans om uitgenodigd te worden. Helaas is niet bij alle procedures uiteindelijk ook iemand aangesteld. In de twaalf gevallen waar dat wel gebeurde werd acht keer een man (van de 171) en vier keer een vrouw (van de 76) benoemd. Vrouwen hadden ongeveer net zoveel kans benoemd te worden als mannen.

4.3.3 Relatie beleid/praktijk in voortgezet onderwijs

Instellingen zonder plan

Voor de scholen voor voortgezet onderwijs kan in zijn algemeenheid worden opgemerkt dat er enkelen zijn die vrij weinig formeel beleid hebben ontwikkeld, maar waar verwacht kan worden dat in de praktijk vrouwen goede kansen hebben om directiefuncties te vervullen. Als voorbeeld kan de school dienen waar deeltijdwerk in de hogere functies zeer gebruikelijk is, ook voor mannen.

Net als in het primair onderwijs lijken de concrete afspraken die instellingen in het voortgezet onderwijs maken, ook wanneer die geen WEV-plan hebben, in de praktijk vrij aardig tot hun recht te komen. Zo probeert men het streven om meer vrouwen aan te nemen vorm te geven door in procedures de voorkeur aan vrouwelijke kandidaten te geven, indien zowel mannelijke als vrouwelijke kandidaten geschikt zijn. Van het loopbaanbeleid gaven instellingen vaak aan dat ze het als middel zien om het aandeel van vrouwen in directiefuncties te vergroten. Door een deel van hen wordt daar wel bij aangetekend dat instrumenten voor loopbaanbeleid niet exclusief voor vrouwen toegankelijk zijn, en dat er in de praktijk ook minder door vrouwen dan door mannen gebruik van wordt gemaakt.

Instellingen met een plan

Bij de drie instellingen voor voortgezet onderwijs is bij twee procedures concreet uitvoering gegeven aan het voornemen om bij gelijke geschiktheid een vrouw te benoemen. Daarvoor was het volgens één respondent wel nodig vrouwelijke kandidaten persoonlijk uit te nodigen om te solliciteren. Bij die procedure gaf de sollicitatiecommissie zelfs een verdeeld advies over de vraag of een mannelijke of een vrouwelijke kandidaat benoemd zou moeten worden. Vanuit de algemene directie is druk uitgeoefend om de vrouw aan te stellen, met het oog op het emancipatiebeleid van de school. Eén van de scholen heeft als maatregel dat alle functies ook in deeltijd te vervullen moeten zijn, maar bij alledrie de procedures werd er voor (bijna) fulltime aanstellingen geworven. Loopbaanbeleid wordt door geen van de instellingen intensief gevoerd, maar daar waar dat wel gebeurt, wordt er noch door het mannelijke noch door het vrouwelijke personeel gebruik van de mogelijkheden gemaakt.

4.3.4 Conclusies: beleid ten aanzien van vrouwen in directiefuncties in het voortgezet onderwijs

Net als in het primair onderwijs konden we in het voortgezet onderwijs vaststellen dat het weinig uitmaakt of een school beschikt over een document met streefcijfers voor wat betreft het nemen van maatregelen ten aanzien van vrouwen in directiefuncties. Ook de reikwijdte

van het beleid verschilt niet noemenswaardig voor instellingen met en instellingen zonder beleidsplan.

In het voortgezet onderwijs treffen we naar verhouding de meeste maatregelen en mogelijkheden aan op het vlak van flexibele werktijden en deeltijdwerk. Werving en selectie is daarnaast ook een belangrijk aspect van het personeelsbeleid voor scholen om het aandeel van vrouwen in directiefuncties te vergroten. In tegenstelling tot het primair onderwijs wordt in het voortgezet onderwijs juist onder scholen zonder WEV-beleidsplan een aantal keren loopbaanbeleid aangetroffen dat tot doel heeft meer vrouwen in directiefuncties te benoemen.

In de procedures die in het voortgezet onderwijs zijn besproken hebben vrouwen, afgemeten aan het aantal dat zich kandidaat stelt, meer kans dan mannen om uitgenodigd te worden voor een gesprek, maar uiteindelijk is de kans dat zij benoemd worden net zo groot als die van mannen. De werving gebeurt in het voortgezet onderwijs, vaker dan in het primair onderwijs, alleen intern. Soms worden hierbij bewust vrouwelijke kandidaten persoonlijk benaderd. In de commissies zit meestal wel een vrouw, al is dat vaak geen vertegenwoordiger vanuit het bestuur of de directie.

Ook in het voortgezet onderwijs is het overwegende beeld dat wat er formeel geregeld is in de praktijk ook tot uitvoering wordt gebracht. In de weinige procedures die we in het kader van dit onderzoek hebben kunnen bestuderen zagen we enkele voorbeelden van het bij voorkeur benoemen van vrouwelijke kandidaten, bijvoorbeeld. Bij de instellingen met een beleidsplan lijkt dit beleid met meer overtuiging te worden uitgevoerd dan bij degenen zonder beleidsplan, maar door de kleine aantallen is het moeilijk hieraan conclusies te verbinden. Andersom wordt het loopbaanbeleid niet altijd bij uitstek een instrument om de verticale mobiliteit van vrouwen te bevorderen, terwijl dat wel zo bedoeld is. Soms strandt men met het beleid op het feit dat noch mannelijke noch vrouwelijke personeelsleden van de mogelijkheden gebruik willen maken.

4.4 De BVE-sector

4.4.1 Beleid ter vergroting van het aantal vrouwen in WEV-functies³

Welke beleidsaspecten staan centraal

In de BVE-sector zijn drie terreinen waarop veel maatregelen zijn geformuleerd. Het betreft beleid voor wervings- en selectieprocedures, het beleid voor loopbaanbegeleiding en coaching en beleid met betrekking tot flexibele werktijden en deeltijdwerk. Van de vier BVE-instellingen zonder plan heeft een instelling op elk van de drie bovengenoemd terreinen een groot aantal maatregelen geformuleerd. Een andere instelling zonder plan heeft een aantal maatregelen geformuleerd met betrekking tot flexibele werktijden en deeltijdwerk. De derde instelling heeft geen beleid geformuleerd.

De vier instellingen met een plan hebben allemaal maatregelen op het terrein van loopbaanbeleid en coaching. Twee hebben daarnaast nog maatregelen geformuleerd voor wervings- en selectieprocedures en flexibele werktijden en deeltijdwerk.

Het aantal maatregelen dat een instelling noemt varieert sterk. Binnen de instellingen zonder plan met streefcijfers loopt het aantal genomen maatregelen uiteen van nul tot veertien. Gemiddeld hebben de instellingen zonder plan zes maatregelen geformuleerd met als doel het aandeel van vrouwen in CVB-functies te stimuleren. Onder de instellingen met een plan is de variatie in het aantal maatregelen dat genomen is kleiner. De instelling met het minste aantal maatregelen heeft er drie. De instelling met de meeste maatregelen heeft er tien opgesteld. De instellingen met een plan hebben gemiddeld iets meer dan zeven maatregelen geformuleerd.

Wervings- en selectieprocedures

Van de vier instellingen zonder plan heeft er slechts één verschillende maatregelen opgesteld met betrekking tot wervings- en selectieprocedures: bij gelijke geschiktheid wordt de voorkeur gegeven aan een vrouw, en bij procedures voor CVB-functies wordt een bureau ingeschakeld dat de opdracht krijgt vrouwelijke kandidaten te zoeken.

Eén van de instellingen met plan heeft geen maatregelen geformuleerd op het terrein van wervings- en selectieprocedures. De andere drie hebben dat wel gedaan. Bij alledrie moet een vrouw deel uitmaken van de sollicitatiecommissie. Twee van hen nodigen vrouwen expliciet uit om te solliciteren. De volgende maatregelen worden door telkens één instelling genoemd:

³ Van één van de BVE-instellingen zonder plan hebben we verder geen informatie over beleid met betrekking tot het vergroten van het aandeel vrouwen in CVB-functies. Van deze instelling zouden twee personen geïnterviewd worden: één over een concrete procedure en de andere over het beleid van de instelling. Er zijn meerdere afspraken gemaakt voor een interview over het beleid, maar deze hebben echter geen doorgang kunnen vinden. Om die reden wordt met betrekking tot het beleid van instellingen zonder plan over drie in plaats van vier instellingen gerapporteerd.

in de advertentie worden vooral vaardigheden benadrukt, bij gelijke geschiktheid gaat de voorkeur uit naar een vrouw en bij de werving voor CVB-functies wordt een bureau ingeschakeld dat op zoek gaat naar geschikte vrouwelijke kandidaten.

Selectie en beoordelingscriteria

Geen enkele van de negen BVE-instellingen heeft maatregelen geformuleerd met betrekking tot selectie- en beoordelingscriteria.

Loopbaanbeleid

Zoals hiervoor al werd beschreven zijn ook op het terrein van loopbaanbeleid veel maatregelen geformuleerd door de BVE-instellingen. Dat geldt met name voor de instellingen met een plan. Eén van de instellingen zonder plan heeft eveneens een groot aantal (zes) maatregelen op dit terrein. Het creëren van een kweekvijver is de meest genoemde maatregel. Deze wordt door drie van de instellingen met een plan en één instelling zonder plan genoemd. De kweekvijvers zijn echter niet exclusief gericht op CVB-functies maar (ook) op functies onder CVB-niveau. Bovendien zijn de kweekvijvers bij geen van de drie instellingen exclusief op vrouwen gericht. Eén van de instellingen streeft wel expliciet een evenredige deelname van vrouwen in de kweekvijver na.

Maatregelen die door drie instellingen worden genoemd zijn: mogelijkheid tot het volgen van een cursus loopbaanmanagement en de mogelijkheid tot managementcursussen. Ook voor deze maatregelen geldt overigens dat die mogelijkheid niet alleen vrouwen wordt geboden. Twee instellingen hebben competentie management ingevoerd, waardoor de doorstroom van vrouwen moet worden bevorderd. Eveneens twee instellingen hebben intervisie voor vrouwelijke managers. Eén instelling stimuleert vrouwen om managementtaken op zich te nemen. Een andere instelling heeft een traineeschap voor vrouwelijke managers ingesteld.

Flexibele werktijden en deeltijdwerk

Twee van de instellingen zonder plan en drie van de instellingen met een plan hebben maatregelen geformuleerd op het terrein van flexibele werktijden en deeltijdwerk. In ongeveer de helft van de gevallen is dit beleid geformuleerd in het plan, de andere helft is in andere beleidsstukken geformuleerd. Voor de maatregelen onder deze noemer geldt overigens vaak dat zij niet exclusief op vrouwen van toepassing zijn. De gedachte is desalniettemin dat dergelijke regels in de doorstroom van vrouwen naar hogere functies toch een factor van betekenis kunnen zijn.

Drie instellingen hebben als beleid geformuleerd dat alle posities in deeltijd moeten kunnen worden vervuld. Twee instellingen hebben betaald ouderschapsverlof. Maatregelen die telkens door één BVE-instelling worden genoemd zijn: 'mogelijkheid tot een duobaan', 'de mogelijkheid tot deeltijdverlof', 'zorgverlof' en 'flexibele werktijden'.

Overige secundaire arbeidsvoorwaarden

Slechts één van de BVE-instellingen heeft beleid geformuleerd met betrekking tot overige secundaire arbeidsvoorwaarden. Deze instelling subsidieert kinderopvang en buitenschoolse opvang. Het gaat om een instelling zonder plan met streefcijfers. Een andere instelling is bezig met een regeling voor kinderopvang. Weer een andere instelling is aan het onderzoeken welke mogelijkheden er zijn in het beleid met betrekking tot secundaire arbeidsvoorwaarden.

Overige maatregelen

Twee instellingen ontvangen financiële middelen van het CINOP. De één in het kader van diversiteit in het personeelsbeleid. Met het geld van CINOP kunnen de kosten van het project dat op dit gebied van start is gegaan gedeeltelijk gedekt worden. De overige kosten worden door de instelling zelf gedekt. De andere instelling ontvangt geld van het CINOP in het kader van de kweekvijver die zij creëert.

4.4.2 Procedures voor CVB- en kerndirectiefuncties in de BVE-sector

Soort functies

De besproken procedures hadden betrekking op CVB-functies aangezien de WEV voor de BVE-sector alleen op deze functies van toepassing is. In zes procedures ging het om de vervulling van een reeds bestaande functie. In drie procedures werden kandidaten gezocht voor een nieuwe functie. In alle procedures werd geworven voor een voltijdbaan.

Functieprofiel en functie-eisen

Voor acht van de negen functies was een functieprofiel opgesteld. In één van de negen procedures is niet een expliciet profiel opgesteld, maar zijn deze helemaal vertaald in functie-eisen. In alle functieprofielen worden management- en beleidstaken nader omschreven.

De functie-eisen die het meest in de besproken procedures werden gesteld hebben betrekking op de opleiding en op de kwaliteiten van kandidaten. Daarnaast werd in bijna alle procedures vrij uitgebreid omschreven over welke persoonlijke eigenschappen het toekomstig CVB-lid moest beschikken. Van de kandidaten werd vrijwel altijd een academische opleiding of academisch werk- en denkniveau gevraagd. In een geval werd die opleiding gespecificeerd. In twee procedures werd ook gevraagd om een afgeronde managementopleiding.

De kwaliteiten waarom werd gevraagd hadden meestal betrekking op leiderschapskwaliteiten. In de functie-eisen werd in die gevallen vaak vrij uitvoerig het type leider beschreven waarnaar men zocht.

De beschrijvingen van de persoonlijke eigenschappen die gewenst worden variëren per instelling. Op grond van de uitgebreide omschrijvingen ontstaat het idee dat de persoonlijkheid van een CVB-lid voor instellingen heel belangrijk is en dat er veel moeite is gedaan om zo goed mogelijk te formuleren wat voor type persoon men zoekt.

In acht van de negen procedures werd om werkervaring gevraagd. Er werd dan gevraagd naar leidinggevende ervaring. Niet in alle procedures ging het daarbij per se om leidinggevende ervaring in het onderwijs. Ook functie-eisen met betrekking tot vaardigheden of kennis van een specifiek terrein werden een paar keer genoemd.

Wervingskanalen

In twee van de procedures is alleen intern geworven, in vier procedures vond alleen externe werving van kandidaten plaats en in vier procedures zijn zowel intern als extern kandidaten geworven. De meest gebruikte kanalen voor externe werving zijn de directe benadering van kandidaten, werving via advertenties in landelijke dagbladen en werving via een wervings- of selectiebureau of netwerk. Elk kanaal werd door vijf respondenten genoemd. In één van de procedures is een advertentie in een regionale krant geplaatst. Bij de interne wervingprocedures werd het personeel op de hoogte gesteld van de vacature in het eigen personeelsblad of werd de advertentie op de publicatieborden op de verschillende locaties opgehangen.

Sollicitatiecommissies

Voor alle besproken procedures was een sollicitatiecommissie samengesteld. Meestal bestaan de commissies uit vertegenwoordigers van het bestuur of de Raad van Toezicht en een CVB-lid. Ook sector- of unitdirecteuren maken regelmatig deel uit van de sollicitatiecommissie. In een aantal procedures maakte ook een lid van de Medezeggenschapsraad deel uit van de sollicitatiecommissie. In drie van de negen commissies zat geen vrouw. In de overige commissies had tenminste één vrouw zitting.

Kandidaten

De instellingen die via een wervings- en selectiebureau hebben geworven, hebben geen zicht op het aantal kandidaten dat in eerste instantie heeft gereageerd op de vacature. Ook één van de andere respondenten kon ons niet vertellen hoeveel reacties er waren gekomen. Bij de andere zes respondenten hebben respectievelijk één, twee, vijf, negen, vijftientig en veertig personen en gereageerd op de vacature. In twee van deze procedures was onder de kandidaten geen vrouwelijke kandidaat. Van de procedures met vijftientig en veertig kandidaten is niet bekend hoeveel vrouwen daaronder waren. In drie van deze procedures zat tenminste één interne kandidaat.

In twee van de negen procedures is geen vrouw op gesprek geweest. Dat betreft beide procedures waarop ook geen vrouwen hebben gereageerd op de vacature. Uiteindelijk is in de helft van de procedures een vrouw benoemd als CVB-lid. Dat betekent dat vrouwelijke kandidaten een grotere kans hadden om benoemd te worden dan mannelijke kandidaten.

4.4.3 De relatie tussen beleid en praktijk in de BVE-sector

Bij de bespreking van het beleid en de procedures van de instellingen kwam herhaaldelijk naar voren dat verschillende zaken in praktijk wel worden gedaan terwijl daarop geen formeel beleid werd gevoerd⁴. Dergelijke punten werden vaker door instellingen met een plan dan door instellingen zonder plan naar voren gebracht. Het ‘informele’ beleid heeft meestal betrekking op mogelijkheden in de sfeer van flexibele werktijden of op het gebied van telewerken.

Eén van de instellingen heeft in de laatste procedure voor een CVB-functie wel een wervings- en selectiebureau ingeschakeld om vrouwelijke kandidaten te zoeken terwijl dit geen formeel beleid is.

Voor zover was na te gaan blijken instellingen de maatregelen die zij hebben geformuleerd op het terrein van wervings- en selectieprocedures in praktijk ook toe te passen. De instellingen die als regel hebben dat tenminste één vrouw deel uit moet maken van een benoemingscommissie hebben daadwerkelijk een vrouw in de benoemingscommissie van de besproken procedure.

De situatie dat bij gelijke geschiktheid van een mannelijke en een vrouwelijke kandidaat de vrouw benoemd zou worden heeft zich in de praktijk van de besproken procedures niet voorgedaan. De twee instellingen die deze maatregel geformuleerd hebben, hadden voor de besproken vacatures beide een kandidaat die boven de andere kandidaten uitstak. In het ene geval was dat een man, in het andere geval betrof dat een vrouw.

Van één van de door een instelling genoemde maatregelen bleek dat deze in praktijk niet is toegepast in de besproken procedure. Deze instelling zei als beleid te hebben dat in advertenties extra aandacht besteed wordt aan het formuleren van vereiste vaardigheden. Uit het functieprofiel dat deze instelling voor de besproken procedure had opgesteld kwam dat echter niet naar voren.

4.5 Hoger Beroepsonderwijs

4.5.1 Beleid ten aanzien van vrouwen in functies van schaal 13 en hoger

Welke beleidsaspecten staan centraal?

Vijf van de tien hogescholen hebben een plan met streefcijfers opgesteld. De vijf hogescholen zonder plan hebben helemaal geen beleid geformuleerd met betrekking tot het vergroten van het aandeel vrouwen in functies van schaal 13 en hoger. Eén van deze instellingen heeft

⁴ Het was voor een van de instellingen niet mogelijk de relatie tussen beleid en praktijk te bekijken omdat het interviewdeel dat betrekking had op het beleid van de instelling door omstandigheden niet kon worden afgenomen.

waarschijnlijk wel een aantal maatregelen opgesteld maar we hebben de toegezegde beleidsstukken niet ontvangen. Eén van de hogescholen zonder plan is momenteel bezig een plan op te stellen. Daarin worden maatregelen geformuleerd met betrekking tot wervings- en selectieprocedures en loopbaanbegeleiding. Daarbuiten heeft deze instelling al beleid op het terrein van deeltijdwerk en andere secundaire arbeidsvoorwaarden.

De hogescholen met een plan hebben vooral veel maatregelen geformuleerd op het terrein van flexibele werktijden en deeltijdwerken. Ook op de terreinen wervings- en selectieprocedures, loopbaanbegeleiding en coaching, en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn door verschillende hogescholen beleidsmaatregelen gesteld. Op het terrein van wervings- en selectiecriteria heeft geen van de hogescholen beleid geformuleerd.

In totaal zijn er 35 maatregelen geformuleerd door de vijf instellingen met een plan. Dat betekent dat er gemiddeld zeven maatregelen per instelling zijn opgesteld.

Wervings- en selectieprocedures

Drie van de instellingen met een plan hebben maatregelen geformuleerd op het terrein van wervings- en selectieprocedures. Ongeveer de helft van deze maatregelen is in het plan genoemd. De andere helft van de maatregelen staan in andere beleidsdocumenten geformuleerd. Meest genoemde maatregel (door drie instellingen) is dat sollicitatieprocedures zowel qua taalgebruik als inhoudelijk seksneutraal moeten zijn. Om dit te realiseren krijgen leden van de benoemingscommissie een cursus wervings- en selectievaardigheden. Op een andere hogeschool worden functie-eisen en functiebeschrijvingen getoetst op seksneutraliteit.

Twee van de drie instellingen hebben als beleid de maatregel dat bij gelijke geschiktheid van kandidaten de voorkeur uitgaat naar een vrouw evenals de regel dat in de selectiecommissie altijd tenminste één vrouw zitting moet hebben.

Eén van de instellingen met een plan heeft als regel dat een wervings- en selectiebureau de opdracht krijgt om naar geschikte vrouwelijke kandidaten te zoeken voor functies van schaal 13 en hoger. Een andere instelling nodigt vrouwen in advertenties expliciet uit om te solliciteren. Daarnaast vermeldt deze instelling in advertenties dat de mogelijkheid tot deeltijdwerk bestaat, en dat er mogelijkheden zijn voor kinderopvang en voor ouderschapsverlof.

Selectie- en beoordelingscriteria

Geen van de HBO-instellingen heeft op dit punt beleid geformuleerd.

Loopbaanbeleid

Op het terrein van loopbaanbegeleiding en coaching zijn vrij veel maatregelen genoemd door drie van de vijf instellingen met een plan. Twee van de hogescholen met een plan voeren geen beleid op het terrein van loopbaanbeleid en coaching. De vijf hogescholen zonder plan hebben evenmin beleid op dit punt.

De maatregelen op bovengenoemd gebied zijn niet altijd opgenomen in het plan dat is opgesteld in het kader van de WEV maar staan soms vermeld in andere beleidsstukken. Evenals in de BVE-sector geldt dat maatregelen die op het terrein van loopbaanbegeleiding en coaching genoemd worden vrijwel nooit exclusief voor vrouwen zijn bedoeld. Het idee is wel dat er van deze maatregelen een positieve invloed uit zou kunnen gaan op het aandeel vrouwen in functies van schaal 13 en hoger.

De maatregelen die op het terrein van loopbaanbeleid genoemd worden zijn:

- het aanbieden van een training loopbaanmanagement (2x);
- de mogelijkheid om managementcursussen te volgen (2x);
- aandacht voor de ambities en scholingswensen en van het vrouwelijk personeel alsmede de belemmeringen daarbij in functioneringsgesprekken (2x), en;
- intervisie voor vrouwelijke managers op geïsoleerde posities (1x).

In het rapport In & Uit van het Landelijk Steunpunt Emancipatie HBO (2000) wordt gepleit voor een integrale aanpak van het emancipatiebeleid. Competentiemanagement wordt daarvoor als een efficiënte strategie gezien. Eén van de hogescholen gaf aan momenteel bezig te zijn met het opzetten van competentie management.

Flexibele werktijden en deeltijdwerk

Op het terrein van flexibele werktijden en deeltijdwerken zijn door de HBO-instellingen met een plan de meeste maatregelen geformuleerd. Elk van de vijf hogescholen heeft tenminste één maatregel op dit terrein geformuleerd. De meeste van deze maatregelen staan overigens niet vermeld in het plan met streefcijfers dat in het kader van de WEV is opgesteld. Voor deze maatregelen geldt eveneens dat zij niet uitsluitend op het vrouwelijk personeel van toepassing zijn. De maatregelen worden door de respondenten echter wel gezien als maatregelen die stimulerend werken bij het vervullen van functies van schaal 13 en hoger door vrouwen. Ook één van de instellingen zonder plan heeft maatregelen op het gebied van flexibele werktijden en deeltijdwerk.

Genoemd zijn de volgende maatregelen:

- flexibele werktijden (4x);
- de mogelijkheid om managementfuncties in deeltijd te vervullen (2x);
- zorgverlof (3x);
- betaald ouderschapsverlof (3x) en;⁵
- de mogelijkheid tot deeltijdverlof (1x).

Overige secundaire arbeidsvoorwaarden

Drie van de vijf hogescholen met een plan en één van de hogescholen zonder plan, hebben beleidsmaatregelen geformuleerd met betrekking tot secundaire arbeidsvoorwaarden. Elk van

⁵ In de CAO-HBO 2000 – 2002 is het recht op betaald ouderschapsverlof opgenomen. Hierdoor is het waarschijnlijk dat meer hogescholen betaald ouderschapsverlof bieden.

hen subsidieert kinderopvang. Twee van de drie subsidiëren daarnaast nog buitenschoolse opvang. Eén van de drie subsidieert bovendien nog voorschoolse opvang.

Overige maatregelen

Op de vraag of de instelling waar de respondent werkzaam is nog ander beleid heeft dat tot doel heeft om het aandeel van vrouwen op functies van schaal 13 en hoger te stimuleren antwoordt één van de respondenten dat dat het geval is. Bij deze instelling wordt bij gedwongen ontslagen als gevolg van reorganisaties het ‘afspiegelingsprincipe’ gehanteerd. Dit betekent dat er bij gedwongen ontslagen naar gestreefd wordt om die een goede afspiegeling te laten zijn van het aandeel mannen en vrouwen in de verschillende functiecategorieën, zodat deze niet tot gevolg hebben dat het aandeel vrouwen managementposities kleiner wordt.

4.5.2 Procedures voor functies van schaal 13 en hoger

Soort functies

In de procedures werd geworven voor een instituutshoofd (1x), een opleidingsdirecteur (3x) een afdelingsdirecteur (2x), een voorzitter van het CVB (2x), een hoofd P&O (1x) en een voorzitter van een faculteitsbestuur (1x). Het ging in 9 procedures om een reeds bestaande functie en in één procedure om een nieuwe functie die ontstaan was uit een reorganisatie. Van drie functies is onduidelijk voor hoeveel uur kandidaten geworven werden. In vijf van de functies werd voor 38 uur geworven. Twee van de functies waren geen voltijdsfuncties: het betreft een functie voor 32 uur en een functie van 25 uur.

Functieprofiel en functie-eisen

In alle functieprofielen zijn de management- en beleidstaken die vervuld moeten gaan worden nader omschreven. De meest gestelde functie-eis betreft werkervaring. Meestal wordt deze gespecificeerd als leidinggevende ervaring en ervaring in het werkveld. In de meeste procedures zijn ook functie-eisen opgesteld met betrekking tot persoonlijke eigenschappen. Deze zijn meestal uitgewerkt in termen die het type leidinggevende omschrijven waarnaar men zoekt. De functie-eisen op dit terrein zijn echter minder uitgewerkt dan in de vacatures voor CVB-leden in de BVE-sector.

Wervingskanalen

In twee procedures zijn alleen intern kandidaten geworven, in één procedure alleen extern. In de overige zeven procedures zijn zowel intern als extern kandidaten geworven. Voor werving van kandidaten werden de volgende kanalen gebruikt: regionale dagbladen (1x), landelijke dagbladen (3x), via een wervings- of selectiebureau (4x), via collega's bij andere instellingen (1x), via een regionaal netwerk (1x) en verspreid onder het personeel (1x).

Sollicitatiecommissies

Voor negen van de tien procedures is een sollicitatiecommissie ingesteld. In de commissies zat een lid van het CVB. Daarnaast maken docenten vaak deel uit van een sollicitatiecommissie en in iets minder mate opleidings- of afdelingsdirecteuren. In twee van de negen commissies had geen vrouw zitting, in de andere zeven zat tenminste één vrouw maar bestond de commissie meestal uit meer vrouwen. De vrouwen zijn vaak docenten van de opleiding waarvoor een vacature is.

Kandidaten

Het aantal kandidaten dat reageerde op de wervingsprocedures varieert van twee tot zeven. De respondenten waarbij in de procedure een wervings- en selectiebureau was ingeschakeld hadden geen zicht op het aantal reacties omdat deze fase van de procedure geheel werd afgehandeld door het bureau. In zes van de zeven procedures waarvan het aantal kandidaten bekend was, is door tenminste één vrouw gereageerd. In twee van de procedures hebben alleen interne kandidaten gereageerd op de vacature, in vier van de zeven procedures reageerden zowel interne als externe kandidaten. Bij één van de procedures waren alleen externe kandidaten betrokken. In acht van de tien procedures is tenminste één vrouw uitgenodigd voor een gesprek. In vijf van de procedures is uiteindelijk een vrouw benoemd op de positie die vacant was, en in vier procedures is een man benoemd. In één van de procedures ging het om meerdere functies die door een reorganisatie ontstonden. Die functies zijn ‘verdeeld’ onder het reeds zittende personeel. Onder hen waren zowel mannen als vrouwen.

4.5.3 De relatie tussen beleid en praktijk in het hoger beroepsonderwijs

Uit het voorafgaande werd duidelijk dat de instellingen zonder plan in het geheel geen beleid hebben geformuleerd met betrekking tot het vergroten van het aandeel vrouwen op functies van schaal 13 en hoger. Drie van de vier zeggen in praktijk wel degelijk regels te hanteren die het streven naar een groter aandeel vrouwen in managementposities ondersteunen. In één van de HBO-instellingen zonder plan is het een ongeschreven regel dat bij de niet-onderwijsfuncties de voorkeur uitgaat naar een vrouw. In advertenties voor dergelijke functies wordt dat ook vermeld. Daarnaast is het in deze instelling weliswaar geen beleid dat er bij het opstellen van selectie- en beoordelingscriteria rekening wordt gehouden met het effect op de kansen voor vrouwen, maar gebeurt dat in praktijk wel doordat de commissie die de profiel schetsen voor de hogere managementfuncties opstelt voor de helft uit vrouwen bestaat die daarop letten.

Een andere HBO-instelling laat weten dat het geen formeel beleid is dat tenminste één vrouw deel uitmaakt van de selectiecommissie, maar dat het in praktijk gebeurt vanwege de regel dat de selectiecommissie een afspiegeling moet zijn van de mensen op de werkvloer. Met

betrekking tot het beleid inzake selectie- en beoordelingscriteria merkt deze respondent op dat er op dit punt geen formeel beleid is, maar dat er wordt geworven op aantoonbare kwaliteiten waardoor vrouwen evenveel kans hebben om aangenomen te worden in managementfuncties als mannen. Dat wordt volgens deze respondent ook ‘bewezen’ door het aantal vrouwen dat in deze functies benoemd wordt bij zijn instelling.

De twee HBO-instellingen die wel een plan hebben met streefcijfers maar formeel geen maatregelen hebben geformuleerd met betrekking tot wervings- en selectieprocedures voeren in de praktijk wel beleid op dit terrein. Dat komt bij de ene instelling tot uiting in advertenties waarin wordt vermeld dat de instelling een voorkeursbeleid voor vrouwen voert en daarnaast door het feit dat vrouwen in sollicitatieprocedures met voorrang worden uitgenodigd voor een gesprek. Bij de andere instelling maakt in de praktijk altijd tenminste één vrouw deel uit van de selectiecommissie ondanks het feit dat dit geen expliciet beleid is. De respondent van deze instelling vertelde dat zijn instelling als beleid heeft om zo weinig mogelijk regels vast te leggen “omdat iedere regel je beperkt”. Het gaat om het uitgangspunt aldus deze respondent, en het uitgangspunt, is een gelijke verdeling van mannen en vrouwen, ook in hogere managementfuncties. “Dat uitgangspunt is vanzelfsprekend”.

Het is moeilijk na te gaan of de instellingen in concrete wervings- en selectieprocedures handelen naar hun beleid. Dit komt door het beperkte aantal maatregelen dat door instellingen is opgesteld en door de aard van de procedure van de instelling met de meeste maatregelen. Bij deze instelling ging het om een procedure naar aanleiding van een reorganisatie waarbij nieuwe functies werden herverdeeld onder reeds zittend personeel. De maatregelen van deze instelling op het terrein van wervings- en selectieprocedures hebben juist betrekking op het handelen naar externe kandidaten. De hantering van deze maatregelen in de praktijk viel om die reden aan de hand van de besproken procedure niet te verifiëren.

De maatregel van een andere instelling dat bij gelijke geschiktheid van een mannelijke en een vrouwelijke kandidaat de voorkeur uitgaat naar de vrouw viel evenmin te staven. Er waren in deze procedure weliswaar twee geschikte kandidaten voor de te vervullen functie maar dat betrof twee vrouwen.

4.6 Wetenschappelijk onderwijs

4.6.1 Beleid ten aanzien van vrouwen in UHD- en hoogleraarposities

Welke beleidsaspecten staan centraal?

De universiteiten hebben de meeste maatregelen genomen op het gebied van wervings- en selectieprocedures en op het terrein van flexibele werktijden en deeltijdwerk. Het aantal

geformuleerde maatregelen per universiteit loopt uiteen van negen tot vijftien maatregelen. Gemiddeld hebben universiteiten ongeveer dertien maatregelen geformuleerd die een positieve invloed zouden kunnen hebben op het vergroten van het aandeel vrouwen in UHD- en hoogleraarposities.

Wervings- en selectieprocedures

Een groot deel van de maatregelen die WO-instellingen hebben geformuleerd, heeft betrekking op wervings- en selectieprocedures. Dergelijke maatregelen staan vrijwel altijd in het plan zelf beschreven.

Het is bij zes universitaire instellingen beleid dat er actief gezocht wordt naar vrouwelijke kandidaten voor vacatures. Bij vier instellingen kunnen daarvoor wervings- en selectiebureaus worden ingeschakeld. Een andere universiteit laat middels e-mailoffensieven actief naar vrouwelijke kandidaten zoeken. Op een andere universiteit is niet gespecificeerd op welke wijze actief naar vrouwelijke kandidaten wordt gezocht.

Vijf instellingen hebben als regel dat tenminste één vrouw lid moet zijn van de benoemingscommissie.

Vier van de negen universitaire instellingen hebben als beleid dat vrouwen in advertentieteksten voor vacatures expliciet worden uitgenodigd om te solliciteren.

Op vier universiteiten moeten benoemingscommissies uitgebreid verslag doen over sollicitatieprocedures. Daarin moet onder meer worden aangegeven hoeveel vrouwelijke kandidaten er waren en moet, wanneer dat het geval was, met goede argumenten worden omkleed waarom zij uiteindelijk niet verkozen zijn voor de positie.

Drie instellingen hebben als beleid dat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uitgaat naar een vrouw.

Eén van de instellingen heeft als maatregel dat alle vrouwen die voldoen aan de functie-eisen moeten worden uitgenodigd voor een gesprek. Eén van de universiteiten wil ook dat er een persoon van buiten de eigen universitaire instelling deel uitmaakt van de benoemingscommissie. Op één van de universiteiten ontvangen leden van benoemingscommissies een training die een zakelijke benadering zonder vooroordelen naar vrouwelijke kandidaten moet bewerkstelligen. Om vrouwelijke kandidaten een eerlijkere kans te geven heeft één universiteit ingesteld dat een assessment deel uitmaakt van de sollicitatieprocedure.

Selectie- en beoordelingscriteria

Drie van de negen universiteiten hebben beleid opgesteld met betrekking tot selectie- en beoordelingscriteria. Twee van hen hebben als maatregel dat bij de beoordeling van kandidaten rekening gehouden moet worden met eventuele deeltijddienstverbanden en effectieve werkervaring. De derde instelling is nog aan het bekijken hoe ze met dit punt om moet gaan. Deze instelling heeft daarnaast als beleid dat er geen leeftijdsgrenzen worden gehanteerd en dat

de eis van buitenlandse werkervaring niet te strikt wordt gehanteerd. Op die wijze krijgen vrouwen meer kans om in aanmerking te komen voor UHD- en hoogleraarposities.

Loopbaanbeleid

Een belangrijk deel van de maatregelen die een positief effect zouden kunnen hebben op het aandeel vrouwen in UHD- en hoogleraarposities liggen op het gebied van loopbaanbegeleiding en coaching. Evenals bij de HBO-instellingen staan dergelijke maatregelen soms in het plan dat is opgesteld in het kader van de WEV, maar is het soms ook in andere beleidsstukken geformuleerd. Ook voor de universiteiten geldt dat het beleid met betrekking tot loopbaan en coaching meestal niet exclusief voor vrouwen is bedoeld.

Drie van de instellingen bieden de mogelijkheid tot een cursus loopbaanmanagement. Op drie andere instellingen kunnen managementcursussen gevolgd worden. Op eveneens drie instellingen wordt in functioneringsgesprekken aandacht besteed aan loopbaanplannen. Op één van deze instellingen is het beleid om voor met name vrouwelijke UD's individuele loopbaanplannen op te stellen.

Twee van de instellingen proberen postdocs en UD's te stimuleren werkervaring op te doen met behulp van reisbeurzen. Eén van die instellingen doet dat ook door middel van educatief verlof; de postdoc of UD wordt voor een bepaalde periode vrijgesteld van onderwijstaken zodat hij of zij enige tijd naar het buitenland kan. De respondent van deze instelling tekende hier overigens bij aan dat mannen meer gebruik maken van deze regeling dan vrouwen.

Eén instelling is bezig een kweekvijver van jong wetenschappelijk talent te creëren. Hierbij zijn niet specifiek maatregelen genomen voor vrouwen, maar doordat het aandeel vrouwen onder postdocs en UD's vrij groot is, maken zij automatisch ook deel uit van die kweekvijver. Eén van de instellingen heeft als beleid dat er exitgesprekken worden gevoerd met vrouwen die een andere baan buiten de instelling krijgen. Op die wijze wordt inzicht verkregen in de motieven voor vrouwen om niet langer aan de betreffende instelling te willen werken. Het is bij deze instelling ook beleid dat in functioneringsgesprekken met vrouwen extra aandacht wordt besteed aan het onderdeel arbeidsvoorwaarden. Zo wordt besproken of er in de arbeidsvoorwaarden een aanpassing vereist is in verband met de combinatie van werk- en zorgtaken. Een van de universiteiten ten slotte heeft als beleid dat vrouwennetwerken gestimuleerd worden.

Flexibele werktijden en deeltijdwerk

Op het gebied van flexibele werktijden en deeltijdwerk is er op universiteiten veel mogelijk gezien de hoeveelheid beleidsmaatregelen die op dit terrein genomen zijn. Dergelijk beleid is meestal niet in het WEV-plan, maar elders geformuleerd. Ook voor maatregelen op dit terrein geldt dat ze in principe op alle werknemers van toepassing zijn en niet alleen op vrouwelijke werknemers. Het idee is wel dat dergelijke maatregelen een positieve rol zouden kunnen spelen bij het vergroten van het aandeel vrouwen op UHD- en hoogleraarposities.

Zeven instellingen hebben als beleid dat ook UHD- en hoogleraarposities in deeltijd moeten kunnen worden vervuld. Eveneens zeven instellingen bieden betaald ouderschapsverlof. Op vijf instellingen kan gebruik worden gemaakt van zorgverlof⁶. Op drie universiteiten kunnen afspraken worden gemaakt over flexibele werktijden. Eén van de universiteiten heeft vastgelegd dat vergaderingen in principe in werktijd plaatsvinden.

Op één van de universiteiten is het op de faculteit waarvan één van de medewerkers is geïnterviewd beleid dat er vervanging wordt geregeld bij zwangerschaps-, bevallings-, en ouderschapsverlof. Die vervanging is voor een langere periode dan het daadwerkelijk verlof, zodat de medewerker die van het verlof gebruik maakt daarna nog in staat is om ‘verloren’ tijd in te halen. De medewerker wordt voor enige tijd vrijgesteld van onderwijstaken zodat in de daardoor vrijgekomen tijd gebruikt kan worden om te werken aan publicaties. Op deze wijze tracht men te voorkomen dat vrouwen die kinderen krijgen een achterstand oplopen in het aantal publicaties ten opzichte van hun mannelijke collega’s. Dat is van belang omdat bij de beoordeling van kandidaten voor UHD- en hoogleraarposities zowel de kwantiteit als de kwaliteit van publicaties één van de belangrijkste criteria vormt.

Overige secundaire arbeidsvoorwaarden

Elk van de negen universiteiten die in het onderzoek betrokken zijn subsidieert kinderopvang. Drie instellingen subsidiëren ook buitenschoolse opvang. Eén van de universiteiten heeft als beleid geformuleerd dat er voor buitenlandse kandidaten ondersteuning wordt geboden bij het vinden van een baan voor de partner.

Overige maatregelen

Op de universiteiten zijn daarnaast verschillende andere maatregelen genomen die moeten bevorderen dat het aandeel vrouwen in UHD- en hoogleraarposities toeneemt. Vier universiteiten hebben speciale fondsen gecreëerd. Daarmee worden bijvoorbeeld premies uitgereikt aan faculteiten die erin slagen het aandeel van vrouwen in hun faculteit te vergroten. Eén van de universiteiten werkt met een systeem waarbij een groei in het aandeel vrouwen in UHD- en hoogleraarposities beloond wordt met een premie, en een daling van dat aandeel bestraft wordt met een boete. Op één van de vier faculteiten worden gelden gebruikt voor het aantrekken en behouden van vrouwelijk talent. Een andere faculteit maakt gebruik van ‘dakpanfinanciering’: al voordat een hoogleraar daadwerkelijk met pensioen gaat, wordt een opvolger aangesteld. De opvolger kan dan ingewerkt worden door de nog zittende hoogleraar. Op één van de universiteiten is het beleid dat nieuwe posities voor vrouwelijke UHD’s hoogleraren gecreëerd worden.

Eén van de respondenten vertelde dat op haar universiteit wel individuele plaatsen gesubsidieerd worden, maar dat dat bij haar faculteit niet gebeurde vanwege budgettaire problemen.

⁶ In de CAO-Nederlandse Universiteiten (1 juni 2000 – 31 mei 2002) is het recht zorgverlof vastgelegd. Dat is niet het geval in de CAO die voor diezelfde periode is afgesloten met de bijzondere universiteiten.

Op drie universiteiten is het beleid vrouwen beter zichtbaar te maken. Dat betekent dat bijvoorbeeld dat voor een bepaalde werkgroep of commissie bij voorkeur een vrouw voorzitter wordt. Een aantal universiteiten faciliteert een vrouwenennetwerk.

In reactie op het ASPASIA-project is op één van de universiteiten besloten dat per faculteit maximaal één niet door het NWO gehonoreerd voorstel door de universiteit gefinancierd zou worden.

4.6.2 Procedures voor UHD- en hoogleraarposities

Soort functies

Er zijn negen wervings- en selectieprocedures besproken. Het ging daarbij om acht hoogleraar- en één UHD-functie, waarvan zeven bestaande functies en twee nieuwe functies. In bijna alle gevallen werd geworven voor 38 uur, in één procedure voor 32 uur.

Functieprofiel en functie-eisen

Voor alle functies is een functieprofiel opgesteld. De functieprofielen zijn voor wat betreft de taken die de hoogleraar of UHD krijgt eigenlijk altijd identiek. Dat geldt ook voor de eisen die aan kandidaten gesteld worden. De uniciteit van iedere functie is gelegen in de omschrijving van een specifieke leerstoel. Om herkenning van besproken procedures en daarmee faculteiten en instellingen te voorkomen, geven we geen nadere omschrijving van functieprofielen en -eisen.

Wervingskanalen

In vijf van de negen procedures werd zowel intern als extern geworven. In vier procedures is alleen extern geworven. In eveneens vier procedures is zowel in binnen- als buitenland geworven.

In zeven van de negen procedures is via collega's gezocht naar kandidaten. Zusterfaculteiten worden op de hoogte gesteld van de vacature met het verzoek geschikte kandidaten te noemen. Wanneer kandidaten meerdere malen genoemd worden, worden zij benaderd met de vraag of zij belangstelling hebben voor de functie.

In vier procedures is een advertentie geplaatst in een landelijk dagblad. In eveneens vier procedures werd een advertentie geplaatst in één of meer vaktijdschriften. In drie procedures zijn mogelijke kandidaten rechtstreeks benaderd met het verzoek aan de procedure deel te nemen.

In vier procedures is de vacature op een website geplaatst. Dat betreft meestal de eigen website en de website van de VSNU. In een geval is de vacature ook op een Amerikaanse website voor het betreffende vakgebied geplaatst. In één van de procedures is medewerkers van de eigen afdeling gevraagd om kandidaten voor te dragen.

Sollicitatiecommissies

Voor alle procedures die in het WO zijn besproken was een sollicitatiecommissie ingesteld. Deze bestonden grotendeels uit leden van de capaciteitsgroep met de vacature. In de procedures voor hoogleraren maakte de decaan ook altijd deel uit van de commissie. In een enkel geval maakte een vakgenoot van een andere universiteit deel uit van de sollicitatiecommissie. In alle sollicitatiecommissies had tenminste één vrouw zitting. Van iets meer dan de helft van de commissies maakte meer dan één vrouw deel uit.

Kandidaten

Niet alle respondenten konden precies aangeven hoeveel reacties zij op een procedure hebben gehad. Genoemde aantallen liepen uiteen van drie tot eenentwintig. In drie van de negen procedures waren vijf of minder dan tien kandidaten. Er waren drie procedures met daarin een interne kandidaat. Aan de overige procedures namen alleen externe kandidaten deel.

In zes van de negen procedures was onder de kandidaten geen enkele vrouw. Er waren drie procedures waar onder de kandidaten wel een vrouw was. In deze drie procedures is ook een gesprek gevoerd met een vrouwelijke kandidaat. In twee van deze procedures is de vrouwelijke kandidaat ook benoemd. Eén van deze kandidaten heeft zich echter op het allerlaatste moment teruggetrokken. Dat betrof een buitenlandse vrouw wiens man niet mee wilde komen naar Nederland. Zij heeft om die reden afgezien van de hoogleraarpositie. In de derde procedure is in eerste instantie een mannelijke kandidaat benoemd. Toen hij zich terugtrok (hij wilde bij nader inzien toch liever blijven waar hij al zat) is de vrouwelijke kandidaat benaderd met de vraag of zij nog benoemd wilde worden. Zij had inmiddels al bij een andere instelling een goede positie verworven en had geen belangstelling meer voor de positie.

4.6.3 De relatie tussen beleid en praktijk in het WO

Uit de interviews met respondenten in het WO is de indruk ontstaan dat het beleid dat is gemaakt met betrekking tot het vergroten van het aandeel vrouwen in UHD- en hoogleraarfuncties vaak minder actief wordt uitgevoerd dan op grond van de plannen die in het kader van de WEV zijn opgesteld misschien zou mogen worden verwacht. Zo staat in bijna alle universitaire plannen dat het beleid op faculteitsniveau verder zou moeten worden uitgewerkt, maar dat is lang niet altijd gebeurd. Er zijn echter grote verschillen tussen de instellingen en de faculteiten. Op sommige instellingen is het beleid vrij dwingend geformuleerd, op andere juist zeer vrijblijvend. Een aantal faculteiten doet vrijwel niets op het gebied van de emancipatie van vrouwen. Er zijn echter ook interviews gehouden bij een aantal faculteiten die vooruitlopen op het emancipatiebeleid binnen hun universiteit en daar op die wijze een voortrekkersrol in vervullen. Dat betreft bijna altijd faculteiten waar een groot deel van de studenten vrouw is.

Uit de besproken procedures werd duidelijk dat als er geschikte vrouwelijke kandidaten zijn voor vacatures zij zeker een goede kans hebben om te worden uitgenodigd voor een gesprek. Volgens de geïnterviewden ontbreekt het echter vaak aan vrouwelijke kandidaten. Juist op dat punt is door verschillende universiteiten beleid geformuleerd. Zo is het bij meerdere universiteiten beleid dat actief wordt gezocht naar geschikte vrouwelijke kandidaten. Wij hebben echter uit slechts één van de interviews de indruk gekregen dat er echt veel moeite is gedaan om geschikte vrouwelijke kandidaten voor een vacature te vinden. Uit die procedure bleek overigens wel dat het bijzonder lastig is om vrouwen die in principe geschikt zijn voor UHD- of hoogleraarfuncties bereid te vinden om te solliciteren. Dat heeft deels te maken met het feit dat zij tevreden zijn met de instelling waaraan zij werkzaam zijn en verwachten binnen die instelling op korte termijn ook op te kunnen klimmen. Een heel klein deel van de vrouwen wilde geen hoogleraar worden.

Veel universiteiten hebben maatregelen genomen op het gebied van loopbaanbeleid en coaching. Wij hebben op grond van de interviews de indruk gekregen dat er weinig wordt ondernomen om juist vrouwen hiervan gebruik te laten maken terwijl dergelijke maatregelen wel worden aangemerkt als maatregelen die de doorstroom van vrouwen naar UHD- en hoogleraarfuncties kunnen verbeteren. Over het algemeen is de houding ‘er zijn maatregelen en iedereen die wil kan daar gebruik van maken’. Verschillende respondenten merken op dat over het algemeen mannen meer gebruik maken van maatregelen op dit terrein.

Uit de interviews werd verschillende keren duidelijk dat maatregelen op het terrein van wervings- en selectieprocedures in praktijk niet altijd gehanteerd worden. Zo is het bij verschillende instellingen beleid dat in advertenties vrouwen expliciet worden uitgenodigd om te solliciteren. Voor de vacatures die voor deze instellingen besproken zijn, is echter in de meeste gevallen geen advertentie geplaatst.

Eén instelling heeft als beleid dat in de beoordeling van kandidaten rekening gehouden moet worden met deeltijddienstverbanden. Uit de besproken procedure bij deze instelling bleek dat echter in praktijk niet te gebeuren. De persoon van deze instelling die geïnterviewd is gaf aan dat dat bewust niet gebeurt. Een capaciteitsgroep wil de beste kandidaat en dat is degene die het meest gepubliceerd heeft en het meeste geld binnen kan halen. Er is bij de hantering van dergelijke criteria geen ruimte om rekening te houden met zaken als werken in deeltijd of periodes dat iemand uit het ‘productieproces’ is geweest, aldus deze respondent.

Uit de interviews werd duidelijk dat de geïnterviewden niet altijd goed op de hoogte waren van het beleid dat door de instelling is geformuleerd met betrekking tot het streven naar meer vrouwen op UHD- en hoogleraarposities. Soms werd met verbazing gereageerd op maatregelen die in plannen genoemd werden met name op het gebied van de ondersteuning van vrou-

wennetwerken. Volgens de plannen van verschillende instellingen worden vrouwen-netwerken gestimuleerd. In praktijk blijken er juist vrouwen-netwerken te worden opgeheven.

5 MANAGEMENTSTIJL VAN MANNELIJKE EN VROUWELIJKE DIRECTIELEDEN

5.1 Inleiding

Wanneer de discussie over het bevorderen van het aandeel van vrouwen in leidinggevende functies in het onderwijs wordt gevoerd, wordt daarbij zeer regelmatig gerefereerd aan de eigen bijdrage die vrouwen aan het management van onderwijsinstellingen kunnen leveren. Daarbij wordt onder andere gewezen op verschillen tussen mannen en vrouwen in de wijze waarop zij invulling geven aan hun taak en op verschillen in leiderschapsstijl. Ook wordt bijvoorbeeld aangenomen dat voor het type onderwijsmanagement dat heden ten dage van leidinggevend in het onderwijs wordt gevraagd, vaardigheden nodig zijn waarover vrouwelijke schoolleiders ook, of misschien zelf vaker beschikken dan mannen (brochure over de WEV van OCenW, 1997).

In het onderzoek naar de inhoud en praktijk van de documenten met streefcijfers (waarover in hoofdstuk 3 en 4 is gerapporteerd) is door meerdere respondenten gerefereerd aan vermoede of geconstateerde verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevend in het onderwijs. Zo werd gewezen op het grotere vermogen van vrouwen om conflicten op te lossen, de sterkere belangstelling voor en grotere vaardigheid met intermenselijke contacten, en de minder sterke geldingsdrang. Dergelijke verschillen worden genoemd als reden om te proberen het aandeel van vrouwen in directiefuncties te doen toenemen, en worden in verband gebracht met de kwaliteit van de organisatie en het welzijn van het personeel.

Eerder onderzoek naar verschillen in managementstijl wijst in de richting van verschillen in leiderschapsstijl tussen mannelijke en vrouwelijke directeuren. Dit zijn (in het VO) vooral verschillen in de nadruk die vrouwen leggen op onderwijskundige doelen en taken, terwijl mannen meer administratieve en beheerstaken vervullen (Kruger 1994). Ruijs (1990) wijst erop dat vrouwen daarnaast over meer contactuele vaardigheden beschikken en bijvoorbeeld meer inzicht hebben in leer- en gedragsproblemen, maar dit wordt in het onderzoek van Kruger niet bevestigd.

In dit hoofdstuk wordt op beperkte wijze onderzocht in hoeverre er verschillen in managementstijl zijn tussen mannelijke en vrouwelijke directeuren. Wij maken daarbij gebruik van reeds beschikbare surveygegevens over managementrollen, taakinhoud en taakopvatting van leidinggevend in het primair en voortgezet onderwijs. Deze gegevens zijn verzameld in het kader van een onderzoek van Regioplan en ITS naar werkdruk van mana-

gers in het PO, VO en de BVE-sector (Beerends *et al.* 2000). Met behulp van deze gegevens worden secundaire kwantitatieve analyses uitgevoerd. De gegevens voor de BVE-sector, die door het ITS zijn verzameld, zijn niet bruikbaar voor analyse omdat het aantal managers waarop de WEV in deze sector betrekking heeft te klein is. Conclusies op grond van dergelijke kleine aantallen over verschillen in managementstijl tussen mannen en vrouwen zijn niet gerechtvaardigd.

Voor het HBO noch het WO zijn vergelijkbare gegevens over managementstijl beschikbaar. Gezien de looptijd van het onderzoek en de te grote belasting van het veld die hiervoor nodig zou zijn, is ervoor gekozen geen nieuwe surveygegevens over dit onderwerp te verzamelen. Voor een deel van de functies waarop de WEV in het HBO betrekking heeft, geldt bovendien dat dit geen managementfuncties zijn. Wat betreft het wetenschappelijk onderwijs geldt dit zelfs voor alle functies, want daar richt de WEV zich op onderwijs- en onderzoeksfuncties¹.

5.2 Opzet en methode van het onderzoek

In het onderzoek naar werkdruk zijn aan directieleden in het primair en voortgezet onderwijs verschillende vragen over managementrollen, taakomschrijving en taakuitvoering voorgelegd (zie bijlage 2). Van de directieleden die de vragenlijst over werkdruk hebben ingevuld is bovendien het functieniveau (directeur, adjunct- of bovenschools directeur) en het geslacht bekend en sinds wanneer zij een leidinggevende functie in het onderwijs vervullen.

De secundaire analyses richten zich op de eventueel aanwezige verschillen in managementstijl tussen mannelijke en vrouwelijke directieleden. Daarbij wordt ook rekening gehouden met de invloed van leeftijd en functie. Het is bijvoorbeeld denkbaar dat eventuele verschillen in onderwijskundig leiderschap niet zozeer te maken hebben met verschillen tussen mannen en vrouwen, maar met een generatieverschil. Jongere directeuren, waaronder wellicht vaker vrouwelijke directeuren vallen, gaan misschien anders om met het directeursschap dan directeuren van een oudere generatie.

Secundaire analyse op bestaande gegevens heeft als voordeel dat de reeds bestaande gegevens betrouwbaarder zijn dan wanneer nieuwe gegevens door middel van een vragenlijst zouden zijn verzameld. Het onderzoek in het kader waarvan vragen over managementrollen zijn gesteld ging over werkdruk. Dit heeft voor een grote en niet selecte groep

¹ Overigens omvatten deze posities deels ook managementtaken, maar het zijn geen echte managementfuncties.

respondenten gezorgd. Zouden we vragen over managementijl stellen in het kader van een onderzoek naar verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke directeuren, dan zou de kans veel groter zijn dat met name directeuren die geïnteresseerd zijn in dat onderwerp, responderen. Daarmee wordt ook de kans om slechts gegevens van een selecte groep directeuren te verzamelen groter.

Aan de respondenten is allereerst gevraagd hoe zij hun eigen managementrol zien. Hiervoor konden zij uit veertien rollen er vijf kiezen die zij het meest op zichzelf van toepassing vonden. In de veertien rollen is een aantal verschillende typen leidinggevendens herkenbaar, zoals de sterke leider (beslissers, probleemoplosser, strateeg) en de leider die meer op samenwerking is gericht (teambouwer, bemiddelaar, coach). Daarnaast is een serie vragen voorgelegd over de inhoud van het takenpakket op grond van de *taakomschrijving*, en de over de inhoud van de directiefunctie op grond van de taken die men daadwerkelijk *uitvoert*. Mannelijke en vrouwelijke directeuren zouden immers, bij een gelijke taakomschrijving, in de taakuitvoering wel eens andere accenten kunnen leggen (zie voor de vragenlijst bijlage 2).

In de vragen over taakopvatting en taakomschrijving zijn twee dimensies herkenbaar waarop mogelijk een verschil tussen mannen en vrouwen kan worden aangetroffen. De eerste dimensie heeft betrekking op het abstractiegehalte van de directietaken. Aan de ene kant van de dimensie staat de strategische beleidsvorming, aan de andere kant staan de uitvoerende taken. De tweede dimensie heeft betrekking op de taakinhoud. Aan de ene kant staat het onderwijskundig beleid, aan de andere kant het financieel en materieel beleid. Tussen de polen op deze dimensie kan het personeelsbeleid- en de communicatie worden gedacht. Overigens moet benadrukt worden dat deze meerdimensionele structuur niet een uitgewerkte theorie vormt, maar meer gezien moet worden als een richting waarin gedacht kan worden wanneer we op zoek zijn naar verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke managers. Aansluitend bij Kruger (a.w.) kan verondersteld worden dat vrouwen relatief vaker de onderwijskundige aspecten van directietaken in hun takenpakket hebben en mannen vaker het financieel en materieel beleid. Volgen we de opmerkingen van respondenten uit de interviews dan zouden we op grond van de vermeende grotere geldingsdrang van mannen kunnen verwachten dat mannelijke directeuren zich wellicht vaker op het strategisch beleid richten. Van vrouwelijke directieleden wordt gesteld dat zij zich meer op het op relaties tussen personen richten. Samen met de minder sterke geldingsdrang kan daarom verondersteld worden dat vrouwelijke directeuren meer de coördinerende² en uitvoerende kanten van het beleid zullen vertegenwoordigen.

2 Hieronder vallen bijvoorbeeld ook leerlingcontacten en -begeleiding, en begeleiding van het personeel.

In het vervolg zal nagegaan worden of onderlinge samenhang in de items van de vragenlijst gevonden kan worden. Daarbij wordt niet specifiek de hier gepresenteerde dimensionale indeling getoetst, maar exploratief naar een structuur gezocht. Vervolgens wordt gekeken of er überhaupt verschillen zijn in de rollen, taakomschrijving en taakuitvoer van mannelijke en vrouwelijke directieleden. Daar is ook geen sprake van het toetsen van een theorie. Wel zullen we aan het eind op de hierboven genoemde veronderstellingen terugkomen.

5.3 Managementrollen en taken in het primair onderwijs

5.3.1 Beschrijving van de respondenten

Het onderzoek naar werkdruk onder managers heeft voor het primair onderwijs geresulteerd in een bestand van in totaal 667 respondenten. In tabel 5.1 staan het aantal mannen en vrouwen per functie:

Tabel 5.1 Aantal mannen en vrouwen per functie (in absolute aantallen)

	Man	Vrouw	Totaal
Bovenschools manager	55	3	58
Directeuren	359	32	391
Adjuncten	137	81	218

Het totaal aantal bovenschools managers is klein, en het aantal vrouwen daarbinnen is vrijwel nihil. Op grond hiervan worden de bovenschools managers uit de analyse gehaald, omdat de resultaten voor deze kleine groep vertekenend kunnen werken voor de gehele analyse.

5.3.2 Managementrollen

In de vragenlijst stonden de in tabel 5.2 genoemde managementrollen genoemd. Respondenten mochten maximaal vijf van deze rollen aankruisen wanneer zij zich in deze rollen konden herkennen.

Tabel 5.2 Managementrollen van mannen en vrouwen per functie (in %)

Managementrollen	Directeuren		Adjunctdirecteuren	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Beslisser	41.8	47.3	29.2	25.1
Coach	58.8	56.0	50.4	60.1
Ondernemer	27.4	17.7	15.7	6.3
Teambouwer	47.3	59.8	41.8	44.0
Vernieuwer	29.5	35.2	23.9	34.3
Probleemoplosser	57.3	56.0	60.7	60.2
Visionair	13.9	19.4	7.5	7.7
Onderhandelaar	16.8	8.5	18.1	20.2
Strateeg/koersbepaler	52.5	57.9	25.1	22.2
Coördinator	55.6	52.7	77.0	77.7
Middenvelder	3.7	0.0	27.4	8.4
Onderwijskundig leider	62.0	61.5	30.5	44.0
Representant	26.5	26.5	28.5	33.7
Bemiddelaar	15.4	10.4	26.5	33.6

Er zijn geen grote verschillen tussen de managementrollen die vrouwen en mannen aan zichzelf toewijzen. Noch bij de directeuren als de adjunctdirecteuren zijn er grote verschillen. De verschillen die er zijn bedragen over het algemeen hooguit tien of vijftien procentpunten. De grootste verschillen bij directeuren zijn er bij de rollen ondernemer (meer mannen), en teambouwer (meer vrouwen). Bij de adjunctdirecteuren zien we de grootste verschillen bij coach (meer vrouwen), vernieuwer (meer vrouwen), middenvelder (meer mannen) en onderwijskundig leider (meer vrouwen). De aangetroffen verschillen liggen wel een beetje in de lijn van hiervoor genoemde verwachtingen waarbij vrouwen meer de op samenwerking met het team gerichte kant vertegenwoordigen alsmede die van de onderwijskundige vernieuwing, en mannen meer een op de buitenwereld gerichte leiderschapstijl (ondernemen, onderhandelen).

Het nadeel van het stuk voor stuk vergelijken van de verschillende managementrollen is dat er niet één heel duidelijk beeld uit naar voren komt. We zien op sommige rollen een verschil, bij andere niet, en bij sommige rollen een verschil dat voor adjunctdirecteuren in een andere richting gaat dan bij directeuren. Eerder is opgemerkt dat er wellicht enkele typen leidinggevendens achter de veertien managementrollen schuilgaan. In dat geval hangen sommige rollen – behorende bij een type – onderling met elkaar samen, maar niet met de rollen die bij een ander type horen. Wanneer we in staat zouden zijn de veertien rollen te reduceren tot twee of drie typen zouden we met meer zekerheid uitspraken kunnen doen over verschillen in leiderschapstijl tussen mannelijke en vrouwelijke directeuren. Die verschillen zouden wellicht ook beter interpreteerbaar zijn dan de hierboven beschreven verschillen op grond van veertien managementrollen. Om een dergelijke samenhang te onderzoeken is een factoranalyse uitgevoerd op de verschillende managementrollen. Uit deze analyse komt echter geen heldere onderliggende structuur van met elkaar

samenhangende rollen naar voren. We kunnen daarom niet verder onderzoeken of er verschillen zijn in de managementrollen van mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden in het primair onderwijs, en moeten volstaan met de hierboven beschreven verschillen tussen mannen en vrouwen op de afzonderlijke rollen.

5.3.3 Verschillen in taakomschrijving

In deze paragraaf komen de taken die bij de functie van (adjunct) directeur horen aan bod. De onderzochte managementtaken kunnen worden onderscheiden in vier onderdelen:

- 1) onderwijs;
- 2) personeel;
- 3) financieel en materieel beheer;
- 4) interne en externe communicatie.

In tabel 5.3 is aangegeven welke taken managers tot hun functie rekenen.

Tabel 5.3 Taken per functie naar geslacht (in %)

	Directeuren		Adjunctdirecteuren	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
<i>Onderwijs</i>				
Strategisch ontwikkelen onderwijsbeleid	97.8	100.0	81.8	80.3
Coördineren onderwijs	96.6	100.0	88.3	85.0
Uitvoerende taken onderwijs	75.6	74.2	74.5	87.2
Lesgeven	56.9	42.4	85.4	75.6
<i>Personeel</i>				
Strategisch ontwikkelen personeelsbeleid	81.8	75.0	36.8	36.4
Coördineren personeelsbeheer	89.8	96.9	37.0	40.5
Uitvoerende taken personeelsbeleid	97.5	93.9	75.7	70.5
<i>Financieel en materieel beheer</i>				
Strategisch, langetermijnplanning	82.5	68.8	45.3	32.1
Gebouwen beheer, inventaris	90.1	81.3	77.6	59.3
Administratieve, organisatorische taken	86.8	87.5	89.1	94.9
<i>Communicatie en overleg intern</i>				
Overleg op hoogste niveau	96.4	96.9	61.9	53.8
Overleg op schoolniveau	96.9	100.0	90.4	92.6
Overleg op persoonlijk niveau	96.7	100.0	85.4	92.4
<i>Externe communicatie</i>				
Overleg met buitenschoolse instanties	88.0	87.5	33.6	39.5
Contacten met externen	99.7	100.0	64.0	63.8
Communicatie ouders/leerlingen	92.4	93.8	92.0	98.8

Net als het geval was bij de managementrollen zijn de verschillen tussen mannen en vrouwen hier niet erg groot. De verschillen in taakomschrijving tussen directeuren en

adjunctdirecteuren zijn veel groter. De managementtaken van vrouwen zijn in zijn algemeenheid dus niet veel anders dan de taken van mannen. Er zijn wel enkele (grote) verschillen. Bij de directeuren en adjunctdirecteuren hebben meer mannen een lestaak dan vrouwen. Vrouwelijke adjunctdirecteuren hebben daarentegen meer uitvoerende onderwijstaken³. Daarnaast hebben vrouwen het strategisch beleid op het terrein van financieel en materieel beheer minder vaak als taak dan mannen. Dit is ook het geval bij adjunctdirecteuren. Ook de laatste taak waarop verschillen tussen mannen en vrouwen worden aangetroffen behoort tot het domein van financieel en materieel beheer, namelijk het beheer van gebouwen en de inventaris. Ook dit is vaker een taak voor mannelijke directeuren en adjunctdirecteuren.

Ook op de afzonderlijke vragen rond de functiebeschrijving is een factoranalyse uitgevoerd om te bekijken of deze een onderliggende structuur vertonen. Er kunnen twee factoren kunnen worden onderscheiden (zie tabel 5.4). De taakonderdelen die betrekking hebben op het domein van communicatie kunnen niet in de factorstructuur worden opgenomen omdat zij met geen enkel aspect sterk samenhangen en ook geen afzonderlijke factor vormen.

In de gevonden structuur zien we de dimensie waarin de mate van abstractie van de taken centraal staat terugkomen. Wanneer strategisch beleid (en de coördinatie) op een bepaald beleidsterrein tot het takenpakket behoort, dan behoort ook het strategisch beleid op andere beleidsterreinen vaak tot het takenpakket. Alleen de uitvoerende taken op het gebied van personeelsbeleid behoren vaak ook tot het takenpakket van degenen die directietaak hebben waarin een meer strategische en lange termijn aanpak voorop staat. Diegenen waar juist meer de uitvoerende taken tot hun takenpakket behoren, hebben veelal geen strategische beleidstaken.

Tabel 5.4 Overzicht factorstructuur taakomschrijving

Factor 1	Factor 2
<ul style="list-style-type: none"> • Onderwijsbeleid (strategisch) • Onderwijsbeleid (coördinatie) • Personeelsbeleid (strategisch) • Personeelsbeleid (coördinatie) • Personeelsbeleid (uitvoerend) • Financieel en materieel beleid (strategisch) 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderwijs (lesgeven) • Onderwijs (uitvoerend) • Financieel en materieel beleid (uitvoerend)

* Coördinerende taken op het terrein van financieel en materieel beleid kunnen tot geen van beide factoren worden gerekend en wordt daarom niet in de tabel genoemd.

3 Die omvatten niet het lesgeven, maar leerlingzorg, plaatsing, verzuimafhandeling en dergelijke.

De vraag is nu, of deze twee typen directietakenpakketten aan mannelijke of vrouwelijke directeuren te koppelen zijn. De factoren die uit bovenstaande analyses naar voren kwamen, zijn als afhankelijke variabele in een regressieanalyse opgenomen. Elke respondent heeft een score op elk van de factoren, die uitdrukt in hoeverre dit takenpakket voor dit directielid van toepassing is. Daarbij is bekeken of geslacht, naast enkele andere kenmerken van directeuren, verschillen tussen directeuren in de mate waarin zij tot het eerste of het tweede type directeur behoren, kan verklaren.

Als verklarende variabelen zijn in de analyses naast geslacht ook functieniveau, het aantal jaren dat een directiefunctie wordt vervuld, en het aantal leerlingen van de school opgenomen. Zoals eerder aangegeven zouden verschillen tussen mannen en vrouwen eventueel kunnen voortkomen uit het feit dat vrouwen vaak tot een 'nieuwere generatie' directeuren behoren. Het aantal jaren dat men directeur is, is hiervoor een goede indicator. Ook het feit dat vrouwen vaker adjunctdirecteur dan directeur zijn, kan met eventuele verschillen in managementstijl samenhangen. Ook of men al dan niet adjunctdirecteur is, is daarom in de analyse opgenomen. Tenslotte verwachten we dat directieleden van grote scholen een andere taakomschrijving en taakopvatting hebben dan directieleden van kleine scholen, zodat ook deze variabele in de analyse is opgenomen.

Tabel 5.5 Resultaten regressieanalyse voor score op factor 1 voor taakomschrijving

	beta	Significantie
<i>(R²: 40%, N= 593)</i>		
Sekse	-.068	.050
Adjunctdirecteur	-.629	.000
Jaren directiefunctie	-.060	.082
Leerlingaantal	.141	.000

De invloed van de variabele adjunctdirecteur is het sterkste. Het negatieve effect van deze variabele duidt erop dat wanneer iemand adjunctdirecteur is hij of zij minder strategische en coördinerende taken doet. Ook het leerlingaantal van de school is belangrijk. Hoe groter de school, hoe vaker een directielid een takenpakket heeft zoals beschreven wordt door factor 1. Geslacht heeft geen sterke invloed, maar mannelijke directeuren hebben iets vaker een strategische en coördinerende taken dan vrouwen.

Tabel 5.6 Resultaten regressieanalyse voor score op factor 2 voor taakomschrijving

	beta	Significantie
<i>(R²: 6%, N = 593)</i>		
Sekse	-.077	.073
Adjunctdirecteur	.161	.000
Jaren directiefunctie	-.104	.015
Leerlingaantal	-.182	.000

Net als bij de analyse voor factor 1 is ook bij deze analyse met name de functie (directeur of adjunctdirecteur) relevant voor de vraag of men een takenpakket heeft dat zich laat omschrijven door factor 2. Dit type taken hoort meer bij een adjunctdirecteur, terwijl de taken die onder de eerste factor vielen meer bij een directeur horen, zo blijkt uit de analyse.

Ook het aantal jaren dat men een directiefunctie vervult blijkt van belang voor de mate waarin het takenpakket bestaat uit uitvoerende (en coördinerende) taken op onderwijs en financieel/materieel gebied. Hoe langer men directeur is, hoe minder vaak men een dergelijk takenpakket heeft. Leerlingaantal van de school speelt eveneens een rol. Het geslacht van de directeur is niet van belang voor het verklaren van de score op deze factor.

5.3.4 Verschillen in taakuitvoering

Een directeur of adjunctdirecteur kan bepaalde taken in zijn of haar takenpakket hebben, maar dit wil niet zeggen dat hij of zij deze taken ook daadwerkelijk uitvoert. In tabel 5.7 staan wederom dezelfde taken genoemd als in de vorige paragraaf, maar nu gaat het om de vraag of deze taken ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.

Opnieuw zijn de verschillen tussen mannen en vrouwen niet heel erg groot en zijn de verschillen tussen directeuren en adjunctdirecteuren groter. De belangrijkste verschillen zijn dat onder directeuren de uitvoerende taken van het onderwijs minder door mannen dan door vrouwen worden uitgevoerd. De coördinatie van het personeelsbeheer wordt door vrouwelijke directeuren en adjunctdirecteuren meer gedaan dan door mannen. Het strategisch financieel en materieel beheer wordt vaker door mannelijke directeuren en adjunctdirecteuren gedaan dan door vrouwelijke. Het laatste grote verschil is bij het gebouwenbeheer. Dit wordt vaker door mannelijke dan door vrouwelijke adjunctdirecteuren gedaan.

Tabel 5.7 Uitvoering taken per functie (in %)

	Directeuren		Adjunctdirecteuren	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
<i>Onderwijs</i>				
Strategisch ontw. onderwijsbeleid	92.9	96.9	85.0	77.6
Coördineren onderwijs	91.8	100.0	85.4	88.0
Uitvoerende taken onderwijs	75.4	81.3	73.3	84.4
Lesgeven	69.6	62.5	90.9	83.1
<i>Personeel</i>				
Strategisch ontw. personeelsbeleid	76.5	71.9	38.1	41.4
Coördineren personeelsbeheer	76.3	87.5	34.4	41.4
Uitvoerende taken personeelsbeleid	95.2	97.0	77.4	77.3
<i>Financieel en materieel beheer</i>				
Strategisch, langetermijnplanning	76.4	64.5	45.2	35.4
Gebouwen beheer, inventaris	85.4	87.1	79.7	67.1
Administratieve, organisatorische taken	88.3	87.5	92.5	97.3
<i>Communicatie en overleg intern</i>				
Overleg op hoogste niveau	95.7	96.9	63.5	61.6
Overleg op schoolniveau	96.0	100.0	88.9	90.7
Overleg op persoonlijk niveau	93.4	96.9	91.0	90.5
<i>Externe communicatie</i>				
Overleg met buitenschoolse instanties	83.9	81.3	38.1	38.0
Contacten met externen	97.7	100.0	67.2	66.7
Communicatie ouders/leerlingen	91.8	100.0	93.4	98.7

Opnieuw is met behulp van factoranalyse gezocht naar een onderliggende structuur van de verschillende onderdelen van (de invulling van) het takenpakket van directieleden. De analyse wijst uit dat de onderdelen van taakuitvoering in de zelfde twee takenpakketten uiteenvallen als eerder het geval was toen het om de taakomschrijving ging (zie tabel 5.8).

Tabel 5.8 Overzicht factorstructuur taakuitvoering

Factor 1	Factor 2
<ul style="list-style-type: none"> Onderwijsbeleid (strategisch) Onderwijsbeleid (coördinatie) Personeelsbeleid (strategisch) Personeelsbeleid (coördinatie) Personeelsbeleid (uitvoerend) Financieel en materieel beleid (strategisch) 	<ul style="list-style-type: none"> Onderwijs (lesgeven) Financieel en materieel beleid (coördinatie) Financieel en materieel beleid (uitvoerend)

* Onderwijs (uitvoerend) kan tot geen van beide factoren worden gerekend en wordt daarom niet in de tabel genoemd.

In tabel 5.9 zijn de resultaten weergegeven van de regressieanalyse die is uitgevoerd om de score op factor 1 van de taakinvulling te verklaren. De vraag die met behulp van deze analyse beantwoord kan worden is: in hoeverre is het geslacht van een directielid bepalend voor de mate waarin de taakuitvoering strategisch van aard is? De resultaten van de beperkte en de uitgebreide analyse staan onder elkaar.

Tabel 5.9 Resultaten regressieanalyse voor score op factor 1 voor taakuitvoering

	Bèta	Significantie
<i>(R²: 31%, N = 485)</i>		
Sekse	.007	.850
Adjunctdirecteur	.576	.000
Jaren directiefunctie	.051	.207
Leerlingaantal	-.228	.000

Uit bovenstaande tabel blijkt dat geslacht er voor de taakuitvoer van strategische en coördinerende taken niet toe doet. Wel maakt het uit of iemand directeur of adjunctdirecteur is, en hoe groot de school is. De taken zoals ze worden uitgevoerd lijken vaker op die van factor 1 wanneer we met adjunctdirecteuren te maken hebben, dan wanneer we met directeuren te maken hebben. Directieleden van kleine scholen hebben vaker zo'n takenpakket dan directieleden van grote scholen. Deze uitkomsten zijn tegengesteld aan die voor de taakomschrijving. Daar zagen we dat strategische en coördinerende taken juist vaker bij de directeuren en mensen van grote scholen werd aangetroffen. Een verklaring voor deze tegengestelde resultaten kan zijn dat directeuren en directieleden van grote scholen minder vaak aan lange termijn taken toekomen.

Met behulp van de analyse voor factor 2 wilden we de vraag beantwoorden in hoeverre het geslacht van een directielid bepalend is voor de mate waarin de taakinvulling uitvoerend van aard is (en geconcentreerd op het financieel-materieel en onderwijsbeleid). De resultaten van de analyse wijzen echter uit dat geen enkele variabele van belang blijkt te zijn. De verklaarde variantie is nog geen 3 procent. We laten de presentatie van de resultaten daarom achterwege.

5.4 Managementrollen en taken in het voortgezet onderwijs

5.4.1 Beschrijving van de respondenten

In tabel 5.10 staat de verdeling van de respondenten over de verschillende categorieën directeuren in het voortgezet onderwijs weergegeven. In het VO is de hoeveelheid managementfuncties in totaliteit kleiner dan in het PO. Het aantal vrouwelijke managers is daar-

door ook kleiner. In de onderstaande analyses worden net zoals bij het primair onderwijs alleen de directeuren en de adjunctdirecteuren meegenomen. In totaal gaat het om 459 respondenten die in de analyse worden opgenomen.

Tabel 5.10 Aantal mannen en vrouwen per functie (in absolute aantallen)

	Man	Vrouw	Totaal
Bovenschools manager	82	8	90
Directeuren	96	8	104
Adjunctdirecteuren	314	41	355

5.4.2 Managementrollen

In de vragenlijst stonden de in de tabel 5.11 opgenomen managementrollen genoemd. Respondenten mochten maximaal vijf van deze rollen aankruisen wanneer zij zich in deze rollen konden herkennen.

Over de verschillen tussen de vrouwelijke en mannelijke directeuren kunnen we weinig zeggen, omdat er slechts enkele vrouwen zijn (49). Als we kijken naar de verschillen bij de adjunctdirecteuren valt op dat deze over het algemeen niet erg groot zijn. Alleen de rol van onderwijskundig vernieuwer schrijven vrouwelijke adjunctdirecteuren vaker aan zichzelf toe dan mannelijke. Verder is er geen managementrol die vrouwen of juist mannen duidelijk meer op zichzelf van toepassing vinden.

Tabel 5.11 Managementrollen van mannen en vrouwen per functie (in %)

Managementrollen	Directeuren		Adjunctdirecteuren	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Beslisser	60	50	48	46
Coach	48	50	52	56
Ondernemer	34	63	12	5
Teambouwer	44	63	40	46
Vernieuwer	41	100	23	22
Probleemoplosser	48	13	75	73
Visionair	16	25	6	7
Onderhandelaar	19	0	16	20
Strateeg/koersbepaler	70	50	34	34
Coördinator	27	13	53	46
Middenvelder	1	0	10	15
Onderwijskundig leider	43	38	38	49
Representant	31	25	18	10
Bemiddelaar	19	0	34	39

Op de managementrollen is een factoranalyse uitgevoerd om te kijken in hoeverre deze rollen te reduceren zijn tot een of twee typen managers. In tegenstelling tot het primair

onderwijs is er in het voortgezet onderwijs wel een duidelijke structuur in de verschillende rollen te ontdekken. De volgende factoren kunnen worden onderscheiden:

Tabel 5.12 Overzicht factorstructuur managementrollen vo

Factor 1	Factor 2
<ul style="list-style-type: none"> • Vernieuwer • Visionair • Strategie/koersbepaler • Onderwijskundig leider 	<ul style="list-style-type: none"> • Beslisser • Ondernemer • Onderhandelaar

* Coach, teambouwer, probleemoplosser, coördinator, middenvelder, representant en bemiddelaar kunnen tot geen van beide factoren worden gerekend en worden daarom niet in de tabel genoemd.

Deze twee factoren leveren twee typen directieleden op. Enerzijds de strategische leider die de grote lijn uitzet. Anderzijds de manager die vooral beslissingen neemt. Met behulp van regressieanalyse is weer nagegaan in hoeverre mannen en vrouwen van elkaar verschillen in de mate waarin zij het ene of juist het andere type manager zijn. Daarbij is rekening gehouden met andere kenmerken die het managerstype kunnen verklaren, namelijk of men adjunctdirecteur is of niet, de schoolgrootte en het aantal jaren dat men een directiefunctie vervult.

Tabel 5.13 Resultaten regressieanalyse voor score op factor 1 voor managementrollen (vo)

	beta	Significantie
<i>(R²: 19%, N = 457)</i>		
Sekse	.028	.519
Adjunctdirecteur	-.454	.000
Jaren directiefunctie	-.134	.002
Leerlingaantal	.114	.001

Aantal jaren directeur, functie en leerlingaantal blijken de variabelen te zijn die van invloed zijn op de score op de eerste factor. Sekse is niet van invloed. Hoe langer iemand directielid is, hoe minder het strategisch/visionaire managerstype op hem of haar van toepassing is. Adjunctdirecteuren vinden dit type manager ook minder vaak op zichzelf van toepassing. De managementrollen van factor 1 passen beter bij directieleden van grote school dan van kleine scholen.

De analyse voor verklaren van de score op de tweede factor (managementtype 'beslisser') laat zien dat geen van de directeurskenmerken er toe doen. De verklaarde variantie is 4 procent. De resultaten worden om die reden niet gepresenteerd.

5.4.3 Verschillen in taakomschrijving

Net als in het primair onderwijs moesten directieleden in het voortgezet onderwijs in de vragenlijst aangeven welke managementtaken zij toegewezen hebben gekregen en welke zij in werkelijkheid uitvoeren. De managementtaken kunnen weer worden onderscheiden in vier onderdelen:

- 1) onderwijs;
- 2) personeel;
- 3) financieel en materieel beheer;
- 4) interne en externe communicatie.

In tabel 5.14 is aangegeven welke taken managers tot hun functie rekenen. De verschillen tussen vrouwelijke en mannelijke directeuren zijn wederom niet erg groot. Verschillen zijn er voornamelijk tussen directeuren en adjuncten. Wat betreft het onderwijs hebben vrouwelijke adjunctdirecteuren vaker het strategisch onderwijsbeleid als taak. Ook hebben vrouwelijke adjuncten vaker uitvoerende onderwijstaken. Het laatste duidelijke verschil is dat mannelijke adjunctdirecteuren het beheer van de gebouwen vaker in hun pakket hebben.

Tabel 5.14 Taken per functie naar geslacht in het vo (in %)

	Directeuren		Adjunctdirecteuren	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
<i>Onderwijs</i>				
Strategisch ontwikkelen onderwijsbeleid	92	100	68	83
Coördineren onderwijs	83	100	80	93
Uitvoerende taken onderwijs	30	25	54	68
Lesgeven	13	0	38	44
<i>Personeel</i>				
Strategisch ontwikkelen personeelsbeleid	85	100	32	37
Coördineren personeelsbeheer	77	88	47	56
Uitvoerende taken personeelsbeleid	78	75	87	93
<i>Financieel en materieel beheer</i>				
Strategisch, langetermijnplanning	74	75	37	10
Gebouwen beheer, inventaris	51	50	41	20
Administratieve, organisatorische taken	45	13	60	68
<i>Communicatie en overleg intern</i>				
Overleg op hoogste niveau	93	100	25	22
Overleg op schoolniveau	84	88	91	100
Overleg op persoonlijk niveau	85	88	95	98
<i>Externe communicatie</i>				
Overleg met buitenschoolse instanties	93	100	43	37
Contacten met externen	97	100	61	56
Communicatie ouders/leerlingen	64	75	73	76

In het voortgezet onderwijs is het resultaat van de factoranalyse op de verschillende onderdelen van de taakomschrijving goed interpreteerbaar. Op grond van de onderlinge samenhang tussen afzonderlijke taken kunnen duidelijk twee verschillende typen managers worden onderscheiden. Het ene type leidinggevende heeft een takenpakket waarin het accent ligt op coördinatie en strategisch beleid op met name de beleidsterreinen personeel, en financieel en materieel beheer. Het andere type manager heeft een takenpakket waarin de uitvoerende taken centraal staan, en waarin het accent op onderwijskundig beleid ligt. Het strategisch beleid op het onderwijskundig beleidsterrein laat zich niet tot een van de twee factoren indelen. De gevonden factorstructuur lijkt sterk op de twee-dimensionele structuur die in het begin van dit hoofdstuk is gesuggereerd. Van het eerste type takenpakket (de eerste factor) kan verwacht worden dat met name mannelijke directeuren dit hebben, bij het tweede type takenpakket kan juist verwacht worden dat vrouwelijke directeuren dit eerder hebben.

Tabel 5.15 Overzicht factorstructuur taakomschrijving⁴

Factor 1	Factor 2
<ul style="list-style-type: none"> • Personeelsbeleid (strategisch) • Personeelsbeleid (coördinatie) • Financieel en materieel beleid (strategisch) • Financieel en materieel beleid (coördinatie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderwijsbeleid (coördinatie) • Onderwijs (uitvoerende taken) • Onderwijs (lesgeven) • Personeelsbeleid (uitvoerend) • Financieel en materieel beleid (uitvoerend)

* Onderwijsbeleid (strategie) kan tot geen van beide factoren worden gerekend en wordt daarom niet in de tabel genoemd.

De regressieanalyses zijn uitgevoerd om na te gaan in hoeverre het geslacht van een directielid van belang is voor het type taakomschrijving. De score op elk van de twee factoren, die uitdrukt in hoeverre een bepaald takenpakket voor een directielid van toepassing is, is daarbij de afhankelijke variabele. Eerst is gekeken naar het effect van verschillende kenmerken van directieleden op de eerste factor, daarna naar het effect van verschillende kenmerken van directieleden op de tweede factor.

Tabel 5.16 Resultaten regressieanalyse voor score op factor 1 voor taakomschrijving (vo)

	Bèta	Significantie
(R^2 : 18%, $N = 457$)		
Sekse	-.068	.120
Adjunct-directeur	-.366	.000
Jaren directiefunctie	.088	.043
Leerlingaantal	-.055	.229

4 De taakonderdelen die betrekking hebben op het domein van communicatie kunnen net als in het PO niet in de factorstructuur worden opgenomen omdat zij met geen enkel aspect sterk samenhangen en ook geen afzonderlijke factor vormen.

In tabel 5.16 staan de resultaten van de analyse voor de eerste factor voor taakomschrijving weergegeven. Vooral de variabele adjunctdirecteur is weer belangrijk. Dit betekent dat adjunctdirecteuren een minder hoge score hebben op de eerste factor. Zij hebben dus minder strategische en coördinerende taken, en minder taken op het gebied van financieel en personeelsbeleid. Ook het aantal jaren dat men een directiefunctie vervult is van belang. Hoe langer, hoe beter het formele takenpakket door factor 1 wordt omschreven. Wat de score op deze factor betreft doet het geslacht van een directielid er in ieder geval niet toe.

Tabel 5.17 Resultaten regressieanalyse voor score op factor 2 voor taakomschrijving (vo)

	Bèta	Significantie
<i>(R²: 11%, N = 457)</i>		
Sekse	-.045	.317
Adjunctdirecteur	-.340	.000
Jaren directiefunctie	-.057	.205
Leerlingaantal	-.188	.000

Bij de tweede factor voor de taakomschrijving is naast de variabele adjunctdirecteur in plaats van aantal jaren dat men directielid is, de omvang van de school van belang. Met deze factor heeft het adjunct-zijn een positieve relatie. Adjunctdirecteuren hebben dus meer uitvoerende taken, en meer taken op het onderwijsterrein. Ook dit keer vinden we geen effect van geslacht.

5.3.4 Verschillen in taakuitvoering

Ook aan de respondenten in het voortgezet onderwijs is de vraag voorgelegd in hoeverre bepaalde directietaken ook worden uitgevoerd. Dit kunnen andere taken zijn dan de taken die formeel tot het takenpakket behoren. In tabel 5.19 staan de taken die managers daadwerkelijk uitvoeren.

De aantallen vrouwelijke directeuren zijn te klein om aan de gevonden verschillen conclusies te kunnen verbinden (8). We bespreken daarom alleen de verschillen tussen adjunctdirecteuren. Eén van de belangrijkste verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke adjuncten is te vinden bij het strategisch beleid op het financiële en materiële beleidsterrein. Deze taak wordt beduidend meer door mannen dan door vrouwen uitgevoerd. Dit is eveneens het geval bij het beheer van gebouwen. De administratieve en organisatorische taken worden daarentegen weer meer door vrouwen gedaan. Voor de rest zijn er geen duidelijke verschillen tussen de mannelijke en vrouwelijke adjunctdirecteuren.

Tabel 5.18 Uitvoering taken per functie (in %) in het vo

	Directeuren		Adjunct-directeuren	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
<i>Onderwijs</i>				
Strategisch ontw. Onderwijsbeleid	88	100	71	76
Coördineren onderwijs	80	88	75	83
Uitvoerende taken onderwijs	35	25	58	78
Lesgeven	22	0	41	46
<i>Personeel</i>				
Strategisch ontw. Personeelsbeleid	78	88	34	37
Coördineren personeelsbeheer	72	88	50	59
Uitvoerende taken personeelsbeleid	79	75	84	83
<i>Financieel en materieel beheer</i>				
Strategisch, langetermijnplanning	76	63	36	10
Gebouwen beheer, inventaris	49	50	44	20
Administratieve, organisatorische taken	44	25	59	76
<i>Communicatie en overleg intern</i>				
Overleg op hoogste niveau	92	100	28	17
Overleg op schoolniveau	85	88	90	98
Overleg op persoonlijk niveau	89	88	94	93
<i>Externe communicatie</i>				
Overleg met buitenschoolse instanties	91	100	42	39
Contacten met externen	95	100	61	56
Communicatie ouders/leerlingen	67	88	71	76

De factoranalyse bij de taken die door managers daadwerkelijk uitgevoerd worden levert dezelfde factoren op als bij de taken die managers bezitten. Alleen geldt hier dat uitvoerende taken op het gebied van personeelsbeleid niet bij één van de twee factoren vallen in te delen. Inhoudelijk gezien hebben we opnieuw te maken met enerzijds een takenpakket (qua uitvoer) waarin het accent ligt op het strategische en coördinerende beleid op het gebied van personeel en financiën, en anderzijds een takenpakket waarin het accent ligt op uitvoerende taken en het onderwijsterrein.

Tabel 5.19 Overzicht factorstructuur taakuitvoering

Factor 1	Factor 2
<ul style="list-style-type: none"> • Personeelsbeleid (strategisch) • Personeelsbeleid (coördinatie) • Financieel en materieel beleid (strategisch) • Financieel en materieel beleid (coördinatie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderwijsbeleid (coördinatie) • Onderwijs (uitvoerende taken) • Onderwijs (lesgeven) • Financieel en materieel beleid (uitvoerend)

* Personeelsbeleid (uitvoerend) en onderwijsbeleid (strategisch) kunnen tot geen van beide factoren worden gerekend en worden daarom niet in de tabel genoemd.

Zowel de analyse voor de eerste als voor de tweede factor levert vrijwel geen significante effecten op. De verklaarde variantie is zeer gering. We presenteren daarom de resultaten van deze analyses niet.

5.5 Conclusies

Mannelijke en vrouwelijke directieleden lijken sterk op elkaar. Zowel voor wat betreft het soort managementrollen dat men op zichzelf van toepassing vindt, als wat betreft het takenpakket dat men als (adjunct)directeur heeft en uitvoert.

Kijken we op het niveau van afzonderlijke rollen, dan vinden we wel enkele verschillen. Vrouwelijke directeuren in het primair onderwijs zien zichzelf bijvoorbeeld vaker als teambouwer, mannelijke directeuren vinden de rol van ondernemer meer op zichzelf van toepassing. Op de meeste aan respondenten voorgelegde rollen treffen we echter geen duidelijke verschillen tussen mannen en vrouwen aan, waardoor zich geen helder beeld aan ons opdringt. In het voortgezet onderwijs is er maar op één van de veertien rollen een verschil van betekenis tussen mannen en vrouwen.

Het takenpakket van directieleden is op twee manieren onderzocht: op verschillen in de taakomschrijving, en op verschillen in de taakuitvoering. Omdat het bestaan van dergelijke verschillen moeilijker te achterhalen valt naarmate er meer verschillende taken bij betrokken zijn, is gezocht naar een onderliggende structuur in de afzonderlijke taken. Daaruit komt zowel wat betreft de taakomschrijving als wat betreft de taakuitvoering een structuur uit naar voren van twee typen takenpakketten. Directieleden zijn onder te verdelen in twee groepen waarbij voor de ene groep het ene en voor de andere groep het andere type takenpakket meer van toepassing is. Met name in het voortgezet onderwijs laten de takenpakketten zich omschrijven als enerzijds een takenpakket met de meer strategische en langetermijnbeleidstaken op personeels- en financieel gebied, en anderzijds een takenpakket met de meer uitvoerende taken met name op onderwijskundig gebied.

Verondersteld werd dat mannelijke directieleden eerder het strategisch beleid en het financiële en materiële beheer in hun takenpakket zouden hebben en vrouwelijke directieleden eerder de onderwijskundige taken en het coördinerende en uitvoerende beleid. Deze veronderstellingen zijn grotendeels niet terecht gebleken. Vrijwel zonder uitzondering vinden we dat het geslacht van een directielid niet verklaart welk type takenpakket het meest op iemand van toepassing is. Het niveau van de directiefunctie (is men directeur of adjunctdirecteur) zegt veel meer. Alleen in het primair onderwijs is het geslacht van een directeur van belang voor de taakomschrijving. Het speelt echter maar een rol bij één van

de vier typen taakomschrijving en taakuitvoer van directeuren verklaren die we in het PO aantreffen. Bovendien zijn functieniveau, of men korter of langer directeur en de omvang van de school veel belangrijker. In het voortgezet onderwijs is geslacht helemaal niet van belang voor het takenpakket van directeuren.

6 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek samengevat en worden conclusies getrokken. In het eerste deel van dit hoofdstuk geven we een samenvatting, waarbij we de opzet van de rapportage volgen. Eerst wordt ingegaan op het onderzoeksdeel waarin de relatie tussen de ontwikkeling in het aandeel van vrouwen en de aanwezigheid van een document met streefcijfers is onderzocht. Vervolgens besteden we aandacht aan de resultaten van het onderzoek naar de werking van de WEV in de praktijk. Daarbij worden de verschillende onderwijssectoren apart besproken. Ten slotte vatten we de resultaten van het onderzoeksgedeelte over de relatie tussen managementstijlen en sekse samen. In het tweede deel van het hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies gepresenteerd en enkele aanbevelingen gegeven.

6.1 De invloed van het document met streefcijfers op het aandeel van vrouwen in directiefuncties

De Wet Evenredige Vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende posities in het onderwijs (WEV) schrijft onderwijsinstellingen voor om streefcijfers op te stellen voor het aandeel van vrouwen in directiefuncties en de maatregelen te beschrijven die genomen worden om deze streefcijfers te realiseren. Alleen instellingen die al een evenredige vertegenwoordiging kennen, hoeven een dergelijk document niet op te stellen. Verwacht werd dat het aandeel van vrouwen in directiefunctie bij instellingen met een document met streefcijfers meer toegenomen zou zijn dan bij instellingen zonder zo'n document.

Hoewel uit een dergelijk verband niet de invloed van de WEV geconcludeerd zou mogen worden, is in het onderzoek is nagegaan of het hebben van een document met streefcijfers zoals de WEV dat voorschrijft, samenhangt met de ontwikkeling in het percentage vrouwen dat deze instellingen in directiefunctie hebben aangesteld. Dit is gedaan door gegevens over de toe- of afname van het percentage vrouwen in directiefuncties te koppelen aan gegevens over het al dan niet beschikbaar zijn van een document met streefcijfers. Deze gegevens zijn afkomstig van de Inspectie.

Alleen voor besturen in het basisonderwijs en scholen voor voortgezet onderwijs zijn gegevens ter beschikking gesteld, zodat de analyse alleen in die sectoren is gedaan. Voor het voortgezet onderwijs geldt bovendien dat de kleine omvang van de groep ons niet in staat stelde significante verbanden aan te treffen.

De gemiddelde toename in het aandeel vrouwen in directiefuncties onder de besturen met een document met streefcijfers is voor geen van de vergeleken jaren significant hoger of lager dan die van de besturen zonder zo'n document. Er is dus geen verband tussen het al dan niet beschikken over een document met streefcijfers en groei van het percentage vrouwen in directiefuncties.

In het voortgezet onderwijs laten de scholen die over een document beschikken een sterkere toename in het aandeel van vrouwen in directiefuncties zien dan scholen zonder een document, maar de verschillen zijn niet significant ($p < 0.05$). Ook hier vinden we dus geen verband tussen de aanwezigheid van een plan in het kader van de WEV, en de ontwikkeling in het aandeel van vrouwen.

6.2 Beleid ten aanzien van vrouwen in directiefuncties

Het beleid van besturen in het primair, en scholen in het voortgezet onderwijs ten aanzien van vrouwen in directiefuncties lijkt niet afhankelijk van de aanwezigheid van een document met streefcijfers. Zowel instellingen met als zonder WEV-beleidsplan maken melding van diverse beleidsmaatregelen. Instellingen die wel over een beleidsplan beschikken, hebben vaak ook nog in andere beleidsdocumenten maatregelen geformuleerd die van belang zijn voor de kansen van vrouwen om een leidinggevende functie te vervullen binnen deze instelling. Daarnaast blijken veel instellingen mogelijkheden te bieden en informeel beleid te hebben dat eveneens van invloed kan zijn op het aandeel van vrouwen in directiefuncties. Deze conclusies geldt zowel het primair als het voortgezet onderwijs. Gemiddeld omvat een document met streefcijfers vier maatregelen in het PO, in het VO zijn het er nog minder. Daarmee kunnen de beleidsplannen niet omvangrijk worden genoemd.

De helft van de instellingen zonder plan in de BVE-sector heeft geen beleid geformuleerd met betrekking tot een vergroting van het aandeel vrouwen in door de WEV beoogde functies. Van de HBO-instellingen zonder plan heeft geen enkele instelling beleid geformuleerd met dat doel. In praktijk blijkt een deel van deze instellingen wel degelijk maatregelen te hanteren die er toe moeten leiden dat vrouwen betere of eerlijke kansen krijgen in werving en selectieprocedures. De instellingen zonder plan die wel beleid hebben geformuleerd, hebben minstens zoveel maatregelen opgesteld als de instellingen met plan die beleid hebben geformuleerd.

Niet al het beleid dat is geformuleerd ligt vast in de plannen die in het kader van de WEV zijn opgesteld. Een deel vormt onderdeel van ander beleid, meestal het personeelbeleid.

Het gemiddeld aantal maatregelen ligt met zeven in de BVE-sector en het HBO hoger dan in het primair en het voortgezet onderwijs. In het WO zijn per instelling gemiddeld de meeste maatregelen geformuleerd, namelijk dertien.

Bekijken we het beschreven én informele beleid meer in detail, dan zien we dat in het primair onderwijs het beleid voor werving en selectie de meeste aandacht krijgt, en in het voortgezet onderwijs het beleid op het terrein van deeltijdwerk en flexibele werktijden. Met name wat dat beleidsterrein betreft moet opgemerkt worden dat daar meer sprake is van informeel beleid en gegroeide praktijk dan van formele beleidsregels. Loopbaanbeleid is ook nog een aspect van personeelsbeleid waarlangs het beleid ten aanzien van vrouwen in directiefuncties vorm krijgt. In het primair onderwijs gebeurt dit vaker bij besturen met een document met streefcijfers, in het voortgezet onderwijs juist bij de scholen die niet over zo'n document beschikken. Bij loopbaanbeleid wordt het meest melding gemaakt van het via functioneringsgesprekken bespreken van loopbaanwensen van vrouwen en hen eventueel stimuleren door ze op hun mogelijkheden te wijzen. Ook het creëren van een kweekvijver kwamen we een aantal keren tegen. Bij het wervings- en selectiebeleid wordt meestal de maatregel genoemd om in advertenties voor de werving van een directielid op te nemen dat men het aandeel vrouwen in de directie wil vergroten. Ook heel vaak genoemd is de afspraak om altijd een vrouw in de sollicitatiecommissie te hebben. Het bij gelijke geschiktheid benoemen van een vrouwelijke kandidaat kwamen we ook veel tegen.

Noch in het primair, noch in het voortgezet onderwijs wordt veel aandacht besteed aan de formulering van functieprofielen en functie-eisen als middel om de kansen van vrouwen om in een directiefunctie te worden aangesteld te vergroten. Beleid op het terrein van secundaire arbeidsvoorwaarden is (vrijwel) niet aan de orde. Daarvoor is de beleids- en financiële ruimte van de instellingen in het primair en voortgezet onderwijs veelal te gering. Alleen enkele besturen in het openbaar primair onderwijs geven te kennen dat ze overwegen iets op het terrein van kinderopvang te willen gaan regelen.

In de BVE-sector zijn veel maatregelen genoemd met betrekking tot wervings- en selectieprocedures, loopbaanbegeleiding en flexibele werktijden en deeltijdwerk. Bij de HBO-instellingen worden vooral veel maatregelen genoemd met betrekking tot flexibele werktijden en deeltijdwerken. In het WO zijn de meeste maatregelen genoemd op het terrein van wervings- en selectieprocedures en flexibele werktijden en deeltijdwerk. In praktijk hanteren verschillende instellingen zonder plan uit met name het HBO maatregelen met betrekking tot werving en selectie terwijl zij op dat punt formeel geen beleid hebben. Met betrekking tot wervings- en selectiecriteria zijn nauwelijks maatregelen geformuleerd in de BVE-sector en het hoger onderwijs.

Procedures

Bij het bestuderen van de procedures voor directieleden in het primair onderwijs die in het kader van dit onderzoek zijn besproken valt op dat vrouwelijke kandidaten een grotere kans hebben uitgenodigd te worden voor een gesprek, en een grotere kans om benoemd te worden. Bij het werven voor de directiefuncties in het PO wordt meestal een advertentie geplaatst. Het direct benaderen van (vrouwelijke) kandidaten komt ook geregeld voor. In de sollicitatiecommissies zat vrijwel altijd een vrouw. Dit komt deels doordat het aandeel van vrouwen in het primair onderwijs zo groot is. Ook zonder specifiek hiernaar te streven zijn vertegenwoordigers van ouders en het personeel in een commissie vanzelf vaak vrouwen.

In de procedures die in het voortgezet onderwijs zijn besproken hebben vrouwen, afgemeten aan het aantal dat zich kandidaat stelt, meer kans dan mannen om uitgenodigd te worden voor een gesprek, maar uiteindelijk is de kans dat zij benoemd worden net zo groot als die van mannen. De werving gebeurt in het voortgezet onderwijs vaker dan in het primair onderwijs alleen intern. Soms worden hierbij bewust vrouwelijke kandidaten persoonlijk benaderd. In de commissies zit meestal wel een vrouw, al is dat vaak geen vertegenwoordiger vanuit het bestuur of de directie.

Bij de meeste procedures in de BVE-sector en het HBO waren er vrouwelijke kandidaten. In de meeste procedures waarop vrouwen reageerden werd tenminste één vrouw uitgenodigd voor een gesprek. In meer dan de helft van de procedures waar vrouwelijke kandidaten op gesprek zijn geweest is uiteindelijk ook gekozen voor een vrouw. In het WO zijn meer procedures geweest zonder vrouwelijke kandidaten. In twee van de drie procedures waarvoor vrouwelijke kandidaten waren is tenminste één vrouw uitgenodigd voor een gesprek. In beide procedures is de keuze uiteindelijk ook op een vrouw gevallen.

De relatie tussen beleid en praktijk

We hebben geen aanwijzingen dat de maatregelen die men in het primair onderwijs treft, in de praktijk weinig uitvoering krijgen. We zijn regelmatig tegengekomen dat men serieus om probeert te gaan met de afspraak dat bij gelijke geschiktheid voor een vrouwelijke kandidaat wordt gekozen. Ook het uitnodigen van alle geschikte vrouwelijke kandidaten (ook als ze niet 'de beste' lijken) wordt gedaan zoals het is voorgenomen. Tegelijkertijd is er soms geen overeenstemming tussen de formele beleidslijn en de praktijk. Het loopbaanbeleid, dat door veel instellingen in de WEV-documenten als instrument voor beleid ter vergroting van het aandeel van vrouwen in directiefuncties wordt genoemd, heeft niet altijd die functie omdat de mogelijkheden voor mannen en vrouwen toegankelijk zijn. Over het algemeen zien we geen verschil tussen besturen met en besturen zonder een document met streefcijfers, in de mate waarin beleid en praktijk met elkaar overeenstemmen.

Ook in het voortgezet onderwijs is het overwegende beeld dat wat er formeel geregeld is, in de praktijk ook tot uitvoering wordt gebracht. In de weinige procedures die we in het kader van dit onderzoek hebben kunnen bestuderen, zagen we enkele voorbeelden van het bij voorkeur benoemen van vrouwelijke kandidaten. Bij de instellingen met een beleidsplan lijkt dit beleid met meer overtuiging te worden uitgevoerd dan bij degenen zonder beleidsplan, maar door de kleine aantallen is het moeilijk hieraan conclusies te verbinden. Net als in het primair onderwijs wordt het loopbaanbeleid niet altijd bij uitstek een instrument om de verticale mobiliteit van vrouwen te bevorderen, terwijl dat wel zo bedoeld is. Soms strandt men met het beleid op het feit dat noch mannelijke noch vrouwelijke personeelsleden van de mogelijkheden gebruik willen maken.

In de BVE-sector en het HBO is de indruk ontstaan dat instellingen de meeste maatregelen die zij hebben opgesteld ter vergroting van het aandeel vrouwen in functies waarop de WEV betrekking heeft in praktijk ook uitvoeren. Op sommige punten wordt zelfs meer gedaan dan op papier staat. Zo zijn er verschillende instellingen in het HBO die formeel geen beleid hebben, maar in praktijk wel degelijk maatregelen nemen die moeten bevorderen dat er vrouwelijke kandidaten komen voor functies van schaal 13 en hoger. Uit een aantal interviews met respondenten uit het WO is de indruk ontstaan dat er op een aantal punten in de plannen die zijn opgesteld op instellingsniveau een wat actievere houding verondersteld wordt van betrokkenen dan wij aantreffen. Zo is het bij verschillende universiteiten beleid in wervings- en selectieprocedures extra aandacht te besteden aan het bereiken van vrouwelijke kandidaten. Dat bleek niet in alle procedures gedaan te zijn. Ook staat in bijna alle universitaire plannen dat het beleid op facultair niveau verder moet worden uitgewerkt, maar dat gebeurt zelden. Een derde voorbeeld ten slotte is de dat van de instelling die volgens het document met streefcijfers bij de beoordeling van de publicatielijst van kandidaten rekening zou moeten houden deeltijddienstverbanden. Ook hier geldt dat dit in de praktijk niet gebeurt. Echter, als er geschikte vrouwelijke kandidaten zijn, maken zij ook in het WO een goede kans om de baan te krijgen waarvoor zij kandidaat zijn.

6.3 Invloed van de WEV op het beleid van instellingen ten aanzien van vrouwen in leidinggevende functies

Leidt de WEV tot ander beleid?

Onder de voor dit onderzoek geselecteerde instellingen zijn met name in het PO en het VO vrij veel instellingen of besturen die geen plan hebben opgesteld in het kader van de WEV. Op basis van eerder onderzoek weten we dat de het percentage instellingen en besturen zonder plan binnen de totale populatie ongeveer even groot is.

Veel instellingen beschikken dus niet over een document met streefcijfers, maar toch streven de meeste van de instellingen zonder plan wel degelijk ook naar een groter aandeel vrouwen in de hogere functies. Dat geldt voor het PO, het VO, de BVE en het HBO (alle instellingen in het WO beschikken over een plan). Dat streven komt vaak tot uiting in regels voor wervings- en selectieprocedures of in personeelsbeleid.

Voor het niet hebben van een plan worden verschillende redenen gegeven. In het PO en het VO is de reden meestal dat men geen tijd had of dat het maken van een plan geen prioriteit had. Verschillende instellingen in de BVE-sector en het HBO zonder plan zeggen geen planverplichting te hebben. Op grond van de gegevens die wij hadden, was er bij deze instellingen in 1997 geen sprake van een evenredige vertegenwoordiging en hadden deze instellingen (op één BVE-instelling na) wel degelijk een planverplichting. Het is echter mogelijk dat die situatie op enig later moment is omgeslagen. Ook bleek een aantal instellingen in de veronderstelling te zijn dat evenredige vertegenwoordiging hetzelfde is als een 50/50 verdeling in de verhouding tussen mannen en vrouwen in de directie. Een aantal instellingen in het HBO en de BVE-sector heeft geen plan omdat zij een zeer beperkt aantal functies hebben waarop de WEV betrekking heeft. In het WO beschikken alle geselecteerde instellingen over een plan.

De helft van de besturen met een plan in het PO, streefde ook voor de WEV van kracht werd al naar een groter aandeel vrouwen in directiefuncties. Dat is eveneens het geval bij de helft van de instellingen met een plan in het VO. Ook een klein aantal instellingen zonder plan in het PO streefde al voor dat de WEV van kracht werd naar een groter aantal vrouwen in directiefuncties. Voor de BVE-sector hebben we geen duidelijk beeld gekregen op dit punt, omdat verschillende respondenten in die sector niet wisten of er al voor de WEV het streven naar een groter aandeel vrouwen in CVB-functies was. In het HBO streefden bijna alle hogescholen met een plan ook voor de WEV van kracht werd al naar een groter aandeel vrouwen in functies van schaal 13 en hoger. Dat geldt eveneens voor alle universiteiten. Hieruit valt af te leiden dat voor het tot ontwikkeling brengen van beleid ten aanzien van vrouwen in directiefuncties de WEV geen grote invloed heeft gehad.

Ook het feit dat de meerderheid van de respondenten zegt dat er aan het emancipatiebeleid bij hun instelling inhoudelijk als gevolg van de WEV niets is veranderd, wijst op weinig invloed van de WEV. Dat geldt voor de respondenten in alle sectoren. Aan de andere kant is het zo dat instellingen zeggen dat door de WEV het reeds bestaande emancipatiebeleid is geformaliseerd. Bovendien zien we dat het beleid soms meer aandacht heeft gekregen, of dat men zegt dat er een proces van bewustwording op gang is gekomen. Dit geldt zowel voor instellingen met als voor instellingen zonder plan.

Nut van beleid op instellingsniveau

De verdeling van meningen over de vraag of het goed is om op instellings- of bestuursniveau beleid te formuleren met als doel het aandeel vrouwen in door de WEV beoogde functies te vergroten verschilt per sector. In het PO en het HBO zijn de meeste respondenten, zowel van instellingen met plan als instellingen zonder plan, van mening dat het goed is. In het WO zijn zelfs alle respondenten die mening toegedaan. Er worden verschillende argumenten gegeven voor het formuleren van beleid op instellings- of bestuurniveau. Deze argumenten komen terug bij alle sectoren. De argumenten zijn:

- het beleid functioneert als stok achter de deur en kan er daardoor toe bijdragen dat het aandeel vrouwen in directiefuncties daadwerkelijk wordt vergroot;
- het streven naar een groter aandeel vrouwen is goed gezien de huidige ‘oneerlijke’ verdeling dus is het goed om daar beleid op te maken;
- de kwaliteit van het management verbetert als ook vrouwen deel uitmaken van directies;
- door de huidige krapte op de arbeidsmarkt moet het potentieel aan kandidaten voor directiefuncties worden vergroot. Dat kan door beter te letten op geschikte kandidaten onder vrouwen aangezien zij het grootste potentieel vormen.

Het aantal respondenten in het VO dat van mening is dat het goed is om op instellingsniveau beleid te formuleren is iets kleiner dan in het PO, maar het gaat ook hier om een (kleine) meerderheid van de instellingen.

In de BVE-sector is meer dan de helft van de respondenten van mening dat het geen zin heeft om beleid te formuleren op instellingsniveau dat ten doel heeft om het aandeel van vrouwen in CVB-functies te vergroten, omdat het om een zeer beperkt aantal (hooguit drie) functies per instelling gaat. Daarnaast wordt gezegd dat vrouwen gewoon kunnen reageren op CVB-functies. De keuze voor een kandidaat moet gebaseerd zijn op zijn of haar kwaliteiten en de sekse van de kandidaat moet geen rol spelen. De BVE-instellingen met een plan zijn over het algemeen van mening dat het wel zinvol is om beleid te formuleren. Daarvoor worden dezelfde argumenten genoemd als in het PO.

Er is een klein aantal instellingen in het PO en het VO dat het niet zinvol vindt om beleid te formuleren dat ten doel heeft om het aandeel van vrouwen in directiefuncties te vergroten. Gezien de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in het onderwijs gebeurt dat vanzelf. Gezien die ontwikkeling zou het zelfs ongewenst zijn om naar een groter aandeel vrouwen te streven, omdat er dan helemaal geen mannen meer in het (primair) onderwijs rondlopen.

Ook in de sectoren waar men over het algemeen de mening is toegedaan dat het goed is om beleid te formuleren ter vergroting van het aandeel vrouwen in hogere functies worden daarbij kanttekeningen geplaatst. Veel respondenten noemen dat het maken van beleid nog geen garantie vormt voor wat er in de praktijk gebeurt. In het PO en het VO werd daarnaast regelmatig genoemd dat de reikwijdte van het beleid beperkt is als blijkt dat vrouwen geen

belangstelling hebben voor directiefuncties ondanks hun geschiktheid daarvoor. Verschillen- de respondenten van instellingen uit het PO en het VO vinden dat vanwege de schaal van hun instelling of bestuur het beleid op een hoger niveau moet worden gemaakt. Bijvoorbeeld in de CAO of binnen een samenwerkingsverband van instellingen of besturen.

De kanttekening van een aantal respondenten uit het WO luidt dat er op hun vakgebied erg weinig vrouwen zijn en de reikwijdte van het beleid dat ten doel heeft om meer vrouwen in UHD en hoogleraarposities te krijgen daardoor beperkt is. De respondenten die deze kanttekening plaatsen zijn daadwerkelijk afkomstig uit vakgebieden waarop (van oudsher) weinig vrouwen studeren en werkzaam zijn.

Effect van de WEV in de ogen van respondenten

In het PO denkt meer dan de helft van de respondenten dat de WEV tot gevolg heeft dat er meer vrouwen in directiefuncties komen. Overigens duiden velen van hen dat effect als een indirect effect. De WEV heeft geleid tot meer bewustzijn en dat heeft er toe geleid dat er meer vrouwen in directiefuncties komen. Een aantal respondenten merkt op dat ook andere factoren hierbij een rol spelen, zoals de krapte op de arbeidsmarkt en de maatschappelijke ontwikkelingen in het denken over mannen en vrouwen.

In de overige sectoren denken de meeste respondenten dat de WEV niet tot gevolg heeft dat het aandeel vrouwen in door die wet beoogde functies is vergroot. Daarvoor worden de argumenten gegeven die in het PO als kanttekening werden geplaatst. Een deel van de respondenten denkt dat het aandeel vrouwen in door de WEV beoogde functies niet toeneemt of zegt niet te weten of het toeneemt.

Alternatieven

Er zijn een aantal alternatieven voor de WEV genoemd. De alternatieven die genoemd werden hebben meestal betrekking op de rol die de overheid op zich zou kunnen of moeten nemen in de voorlichting rondom directiefuncties en de rol van vrouwen. Gesteld wordt bijvoorbeeld dat de overheid iets zou moeten doen aan het imago van directiefuncties. Dat imago schrikt - zo is men van mening - nog veel vrouwen (met name in het PO en het VO) af. De overheid zou daarnaast beter duidelijk moeten maken waarom ze wil dat instellingen streefcijfers opstellen. Dan zou wellicht een groter aantal instellingen en besturen daar het belang van inzien. Ook zou de overheid volgens respondenten misschien handreikingen kunnen geven in de wijze waarop instellingen meer vrouwen voor functies waarop de WEV betrekking heeft kunnen krijgen. Een aantal keer wordt genoemd dat de overheid middelen beschikbaar zou moeten stellen die het bijvoorbeeld mogelijk zouden maken om meer directiefuncties als parttime functie aan te bieden.

Door sommige respondenten werd naar andere maatregelen verwezen die een positiever effect zouden hebben op de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in leidinggevende functies

dan de WEV. Door respondenten in het WO werd het ASPASIA-programma genoemd. Een dergelijk programma werkt volgens hen goed omdat er een stimulerende werking vanuit gaat. De WEV impliceert eerder een strafstelsel, terwijl tegelijkertijd instellingen vooralsnog niet afgerekend lijken te worden op hun streefcijfers. De WEV heeft in die zin alleen een symbolische functie. Een andere ontwikkeling die het aandeel van vrouwen in leidinggevende functies ten goede zal komen is volgens een aantal respondenten 'het kwaliteitsdenken' in het personeelsbeleid. Daarin is er meer aandacht voor wervings- en selectiemethoden, en beoordelings- en selectiecriteria die het beter mogelijk maken om kandidaten voor een vacature objectief te beoordelen. Vrouwen krijgen daardoor betere kansen. Ook de aandacht voor de ontwikkeling van competenties kan volgens deze respondenten tot gevolg hebben dat vrouwen in de toekomst beter doorstromen naar leidinggevende functies.

6.4 Managementstijl van mannelijke en vrouwelijke directieleden

In de discussie over het bevorderen van het aandeel van vrouwen in leidinggevende functies in het onderwijs, wordt zeer regelmatig gerefereerd aan de eigen bijdrage die vrouwen aan het management van onderwijsinstellingen kunnen leveren. Daarbij wordt bijvoorbeeld aangenomen dat voor het type onderwijsmanagement dat heden ten dage van leidinggevend in het onderwijs wordt gevraagd vaardigheden nodig zijn waarover vrouwelijke schoolleiders ook, of misschien zelfs vaker beschikken dan mannen (brochure over de WEV van OCenW, 1997).

Ook door respondenten in dit onderzoek is gerefereerd aan vermoede of geconstateerde verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevend in het onderwijs. Zo werd gewezen op het grotere vermogen van vrouwen om conflicten op te lossen, de sterkere belangstelling voor en grotere vaardigheid met intermenselijke contacten, en de minder sterke geldingsdrang. Eerder onderzoek naar verschillen in managementstijl wijst in de richting van verschillen in leiderschapsstijl tussen mannelijke en vrouwelijke directeuren. Dit zijn (in het VO) vooral verschillen in de nadruk die vrouwen leggen op onderwijskundige doelen en taken terwijl mannen meer administratieve en beheerstaken vervullen (Kruger 1994).

In het laatste deel van dit onderzoek is op beperkte wijze het bestaan van verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke directieleden onderzocht. Voor directieleden in het primair en voortgezet onderwijs is nagegaan of er een verschil is in de managementrollen en de samenstelling van het takenpakket van mannen en vrouwen. Daarbij is naast eventuele sekseverschillen ook rekening gehouden met de invloed van school- of bestuursgrootte, aantal jaren dat men een directiefunctie vervult en of men directeur of adjunctdirecteur is.

De uitkomsten van dit onderzoek wijzen in de richting van grote overeenkomsten tussen mannelijke en vrouwelijke directieleden. Dit geldt zowel voor wat betreft het soort managementrollen dat men op zichzelf van toepassing vindt, als voor wat betreft het takenpakket dat men als directeur heeft en uitvoert.

Kijken we op het niveau van afzonderlijke rollen, dan vinden we wel enkele verschillen. Vrouwelijke directeuren in het primair onderwijs zien zichzelf bijvoorbeeld vaker als teambouwer, mannelijke directeuren vinden de rol van ondernemer meer op zichzelf van toepassing. Op de meeste aan respondenten voorgelegde rollen treffen we echter geen duidelijke verschillen tussen mannen en vrouwen aan, waardoor zich geen helder beeld aan ons opdringt. In het voortgezet onderwijs is er maar op één van de veertien rollen een verschil van betekenis tussen mannen en vrouwen.

Het takenpakket van directieleden is op twee manieren onderzocht: op verschillen in de taakomschrijving, en op verschillen in de taakuitvoering. Omdat het bestaan van dergelijke verschillen moeilijker te achterhalen valt naarmate er meer verschillende taken bij betrokken zijn, is gezocht naar een onderliggende structuur in de afzonderlijke taken. Daar komt zowel wat betreft de taakomschrijving als wat betreft de taakuitvoering een structuur uit naar voren van twee typen takenpakketten. Directieleden zijn onder te verdelen in twee groepen, waarbij voor de ene groep het ene en voor de andere groep het andere type takenpakket meer van toepassing is. Met name in het voortgezet onderwijs laten de takenpakketten zich omschrijven als enerzijds een takenpakket met de meer strategische en langetermijnbeleidstaken op personeels- en financieel gebied, en anderzijds een takenpakket met de meer uitvoerende taken, met name op onderwijskundig gebied.

Verondersteld werd dat mannelijke directieleden eerder het strategisch beleid en het financiële en materiele beheer in hun takenpakket zouden hebben en vrouwelijke directieleden eerder de onderwijskundige taken en het coördinerende en uitvoerende beleid. Deze veronderstellingen zijn grotendeels niet terecht gebleken. Vrijwel zonder uitzondering vinden we dat het geslacht van een directielid niet verklaart welk type takenpakket het meest op iemand van toepassing is. Het niveau van de directiefunctie (is men directeur of adjunctdirecteur) zegt veel meer. Alleen in het primair onderwijs is het geslacht van een directeur van belang voor de taakomschrijving. Het speelt echter maar een rol bij één van de vier typen taakomschrijving en taakuitvoer van directeuren die we in het PO aantreffen. Bovendien zijn functieniveau, of men korter of langer directeur is en de omvang van het bestuur veel belangrijker. In het voortgezet onderwijs is geslacht helemaal niet van belang voor het takenpakket van directeuren.

6.5 Conclusies en aanbevelingen

Het succes van de WEV is niet eenduidig vast te stellen. Waaraan moet het effect van de WEV worden afgemeten? In deze conclusies bekijken we het succes van de WEV uit verschillende gezichtspunten.

Op het eerste gezicht ligt het misschien het meest voor de hand het succes van de WEV af te meten aan de procentuele toename van vrouwen in functies waarop de WEV betrekking heeft. Wanneer instellingen die een plan met streefcijfers hebben opgesteld een sterkere toename van het aandeel vrouwen laten zien dan instellingen zonder plan zou het succes van de WEV zijn aangetoond. Die redenering is echter onterecht. Het zou immers zo kunnen zijn dat de instellingen met een plan zich onderscheiden van instellingen zonder plan doordat zij al voordat de WEV van kracht werd streefden naar een groter aandeel vrouwen in hogere functies. Ondanks het feit dat de constatering van een verschil in toename van het aandeel vrouwen in door de WEV beoogde functies tussen instellingen met en instellingen zonder plan nauwelijks conclusies toelaat, hebben wij deze vraag onderzocht voor het PO en het VO: er bleek geen verschil in toename van het aandeel vrouwen tussen instellingen met een plan en instellingen zonder plan. Ook aan het ontbreken van dat verschil kunnen overigens geen conclusies verbonden worden met betrekking tot de werking van de WEV.

De ontwikkeling van het aandeel vrouwen in door de WEV beoogde functies zegt om nog een andere reden weinig over de werking van de WEV. Personeelsgegevens die nu bekend zijn en waaruit die ontwikkeling zou moeten worden afgeleid hebben betrekking op de situatie in 1999. Het is te vroeg om in 1999 al een effect te verwachten van de plannen die instellingen op zijn vroegst in het schooljaar 1997/98 hebben opgesteld.

Omdat een kwantitatieve benadering van het succes van de WEV geen conclusies toelaat, hebben wij ons in dit onderzoek geconcentreerd op een kwalitatieve benadering. Een zo breed mogelijk scala van instellingen in de verschillende onderwijssectoren is geïnterviewd over de meest recente benoemingsprocedure voor een WEV-positie en over het gevoerde emancipatie- en personeelsbeleid. Deze kwalitatieve benadering levert met betrekking tot het effect van de WEV het volgende op.

Wanneer het succes van de WEV wordt afgemeten aan het aantal instellingen dat een plan met streefcijfers heeft opgesteld, moet geconstateerd worden dat de WEV in verschillende sectoren weinig succesvol is. Een groot deel van de onderwijsinstellingen in het PO, VO, de BVE-sector en, in iets mindere mate, het HBO, heeft vier jaar na het van kracht worden van de WEV (nog) geen plan met streefcijfers opgesteld. De enige onderwijssector waarin alle instellingen over een plan met streefcijfers beschikken is het WO. Een groot deel van de instellingen met een plan streefde er bovendien al voor de WEV van kracht werd naar om het aandeel van

vrouwen in hogere functies te vergroten. Volgens veel respondenten heeft dat beleid als gevolg van de WEV niet meer prioriteit gekregen.

Het succes van de WEV zou ook afgeleid kunnen worden uit de beoordeling van de wet door het veld. Er lijken in het veld weinig bezwaren te bestaan tegen het handhaven van de WEV in haar huidige vorm. Er zijn nauwelijks respondenten die zich negatief over de wet uitlaten. Vrijwel alle respondenten oordelen positief over het doel van de wet: een groter aandeel vrouwen in de hogere functies in het onderwijs. Er worden wel kanttekeningen geplaatst bij het belang en het praktisch nut van streefcijfers daarbij, maar zolang er geen consequenties lijken te kleven aan het niet opstellen van een plan of streefcijfers hebben respondenten daar weinig moeite mee. Veel respondenten geven aan dat zij graag meer ondersteuning van de overheid zouden willen hebben bij het realiseren van een groter aandeel vrouwen in WEV-posities. Voor zover er alternatieven worden genoemd voor de wet hebben die betrekking op ondersteuning van onderwijsinstellingen door de overheid in het realiseren van een vergroting van het aandeel vrouwen in hogere functies.

De kanttekeningen die bij het opstellen van streefcijfers worden geplaatst zijn de volgende:

- streefcijfers hebben op zichzelf geen stimulerende invloed op de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in hogere functies. Of streefcijfers gerealiseerd kunnen worden, is afhankelijk van factoren waarop je als onderwijsinstelling slechts ten dele invloed hebt, bijvoorbeeld van het aantal vrouwen dat solliciteert op directiefuncties. Met name in het PO gaven veel respondenten aan dat vrouwen niet geïnteresseerd lijken te zijn in directiefuncties.
- streefcijfers zeggen niets over de daadwerkelijke intenties van betrokkenen bij benoemingsprocedures om vrouwen aan te nemen. Een papiertje met percentages wil niet zeggen dat het streven naar meer vrouwen in WEV-functies daadwerkelijk leeft. Dit argument wordt bevestigd door onze indruk dat juist in de onderwijssector waar alle instellingen een plan hebben opgesteld, namelijk het WO, het streven naar meer vrouwen op hogere wetenschappelijke functies minder leeft. Daarbij moet worden aangetekend dat het enthousiasme waarmee een groter aantal vrouwen in het WO wordt nagestreefd per faculteit sterk verschilt.

Bovengenoemde kanttekeningen met betrekking tot streefcijfers worden overigens zowel door instellingen met als instellingen zonder plan geplaatst. Deze kanttekeningen zijn door meerdere respondenten uit de diverse onderwijssectoren geplaatst. De volgende kanttekening is met name door respondenten van BVE- en kleine HBO-instellingen gemaakt:

- het aantal functies waarop de WEV betrekking heeft is te gering om daar streefcijfers op te maken.

Wanneer het succes van de WEV wordt afgemeten aan het aantal instellingen dat streeft naar een groter aandeel vrouwen in door de WEV beoogde posities moet geconstateerd worden dat

de WEV wel degelijk succesvol is. Vrijwel alle instellingen in alle onderwijssectoren hebben het streven om meer vrouwen te krijgen in door de WEV beoogde posities. Dit streven komt niet altijd tot uiting in een plan met streefcijfers, maar maakt onderdeel uit van bijvoorbeeld het doelgroepen- en/of personeelsbeleid van onderwijsinstellingen of wordt gehanteerd in concrete wervings- en selectieprocedures. Op grond van de telefonische interviews hebben wij de indruk gekregen dat met name in het PO, VO en HBO het streven naar meer vrouwen op door de WEV beoogde posities ook echt leeft. Daarbij is nauwelijks verschil tussen instellingen met een plan en instellingen zonder een plan. Alhoewel een groot aantal instellingen haar beleid niet heeft gewijzigd als gevolg van de WEV, geven veel respondenten in met name het PO en het VO aan dat de WEV wel heeft bijgedragen aan een toegenomen bewustzijn met betrekking tot de scheve man-vrouwverhoudingen in de leidinggevende posities in het onderwijs en de absurditeit daarvan. In die zin ziet een groot aantal respondenten een positief effect van de WEV. Ook andere maatschappelijke factoren zoals het veranderde denken over mannen en vrouwen in zijn algemeenheid en de huidige krappe arbeidsmarkt hebben bijgedragen tot een groter bewustzijn over het aandeel van vrouwen in managementfuncties. Daardoor zien sommige respondenten dit effect van de WEV als een indirect effect. Slechts een klein aantal respondenten is van mening dat de WEV een negatieve invloed heeft gehad door de weerstand die de wet oproept tegen het benoemen van vrouwen in hogere functies.

Knelpunten

Er is bij velen in de onderwijssector de wil om het aandeel van vrouwen in hogere functies te vergroten. Dat het niet bij die wil alleen blijft, blijkt uit het beleid dat instellingen hebben opgesteld en de praktijk van concrete wervings- en selectieprocedures. Gekwalificeerde vrouwen die solliciteren naar functies waarop de WEV betrekking heeft, hebben een grote kans dat zij de functie zullen krijgen. Veel instellingen in met name het PO en het VO stuiten echter ook op knelpunten, namelijk dat relatief weinig vrouwen solliciteren op directiefuncties. Daarnaast zijn we bij de bespreking van concrete wervings- en selectieprocedures met name in de BVE, het HBO en het WO regelmatig tegengekomen dat de vrouwen die eerste keus waren voor een vacature deze toch niet vervulden omdat ze een (beter) aanbod kregen van de werkgever waarbij ze op dat moment nog in dienst waren. Het aanbod van vrouwen voor de hogere functies in het onderwijs is met andere woorden kleiner dan de vraag.

Instellingen lijken zelf in beperkte mate mogelijkheden te zien om invloed uit te oefenen op het aanbod van vrouwen voor hogere functies. Een deel van de instellingen probeert kweekvijvers te creëren. Er zijn echter niet veel instellingen die zich daarbij uitsluitend op vrouwen richten. Op het meest voor de hand liggende punt, namelijk het aanbieden van hogere functies in deeltijd, lijken instellingen evenmin mogelijkheden te zien. In vrijwel alle vacatures die in het onderzoek zijn besproken werd geworven voor een volledige baan.

Behoefte

Veel respondenten hebben behoefte aan een ondersteunende en stimulerende rol van de overheid met betrekking tot het vergroten van het aandeel vrouwen op hogere functies. Als voorbeeld van een goed werkende stimulerende maatregel wordt in het WO het ASPASIA-programma genoemd. Op die wijze worden er extra mogelijkheden gecreëerd voor het aannemen van vrouwen in UHD-posities. Op termijn zal moeten blijken of vrouwen die in het kader van het ASPASIA-project een UHD-positie hebben verworven ook doorstromen naar hoogleraarposities.

Voor het PO zou de doorstroom van vrouwen naar directiefuncties volgens respondenten bevorderd kunnen worden door op de PABO's al meer aandacht te besteden aan leidinggevende taken. Daarnaast wordt in de verschillende onderwijssectoren genoemd dat de overheid een bijdrage zou kunnen leveren aan de imagoverbetering van directiefuncties. Dat imago wordt nu gekenmerkt door het grote aantal uren dat de vervulling van een degelijke functie vraagt. Het is ons als onderzoekers overigens niet duidelijk hoe onderwijsinstellingen willen dat de overheid een verandering aanbrengt in dat imago. Zij zijn zelf immers bij machte om daar wat aan te doen, bijvoorbeeld door dergelijke functies vaker in deeltijd aan te bieden. Een aantal respondenten heeft aangegeven dat het aanbieden van dergelijke functies in deeltijd door de overheid financieel ondersteund zou moeten worden.

Aanbevelingen

Ter realisering van een groter aandeel vrouwen in door de WEV beoogde functies zou de overheid aanvullend op de WEV een stimulerende en ondersteunende rol op zich kunnen nemen. Stimulering en ondersteuning zijn ons inziens wenselijk op de volgende punten.

1. Het aanbieden van WEV-functies in deeltijd

Veel instellingen staan aarzelend tegenover het vervullen van hogere functies in deeltijd. Bij velen heerst het idee dat het vervullen van dergelijke functies in deeltijd nu eenmaal niet mogelijk of niet wenselijk is. Tegelijkertijd geven veel respondenten aan dat juist dit een knelpunt is bij het interesseren van vrouwen voor de hogere functies in het onderwijs. Ons inziens zou de overheid kunnen proberen het beeld dat hogere functies niet in deeltijd kunnen worden verricht te doorbreken en instellingen concrete handreikingen kunnen geven waarmee het aanbieden van dergelijke functies in deeltijd wel mogelijk is. Daarnaast zou het aanbieden van WEV-functies in deeltijd wellicht financieel ondersteund kunnen worden.

2. Actieve beïnvloeding van het aanbod van vrouwen voor WEV-functies door onderwijsinstellingen

Uit het voorafgaande werd duidelijk dat het beperkte aanbod van vrouwen voor hogere functies als knelpunt wordt ervaren bij het vergroten van het aandeel vrouwen in dergelijke functies. Opvallend is dat, hoewel er bij ons geen twijfel bestaat aan de oprechtheid van hun

streven, de meeste instellingen zich passief opstellen bij het vergroten van het aanbod van vrouwen voor door de WEV beoogde posities. Er wordt door instellingen weinig gedaan om het aanbod van vrouwen voor WEV-functies te vergroten. Zij geven zelf overigens ook aan daartoe weinig of geen mogelijkheden te zien. De overheid zou hierin een ondersteunende rol kunnen spelen. Zo zou ze wellicht het instellen van kweekvijvers kunnen promoten en instellingen laten zien hoe ze met name vrouwen voor dergelijke kweekvijvers kunnen interesseren. Daarnaast bestaat er misschien de mogelijkheid om meer stimulerende maatregelen te nemen zoals bijvoorbeeld het ASPASIA-programma in het WO. Op deze wijze worden tijdelijk meer WEV-functies gecreëerd die het op termijn mogelijk maken dat vrouwen doorstromen naar reeds bestaande posities.

3. Betere communicatie over de WEV

In de interviews hebben wij gemerkt dat er nog enige onduidelijkheid bestaat over de WEV. Zo bestaat er bij verschillende respondenten het idee dat een evenredige vertegenwoordiging een 50/50 verdeling is van mannen en vrouwen in de hogere functies. De term evenredige vertegenwoordiging behoeft dus enige verduidelijking.

Daarnaast zou de overheid, wanneer zij sterk hecht aan het opstellen van streefcijfers, beter moeten communiceren wat het nut en het doel is van het opstellen van streefcijfers op instellingsniveau. Dat nut is nu voor veel instellingen niet duidelijk. Wanneer instellingen overtuigd raken van dat nut zullen zij eerder geneigd zijn streefcijfers op te stellen.

Alhoewel een groot aantal respondenten zelf voordelen ziet van een groter aandeel vrouwen in hogere functies is het wellicht mogelijk dat de overheid de voordelen van een groter aandeel vrouwen in hogere functies meer voor het voetlicht brengt. De instellingen die op dit moment minder overtuigd zijn van de wenselijkheid om meer vrouwen in hogere posities te krijgen, kunnen daar op deze wijze wellicht ook van overtuigd raken.

Literatuur

Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (2000). *Halfslachtige wetenschap. Onderbenutting van vrouwelijk potentieel als existentieel probleem voor academia*. Den Haag : AWT

Beerends, H.M., *et al* (2000). *Taken en werkdruk managers in PO, VO en BVE*. Amsterdam: Regioplan Onderwijs en Arbeidsmarkt. Publicatienr. OA-201

Bergen, C.T.M. van, *et al.* (2000). *Personeel in het onderwijs. Uitkomsten van de negende structurele meting 1999/2000*. Amsterdam: Regioplan Onderwijs en Arbeidsmarkt. Publicatienr. OA-176b.

Bve Raad (1999). *De adressengids Bve 1999-2000*. De Bilt: Bve-Raad.

Bve Raad (1998). *De adressengids Bve 1998-1999*. De Bilt: Bve-Raad.

Bve Raad (1997). *De adressengids Bve 1997-1999*. De Bilt: Bve-Raad.

Inspectie van het Onderwijs (1999) *De naleving van de 'WEV' in het hoger onderwijs. De naleving van de WHV inzake evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies*. Breda: inspectierapport.

Krüger, M. (1994). *Sekseverschillen in schoolleiderschap*. Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.

Landelijk Steunpunt Emancipatie HBO (2000). *In & Uit. Deel 1. Een andere kijk op de WEV: female resources management in het hbo*.

Ploeg, S.W. van der (1998). *Stand van zaken wet evenredige vertegenwoordiging vrouwen in leidinggevende functies in po en vo 1998*. Amsterdam: Regioplan Onderwijs en Arbeidsmarkt. Publicatienr. OA-150.

Ruijs, A. (1990). *Vrouwen en schoolmanagement*. Amsterdam: Swets en Zeitlinger.

Van Vucht Tijssen (2000). *Talent voor de Toekomst, Toekomst voor Talent*. Utrecht: VSNU.

WOPI 2000 (2001) *WO PersoneelsInformatie. Kengetallen over het universitair personeel in fte'sen perso-nen naar leeftijd, geslacht, functie, salarisschaal, HOOP-gebieden en aard dienstverband per 31-12-1999*. Utrecht: VSNU.

BIJLAGEN

Itemlijst primair onderwijs

Inleiding

Wij voeren een evaluatieonderzoek uit van de Wet Evenredige Vertegenwoordiging (WEV) in opdracht van het Ministerie van OCenW.

Doel van het onderzoek is onder andere om na te gaan in hoeverre de WEV bijdraagt aan de verbetering van de managementpositie van vrouwen in het onderwijs. Hiervoor worden telefonisch interviews gehouden met personen die recentelijk bij een wervingsprocedure betrokken zijn geweest voor een functie waarop de WEV betrekking heeft.

Doel van het interview is een beeld verkrijgen van de knelpunten en ‘good practices’ bij het werven van vrouwen voor leidinggevende functies. Daarbij is het volgende van belang:

- Het gaat in het basisonderwijs om beleid en praktijk op bestuursniveau, omdat de WEV in het basisonderwijs geldt voor alle scholen die tezamen onder hetzelfde bestuur vallen.
- We hebben het bij evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies in het primair onderwijs steeds over functies van directeur en adjunct-directeur.
-

We willen benadrukken dat het interview inventariserend bedoeld is en zeker niet gaat om het beleid van uw instelling te beoordelen.

Het interview omvat 3 delen.

- **In deel 1 zullen we enkele achtergrond gegevens verzamelen van uzelf en de instelling waar u werkzaam bent.**
 - In deel 2 worden vragen gesteld over de laatste concrete wervingsprocedure voor de functies waar de WEV betrekking op heeft.
 - In deel 3 zullen we ingaan op het algemene personeelsbeleid en de invloed van de WEV daarop.

1. Persoons- en achtergrondkenmerken



Eerst wil ik een aantal zaken met u doornemen over uw functie en de instelling waarin u werkzaam bent.

Bestuur:.....

Bgnummer:.....

1.1 *Geslacht*

- ☐ man
☐ vrouw

1.2 **Wat is uw functie?**

- ☐ 1. Bovenschools manager/directeur
☐ 2. Schoolleider/directeur
☐ 3. Adjunct-directeur/ plaatsvervangend directeur
☐ 4. Locatieleider/vestigingsleider
☐ 5. Lid van het schoolbestuur
☐ 6. Anders, namelijk.....

1.3 *Sinds wanneer bent u werkzaam in deze functie?*

.....

1.4 **Hoeveel procedures voor directiefuncties zijn er de afgelopen 3 schooljaren geweest?**

..... procedures in 1998/99

..... procedures in 1999/00

..... procedures in 2000/01

1.5 *Bij hoeveel procedures bent u de laatste twee jaar betrokken geweest?*

..... procedures

2. Werving- en selectieprocedures



Dan wil ik het nu graag met u hebben over de laatste concrete werving- en selectieprocedure waarbij u betrokken bent geweest.

2.1 *Voor welke functie werd geworven in de laatste procedure waarbij u betrokken bent geweest?*

- ☐ 1. bovenschools manager
- ☐ 2. directeur
- ☐ 3. adjunct-directeur
- ☐ 4. anders, namelijk

2.2 *In welke periode vond deze procedure plaats?*

van/tot(maand/jaartal)

2.3 **GING HET BIJ DEZE PROCEDURE OM EEN NIEUWE FUNCTIE OF OM EEN VERVANGINGSFUNCTIE**

- ☐ *Vervangende functie* (een bestaande positie die door een andere persoon is ingevuld)?
(-> DOOR NAAR VRAAG 2.5)
- ☐ *Nieuwe functie* (een nieuw gecreëerde plek?) (-> DOOR NAAR VRAAG 2.4)

2.4 *Indien bestaande functie. Werd deze voorheen door een man of een vrouw vervuld?*

- ☐ *Man*
- ☐ *Vrouw*

2.5 *Indien nieuwe functie. Waar kwam deze vandaan/ Hoe is deze ontstaan?*

- ☐ 1. als gevolg van een fusie of reorganisatie
- ☐ 2. als gevolg van een promotie
bv een staflid alleen kunnen behouden wanneer hij/zij een hogere positie aangeboden krijgt (Als dit het geval is dan doorgaan op eventuele anderen die misschien ook voor een dergelijke functie in aanmerking zouden komen).
- ☐ 3. als gevolg van een stimuleringsprogramma of extra gelden
(waarbij instellingen gestimuleerd worden personen uit een bepaalde doelgroep aan te stellen)
- ☐ 4. anders, namelijk

2.6 *Was er een functieprofiel opgesteld?*

(in een functieprofiel staan de kenmerken van een functie)

- ☐ *Ja*
- ☐ *Nee*

2.7 Wat stond in het functieprofiel?



- ☐ 1. vervullen van managementtaken (bv. direct leidinggeven)
welke?.....
- ☐ 2. vervullen van beleidstaken (bv. beleidsnotities schrijven)
welke?.....
- ☐ 3. vervullen van onderwijstaken
welke?.....
- ☐ 5. anders, namelijk:.....

2.8 Welke omvang had de aanstelling waarvoor geworven werd in uren?

.....

2.9 Waren de werktijden omschreven?

- ☐ Nee
- ☐ Ja, namelijk:.....

2.10 Welke functie-eisen zijn gesteld?

(functie-eisen zijn eisen die gesteld worden aan een kandidaat)

- ☐ 1. **gezindte**
- ☐ 2. **opleiding**
 - cursus Schoolleider Primair Onderwijs
 - specifieke pedagogische opleiding (Jena, Montessori)
 - anders, namelijk
- ☐ 3. **kwaliteiten:** leidinggevend, beleidsontwikkend, didactische en pedagogische
- ☐ 4. **werkervaring**
 - in gelijke functie of in andere functie
 - in/ buiten het onderwijs
- ☐ 5. **persoonlijke eigenschappen**
 - contactuele eigenschappen (enthousiast, open, positief, communicatieve instelling)
 - visie, inspirerend, 'stevig' gesprekspartner
- ☐ 6. **vaardigheden** (sociaal, flexibel, coachend)
- ☐ 7. **kennis van** (bv beleid, management, onderwijskundig gebied)
- ☐ 8. **belangstelling voor** (bv beleid, management, onderwijskundig gebied)
- ☐ 9. **bereidheid tot** lesgeven, volgen opleiding
- ☐ 10 **anders, namelijk:**.....

2.11 Is alleen intern geworven of heeft ook externe werving plaatsgevonden?

- ☐ alleen intern
☐ alleen extern
☐ zowel intern als extern

2.12 Op welke wijze/ langs welke kanalen zijn kandidaten geworven?

- ☐ 1. advertenties in regionale dagbladen
☐ 2. advertenties in landelijke dagbladen
☐ 3. advertenties in vaktijdschriften
☐ 4. via een wervings- en selectiebureau
☐ 5. we hebben kandidaten direct benaderd
☐ 6. via collega's bij andere instellingen
☐ 7. via website
☐ 8. anders, namelijk

2.13 Hoeveel reacties heeft u gehad/ hoeveel kandidaten waren er?

..... kandidaten

2.14 Hoeveel mannelijke kandidaten, hoeveel vrouwelijke kandidaten?

..... mannen vrouwen

2.15 Hoeveel interne, hoeveel externe kandidaten?

..... interne externe

2.16 Voldeden sommige kandidaten op basis van de eerste reactie (bv brieven) meer of minder aan de functie-eisen?

- ☐ Nee
- ☐ Ja, sommigen voldeden meer.
Hoeveel? Waarvanmanvrouw
Op welke eisen?:.....
- ☐ Ja, sommigen voldeden minder.
Hoeveel? Waarvanmanvrouw
Op welke eisen?:.....

2.17 Uit welke personen was de sollicitatiecommissie samengesteld?

- ☐ 1.bestuursleden, waarvanmannen vrouwen
- ☐ 2..... directieleden, waarvanmannen vrouwen
- ☐ 3..... ouders, waarvanmannen vrouwen
- ☐ 9 anders, namelijk mannen vrouwen

2.18 Welke afspraken zijn van tevoren gemaakt op basis waarvan de kandidaten werden uitgenodigd voor een gesprek?

Regioplan

- ☐ 1. Geen (-> door naar vraag 2.20)
- ☐ 2. De kandidaat dient te voldoen aan de functie-eisen
- ☐ 3. De kandidaat dient meer dan alleen te voldoen aan de functie-eisen
- ☐ 4. Er is van tevoren een maximum aantal gesprekken afgesproken
- ☐ 5. Er zijn verschillende eisen afgesproken voor mannen en vrouwen (bijvoorbeeld alle vrouwen die aan de functie-eisen voldoen worden sowieso uitgenodigd).
- ☐ 6. Anders, namelijk.....

2.19 Indien afspraken. Zijn de kandidaten op basis van deze afspraken uitgenodigd?

- ☐ Ja
- ☐ Nee, namelijk.....

2.20 Wat waren de kwaliteiten van degenen die zijn uitgenodigd voor een gesprek?

.....

2.21 Hoeveel kandidaten zijn uitgenodigd voor een gesprek?

.....mannelijke kandidaten vrouwelijke kandidaten

2.22 Voldeden sommige kandidaten na het gesprek meer of minder aan de functie-eisen?

- ☐ Nee
- ☐ Ja, sommigen voldeden meer.
Hoeveel? Waarvanmanvrouw
Op welke eisen?:.....
- ☐ Ja, sommigen voldeden minder.
Hoeveel? Waarvanmanvrouw
Op welke eisen?:.....

2.23 Waren er op grond van de gesprekken meerdere geschikte kandidaten voor de functie?

- ☐ Nee
- ☐ Ja: mannenvrouwen

2.24 Om welke redenen is voor de uiteindelijk geselecteerde kandidaat gekozen? (doorvragen)



☐ **1. Geslacht**

- Evenwicht samenstelling team: man / vrouw
- Bij gelijke geschiktheid vrouw
- Bij voldoende geschiktheid vrouw

☐ **2. Gezindte**

☐ **3. Opleiding**

☐ **4. (Aantoonbare) Kwaliteiten**

☐ **5. Werkervaring** (in management, in onderwijs)

☐ **6. Persoonlijke eigenschappen**

☐ **7. Vaardigheden**

☐ **8. Kennis van**

☐ **9. Belangstelling voor**

☐ **10. Bereidheid tot** (bv meer uren werken, lesgeven, volgen opleiding)

☐ **11. Paste beter in het team** (waarom)

☐ **12 Anders, namelijk**.....

2.25 Is de uiteindelijk geselecteerde kandidaat man of vrouw?

☐ man

☐ vrouw

2.26 Indien zowel in- als extern geworven: is er een interne of externe kandidaat geselecteerd?

☐ Intern

☐ Extern

2.27 Om welke redenen is er uiteindelijk niet voor de andere kandidaten gekozen? (doorvragen)

☐ **1. Geslacht**

☐ **2. Gezindte**

☐ **3. Opleiding**

☐ **4. (Aantoonbare) Kwaliteiten**

☐ **5. Werkervaring** (in management, in onderwijs)

☐ **6. Persoonlijke eigenschappen**

☐ **7. Vaardigheden**

☐ **8. Kennis van**

☐ **9. Belangstelling voor**

☐ **10. Bereidheid tot** (bv meer uren werken, lesgeven, volgen opleiding)

☐ **11. Paste niet in het team** (waarom)

☐ **12. Anders, namelijk**.....

2.28 Zijn gedurende de sollicitatieprocedure kandidaten zelf afgehaakt?

☐ ja

☐ nee (->DOOR NAAR DEEL 3)

Regioplan

2.29 Om welke reden(en) zijn deze kandidaten afgehaakt?

☐ 1. geen mogelijkheden tot werken in deeltijd

☐ 2. onvoldoende mogelijkheden voor kinderopvang

☐ 3. salaris te laag

☐ 4. vanwege het takenpakket

☐ 5. klikte niet

☐ 6. anders, namelijk.....

3a. Instelling heeft geen plan in het kader van de WEV ^{Regioplan}

Dan wil ik u nu een paar vragen stellen over het personeelsbeleid in het algemeen en over het beleid ten aanzien van vrouwen in hogere functies in het bijzonder.

Wij hebben eerder vastgesteld dat uw instelling niet beschikt over een plan dat is opgesteld in het kader van de WEV.

3a.1 Om welke reden heeft de instelling geen plan opgesteld in het kader van de WEV?

- ☐ Weet niet
- ☐ We hebben geen planverplichting, er zitten al genoeg vrouwen op de WEV-posities
- ☐ Opstellen van zo'n plan heeft geen zin (*waarom niet?*)
- ☐ Anders, namelijk.....

3a.2 Streeft uw instelling naar het aannemen van meer vrouwelijke directieleden?

- ☐ weet niet (-> door naar vraag 3a.4)
- ☐ nee (-> door naar vraag 3a.4)
- ☐ ja. >Waar blijkt dat uit/waar en hoe is dat geformuleerd?.....

3a.3 Sinds wanneer streeft uw instelling naar meer vrouwelijke directieleden?

Sinds(jaartal)

3a.4 Heeft uw instelling regels opgesteld voor wervings- en selectieprocedures?

- ☐ nee
- ☐ ja > Welke van de volgende regels zijn er ingesteld:

	Ja	Nee	Weet niet
1. In advertenties vrouwen expliciet uitnodigen om te solliciteren	☐	☐	☐
2. Extra aandacht besteden aan benoemen van vereiste vaardigheden in advertentie	☐	☐	☐
3. Vermelden van gelijke geschiktheid keuze voor een vrouw	☐	☐	☐
4. Vermelden bij voldoende geschiktheid keuze voor een vrouw	☐	☐	☐
5. Alle vrouwen die voldoen aan gestelde eisen uitnodigen voor gesprek	☐	☐	☐
6. In selectiecommissie altijd tenminste een vrouw	☐	☐	☐
7. Inschakelen van werving- en selectiebureaus voor het specifiek benaderen van vrouwelijke kandidaten	☐	☐	☐
8. Anders, namelijk.....			

3a.5 Is er bij het opstellen van selectie- en beoordelingscriteria voor het aannemen van directieleden, rekening gehouden met het effect op de kansen van vrouwen in het bijzonder?

(selectie- en beoordelingscriteria zijn richtlijnen op basis waarvan de kandidaten geselecteerd worden)

☐ nee

☐ ja > Waar blijkt dat uit?

3a.6 Heeft de instelling beleid op het terrein van loopbaanbegeleiding geformuleerd?

☐ nee

☐ ja > Welke? En welke daarvan zijn specifiek op vrouwen gericht/toegankelijk voor vrouwen?

	Ja	Nee	Weet niet
1. Het stimuleren van middenmanagementtaken	☐	☐	☐
2. Het aanbieden van een training loopbaanmanagement	☐	☐	☐
3. Het aanbieden van een cursus 'schoolleider'	☐	☐	☐
4. Competentiemanagement	☐	☐	☐
5. Het creëren van een kweekvijver	☐	☐	☐
6. Anders, namelijk.....			

3a.7 Biedt de instelling mogelijkheden voor leidinggevend en op het terrein van deeltijdwerk, flexwerken, verlof en telewerken (naast eventuele afspraken zoals in een CAO vastgelegd)?

☐ nee

☐ ja > Welke?

	Ja	Nee	Weet niet
1. Alle posities moeten in deeltijd kunnen worden vervuld	☐	☐	☐
2. Mogelijkheid bieden tot duobaan	☐	☐	☐
3. Mogelijkheid tot deeltijdverlof (= tijdelijk in deeltijd werken, later oude aantal uren weer terug)	☐	☐	☐
4. Zorgverlof	☐	☐	☐
5. Betaald ouderschapsverlof	☐	☐	☐
6. Onbetaald ouderschapsverlof	☐	☐	☐
7. Mogelijkheid tot telewerken	☐	☐	☐
8. Flexibele regeling werktijden	☐	☐	☐
9. Vergaderen in werktijd	☐	☐	☐
10. Anders, namelijk.....			

3a.8 Is er beleid met betrekking tot overige secundaire arbeidsvoorwaarden (naast eventuele afspraken zoals in een CAO vastgelegd) dat van invloed kan zijn op de aantrekkelijkheid van uw instelling als werkgever voor vrouwen?

☐ nee

☐ ja > Welke? En welke daarvan zijn specifiek op vrouwen gericht/toegankelijk voor vrouwen?

	Ja	Nee	Weet niet
1. Subsidiëring kinderopvang	☐	☐	☐
2. Subsidiëring buitenschoolse opvang	☐	☐	☐
3. Subsidiëring voorschoolse opvang	☐	☐	☐
4. Goede reiskosten woon-werkverkeer	☐	☐	☐
6. Anders, namelijk.....			

3a.9 Streeft uw instelling naar het vergroten van het aandeel vrouwelijke directieleden op een van de volgende manieren:?

☐ nee

☐ ja > Welke? En welke daarvan zijn specifiek op vrouwen gericht/toegankelijk voor vrouwen?

	Ja	Nee	Weet niet
1. Via het zoeken en/of aanwenden van speciale fondsen	☐	☐	☐
2. Subsidiëring van individuele plaatsen	☐	☐	☐
3. Functiedifferentiatie	☐	☐	☐
4. Extra plaatsen creëren in leidinggevende functies voor vrouwen	☐	☐	☐
5. Anders, namelijk.....			

3a.10 Uw instelling heeft geen plan met streefcijfers, maar is het personeelsbeleid van uw instelling met betrekking tot vrouwen inhoudelijk veranderd als gevolg van de WEV?

☐ Nee

☐ Ja. Hoe? (bv. we zijn nu van plan formeel beleid te maken, er wordt serieuzer mee omgegaan, we staan er nu helemaal negatief tegenover)

3a.11 Heeft het emancipatiebeleid bij uw instelling meer prioriteit gekregen als gevolg van de WEV?

☐ Nee, omdat.....

☐ Ja, omdat.....

3a.12 Denkt u dat het zinvol is om op instellingsniveau beleid te maken dat tot doel heeft meer vrouwen op leidinggevende posities te krijgen? Waarom wel of niet? *Regioplan*

☐ Nee, omdat

☐ Ja, omdat

3a.13 Denkt u dat de WEV tot gevolg heeft dat er meer vrouwen op leidinggevende posities benoemd worden? Waarom wel of niet?

☐ Nee (bv: gaat vanzelf goed, arbeidsmarkt aanbod te gering, quota werken niet, instellingen niet gemotiveerd)

☐ Ja (bv: quota goed, gedwongen beleid te maken)

3a.14 Heeft u ideeën voor een alternatief voor de WEV? Een ander instrument met hetzelfde doel?

.....

3a.15 In hoeverre is het personeelsbeleid van uw instelling van invloed geweest op de uitkomst van de sollicitatieprocedure die we zojuist hebben besproken? U kunt uw antwoord geven op een schaal van 1 tot 5:

- 1 personeelsbeleid had geen invloed op de uitkomst
- 2 personeelsbeleid had weinig invloed op de uitkomst
- 3 personeelsbeleid had veel/ noch weinig invloed op de uitkomst
- 4 personeelsbeleid had enigszins invloed op de uitkomst
- 5 personeelsbeleid had veel invloed op de uitkomst

3a.16 Denkt u dat het personeelsbeleid van uw instelling op elk van de volgende onderdelen een belemmerende factor, een bevorderende factor of geen factor vormt bij het vergroten van het aandeel vrouwen op leidinggevende posities?

	Belemmerend	Bevorderend	Geen factor
1. Werving en selectie Waarom?	☐	☐	☐
2. Selectie en beoordelingscriteria Waarom?	☐	☐	☐
3. Arbeidsvoorwaarden Waarom?	☐	☐	☐
4. Secundaire arbeidsvoorwaarden Waarom?	☐	☐	☐
5. Loopbaanbegeleiding Waarom?	☐	☐	☐

Dit waren al mijn vragen.

Heeft u nog opmerkingen of zijn er zaken die we niet besproken hebben?

Heel hartelijk dank voor uw medewerking.

3b. Instelling heeft een plan in het kader van de WEV Regioplan

Dan wil ik u nu een paar vragen stellen over het personeelsbeleid in het algemeen en over het beleid ten aanzien van vrouwen in hogere functies in het bijzonder.

3b.1 Uw instelling heeft een plan opgesteld om het aandeel vrouwen op directieniveau te doen toenemen. Streefde de instelling voor de WEV van kracht werd ook al naar een groter aandeel vrouwen op leidinggevende posities?

- ☐ Weet niet
- ☐ Nee (-> door naar vraag 3b.4)
- ☐ Ja

3b.2 Zo ja, was dit formeel beleid?

- ☐ Weet niet
- ☐ Nee (-> door naar vraag 3b.4)
- ☐ Ja

3b.3 Hoe is het beleid veranderd en waarom?

.....

Ik ga u een aantal zaken voorleggen waarop beleid kan worden gevoerd die het aandeel van vrouwen in hogere posities zou kunnen bevorderen. Het gaat om:

- *werving- en selectieprocedures*
- *selectie en beoordelingscriteria*
- *deeltijdwerk, verlof en telewerken*
- *loopbaanbegeleiding en coaching*
- *secundaire arbeidsvoorwaarden*
- *het inzetten van extra middelen*

Maatregelen met betrekking tot deze zaken die in het voordeel van vrouwen zouden kunnen werken, kunnen in het WEVplan zijn beschreven. Kunt u per aspect aangeven of uw instelling ook elders dergelijke maatregelen heeft beschreven? Kunt u daarbij ook aangeven of de maatregel specifiek/alleen op vrouwen van toepassing is of niet.

Zijn er elders regels beschreven die in het voordeel van vrouwen zouden kunnen werken op het gebied van:
3b.4 Werving- en selectieprocedures, zoals:

	In plan	Elders	Weet niet
1. In advertenties vrouwen expliciet uitnodigen om te solliciteren	☐	☐	☐
2. Extra aandacht besteden aan benoemen van vereiste vaardigheden in advertentie	☐	☐	☐
3. Vermelden van gelijke geschiktheid keuze voor een vrouw	☐	☐	☐
4. Vermelden bij voldoende geschiktheid keuze voor een vrouw	☐	☐	☐
5. Alle vrouwen die voldoen aan gestelde eisen uitnodigen voor gesprek	☐	☐	☐
6. In selectiecommissie altijd tenminste een vrouw	☐	☐	☐
7. Inschakelen van werving- en selectiebureaus voor het specifiek benaderen van vrouwelijke kandidaten	☐	☐	☐
8. Anders, namelijk.....			

3b.5 Zijn er elders regels beschreven die in het voordeel van vrouwen zouden kunnen werken op het gebied van:

Selectie en beoordelingscriteria

	In plan	Elders	Weet niet
1. Minimum aantal jaar relevante werkervaring	☐	☐	☐
2. Minimum opleiding	☐	☐	☐
3. Communicatieve en sociale vaardigheden	☐	☐	☐
4. Anders, namelijk.....			

3b.6 Zijn er elders regels beschreven die in het voordeel van vrouwen zouden kunnen werken op het gebied van:

Loopbaanbegeleiding en coaching

	In plan	Elders	Weet niet
1. Het stimuleren van middenmanagementtaken	☐	☐	☐
2. Het aanbieden van een training loopbaanmanagement	☐	☐	☐
3. Het aanbieden van een cursus 'schoolleider'	☐	☐	☐
4. Het bieden van de mogelijkheid tot het volgen van managementcursussen	☐	☐	☐
5. Het creëren van een kweekvijver	☐	☐	☐
6. Anders, namelijk.....			

3b.7 Zijn er elders regels beschreven die in het voordeel van vrouwen zouden kunnen werken op het gebied van:

Regioplan

Deeltijdwerk, verlof en telewerken

	In plan	Elders	Weet niet
1. Alle posities moeten in deeltijd kunnen worden vervuld	☐	☐	☐
2. Mogelijkheid bieden tot duobaan	☐	☐	☐
3. Mogelijkheid tot deeltijdverlof (= tijdelijk in deeltijd werken, later oude aantal uren weer terug)	☐	☐	☐
4. Zorgverlof	☐	☐	☐
5. Betaald ouderschapsverlof	☐	☐	☐
6. Onbetaald ouderschapsverlof	☐	☐	☐
7. Mogelijkheid tot telewerken	☐	☐	☐
8. Flexibele regeling werktijden	☐	☐	☐
9. Vergaderen in werktijd	☐	☐	☐
10. Anders, namelijk.....			

3b.8 Zijn er elders regels beschreven die in het voordeel van vrouwen zouden kunnen werken op het gebied van:

Secundaire arbeidsvoorwaarden

	In plan	Elders	Weet niet
1. Subsidiëring kinderopvang	☐	☐	☐
2. Subsidiëring buitenschoolse opvang	☐	☐	☐
3. Subsidiëring voorschoolse opvang	☐	☐	☐
4. Goede reiskosten woon-werkverkeer	☐	☐	☐
5. Anders, namelijk.....			

3b.9 Zijn er elders nog andere regels beschreven die het aandeel van vrouwen in directiefuncties zouden kunnen vergroten, zoals:

	In plan	Elders	Weet niet
1. Via het zoeken en/of aanwenden van speciale fondsen	☐	☐	☐
2. Subsidiëring van individuele plaatsen	☐	☐	☐
3. Functiedifferentiatie	☐	☐	☐
4. Extra plaatsen creëren in leidinggevende functies voor vrouwen	☐	☐	☐
5. Anders, namelijk.....			

3b.10 Denkt u dat het zinvol is om op instellingsniveau beleid te maken dat tot doel heeft meer vrouwen op leidinggevende posities te krijgen? Waarom wel of niet?

☐ Nee, omdat

☐ Ja, omdat

3b.11 Is het emancipatiebeleid bij uw instelling inhoudelijk veranderd als gevolg van de WEV?

☐ Nee

☐ Ja

3b.12 Heeft het emancipatiebeleid bij uw instelling meer prioriteit gekregen als gevolg van de WEV?

☐ nee

☐ ja

3b.13 Denkt u dat de WEV tot gevolg heeft dat er meer vrouwen op leidinggevende posities benoemd worden? Waarom wel of niet?

☐ Nee (bv: gaat vanzelf goed, arbeidsmarkt aanbod te gering, quota werken niet, instellingen niet gemotiveerd)

☐ Ja (bv: quota goed, gedwongen beleid te maken)

3a.14 Heeft u ideeën voor een alternatief voor de WEV? Een ander instrument met hetzelfde doel?

.....

3b.15 In hoeverre is het personeelsbeleid van uw instelling van invloed geweest op de uitkomst van de sollicitatieprocedure die we zojuist hebben besproken? U kunt uw antwoord geven op een schaal van 1 tot 5:

- 1 personeelsbeleid had geen invloed op de uitkomst
- 2 personeelsbeleid had weinig invloed op de uitkomst
- 3 personeelsbeleid had veel/ noch weinig invloed op de uitkomst
- 4 personeelsbeleid had enigszins invloed op de uitkomst
- 5 personeelsbeleid had veel invloed op de uitkomst

3b.16 Denkt u dat het personeelsbeleid van uw instelling op elk van de volgende onderdelen een belemmerende factor, een bevorderende factor of geen factor vormt bij het vergroten van het aandeel vrouwen op leidinggevende posities?

	Belemmerend	Bevorderend	Geen factor
1. Werving en selectie Waarom?	☐	☐	☐
2. Selectie en beoordelingscriteria Waarom?	☐	☐	☐
3. Arbeidsvoorwaarden Waarom?	☐	☐	☐
4. Secundaire arbeidsvoorwaarden Waarom?	☐	☐	☐
5. Loopbaanbegeleiding Waarom?	☐	☐	☐

Dit waren al mijn vragen.

Heeft u nog opmerkingen of zijn er zaken die we niet besproken hebben?

Heel hartelijk dank voor uw medewerking.

Inleiding

Wij voeren een evaluatieonderzoek uit van de Wet Evenredige Vertegenwoordiging (WEV) in opdracht van het Ministerie van OCenW.

Doel van het onderzoek is onder andere om na te gaan in hoeverre de WEV bijdraagt aan de verbetering van de managementpositie van vrouwen in het onderwijs. Hiervoor worden telefonisch interviews gehouden met personen die recentelijk bij een wervingsprocedure betrokken zijn geweest voor een functie waarop de WEV betrekking heeft.

Doel van het interview is een beeld verkrijgen van de knelpunten en ‘good practices’ bij het werven van vrouwen voor leidinggevende functies. Daarbij is het volgende van belang:

- We hebben het bij evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies in het Wetenschappelijk Onderwijs steeds over de functies van hoogleraar en UHD.
- We willen benadrukken dat het interview inventariserend bedoeld is en zeker niet gaat om het beleid van uw instelling te beoordelen.

Het interview omvat 3 delen.

- In deel 1 zullen we enkele achtergrond gegevens verzamelen van uzelf en de instelling waar u werkzaam bent.

- In deel 2 worden vragen gesteld over de laatste concrete wervingsprocedure voor de functies waar de WEV betrekking op heeft.

-In deel 3 zullen we ingaan op het algemene personeelsbeleid en de invloed van de WEV daarop.

1. Persoons- en achtergrondkenmerken



Eerst wil ik een aantal zaken met u doornemen over uw functie en de instelling waarin u werkzaam bent.

Brinnummer:.....

Naam Universiteit:.....

Naam faculteit:.....

1.1 *Geslacht*

☐ man

☐ vrouw

1.2 *Wat is uw functie?*

☐ 1. Decaan

☐ 2. Hoofd personeelszaken faculteitsniveau

☐ 3. Medewerker personeelszaken faculteitsniveau

☐ 4. Lid emancipatiecommissie

☐ 6. anders, namelijk.....

1.3 *Sinds wanneer bent u werkzaam in deze functie?*

.....

1.4 *Hoeveel procedures voor hoogleraren en UHD's zijn er de afgelopen 3 cursusjaren op uw faculteit geweest?*

..... procedures in 1998/99

..... procedures in 1999/00

..... procedures in 2000/01

1.5 *Bij hoeveel procedures bent u de laatste twee jaar betrokken geweest?*

..... procedures

2. Werving- en selectieprocedures



Dan wil ik het nu graag met u hebben over de laatste concrete werving- en selectieprocedure waarbij u betrokken bent geweest.

2.1 *Voor welke functie werd geworven in de laatste procedure waarbij u betrokken bent geweest?*

- ☐ 1. Hoogleraar
- ☐ 2. UHD
- ☐ 4. anders, namelijk

2.2 *In welke periode vond deze procedure plaats?*

van/tot(maand/jaartal)

2.3 **GING HET BIJ DEZE PROCEDURE OM EEN NIEUWE FUNCTIE OF OM EEN VERVANGINGSFUNCTIE**

- ☐ *Vervangende functie* (een bestaande positie die door een andere persoon is ingevuld)?
(-> DOOR NAAR VRAAG 2.5)
- ☐ *Nieuwe functie* (een nieuw gecreëerde plek?) (-> DOOR NAAR VRAAG 2.4)

2.5 *Indien bestaande functie. Werd deze voorheen door een man of een vrouw vervuld?*

- ☐ *Man*
- ☐ *Vrouw*

2.5 *Indien nieuwe functie. Waar kwam deze vandaan/ Hoe is deze ontstaan?*

- ☐ 1. als gevolg van een fusie of reorganisatie
- ☐ 2. als gevolg van een promotie
bv een staflid alleen kunnen behouden wanneer hij/zij een hogere positie aangeboden krijgt (Als dit het geval is dan doorgaan op eventuele anderen die misschien ook voor een dergelijke functie in aanmerking zouden komen).
- ☐ 3. als gevolg van een stimuleringsprogramma of extra gelden
(waarbij instellingen gestimuleerd worden personen uit een bepaalde doelgroep aan te stellen)
- ☐ 4. anders, namelijk

2.6 *Was er een functieprofiel opgesteld?*

(in een functieprofiel staan de kenmerken van een functie)

- ☐ *Ja*
- ☐ *Nee*

2.7 Wat stond in het functieprofiel?



- ☐ 1. vervullen van managementtaken (bv. direct leidinggeven)
welke?.....
- ☐ 2. vervullen van beleidstaken (bv. beleidsnotities schrijven)
welke?.....
- ☐ 3. vervullen van onderwijstaken
welke?.....
- ☐ 4. vervullen van onderzoekstaken
welke?.....
- ☐ 5. anders, namelijk:.....

2.8 Welke omvang had de aanstelling waarvoor geworven werd in uren?

.....

2.9 Waren de werktijden omschreven?

- ☐ Nee
- ☐ Ja, namelijk:.....

2.10 Welke functie-eisen zijn gesteld?

(functie-eisen zijn eisen die gesteld worden aan een kandidaat)

- ☐ 1. **gezindte**
- ☐ 2. **opleiding**
 - academische opleiding
 - specifieke academische opleiding
 - anders, namelijk
- ☐ 3. **kwaliteiten:** leidinggevend, beleidsontwikkend, didactische en pedagogische
- ☐ 4. **werkervaring**
 - in gelijke functie of in andere functie
 - in/ buiten het onderwijs
- ☐ 5. **persoonlijke eigenschappen**
 - contactuele eigenschappen (enthousiast, open, positief, communicatieve instelling)
 - visie, inspirerend, 'stevig' gesprekspartner
- ☐ 6. **vaardigheden** (sociaal, flexibel, coachend)
- ☐ 7. **kennis van** (bv beleid, management, onderwijskundig gebied)
- ☐ 8. **belangstelling voor** (bv beleid, management, onderwijskundig gebied)
- ☐ 9. **bereidheid tot** lesgeven, volgen opleiding
- ☐ 10. **anders, namelijk:**.....

2.11 Is alleen intern geworven of heeft ook externe werving plaatsgevonden?

- ☐ 1. alleen intern
- ☐ 2. alleen extern
- ☐ 3. zowel intern als extern

2.12 Is alleen in Nederland geworven of heeft ook in het buitenland werving plaatsgevonden?

- ☐ 1. alleen in Nederland
- ☐ 2. alleen in het buitenland
- ☐ 3. zowel in Nederland als in het buitenland

2.13 Op welke wijze/ langs welke kanalen zijn kandidaten geworven?

- ☐ 1. advertenties in regionale dagbladen
- ☐ 2. advertenties in landelijke dagbladen
- ☐ 3. advertenties in vaktijdschriften
- ☐ 4. via een wervings- en selectiebureau/ headhunter
- ☐ 5. we hebben kandidaten direct benaderd
- ☐ 6. via collega's bij andere instellingen
- ☐ 7. via website
- ☐ 8. anders, namelijk

2.14 Hoeveel reacties heeft u gehad/ hoeveel kandidaten waren er?

..... kandidaten

2.15 Hoeveel mannelijke kandidaten, hoeveel vrouwelijke kandidaten?

..... mannen vrouwen

2.16 Hoeveel interne, hoeveel externe kandidaten?

..... interne externe

2.17 Voldeden sommige kandidaten op basis van de eerste reactie (bv brieven) meer of minder aan de functie-eisen?

- ☐ 1. Nee
- ☐ 2. Ja, sommigen voldeden meer.
Hoeveel? Waarvanmanvrouw
Op welke eisen?.....
- ☐ 3. Ja, sommigen voldeden minder.
Hoeveel? Waarvanmanvrouw
Op welke eisen?.....

2.17 Uit welke personen was de sollicitatiecommissie samengesteld?

- ☐ 1. stafmedewerkers van de eigen vakgroep/faculteit...mannen ... vrouwen
- ☐ 2. stafmedewerkers buiten de eigen faculteit... mannen ... vrouwen
- ☐ 3. ... ondersteunend medewerkers van de eigen vakgroep/faculteit ... mannen ... vrouwen
- ☐ 4.... studenten van de eigen faculteit ... mannen .. vrouwen
- ☐ 5. ... managers van eigen faculteitmannen vrouwen
- ☐ 6.personeelszaken mannen ... vrouwen
- ☐ 7. ... vakgenoten van andere universiteit in Nederland... mannen ... vrouwen
- ☐ 8.... vakgenoten van buitenlandse Universiteit... mannen ... vrouwen
- ☐ 9.... Anders, nl.... mannen ... vrouwen

2.18 Welke afspraken zijn van tevoren gemaakt op basis waarvan de kandidaten werden uitgenodigd voor een gesprek?

- ☐ 1. Geen (-> door naar vraag 2.20)
- ☐ 2. De kandidaat dient te voldoen aan de functie-eisen
- ☐ 3. De kandidaat dient meer dan alleen te voldoen aan de functie-eisen
- ☐ 4. Er is van tevoren een maximum aantal gesprekken afgesproken
- ☐ 5. Er zijn verschillende eisen afgesproken voor mannen en vrouwen (bijvoorbeeld alle vrouwen die aan de functie-eisen voldoen worden sowieso uitgenodigd).
- ☐ 6. Anders, namelijk.....

2.19 Indien afspraken. Zijn de kandidaten op basis van deze afspraken uitgenodigd?

- ☐ Ja
- ☐ Nee, namelijk.....

2.20 Wat waren de kwaliteiten van degenen die zijn uitgenodigd voor een gesprek?

.....

2.21 Hoeveel kandidaten zijn uitgenodigd voor een gesprek? *Regioplan*

.....mannelijke kandidaten vrouwelijke kandidaten

2.22 Voldeden sommige kandidaten na het gesprek meer of minder aan de functie-eisen?

☐ Nee

☐ Ja, sommigen voldeden meer.

Hoeveel? Waarvanmanvrouw

Op welke eisen?:.....

☐ Ja, sommigen voldeden minder.

Hoeveel? Waarvanmanvrouw

Op welke eisen?:.....

2.23 Waren er op grond van de gesprekken meerdere geschikte kandidaten voor de functie?

☐ Nee

☐ Ja: mannenvrouwen

2.24 Om welke redenen is voor de uiteindelijk geselecteerde kandidaat gekozen? (doorvragen)

☐ 1. Geslacht

- Evenwicht samenstelling team: man / vrouw
- Bij gelijke geschiktheid vrouw
- Bij voldoende geschiktheid vrouw

☐ 2. Gezindte

☐ 3. Opleiding

☐ 4. (Aantoonbare) Kwaliteiten

☐ 5. Werkervaring (in management, in onderwijs)

☐ 6. Persoonlijke eigenschappen

☐ 7. Vaardigheden

☐ 8. Kennis van

☐ 9. Belangstelling voor

☐ 10. Bereidheid tot (bv meer uren werken, lesgeven, volgen opleiding)

☐ 11. Paste beter in het team (*waarom*)

☐ 12. Anders, namelijk.....

2.25 Is de uiteindelijk geselecteerde kandidaat man of vrouw?

☐ man

☐ vrouw

2.26 Indien zowel in- als extern geworven: is er een interne of externe kandidaat geselecteerd?

☐ Intern

☐ Extern

Regioplan

2.II Indien zowel in- binnen als buitenland geworven: is er een binnen- of buitenlandse kandidaat geselecteerd?

☐ Binnenlands

☐ Buitenlands

2.27 Om welke redenen is er uiteindelijk niet voor de andere kandidaten gekozen? (doorvragen)

☐ 1. Geslacht

☐ 2. Gezindte

☐ 3. Opleiding

☐ 4. (Aantoonbare) Kwaliteiten

☐ 5. Werkervaring (in management, in onderwijs)

☐ 6. Persoonlijke eigenschappen

☐ 7. Vaardigheden

☐ 8. Kennis van

☐ 9. Belangstelling voor

☐ 10. Bereidheid tot (bv meer uren werken, lesgeven, volgen opleiding)

☐ 11. Paste niet in het team (*waarom*)

☐ 12. Anders, namelijk.....

2.28 Zijn gedurende de sollicitatieprocedure kandidaten zelf afgehaakt?

☐ ja

☐ nee (->DOOR NAAR DEEL 3)

2.29 Om welke reden(en) zijn deze kandidaten afgehaakt?

☐ 1. geen mogelijkheden tot werken in deeltijd

☐ 2. onvoldoende mogelijkheden voor kinderopvang

☐ 3. salaris te laag

☐ 4. vanwege het takenpakket

☐ 5. klikte niet

☐ 6. anders, namelijk.....

3b. Instelling heeft een plan in het kader van de WEV Regioplan

Dan wil ik u nu een paar vragen stellen over het personeelsbeleid in het algemeen en over het beleid ten aanzien van vrouwen in hogere functies in het bijzonder.

3b.1 Uw instelling heeft een plan opgesteld om het aandeel vrouwen in functies van hoogleraar en UHD te doen toenemen. Streefde de instelling voor de WEV van kracht werd ook al naar een groter aandeel vrouwen op die posities?

- ☐ Weet niet
- ☐ Nee (-> door naar vraag 3b.4)
- ☐ Ja

3b.2 Zo ja, was dit formeel beleid?

- ☐ Weet niet
- ☐ Nee (-> door naar vraag 3b.4)
- ☐ Ja

3b.3 Hoe is het beleid veranderd en waarom?

.....

Ik ga u een aantal zaken voorleggen waarop beleid kan worden gevoerd die het aandeel van vrouwen in hogere posities zou kunnen bevorderen. Het gaat om:

1. *werving- en selectieprocedures*
2. *selectie en beoordelingscriteria*
3. *deeltijdwerk, verlof en telewerken*
4. *loopbaanbegeleiding en coaching*
5. *secundaire arbeidsvoorwaarden*
6. *het inzetten van extra middelen*

Maatregelen met betrekking tot deze zaken die in het voordeel van vrouwen zouden kunnen werken, kunnen in het WEVplan zijn beschreven. Kunt u per aspect aangeven of uw instelling ook elders dergelijke maatregelen heeft beschreven? Kunt u daarbij ook aangeven of de maatregel specifiek/alleen op vrouwen van toepassing is of niet.

Zijn er elders regels beschreven die in het voordeel van vrouwen zouden kunnen werken op het gebied van:
3b.4 Werving- en selectieprocedures, zoals:

	In plan	Elders	Weet niet
1. In advertenties vrouwen expliciet uitnodigen om te solliciteren	☐	☐	☐
2. Extra aandacht besteden aan benoemen van vereiste vaardigheden in advertentie	☐	☐	☐
3. Vermelden van gelijke geschiktheid keuze voor een vrouw	☐	☐	☐
4. Vermelden bij voldoende geschiktheid keuze voor een vrouw	☐	☐	☐
5. Alle vrouwen die voldoen aan gestelde eisen uitnodigen voor gesprek	☐	☐	☐
6. In selectiecommissie altijd tenminste een vrouw	☐	☐	☐
7. Inschakelen van werving- en selectiebureaus voor het specifiek benaderen van vrouwelijke kandidaten	☐	☐	☐
8. Anders, namelijk.....			

3b.5 Zijn er elders regels beschreven die in het voordeel van vrouwen zouden kunnen werken op het gebied van:

Selectie en beoordelingscriteria

	In plan	Elders	Weet niet
1. Minimum aantal jaar relevante werkervaring	☐	☐	☐
2. Minimum opleiding	☐	☐	☐
3. Communicatieve en sociale vaardigheden	☐	☐	☐
4. Anders, namelijk.....			

3b.6 Zijn er elders regels beschreven die in het voordeel van vrouwen zouden kunnen werken op het gebied van:

Loopbaanbegeleiding en coaching

	Ja	Nee	Weet niet
1. Het stimuleren van postdocs en UD's (reisbeurzen, onderwijsvrij jaar)	☐	☐	☐
2. Het aanbieden van een training loopbaanmanagement	☐	☐	☐
3. Het bieden van de mogelijkheid tot het volgen van managementcursussen	☐	☐	☐
4. Het Competentiemanagement	☐	☐	☐
5. Het creëren van een kweekvijver	☐	☐	☐
6. Anders, namelijk.....			

3b.7 Zijn er elders regels beschreven die in het voordeel van vrouwen zouden kunnen werken op het gebied van:

Regioplan

Deeltijdwerk, verlof en telewerken

	In plan	Elders	Weet niet
1. Alle posities moeten in deeltijd kunnen worden vervuld	☐	☐	☐
2. Mogelijkheid bieden tot duobaan	☐	☐	☐
3. Mogelijkheid tot deeltijdverlof (= tijdelijk in deeltijd werken, later oude aantal uren weer terug)	☐	☐	☐
4. Zorgverlof	☐	☐	☐
5. Betaald ouderschapsverlof	☐	☐	☐
6. Onbetaald ouderschapsverlof	☐	☐	☐
7. Mogelijkheid tot telewerken	☐	☐	☐
8. Flexibele regeling werktijden	☐	☐	☐
9. Vergaderen in werktijd	☐	☐	☐
10. Anders, namelijk.....			

3b.8 Zijn er elders regels beschreven die in het voordeel van vrouwen zouden kunnen werken op het gebied van:

Secundaire arbeidsvoorwaarden

	In plan	Elders	Weet niet
1. Subsidiëring kinderopvang	☐	☐	☐
2. Subsidiëring buitenschoolse opvang	☐	☐	☐
3. Subsidiëring voorschoolse opvang	☐	☐	☐
4. Goede reiskosten woon-werkverkeer	☐	☐	☐
5. Ondersteuning bij vinden van baan voor partner	☐	☐	☐
6. Anders, namelijk.....			

3b.9 Zijn er elders nog andere regels beschreven die het aandeel van vrouwen in functie van hoogleraar of UHD zouden kunnen doen vergroten, zoals:

	In plan	Elders	Weet niet
1. Via het zoeken en/of aanwenden van speciale fondsen	☐	☐	☐
2. Subsidiëring van individuele plaatsen	☐	☐	☐
3. Functiedifferentiatie	☐	☐	☐
4. Creeëren van extra functies van hoogleraar en UHD voor vrouwen	☐	☐	☐
5. Anders, namelijk.....			

3b.10 Denkt u dat het zinvol is om op instellingsniveau beleid te maken dat tot doel heeft meer vrouwen op leidinggevende posities te krijgen? Waarom wel of niet?

☐ Nee, omdat

☐ Ja, omdat

3b.I Hoe werkt het beleid van de Universiteit door op facultair niveau?

(doorvragen: eigen formeel beleid? Facultaire streefcijfers? Is wev document op facultair niveau aanvaard als basis voor personeelsbeleid t.a.v. vrouwen in hoogleraars- en UHD functies?)

.....

3b.11 Is het emancipatiebeleid bij uw universiteit inhoudelijk veranderd als gevolg van de WEV?

- ☐ Nee
☐ Ja

3b.12 Heeft het emancipatiebeleid bij uw Universiteit meer prioriteit gekregen als gevolg van de WEV?

- ☐ nee
☐ ja

3b.13 Denkt u dat de WEV tot gevolg heeft dat er meer vrouwen op hogere posities benoemd worden? Waarom wel of niet?

- ☐ Nee (bv: gaat vanzelf goed, arbeidsmarkt aanbod te gering, quata werken niet, instellingen niet gemotiveerd)
- ☐ Ja (bv: quata goed, gedwongen beleid te maken)

3b.14 Heeft u ideeën voor een alternatief voor de WEV? Een ander instrument met hetzelfde doel?

.....

3b.15 In hoeverre is het personeelsbeleid van uw instelling van invloed geweest op de uitkomst van de sollicitatieprocedure die we zojuist hebben besproken? U kunt uw antwoord geven op een schaal van 1 tot 5:

- 1 personeelsbeleid had geen invloed op de uitkomst
- 2 personeelsbeleid had weinig invloed op de uitkomst
- 3 personeelsbeleid had veel/ noch weinig invloed op de uitkomst
- 4 personeelsbeleid had enigszins invloed op de uitkomst
- 5 personeelsbeleid had veel invloed op de uitkomst

3b.16 Denkt u dat het personeelsbeleid van uw universiteit op elk van de volgende onderdelen een belemmerende factor, een bevorderende factor of geen factor vormt bij het vergroten van het aandeel vrouwen op leidinggevende posities?

	Belemmerend	Bevorderend	Geen factor
1. Werving en selectie Waarom?	☐	☐	☐
2. Selectie en beoordelingscriteria Waarom?	☐	☐	☐
3. Arbeidsvoorwaarden Waarom?	☐	☐	☐
4. Secundaire arbeidsvoorwaarden Waarom?	☐	☐	☐
5. Loopbaanbegeleiding Waarom?	☐	☐	☐

Dit waren al mijn vragen.

Heeft u nog opmerkingen of zijn er zaken die we niet besproken hebben?

Heel hartelijk dank voor uw medewerking.

Vragenlijst onderzoek werkdruk managers in het onderwijs
ONDERDEEL A – PERSOONSKENMERKEN / ACHTERGRONDKENMERKEN
1. Bent u man of vrouw?

- ☐ Man
☐ Vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

... jaar

3a. Wat is uw functie?

- ☐ Bovenschools manager
☐ Schoolleider / directeur
☐ Adjunct-directeur / plaatsvervangend directeur (*geen locatiedirecteur*)
☐ Locatieleider / vestigingsleider
☐ Anders, namelijk

3b. Hoe lang werkt u in deze functie?

.... jaar

4a. Wat is uw aanstellingsomvang uitgedrukt in werktijdfactor (wtf)?

.... wtf

4b. Bent u aangesteld voor lesgevende taken?

- ☐ Nee
☐ Ja, namelijk voor ... wtf

4c. Bent u aangesteld voor bovenschoolse taken en zo ja, hoeveel tijd staat daarvoor?

- ☐ Nee, geen bovenschoolse taken
☐ Ja, namelijk voor ... uur per week
☐ Ja, hoeveelheid tijd niet bekend / niet vastgelegd

5. Heeft uw school meer dan één vestiging?

- ☐ Nee
☐ Ja, in totaal..... vestigingen

6. Hoelang bent u werkzaam in een directiefunctie in het onderwijs?

.... jaar

7a. Heeft u de Opleiding Schoolleiders Primair Onderwijs (OPSPO) gevolgd?

- ☐ Nee
☐ Ja

7b. Heeft u de Opleiding Middenmanager Primair Onderwijs (OMPO) gevolgd?

☐	Nee
☐	Ja

Regioplan

7c. Heeft u in het kader van uw huidige functie (nog) andere opleidingen gevolgd?

☐	Nee
☐	Ja, één of meer kortlopende opleidingen (korter dan een half jaar)
☐	Ja, één of meer langlopende opleidingen (langer dan een half jaar)

8. Wanneer u uw rol als leidinggevende zou moeten typeren, in welk van onderstaande managementrollen herkent u zich het meest? (U kunt maximaal 5 rollen aankruisen)

☐	beslisser	☐	probleemoplosser	☐	middenvelder
☐	coach	☐	visionair	☐	onderwijskundig leider
☐	ondernemer	☐	onderhandelaar	☐	representant
☐	teambouwer	☐	strateeg/ koersbepaler	☐	bemiddelaar
☐	vernieuwer	☐	coördinator		

ONDERDEEL B – TAAKINHOUD / TAAKBELASTING

Hieronder vindt u een grove indeling van taakgebieden van schoolleiders/managers in het onderwijs. Het taakgebied staat vetgedrukt. Daaronder worden taken genoemd. Dit zijn voorbeelden van taken die onder dit taakgebied vallen en vormen geen uitputtende lijst van taken op dit gebied. Zou u voor ieder van onderstaande taakgebieden kunnen aangegeven:

- of het betreffend taakgebied tot uw functie behoort
- of u in praktijk regelmatig taken op dit gebied uitvoert (ook als deze niet tot uw functie behoren), en
- of u deze taak over het algemeen naar eigen tevredenheid kunt volbrengen.

Wilt u het antwoord omcirkelen.

<i>Taakgebied</i>	Behoren taken op dit gebied tot uw functie?	Voert u taken op dit gebied in praktijk regelmatig uit?	Kunt u deze taken naar eigen tevredenheid volbrengen?

Onderwijs

O1) Strategisch ontwikkelen onderwijsbeleid (visieontwikkeling, ontwikkelen onderwijsbeleid, kwaliteitszorgsysteem, ICT-beleid)	ja / nee	ja / nee	ja / nee
O2) Coördineren en aansturen onderwijs (evalueren onderwijs, bewaken prestaties/ doorstroom leerlingen, schoolwerkplan, vernieuwingen aansturen)	ja / nee	ja / nee	ja / nee
O3) Uitvoerende taken onderwijs (NIET-lesgeven) (leerlingenzorg: plaatsing, coördinatie en begeleiding, intake, verzuim- en spijbelafhandeling)	ja / nee	ja / nee	ja / nee

O4) Lesgeven (lesgeven en daarmee samenhangende taken)	ja / nee	ja / nee	ja / nee
--	----------	----------	----------

Personeel

P1) Strategisch ontwikkelen personeelsbeleid (ontwikkelen geïntegreerd personeelsbeleid, meerjarenformatieplan, arbobeleid)	ja / nee	ja / nee	ja / nee
P2) Coördineren en aansturen personeelsbeheer (taakbeleid, mobiliteitsbeleid, nascholing, functie/ beloningsdifferentiatie, zelfsturende teams)	ja / nee	ja / nee	ja / nee
P3) Uitvoerende taken personeelsbeleid (begeleiding van docenten, functioneringsgesprekken, roosters maken, regelen vervanging/ invalskrachten)	ja / nee	ja / nee	ja / nee

Taakgebied	Behoren taken op dit gebied tot uw functie?	Voert u taken op dit gebied in praktijk regelmatig uit?	Kunt u deze taken naar eigen tevredenheid volbrengen?
-------------------	---	---	---

Financieel en materieel beheer

B1) Strategisch – Langetermijnplanning (opstellen begrotingen, meerjaren onderhoudscontracten, leerlingenprognoses)	ja / nee	ja / nee	ja / nee
B2) Gebouwen beheer / inventaris (bewaken onderhoud school, apparatuurbeheer, aanschaf leer- en hulpmiddelen)	ja / nee	ja / nee	ja / nee
B3) Administratieve en organisatorische taken (leerling-/ personeelsadministratie, postbehandeling, surveilleren, buitenschoolse activiteiten en vieringen)	ja / nee	ja / nee	ja / nee

Wilt u hetzelfde doen met de volgende activiteiten?

Communicatie en overleg intern

C1) Overleg op het hoogste niveau (overleg met bestuur, (G) MR)	ja / nee	ja / nee	ja / nee
C2) Overleg op schoolniveau (overleg met afdelingen, teams, onderwijsondersteunend personeel)	ja / nee	ja / nee	ja / nee

C3) Overleg op persoonlijk/individueel niveau (overleg met individuele docenten of met individueel overig personeel)	ja / nee  Regioplan	ja / nee	ja / nee
--	---	----------	----------

Externe Communicatie

E1) Beleidsgericht overleg met buitenschoolse instanties (gemeenten, ministerie, (regionale) samenwerkingsverbanden)	ja / nee	ja / nee	ja / nee
E2) Contacten met externen (directeurenoverleg, inspectie, algemene voorlichting/ pr, vertegenwoordigen school naar omgeving)	ja / nee	ja / nee	ja / nee
E3) Verzorgen communicatie ouders / leerlingen (gesprekken met individuele ouders, betrekken van ouders bij school, bijwonen/ voorzitten ouderavonden)	ja / nee	ja / nee	ja / nee