

# Vrouwen & topfuncties in het voortgezet onderwijs

---



Tanisha Bachasing

Afstudeerscriptie in het kader van de opleiding MSc Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit

September 2015

Afstudeercommissie  
Begeleidend coach: Dr. H.J.M. Fenger  
Begeleidend tweede lezer:

## Voorwoord

Vrouwen en topfuncties in het voortgezet onderwijs, een onderzoek naar factoren die de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het voortgezet onderwijs verklaren. Twee jaar geleden begon ik op mijn 25<sup>e</sup> levensjaar, na 6 jaar te hebben gewerkt als docente Maatschappijleer, aan de masterstudie Bestuurskunde aan de Erasmusuniversiteit. De beste universiteit in mijn geliefde stad, Rotterdam.

De keuze voor de opleiding kwam vanuit het ongewenste gevoel als docent geen invloed te hebben op besluit en regelgeving in het onderwijs. De studie zal mij toerusten met de juiste kennis en instrumenten om hier verandering in te brengen, was mijn initiële gedachte. De combinatie tussen mijn werk en studie was niet ideaal. Studeren ging vaak gepaard met het voorbereiden van lessen en nakijken van toetsen op avonden na mijn werk. Het doel om het beste uit zowel mijn werk als mijn studie te halen, gaf mij de energie om deze uitdaging aan te gaan.

Ik ben geboren in Suriname, mijn ouders hebben hun leven in Suriname achtergelaten om mij van betere toekomstperspectieven te voorzien dan ik zou hebben in mijn geboorteland. Vanwege de omstandigheden waarin mijn ouders zijn opgegroeid hebben zij niet de kans gekregen om te studeren. Ik heb vele herinneringen aan de strijd die zij hebben moeten voeren om in Nederland een beter bestaan op te bouwen. De goede banen lagen niet voor het oprapen voor immigranten zonder een Nederlandse opleiding en werkervaring. Desondanks maakten zij het beste van de situatie, zo herinner ik mij goed dat mijn moeder jaren lang, 3 banen tegelijk had om haar eigen gezin maar ook andere familieleden uit Suriname te ondersteunen. Ik heb veel bewondering voor het doorzettingsvermogen en de werkeethiek van mijn ouders, de kansen die zij voor mij hebben gecreëerd heb ik daarom niet onbenut gelaten. Ik ben enorm dankbaar voor de mogelijkheid om te kunnen werken en studeren ten behoeve van mijn persoonlijke en professionele ontwikkeling. Deze mogelijkheid hebben mijn ouders helaas niet gehad, met het behalen van mijn masterdiploma wil ik mijn ouders geven wat zij zelf niet hebben kunnen doen. Ik ben de eerste persoon in mijn familie die een masterdiploma zal behalen en ik hoop hiermee in het bijzonder mijn jongere neefjes en nichtjes te laten zien dat onderwijs een manier is om je grenzen en levenspad te verleggen.

Het levensverhaal van mijn ouders heeft bij mij van jongs af aan een interesse opgewekt voor emancipatievraagstukken, in het bijzonder m.b.t. vrouwen. Mijn moeder als grootste voorbeeld van een sterke en succesvolle vrouw, is mijn referentiekader. Het feit dat een groot deel van vrouwen in Nederland niet financieel onafhankelijk is en dat vrouwen sterk ondervertegenwoordigd zijn in topposities heeft mijn grote verwondering. De ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties is ook zichtbaar in de sector waar ik werkzaam ben, namelijk het onderwijs. Het gebrek aan (gender)diversiteit in schoolbesturen vind ik een afbreuk van de voorbeeldfunctie die het onderwijs heeft. In dit onderzoek heb ik mijn passie voor het onderwijs kunnen verenigen met idealen op het gebied van (vrouwen)emancipatie en ik hoop met mijn onderzoek een deel van de werkelijkheid op dit gebied te kunnen beschrijven en verklaren.

Vele mensen hebben dit laatste en mooiste onderdeel van mijn studie mede mogelijk gemaakt, aan hen wil ik op deze manier mijn dank uiten. Mijn ouders wil ik bedanken voor hun onvoorwaardelijke liefde, steun en motivatie. Ik hoop ze super trots te maken! Mijn vriend Anand voor zijn steun, knuffels en tolerantie voor mijn humeur op dagen dat het werken en studeren mij even te veel werd. Mijn nicht Shareen die mij heeft geholpen met kwantitatieve deel van mijn onderzoek. Henk Post, voorzitter van het schoolbestuur waar ik werkzaam ben wil ik bedanken voor zijn openheid en hulp bij het bereiken van respondenten uit de organisatie. Marga van der Zanden van vereniging OMO, wil ik ook graag bedanken om de bovenstaande reden. Alle topfunctionarissen die deel hebben genomen aan mijn onderzoek en ondanks hun drukke bestaan de tijd hebben genomen om mij te woord te staan wil ik hartelijk bedanken voor hun deelname. Leden van mijn scriptiekring wil hartelijk bedanken voor hun feedback bij de scriptiekring bijeenkomsten. Tot slot wil ik Menno Fenger allereerst bedanken voor het scheppen van orde in mijn soms chaotische gedachten m.b.t. dit onderzoek en voor zijn professionele begeleiding, positiviteit & constructieve feedback.

Tanisha Bachasing

## **Samenvatting**

“Het onderwijs wordt gezien aan een vrouwelijke sector, maar in veel colleges van bestuur en raden van toezicht delen mannen de lakens uit.” Dit schrijft de Algemene Onderwijsbond in november 2014 na aanleiding van een inventarisatie van de 20 grootste schoolbesturen in Nederland. Met enige regelmaat krijgen nieuwsitems over de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities aandacht van verschillende media. Deze berichten hebben in de meeste gevallen betrekking op het bedrijfsleven. De ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities in het onderwijs is tot nu toe een onderwerp waar weinig aandacht en onderzoek naar uitgaat. Dit is ook het geval voor de specifieke sector waar dit onderzoek op is gericht, namelijk het voortgezet onderwijs.

Deze scriptie is de afsluiting van de Master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. In dit onderzoek staat de zoektocht naar verklaringen voor de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities in het voortgezet onderwijs centraal. Dit onderzoek is toegespitst op de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities binnen het schoolbestuur van de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs te Rotterdam. Om de scope van dit onderzoek te vergroten hebben eveneens interviews plaatsgevonden met topfunctionarissen van grote schoolbesturen binnen en buiten de regio Rotterdam. Om het perspectief op het vraagstuk te vergroten is tevens gesproken met een werving en recruitmentbureau voor hogere management- en bestuursfuncties voor onderwijs- en kennisinstellingen.

In dit onderzoek is allereerst onderzocht hoe de vertegenwoordiging van vrouwen binnen het schoolbestuur van de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs zich verhoudt tot andere schoolbesturen in dezelfde onderwijssector. Een algemeen en systematisch overzicht van de man/vrouw verhoudingen voor topposities in schoolbesturen in het voortgezet onderwijs bleken te ontbreken. Om deze reden is voor dit onderzoek op basis van een steekproef de man/vrouw verhouding voor topposities in het voortgezet onderwijs in kaart gebracht. Op basis van deze steekproef zijn een aantal opvallende overeenkomsten en verschillen tussen de betreffende schoolbesturen waargenomen en beschreven, die van invloed kunnen zijn op de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities.

Vervolgens is op zoek gegaan naar bestaande theoretische verklaringen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities. Op basis van deze theorie zijn factoren geselecteerd die in de praktijk zijn onderzocht. In de selectie van de factoren is een onderscheid gemaakt tussen externe (organisatorische) factoren en interne (persoonlijke) factoren. Beide categorieën factoren zijn onderzocht vanuit het perspectief van topfunctionarissen uit het voortgezet onderwijs. De onderzoeksresultaten zijn geconfronteerd met de bevindingen uit de theorie en de vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolbesturen van de betreffende respondenten. Op deze manier zijn relaties gevonden tussen de geselecteerde factoren en de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities in het voortgezet onderwijs en in het bijzonder voor de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs.

De resultaten van dit onderzoek biedt de lezer een kijkje in de werkelijkheid van de perceptie van topfunctionarissen uit het voortgezet onderwijs m.b.t. het vraagstuk van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities. Deze percepties zijn aan o.a. de hand van theoretische inzichten systematisch geordend om tot bruikbare kennis te komen ten behoeve van de doelstelling van dit onderzoek.

## Inhoudsopgave

### Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>5</b>
<b>Hoofdstuk 1 Aanleiding en probleemstelling</b>	<b>7</b>
1.1 Inleiding	7
1.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	9
1.3 Probleemstelling	9
1.4 Leeswijzer	11
<b>Hoofdstuk 2 Theoretisch kader</b>	<b>12</b>
2.1 Inleiding	12
2.2 Topposities	12
2.2.1 Vrouwen als manager en leidinggevende	12
2.2.2 Vrouwen & topfuncties	13
2.2.3 Vrouwen en topposities in het onderwijs	17
2.4 (Gender)diversiteit	28
2.5 Belemmerende / bevorderende factoren	28
2.5.1. Glazen plafond en plakkende vloer	28
2.5.2 Externe (organisatorische) factoren	29
2.5.2.1 Werving en selectie	29
2.5.2.2 Organisatiecultuur	31
2.5.2.3 Pipelinetheorie	32
2.5.3 Persoonlijke factoren	32
2.5.3.1 Organizational culture preferences	32
2.5.3.2 Selfefficacy & Selfesteem	34
2.5.3.3 De keuze voor gezin & huishouden	35
2.7 Conceptueel model	36
<b>Hoofdstuk 3 Onderzoeksdomein</b>	<b>20</b>
3.1 Het voortgezet onderwijs	20
3.2 Schaal en schaalgrootte	21
3.3 Denominatie	22
3.4 Het bestuur in het voortgezet onderwijs	23
3.5 Verdeling van bestuurlijke taken en bevoegdheden	24
3.6 Werving van bestuursleden	25
3.7 Samenstelling schoolbestuur	26
<b>4. Onderzoeksmethodologie</b>	<b>38</b>
4.1 Methodologische verantwoording	38
4.2 Selectie respondenten & afname interviews	39
4.3 Operationalisatie begrippen conceptueel model	40
4.4 Analyse & verwerking onderzoeksresultaten	43

<u>Hoofdstuk 5 Empirie</u>	<u>44</u>
5.1 Inleiding en respondenten	44
5.2 Kwantitatieve resultaten vrouwen & topfuncties in schoolbesturen	45
5.3 Externe (organisatorische factoren)	47
5.3.1 Werving	47
5.3.2 Selectie	49
5.3.3 Organisatiecultuur	50
5.3.4 Pipelinetheorie	54
5.4 Interne organisatorische factoren	56
5.4.1 Organizational culture preference	56
5.4.2 Selfefficacy	59
5.4.3 Keuze voor gezin en zorgtaken	60
<u>Hoofdstuk 6 Analyse</u>	<u>62</u>
6.1 Inleiding	62
6.2 Werving en selectie	62
6.3 Organisatiecultuur	63
6.4 Pipelinetheorie	65
6.5 Organizational culture preference	66
6.6 Selfefficacy	67
6.7 Keuze voor gezin en zorgtaken	67
<u>Hoofdstuk 7 Conclusie</u>	<u>67</u>
7.1 Inleiding	68
7.2 Beantwoording deelvragen en centrale vraagstelling	68
7.3 Beperkingen van het onderzoek	74
7.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke aanbevelingen	75
Literatuur	77
Bijlagen	81
Bijlage 1: Vragenlijst interviews	81
Bijlage 2: Resultaten steekproef schoolbesturen Nederland	82

## Hoofdstuk 1 Aanleiding en probleemstelling

In dit hoofdstuk staat het doel en de achtergrond van dit onderzoek centraal. In paragraaf 1.1 is de inleiding en aanleiding voor dit onderzoek beschreven, dit wordt vervolgd door de maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie voor dit onderzoek in paragraaf 1.2. De doel- en vraagstelling van dit onderzoek wordt vervolgens in paragraaf 1.3 beschreven, in paragraaf 1.4 wordt een afbakening van het onderzoek gegeven en worden de definities uit de doel- en vraagstelling geëxpliciteerd. Tot slot volgt in paragraaf 1.5 de leeswijzer van dit onderzoek.

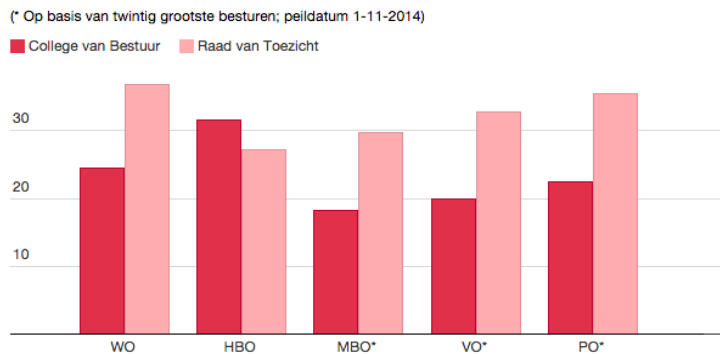
### 1.1 Inleiding

Er is steeds meer aandacht voor de positie van de vrouw in de samenleving en in de beroepsbevolking. Sinds de emancipatiebeweging in de jaren 70, zijn er meer vrouwen te vinden op de arbeidsmarkt, zijn vrouwen hoger opgeleid en krijgen zij op latere leeftijd kinderen. Dit heeft tot gevolg dat vrouwen in deze tijd steeds beter gepositioneerd zijn in de beroepsbevolking (Brouns & Schokker, 1990; Taylor-Gooby, 2004). Hoewel er een duidelijke toename waar te nemen is in de toestroom van vrouwen op de arbeidsmarkt, laat de doorstroom van vrouwen naar 'topposities' nog te wensen over. In de verdeling van de hoogste functies van zowel de private als de publieke sector is er nog steeds sprake van een nijpende ongelijkheid tussen vrouwen en mannen. Op lagere niveaus zijn meer vrouwen te vinden en in sommige beroepssectoren zoals in het onderwijs zelfs een oververtegenwoordiging van vrouwen. In Nederland zijn vrouwen nog altijd ondervertegenwoordigd in hogere (management)posities. Relatief gezien steekt Nederland af tegenover andere landen. In 2013 publiceerde de Volkskrant de bevindingen van een internationaal onderzoek van accountants en adviesorganisatie 'Grant Thornton' naar vrouwen in topposities. Hieruit blijkt dat het aantal vrouwen aan de top in Nederland zelfs afneemt van 18 naar 11 procent. Europese buurlanden als België en Duitsland scoren beter met 28 en 31 procent. In het regeerakkoord van het kabinet Rutte II, staat dat het kabinet streeft naar meer vrouwen in hogere (management)functies bij o.a. de rijksoverheid, zowel bij de nieuwe instroom in de algemene bestuursdienst als in overige functies. In 2013 werd daarom een wettelijk streefcijfer ingesteld: In 2016 moet minimaal 30 procent van de raden van bestuur vrouw zijn. Het streefcijfer is van toepassing op topfuncties van naamloze en besloten vennootschappen maar ook op ambtelijke topfuncties. Minister Bussemaker van Emancipatie komt binnenkort met een evaluatie van het in 2013 ingevoerde wettelijke streefcijfer. Begin september verschijnen berichten in de media dat het streven van 30 procent vrouwen in de top van het bedrijfsleven, definitief niet zal worden gehaald.

De invoering van het streefcijfer leverde hernieuwde aandacht op voor het onderwerp, vrouwen in topposities. Er zijn verschillende argumenten aan te dragen waarom er meer aandacht moet zijn voor diversiteit als het gaat om hogere (management)posities en in het bijzonder voor genderdiversiteit. Het belangrijkste argument is economisch van aard. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat diversiteit betere prestaties van organisaties en teams tot gevolg heeft (Brouns & Schokker, 1990). Moreel ethisch en met name juridisch gezien zou geslacht geen invloed mogen hebben op de toewijzing van functies, door wetgeving m.b.t. gelijke behandeling. Hoewel overheden het laatste decennium verschillende instrumenten hebben ingezet om diversiteit in managementposities te bewerkstelligen, blijkt het lastig te zijn om dergelijk beleid te ontwikkelen en effectief te realiseren. Een verklaring hiervoor is dat er in de (wetenschappelijke) literatuur, maar ook in de samenleving geen overeenstemming is over het effect van genderdiversiteit in managementposities.

De vertegenwoordiging van het aantal vrouwen in topposities in de sector onderwijs, staat over het geheel genomen niet in verhouding tot het aantal vrouwen dat werkzaam is in deze sector, dit blijkt uit de laatst gepubliceerde emancipatiemonitor uit 2012. "Vrouwen domineren het onderwijs, maar mannen delen de lakens uit." Vrouwelijke bestuurders en toezichthouders zijn anno 2014 nog significant in de minderheid in vergelijking met hun mannelijke collega's. Dit blijkt uit een inventarisatie van de Algemene Onderwijsbond (K.Hagen, 2014). Het onderwijsblad inventariseerde het geslacht van bestuurders en toezichthouders van alle universiteiten en hogescholen en van de twintig grootste instellingen per sector in het mbo, voortgezet en basisonderwijs. Hieruit blijkt dat een kwart van de universiteitsbestuurders vrouw is, vier van de 14 zijn voorzitter. Bij de onderzochte grote besturen in het mbo, vo en po is het aandeel van vrouwen rond een vijfde. De resultaten van de inventarisatie zijn verwerkt in de onderstaande tabel.

Figuur 1: Percentage vrouwelijke leden College van Bestuur & Raad van Toezicht in het voortgezet onderwijs



Bron: Rapportage vrouwen en bestuursfuncties, Algemene Onderwijsbond, 2014

Vrouwen zijn in de minderheid in de colleges van bestuur en raden van toezicht in alle onderzochte onderwijsniveaus. Dit onderzoek is specifiek gericht op vrouwen in bestuursfuncties in het voortgezet onderwijs, om deze reden zal in de volgende alinea gekeken worden naar gegevens m.b.t. deze specifieke onderwijssector. Uit de monitorstudie 'Goed Onderwijsbestuur in het VO' (Genugten, 2014) blijkt dat van de 188 onderzochte schoolbesturen, er 123 schoolbesturen zijn waar geen enkele vrouw lid is van het bestuur. Daarnaast is gebleken dat ruim 86 procent van de voorzitters van besturen in het voortgezet onderwijs van het mannelijke geslacht is.

Sinds maart 1997 is de Wet Evenredige Vertegenwoordiging van kracht. Deze wet verplicht het bevoegd gezag van onderwijsinstellingen waar sprake is van een ondervertegenwoordiging van vrouwen, eens in de vier jaar een plan met streefcijfers m.b.t. het aantal vrouwen in de beoogde functies en de maatregelen waarmee zij denkt dit realiseren, vast te leggen. Uit een evaluatie van de Wet Evenredige vertegenwoordiging blijkt ook dit beleidsinstrument niet succesvol te zijn geweest.

De ongelijke man vrouw-verhouding, komt ook voor bij het schoolbestuur waar ik werkzaam ben, namelijk de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs. De Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs omvat zeven scholen(groepen) voor voortgezet onderwijs: CVO Accent, Comenius College, CSG Calvijn, Farelcollege, Marnix Gymnasium, Melanchthon en PENTA college CSG. Deze scholengroepen hebben vestigingen op bijna 40 verschillende locaties, met een sterke concentratie in Rotterdam. De meeste CVO-scholen zijn brede scholengemeenschappen met meerdere vestigingen. Ze verzorgen onderwijs op alle niveaus. Met zo'n 21.000 leerlingen behoort het CVO tot één van de grotere schoolbesturen van Nederland.

CVO is een vereniging, in de bestuurlijke structuur spelen de Ledenvergadering, de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht een grote rol. De ledenvergadering is het hoogste orgaan binnen CVO. De raad van toezicht en de raad van bestuur leggen beide verantwoording af aan de ledenvergadering van CVO. De bestuurlijke leiding en verantwoordelijkheid voor CVO is neergelegd bij de raad van bestuur. De Raad van Bestuur is dan ook belast met het dagelijks bestuur van de vereniging. De voorzitter raad van bestuur woont vergaderingen bij als adviseur van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft een toezichhoudende functie en bekijkt vooral of het CVO-beleid overeenkomt met de afgesproken beleidskaders en doelstellingen. De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur leggen verantwoording af aan de ledenvergadering. De Raad van Bestuur vormt samen met de rectoren/directeuren van de CVO-scholen en de directeur van de CVO-bureau het Directieoverleg van CVO. Over de gehele bestuursstructuur van CVO is een ondervertegenwoordiging van vrouwen waar te nemen. Deze waarneming vormt het startpunt van dit onderzoek.



## 1.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Zoals in de aanleiding van dit onderzoek is beschreven blijft de opwaartse mobiliteit van vrouwen op weg naar topposities achter. Ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities blijft een actueel onderwerp. Op landelijk maar ook op Europees niveau worden maatregelen genomen om de doorstroom van vrouwen naar topposities te bevorderen. Op 14 november 2012 heeft de Europese Commissie een voorstel aangenomen dat stelt dat 40 procent van de Europese topfuncties door vrouwen moeten worden bekleed in het jaar 2020. Het Europees Parlement stemde in november 2013 in met het voorstel. De Raad van Ministers moet zich tot slot nog over het voorstel buigen. Europese buurlanden als Noorwegen, Frankrijk en recentelijk Duitsland hebben inmiddels een verplicht vrouwenquotum ingevoerd voor topposities in bedrijven. Deze maatregelen hebben direct invloed op de maatschappelijke discussie in Nederland m.b.t. de doorstroom van vrouwen naar topposities. In een gesprek met het dagblad Trouw gepubliceerd op 27 november 2014 zegt minister Bussemaker van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap het volgende in reactie op het ingevoerde vrouwenquotum in Duitsland: "Ik vind een quotum een paardenmiddel". "Ik zal alles doen wat in mijn vermogen ligt om het te voorkomen. Maar als er in het bedrijfsleven niets verandert, zal ook in Nederland de politieke druk toenemen om met een verplichting te komen. Zie Duitsland als een aansporing en een waarschuwing. Er moeten volgend jaar echt noemenswaardige stappen worden gezet (Abels, 2014)." De gestelde en ingevoerde maatregelen en discussie in binnenland en buitenland zijn voornamelijk gericht op de private sector. Dit onderzoek is gericht op de publieke sector.

In de sector onderwijs is ook een ondervertegenwoordiging van vrouwen in het schoolbestuur waar te nemen. Dit onderzoek richt zich in het bijzonder op het bestuur van de Vereniging voor Christelijk onderwijs in Rotterdam. Het is maatschappelijk relevant om te onderzoeken wat de ondervertegenwoordiging van vrouwen in bestuurlijke functies in het onderwijs veroorzaakt, een opvallend verschijnsel gezien de vrouwelijke dominantie in deze sector. De resultaten van dit onderzoek kunnen bevorderende en belemmerende factoren m.b.t. de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties zichtbaar maken, waarna gerichte acties ondernomen kunnen worden om de vertegenwoordiging van vrouwen in bestuurlijke functies te vergroten.

Het onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat er een koppeling wordt gemaakt tussen factoren in theorie die de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities verklaren en bevindingen op dit vlak uit de praktijk van de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs en andere schoolbesturen. In Nederland is weinig tot geen onderzoek gedaan naar de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities in het voortgezet onderwijs en de factoren die dit beïnvloeden en/of verklaren. Dit onderzoek geeft informatie over juist deze specifieke sector. Dit onderzoek draagt op kwalitatieve wijze bij aan theorieën over genderdiversiteit. Er wordt gekeken naar de meningen van vrouwen en mannen in topfuncties binnen het schoolbestuur van CVO en in vergelijkend perspectief naar andere schoolbesturen in Nederland. Door op interdisciplinaire wijze naar de doelstelling van dit onderzoek te kijken kunnen nieuwe inzichten verkregen worden en/of bestaande theorieën worden bevestigd.

## 1.3 Probleemstelling

De doelstelling uit dit onderzoek luidt als volgt.

Met dit onderzoek wil ik een bijdrage leveren aan de verhoging van het aantal vrouwen in bestuursfuncties binnen Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs en in andere schoolbesturen in het voortgezet onderwijs, door belemmerende/bevorderende theoretische factoren in kaart te brengen, zaken die specifiek zijn voor het CVO en vergelijkend onderzoek te doen.

De vraagstelling van dit onderzoek luidt al volgt:

In hoeverre is er sprake van een ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities binnen de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs ten opzichte van andere schoolbesturen in het voortgezet onderwijs en welke factoren kunnen dit verklaren?

### Deelvragen

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden zijn er verschillende deelvragen geformuleerd:

1. Is er sprake van een ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs ten opzichte van de vertegenwoordiging van vrouwen in bestuursfuncties in andere verenigingen voor het voortgezet onderwijs.

*Om vast te kunnen stellen of de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties binnen CVO een probleem' te noemen is, wordt dit vergeleken met de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in andere verenigingen voor het voortgezet onderwijs.*

2. Wat zijn mogelijke verklaringen voor eventuele verschillen en overeenkomsten in de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties tussen de onderzochte verenigingen voor het voortgezet onderwijs?

*De eventuele verschillen en overeenkomsten in de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties kunnen bijdragen aan het antwoord op de centrale vraagstelling omdat er factoren aan het licht kunnen komen die specifiek zijn voor de betreffende schoolbesturen en hiermee bijdragen aan zowel de interne als de externe validiteit van dit onderzoek.*

3. Welke verklaringen worden in bestaande theorieën gegeven over de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties?

*Hier wordt een selectie gemaakt van bestaande theorieën over de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties zodat er kan worden voortgebouwd op eerder verworven kennis en later in het onderzoek een koppeling gemaakt kan worden tussen bestaande theorie en praktijk. De geselecteerde bronnen zullen interdisciplinair, nationaal en internationaal verworven worden, dit draagt bij de bevordering van betrouwbaarheid van dit onderzoek.*

4. Welke verklaringen geven betrokken professionals voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties?

*Betrokken professionals zullen geïnterviewd worden op basis van de inzichten uit het bovenstaande hoofdstuk, hiermee worden (gepercipieerde) factoren van betrokken actoren in kaart gebracht om uiteindelijk bevorderende en belemmerende factoren voor de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs te kunnen beschrijven.*

### Afbakening

Dit verklarend onderzoek over vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs is gericht op de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs te Rotterdam. Zoals in de inleiding is beschreven, is over de gehele toplaag van CVO een ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties waar te nemen. Met dit onderzoek wil ik een gefundeerd antwoord geven op de onderzoeksvraag wat mogelijke verklaringen zijn voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties binnen CVO. Hierbij wordt CVO vergeleken met andere schoolbesturen in het voortgezet onderwijs in Nederland en theorie m.b.t. de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties.

#### 1.4 Leeswijzer

In deze paragraaf wordt de structuur van het onderzoek uiteengezet.

In dit onderzoek wordt allereerst in *hoofdstuk 2* het begrip toppositie gedefinieerd en afgebakend voor dit onderzoek. Vervolgens worden cijfers en trends weergegeven m.b.t. de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities in verschillende sectoren in Nederland.

In *hoofdstuk 3* wordt ingezoomd op het onderzoeksgebied van deze scriptie, namelijk het voortgezet onderwijs. Aan de hand van relevante kenmerken voor dit onderzoek wordt het onderzoeksgebied beschreven. Tot slot wordt in dit hoofdstuk in het bijzonder gekeken naar gegevens m.b.t. de werving en wervingsbeleid van topfunctionarissen in het voortgezet onderwijs aangezien dit één van de variabelen is uit dit onderzoek.

Om een antwoord te kunnen formuleren op het beschrijvende deel van de vraagstelling van dit onderzoek wordt in *hoofdstuk 4* het resultaat van een literatuurstudie gepresenteerd m.b.t. het vraagstuk van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities. In dit zogenoemde theoretisch kader worden o.a. factoren beschreven die volgens nationale en internationale onderzoeken de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities verklaren.

In *hoofdstuk 5* wordt ingegaan op de gehanteerde onderzoeksmethode voor dit onderzoek. In dit hoofdstuk zullen tevens de geselecteerde variabelen voor dit onderzoek worden geoperationaliseerd. In de operationalisering wordt duidelijk hoe de variabelen die uit de literatuur verkregen zijn, worden toegepast in het empirisch onderzoek en de analyse.

*Hoofdstuk 6* beschrijft de resultaten van dit onderzoek, ofwel de resultaten van de interviews met betrokken respondenten.

Ter afsluiting volgt in *hoofdstuk 7* de analyse van dit onderzoek, in dit onderdeel worden de empirische resultaten vergeleken met de gebruikte theorie. Daarnaast wordt gekeken naar verbanden tussen de onderzochte factoren en de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities in het voortgezet onderwijs, maar ook naar eventuele onderlinge verbanden tussen de factoren.

Tot slot volgt in *hoofdstuk 8* de conclusie van dit onderzoek met de beantwoording van de centrale vraagstelling, deelvragen en de aanbevelingen.

## Hoofdstuk 2 Cijfers en trends

### 2.1 Inleiding

In dit deel van het onderzoek wordt vanuit een breed perspectief gekeken naar de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties om uiteindelijk te komen bij de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het (voortgezet) onderwijs. Verschillende definities van het kernbegrip topfunctie zullen beschreven worden om het begrip beargumenteerd te kunnen gebruiken voor dit onderzoek. Daarnaast worden relevante cijfers en trends over vrouwen in topfuncties in verschillende sectoren weergegeven.

### 2.2 Topposities

Dit onderzoek richt zich op vrouwen in topposities in het onderwijs. In het Nederlandse emancipatiebeleid wordt al sinds de jaren 90 gestreefd naar een grotere rol van vrouwen in besluitvormende posities. De aandacht ging in de eerste instantie vooral uit naar de vergroting van het aandeel vrouwen in politieke functies, vanaf het jaar 2000 verschoof de aandacht naar de vertegenwoordiging van vrouwen in de top van arbeidsorganisaties en besturen. Sinds 2007 komt de participatie van vrouwen in de politiek niet meer voor als emancipatiedoelstelling voor besluitvorming en wordt louter gesproken over meer vrouwen in de top van organisaties (Emancipatiemonitor, 2014).

Vrouwen in topposities is een steeds terugkerend en actueel onderwerp. Om de focus in dit onderzoek te verscherpen is het van belang om het begrip topposities te definiëren. De definitie van een topfunctie is niet voor alle sectoren gelijk. Voor de trendnota Arbeidszaken Overheid uit het jaar 2010 is een definitie van het begrip topposities geformuleerd om een vergelijking tussen verschillende sectoren mogelijk te maken. In dit rapport wordt het begrip topfunctie als volgt gedefinieerd: "Topfuncties zijn functies waarvan het voltijd-salaris bij de hoogste 10 procent van de salarissen in de sector hoort" (Trendnota Arbeidszaken Overheid, 2010). De (Emancipatiemonitor, 2014) geeft een concretere invulling aan het begrip topfunctie en geeft een aanvullende definitie van het begrip subtop. In dit onderzoek zullen de definities uit dit rapport worden gehanteerd.

"De Raad van Bestuur (RvB) of directie is het hoogste orgaan van een bedrijf of instelling: het orgaan dat de dagelijkse leiding in handen heeft. De Raad van Commissarissen (RvC), Raad van Toezicht (RvT), Raad van Advies of het bestuur is het orgaan dat toezicht houdt op het functioneren van een bedrijf of instelling. Het lidmaatschap van de Raad van Bestuur verschilt van dat van een Raad van Commissarissen, omdat men in het eerste geval in dienst is van het bedrijf of de instelling en het in het tweede geval om een nevenfunctie gaat. In het bedrijfsleven heet het toezichthoudende orgaan vrijwel altijd RvC, in de non-profitsector worden uiteenlopende benamingen gehanteerd, zoals Raad van Toezicht, Raad van Advies of bestuur.

Onder subtop wordt verstaan: de hiërarchische lagen onder de Raad van Bestuur/directie. Deze lagen kennen in de verschillende sectoren diverse benamingen, zodat gekozen is voor de algemene termen eerste, tweede en derde echelon onder de Raad van Bestuur of directie."

### 2.3 Vrouwen als manager en leidinggevende

Voordat wordt ingegaan op de vertegenwoordiging van vrouwen in managementposities en leidinggevende functies, worden deze begrippen nader gespecificeerd.

#### Hogere en wetenschappelijke beroepen

Onder hogere en wetenschappelijke beroepen verstaan we beroepen die volgens de Standaard Beroepen Classificatie (SBC) op hbo- of wetenschappelijk niveau zijn.

#### Hogere en wetenschappelijke managers

Of er sprake is van een hogere of wetenschappelijke manager werd in de Enquête beroeps- bevolking (EBB) tot 2012 bepaald aan de hand van de SBC. Binnen de SBC zijn twee codes gereserveerd voor managementfuncties: Een code voor managers op hbo-niveau en een code voor managers op wetenschappelijk niveau.

Om een managementcode toebedeeld te krijgen moet de respondent aan een aantal voorwaarden voldoen in zijn of haar beroep.

Ten eerste moet een manager direct of indirect leiding geven aan minimaal 50 personen. Ten tweede moeten de belangrijkste werkzaamheden bestaan uit leidinggeven en/of beleid voeren.

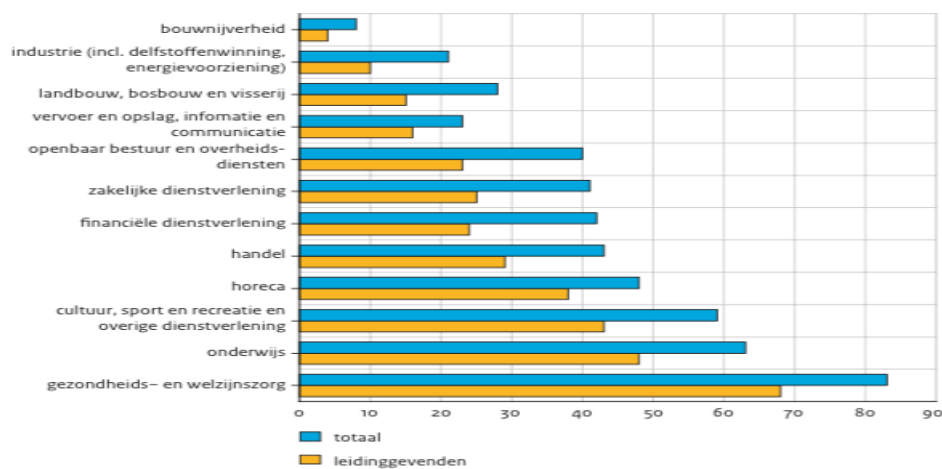
Ten slotte bepaalt het niveau van de werkzaamheden of het een hbo- of een wetenschappelijke managementfunctie betreft (SBC, 2010).

#### Leidinggeevenden

Naast het hogere management zijn er ook mensen die zich op een ander niveau voornamelijk bezighouden met leidinggeven, of die leidinggeven aan een relatief klein aantal medewerkers, zoals projectleiders en supervisors. Deze mensen geven leiding aan vijf personen of meer. Bij zelfstandigen is geen ondergrens gesteld aan het aantal personen waaraan leiding gegeven wordt.

Het percentage vrouwen in hogere en wetenschappelijke beroepen was in 2011 met 44% bijna even hoog als hun aandeel in de totale werkzame beroepsbevolking. In de gezondheids- en welzijnszorg, in de cultuur en overige dienstverlening en in de commerciële dienstverlening blijft het aandeel vrouwen in hogere en wetenschappelijke beroepen achter bij het aandeel in de werkzame beroepsbevolking. Van de managers met een hoger en wetenschappelijk beroep is 30% vrouw. Dit aandeel is lager dan het totale aandeel vrouwen in hogere en wetenschappelijke beroepen. Dat geldt ook voor alle bedrijfstakken afzonderlijk. In het onderwijs is het verschil met 26 procentpunten het grootst. De gezondheidszorg is de enige sector waar meer vrouwelijke dan mannelijke managers zijn (58%) met een hoger of wetenschappelijk beroep (Emancipatiemonitor, 2014). In 2012 was van alle leidinggeevenden bijna 30% vrouw. Er waren in dat jaar 314.000 vrouwen die leidinggaven aan minimaal vijf personen. In de sectoren gezondheids- en welzijnszorg, onderwijs, en cultuur en overige dienstverlening lag het aandeel leiding- gevende vrouwen boven het gemiddelde, in de gezondheids- en welzijnszorg met bijna 70% aanzienlijk. Daarbij moet aangemerkt worden dat in de gezondheids- en welzijnszorg de werkzame beroepsbevolking voor ruim 80% uit vrouwen bestond. En ook in het onderwijs en in de cultuur werkten naar verhouding meer vrouwen dan mannen (zie onderstaande figuur).

Figuur 2: Aandeel vrouwen onder leidinggeevenden van 20-64 jaar naar bedrijfstak, 2012 (in procenten)



Bron: CBS (Enquete beroepsbevolking '12)

## 2.4 Vrouwen & topfuncties

In paragraaf 2.2.1 is beschreven dat drie van de tien managers in hogere en wetenschappelijke beroepen en leidinggeevenden een vrouw is. Lang niet alle managers en leidinggeevenden zijn topfunctionarissen, wanneer gekeken wordt naar de definitie van het begrip topfunctie in dit onderzoek, wil dat zeggen leden van een Raad van Bestuur/directie of Raad van Toezicht/Commissarissen. In deze en de volgende paragraaf wordt de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in grote arbeidsorganisaties in het bedrijfsleven en in verschillende delen van de non-profitsector beschreven.

#### Bedrijfsleven

Gegevens van Elite Group (2014) laten zien dat in het bedrijfsleven het aandeel van vrouwen in topfuncties, dus in de Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen samen, aanzienlijk is toegenomen van 2011 tot 2013.

In de 100 grootste bedrijven steeg het aandeel topvrouwen van 10% naar 15% en in de 500 grootste bedrijven van 8% naar 15%. Het hoogste aandeel topvrouwen vinden we in 2013 in de top 25, namelijk bijna 16%. Iets lager is het aandeel in de 100 en 500 grootste bedrijven namelijk 15%. In de top 5000 zijn minder vrouwen (11%) werkzaam.

Wanneer een onderscheid gemaakt wordt tussen de raden van bestuur en raden van commissarissen, zijn er verschillende ontwikkelingen te zien. In de 25 grootste bedrijven is van 2011 tot 2013 het aandeel vrouwen in de raad van bestuur ongeveer gelijk gebleven op 9%, in de jaren daarvoor was dit aandeel echter substantieel toegenomen.

In 2003 was nog maar één vrouw op dit niveau werkzaam en in 2007 geen enkele. Volgens de (Emancipatiemonitor, 2014) moet bij deze uitkomsten worden opgemerkt dat “door de kleine aantallen waar het hier om gaat de benoeming of het vertrek van één of enkele vrouwen tot relatief grote veranderingen leidt”. In de andere selecties van bedrijven nam in de periode 2011-2013 het aandeel vrouwen in de RvB duidelijk toe, vooral in de top 500 en top 5000. Daar was sprake van een verdubbeling van het aandeel topvrouwen.

In de raden van commissarissen was over de hele linie sprake van een sterke toename van de vertegenwoordiging van vrouwen in de periode 2011-2013. In de periode 2009 tot 2011 was het aandeel vrouwen in de raad van commissarissen juist weinig gegroeid of (in de top 25) zelfs iets afgenomen. In de grootste bedrijven was (en is) het aandeel van vrouwen in de RvC steeds groter dan in de kleinere bedrijven, dat verschil is groter geworden. Zie onderstaande tabel.

Tabel 1: aandeel vrouwen in raden van bestuur, raden van commissarissen en top van de grootste bedrijven, 2003-2013

grootste bedrijven <sup>a</sup>	raden van bestuur <sup>b</sup>				raden van commissarissen <sup>c</sup>				totaal aandeel vrouwen in top			
	2003	2009	2011	2013	2003	2009	2011	2013	2003	2009	2011	2013
top 25 <sup>d</sup>	0,9	5,6	8,7	8,8	7,0	14,4	13,7	22,9	4,5	10,6	11,7	15,6
top 100	3,3	5,3	6,5	8,8	6,1	11,9	12,7	20,6	4,8	9,3	10,2	15,0
top 500	3,0	4,3	5,7	13,6	5,2	9,0	9,8	18,3	4,1	6,8	7,5	14,9
top 5000 <sup>e</sup>	3,6	3,2	5,6	10,9	4,1	6,0	6,7	11,1	3,8	4,2	6,0	10,9

a Top 25, 100 en 500 in alle jaren en top 5000 vanaf 2011 gemeten naar eigen vermogen, top 5000 voor 2011 gemeten naar netto-omzet of meer dan 100 medewerkers.

b Omvat raden van bestuur, directies, hoofddirecties, algemeen directeuren, enzovoort.

c Omvat raden van commissarissen, adviseurs van de raad van bestuur, raden van beheer, enzovoort.

d Het cursieve cijfer betreft een klein absoluut aantal.

e Voor 2003 zijn gegevens bekend van 3857 bedrijven, voor 2009 van 2350 bedrijven, voor 2011 van 2150 bedrijven, en voor 2013 van 4968 bedrijven.

Bron: Elite group, 2014

De Dutch Female Board Index 2014 (Lückerath-Rovers, 2014) laat ongeveer dezelfde (bovenstaande) trend zien. Dit onderzoek geeft elk jaar de stand van zaken m.b.t. de vertegenwoordiging van vrouwen weer bij 85 beursgenoteerde ondernemingen. Deze komen sterk overeen met de hierboven genoemde gegeven van de 100 grootste bedrijven. Uit dit onderzoek blijkt dat het aandeel vrouwen in de RvB is toegenomen van 4,1% in 2012 naar 4,7% in 2013 en 6% in 2014. Het aandeel vrouwen in de RvC is gestegen van 13,7% in 2012 tot 17,5% in 2013 en 19,5% in 2014.

Er is onlangs een rapport verschenen over de vennootschappen die onder de Wet bestuur en toezicht vallen. Een enquête, van de Bedrijvenmonitor, 2013, laat zien dat sinds de invoering van de wet het aandeel vrouwen in de RvB en in de RvC is gestegen van 7,4% in 2012 naar 8,9% in 2013 van 9,8% in 2012 naar 11,2% in 2013.

Uit een nadere analyse van deze gegevens blijkt dat slechts 10% van de onderzochte bedrijven een groei van het aandeel vrouwen in de top heeft gerealiseerd. Hieruit blijkt ook dat de helft van de bedrijven tot nu toe geen beleid heeft gevoerd om een evenwichtige man/vrouw-verdeling in de top te krijgen.

Tot slot blijkt van de vennootschappen die de 30% niet hebben gehaald, 60% hierover geen verantwoording aflegt in het jaarverslag, de Wet bestuur en toezicht schrijft dit echter wel voor.

Wanneer de bovenstaande rapporten nader worden bekeken blijkt dat de bedrijfstakken waartoe de 500 grootste bedrijven behoren, het aandeel vrouwen in de RvB en RvC varieert per bedrijfssector.

Relatief weinig topvrouwen zijn te vinden in de RvB van bouw- en installatiebedrijven en relatief veel in de zakelijke dienstverlening. Bij de Raden van Commissarissen is het omgekeerde waar te nemen: De bouw- en installatiebedrijven, evenals de industrie en delfstoffenwinning hebben juist veel vrouwen in de RvC, terwijl de zakelijke dienstverlening onder het gemiddelde uitkomt. Wanneer er wordt gekeken naar het totale aandeel vrouwen in de top (RvB en RvC) dan wijken de verschillende bedrijfstakken onderling weinig af van het gemiddelde van 15% voor de 500 grootste bedrijven. Vergeleken met 2011 is het aandeel vrouwen in de top in bijna alle sectoren toegenomen, de handel, horeca en reparatie is hierop uitgezonderd (niet in tabel opgenomen). De stijging was het grootste in de financiële en zakelijke dienstverlening; hier bedroeg het aandeel topvrouwen in 2011 nog 6% à 8%. Omdat de financiële sector omvangrijk is, is dit van invloed op de uitkomsten van het onderzoek (Elite Group 2014). Zie de onderstaande tabel.

Tabel 2: Aandeel vrouwen in de raden van bestuur, raden van commissarissen en top van de grootste 500 bedrijven, naar bedrijfstak, 2013 (in absolute aantallen en in procenten)

	bedrijven		raden van bestuur		raden van commissarissen		totaal top		
	aantal	aantal personen	vrouwen (%)	aantal	vrouwen (%)	aantal	vrouwen (%)	aantal	vrouwen (%)
industrie en delfstoffenwinning	61	264	12,5	115	20,0	379	14,8		
bouwnijverheid en installatiebedrijven	16	52	5,8	47	21,3	99	13,1		
handel, horeca en reparatie	31	94	11,7	63	17,5	157	14,0		
vervoer, opslag en communicatie	18	64	12,5	77	19,5	141	16,3		
financiële dienstverlening	288	992	14,3	266	17,7	1258	15,0		
zakelijke dienstverlening	34	117	16,2	37	13,5	154	15,6		

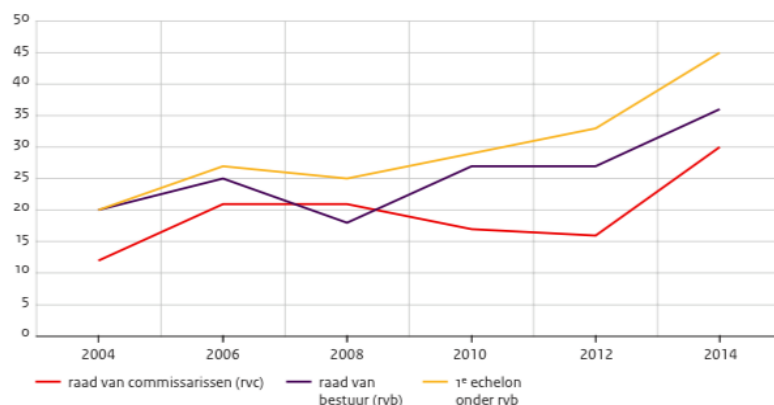
Bron: Elit Group 2014

#### Non-profitsector

In de non-profitsector werken meer vrouwen dan in het bedrijfsleven. Dat is ook zichtbaar op top- en subtopniveau. De vertegenwoordiging van vrouwen wordt in deze niveaus voor drie onderdelen van de non-profitsector besproken, namelijk de sociaaleconomische instellingen, de sector zorg en welzijn en de maatschappelijke organisaties. De VIB (vrouwen in besluitvorming)-enquête (2014) is afgenomen onder 304 grote of belangrijke non-profitorganisaties. Daarvan hebben 234 organisaties deelgenomen aan de enquête.

Bij de grote sociaaleconomische non-profit instellingen, zoals sociale zekerheidsorganisaties, pensioenfondsen, Kamers van Koophandel en UWV, bestaat 36% van de RvB en 30% van de RvC uit vrouwen. Terwijl het aandeel vrouwen in de top eerder gelijk bleef of iets afnam, is het vanaf 2012 flink gestegen (in 2012 bestond 26% van de RvB en 16% van de RvC uit vrouwen). Wanneer de langere trend vanaf 2004 wordt gezien, is er sprake van een grote toename van het aandeel vrouwen in de top van de sociaaleconomische non-profitsector. Zie figuur 3.

Figuur 3: Aandeel vrouwen in de raad van commissarissen, de raad van bestuur en het eerste echelon daaronder in de sociaaleconomische non-profitsector, 2004-2014 (in procenten)

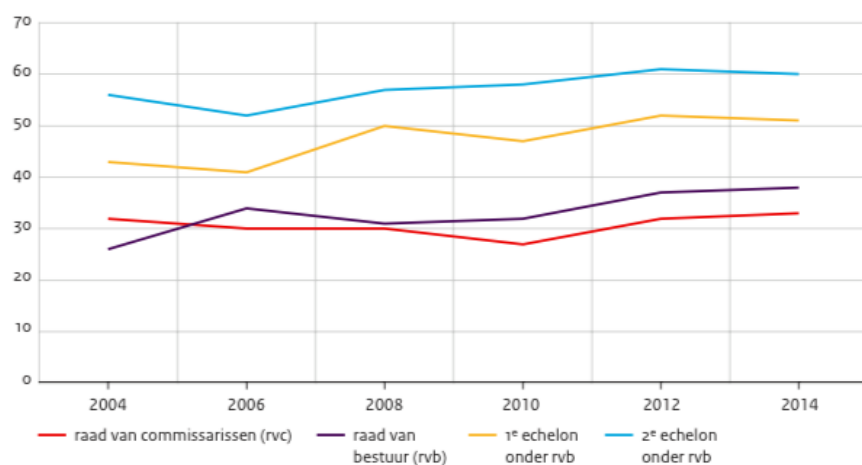


Bron: SCP (VIB'04-'14)

### Zorgsector

In de sector zorg en welzijn is de vertegenwoordiging van vrouwen in de top ongeveer even groot als in de sociaaleconomische instellingen: 33% vrouwen in de RvC en 38% in de RvB. Verschillend is wel dat het aandeel vrouwen in de top van zorg en welzijn weinig is toegenomen sinds 2012. Van 2010 tot 2012 was nog wel een toename waar te nemen. In de eerste twee echelons onder de RvB is zichtbaar dat relatief veel vrouwen (50% resp. 60%), dit ligt voor hand vanwege het grote aandeel vrouwen dat in deze sector werkzaam is. Zie onderstaande tabel.

Figuur 4: Aandeel vrouwen in de raad van commissarissen, de raad van bestuur en de twee echelons daaronder in de sector zorg en welzijn, 2004-2014 (in procenten)



Bron: SCP (VIB'04-'14)

### Maatschappelijke organisaties

De VIB (vrouwen in besluitvorming)-enquête is ook afgenomen onder 92 grote maatschappelijke organisaties. Daarmee wordt bedoeld: leden- en donateursorganisaties met minstens 50.000 leden. Het gaat om 'goede doelen'-organisaties op het gebied van milieu, natuur, ontwikkelingssamenwerking en gezondheid. Belangenorganisaties, omroepverenigingen, politieke partijen en sportkoepels vallen hier ook onder.

Bij de maatschappelijke organisaties bedraagt het aandeel vrouwen in de top (RvB en RvC samen) ongeveer 30%. Ten opzichte van 2012 is dit min of meer gelijk gebleven; dit geldt ook voor RvB en RvC afzonderlijk. In 2008 en 2010 was het aandeel vrouwen in de RvB hoger, namelijk bijna 40%.



## De rijksoverheid

De rijksoverheid hanteert voor zichzelf een streefcijfer van 30% vrouwen in de ambtelijke top in 2017 (TK 2012/2013a; TK 2013/2014e). Het gaat hierbij om hogere en topambtenaren. Het Bureau Algemene Bestuursdienst (ABD) verzorgt de instroom in kandidatenprogramma's en de werving en selectie van ambtenaren in deze functies, daarom worden deze functies ook wel aangeduid als ABD-functies. In totaal bezetten vrouwen nu 28% van de ABD-functies. Dat aandeel is hetzelfde gebleven als in 2013, maar wel iets hoger dan in de periode 2010-2012, toen het gelijk bleef. De grootste toename van het aandeel vrouwen in ABD-functies vond plaats van 2006 tot 2010, van 17% tot 26% (ABD, 2011).

Bij de Hoge Colleges van Staat is het aandeel vrouwen in ABD-functies het hoogst met (44%). Van de ministeries scoort het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport met 40% het hoogste. Daarna volgen Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (37%), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (36%), Algemene Zaken (33%) en Veiligheid en Justitie (30%). Deze ministeries voldoen dus al aan het streefcijfer van 30% (sommige ministeries hanteren voor zichzelf een hoger streefcijfer (40%). Defensie en Economische Zaken hebben de laagste aandelen vrouwen in de top met 8% en 16%. Bij deze departementen is de vertegenwoordiging van vrouwen in eerdere jaren hoger geweest.

De afname van het percentage vrouwen bij Defensie is o.a. te verklaren door een omvangrijke inkrimping van de organisatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat vrouwen bij deze operatie dus relatief vaker uitgestroomd zijn dan mannen.

Tabel 3: Aandeel vrouwen in de hogere en topfuncties bij de rijksoverheid, naar ministerie en totaal, 2010-2014 (in procenten)

	2010	2012	2014 <sup>b</sup>
Algemene Zaken	31	41	33
BZK	32	27	23
Defensie	30	20	8
EZ	21	18	16
Financiën	12	17	26
Hoge Colleges van Staat	18	23	44
I&M	26	20	29
OCW	36	34	37
SZW	25	26	36
V&J	24	26	30
VWS	30	32	40
ABD-functies totaal	26	26	28

a De peildatum is 31 december, tenzij anders vermeld.

b De peildatum is 30 juni.

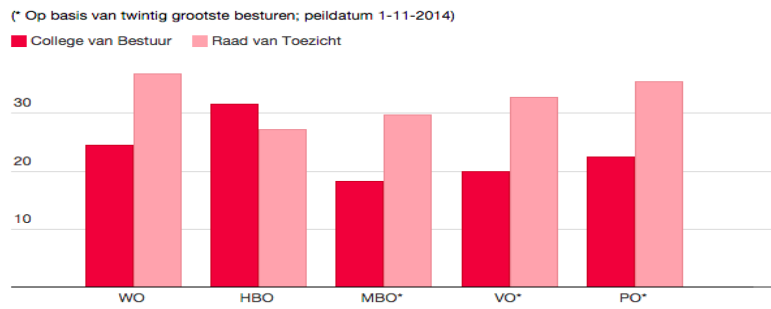
Bron: ABD (2011-2014)

Ook voor de universiteiten wordt (in het emancipatiebeleid) gestreefd dat er meer vrouwen in hogere posities komen. Eind 2012 was het aandeel vrouwelijke hoogleraren 16%. Dit aandeel neemt langzaam toe: in 2011 was het 15% en in 2010 13% (OCW 2014). Wel blijft het nog ver onder het Europese streefcijfer van 25% vrouwelijke hoogleraren (EC 2010).

## 2.5 Vrouwen en topposities in het onderwijs

Nu de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties voor verschillende sectoren in kaart is gebracht, is het tijd om deze gegevens m.b.t. het onderzoeksobject te bekijken ofwel topposities in het onderwijs en in het bijzonder, het voorgezet onderwijs. De Algemene Onderwijsbond turfde het geslacht van bestuurders en toezichhouders van alle universiteiten en hogescholen en van de twintig grootste instellingen per sector in het mbo, voortgezet en basisonderwijs.

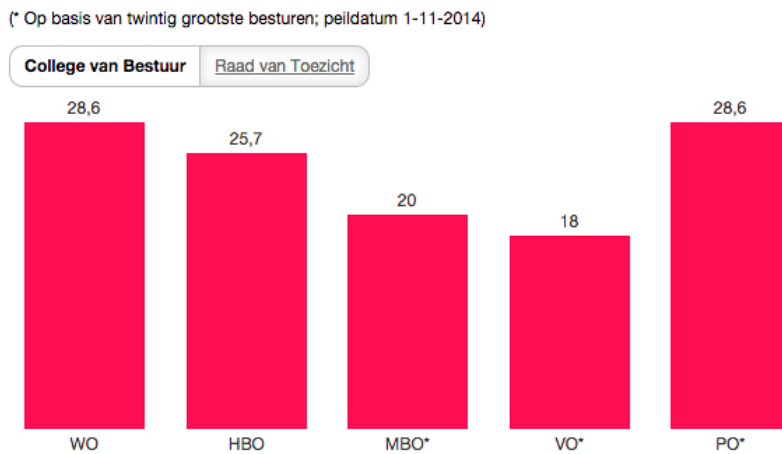
Figuur 5: Percentage vrouwelijke leden College van bestuur en Raad van Toezicht



Bron: Algemene Onderwijsbond (Rapportage vrouwen en bestuursfuncties, 2014)

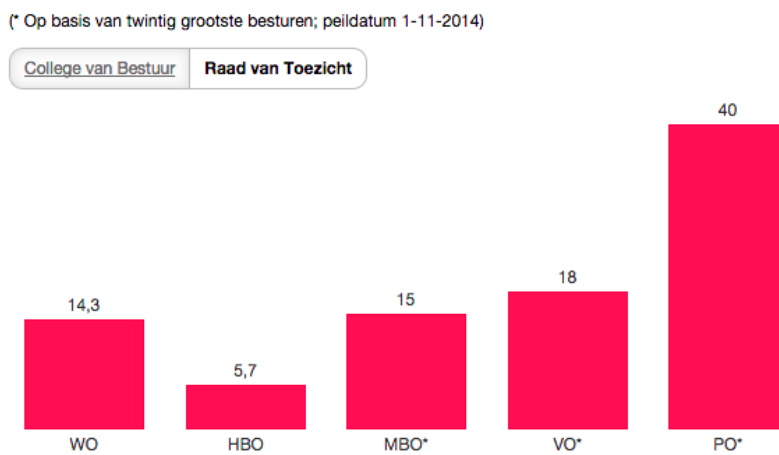
Uit de inventarisatie bleek ook dat vrouwen nog altijd ver in de minderheid zijn in de colleges van bestuur en raden van toezicht. Eenhoofdige besturen bestaan in veel gevallen uit mannen. Bij tweehoofdige colleges van bestuur wordt er vaker gekeken naar een evenwichtige man-vrouwverhouding, al komen volledig uit mannen bestaande besturen geregeld voor en vormen volledig uit vrouwen bestaande colleges vooralsnog een zeldzaamheid.

Figuur 6: Percentage vrouwen College van bestuur



Bron: Algemene Onderwijsbond (Rapportage vrouwen en bestuursfuncties, 2014)

Figuur 7: Percentage vrouwen Raad van Toezicht



Bron: Algemene Onderwijsbond (Rapportage vrouwen en bestuursfuncties, 2014)

Waarnemend voorzitters zijn in bovenstaande cijfers meegeteld. Er zijn verschillen tussen colleges van bestuur en raden van toezicht. Raden van toezicht worden veel vaker voorgezeten door een man. Vrouwelijke voorzitters zijn vaak op één hand te tellen. Behalve in het primair onderwijs, waar onder de grotere besturen relatief vaak een vrouwelijke RvT-voorzitter te vinden is. Overigens vormen vrouwelijke voorzitters ook daar nog een minderheid.

Dit onderzoek is gericht op het voortgezet onderwijs, om deze reden wordt de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities in het voortgezet onderwijs nader bekeken. Uit het onderzoek van de Monitorstudie Goed Onderwijsbestuur in het VO 2014 blijkt dat de meeste bestuurders Nederlandse, hoogopgeleide mannen zijn tussen de vijftig en zestig jaar (Genugten, 2014).

De onderstaande tabel toont het percentage vrouwen binnen besturen afgezet tegen het aantal bestuursleden. Wat opvalt is dat er 123 schoolbesturen zijn, waar geen enkele vrouw lid is van het bestuur. Uit deze tabel valt ook op te maken dat slechts in elf scholen een vrouw aan het roer staat bij een eenhoofdig bestuur.

Tabel 3 Vrouwelijke bestuursleden naar aantal bestuursleden (frequentie)

Aantal leden	0 %	1 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76% - 99%	100% vrouwen
1	89	-	-	-	-	11
2	32	-	15	-	-	1
3	2	-	1	-	-	2
4	-	1	1	-	-	-
5	-	4	1	1	-	-
6	-	2	2	1	-	-
7	-	-	3	-	-	-
8	-	2	1	-	-	-
<b>Totaal</b>	123	9	24	2	0	14

Bron: Monitorstudie Goed Onderwijsbestuur in het VO, 2014

Onderstaande tabel laat zien dat ruim 86% van de voorzitters van de schoolbesturen in het voortgezet onderwijs man is.

Tabel 4: Sekse van de voorzitter van het bestuur

	Percentage
<b>Man</b>	86,4
<b>Vrouw</b>	13,6
	100 (n=188)

Bron: Monitorstudie Goed Onderwijsbestuur in het VO 2014

Uit de bovenstaande gegevens kan geconcludeerd worden dat de vertegenwoordiging van vrouwen in bestuursfuncties in het onderwijs en nog specifieker in het voortgezet onderwijs, significant lager is dan de vertegenwoordiging van mannen in dezelfde functies.

## Hoofdstuk 3 Onderzoeksdomein

Nadat in het eerste hoofdstuk is ingegaan op de aanleiding van dit onderzoek, namelijk de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het onderwijs en in het tweede hoofdstuk op relevante literatuur m.b.t. factoren die hier van invloed op kunnen zijn, wordt in dit laatste theoretische hoofdstuk een nader ingezoomd op het domein van dit onderzoek, namelijk het voortgezet onderwijs. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op relevante kenmerken van schoolbesturen en de topfuncties in het voortgezet onderwijs. In dit hoofdstuk zullen de volgende kenmerken van schoolbesturen in het voortgezet onderwijs besproken worden:

- Schaal en schaalgrootte
- Denominatie
- Rechtsvorm
- Raad van Toezicht

Tot slot wordt in dit hoofdstuk in het bijzonder gekeken naar gegevens m.b.t. de werving en wervingsbeleid van topfunctionarissen in het voortgezet onderwijs aangezien dit één van de variabelen is uit dit onderzoek.

### 3.1 Het voortgezet onderwijs

Het voortgezet onderwijs, ook wel secundair onderwijs genoemd, is het reguliere onderwijs dat leerlingen na afronding van het basisonderwijs volgen. Een school waar voortgezet onderwijs aangeboden wordt heet een middelbare school. Wanneer kinderen ongeveer 12 jaar zijn verlaten zij het basisonderwijs en gaan zij naar de middelbare school. Het onderwijs op de middelbare school duurt afhankelijk van welk niveau voortgezet onderwijs de leerling volgt, vier, vijf of zes jaar. Leerlingen zijn normaal gesproken tussen de 16 en 18 jaar oud wanneer zij het voortgezet onderwijs afronden.

#### *Verschillende niveaus*

Leerlingen in het voortgezet onderwijs worden ingedeeld in verschillende niveaus, in tegenstelling tot het basisonderwijs waar het niveau voor alle leerlingen is gelijkgesteld. Er zijn vier niveaus te onderscheiden:

- Het praktijkonderwijs (pro)
- Het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo)
- Het hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo)
- Het voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo)

Na afronding van het voortgezet onderwijs kan, afhankelijk van het niveau, gekozen worden uit verschillende vervolgonderwijs (Nationale Onderwijsgids, 2015). Voor het vmbo is dat het middelbaar beroepsonderwijs (mbo), voor havo het hoger beroepsonderwijs (hbo) en voor vwo het wetenschappelijk onderwijs (wo).

#### *Soorten middelbare scholen*

Scholen voor voortgezet onderwijs zijn er in verschillende maten, categorieën en grondslagen.

#### *Scholengemeenschappen*

De grootste scholen worden vaak brede scholengemeenschappen genoemd. Hier kunnen leerlingen op een school terecht voor alle niveaus in het voortgezet onderwijs. Daarnaast bestaan er middelbare scholen die een aantal, maar niet alle schoolsoorten aanbieden. Dit zijn de zogenaamde smalle scholengemeenschappen. Zij bestaan bijvoorbeeld uit alleen vmbo, uit vmbo theoretisch-havo-vwo of uit havo-vwo.

#### *Categoriale scholen*

Daarnaast zijn er ook nog categoriale scholen. Deze scholen hebben één soort onderwijs, bijvoorbeeld alleen vmbo theoretisch of alleen het gymnasium.

### 3.2 Schaal en schaalgrootte

Al jaren lang is er sprake van schaalvergroting en fusies in het onderwijs. Deze bestuurlijke krachtenbundeling is door de overheid met financiële prikkels gestimuleerd. Het doel van deze maatregel was de vergroting van de bestuurlijke samenwerking tussen scholen en daarmee een verbetering teweeg brengen in de bestuurs- en managementkracht van scholen (Turkenburg, 2008).

Volgens de registratiegegevens van de Centrale Financiën instellingen (CFI) waren er in 2005, 1711 schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs. Dit aantal is significant afgenomen in vergelijking met voorgaande jaren. In het voortgezet onderwijs leidde de eerder genoemde krachtenbundeling tot een afname van het aantal besturen, evenals van het aantal scholen. In 2005 waren er 303 schoolbesturen die samen 550 scholen bestuurden. Dit is een afname in vergelijking met het jaar 2004 toen er nog 397 schoolbesturen waren, die 667 scholen bestuurden. Zie de onderstaande tabel.

Tabel 6: Ontwikkeling kerngegevens van besturen in het voortgezet onderwijs, 1999-2005 (in aantallen en gemiddelden)

	1999	2003	2005	2005 <sup>a</sup> po + vo
aantal besturen	-	397	303	58
aantal scholen	888	667	550	810
aantal vestigingen	-	1.310	1.067	932
aantal leerlingen	861.600	889.900	812.958	257.062
gemiddelde schoolgrootte (in aantal leerlingen)	970	1.334	1.478	317
gemiddelde vestigingsgrootte (in aantal leerlingen)	-	673	762	275

Bron: Onderwijsraad (2005); OCW/CFI (2005)

De schaal van een bestuur kan ook worden uitgedrukt in het aantal leerlingen of vestiging dat door een schoolbestuur bestuurd wordt. In 2005 was het kleinste aantal leerlingen dat door een schoolbestuur beheert wordt 38, dit was het geval bij een zogenoemde eenpitter ofwel een schoolbestuur dat slechts één school bestuurd. Het grootste aantal bedraagt in hetzelfde jaar ruim 61.400 bij een bestuur dat meerdere scholen beheert ofwel een zogenoemde meerpitter. Bij besturen die zowel primair als voortgezet onderwijs beheren ligt dit aantal hoger. Het kleine bestuur is bij deze combinatie in het jaar 2005 verantwoordelijk voor 146 leerlingen en het grootste voor ruim 29.500 leerlingen. Zie de onderstaande tabel.

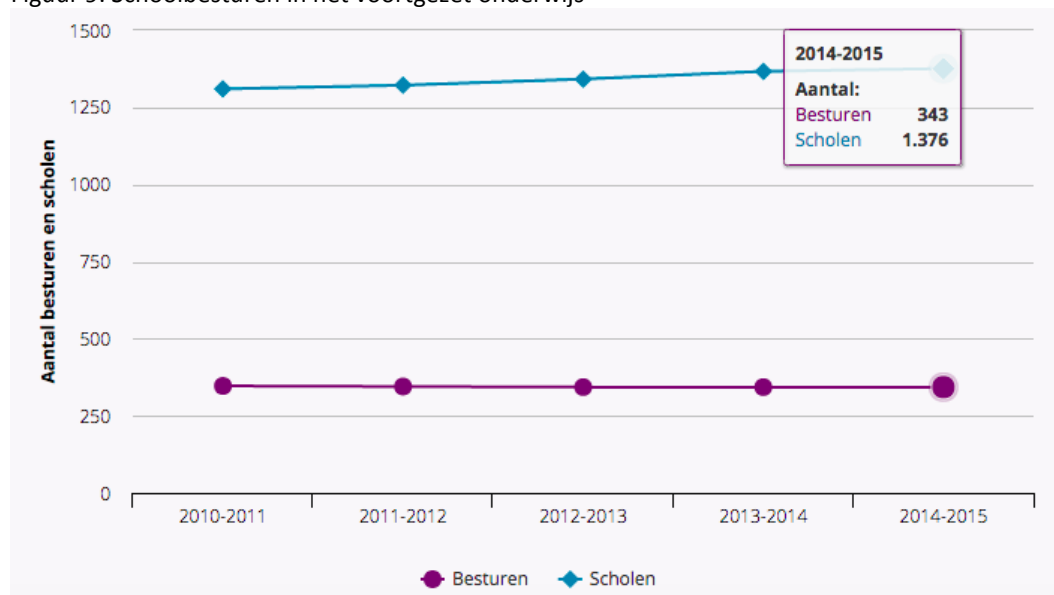
Tabel 7: Bestuurlijke schaalgrootte (aantal scholen in het beheer) naar sector, 2005

	bestuur primair onderwijs	bestuur voortgezet onderwijs
1 school	48	74
2-3 scholen	14	17
4-6 scholen	11	6
7-12 scholen	15	2
≥ 13 scholen	12	1

Bron: OCW/CFO (2005) SCP bewerking

In de onderstaande tabel is een recente weergave te vinden van het aantal schoolbesturen en scholen in Nederland. Opvallend is dat het aantal schoolbesturen de afgelopen vijf jaar weer is gestegen. In het schooljaar 2014 -2015 zijn er 343 schoolbesturen en 1.376 scholen in het voortgezet onderwijs.

Figuur 9: Schoolbesturen in het voortgezet onderwijs



Bron: Scholen op de kaart, 2014-2015

Tabel 8: Aantal leerlingen per bestuursgrootte 2013-2014

Aantal scholen	Aantal besturen	Percentage aantal besturen	Percentage leerlingen
1	139	40,29%	12,90%
2 t/m 5	145	42,03%	36,01%
6 t/m 10	44	12,75%	21,62%
11 t/m 20	8	2,32%	8,16%
Meer dan 20	9	2,61%	21,31%

Bron: VO-Raad, 2015

### 3.3 Denominatie

In Nederland worden openbare en bijzondere scholen onderscheiden. Openbare scholen zijn voor iedere leerling en elke docent toegankelijk. Het onderwijs is voor openbare scholen niet gebaseerd op een godsdienst of levensovertuiging.

Een openbare school wordt door de gemeente gesticht. In elke gemeente moet genoeg openbaar onderwijs zijn. Dit staat ook in artikel 23 van de Grondwet. Zijn er niet voldoende scholen, dan moet de gemeente zorgen dat kinderen op een andere manier openbaar onderwijs krijgen. Dit kan bijvoorbeeld door vervoer te regelen naar een openbare school. De overheid en meestal de betreffende gemeente is verantwoordelijk voor de bekostiging en de kwaliteit van het openbaar onderwijs. De betekent dat gemeente toezicht houdt op de openbare scholen. Bijzondere scholen zijn scholen waar het onderwijs is gebaseerd op een bepaalde godsdienst of levensbeschouwing.

Bijvoorbeeld rooms-katholieke, protestants-christelijke, reformatorische en islamitische scholen. Er is ook een deel het bijzonder onderwijs wat niet bestaat uit confessionele scholen. Dit zijn de vrije school, samenwerkingsverbanden tussen openbare en bijzondere scholen en scholen voor algemeen bijzonder onderwijs. Deze scholen voor algemeen bijzonder onderwijs kennen een grote pluriformiteit aan stromingen. Ze worden enerzijds gekenmerkt door het pedagogisch concept ofwel door de eigen manier waarop zij vorm en inhoud geven aan hun onderwijs en anderzijds door een aantal gemeenschappelijke waarden, zoals "een grote betrokkenheid van de ouders, uitgesproken ideeën van de ouders over het onderwijs, hoge kwalitatieve eisen en openheid voor vernieuwingen (Rijksoverheid, 2015)."

Zowel openbare als bijzondere scholen hebben de vrijheid om hun onderwijs in te richten volgens een bepaalde opvoedingsvisie of onderwijsmethode. Voorbeelden hiervan zijn het Montessori-, Dalton- en Jenaplanonderwijs.

### **3.4 Het bestuur in het voortgezet onderwijs**

Aangezien in dit onderzoek wordt gekeken naar topposities in het onderwijs en deze eerder in het onderzoek omschreven zijn als bestuursfuncties, zal het bevoegd gezag van scholen in het voortgezet onderwijs nader worden toegelicht. Wie het bestuur of bevoegd gezag van een school is voor betrokkenen in het onderwijs soms lastig eenduidig te beantwoorden. Hierboven zijn de verschillen tussen bijzonder en openbaar onderwijs al besproken, daarnaast zijn er uiteenlopende bestuursvormen. Bovendien worden gebruikt van verschillende aanduidingen, zoals het bevoegd gezag, bestuur, College van Bestuur, bestuursmanager, directiebestuurder, rectorbestuurder, gedelegeerd bestuurder etc. die niet altijd dezelfde lading dekken. Het is daarom van belang helderheid aan te brengen in de bovengenoemde vormen en aanduidingen (De Koning & Dielemans, 2011).

#### **Rechtspersonen**

Een school als instituut is een gemeenschap van mensen waarbinnen verschillende activiteiten plaatsvinden, maar vormt op zichzelf geen juridische entiteit. Om deze reden is de school gekoppeld aan een zogenoemde rechtspersoon, die verantwoordelijk is voor de formele instandhouding van de school. De rechtspersoon is hiermee de eigenaar van de school en verantwoordelijk voor het geld dat door het Rijk beschikbaar wordt gesteld. De rechtspersoon is ook verantwoordelijk voor functioneren van de school. Om in het maatschappelijk verkeer te bewegen en op te treden heeft iedere rechtspersoon één of meer organen nodig. Deze organen bestaan uit natuurlijke personen en kunnen besluiten nemen voor de rechtspersoon en hiermee deelnemen aan het maatschappelijke verkeer. Voorbeelden van deze organen zijn is het bestuur van een stichting, een algemene vergadering van een gemeente of een college van B&W van een gemeente.

#### **Rechtspersonen en bestuursvorm**

Voor het bijzonder onderwijs heeft de onderwijswetgever voorgeschreven dat een bijzondere school staat onder het bestuur van een rechtspersoon, die "zich in het geven van onderwijs in de zin van deze wet ten doel stelt zonder daarbij het maken van winst te beogen"(artikel 49 WVO). Dat betekent in de praktijk dat een school in de regel gekoppeld is aan stichting of vereniging. Deze rechtspersonen zijn namelijk gericht op maatschappelijke doelstellingen en hebben geen winstoogmerk.

De bestuursvormen voor het openbaar onderwijs zijn restrictief in de wet omschreven. De volgende vormen zijn mogelijk:

1. Integrale bestuursvorm: Het college van B&W is het bevoegd gezag van de openbare school, voor zover de gemeenteraad niet anders bepaalt;
  2. Bestuurscommissie ex artikel 83 van de Gemeentewet (Overdracht van bevoegdheden van de gemeenteraad een bestuurscommissie, waarbij de gemeente nog wel budgettair verantwoordelijk is);
  3. Openbaar lichaam op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen (vaak scholen die onder meer dan één gemeente vallen; directe financiering van het rijk);
  4. Stichting openbaar onderwijs;
  5. Openbare rechtspersonen (ingesteld door de gemeente via een verordening waarbij de gemeente alle taken overdraagt behalve de bevoegdheid de school op te heffen; directe financiering van het rijk);
  6. Combinatievariant, stichting samenwerkingsbestuur (samenwerking van openbare en bijzondere scholen)
- De verschillende bovengenoemde varianten zijn in tabel 9 weergegeven:

Tabel 9: Bestuursvormen Voortgezet Onderwijs

Naam bestuursvorm	Rechtspersoon	Orgaan	Bestuurlijke inrichting
<u>Bijzonder onderwijs</u>			
Stichting	Stichting	- Het bestuur	- Statuten
Vereniging	Vereniging	- Algemene vergadering - Het bestuur	- Statuten
<u>Openbaar onderwijs</u>			
Integrale bestuursvorm	Gemeente	- College van B&W	- Gemeentewet
Bestuurscommissie	Gemeente	- Bestuurscommissie	- Gemeentewet - Verordening
Gemeenschappelijke regeling	Openbaar lichaam	- Algemeen bestuur - Dagelijks bestuur	- WGR <sup>2</sup> - Regeling
Stichting openbaar onderwijs	Stichting	- Het bestuur	- Statuten
Openbare rechtspersoon	Openbare rechtspersoon	- Het bestuur	- Verordening
<u>Bijzonder én openbaar</u>			
Stichting samenwerkingsbestuur	Stichting	- Het bestuur	- Statuten

Bron: Code Goed Onderwijs Bestuur, 2014

Uit de Monitorstudie voor de Code Goed Onderwijsbestuur (Genugten & Honingh, 2014 ) blijkt dat de stichting de meest gangbare rechtsvorm is voor de onderzochte schoolbesturen in het voortgezet onderwijs in 2013-2014 en dat enkele schoolbesturen een transitie doormaken in de richting van een stichting. Het aantal verenigingen is vanaf 2011 afgenomen van 14% naar 8,5%.

Tabel 10: Juridische vormen schoolbesturen

	Bestuur Percentage	Toezicht Percentage
<b>Stichting</b>	86,2	88,1
<b>Vereniging</b>	8,5	11,0
<b>Stichting samenwerkingsbestuur</b>	2,1	
<b>Anders, namelijk</b>	3,2	
	100 (n=188)	100 (n=109)

Bron: Monitorstudie Code Goed Onderwijsbestuur, 2014

### 3.5 Verdeling van bestuurlijke taken en bevoegdheden

De verschillende vormen van rechtspersonen, hebben hun eigen regels en structuur, voor de interne organisatie van de rechtspersoon gelden dus geen algemene regels. De bestuurlijke organisatie van de rechtspersoon kan aan de hand van deze regels zelf worden ingevuld. Bij een aantal rechtspersonen is er vrijheid om meer organen te scheppen en hier bestuurlijke taken en bevoegdheden aan te toe te kennen. Een voorbeeld hiervan is een stichting die een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur heeft, maar ook nog een raad van toezicht in het leven roept. Dit kan ook in het geval van een vereniging.



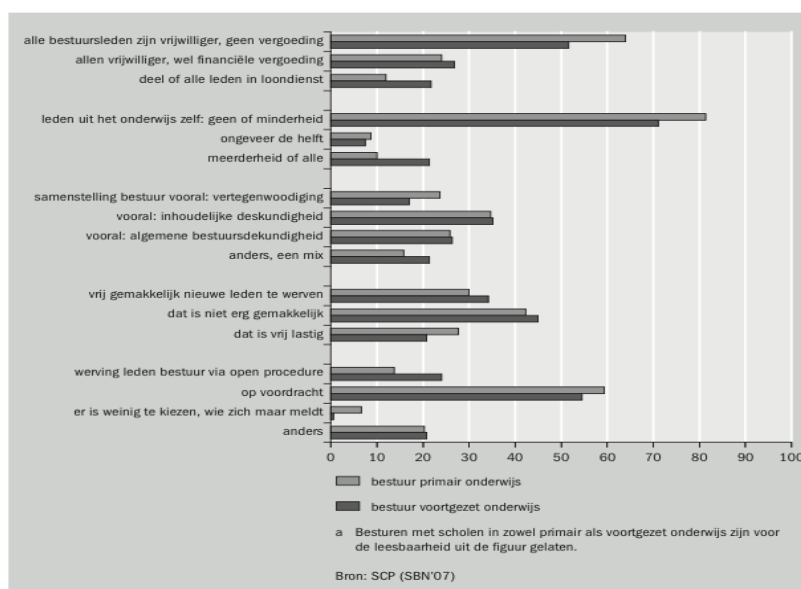
Het bestuur wordt in onderwijswetten aangeduid als het bevoegd gezag van een school. Dit kan tot verwarring leiden omdat zoals eerder is aangegeven, een rechtspersoon verschillende organen kan hebben. De bestuursverantwoordelijkheid is echter niet te splitsen of te delegeren. Bevoegdheden kunnen daarentegen wel overgedragen worden aan een eenhoofdige dagelijks bestuur of een schoolleider (uitsluitend in het bijzonder onderwijs). Ondanks eventuele splitsing en delegatie blijft de bestuursverantwoordelijkheid berusten bij het algemeen bestuur. Om er achter te komen wie het bestuur vormt van de school ofwel het bevoegd gezag, is het zaak om enerzijds te kijken naar de algemene regels die voor de specifieke rechtspersoon gelden en anderzijds te kijken naar de specifieke bestuurlijke organisatie, zoals die in statuten en regelingen is vorm gegeven.

#### Raad van toezichtmodel

Uitgangspunt voor de instellingen in het voortgezet onderwijs is dat er een scheiding wordt gemaakt tussen bestuur en intern toezicht en hiermee gepaarde verantwoordelijkheid wordt belegd bij twee afzonderlijke organen. In navolging van andere maatschappelijke sectoren wordt in toenemende mate in het onderwijs de raad van toezichtmodel ingevoerd. Dit model houdt in dat een rechtspersoon in het onderwijs, ten minste twee organen heeft te weten een bestuur (vaak aangeduid als het College van Bestuur) en een Raad van Toezicht. Het college van bestuur fungeert als bevoegd gezag van de onderwijsinstelling en oefent bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden uit die zijn opgedragen door de onderwijswetgever. Dit houdt in dat de volledige bestuursverantwoordelijkheid berust op het college van bestuur. De raad van toezicht is werkzaam als interne toezichthouder, het college van bestuur is in deze context het object van de toezicht. De raad van toezicht is niet verantwoordelijk als bestuurder maar als toezichthouder van de onderwijsinstantie. Afhankelijk van de rechtsvorm kan invulling gegeven worden aan de scheiding tussen het bestuur en het interne toezicht van de onderwijsinstelling, de keuze voor het model van de raad van toezicht is dus niet vanzelfsprekend. Afhankelijk van de rechtsvorm kan invulling worden gegeven aan het interne toezicht (De Koning & Dielemans, 2011). Uit onderzoek van (Genugten & Honingh, 2014 ), blijkt dat het RvT-model (80%) in 2013-2014 het meest voorkomend model is om het intern toezicht op het schoolbestuur te structureren.

### 3.6 Werving van bestuursleden

Uit onderzoek van het SCP (Turkenburg, 2008), blijkt dat voor besturen lastig kan zijn om nieuwe bestuursleden te vinden. Processen als decentralisatie, schaalvergroting, autonomievergroting en deregulering hebben geleid tot hogere eisen m.b.t. de deskundigheid en de kwaliteit van schoolbesturen waardoor de behoefte aan professioneel bestuur groeit. Bij de werving van nieuwe bestuursleden is om deze reden meestal behoefte aan een specifieke deskundigheid. Eén op de vijf besturen in het voortgezet onderwijs, heeft aangegeven dat het bijzonder lastig is om bekwame mensen voor de bestuurstaak te vinden. De meeste besturen letten bij de samenstelling van hun bestuur op inhoudelijke of algemeen bestuurlijke deskundigheid van potentiële leden. Een meerderheid van de besturen in zowel het voortgezet als in het primair onderwijs, geeft aan dat de werving verloopt op voordracht van een ander bestuurslid, een lid van de raad van toezicht of de medezeggenschapsraad. Een volkomen open procedure, bijvoorbeeld via een wervingsbureau of advertentie komt veel minder voor. In het voortgezet onderwijs kiest in het jaar 2007 slechts 24 % van de besturen voor het gebruik van een open wervingsprocedure, zo blijkt uit de gegevens van het SCP (Turkenburg, 2008). In de onderstaande figuur is een weergave te vinden van een aantal kenmerken m.b.t. de aard en samenstelling van de schoolbesturen uit het primair en voortgezet onderwijs.



Figuur 10: Type bestuur en bestuursleden in het primair en voortgezet onderwijs, 2007 (in procenten)

Uit een ander onderzoek van het Regioplan (De Weerd & De Gemmeke, 2007) is hetzelfde beeld m.b.t. de werving van bestuursleden zichtbaar. Uit het bovengenoemde onderzoek blijkt dat het percentage besturen en raden van toezicht dat uitsluitend via open procedures werft, beperkt is. Zo wordt er in het primair en voortgezet onderwijs voor 52% geworven op basis van een persoonlijke uitnodiging. Uit het bovengenoemde onderzoek blijkt dus wederom dat er vooral geworven wordt in de netwerken van de zittende leden van het bestuur en de raad van toezicht. Bij open procedures wordt voor het voortgezet onderwijs vooral geworven via lokale dagbladen. In de onderstaande tabellen is de wervingsprocedure voor het voortgezet en primair onderwijs in kaart gebracht en via welke kanalen schoolbesturen nieuwe leden werven.

Tabel 11: Wervingsprocedures schoolbesturen 2007 PO/VO

Open procedure	14%
Op persoonlijke uitnodiging	52%
Zowel open procedure	36%
N	714

Bron: Regioplan samenstelling schoolbesturen en raden van toezicht, 2007

Tabel 12: Wervingskanalen schoolbesturen 2007 PO/VO

Via netwerken van de zittende leden van het bestuur	66%
Via de scholen (ouders)/ Via het netwerk van de instelling	56%
Advertenties in landelijke dagbladen	8%
Advertenties in een lokale krant	18%
Anders	15%
Via een werving en selectiebureau	3%
Advertenties in vaktijdschriften	1%
Via besturenorganisaties	1%
N	726

Bron: Regioplan samenstelling schoolbesturen en raden van toezicht, 2007

### 3.7 Samenstelling schoolbestuur

In hoofdstuk twee van dit onderzoek zijn de meest recente cijfers m.b.t. man/vrouw verhouding van de 20 grootste schoolbesturen in het voortgezet onderwijs beschreven. In het eerder genoemde onderzoek van het Regioplan (De Weerd & De Gemmeke, 2007), is een relatie gelegd tussen het aandeel van mannen in schoolbesturen en het type schoolbestuur en met de denominatie van de school. Dit is een interessante relatie die geëxploreerd kan worden in dit onderzoek. Zo blijkt uit de gegevens van Regioplan (De Weerd & De Gemmeke, 2007) dat het aantal vrouwen in besturen met alleen vo scholen kleiner is dan in besturen met po-vo scholen. In het onderzoek is een duidelijk verband te vinden tussen het percentage mannen binnen een bestuur en de denominatie. Zo bestaat iets meer dan de helft van de helft van katholieke schoolbesturen uit ten minste 75% mannen. Het aandeel mannen is het kleinst in de algemeen bijzondere besturen. Desalniettemin bestaat ruim een derde van de algemeen bijzondere besturen voor ten minste driekwart uit mannen.

Tabel 13: Percentage mannen in besturen naar type schoolbestuur

Mannelijke bestuursleden	Besturen po- en vo-scholen	Besturen met alleen vo-scholen	1Totaal
0-25%	0%	1%	1%
25-50%	5%	6%	15%
50-75%	53%	36%	37%
>75%	42%	57%	48%
N	19	149	730

Bron: Regioplan samenstelling schoolbesturen en raden van toezicht, 2007

Tabel 14: Besturen en het percentage mannelijke bestuursleden, uitgesplit naar denominatie

Mannelijke bestuursleden	Algemeen bijzonder	Openbaar	Rooms-katholiek	Protestants christelijk	Overig	Totaal
0-25%	3%	0%	1%	1%	0%	1%
25-50%	23%	10%	12%	15%	10%	14%
50-75%	38%	43%	36%	38%	28%	37%
75-100%	37%	46%	52%	46%	63%	48%
N	141	106	126	241	115	729

Bron: Regioplan samenstelling schoolbesturen en raden van toezicht, 2007

## Hoofdstuk 4 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van dit onderzoek beschreven. Wetenschappelijke bronnen, rapportages worden in dit deel van het onderzoek geraadpleegd en beschreven. De vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties is een complex en breed interdisciplinair onderzocht onderwerp. Door middel van een specifieke theoretische bril wordt gekeken naar de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Na een intensieve zoektocht en veel leeswerk zijn verschillende nationale en internationale sociaal wetenschappelijke theorieën en concepten geselecteerd die verklaringen vormen voor de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model waarin de geselecteerde factoren uit de theorie visueel verbonden worden met het onderwerp van het onderzoek, ofwel de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs.

Het hoofdstuk begint met definiëren van het begrip genderdiversiteit dit begrip wordt aan de hand van verschillende onderzoeken gedefinieerd. Vervolgens wordt nader ingezoomd op belemmerende/bevorderende factoren m.b.t. de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Bekende sociaal wetenschappelijke concepten zoals, het glazen plafond en de plakkende vloer zullen hierbij de revue passeren. Bij de selectie van factoren die belemmerend/bevorderend kunnen zijn voor de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties is onderscheid gemaakt tussen externe (organisatorische) factoren en interne (persoonlijke) factoren.

### 4.1 (Gender)diversiteit

In deze paragraaf zal een korte inleiding worden gegeven voor het begrip diversiteit om de achterliggende gedachte van dit begrip in de context van dit onderzoek weer te geven. Het begrip diversiteit kent verschillende definities uit verschillende wetenschappelijke disciplines. Volgens M'charek, 2005 gaat diversiteit over het waarderen van en ruimte geven aan verschil. In haar perspectief gaat diversiteit niet over één individu, maar over een klustering van individuen. Volgens (Vries, 2005) is diversiteit: "Alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. Het gaat daarbij zowel om zichtbare kenmerken zoals geslacht, leeftijd en etniciteit als om minder zichtbare kenmerken zoals wensen, behoeften, belastbaarheid, ziekte of handicap, competenties, werkstijlen, seksuele voorkeur en karaktereigenschappen'. Diversiteit in de context van corporate governance wordt door Van der Walt en Ingley (2003) beschreven als 'de samenstelling van de board en de combinatie van de verschillende eigenschappen, karakteristieken en expertise van de individuele leden in relatie met besluitvorming en andere processen binnen de board'. De board is in dit verband het bestuur van de organisatie en daarom interessant voor deze thesis. De kern van al deze definities is terug te voeren op de aspecten waarin mensen van elkaar verschillen. Voortbouwend op de definitie van (Walt & Ingley, 2003) wordt in dit onderzoek slechts gekeken naar één kenmerk van diversiteit, namelijk geslacht. Genderdiversiteit is momenteel een onderwerp in zowel het publiek als het politiek debat. Genderdiversiteit is al een maatschappelijk vraagstuk sinds de eerste feministische golf toen er werd gestreden voor het kiesrecht van vrouwen. De afgelopen 50 jaar zijn in het bijzonder grote ontwikkelingen waar te nemen op het gebied van genderdiversiteit. Op dit moment is 45% van de werkzame beroepsbevolking van het vrouwelijke geslacht. De bruto arbeidsdeelname van vrouwen van 20-64 jaar is zelfs tijdens de crisis verder gestegen en bedroeg 70% in 2013. Bij mannen ligt dat percentage dat al jaren rond 84% (Emancipatiemonitor, 2014). Ondanks deze gegevens worden gewenste doelen omtrent genderdiversiteit nog steeds niet behaald. In de volgende paragraaf wordt gekeken naar belemmerende/bevorderende factoren m.b.t. de bevordering van genderdiversiteit.

### 4.2 Belemmerende / bevorderende factoren

#### 4.2.1. Glazen plafond en plakkende vloer

Door de jaren heen is veel onderzoek verricht naar de ondervertegenwoordiging en geringe doorstroom van vrouwen in topfuncties. In deze theorieën is veel geschreven over de oorzaken m.b.t. het bovenstaande. Veel auteurs hebben het over een onzichtbare barrière die de doorgroei van vrouwen in de weg staat, in het kader hiervan wordt ook wel gesproken over 'het glazen plafond'. Sinds de publicatie van Morrison, White en van Velsor in 1987 is het fenomeen 'glass ceiling' veelgebruikt en gangbaar in de wetenschappelijke literatuur en in de media. De term wordt vaak geassocieerd met de barrières die vrouwen ondervinden in de doorgroei naar hogere posities.

Morrison en zijn collega's beschrijven het glazen plafond als een transparante barrière die vrouwen ervan weerhoudt om boven een bepaald niveau uit te stijgen in organisaties (Morrison et al., 1987, p.13). Zij zien dit als een barrière voor vrouwen als groep, omdat dit individuen in de weg staat om hoger op te komen om de simpele reden dat zij vrouw zijn en niet omdat zij onbekwaam zijn om hogere posities binnen de organisatie te vervullen.

Letterlijk genomen impliceert de metafoor van het glazen plafond het bestaan van een ondoordringbare barrière die de verticale mobiliteit van vrouwen blokkeert. Onder deze barrière is het voor vrouwen mogelijk om door te stromen verder dan het zogenaamde glazen plafond is dit niet mogelijk. Situaties waarin vrouwen nadelen ondervinden worden relatief groter in vergelijking met mannen wanneer zij hoger in de hiërarchie van de organisatie komen. Baxter en Wright (200) waarschuwen voor de populariteit van het begrip 'glazen plafond'. Volgens de onderzoekers is het glazen plafond een metafoor geworden voor het analyseren van ongelijkheden tussen mannen en vrouwen op de werkvloer. De mechanismen die betrokken zijn bij het glazen plafond verschillen echter wezenlijk van mechanismen die betrokken zijn bij ongelijkheden als seksesegregatie, genderdiscriminatie etc. (Baxter en Wright, 2000). In de onderzoeken naar het glazen plafond wordt veelal gekeken naar organisatorische kenmerken die vrouwen belemmeren om in het hoogste segment terecht te komen (Cotter en Hermsen, 200).

Hoewel het glazen plafond in meerdere onderzoeken is bevestigd, zijn er genoeg vrouwen die wel de top van een organisatie bereiken. Wetenschappers spreken om deze reden van een ander probleem, ofwel 'de plakkende vloer' (Albrecht et al. 2003) (de la Rica et al. 2008) (Fang & Sakellariou 2011) (Ge et al. 2011). In contrast met het glazen plafond kan de plakkende vloer gezien worden als een situatie waar mannen en vrouwen initieel op hetzelfde niveau in een organisatie beginnen, maar er voor vrouwen geen verticale mobiliteit waar te nemen en mogelijk is vanaf het beginpunt (Booth et al., 2003). Het glazen plafond en de plakkende vloer kunnen door verschillende factoren veroorzaakt worden. Naast organisatorische factoren kunnen persoonlijke kenmerken ook een rol spelen. Persoonlijke motivatie en ambitie kan vrouwen er zelf van weerhouden om door te stromen naar een topfunctie (Van Vianen en Fischer, 2002). In de volgende paragrafen wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste factoren die een rol spelen bij de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen externe (organisatorische factoren en interne (persoonlijke) factoren. Deze splitsing in factoren is gekozen omdat deze de essentie vormt van de maatschappelijke discussie over de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties.

#### **4.5.2 Externe (organisatorische) factoren**

##### **4.5.2.1 Werving en selectie**

Het verloop van werving en selectie procedures is een mogelijke verklaring voor het geringe doorstroom van vrouwen naar topfuncties. Vanuit het gelijkheidsprincipe dienen mannen en vrouwen dezelfde procedure voor werving en selectie te doorlopen om een bestuursfunctie te kunnen uitoefenen. In de werkelijkheid is het de vraag of dit op deze manier gebeurt. In dit onderzoek wordt niet in het bijzonder gekeken naar de inhoud van de werving en selectieprocedure voor topfunctionarissen en de manier waarop deze wordt toegepast. In dit onderzoek wordt wel gekeken naar de perceptie van bestuursleden m.b.t. de toegankelijkheid van de werving en selectieprocedure, de aard van de werving en selectieprocedure, genderdiversiteit in de selectiecomités en de wijze waarop de respondenten zelf zijn geworven/geselecteerd en naar de laatste procedure waar zij betrokken bij zijn geweest.

Werving is geanalyseerd als een sleutelproces om gendersegregatie en discriminatie op de arbeidsmarkt en in organisaties te begrijpen (Curran, 1988; Collinson et al., 1990; Harris, 2002; Reskin and Roos, 1990; Teigen, 2002). In zowel rationele professionele als sociologische modellen zijn vaardigheden en functionele functievereisten belangrijke maar betwistbare elementen van het werving en selectieproces (Curran, 1988, p. 348). Uit het onderzoek van Curran (1988) blijkt dat voor de dienstensector zowel gender als een variatie van persoonlijke attributen zoals sociale en tactische vaardigheden waar gender in is ingebed, door veel werkgevers gezien worden als specifieke en functionele attributen en als vereisten voor het effectief kunnen uitoefenen van een functie.

De conceptualisering van recruiters, van kandidaten en hun selectiecriteria van aanvaardbaarheid en passendheid zijn intrinsiek aan elkaar gelinkt. Deze link is door hen geoperationaliseerd in hun perceptie van specifieke vacatures ofwel zogenaamde 'gendered jobs', banen die specifiek bestemd voor mannen of voor vrouwen. Specifieke banen afhankelijk maken van gender cultiveert zich in gender segregatie wat duidelijk zichtbaar is in de arbeidsmarkt als geheel. Uit het onderzoek blijkt dat gender een significante rol speelt in de werving en selectie van werknemers. De onderscheidende positie van vrouwen op de arbeidsmarkt ontstaat omdat zij banen krijgen die gender afhankelijk zijn en bestempeld worden als 'vrouwen banen'.

Het nadeel van deze onderscheidende positie ontstaat omdat in deze functies vaardigheden worden gebruikt die beschouwd worden als typische 'vrouwelijke vaardigheden' (Curran, 1988). Het omgekeerde kan gesteld worden voor mannen. In dit onderzoek is het interessant om na te gaan of dit ook van toepassing is op de topfuncties van CVO en andere schoolbesturen.

De aard van werving en selectieprocedures is een andere verklaring voor het lage aantal vrouwen dat doorstroomt naar hogere posities. Er is op dit moment nog weinig onderzoek gedaan naar de werving en selectieprocedures voor bestuurders in het voortgezet onderwijs, om deze reden zal in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van onderzoeksresultaten uit de toewijzing van topposities in de academische wereld en andere beroepssectoren.

Onderzoek van Van den Brink en Brouns toont aan dat gemiddeld 60 procent van de werving en selectieprocedures van Nederlandse universiteiten een gesloten karakter heeft. Dit kan nadelige gevolgen hebben voor vrouwen die minder toegang hebben tot formele en informele netwerken (Van den Brink, 2009; Van den Brink & Brouns, 2006). Het bovenstaande onderzoek is gebaseerd op twee premissen. Ten is eerste kan de aard van de werving en selectieprocedure voor vrouwen invloed hebben op de kans om de functie toegewezen te krijgen. Wervingsprocedures kunnen gedefinieerd worden als 'open' (de functie is geadverteerd in de media) of 'gesloten' (kandidaten worden geselecteerd door nominatie). Op basis van experimentele onderzoeksresultaten verwachtten Van den Brink & Brouns dat vrouwen succesvoller zullen zijn in het verwerven van het hoogleraarschap in open procedures dan in gesloten procedures (Husu, 2000; Van Balen, 2001; Benschop and Brouns, 2003). Een studie van Van Balen (2001) waarin de posities van vrouwen in de hoogste echelons van drie universiteiten in verschillende landen vergeleken zijn, laat voorzichtig zien dat een gebrek aan transparantie in wervingsprocedures gepaard gaat met weinig succes voor vrouwen.

De vooruitgang van mannen in gesloten procedures gaat waarschijnlijk samen met netwerken van mannen, wederzijdse 'support systems' en de academische sociale aanwezigheid van mannen samen met de onzichtbaarheid van vrouwen vergeleken met hun mannelijke collega's (Bagilhole and Goode, 2001; Husu, 2000). Het hebben van de juiste contacten, zowel formeel als informeel lijkt een kritieke succesfactor te zijn voor een succesvol carrière (Kemalgor and Etzkowitz, 2001; Gupta et al., 2004). Een studie over hogere management posities laat zien dat meerdere bestuurders benadrukken dat de algemene reputatie van een potentieel kandidaat belangrijker is dan de prestaties van deze persoon (Harris, 2002). Literatuur laat zien dat vrouwen het moeilijk vinden om toegang te krijgen tot deze netwerken die voor het grootste deel bestaan uit mannen die het voor het zeggen hebben (Van Balen, 2001; Harris, 2002). De tweede premisse uit het onderzoek heeft betrekking op de samenstelling van het selectiecomité voor een topfunctie. Deze samenstelling kan invloed hebben op de toewijzing van (top)functies. Een samenstelling waar meer gender gelijkheid is kan leiden tot een groter bewustzijn voor genderdiversiteit en aandacht creëren voor gender specifiek gedrag en percepties.

Vrouwen zijn duidelijk niet vertegenwoordigd in selectiecomités. The She Figures (2006) – een publicatie van de Europese Commissie over vrouwen in de wetenschap, laat zien dat de samenstelling van academische besturen in de meeste Europese landen qua gender niet in balans zijn. Er is een sterke mannelijke dominantie zichtbaar in de machtsstructuren van de wetenschap in o.a. peer panels en selectiecomités voor het hoogleraarschap. Comités geven de voorkeur aan applicanten in naaste cirkels (Khurana, 2002). Dit kan een nadelige impact hebben voor de kansen van vrouwen. Benschop and Brouns (2003) rapporteren dat verschillende selectiecomités vrouwen hebben afgewezen vanwege het gebrek aan gelijkenis met de mannen uit het selectiecomité. Aan de andere kant uit onderzoeken naar voren dat vrouwen in selectiecomités eveneens sterke genderstereotype percepties kunnen hanteren en soms zelfs een grotere 'gender bias' hebben dan mannen (Ellemers et al., 2004; Cole et al. 2004).

#### 4.5.2.2 Organisatiecultuur

Organisatiecultuur is andere mogelijke verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. De term 'organisatiecultuur' is een veelgebruikt begrip in de sociale wetenschap en heeft vele definities. Volgens Wilkins (1983) bestaat organisatiecultuur uit gangbaar gedrag en onderliggende aannames van een groep mensen in een organisatie. Schein (1985) benadrukt later dat organisatiecultuur bestaat uit veronderstellingen die aan de basis liggen van het waarnemen, denken en handelen van mensen in een organisatie.

Onderzoek van Edgar Schein (1985) is van grote invloed geweest op andere theorieën over organisatiecultuur. Volgens Cameron en Quinn (1999) refereert organisatiecultuur naar collectieve geheugens die aanwezig zijn in de organisatie bestaande uit o.a. vanzelfsprekende waarden, veronderstellingen en verwachtingen. Uit het bovenstaande onderzoek komt naar voren dat organisatiecultuur invloed heeft op de resultaten en effectiviteit van een organisatie. Organisatiecultuur bestaat uit verschillende niveaus en dimensies (Hofstede, 1986; Schein 1996).

Organisatiecultuur wordt ook beschreven in termen van masculiene en feminiene dimensies (Hofstede, 1980; Schein, 1985; Quinn, 1988). Dit is relevant voor dit onderzoek omdat deze dimensies een mogelijk effect hebben op de doorstroom van vrouwen naar topposities. De karakteristieken en consequenties van organisatiecultuur zijn systematisch beschreven en onderzocht door Maier (1999). De centrale conclusie van dit onderzoek is dat organisaties gebaseerd zijn op normen en overtuigingen die meer inherent zijn aan mannen dan aan vrouwen. Masculiene culturen bestaan uit verborgen assumpties, tactische normen en praktijken die vormen van communicatie, benadering van conflicten, beelden van leiderschap, waarden, definities van succes en goed management bevorderen die stereotiep masculien zijn (Maier, 1999; Marshall, 1984; Powell, 1999). De masculiene dimensie kan samengevat worden als de bevordering van onafhankelijkheid, hiërarchische verhoudingen, autonomie, concurrentie, taak georiënteerd en de vaststelling van status en autoriteit. De feminiene dimensie is beschreven als gericht zijn op de bevordering van relaties, balans houden tussen werk en privéleven, participatie en samenwerking binnen organisaties (Maier 1999). Omdat het grote merendeel van senior managers en bestuurders van het mannelijke geslacht is en omdat de aanname is dat mannen meer masculiene waarden hebben dan feminiene, wordt vaak betoogd dat (hogere) management (sub)culturen waarschijnlijk gedomineerd worden door mannelijke normen en waarden. In het onderstaande figuur zullen masculiene en feminiene normen en waarden schematisch worden afgebeeld aan de hand van het onderzoek van (Fischer et al, 2000). Aan de hand van dit onderzoek zal beschreven worden welke implicaties deze normen en waarden hebben voor de doorstroom van mannen en vrouwen binnen organisaties.

Tabel 5: Masculiene en feminiene normen en waarden

Masculiene normen en waarden	Feminiene normen en waarden
Competitie	Collegialiteit
Individualisme	Collectiviteit
Belang van materiele beloning	Belang van positieve feedback
Hoge prestatiedruk	Belang van persoonlijke ontplooiing
Grote tijdsinzet	Aanwezigheid van belang werk-privé balans
Belang van status, hiërarchie	Participatie en besluitvorming
Taboe op emotie en kwetsbaarheid	Expressie en delen van emotie

Bron: (Fischer et al., 2000)

De organisatiecultuur heeft invloed op de aantrekkingskracht die mensen ervaren m.b.t. het werken voor een specifieke organisatie. De aanname is dat mannen zich vaker aangetrokken tot een masculiene organisatiecultuur in vergelijking met vrouwen, dit zal later worden toegelicht in de paragraaf persoonlijke factoren. Daarnaast heeft de organisatiecultuur ook een uitsluitende functie (Fischer et al., 2000). De organisatie zal volgens Fischer et al. (2000) medewerkers selecteren met eigenschappen die passen bij de bestaande organisatiecultuur. De organisatiecultuur heeft ook invloed op verwachtingen van medewerkers. Door de organisatiecultuur kunnen duidelijke verwachtingen ontstaan over specifieke eigenschappen van een werknemer die in de organisatie hoog in aanzien staan. Op basis van deze verwachtingspatronen worden nieuwe leden geselecteerd en promoties toegewezen.

Mensen die aan de verwachtingen voldoen van de organisatie zullen worden geaccepteerd, terwijl mensen die niet aan de verwachtingen voldoen worden afgewezen. Leden van masculiene organisaties zullen om deze reden individuen selecteren met masculiene eigenschappen (Fischer et al., 2000). Een organisatiecultuur met overwegend masculiene kenmerken heeft een negatieve invloed op de doorstroom van vrouwen met overwegend feminiene kenmerken.

#### **4.5.2.3 Pipelinetheorie**

Een bekende verklaring voor de geringe doorstroom van vrouwen naar topposities is de pipelinetheorie. In deze theorie wordt gesteld dat vrouwen in aantallen en ervaring nog niet sterk genoeg vertegenwoordigd zijn om het vertrouwen van de topplaat van het maatschappelijke, politieke en bedrijfsleven te winnen. Geconcludeerd wordt dat wanneer er voldoende toestroom is van vrouwen in de 'aanlooprangen' van specifieke sectoren, zij vanzelf zullen doorstromen naar topfuncties (de Olde & Slinkman, 1999, p.34). The pipeline theorie representeert de toestroom en uitstroom van individuen in het onderwijs tot aan het moment dat het individu zich vestigt binnen een gegeven professie (Mariani 2008). In de literatuur over de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities wordt vaak aangenomen dat de voornaamste verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen wordt gevormd door het gebrek aan vrouwen die zich voorbereiden om sectoren binnen te treden die traditioneel gedomineerd worden door mannen. Als deze theorie klopt, leidt een verhoging van het aantal vrouwen in 'de pipeline', onvermijdelijk tot een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in sectoren die gedomineerd worden door mannen, met theoretisch gezien gevolgen voor de 'all male' dynamiek op de werkvloer wat resulteert tot meer gelijkheid in lonen en mogelijkheden tot promotie voor vrouwen (Konrat, Kramer & Erkut, 2008).

Onderzoeken die gebruik maken van de pipeline analogie signaleren het fenomeen van een lekkende pipeline, waar vrouwen de pipeline binnen treden maar naderhand het carrière veld verlaten vanwege zaken als persoonlijke prioriteiten, gevoelens van isolatie, gebrek aan steun en gebrek aan zelfvertrouwen (Helfat, Harris en Wolfson, 2006; Pell, 1996; White, 2006). Het lijkt erop dat hoewel het aandeel vrouwen op de arbeidsmarkt steeds groter wordt, de pipelines in bepaalde carrièrevelden toch nog gesegregeerd blijven op basis van gender. Volgens Evetts (2000) kan dit toegeschreven worden aan systematische culturele and structurele determinanten. Prevalente historische gender-rol stereotypen schrijven voor dat bepaalde banen en functies zoals managementposities in de wetenschap en techniek, beschouwd worden als "mannen banen". Andres en Adamuti-Trache (2007) signaleerden dat hoewel het aantal vrouwen die een academische opleiding volgen toeneemt, studenten toch nog wijd gesegregeerd zijn m.b.t. de studiekeuzes die zij maken.

In de onderwijssector is een sterke oververtegenwoordiging van vrouwen waar te nemen, in hoeverre de pipelinetheorie zichtbaar is in deze sector en van invloed is op de percepties m.b.t. deskundigheid en bestuurservaring van mannen en vrouwen binnen deze sector en de doorstroom van vrouwen naar topposities is daarom interessant om te onderzoeken.

#### **4.5.3 Persoonlijke factoren**

##### **4.5.3.1 Organizational culture preferences**

In de vorige paragraaf zijn verschillende onderzoeken m.b.t. uitsluitingsmechanismen voor vrouwen besproken. Dat wil niet zeggen dat vrouwen uitsluitend slachtoffers zijn van dominante culturen, vrouwen zijn ook eigenaren van hun carrières. Zij hebben hun eigen motivaties, wensen en voorkeuren op het gebied van werk in een bepaalde cultuur en voelen zich daarom meer of minder aangetrokken tot specifieke organisatieculturen.

Self-selection in termen van motieven, voorkeuren en zelfbeelden die invloed hebben op beslissingen op het gebied van carrière kunnen net zo veel invloed hebben op de carrières van vrouwen als selectie door anderen. Verschillende onderzoekers hebben het belang van self-selection benadrukt. Schneider (1987) heeft beschreven dat werknemers zich in verschillende mate aangetrokken voelen tot een bepaalde werkomgeving als gevolg van de congruentie tussen de karakteristieken van die omgeving en de karakteristieken van de betreffende persoon.



Een grote hoeveelheid onderzoek onderschrijft dit idee door te laten zien dat mensen zich aangetrokken voelen tot organisaties en banen die congruent zijn met hun eigen voorkeuren (Holland, 1997; Lievens et al., 2001). Uit een studie van Kulik (2000) blijkt dat vrouwen waarschijnlijk eerder een masculine-typed banen zullen afwijzen dan mannen.

Bovendien laat onderzoek op het gebied van de fit tussen persoon en organisatie zien dat een adequate match tussen de voorkeuren van mensen en de betreffende functie en werkomgeving belangrijk is voor tevredenheid met de baan, betrokkenheid en welzijn van werknemers (van Vianen 2000).

Soortgelijk onderzoek op het gebied van self-stereotyping (Haslam, 2001), laat zien dat individuen de neiging hebben om andere groepen als homogeen te zien op basis van maatschappelijke stereotypingen en hun eigen ervaringen met leden van andere groepen. Bovendien is het waarschijnlijker dat zij zichzelf percipiëren als prototypisch voor hun groep (self-stereotyping). Een gevolg hiervan kan zijn dat vrouwen onderscheid maken tussen hun eigen karakteristieken en karakteristieken die zij toeschrijven aan bijvoorbeeld de groep managers (gedomineerd door mannen) en daarom aannemen dat er een mis match is tussen zichzelf en de leden van de management groep. Deze vorm van self-stereotyping kan effect hebben op het zelfbeeld van vrouwen op het gebied van waar zij toe in staat zijn, wat invloed kan hebben op de richting die zij geven aan hun carrière (Markus & Nurius, 1986). Samenvattend kan gesteld worden dat self-selection processen waarschijnlijk een rol kunnen spelen in de ontwikkeling van carrières en hiermee een verklaring kan geven voor de relatieve afwezigheid van vrouwen in hogere management en topfuncties.

In relatie tot het bovenstaande richtten van Vianen et al. (2002) zich op de vraag wat mannen en vrouwen aantrekkelijk of storend vinden in een organisatiecultuur en hoe deze culture preferences, effect hebben op de ambitie voor (hogere) management functies. Organizational culture preferences zijn voor een deel gebaseerd op eerdere ervaringen en persoonlijke kenmerken. Mensen die zichzelf een hoog ambitie niveau toekennen, zullen bijvoorbeeld de voorkeur geven aan een competitieve omgeving in vergelijking met mensen die zichzelf als minder ambitieus zien. Mannen en vrouwen zijn gesocialiseerd in verschillende rollen (Eagly, 1978; Eagly & Woord, 1991), met als gevolg dat er verschillen ontstaan in gender identiteit. Op basis hiervan ontwikkelden en bevestigden van Vianen et al. (2002) de hypothese dat mannen en vrouwen verschillen op het gebied van organizational culture preferences. Het is waarschijnlijk dat mannen zich meer aangetrokken voelen tot een meer competitieve en resultaatgerichte organisatiecultuur dan vrouwen. Desalniettemin zijn culture preferences ook geworteld in specifieke rollen die individuen bekleden in organisaties. De culturele preferences die geassocieerd zijn met specifieke functies en rollen kunnen de verschillen op het gebied van gender overstijgen. Zo is er bijvoorbeeld sterk empirisch bewijs dat de rol van de manager meer geassocieerd wordt met masculiene waarden en karakteristieken dan de feminiene variant (Powell, 1993). Van managers wordt aangenomen dat zij rationeel, daadkrachtig en ambitieus zijn (Collinson & Hearn, 1996; Schein et al., 1996), onafhankelijk van gender. Dit onderzoek wordt ondersteund door verschillende andere onderzoeken die laten zien dat mannelijke managers veel overeenkomsten vertonen met vrouwelijke managers. In hun meta analyse ontdekten Eagly en Johnson (1990) dat er slechts kleine verschillen zijn tussen de managementstijlen van mannen en vrouwen. Een soortgelijk patroon is gevonden voor persoonlijke karakteristieken van mannelijke en vrouwelijke managers (Bartram, 1992). Vrouwen die een hogere managementpositie bereiken, lijken vaak op mannen in hun persoonlijkheid en gedragskarakteristieken (Hare et al., 1997).

Deze bevindingen suggereren dat managers een sterkere voorkeur hebben voor een masculiene cultuur dan werknemers met een non-management functie. Culture preferences kunnen richting geven aan carrière keuzes omdat zij effect hebben op de motieven om een carrière in het hoger management na te streven. Afgezien van de juiste competenties, hebben individuen een sterke motivatie en interesse nodig voor een opwaartse carrière. Wanneer een individu gebrek heeft aan deze ambitie of wanneer zij geen extra moeite willen doen voor hun carrière, is de kans klein dat zij gezien zullen worden als een potentiële kandidaat voor een hogere management functie. Masculiene culture preferences in het bijzonder, kunnen van invloed zijn op de motivatie van werknemers voor vooruitgang in hun carrières.

Van Vianen et al. (2002) tonen aan dat managers een grotere voorkeur hebben voor organizational cultures die masculiene waarden benadrukken dan non-managers. Uit het onderzoek blijkt ook dat mannen en vrouwen verschillen op het gebied van masculiene culturele normen en waarden.

Mannen geven in vergelijking met vrouwen meer voorkeur aan competitie, inspanning en werkdruk, deze verschillen op het gebied van gender namen in het onderzoek echter af op managementniveau. Wanneer vrouwen aan het begin stonden van hun carrière, gaven zij aan zich minder aangetrokken te voelen tot masculiene organizational cultures dan mannen, echter blijkt dat wanneer zij een managementpositie bereiken, de organizational culture preferences van vrouwen weer meer overeenkomen met mannen.

Een verklaring voor dit resultaat zou kunnen zijn dat vrouwen hun organizational culture preference hebben aangepast aan de bestaande organisatiecultuur tijdens hun carrières. Dit impliceert dat, alleen de vrouwen die de capaciteit hebben om hun culture preferences aan te passen aan de dominante culturele waarden, geselecteerd worden voor (hogere) management/leiderschap posities. Van Vianen et al. (2002) stellen ook een alternatieve verklaring voor, namelijk dat culture preferences van vrouwen die managementposities verwerven al verschillen van andere vrouwen aan het begin van hun carrière. Vanaf het begin van hun carrière en opwaarts kan het zijn dat deze vrouwen zich meer aangetrokken voelden tot masculiene waarden, met als resultaat dat beslissingen op het gebied van hun carrière nemen die overeenkomen met deze voorkeuren.

Deze bevindingen zijn relevant voor deze thesis omdat de relatie tussen de werkomgeving en dominante organizational culture van topfuncties in het voortgezet onderwijs en de culture preferences van vrouwen m.b.t. dit type werk een verklaring kan vormen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in toplaag van het voortgezet onderwijs.

#### **4.5.3.2 Selfefficacy & Selfesteem**

Volgens Bandura (1986) is zelfeffectiviteit de beoordeling van mensen m.b.t. hun eigen capaciteiten om werkwijzen te organiseren en uitvoeren die nodig zijn om aangewezen prestaties te bereiken (p.391). Op de werkvloer kan zelfeffectiviteit worden gezien als de gepercipieerde mate van competentie die individuen ervaren m.b.t. het volbrengen van een specifieke taak of reeks van werkzaamheden in relatie tot een betreffende baan.

Vele onderzoeken demonstreren dat zelfeffectiviteit positief gerelateerd is aan het formuleren van doelen, leren, inspanningsniveau en prestatieniveau (Bandura & Locke, 2003; Kanfer, 2005; Stajkovic & Luthans, 1998; Zhao, Seibert, & Hills, 2005). Het vermogen tot het beoordelen van de eigen capaciteiten is voor een groot deel gebaseerd eigen ervaringen, leren van anderen, evaluaties van anderen, prestaties van soortgelijke mensen en positieve bevestiging krijgen van een persoon met een hogere status (Bandura, 1997). Individuen met een hoge mate van zelfeffectiviteit hebben doorgaans een stevige fundering van ervaring m.b.t. het leveren van prestaties die zij gebruiken om taken te volbrengen. Zo blijkt bijvoorbeeld dat highperformers hoog scoren op zelfeffectiviteit (Richard, Diefendorff, & Martin, 2006). Zelfeffectiviteit heeft geen voorspelbare route omdat het gebaseerd is op persoonlijke ervaringen en cultureel bepaald is. Buchanan & Selmon (2008) tonen aan dat mannen een hogere mate van zelfeffectiviteit ervaren in vergelijking met vrouwen, dit verschil is echter niet universeel (Stevens et al., 1993). Hoewel de beoordeling van zelfeffectiviteit, effect heeft op carrières van zowel mannen als vrouwen, heeft de aanhoudende & huidige positie van de vrouw mogelijk invloed op verschillen in verwachting m.b.t. zelfeffectiviteit tussen mannen en vrouwen. Vanuit dit perspectief kunnen lage of zwakke verwachtingen m.b.t. zelfeffectiviteit gezien worden als interne barrières die gemanifesteerd zijn in carrière-gerelateerd gedrag.

Selfefficacy kan samenhangen met de mate van selfesteem die een individu ervaart. Selfesteem ofwel zelfverzekerdheid is de beoordeling van de waarde die een individu aan zichzelf toekent. Rosenberg, Schooler, Schoenbach, & Rosenberg, 1995). Selfesteem kan bekeken worden op een algemeen (global) of een meer specifiek niveau. Global selfesteem is één van de meest onderzochte psychologische constructen op het gebied van core self evaluation traits (Salmela-Aro & Nurmi, 2007).

Psychologen, psychiaters, sociologen etc., hebben selfesteem geïdentificeerd als een factor die invloed heeft op motivatie, carrière aspiraties, succesvolle onderwijsresultaten, tevredenheid op het werk en met mentale en fysieke gezondheid (Baumeister, Campbell, Krueger, & Vohs, 2003).

Uit een nadere inspectie van verschillende onderzoeken, blijken de onderzoeksresultaten m.b.t. gender en selfesteem tegenstrijdig van aard. Zo hebben vele onderzoekers aangetoond dat mannen hoger scoren op standaard metingen van selfesteem dan vrouwen (Allgood-Merten & Stockard, 1991; Feather, 1991; Fertman & Chubb, 1992), waar andere onderzoekers geen verschil hebben gevonden en weer andere onderzoeken aantoonde dat vrouwen een hoger niveau van selfesteem aangeven dan mannen (Connell, Spencer, & Aber, 1994; Ma & Leung, 1991). Deze fundamentele verschillen in onderzoeksresultaten motiveerde Kling, Hyde, Showers, & Buswell (1999) een meta-analyse te doen betreffende genderverschillen en selfesteem.

De bovengenoemde auteurs toonden aan dat over het algemeen de mate van selfesteem stijgt tijdens de jonge kindertijd en lager wordt tijdens de adolescentie. Selfesteem stijgt weer tijdens (jonge) volwassen jaren en blijft stijgen tot een middelbare leeftijd en daarna weer daalt op senioren leeftijd. Dit traject maken zowel mannen als vrouwen mee, de mate van selfesteem van vrouwen is echter in iedere levensfase iets lager dan dat van mannen. Eerdere meta-analyses m.b.t. dit onderwerp toonden soortgelijke onderzoeksresultaten aan, ofwel consistente maar kleine verschillen in selfesteem in het voordeel van mannen (Feingold, 1994; Maccoby & Jacklin, 1974; Hall, 1984). De mate van selfefficacy/selfesteem die vrouwen ervaren kan een persoonlijke belemmering vormen voor het beoefenen van een topfunctie en kan hiermee een deel van de verklaring vormen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities in het voortgezet onderwijs.

#### **4.5.3.3 De keuze voor gezin & huishouden**

Uitdagingen op het gebied van de balans tussen werk en privéleven kunnen een grote impact hebben op het leven van een vrouw en kan bijdragen aan het zogenaamde glazen plafond fenomeen. Vrouwen zijn over het algemeen primaire zorgdragers voor kinderen en ouderen. Zo komt het vaak voor dat er aannames worden gedaan m.b.t. de beschikbaarheid van vrouwen om te werken zonder inmenging van zorg gerelateerde verantwoordelijkheden (Sheridan, 2004).

Sommige organisaties houden rekening met zorgtaken en bieden mogelijkheden aan om het werk en de zorgtaken te combineren, maar er zijn ook organisaties die dit niet doen, in het bijzonder wanneer het gaat om hogere posities. Als een mogelijke oplossing om deze werelden te verenigen kan het voorkomen dat vrouwen ervoor kiezen om minder uren te werken dan mannen om tijd te kunnen doorbrengen met het gezin en de familie. Dit is bijzonder evident in Nederland waar parttime werk een sleutelkenmerk is van de arbeidsmarkt. De officiële definitie voor deeltijd werk in Nederland, uitgedrukt in tijd is 35 uur of minder (CBS, 2010). De grote meerderheid van werkende vrouwen (74%) en zelf 88 procent van werkende vrouwen met kinderen die jongeren zijn dan 11 jaar oud (Portegijs, 2009), maar ook een significant aandeel mannen (22%), werkt 35 uur of minder (Merens et al., 2011). Hoewel de normen m.b.t. werkende moeders veranderd zijn sinds 1980, worden vrouwen nog steeds gezien als de primaire zorgdragers voor kinderen. Fulltime werk is voor vaders echter geen probleem volgens de Nederlandse ideologie van moederschap, waar lange werkdagen voor moeders niet geaccepteerd zijn door een groot deel van de Nederlandse bevolking (Van Engen et al., 2009). Het anderhalf verdienmodel, waarin mannen fulltime werken en vrouwen parttime is nog steeds actueel en dominant in Nederland (Merens et al., 2011). Volgens het CBS (2013) is de zorg voor het gezin of huishouden de voornaamste reden waarom vrouwen een deeltijdbaan kiezen, bijna de helft van de vrouwen met een deeltijdbaan gaf aan hier om deze reden voor te hebben gekozen.

Noties m.b.t. gender en het aantal uren dat men werkt worden met elkaar geassocieerd met als gevolg impliciete verwachtingen over ambitie (Taskforce DeeltijdPlus, 2010). In het bijzonder onder senior rangen binnen organisaties worden vraagtekens gezet bij de toewijding en prestaties van deeltijdwerkers. Deeltijdwerkers worden vaak gezien als mensen zonder idealen, weinig betrokkenheid hebben bij de organisatie en niet ambitieus zijn m.b.t. hun carrières (Dick and Hyde, 2006; Mescher, 2011). Desalniettemin zijn er vaak ook bedenkingen m.b.t. de ambitie van vrouwen die wel fulltime werken (Benschop et al., 2009).

Powell (1994) merkte op dat een toppositie doorgaans grote verantwoordelijkheid met zich mee brengt, veel tijd kost en druk oplegt, met uiteindelijke aanzienlijke offers die in het persoonlijk leven worden gemaakt. Dit kan als gevolg hebben dat vrouwen minder vaak dan mannen bereid zijn, om deze ingrijpende beslissing te maken omdat zij tijd wil doorbrengen met hun kinderen en familie of de benodigde verantwoordelijkheid simpelweg niet willen dragen.

Laufer (2003) beschrijft dat de verschillende behoeften die vrouwen hebben ervoor zorgen dat vrouwen een glazen plafond voor zichzelf creëren. Geconfronteerd met het feit dat er vele vrouwen zijn die een succesvolle carrière combineren met het hebben van kinderen is het wellicht niet afdoende om te praten over de keuze van vrouwen voor gezin en huishouden als de reden voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities.

#### 4.6 Conceptueel model

Door de enorme hoeveelheid en complexiteit van mogelijke oorzaken, gevolgen, invloedrijke factoren (de 'variabelen') en causale verbanden was het noodzakelijk een afbakening aan te brengen in mijn onderzoek. Binnen het kader van de beschikbare tijd en middelen was het onmogelijk de centrale vraagstelling in al zijn verbanden en gevolgen te onderzoeken. Dit onderzoek pretendeert dan ook geen volledige verklaring te geven voor dit ingewikkelde vraagstuk, hooguit een partiële weergave van de werkelijkheid.

Uit het theoretisch kader is het conceptueel model afgeleid. In dit onderzoek zijn een aantal invloedrijke factoren geselecteerd. In het conceptueel model zijn de voor dit onderzoek relevante theoretische concepten en begrippen met elkaar in verband gebracht en schematisch weergegeven (figuur 2.7.1). Het conceptueel model vormt de leidraad voor het methodologische en empirische gedeelte van dit onderzoek en aan de hand van dit model wordt de centrale vraagstelling geanalyseerd.

In het conceptueel model staat de vertegenwoordiging van vrouwen topposities in het voortgezet onderwijs centraal, omdat onderzocht wordt welke factoren hier invloed op hebben en daarmee een mogelijke antwoord kunnen vormen voor de centrale vraagstelling van dit onderzoek. De vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs is om deze reden de *afhankelijke variabele*. De geselecteerde factoren vormen de *onafhankelijke variabelen*, aangezien in dit onderzoek wordt gekeken naar mogelijke verbanden tussen de factoren en de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities in het voortgezet onderwijs. De geselecteerde factoren kunnen zowel belemmerende als bevorderende factoren voor de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities, aangezien de ontdekking van belemmerende factoren de spiegel kunnen zijn voor de bevorderende factoren. Om deze reden zijn de factoren neutraal geformuleerd.

In de factoren die invloed kunnen hebben op de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities in het voortgezet onderwijs is onderscheid gemaakt tussen externe en interne factoren. De externe factoren zijn op het niveau maatschappelijke invloeden en organisaties, de interne factoren zijn op het niveau van het individu en mogelijke persoonlijke obstakels. In dit onderzoek zal uiteindelijk de interactie van beide categorieën factoren in relatie tot de afhankelijke variabele worden bestudeerd. Zowel de externe als interne factoren zullen worden bekeken vanuit het perspectief van de respondenten uit dit onderzoek, ofwel vanuit het perspectief van topfunctionarissen uit het voortgezet onderwijs. Uit het theoretisch kader zijn de volgende factoren afgeleid. In de methode van dit onderzoek zullen de onderstaande factoren worden geoperationaliseerd zodat duidelijk wordt hoe de factoren onderzocht zullen worden in de setting van dit onderzoek.

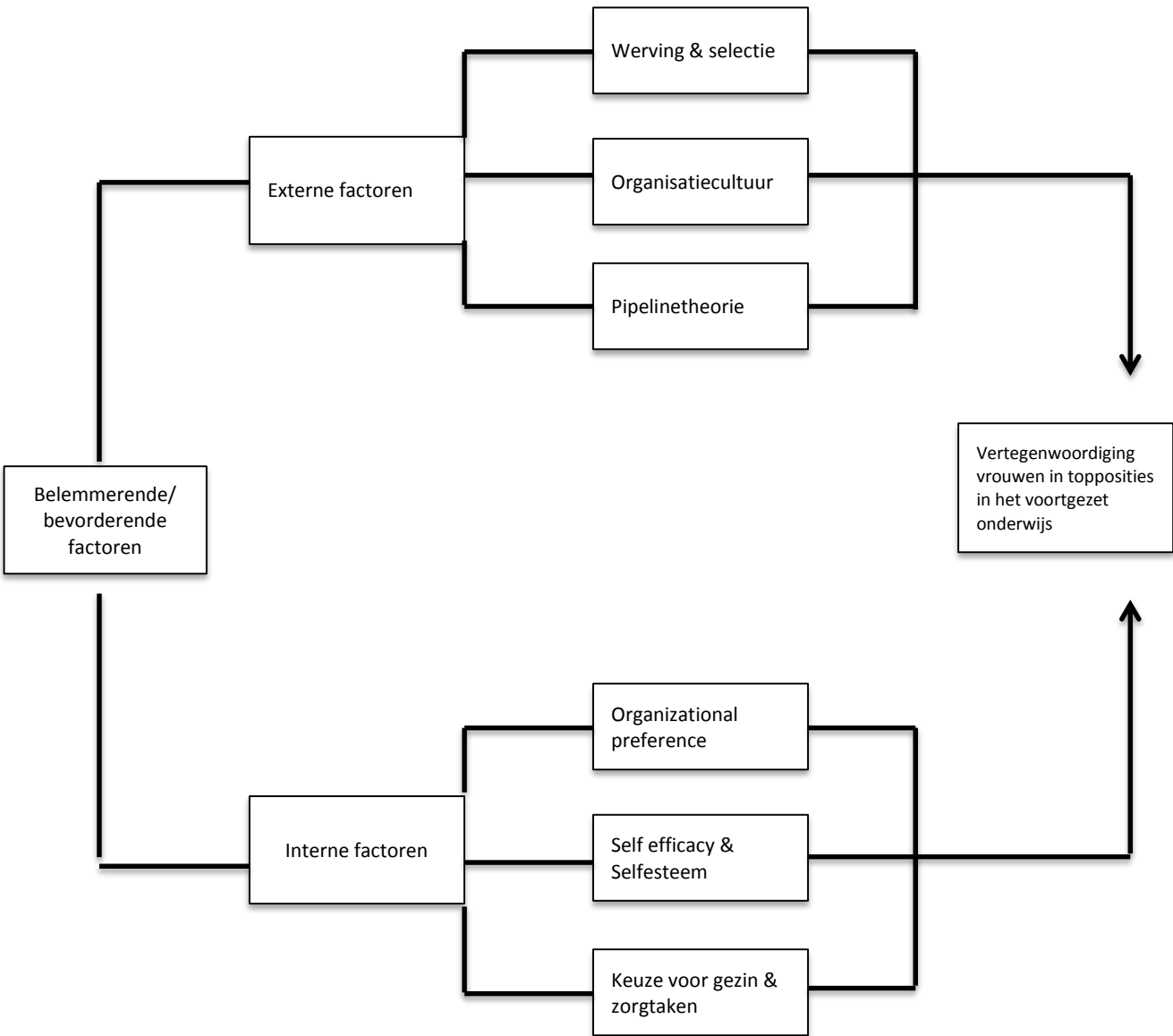
##### Externe (organisatorische factoren)

- Werving en selectie
- Organisatiecultuur
- Pipelinetheory

##### Interne (persoonlijke factoren)

- Organizational culture preference
- Selfefficacy
- Keuze voor gezin & zorgtaken

Figuur 8: Conceptueel model



## 4. Onderzoeksmethodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van dit onderzoek uiteengezet. In paragraaf 3.1 wordt allereerst toegelicht welke onderzoeksmethode is gebruikt. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 de selectie van de betrokken respondenten beschreven en de wijze waarop de interviews zijn afgenomen. In paragraaf 3.3 zijn de begrippen uit het theoretisch kader geoperationaliseerd. Tot slot wordt in paragraaf 3.4 toegelicht op welke wijze de onderzoeksgegevens geanalyseerd en verwerkt zijn.

Het is van belang, met het oog op de betrouwbaarheid en validiteit de stappen die genomen zijn in het onderzoek nauwkeuring te beschrijven. Op deze manier kan de lezer de keuzes volgen die de onderzoeker heeft gemaakt en daar kritisch bij zijn. Voor de lezer moet het mogelijk zijn om de weg van onderzoeksvragen naar conclusies te kunnen volgen. In dit hoofdstuk beschrijf ik niet alleen hoe het onderzoeksproces is verlopen maar ook wat goed en fout is gegaan en wat dit betekent voor de kwaliteit van de verzamelde data van dit onderzoek.

### 4.1 Methodologische verantwoording

Onderzoek naar de verklaringen m.b.t. vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs is relatief jong, waardoor de theorievorming die afgestemd is op deze specifieke sector nog vrij onderontwikkeld is. Ondanks belangrijke kwantitatieve bijdragen van o.a. Genugten (2014) & Turkenburg (2008), m.b.t. het werkveld van topfunctionarissen in het voortgezet onderwijs, is er nog geen wetenschappelijk onderzoek verricht naar verklaringen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs. Hierdoor vraagt dit object van onderzoek om een exploratieve benadering om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van het betreffende onderzoeksterrein en in te vullen waar dat terrein eerder nog grotendeels aan onderzoeksresultaten ontbreekt. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verwerven in de belemmeringen en mogelijkheden die vrouwen ondervinden in de doorstroom en verwerving van topfuncties in het voortgezet onderwijs. De nadruk wordt in dit onderzoek om deze reden gelegd op exploratief kwalitatief onderzoek. Ervaringen en percepties staan hierbij centraal om beter inzicht te krijgen op mogelijk impliciete en expliciete processen die de ondervertegenwoordiging in stand houden. Hierbij gaat het om kwalitatief onderzoek, om in diepte en interpretatief, inzichten te verwerven uit de sociale werkomgeving van de betrokken onderzoeksgroep.

De eerder genoemde kwantitatieve bijdragen waren zeer behulpzaam voor het theoretisch kader van dit onderzoek, de resultaten op het gebied van de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs zijn echter verworven van schoolbesturen die zelf gekozen hebben mee te werken aan de betreffende onderzoeken. Om een meer algemeen en onafhankelijk beeld te geven van de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in de sector, is voor dit onderzoek (steekproefsgewijs) zelf de vertegenwoordiging in kaart gebracht aangezien er nog geen betreffende gegevens beschikbaar zijn voor de gehele sector. Hoewel het kaart brengen van de betreffende gegevens van de gehele sector in het kader van de betrouwbaarheid van de gegevens de voorkeur heeft, was dit gezien de beschikbare tijd helaas geen mogelijkheid.

Met behulp van een digitale steekproefcalculator (streekproefcalculator, 2015) is de onderzoekspopulatie van 348 schoolbesturen ingevuld. Het resultaat van de calculator met een betrouwbaarheidsniveau van 90 bleek 153 schoolbesturen te zijn. Gezien de beschikbare tijd voor dit onderzoek is uiteindelijk gekozen voor de selectie van 100 schoolbesturen, met gevolgen voor het betrouwbaarheidsniveau. Geprobeerd is om de gevolgen voor het betrouwbaarheidsniveau deels te compenseren door de resultaten te confronteren met de bovengenoemde onderzoeksresultaten en hierbij te kijken naar overeenkomsten en verschillen. Bij de presentatie van de empirische resultaten zal hier nader op in worden gegaan. Ter bevordering van de betrouwbaarheid van het onderzoek is gekozen voor enkelvoudige aselecte steekproef, ofwel ieder schoolbestuur een even grote kans te geven om in de steekproef te komen. Op de website van Dienst Uitvoering Onderwijs is voor alle sectoren in het voortgezet onderwijs een overzicht te vinden van schoolbesturen, zo ook voor het voortgezet onderwijs. De schoolbesturen zijn verwerkt in een Excel bestand waarin alle schoolbesturen met hun relevante gegevens in een willekeurig overzicht staan. De nummering van het overzicht is gebruikt bij de selectie van de schoolbesturen uit de onderzoekspopulatie.

Om dit mogelijk te maken is wederom gekozen voor een digitaal hulpmiddel, namelijk de website ethologie.nl, (randomgetallen generator, 2015).

Na de invulling van de relevante gegevens zijn de geselecteerde getallen gebruikt om de schoolbesturen te selecteren uit de nummering van het bovenstaande overzicht. Na de aselecte werving van schoolbesturen is aan de hand van de websites van de betreffende schoolbesturen de volgende gegevens in kaart gebracht.

- Aantal scholen van het schoolbestuur
- Denominatie
- Vestigingsplaats
- Het aantal topfuncties
- Het aantal vrouwen in deze topfuncties

In het hoofdstuk van de empirische resultaten zullen deze gegevens worden gepresenteerd en worden geconfronteerd met de onderzoeksresultaten van Genugten (2014) & Turkenburg (2008). De resultaten uit de steekproef zullen uiteindelijk (wel of niet) in verband gebracht kunnen worden met resultaten uit de interviews.

#### **4.2 Selectie respondenten & afname interviews**

Potentiële respondenten zijn op basis van hun bestuurlijke/top positie in kaart gebracht. De onderzoeksgroep is dus niet steekproefsgewijs geselecteerd, maar op basis van hun functie binnen het schoolbestuur. In totaal zijn in overleg met mijn begeleider 13 interviews afgenomen, wat voor dit kwalitatieve onderzoek (in de tijd die ervoor beschikbaar was) een redelijk representatieve hoeveelheid onderzoeksmateriaal heeft opgeleverd. Bij de selectie van mogelijke respondenten waren een aantal criteria van belang. De eerste was logischerwijs de bereidheid om deel te nemen aan dit onderzoek. Omdat dit onderzoek gaat over de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs, was het van belang dat de respondent bij voorkeur een vrouw was met een top (bestuurlijke) functie. Vervolgens is gekeken naar schoolbesturen in de regio Rotterdam om het CVO te vergelijken met schoolbesturen in dezelfde regio. In de researchfase van dit onderzoek kwam ik via Charter Talent een de Top, een schoolbestuur tegen die een prijs hebben gekregen van de Charter voor hun diversiteitsbeleid. Omdat diversiteitsbeleid in dit onderzoek een indicator is van de organisatiecultuur van het schoolbestuur, was een interview met dit schoolbestuur van toegevoegde waarde voor dit onderzoek. Om de invloed van het doel en perspectief van het onderzoek te vergoten is contact opgenomen met sectororganisatie van het voortgezet onderwijs, ofwel de VO-raad. Uit het bestuur van de VO-raad zijn potentiële leden geselecteerd met bestuurlijke ervaring in het voortgezet onderwijs, voor een tweeledig perspectief op het vraagstuk. Mijn dank gaat uit naar meneer de Witt, directeur van de VO-academie voor zijn hulp bij het benaderen en uitnodigen van de potentiële respondenten uit zijn organisatie.

De werving van de respondenten heeft plaatsgevonden door het versturen van een introductiemail met een persoonlijke uitnodiging voor het interview. In de meeste gevallen kon in dezelfde week een afspraak worden gemaakt voor een interview. Er zijn ook schoolbesturen die duidelijk hebben gemaakt niet te willen meewerken aan het onderzoek. Mijn dank gaat uit naar de voorzitter Raad van Bestuur van CVO, meneer Post, die een aantal geselecteerde respondenten persoonlijk heeft gevraagd te willen meewerken aan mijn onderzoek en mij van het idee heeft voorzien om het perspectief van een werving en recruitmentbureau voor topfuncties in het voortgezet onderwijs te betrekken in mijn onderzoek. Ook deze respondent wilde op een persoonlijke uitnodiging van meneer Post meewerken aan het onderzoek. In totaal zijn 18 respondenten uitgenodigd voor het interview, waarvan 13 bereid bleken tot het geven aan een interview. Uiteindelijk is gebruik gemaakt van de gegevens van 12 respondenten i.v.m. digitaal dataverlies. In het hoofdstuk met de empirische bevindingen van dit onderzoek is een overzicht met de betrokken respondenten te vinden. Gezien de drukke agenda's van de betrokken respondenten is in goed overleg met de secretaresses van de betrokkenen gekozen voor een interview van één uur.

In dezelfde tijd als de werving van respondenten ben ik aan de slag gegaan met het formuleren van de interviewvragen aan de hand van de onderzoeksvragen en de begrippen uit het theoretisch kader. Om de begrippen te operationaliseren is een tabel opgesteld waarin de begrippen eerst zijn omgezet in theoretische dimensies ofwel in termen van externe en interne belemmerende/bevorderende factoren voor de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties.

Vervolgens zijn bijbehorende begrippen omgezet in meetbare indicatoren en tot slot verwerkt en geformuleerd tot interviewvragen. In de volgende paragraaf van dit hoofdstuk is het schema met de operationalisering van de begrippen weergegeven. Gezien de kwalitatieve aard van dit onderzoek is gekozen voor een structuur van open en neutrale vragen zodat de respondent alle ruimte kreeg om de eigen realiteit te beschrijven, met zo min mogelijk theoretische suggesties van de onderzoeker of eventuele sociaal wenselijke ‘verkleuring’. Alle interviews zijn met toestemming van de respondenten digitaal opgenomen.

#### 4.3 Operationalisatie begrippen conceptueel model

Dit onderzoek is gebaseerd op de deductieve methode. Voorafgaand aan het verzamelen en verwerken van resultaten is een theoretisch kader opgesteld. Op deze manier kunnen de waarnemingen in het onderzoek in een verklarend perspectief worden geplaatst en wordt tegelijkertijd richting aan het empirisch onderzoek gegeven. Uit het theoretisch kader is het conceptueel model afgeleid. Aan de hand van de genoemde factoren uit dit model en de operationalisatie hiervan zijn de vragen voor de interviews geformuleerd. In deze paragraaf vindt de operationalisatie van de theoretische concepten plaats die in het conceptueel model zijn weergegeven. Hierbij wordt eerst ingegaan op de externe factoren, te beginnen met het concept werving en selectie, vervolgens op organisatiecultuur en tot slot de pipelinetheorie. Daarnaast wordt ook ingegaan op de interne factoren uit dit onderzoek, te beginnen met het concept organizational culture preference, vervolgens op selfefficacy & en tot slot de keuze voor gezin en zorgtaken.

#### Externe factoren

##### Werving & Selectie

Voor de factor werving wordt gekeken naar de aanwezigheid van een wervingsprocedure, of er sprake is van open of gesloten werving, van welke wervingskanalen gebruik wordt gemaakt en de wijze waarop de respondent is geworven voor de topfunctie die hij/zij nu bekleedt. Gesloten werving en selectieprocedures hebben volgens Van den Brink & Brouns (2006) nadelige gevolgen voor de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities op Nederlandse universiteiten. In dit onderzoek zal deze relatie geëxploreerd worden in het voortgezet onderwijs. Voor de factor selectie wordt in dit onderzoek gekeken naar de aanwezigheid van een selectieprocedure, aandacht voor genderdiversiteit in selectiecomités en tot slot de wijze waarop selectie voor topfunctie plaatsvindt. Uit onderzoek van (Benschop & Brouns, 2003) blijkt dat (gebrek aan) genderdiversiteit invloed op heeft de selectie van vrouwen, in dit onderzoek zal deze relatie worden getoetst. Aan de hand van de bovengenoemde indicatoren zal gekeken worden naar de relatie tussen werving, selectie en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in de schoolbesturen van de respondenten.

##### Variabelen werving en selectie

##### Indicatoren

Variabelen werving en selectie	Indicatoren
Wervingsprocedure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aan/afwezigheid wervingsprocedure</li> <li>• Open/gesloten wervingsprocedure</li> <li>• Wervingskanalen</li> </ul>
Selectieprocedure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aan/afwezigheid selectieprocedure</li> <li>• Aan/afwezigheid aandacht voor genderdiversiteit in selectiecomités</li> <li>• Verloop van selectieproces</li> <li>• Selectieproces van de eigen benoeming</li> </ul>



## Organisatiecultuur

Voor de factor organisatiecultuur wordt gekeken naar eigenschappen/vaardigheden die respondenten als leden van hun organisatie belangrijk vinden voor een topfunctie in het voortgezet onderwijs. Hier is naar gekeken omdat uit onderzoek van Maier (1999) blijkt dat normen en overtuigingen van organisaties meer inherent zijn aan mannen dan aan vrouwen. Organisationscultuur kan een uitsluitende functie hebben omdat medewerkers eigenschappen zoeken die passen bij de bestaande organisatiecultuur. Omdat het grote merendeel van senior managers en bestuurders van het mannelijke geslacht is en omdat de aanname is dat mannen meer masculiene waarden hebben dan feminiene, wordt vaak betoogd dat (hogere) management (sub)culturen waarschijnlijk gedomineerd worden door mannelijke normen en waarden. Leden van masculiene organisaties zullen om deze reden individuen selecteren met masculiene eigenschappen (Fischer et al., 2000). Een organisatiecultuur met overwegend masculiene kenmerken heeft een negatieve invloed op de doorstroom van vrouwen met overwegend feminiene kenmerken.

### Variabelen Organisationscultuur

### Indicatoren

Variabelen Organisationscultuur	Indicatoren
Organisationscultuur  (Masculiene en feminiene) eigenschappen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gangbaar gedrag/ onderliggende aannames van mensen in de organisatie m.b.t. topfuncties (benodigde) karaktereigenschappen/kenmerken/vaardigheden voor een topfunctie</li></ul>
Dominante organisatiecultuur / aanwezigheid old boys network	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zoeken naar medewerkers met eigenschappen die passen bij de bestaande organisatiecultuur</li></ul>
Opwaartse mobiliteitsmogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mogelijkheden tot doorgroei</li><li>• Initiatieven ter bevordering genderdiversiteit</li></ul>

## Pipelinetheory

Voor de factor, pipelinetheorie wordt gekeken naar de toestroom/ervaring van vrouwelijke kandidaten voor topfuncties in het voortgezet onderwijs. In de literatuur over de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities wordt vaak gesteld dat vrouwen in aantallen en ervaring nog niet sterk genoeg vertegenwoordigd zijn om het vertrouwen van de toplaag van het maatschappelijke, politieke en bedrijfsleven te winnen. Als deze theorie klopt, leidt een verhoging van het aantal vrouwen in 'de pipeline' tot een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in sectoren die gedomineerd worden door mannen (Konrat, Kramer & Erkut, 2008). In het voortgezet onderwijs is in de docentenlaag van scholen een oververtegenwoordiging van vrouwen waar te nemen, in dit onderzoek zal gekeken worden of dit zich vertaalt in vrouwelijke potentiële kandidaten die solliciteren voor topfuncties in het voortgezet onderwijs en naar de (gepercipieerde) ervaring die vrouwen opbouwen/hebben voor een topfunctie.

### Variabelen Pipelinetheory

### Indicatoren

Variabelen Pipelinetheory	Indicatoren
Toestroom van vrouwen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relatieve aantallen/ ervaring van vrouwelijke potentiële kandidaten voor topfuncties</li></ul>

## Interne factoren

### Organizational culture preference

In het kader van externe (organisatie specifieke) factoren is al eerder gekeken naar elementen uit de organisatiecultuur van de betrokken respondenten. Voor de factor, organizational culture preference wordt gekeken naar de eventuele gepercipieerde voorkeur/weerstand die vrouwen volgens de respondenten kunnen hebben voor de organisatiecultuur in de top in het voortgezet onderwijs, in relatie tot de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities. In navolging van Vianen et al. (2002) wordt onderzocht of mannen en vrouwen in de perceptie van de respondenten verschillen op het gebied van organizational culturele preference voor een topfunctie in het voortgezet onderwijs. In theoretisch kader is te lezen dat een sterke motivatie en interesse voor opwaartse mobiliteit belangrijk is voor het verwerven van een functie in dit segment. In dit onderzoek wordt tevens gekeken naar de perceptie van de respondenten m.b.t. de rol van motivatie van vrouwen voor opwaartse mobiliteit richting de top van het voortgezet onderwijs.

#### Variabelen Organizational culture preferences

#### Indicatoren

Variabelen Organizational culture preferences	Indicatoren
Voorkeuren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gepercipieerde voorkeur/weerstand voor de (masculiene) organisatiecultuur van topfuncties in het voortgezet onderwijs</li></ul>
Ambitie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gepercipieerde aan/afwezigheid &amp; belang van (sterke) motivatie voor opwaartse mobiliteit</li></ul>

### Selfefficacy

Voor de factor selfefficacy is in dit onderzoek gekeken naar de perceptie van bestuurders over de beoordeling van vrouwen om een topfunctie in het voortgezet onderwijs te bekleden. Hier wordt naar gekeken omdat uit het theoretisch kader blijkt dat er tussen mannen en vrouwen verschillen kunnen zijn in de mate van selfefficacy die zij ervaren (Buchanan & Selmon, 2008). Selfefficacy heeft effect op de carrières van zowel mannen als vrouwen, in dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre selfefficacy in de perceptie van de respondenten van invloed is op de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs en of er verschillen op dit gebied genderspecifieke verschillen waar te nemen zijn.

#### Variabelen Selfefficacy

#### Indicatoren

Variabelen Selfefficacy	Indicatoren
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vrouwelijke beoordeling van eigen competenties om een topfunctie te bekleden</li><li>• Onzekerheid m.b.t. het bovenstaande</li></ul>

### De keuze voor gezin & zorgtaken

Voor de laatste factor uit dit onderzoek is gekeken naar perceptie van de respondenten m.b.t. de keuze voor het gezin & zorgtaken en gerelateerd dienstverband als mogelijke verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs.

#### Variabelen Balans tussen werk en zorgtaken

#### Indicatoren

Variabelen Balans tussen werk en zorgtaken	Indicatoren
Keuze voor gezin en zorgtaken	<ul style="list-style-type: none"><li>• Niet kiezen voor een topfunctie vanwege het gezin &amp; huishouden</li><li>• Fulltime en parttime werk</li></ul>

#### **4.4 Analyse & verwerking onderzoeksresultaten**

Het analyseren van de interviews is volgens Boeije (2005, p.73) net als de literatuurstudie een cyclisch proces. Tijdens het verzamelen en verwerken van data is de onderzoeker bezig met leggen van verbanden en patronen. Om de sociaal en individuele geconstrueerde werkelijkheid van de betrokken respondenten zo nauwkeurig mogelijk weer te geven en te interpreteren zoals de respondenten bedoeld hebben, is gekozen de interviews volledig uit te schrijven. Dit was een tijdrovende taak, maar heeft wel bijgedragen aan het bovenstaande. In dit proces kwam ik tot de ontdekking dat één van mijn geluidsfragmenten onherstelbaar beschadigd was en ik om deze reden gebruik moest maken van mijn fieldnotes. Dit interview is daarom niet verwerkt in het hoofdstuk met de empirische resultaten van dit onderzoek, maar wel gebruikt als interpretatief kader voor het genderdiversiteitsbeleid van het betreffende schoolbestuur.

Om de interviews te analyseren is gebruik gemaakt van coderen, ofwel het onderscheiden van thema's/categorieën in de onderzoeksgegevens en deze benoemen met een code. Voor het onderscheiden van thema's/categorieën is gebruik gemaakt van de indicatoren uit de operationalisering van de centrale begrippen.

Dit was soms een lastig traject vanwege het bewustzijn m.b.t. het interpretatieve karakter van deze handeling. In het volgende hoofdstuk zal te lezen zijn dat de resultaten van de interviews verwerkt zijn aan de hand van schema's en citaten van de betrokken respondenten.

De resultaten van werving en recruitmentbureau Gerard Wesseloo & Partners zijn niet opgenomen in de bovenstaande schema's, maar als afzonderlijk perspectief beschreven na de onderzoeksresultaten van de directe actoren, ofwel de betreffende topfunctionarissen uit het voortgezet onderwijs.

## Hoofdstuk 5 Empirie

### 5.1 Inleiding en respondenten

In dit hoofdstuk wordt het empirisch materiaal van dit onderzoek gepresenteerd. In de onderzoeksmethode te lezen dat dit onderzoek kwalitatief van aard is. Voor dit onderzoek zijn topfunctionarissen uit het voortgezet onderwijs geïnterviewd. In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten aan de hand van de geselecteerde factoren uit het theoretisch kader worden beschreven. Dit hoofdstuk begint echter met het beschrijven van de resultaten van de steekproef m.b.t. de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in schoolbesturen uit het voortgezet onderwijs. Voordat de resultaten beschreven worden, volgt een korte (schematische) introductie van de respondenten uit dit onderzoek. In dit onderdeel zal niet worden ingegaan op persoonlijke kenmerken van de respondenten aangezien zij zijn geselecteerd op basis van hun functie binnen het schoolbestuur en relevante kenmerken van het schoolbestuur.

Schoolbestuur	Respondenten	Denominatie	Aantal topfuncties	Percentage vrouwen	Regio
<b>De Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs (CVO)</b>	Henk Post (Voorzitter College van Bestuur)  Liesbeth Spies & Hennie van der Linden (Raad van Toezicht)  Martine Visser (Rector Johannes Calvijn)  Hans Neven (Rector Comenius College)	Protestant Christelijk	8	25%	Zuid-Holland Rotterdam
<b>Stichting BOOR</b>	Anne de Visch Eybergen (Lid College van Bestuur, portefeuille voortgezet onderwijs)	Openbaar	9	33.3%	Zuid-Holland Rotterdam
<b>Stichting LMC Voortgezet onderwijs</b>	Marcel van der Knaap (Voorzitter College van Bestuur)  Marieke Jas (Lid College van Bestuur)  Martine Branderhorst (Raad van Toezicht)	Inter-confessioneel	8	37.5%	Zuid-Holland Rotterdam
<b>Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (OMO)</b>	Carina Reuvers (Rector Munnikenheide college)	Rooms-Katholiek	10	30%	Etten-Leur
<b>Commanderij College</b>	Carla Grootjen (Voorzitter College van Bestuur) (Bestuurslid VO-Raad)	Algemeen-Bijzonder	7	28.5%	Gemert

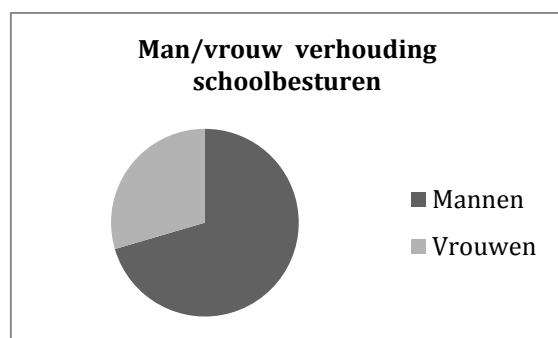
Voor dit onderzoek heeft tevens een interview plaatsgevonden met mevrouw Jos Engel van werving en selectie bureau Gerard Wesselo & Partners. Gerard Wesselo & Partners werft en selecteert toezichhouders, bestuurders, directeuren en management voor onderwijs- en kennisinstellingen. De resultaten van dit interview zullen per factor, afzonderlijk besproken worden.

## 5.2 Kwantitatieve resultaten vrouwen & topfuncties in schoolbesturen

In paragraaf 3.2 van dit onderzoek is beschreven hoe steekproefsgewijs 100 schoolbesturen in Nederland zijn geselecteerd om de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs in kaart te brengen. Per schoolbestuur is gekeken naar het aantal scholen dat aangesloten is bij het schoolbestuur, de denominatie van het schoolbestuur, het aantal topfuncties (in de Raad van Bestuur & de Raad van Toezicht), het aantal van vrouwen in deze topfuncties en tot slot de regio waar de school zich in bevindt. In deze paragraaf zullen de resultaten van deze onderzoeksactiviteit worden weergegeven.

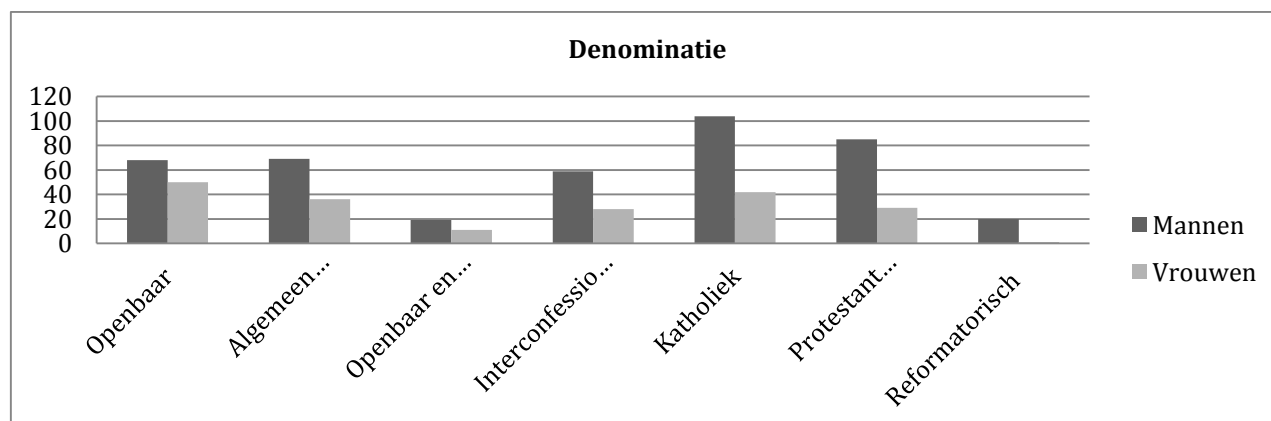
### Man/vrouw verhouding schoolbesturen

In de onderstaande figuur is te zien dat uit de steekproef blijkt dat in het jaar 2015, 70% van de topfuncties in de onderzochte populatie ingevuld wordt door mannen en 30% door vrouwen, ofwel door 458 mannen en 192 vrouwen. Dit komt in de buurt van de onderzoeksresultaten van Regioplan (2007), waarin beschreven staat dat in 2007 van het totaal aantal schoolbesturen in het VO & PO zo'n 80% man was en 20% vrouw en het rapport van Genugten & Honigh (2014) die beschrijven dat in hetzelfde jaar 86% procent van de onderzoekspopulatie man was.



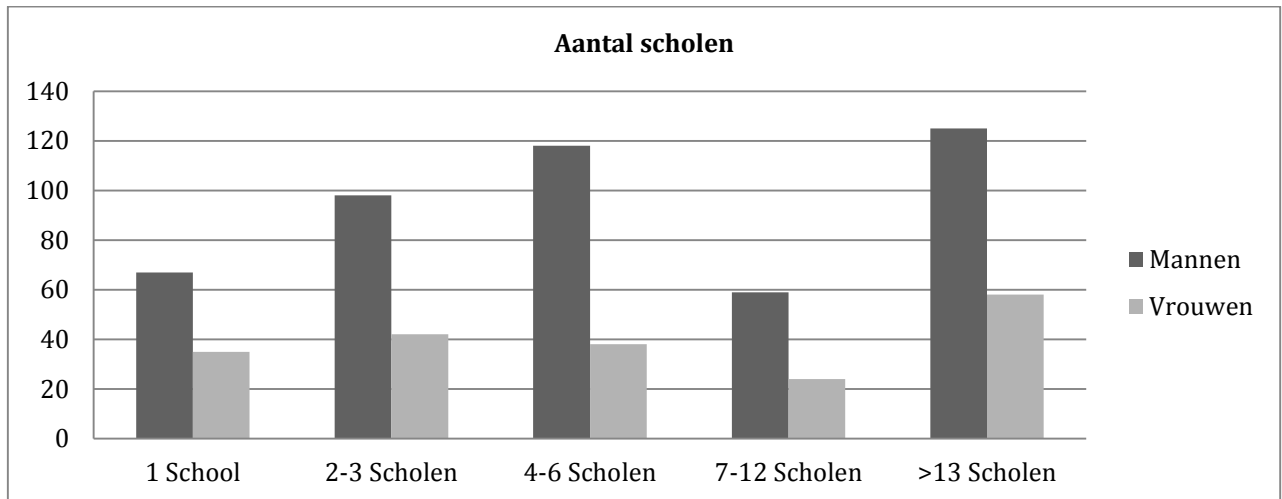
### Denominatie

In de onderstaande figuur valt op dat voor alle categorieën in het voortgezet onderwijs een ondervertegenwoordiging van vrouwen ten opzichte van mannen waar te nemen is. In relatieve zin zijn de grootste verschillen waar te nemen in de confessionele categorieën, ofwel in de katholieke, protestante en reformatorische schoolbesturen. De kleinste verschillen zijn waar te nemen in de openbare categorie en schoolbesturen die een combinatie zijn van openbaar en algemeen onderwijs. Deze gegevens komen wederom overeen met de onderzoeksresultaten van Regioplan (2007, p.11).



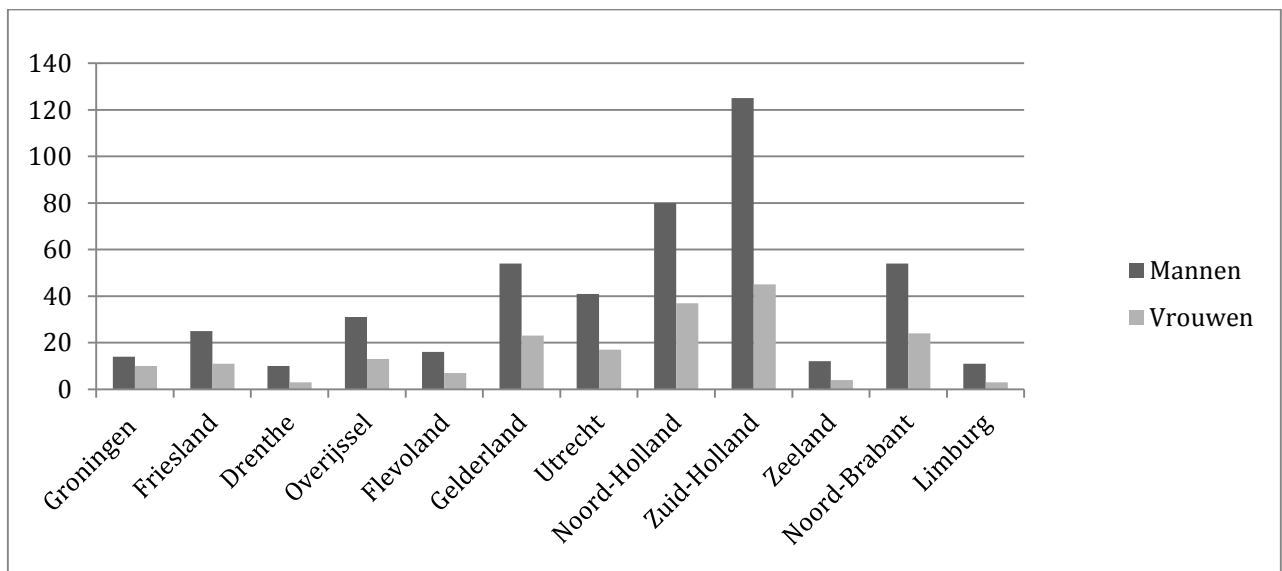
### Aantal scholen

In de onderstaande figuur is waar te nemen dat de schoolbesturen met 4 tot 6 en 13 en meer aangesloten scholen de grootste relatieve verschillen tonen in de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in topfuncties. Deze gegevens zijn echter weer in contrast met besturen van 7 tot 12 aangesloten scholen. In de eerder genoemde kwantitatieve onderzoeken zijn resultaten niet vanuit dit perspectief onderzocht, waardoor deze resultaten niet in vergelijkend perspectief geplaatst kunnen worden.



### Regio

Uit de onderstaande figuur is waar te nemen dat de grootste relatieve verschil in de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in topfuncties uit de onderzoekspopulatie waar te nemen is in de regio Zuid-Holland en Noord-Holland. Dit komt niet overeen met het onderzoek van regioplan (2007, p.12) waaruit blijkt dat er geen verschil is tussen het aandeel van mannen in besturen in de G4 en de rest van Nederland. Dit is interessante nieuwe informatie voor de onderwijssector.



### 5.3 Externe (organisatorische factoren)

#### 5.3.1 Werving

Respondenten	Aanwezigheid wervingsprocedure	Open/gesloten werving	Wervingskanalen voor topfuncties	Wervingskanaal eigen functie
Henk Post CVO	Ja	Open	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werving &amp; recruitment bureau</li> <li>• Advertentie</li> <li>• Attendering netwerk</li> </ul>	Werving & recruitment bureau
Martine Visser CVO	Ja	Open	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werving &amp; recruitment bureau</li> <li>• Advertentie</li> <li>• Attendering netwerk</li> </ul>	Werving & recruitment bureau
Hans Neven CVO	Ja	Open	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werving &amp; recruitment bureau</li> <li>• Advertentie</li> <li>• Attendering netwerk</li> </ul>	Werving & recruitment bureau
Hennie van der Linden CVO	Ja	Open	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werving &amp; recruitment bureau</li> <li>• Advertentie</li> <li>• Attendering netwerk</li> </ul>	Netwerk
Liesbeth Spies CVO	Ja	Open	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werving &amp; recruitment bureau</li> <li>• Advertentie</li> <li>• Attendering netwerk</li> </ul>	Netwerk
Anne de Visch Eybergen BOOR	Ja	Open	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werving &amp; recruitment bureau</li> <li>• Advertentie</li> <li>• Attendering netwerk</li> </ul>	Werving & recruitment bureau
Marcel van der Knaap LMC	Ja	Open	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werving &amp; recruitment bureau</li> <li>• Advertentie</li> <li>• Attendering netwerk</li> </ul>	Werving & recruitment bureau
Marieke Jas LMC	Ja	Open	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werving &amp; recruitment bureau</li> <li>• Advertentie</li> <li>• Attendering netwerk</li> </ul>	Werving & recruitment bureau
Martine Branderhorst LMC	Ja	Open	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werving &amp; recruitment bureau</li> <li>• Advertentie</li> <li>• Attendering netwerk</li> </ul>	Netwerk
Carina Reuvers OMO	Ja	Open	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werving &amp; recruitment bureau</li> <li>• Advertentie</li> </ul>	Gereageerd op advertentie
Carla Grootjen CC/VO-raad	Ja	Open	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advertentie</li> <li>• In het verleden met Werving &amp; recruitment bureau</li> </ul>	Werving & recruitment bureau

Voor de factor werving is gekeken naar de aanwezigheid van een wervingsprocedure, of er sprake is van open of gesloten werving, van welke wervingskanalen gebruik wordt gemaakt en de wijze waarop de respondent zelf is geworven voor de topfunctie. Uit de resultaten blijkt dat alle schoolbesturen een wervingsprocedure hebben. Daarnaast geven alle respondenten aan dat werving voor topfuncties in hun schoolbesturen een open karakter heeft. Zoals eerder beschreven is in het theoretisch kader, kunnen wervingsprocedures gedefinieerd worden als 'open' (de functie is geadverteerd in de media) of 'gesloten' (kandidaten worden geselecteerd door nominatie). Verschillen tussen de respondenten worden zichtbaar wanneer het gaat om de wervingskanalen die worden gebruikt voor topfuncties. Bij deze indicator is te zien dat 9 van de 11 respondenten aangeven dat er gebruik wordt gemaakt van verschillende kanalen voor de werving van topfuncties. Zo wordt er gebruik gemaakt van een recruitmentbureau, advertenties en kunnen potentiële kandidaten in formele en informele netwerken worden geattendeerd op een dergelijke functie. Twee respondenten hebben dit laatste niet benoemd in het afgenomen interview. Opvallend hierbij is dat beide schoolbesturen zich bevinden in Brabant in tegenstelling tot de rest van de schoolbesturen die zich bevinden in Rotterdam.

Ook zijn er verschillen zichtbaar wanneer het gaat om de wijze waarop de respondenten zelf zijn geworven voor hun huidige functie. Zo geven 7 van de 11 respondenten aan dat zij voor hun huidige functie zijn geworven door een recruitmentbureau.

Van die 4 respondenten die niet zijn geworven door een werving en recruitmentbureau andere zijn 3 respondenten voor hun huidige functie geattendeerd door een persoon uit hun netwerk en heeft 1 respondent gereageerd op een advertentie. Opvallend gegeven is dat de respondenten die zijn geworven uit hun netwerk als overeenkomst hebben dat zij alle 3 leden zijn, van de raad van toezicht van hun schoolbestuur.

In dit verband zegt meneer Knaap (LMC) het volgende: "Als bestuurder kon je vroeger vrij gemakkelijk iemand zoeken in je eigen omgeving, daar hebben we nu deftige procedures voor, waar verschillende organen bij betrokkenheid zijn, de procedures zijn tegenwoordig professioneler. Als je het hebt benoemen van raden van toezicht zie ik toch wel dat zij denken, we kiezen er zelf iemand bij. Raden van toezicht benoemen zich bij coöptatie, zij benoemen zichzelf en van oudsher hebben zij zoiets van dat regelen wij wel op onze manier. Ik vind het belangrijk dat er procedures zijn waarbij een profiel en profielkenmerken bepalend zijn voor hoe men gaat werven. Ik denk wel dat het aan het uitsterven is, ook vanuit de governance codes die er zijn dat mensen bewuster zijn van de verantwoordelijkheid en risico's en transparanter moeten zijn. Keuzes moeten op basis van profielen en niet op basis van willekeur."

"Mevrouw van der Linden is lid van de raad van toezicht van CVO en zegt het volgende: "We hebben besloten om niet meer in eigen netwerken te werven voor de Raad van Toezicht. Eerder gebeurde dat wel. Nu wordt er een advertentie uitgezet. Dit doen we toch om het oldboysnetwerk uit te breken."

Werving & recruitmentbureau Gerard Wesseloo & Partners geeft aan dat zij samen met de opdrachtgever een profielschets formuleren en dat zij op basis hiervan mensen benaderen en zelf benaderd worden door middel van advertenties.

Geconcludeerd kan worden dat alle schoolbesturen gebruik maken van een formele wervingsprocedure. De werving voor topfuncties heeft in alle schoolbesturen een open karakter, ofwel de betreffende functie wordt openbaar geadverteerd. Alle schoolbesturen, met uitzondering van twee schoolbesturen maken gebruik van drie verschillende kanalen voor de werving van topfunctionarissen. De genoemde kanalen zijn, werving en recruitmentbureaus, openbare advertenties & eigen netwerken.

De schoolbesturen die de bovenstaande uitzondering vormen zijn Vereniging OMO en Stichting Voortgezet Onderwijs Gemert en Omstreken, beide scholen bevinden zich in de regio Brabant in vergelijking met de andere schoolbesturen die zich in de Regio Zuid-Holland en in het bijzonder in Rotterdam bevinden. Tot slot blijkt dat 7 van de 11 respondenten voor hun huidige functie geworven zijn door een recruitmentbureau, 3 respondenten zijn voor hun huidige functie geworven uit hun netwerk en de overige respondent heeft gereageerd op een openbare advertentie. Het wel/niet werven in netwerken komt nogmaals terug als een verschil tussen de betrokken schoolbesturen, wanneer het gaat om de werving van respondenten voor hun huidige functie. De 3 respondenten die voor hun huidige functie zijn geworven uit hun netwerk, zijn alle 3 leden van de Raad van Toezicht van hun schoolbestuur.



Uit de interviews met de respondenten blijkt dat hun schoolbestuur onderscheid maakt in de werving van topfunctionarissen voor het College van Bestuur en voor de Raad van Toezicht. In de analyse zal in het bijzonder voor het CVO gekeken worden naar de vertegenwoordiging van vrouwen in relatie tot de bovenstaande waarnemingen.

### 5.3.2 Selectie

Respondenten	Aan/afwezigheid selectieprocedure	Aandacht voor genderdiversiteit in selectiecomités	Verloop toewijzing van de topfunctie
Henk Post CVO	Aanwezig	Bewuste aandacht voor genderdiversiteit	Intersubjectief
Martine Visser CVO	Aanwezig	Geen bewuste aandacht voor genderdiversiteit	Intersubjectief
Hans Neven CVO	Aanwezig	Geen bewuste aandacht voor genderdiversiteit	Intersubjectief
Hennie van der Linden CVO	Aanwezig	Geen bewuste aandacht voor genderdiversiteit	Intersubjectief
Liesbeth Spies CVO	Aanwezig	Bewuste aandacht voor genderdiversiteit	Intersubjectief
Anne de Visch Eybergen BOOR	Aanwezig	Bewuste aandacht voor genderdiversiteit	Intersubjectief
Marcel van der Knaap LMC	Aanwezig	Geen bewuste aandacht voor genderdiversiteit	Intersubjectief
Marieke Jas LMC	Aanwezig	Geen bewuste aandacht voor genderdiversiteit (wel voor operationele leidinggevende functies)	Intersubjectief
Martine Branderhorst LMC	Aanwezig	Geen bewuste aandacht voor genderdiversiteit	Intersubjectief
Carina Reuvers OMO	Aanwezig	Bewuste aandacht voor genderdiversiteit	Intersubjectief
Carla Grootjen CC/VO-raad	Aanwezig	Bewuste aandacht voor genderdiversiteit	Intersubjectief

Voor de factor selectie is voor dit onderzoek gekeken naar de aanwezigheid van een selectieprocedure, aandacht voor genderdiversiteit in selectiecomités en tot slot de wijze waarop selectie voor topfunctie plaatsvindt. Alle respondenten geven aan dat hun schoolbestuur gebruik maakt van een (in statuten) vastgestelde selectieprocedure.

In het theoretisch kader van dit onderzoek is eerder beschreven dat de gender samenstelling van selectiecomités van invloed kan zijn op de toewijzing van topfuncties aan vrouwen. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat 6 van de 11 respondenten aangeven dat er geen expliciete aandacht wordt geschonken aan genderdiversiteit in selectiecomités voor topfuncties.

Mevrouw Jas (LMC) geeft in dit verband het volgende aan: "Als er alleen maar mannen aan de andere kant van de tafel zitten, is het misschien lastiger om de klik te maken voor een vrouw." Vrouwen doen dat op andere manieren dan mannen, en dat moet nog erkent en herkend worden." Volgens mevrouw Spies (CVO) heeft de uiteindelijke selectie van een kandidaat ook verband met selectiecomités, "als daar alleen maar mannen zitten, dan is de kans ook groot, dat er man uitkomt." "Mijn ervaring is wanneer je selectiecomités divers samenstelt, dat leidt tot benoemingen waar iedereen blij mee is, meer openheid aan de voorkant van het proces, leidt tot draagvlak."

Volgens meneer Post (CVO) is genderdiversiteit in selectiecomités belangrijk "omdat beide genders anders naar gedrag kijken".

Mevrouw Engel van wervingsbureau Gerard Wesseloo & partners zegt in dit verband het volgende: 'Ik kom veel selectiecommissies tegen die divers zijn, ik zeg wel aan de voorkant, dat de samenstelling van de commissie een heel belangrijk moment is.' "Ik denk dat commissies heel belangrijk zijn in wie er uiteindelijk komt. In toenemende mate onderstreep ik dat er een gelijkwaardig gesprek te organiseren moet zijn."

Tot slot blijkt m.b.t. de laatste indicator van de variabele selectie dat alle respondenten aangeven dat de uiteindelijke selectie van een topfunctionaris intersubjectief plaatsvindt, ofwel in samenspraak en openheid met alle betrokken commissies.

Geconcludeerd kan worden dat alle betrokken respondenten aangeven dat zij in hun schoolbestuur gebruik maken van een formele selectieprocedure en intersubjectief met betrokken gelederen. De verschillen tussen de respondenten worden zichtbaar wanneer het gaat om de expliciete aandacht die uitgaat naar genderdiversiteit in selectiecomités. Een meerderheid ofwel 6 van de 11 respondenten geeft aan dat er geen expliciete aandacht uitgaat naar selectiecomités m.b.t. topfuncties. Het gaat om twee Rotterdamse schoolbesturen, namelijk om LMC en CVO. Opvallend is dat de 3 van de 5 respondenten aangeven dat er nog geen expliciete aandacht uitgaat naar genderdiversiteit in selectiecomités voor topfuncties en de andere twee respondenten van het schoolbestuur dit wel benoemen. Dit heeft invloed op de betrouwbaarheid van mogelijke relatie tussen de betreffende waarde van de variabele selectie en de vertegenwoordiging van vrouwen in het betreffende schoolbestuur.

### 5.3.3 Organisatiecultuur

Respondenten	Benodigde eigenschappen voor topfunctie	Invloed dominante organisatiecultuur / old boys netwerk	Mogelijkheden tot doorstroom	Initiatieven bevordering genderdiversiteit
Henk Post CVO	Focus op inhoud & resultaten. Ambitie, weten wat mensen beweegt, mobiel willen zijn, verandingsgericht zijn, betrokkenheid, lef hebben, 24 uur verantwoordelijk willen zijn.	Respondent geeft aan dat "in hele mannelijke raden van toezicht, kan de mannelijke manier/kijk op leiderschap misschien wel een beetje kan prevaleren."	Doorgroeimogelijkheden.	Geen concrete initiatieven op dit moment, wel gepland voor in de toekomst.
Martine Visser CVO	Drive hebben, invloed willen uitoefenen, presentatietechnieken, op de voorgrond kunnen staan, empathisch, verbinding kunnen leggen, afstand kunnen nemen, schakelen tussen verschillende rollen (intern/extern kunnen opereren) en analytische vaardigheden.	"Als er een heersende cultuur is, is het lastig om andere kwaliteiten te zien." De respondent heeft meegemaakt dat er weerstand kan zijn bij commissies voor vrouwelijke kandidaten omdat mensen een prototype in hun hoofd hebben. Vrouwen die niet voldoen aan dit beeld, werden minder geschikt gevonden.	Doorgroeimogelijkheden.	Geen concrete initiatieven.
Hans Neven CVO	Benodigde kenmerken afhankelijk van specifieke situatie. Verbinding kunnen maken. Verschillende vormen van leidinggeven kunnen toepassen.	Wordt niet als factor benoemd.	Doorgroeimogelijkheden.	Geen concrete initiatieven.
Hennie van der Linden CVO	Autonoom & onafhankelijk zijn. Academisch denkniveau, realistisch zijn en een eigen netwerk hebben.	Voor de raad van toezicht is besloten om niet weer te werven in eigen netwerken, "deze beslissing is genomen om toch het zogenaamde old boys netwerk uit te breken.	Doorgroeimogelijkheden	Geen concrete initiatieven op dit moment, wel gepland voor in de toekomst.
Liesbeth Spies CVO	Passie voor het onderwijs, andere kunnen inspireren en mee te krijgen, lange termijn visie hebben, politiek kunnen inschatten, draagvlak creëren, strategisch kunnen denken, bestuurlijke ervaring hebben & gezag kunnen verwerven.	Mensen zijn volgens de respondent onbewust toch min of meer op zoek naar een kopie van zichzelf, ofwel het old boys netwerk. Binnen het CVO is dit ook aan de orde.	Doorgroeimogelijkheden.	Geen concrete initiatieven op dit moment, wel gepland voor in de toekomst.

Anne de Vísch Eybergen BOOR	Verbinding maken, draagvlak creëren & doorpakken. Analytisch & beleidsmatig vermogen. In de picture kunnen staan. Opereren in externe (politieke) en interne omgeving. Aangehaakt zijn bij landelijke ontwikkelingen en organisaties.	Volgens de respondent is het gangbare beeld van de mensen die topfuncties vervullen vaak een lange blanke (oude) man. Mensen zijn vaak op zoek overeenkomsten met voorgangers in een organisatie.	Doorgroeimogelijkheden.	Geen concrete initiatieven op dit moment, wel gepland voor in de toekomst.
Marcel van der Knaap LMC	Ontwikkelbaarheid, afstand kunnen nemen, luisteren, afwegen, inleven, contact maken, verbinding leggen, op basis van breed verworven informatie besluiten nemen & reflectievermogen.	Wordt niet als factor benoemd.	Doorgroeimogelijkheden.	Geen concrete initiatieven.
Marieke Jas LMC	Goed kunnen communiceren, verbinding kunnen leggen, politiek instinct, besluitvaardigheid, draagvlak, strategische blik, stressbestendig, Opereren in externe en interne omgeving.	Volgens de respondent is daar waar mannen domineren, zoeken mensen naar nabij en niet naar divers.	Doorgroeimogelijkheden.	Geen concrete initiatieven. Wel impliciete en informele beïnvloeding tot genderdiversiteit voor operationele leidinggevende functies.
Martine Branderhorst LMC	Politiek kunnen zijn, communicatief vaardig zijn, leiding kunnen geven, affiniteit met werkveld, gemotiveerd zijn & sturen op inhoud.	Wordt niet als factor benoemd.	Doorgroeimogelijkheden.	Geen concrete initiatieven.
Carina Reuvers OMO	Integriteit, onafhankelijk kunnen denken & opstellen. Persoon en zaak kunnen scheiden, afstand kunnen nemen, impopulaire maatregelen kunnen nemen, gedreven zijn door ontwikkeling en groei.	Vanwege diversiteit in de toplaag, is er geen dominante organisatiecultuur aanwezig.	Doorgroeimogelijkheden.	Concrete initiatieven.
Carla Grootjen CC/VO-raad	Luisteren, verbinding kunnen leggen, verschillende invalshoeken kunnen zien, (lange termijn) (onderwijskundige) visie hebben, spreken in het openbaar & een netwerk hebben.	Wordt niet als factor benoemd.	Doorgroeimogelijkheden.	Geen concrete initiatieven, bestuurder let echter wel actief op genderdiversiteit .

Voor de factor organisatiecultuur is gekeken naar eigenschappen/vaardigheden die respondenten als leden van hun organisatie belangrijk vinden voor een topfunctie in het voortgezet onderwijs. De respondenten is gevraagd naar hun perceptie van het bestaan/invloed van organisatie specifieke belemmeringen, om de indicator dominante cultuur/ old boys network te kunnen vaststellen. Vervolgens is gekeken naar de mogelijkheden tot doorstroom van werknemers en de tot slot naar de aanwezigheid van initiatieven ter bevordering van genderdiversiteit.

De respondenten beschrijven vele verschillende karaktereigenschappen en vaardigheden die in hun perceptie belangrijk zijn voor het vervullen van een topfunctie in het voortgezet onderwijs. In de antwoorden zijn echter ook overeenkomsten te vinden.

Aan de hand van deze overeenkomsten is een top 15 gemaakt van de meest genoemde eigenschappen/vaardigheden voor een topfunctie in het voortgezet onderwijs. De keuze voor 15 eigenschappen is gemaakt op basis van de overeenkomsten tussen de antwoorden van de betrokken respondenten.

1. Gemotiveerd zijn (genoemd door 5 van de 11 respondenten)
2. Verbinding kunnen maken (genoemd door 5 van de 11 respondenten)
3. Op de voorgrond kunnen staan (genoemd door 3 van de 11 respondenten)
4. Afstand kunnen nemen (genoemd door 3 van de 11 respondenten)
5. Kunnen opereren in interne en externe omgeving (genoemd door 3 van de 11 respondenten)
6. Draagvlak kunnen creëren (genoemd door 3 van de 11 respondenten)
7. Analytische vaardigheden hebben (genoemd door 2 van de 11 respondenten)
8. Autonom & onafhankelijk zijn (genoemd door 2 van de 11 respondenten)
9. Eigen netwerk hebben (genoemd door 2 van de 11 respondenten)
10. Inhoudelijke lange termijn visie hebben (genoemd door 2 van de 11 respondenten)
11. Politiek kunnen zijn, ofwel kunnen functioneren in een omgeving met verschillende belangen (genoemd door 2 van de 11 respondenten)
12. Strategisch kunnen denken (genoemd door 2 van de 11 respondenten)
13. Kunnen luisteren (genoemd door 2 van de 11 respondenten)
14. Daadkrachtig zijn (genoemd door 2 van de 11 respondenten)
15. Affiniteit hebben met het werkveld (genoemd door 2 van de 11 respondenten)

Om een ander perspectief op het onderwerp te krijgen is aan mevrouw Engel van recruitmentbureau Gerard Wesseloo & partners dezelfde vraag gesteld als de andere respondenten. Vanuit haar ervaring had zij hier het volgende over te zeggen:

“Academisch werk en denkniveau, leidinggevende ervaring, een sterke inhoudelijke visie op de organisatie waar hij/zij verantwoordelijk voor wordt, ondernemingszin, niet alleen van binnen denken naar buiten, maar vooral ook de buitenwereld meenemen naar binnen, mensen moeten zelf in staat zijn de goede mensen om zich heen te verzamelen, dus zelf goede selectie kwaliteiten hebben. In de praktijk gaat het om denkniveau en persoonlijkheid. Wanneer het gaat om veranderingsvraagstukken is richting kunnen geven erg belangrijk, helderheid schetsen en mensen kunnen meenemen in het gesprek, dichtbij de mensen kunnen komen ofwel een verbindend kunnen leiden. Voortdurend communiceren, overtuigen, mensen meenemen in het proces, luisteren wat bezwaren zijn, tegemoetkomen, maar vervolgens wel doorgaan op de ingeslagen weg. In algemene zin, kunnen vrouwen sociaal communicatief makkelijker aansluiten bij een grote groep van werknemers, feminien gedrag, zoals begrip tonen, communiceren maar ondertussen wel vasthouden aan de koers, heeft in verandermanagement.”

“Ik denk dat leiderschap via de lijn van de persoonlijke verbinding gaat, dat geldt ook voor de hardere management/bestuursfuncties. Wij zien wel in onze profielen dat heel veel het accent ligt in onderwijsland, termen als verbindend en inspirerend leiderschap de boventoon voeren. Die sociale communicatieve skills zijn daar heel belangrijk.”

Meneer Knaap (LMC) zei het volgende over de benodigde eigenschappen/vaardigheden: “Ik denk dat vrouwen eigenschappen hebben waardoor zij meer verbinding kunnen maken in organisaties dan de meeste mannen die ik ken. Vrouwen proberen vraagstukken vanuit veel meer invalshoeken te bezien voordat ze komen tot een besluit, mannen hebben wel eens de neiging om te zeggen ik weet wel hoe het zit, dat is niet altijd bevorderend voor draagvlak. Geduld heeft er vaak ook meer mee te maken en meer empathie.

Besturen zijn gebaat een grotere dosis van dit soort eigenschappen en kenmerken en dat het daarom beter is om meer vrouwen in het bestuur te hebben. “

“Volgens Mevrouw Jas (LMC), de collega bestuurder van de bovenstaande respondent, “gebeurt er misschien nog wel wat in keuzepatronen, wat met cultuur te maken heeft waardoor er toch meer mannen dan vrouwen komen bovendrijven, bijvoorbeeld het typische beeld van leiderschap. Bijvoorbeeld hoe stevig je overkomt, ik denk dat vrouwen zich daar toch anders in uiten en een ander repertoire hebben.

Men vindt de aard van vrouwelijk leiderschap belangrijk, maar wanneer het spannend wordt, gaat men toch voor een sterke man”.

Volgens mevrouw Visser (CVO) is er een verschil tussen de perceptie van benodigde eigenschappen in theorie en praktijk. “In theorie hebben mensen een scherper beeld, zoals iemand die staat voor de troepen, het prototype leider, heel stevig e.d. In de praktijk is er een gemengder beeld namelijk, empathie, daadkracht en communicatief vaardig. Als masculiene waarden ergens niet dominant moeten zijn dan is het wel in het onderwijs, waarden als harmonie, communicatie en empathie worden in mijn ervaring hoger gewaardeerd.”

Op het gebied van de perceptie van het bestaan/invloed van organisatie specifieke belemmeringen zoals een dominante organisatiecultuur, beschrijven 7 van de 11 respondenten hun ervaring, 3 van deze respondenten geven aan dat hier sprake van is hun eigen organisatie.

Mevrouw Engel van recruitmentbureau Gerard Wesseloo & partners zegt in dit verband het volgende: “Ik heb ooit eens geleerd dat mensen geneigd dat mensen vaak veel van zichzelf te willen herkennen in een potentieel collega, daar hebben wij een rol in om dat denkkader te verbreden. ”

Volgens mevrouw Spies (CVO) “zijn mensen onbewust toch min of meer op zoek naar een kopie van zichzelf, ofwel het old boys network. Ik vind dat we mannen daar op moeten aanspreken, alleen al benoemen dat dit een vraag is betekent dat ze zich ervan bewust worden. Niet met verkeerde bedoelingen, vanuit een automatisme wat niet meer van deze tijd is. Dat is ook wel een beetje aan de orde in het CVO, dat heeft ook te maken met de oververtegenwoordiging van mannen in het directieoverleg. De mannen zijn erg capabel, maar in termen van diversiteit zijn ze wel eenzijdig, voor de langere termijn is dat voor een organisatie niet gezond. ”

Alle respondenten geven aan er ruimte is voor de doorstroom naar topposities in hun organisatie. Tot slot geven 10 van de 11 respondenten geen concrete initiatieven te hebben voor de bevordering van genderdiversiteit. Opvallend is dat vijf van de respondenten aangeven deze initiatieven wel in de toekomst te willen implementeren.

Mevrouw Reuvers (OMO), is de enige respondent die aangeeft dat voor haar schoolbestuur concrete initiatieven worden genomen op het gebied van (gender)diversiteit. Zij heeft hierover het volgende te zeggen: “Het belangrijkste is dat de raad van bestuur er van overtuigd is dat het belangrijk is om diversiteit hebben aan de top, onze voorzitter van bestuur kijkt naar sollicitanten vanuit dat perspectief, ik denk dat het allerbelangrijkste is, daarnaast kun je sturen op de bureaus die je ingeschakeld etc. Wat belangrijk is dat het onderwerp van gesprek van is, dat mensen ermee bezig zijn, het wordt expliciet benoemd in vergaderingen en overleg. Wat belangrijker is dat er het type man zit, die ruimte geeft aan vrouwen, de mentaliteit van de zittende man is belangrijk.

De Vereniging voor Christelijke Voortgezet Onderwijs (CVO) is bezig met de voorbereiding van de ontwikkeling van diversiteitsbeleid. Mevrouw Spies (CVO) had hierover het volgende te zeggen. “ Dit najaar gaan we kijken wat we in huis hebben en kijken hoe we mensen kunnen binden en boeien aan het CVO. Je moet het zelf gaan agenderen en dat begint bij de top. Wij vinden het belangrijk dat die diversiteit ook bij het directieoverleg aanwezig is. Je moet niet alleen in mooie woorden spreken maar ook in daden en als je dat gaat voorleven vanuit de top, dan gaat het door de hele organisatie heen. Het staat nog wel in de kinderschoenen, maar we vinden het wel een gezamenlijke verantwoordelijkheid.”

Meneer Neven (CVO), herkent de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het schoolbestuur, maar heeft een ander beeld dan zijn bovenstaande collega. Hij zegt hierover het volgende: “Wees je ervan bewust, dat je niet eenzijdig moet kijken. Om te zeggen wij moeten er maatregelen opnemen, dat geloof ik niet. Het is wel een punt, dat je het niet verder laat komen. Maar je hoeft geen doelstelling te stellen of procentueel iets te veranderen. Het is geen issue.”

Geconcludeerd kan worden dat de respondenten verschillende eigenschappen en kenmerken belangrijk vinden voor een topfunctie in het voortgezet onderwijs. In de genoemde eigenschappen is een combinatie van masculiene, feminiene en neutrale eigenschappen zichtbaar.

Uit de eerder samengestelde top 15 van eigenschappen die de respondenten belangrijk vinden voor topfuncties, zijn de masculiene eigenschappen volgens de theorie en respondenten, op de voorgrond staan, afstand kunnen nemen, autonoom & onafhankelijk zijn, daadkrachtig zijn, politiek & strategisch kunnen zijn. Genoemde voorbeelden van feminiene eigenschappen zijn volgens de theorie en de respondenten, verbinding kunnen maken, draagvlak kunnen creëren en kunnen luisteren. De overige eigenschappen uit de top 15 zijn neutraal van aard. Uit de resultaten blijkt vervolgens dat 7 van de 11 respondenten de perceptie hebben dat selectie plaats vindt op basis van de bestaande organisatiecultuur ofwel op basis van eigenschappen die overeenkomen met de bestaande organisatiecultuur. Dit komt overeen met de onderzoeksresultaten van Fischer (2000). Uit de resultaten blijkt ook dat 3 respondenten van hetzelfde schoolbestuur (CVO) aangeven dat hier sprake van is in hun eigen schoolbestuur. In de analyse van dit onderzoek zal deze waarneming in relatie tot de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties het betreffende schoolbestuur worden bekeken. Tot slot blijkt dat alle respondenten aangeven dat er voldoende doorstroom mogelijkheden zijn naar topfuncties in hun schoolbestuur en dat 10 van de 11 respondenten geen concrete initiatieven nemen ter bevordering van genderdiversiteit. In de analyse zal in het bijzonder worden gekeken naar het schoolbestuur die wel concrete initiatieven neemt ten behoeve van genderdiversiteit in relatie tot de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties van dit schoolbestuur.

### 5.3.4 Pipelinetheorie

Respondenten	Toestroom/ervaring vrouwelijke kandidaten voor topfuncties
Henk Post CVO	Respondent neemt een oververtegenwoordiging van vrouwen waar in de docenten laag van de organisatie. Voor topfuncties solliciteren weinig vrouwen.
Martine Visser CVO	Respondent neemt een oververtegenwoordiging van vrouwen waar in de docenten laag van de organisatie. Mannen solliciteren meer voor topfuncties dan vrouwen. "Intuïtief gezien is de verhouding 2/3 man en 1/3 vrouw."
Hans Neven CVO	Respondent neemt een oververtegenwoordiging van vrouwen waar in de docenten laag van de organisatie. "Er zijn weinig mensen die nog opteren voor schoolleiders en rectorenfuncties, in verhouding misschien iets minder vrouwen vanwege de volledige beschikbaarheid".
Hennie van der Linden CVO	Respondent neemt een oververtegenwoordiging van vrouwen waar in de docenten laag van de organisatie, maar heeft nog geen zicht op de relatieve toestroom van vrouwen voor topfuncties.
Liesbeth Spies CVO	Respondent neemt een oververtegenwoordiging van vrouwen waar in de docenten laag van de organisatie, "voor topfuncties zijn er echter weinig vrouwen die hun vinger opsteken."
Anne de Visch Eybergen BOOR	Respondent neemt een oververtegenwoordiging van vrouwen waar in de docenten laag van de organisatie, voor topfuncties solliciteren vrouwen echter relatief minder.
Marcel van der Knaap LMC	Respondent neemt een oververtegenwoordiging van vrouwen waar in de docenten laag van de organisatie, voor topfuncties solliciteren vrouwen echter relatief minder. Gebrek aan bestuurlijke ervaring kan de weg afsluiten voor o.a. vrouwen die topposities ambiëren.
Marieke Jas LMC	Respondent neemt een oververtegenwoordiging van vrouwen waar in de docenten laag van de organisatie, voor top posities is dit door de bank genomen minder.
Martine Branderhorst LMC	Respondent neemt een oververtegenwoordiging van vrouwen waar in de docenten laag van de organisatie, maar denkt dat voor topposities relatief minder vrouwen solliciteren voor topfuncties.
Carina Reuvers OMO	Respondent neemt een oververtegenwoordiging van vrouwen waar in de docenten laag van de organisatie, maar denkt dat voor topposities relatief minder vrouwen solliciteren voor topfuncties.
Carla Grootjen CC/VO-raad	Respondent neemt een oververtegenwoordiging van vrouwen waar in de docenten laag van de organisatie, maar ziet op bestuursfuncties weinig vrouwen solliciteren.

Voor de factor, pipelinetheorie is gekeken naar de toestroom/ervaring van vrouwelijke kandidaten voor topfuncties in het voortgezet onderwijs. Alle respondenten nemen oververtegenwoordiging van vrouwen waar in de docenten laag van de organisatie. In de toplaag is echter een ander beeld zichtbaar. Uit de bovenstaande gegevens blijkt dat 10 van de 11 respondenten denken en ervaren dat vrouwen relatief minder op topfuncties solliciteren dan mannen.

In dit verband zegt mevrouw Grootjen (SVGO) het volgende: "Je zou denken dat als we zo'n een grote kweekvijver hebben, er wel een paar vrouwen boven komen drijven."

Dit is in contrast met het antwoord van mevrouw Engel van recruitmentbureau Gerard Wesseloo & partners, zij geeft vanuit haar praktijk het volgende aan: "40% van onze opdrachten wordt ingevuld met een vrouw als kandidaat. Dat begint dan ook met het voordragen van een vrouw in een specifieke functie. We kijken heel goed naar de vraag van onze opdrachtgever, we doen dus niet naar aan positieve discriminatie, vooral in het onderwijs waar het potentieel van vrouwen ontzettend groot is dat niet nodig, dus je kan relatief makkelijk een zoektocht starten. Ik zou zeggen dat er genoeg vrouwelijke kandidaten zijn voor de betreffende functies."

Meneer van der Knaap (LMC), geeft aan dat gebrek aan bestuurlijke ervaring de weg kan afsluiten voor vrouwen die topposities ambiëren. Het belang van deze ervaring licht hij toe in het volgende citaat. " Voor de bestuurlijke rol wordt er vaak gekeken naar ervaring, heb je het al ergens anders gedaan in plaats van potentie, ofwel is iemand ontwikkelbaar. Dat leidt vaak ook tot het doorschuiven van mensen die de functie al ergens anders gehad hebben en het afsluiten van de weg van mensen die kunnen doorgroeien. Het werkt vaak zo dat ervaring voorop staat, terwijl ik vind dat de ontwikkelbaarheid en potentie belangrijk zijn."

Volgens mevrouw Visser (CVO) "wordt er weinig waarderend over leidinggeven gesproken. Ten opzichte van vroeger zijn de voordelen kleiner geworden zoals geld en status in vergelijking met een normale baan. De nadelen zijn toegenomen, minder respect en waardering voor leidinggeven, wie wil die verantwoordelijkheid nemen is de vraag. Als het op dat niveau speelt, heeft dat m.b.t. ervaring wel invloed op wie teamleider wordt, wie directeur wordt en wie vervolgens rector wordt. Het bepaalt de selectie. Als op dat punt de stap hoger (naar bijvoorbeeld teamleider) niet wordt genomen kun je ook niet op andere plekken komen."

Geconcludeerd kan worden dat alle respondenten aangeven dat er een oververtegenwoordiging van vrouwen in operationele laag van het voortgezet onderwijs is waar te nemen. Deze vertegenwoordiging komt echter niet tot uitdrukking in de toplaag van de betreffende schoolbesturen. Gebrek aan ervaring maar ook het gegeven dat vrouwen zelf niet kenbaar maken dat zij topfunctie willen bekleden wordt door de respondenten in relatie tot de toestroom van vrouwen voor topfuncties genoemd.

## 5.4 Interne organisatorische factoren

### 5.4.1 Organizational culture preference

Respondenten	Weerstand (masculiene)organisatiecultuur	Aan/afwezigheid & rol van motivatie voor opwaartse mobiliteit
Henk Post CVO	Weerstand voor organisatiecultuur.	Volgens de respondent spreken vrouwen misschien hun ambitie minder snel uit.
Martine Visser CVO	Weerstand voor organisatiecultuur.	“Je hebt een sterke drive nodig, of geld of status of om de inhoud van het werk.”
Hans Neven CVO	Weerstand voor organisatiecultuur.	Wordt niet benoemd.
Hennie van der Linden CVO	Weerstand voor organisatiecultuur.	Wordt niet benoemd.
Liesbeth Spies CVO	Weerstand voor organisatiecultuur.	Volgens de respondent schijnen mannen en vrouwen in ambitie “niet zo uit elkaar te lopen.” “Het is wel van belang dat je de functie echt wil bekleden en dat betekent dat je offers in je persoonlijke leven moet brengen en er hard voor moet werken.”
Anne de Visch Eybergen BOOR	Weerstand voor organisatiecultuur.	Respondent denkt dat veel vrouwen niet goed zijn in het naar voren brengen van hun ambitie en denkt dat mannen dit actiever kenbaar maken.
Marcel van der Knaap LMC	Wordt niet als factor benoemd.	Volgens de respondent laten mannen hun ambitie prevaleren en melden zich daarom eerder dan vrouwen. Dit komt o.a. omdat mannen hier meer ruimte voor lijken te hebben vanwege huiselijke verantwoordelijkheden die vrouwen op zich nemen.
Marieke Jas LMC	Weerstand voor (masculiene) organisatiecultuur.	“Je moet echt willen en je ziet dat vrouwen daar ophouden en dat vind ik jammer.”
Martine Branderhorst LMC	Wordt niet als factor benoemd.	“Je moet er wel zelf echt voor gaan. Ik heb er wel veel voor gedaan, ik heb een proefschrift geschreven en tijdens mijn zwangerschapsverlof ging ik door met werken. Het is te makkelijk om te zeggen dat je niet wordt toegelaten.”
Carina Reuvers OMO	Weerstand voor (masculiene) organisatiecultuur.	“Het ambitieniveau om dit werk te doen is over het algemeen bij mannen hoger dan bij vrouwen.”
Carla Grootjen CC/VO-raad	Weerstand voor organisatiecultuur.	Wordt niet benoemd.

Voor de factor organizational culture preference is gekeken naar een eventuele weerstand voor de organisatiecultuur van topfuncties in het onderwijs. In de paragraaf 5.3 is al eerder gekeken naar elementen uit de organisatiecultuur van de betrokken respondenten. In deze paragraaf wordt gekeken naar de eventuele gepercipieerde voorkeur/weerstand die vrouwen volgens de respondenten kunnen hebben voor de organisatiecultuur in de top in het voortgezet onderwijs.

Voor de indicator gepercipieerde voorkeur/weerstand voor de organisatiecultuur in de top van het voortgezet onderwijs, blijkt uit de antwoorden van de betrokkenen dat 10 van de 11 respondenten beschrijven dat vrouwen een vorm van weerstand hebben voor de organisatiecultuur m.b.t. het bekleden van een topfunctie in het voortgezet onderwijs.



De respondenten beschrijven verschillende kenmerken van de organisatiecultuur in de toplaag van het voortgezet onderwijs die vrouwen in hun perceptie/ervaring niet aantrekkelijk vinden of afschrikkend kan werken. De onderstaande quotes zullen het bovenstaande illustreren.

“Ik zie in de praktijk voor bestuurlijke en leidinggevende functies, dat vrouwen heel vaak het gedrag laten zien van ik ben een goede tweede, ik hoef niet voorop. Als eindverantwoordelijke heb je nooit vrije tijd, ik vind dat het wel meevalt. Het gaat ook wel om hoe je met de verantwoordelijkheid omgaat, vrouwen trekken zich dat anders dan mannen, toch wat persoonlijker, dat heeft gevolgen voor de stressbestendigheid.”

–Mevrouw de Visch Eybergen (BOOR)

“Ik denk soms dat het te maken heeft met beroepskeuzes die vrouwen maken, sommige vinden het prima om parttime te werken. De harde eisen zijn wel belangrijk voor dit vak, onderwijs is wel een markt. Dat marktdenken zit wel in deze functies, ik denk dat vrouwen dit misschien minder op deze manier zien en prettig vinden. Als je het management in wil, heb je concurrentie, dat competitieve zie je vaker bij mannen denk ik.”

–Meneer Post (CVO)

“In onze samenleving, in de sectoren onderwijs, zorg, dienstverlening, hebben we gepromoot dat deeltijdfuncties mogelijk moeten zijn. In topposities is dat nog niet een georganiseerd gegeven, er wordt van mensen verwacht dat ze vijf dagen in de week beschikbaar zijn en eigenlijk 24/7 beschikbaar zijn. De oorzaken liggen in de sturing die we als samenleving bevorderen en in de opvatting van hoe de leiding van organisaties werkt, we hebben nog steeds het credo, dat wanneer je een hoge bestuurder neerzet dat het werk 24/7 is. Als we dat anders zouden kunnen organiseren, dan creëer je meer mogelijkheden. Het zit in de manier waarop we zijn gesocialiseerd en hoe onze organisaties werken. Het ligt niet zo zeer bij de vrouwen, zij schikken zich misschien eerder in die rol. De traditionele blik kan belemmerend werken voor vrouwen, dat is voor veel vrouwen die zeggen dat er ook nog andere dingen zijn in het leven kan het een belemmering zijn.”

–Meneer Neven (CVO)

“Dat heeft ook met vrouwen zelf te maken, je moet het wel willen, dat betekent dat je offers in je persoonlijke leven moet nemen. Deeltijdwerken wordt een stukje ingewikkelder. Je moet wel presteren, je moet wel leveren in een functie die grote verantwoordelijkheid draagt.”

–Mevrouw Spies (CVO)

“Het is heel erg schaken op verschillende borden, je zit veel verder weg van het primaire proces, misschien vinden vrouwen dat veel minder aantrekkelijk. Ik denk dat heel veel vrouwen het er niet voor over hebben en kiezen voor een ander rijk leven en dat mag. In het bestuur van BOOR maken we alle drie veel meer werkuren dan er voor staat. Reden: op dat moment was het 70/80 uur, maar dat is in sommige perioden en na 2 jaar wel minder. Blijft wel staan dat we veel uren maken. Je moet wel bereid zijn om die uren te maken, er zijn vrouwen die het dat niet waard vinden.”

–Mevrouw de Visch Eybergen (BOOR)

“Er zijn enorm traditionele beelden van wat leiderschap is en ik denk dat vrouwen zich hier minder prettig bij voelen. Besluiten over de lijn van macht, dominant, in het kwaadste woord de slangenkuil, het is belangrijk goed de weg te weten in het politieke arena, veel vrouwen houden daar niet van. Binnen scholen speelt dan ook nog het beeld dat je eigenlijk opgeklommen moet zijn van een hele goede docent, en dan een schoolleider kan zijn of bestuurder. In Rotterdam heeft de afgelopen 10 jaar, bij de vorige bestuurders de onderlinge concurrentie centraal gestaan en het politieke arena. Het is dus niet gek geweest dat hier zo weinig vrouwen terecht zijn gekomen.”

–Mevrouw drs. M.J.Jas (LMC)

“Het is een eenzame post, je moet persoon en post kunnen scheiden en vrouwen zijn daar doorgaans wat minder sterk in. In de aard van de functie, zit veel avondwerk, misschien vinden vrouwen dat je dat niet kunt delen, mensen zien ook dat het een redelijk zakelijke en eenzame positie is. Je kunt niet gauw wegduiken in je team, je moet er boven uit willen steken.”

–Mevrouw Reuvers (OMO)

“De beelden die vrouwen hebben en mijn ervaringen liggen uit elkaar, bijvoorbeeld dat het zwaarder is dan het echt is, Bijvoorbeeld dat de werkbelasting zwaarder is dan het in de werkelijkheid is. Een voorbeeld hiervan is het beeld dat mannen naar iedere bijeenkomst gaan en waarvan vrouwen zeggen, ik ga de kinderen in bed stoppen of koken. Ik weet niet of die afweging gemaakt wordt, ik zie wel dat vrouwen vaker zeggen dat ze niet willen gaan voor een 24/7 job. Vrouwen hebben wat meer de neiging om mannen en kinderen te betrekken bij hun beroepskeuze dan mannen, mannen denken er misschien niet even vaak of minder aan. Als dat de perceptie is dat je er 24/7 moet zijn dan sta je al met 2-0 achter. Dat beeld wordt misschien wel bevestigd door mannen, omdat zij enthousiast vertellen hoe druk zij het hebben.”

- Mevrouw Grootjen (CC)

De aan/afwezigheid & het belang van motivatie is door 8 van de 11 respondenten benoemd. Drie respondenten benadrukken het belang van een sterke motivatie voor opwaartse mobiliteit om een toppositie te bekleden. Drie respondenten geven aan dat vrouwen minder snel/minder goed zijn in het uitspreken van hun ambitie dan mannen. Volgens twee respondenten is de motivatie voor opwaartse mobiliteit van mannen groter dan van vrouwen. De onderstaande quote van mevrouw Engel van recruitmentbureau Gerard Wesselo & Partners onderstreept deze gedachte.

“Ik dat voor veel vrouwen de ambitie lager is om een echte topfunctie te bereiken. Ik denk dat vrouwen zelf wel de ambitie moeten hebben om de top te bereiken, je ziet veel vrouwen rond de 35/40 jaar uitstromen of een stap terug nemen, parttime werken, of naar een minder commerciële functie gaan omdat ze denken dat ze de functie niet goed kunnen doen. Om de top te kunnen bereiken moet je heel hard werken, het hele traject wat daarnaar toe leidt, daar zijn meer afslagen voor vrouwen dan voor mannen die in hun privé situatie makkelijker gefaciliteerd of vrijgesteld geworden. In mijn praktijk zie ik dat de drive van vrouwen die kostwinner zijn groter is, dan bij vrouwen die naast zich ook een goed inkomen hebben. Dat kan bepalend zijn in ambitie.”

Geconcludeerd kan worden dat 10 van de 11 respondenten de perceptie hebben dat vrouwen een weerstand hebben voor de organisatiecultuur van de toplaag van het voortgezet onderwijs. De respondenten benoemen verschillende elementen uit hun organisatiecultuur die niet aantrekkelijk zijn voor vrouwen. De antwoorden van de respondenten gaan over de perceptie van het gebrek aan vrije tijd, de grote verantwoordelijkheid van de functie, 24/7 beschikbaar zijn, leiding geven over de lijn van macht, status gedreven zijn, prestaties moeten leveren, de voorkeur voor de positie van de tweede ‘man’, de afstand van het primaire proces en het hebben van een zakelijke en eenzame positie. De aan/afwezigheid & het belang van motivatie is door 8 van de 11 respondenten benoemd, uit de resultaten blijkt dat er respondenten zijn die de perceptie hebben dat vrouwen minder goed zijn in het uitspreken van hun ambitie dan mannen, er zijn ook respondenten die denken dat het ambitieniveau van vrouwen voor een topfunctie in het voortgezet onderwijs lager is dan dat van mannen en tot slot respondenten die beschrijven dat opwaartse mobiliteit gepaard gaat met het brengen van offers in persoonlijke sfeer en hard werken om de mobiliteit naar de top mogelijk te maken.

#### 5.4.2 Selfefficacy

Respondenten	Discrepantie/onzekerheid m.b.t. de beoordeling van vrouwen om een topfunctie te bekleden.
Henk Post CVO	Wordt niet benoemd.
Martine Visser CVO	"Vrouwen zijn zich minder van nature bewust zijn dat zij leidinggeven, ofwel bewust beïnvloeden." "In de praktijk hebben vrouwen kwaliteiten die niet altijd bij zichzelf herkent worden."
Hans Neven CVO	Wordt niet benoemd.
Hennie van der Linden CVO	" Vrouwen zijn vaak onzeker wanneer het gaat om dit soort functies, waarom weet ik niet."
Liesbeth Spies CVO	"Vrouwen vragen zichzelf vaak af of ze het wel kunnen."
Anne de Visch Eybergen BOOR	"Vrouwen schatten hun kwaliteiten wat lager in dan mannen daardoor kunnen ze zich wat moeilijker presenteren, mannen zijn eerder geneigd zichzelf . Vrouwen zeggen vaak, "ik ben een goede tweede", terwijl ze wel de school draaiende houden. Niet alle vrouwen denken dat zij geschikt zijn voor de functie van een eindverantwoordelijke, dat is onzin in veel gevallen, je moet het idee hebben, 'natuurlijk kan ik het' en je moet het durven."
Marcel van der Knaap LMC	"Het kan te maken hebben bij vrouwen dat zij een natuurlijke neiging om zichzelf af te vragen of ze het kunnen, die vraag stellen vrouwen zich eerder dan mannen, mannen die denken dat ze alles kunnen en als het niet kunnen dan gaan ze het leren."
Marieke Jas LMC	Wordt niet benoemd.
Martine Branderhorst LMC	"Vrouwen aarzelen wat meer en zijn misschien wat onzekerder. Dat moet je overwinnen, vrouwen gaan het doen wanneer ze zeker weten dat ze het kunnen en mannen gaan het eerder proberen."
Carina Reuvers OMO	"Ik maak mijn kwaliteiten niet kleiner dan ze zijn, ik zie dat heel veel vrouwen doen. Ik hoor in zo veel sollicitaties dat vrouwen zeggen; 'ik weet niet of ik het kan'. Een man doet dit over het algemeen niet. Je moet duidelijk je eigen kwaliteiten benoemen en niet kleiner maken dan dat ze zijn."
Carla Grootjen CC/VO-raad	"Wanneer ik iets één keer gedaan heb, meen ik dit niet meteen te kunnen. Ik zie dat mannen ruimhartiger zijn daarin, dat zou misschien nadelig kunnen zijn voor een vrouw in een sollicitatie procedure, ik zou zeggen dat ik iets moet leren, of een commissie daar blij mee is, is de vraag. Het is wel heel eerlijk en je zou hopen dat de commissie meeneemt, dat het een vrouw is die dit zegt, wij vrouwen zijn wat openhartiger over onze sterke kanten, ervaringen en ontwikkelkanten, dat kunnen wij makkelijker delen. Je moet misschien wat steviger in je schoenen staan, dan de gemiddelde vrouw, als het om zo een functie gaat. "

Voor de factor selfefficacy is in dit onderzoek gekeken naar de perceptie van bestuurders over de beoordeling van vrouwen om een topfunctie in het voortgezet onderwijs te bekleden. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat 8 van de 11 respondenten beschrijven dat er in hun ervaring een discrepantie is tussen de beoordeling van vrouwen m.b.t. de eigenschappen die zij hebben en de benodigde eigenschappen voor een topfunctie in het voortgezet onderwijs. Samenvattend kan geconcludeerd worden dat de respondenten aangeven dat vrouwen hun kwaliteiten lager inschatten voor topfuncties en de neiging hebben zichzelf bij voorhand af te vragen of zij een topfunctie kunnen vervullen, ofwel onzeker zijn over hun kwaliteiten.

### 5.4.3 Keuze voor gezin en zorgtaken

Respondenten	Keuze voor Zorgtaken	Keuze voor fulltime/ parttime dienstverband
Henk Post CVO	Wordt benoemd.	Wordt benoemd.
Martine Visser CVO	Wordt benoemd.	Wordt benoemd.
Hans Neven CVO	Wordt benoemd.	Wordt benoemd.
Hennie van der Linden CVO	Wordt benoemd.	Wordt benoemd.
Liesbeth Spies CVO	Wordt benoemd.	Wordt benoemd.
Anne de Visch Eybergen BOOR	Wordt benoemd.	Wordt benoemd.
Marcel van der Knaap LMC	Wordt benoemd.	Wordt benoemd.
Marieke Jas LMC	Wordt benoemd.	Wordt benoemd.
Martine Branderhorst LMC	Wordt benoemd.	Wordt benoemd.
Carina Reuvers OMO	Wordt benoemd.	Wordt benoemd.
Carla Grootjen CC/VO-raad	Wordt benoemd.	Wordt benoemd.

Voor de laatste factor uit dit onderzoek is gekeken naar perceptie van de respondenten m.b.t. de keuze voor het gezin & zorgtaken en gerelateerd dienstverband als mogelijke verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs. Uit de resultaten blijkt dat alle 11 respondenten, inclusief mevrouw Engel van recruitmentbureau Gerard Wesselo & partners aangeven dat zij de bovenstaande factor terugzien in de keuzepatronen van vrouwen. Onderstaand zullen een aantal quotes van de respondenten m.b.t. deze factor worden weergegeven.

“De keuze om fulltime beschikbaar te zijn, het is bijna niet in parttime te doen voor leidinggevende en hogere functies. Het is zelfs meer dan fulltime. Je bent vaak meer dan 40 uur aan het werk en in de vakantie. Dat kun je vrouwen verwijten dat ze dat niet willen maar ik kan het ook begrijpen. Ik heb de keuze gemaakt, maar er is ook een prijs. Het is ook goed te regelen. Niet iedereen wil die keuze maken. Het is ook voor organisaties om daarover te denken. Het oude model is wel het kostwinnersmodel, je hoeft daar geen oppas te regelen, want moeder is oppas. Wanneer mensen alleenstaand zijn kan het botsen, de vrouwen die boven komen drijven in leidinggevende posities, zijn ook vaak de vrouwen die niet de directe zorg (meer) hebben voor jonge kinderen. Ook vaders komen voor dit dilemma te staan. Niet alle vrouwen en ook mannen met jonge kinderen willen die offers brengen.”

– Mevrouw Visser (CVO)

“De huiselijke situatie, mannen hebben de neiging om meer zorgtaken op zich te nemen dan vrouwen. Het heeft ook te maken met persoonlijke ambitie die mannen meer ruimte te lijkt te geven dan vrouwen omdat vrouwen toch meer zorgtaken op zich nemen. Dat creëert tijd en ruimte voor mannen. Het heeft ook te maken met fulltime beschikbaarheid, het zijn meer mannen die deze ambitie eerder laten prevaleren dan vrouwen.”

–Meneer van der Knaap (LMC)

“Het gebeurt vaak op het moment dat er een gezin gesticht gaat worden en er kinderen komen en het dan vaak gebeurt dat de vrouw terug gaat in werk en de man niet. Ik denk dat dit werk goed in vier dagen te doen is maar minder wordt lastig. In bestuursfuncties ben je 24/7 beschikbaar, dat is de consequentie als je die rol hebt. Bij het eerste kind doen vrouwen nog een poging en bij het tweede kind gaan vrouwen vaak terug in werk.”

– Mevrouw drs. Jas (LMC)

“Ik denk ook dat het komt omdat vrouwen voor een belangrijkere rol spelen in de opvoeding van kinderen en dat de deel van de loopbaan onderbroken wordt door kinderen, wat een deel van de ambitie wegneemt.”  
–Mevrouw Engel (Gerard Wesselo & Partners)

Uit de bovenstaande gegevens blijkt dat er onder de respondenten grote consensus is over de keuze voor het gezin & zorgtaken als een verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs.

## Hoofdstuk 6 Analyse

### 6.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 is aan de hand van nationale en internationale onderzoeken gekeken naar verklaringen voor ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. In hoofdstuk 4 is gekeken naar verklaringen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties vanuit het perspectief en de ervaring van topfunctionarissen uit het voortgezet onderwijs. In dit hoofdstuk zal gekeken worden naar relaties tussen de theorie en empirie, tevens zal gekeken worden naar de relatie tussen de geselecteerde factoren uit dit onderzoek en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in de schoolbesturen waar de respondenten uit dit onderzoek werkzaam zijn. De focus gaat in het bijzonder uit naar factoren die van invloed zijn op de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties binnen de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs. Op deze manier zal duidelijk worden welke factoren een sterke of een zwakke relatie hebben met de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs.

### 6.2 Werving en selectie

Voor de factor werving en selectie is in dit onderzoek gekeken naar de aanwezigheid van formele werving en selectieprocedures, of er sprake is van open of gesloten werving, wervingskanalen voor topfuncties, wervingskanalen voor de functie van de betreffende respondent, de aandacht voor genderdiversiteit in selectiecomités en tot slot naar de wijze waarop selectie van een topfunctionaris plaatsvindt. Variaties in de resultaten m.b.t. de waarden van de variabelen zijn zichtbaar op het gebied van wervingskanalen voor zowel potentiële kandidaten voor topfuncties als de wervingskanalen voor de functies die de betrokken respondenten bekleden en m.b.t. de expliciete aandacht voor genderdiversiteit in selectiecomités. In de analyse zal eerst worden ingegaan op de kanalen voor werving en selectie en vervolgens op de aandacht voor genderdiversiteit in selectiecomités.

Uit de resultaten m.b.t. werving en selectie werd eerder zichtbaar dat schoolbesturen drie verschillende kanalen gebruiken voor de werving van topfunctionarissen. De genoemde kanalen zijn, werving en recruitmentbureaus, openbare advertenties & eigen netwerken. Met uitzondering van twee respondenten maken alle respondenten gebruik van alle drie bovengenoemde kanalen voor de werving van topfunctionarissen. De uitgezonderde respondenten maken gebruik van slechts twee wervingskanalen, namelijk van werving en recruitmentbureaus en van openbare advertenties. Deze respondenten maken geen gebruik van formele en informele netwerken voor de werving voor topfuncties. Wanneer gekeken wordt naar de procentuele vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in de betreffende schoolbesturen is dit voor OMO 30% en voor het SVGGO 28,5%. Al eerder is beschreven dat de schoolbesturen als overeenkomst hebben dat zij zich beide bevinden in de regio Brabant. De vertegenwoordiging van vrouwen in de betreffende schoolbesturen is weliswaar hoger dan in het schoolbestuur van het CVO (25%), de mate van significantie van deze verschillen is in dit onderzoek echter niet statistisch onderzocht. Om deze reden kan dus niet geconcludeerd worden of de verschillen in percentages significant te noemen zijn. In dit onderzoek kan slechts gesproken worden over de mogelijke, aanwezigheid of afwezigheid van relaties tussen de onderzochte variabelen en de vertegenwoordiging van vrouwen in de betreffende schoolbesturen. Aangezien de andere respondenten wel aangeven te werven in netwerken en in vergelijking met het CVO een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties hebben (LMC 37,5% en BOOR 33,3%) lijkt er geen relatie te zijn tussen werving in netwerken en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. De verschillen tussen de respondenten die wel en niet werven in netwerken kunnen mogelijk verklaard worden door de verschillende regio's waarin de betreffende schoolbesturen zich bevinden en mate waarin actuele (formele & informele) good governance codes worden onderschreven. Dit kan aan de hand van de bovenstaande gegevens echter niet bevestigd worden, nader onderzoek zou dit kunnen uitwijzen.

Wanneer gekeken wordt naar de wervingskanalen die zijn gebruikt voor het werven van de betrokken bestuurders, valt wederom op dat het werven in netwerken een verschil vormt tussen de betrokken respondenten. Zo blijkt dat 3 van de 11 respondenten geworven zijn uit hun eigen netwerk en dat deze respondenten alle 3 leden zijn van de Raad van Toezicht van hun schoolbestuur. Uit de interviews met de respondenten bleek al eerder dat de betreffende schoolbesturen onderscheid maken in de werving van topfunctionarissen voor het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Het gaat om respondenten van het LMC en het CVO. De betreffende schoolbesturen bestaan beide uit 8 personen er zijn echter wel verschillen waar te nemen in de percentages m.b.t. de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties (CVO 25% & LMC 37.5%). Een ander verschil tussen de schoolbesturen is de samenstelling van de Raad van Bestuur, voor het CVO bestaat dit orgaan uit één persoon (man) en voor het LMC uit twee personen (man/vrouw). Aangezien beide scholen in de Raad van Toezicht werven in netwerken en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties binnen het LMC groter is dan het CVO, lijkt het erop dat er wederom geen relatie is tussen het werven in netwerken en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. In de beschrijving van de resultaten is benoemd dat de vrouwelijke respondenten van het CVO hier anders over denken en o.a. om deze reden aangeven niet meer te willen werven in netwerken.

Deze resultaten komen niet overeen met onderzoeken van (Bagilhole and Goode, 2001; Husu, 2000) en (Kemelgor and Etzkowitz, 2001; Gupta et al., 2004) die beschrijven hoe het werven in netwerken bevorderend kunnen zijn voor mannen en een kritieke succesfactor is voor een succesvolle carrière. Uit onderzoek van (Van Balen, 2001; Harris, 2002) bleek al eerder dat vrouwen het moeilijk vinden om toegang te krijgen tot deze netwerken die voornamelijk uit mannen bestaan, dit komt wederom niet overeen met de resultaten uit dit onderzoek aangezien de betrokken respondenten alle 3 vrouw zijn en actief geworven zijn in hun netwerk. Dit beeld moet echter genuanceerd worden aangezien de betreffende vrouwen zijn geselecteerd voor dit onderzoek en vooralsnog een minderheid vormen in hun Raden van Toezicht.

Tot slot blijkt dat 6 van de 11 respondenten aangeven dat er geen expliciete aandacht uitgaat naar genderdiversiteit in selectiecomités m.b.t. topfuncties. Het gaat wederom om respondenten van het LMC en het CVO. Aangezien bovenstaand is beschreven dat het LMC een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties heeft dan het CVO en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties binnen het LMC tevens groter is dan de schoolbesturen die wel expliciet aandacht besteden aan genderdiversiteit lijkt er geen relatie te zijn tussen aandacht voor genderdiversiteit in selectiecomités en de vertegenwoordiging van vrouwen. Opvallend is echter dat blijkt uit de interviews en geselecteerde quotes van betrokken respondenten dat zij wel een verband zien tussen de genderdiversiteit in selectiecomités en de uiteindelijke selectie voor een topfunctie. Aangezien de betrokken respondenten dit beschrijven vanuit hun ervaring, lijkt dit gegeven toch deel uit te maken van een sociale werkelijkheid m.b.t. het onderwerp van dit onderzoek. Deze perceptie komt overeen met onderzoeksresultaten van Benschop and Brouns (2003) die rapporteren dat verschillende selectiecomités vrouwen hebben afgewezen vanwege het gebrek aan gelijkheid met de mannen uit de betreffende selectiecomités.

### **6.3 Organisatiecultuur**

Voor de factor organisatiecultuur is gekeken naar eigenschappen/vaardigheden die respondenten als leden van hun organisatie belangrijk vinden voor een topfunctie in het voortgezet onderwijs, de invloed van een dominante organisatiecultuur/oldboysnetwerk, de mogelijkheden tot doorstroom naar topposities en initiatieven ter bevordering van genderdiversiteit. In de resultaten m.b.t. de waarden van de variabelen zijn variaties zichtbaar met uitzondering van de aanwezigheid van doorstroom mogelijkheden, waar alle betreffende schoolbesturen de aanwezigheid van deze mogelijkheden onderschrijven.

Uit onderzoek van (Fischer et al., 2000) bleek dat leden van masculiene organisaties individuen selecteren met masculiene eigenschappen. Uit dit onderzoek bleek ook dat een organisatiecultuur met overwegend masculiene kenmerken een negatieve invloed op de doorstroom heeft van vrouwen met overwegend feminiene kenmerken. Omdat de grote meerderheid van topfunctionarissen in het voortgezet onderwijs man is, was de aanname uit dit onderzoek dat de toplaag in organisaties in het voortgezet onderwijs gedomineerd wordt door mannelijke normen en waarden. Om de mate van masculiniteit/femininiteit van de organisatiecultuur van de betrokken schoolbesturen te beschrijven is allereerst gekeken naar eigenschappen/vaardigheden die de betrokken respondenten belangrijk vinden voor een topfunctie in het voortgezet onderwijs. In paragraaf 5.3 is een top 15 gemaakt van de meest genoemde eigenschappen Deze top 15 geeft een algemeen beeld van de gepercipieerde benodigde eigenschappen voor een topfunctie. Uit de conclusie van paragraaf 5.3 blijkt dat in deze top 15 een combinatie van feminiene, masculiene en neutrale eigenschappen zichtbaar is. Een combinatie van de bovengenoemde eigenschappen impliceert geen dominantie van masculiniteit met de bovengenoemde gevolgen voor vrouwelijke kandidaten.

In de combinatie zijn wel meer masculiene dan feminiene waarden zichtbaar, echter zijn er evenveel masculiene als neutrale eigenschappen zichtbaar. Dit beeld is ook zichtbaar wanneer nader wordt ingezoomd op de eigenschappen die afzonderlijke schoolbesturen benoemen met uitzondering van één schoolbestuur. De betreffende respondent van het schoolbestuur OMO noemt meer masculiene benodigde eigenschappen voor een topfunctie dan neutrale eigenschappen en geen feminiene eigenschappen. Dit resultaat kan genuanceerd worden door het gegeven dat dit de perceptie is van slechts één persoon uit de organisatie en een beter beeld van dit aspect van de organisatiecultuur verkregen kan worden door meerdere personen in de toplaag te spreken.

Op het gebied van het bestaan/invloed van een dominante (masculiene) organisatiecultuur beschrijven 7 van de 11 respondenten een verband tussen de bovenstaande variabelen en de selectie van een vrouw voor een topfunctie. Uit de resultaten blijkt vervolgens dat drie respondenten van hetzelfde schoolbestuur (CVO) het bestaan van een dominante organisatiecultuur beschrijven en dat 2 van de 3 resterende respondenten verwijzen naar het bestaan van een old boys netwerk binnen het betreffende schoolbestuur.

Op het gebied van initiatieven op het gebied van genderdiversiteit m.b.t. topfuncties blijkt dat slechts 1 (OMO) van de 11 schoolbesturen, beleid heeft m.b.t. de bevordering van genderdiversiteit in de toplaag van de organisatie. Vereniging OMO is aangewezen als aansprekend voorbeeld voor andere schoolbesturen in het voortgezet onderwijs door de Commissie Monitoring Talent naar de Top. Uit het juryrapport van de charter blijkt het volgende: “De effecten van dit diversiteitsbeleid zijn inmiddels onder andere terug te zien in de toename van vrouwen in de top. Het beleid is uitgewerkt in een werkprogramma waarvan de uitvoering periodiek gemonitord wordt. De top van de organisatie heeft zich expliciet gecommitteerd aan het diversiteitsbeleid. Bij de werving van kandidaten in de top wordt doelbewust gestreefd naar man/vrouw-diversiteit. In interne nieuwsbrieven, op de website en in het jaarverslag wordt regelmatig aandacht besteed aan het thema diversiteit en aan de realisatie ten opzichte van de streefcijfers gepresenteerd.” Het aantal vrouwen in de functie van schoolleider is bij OMO-scholen sinds 2010 gestegen van 18% naar 34%. Daarmee is het streefcijfer voor 2016 van tenminste 30% vrouwen in de top, al ruimschoots behaald. De toplaag van de organisatie wordt in dit onderzoek gevormd door leden van de Raad/College van bestuur en de Raad van Toezicht. Voor deze toplaag voldoet vereniging OMO aan het geformuleerde streefcijfer, de vertegenwoordiging van vrouwen is in deze laag namelijk 30%.

Wanneer de resultaten op het gebied van organisatiecultuur worden gecombineerd blijkt dat de betrokken schoolbesturen zowel feminiene/masculiene als neutrale eigenschappen belangrijk vinden voor een topfunctie. Voor deze waarde van organisatiecultuur lijkt er geen relatie te zijn met de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. De aanname uit dit onderzoek dat de toplaag in organisaties in het voortgezet onderwijs, gedomineerd wordt door mannelijke normen en waarden is dus niet bevestigd, evenmin kan geconcludeerd worden dat een organisatiecultuur met overwegend masculiene kenmerken een negatieve invloed heeft op de doorstroom van vrouwen (Fischer et al., 2000). Binnen het CVO lijkt er volgens 3 van de 5 respondenten van het betreffende schoolbestuur sprake te zijn van de aanwezigheid van een dominante organisatiecultuur. Dat betekent in dit onderzoek dat er volgens de respondenten aanwijzingen zijn dat selectie plaatsvindt op basis van eigenschappen die passend worden geacht bij de bestaande organisatiecultuur met gevolgen voor diversiteit en genderdiversiteit binnen het schoolbestuur. Hiermee lijkt er een sterke relatie te zijn tussen het bestaan van een dominante organisatiecultuur en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties aangezien het CVO in vergelijking met de andere schoolbesturen het laagste percentage vrouwen in de top heeft. In dit verband lijkt er voor het CVO ook verband te zijn tussen de aanwezigheid van een heersende organisatiecultuur en een andere variabele uit dit onderzoek, namelijk selectie. Aangezien alle schoolbesturen met uitzondering van één schoolbestuur geen initiatieven ontplooiën m.b.t. de bevordering van genderdiversiteit en het betreffende schoolbestuur een hogere vertegenwoordiging heeft van het aantal vrouwen in schoolbesturen dan het CVO maar tevens ook een lagere vertegenwoordiging heeft van het aantal vrouwen in topfuncties dan het schoolbestuur met het hoogste percentage vrouwen in dit onderzoek, lijkt er geen directe relatie te zijn tussen initiatieven ten behoeve van genderdiversiteit en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. De waargenomen afwezigheid van de relatie tussen deze variabelen moet echter in perspectief worden geplaatst aangezien het betreffende schoolbestuur wel voldoet aan het zelf geformuleerde streefcijfer van 30% en het percentage van vrouwen in de ‘toplaag’ van de organisatie is gestegen van 18% naar 34%.



De doelbewuste aandacht voor man/vrouw diversiteit bij de werving van kandidaten aan de top in combinatie met aandacht voor het thema in operationele processen hebben volgens het schoolbestuur bijgedragen aan de bovengenoemde stijging. Hiermee lijkt er voor het betreffende schoolbestuur een verband te zijn tussen genderdiversiteitsbeleid en de vertegenwoordiging van vrouwen en tevens een verband tussen werving en selectie en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Aangezien de andere schoolbesturen uit dit onderzoek geen diversiteitsbeleid hebben, is dit verband voor deze schoolbesturen niet aan te tonen, desalniettemin is het gezien het succes van OMO voor andere schoolbesturen met een ondervertegenwoordiging van vrouwen de moeite waard om deze initiatieven te ontplooiën.

#### **6.4 Pipelinetheorie**

Volgens de pipelinetheorie zijn er twee hoofdredenen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere management/bestuursfuncties. Ten eerste verklaart de theorie de ondervertegenwoordiging door het gegeven dat vrouwen nog niet in voldoende aantallen aanwezig zijn in organisaties en ten tweede dat vrouwen hierdoor nog niet in voldoende mate relevante ervaring hebben voor het bekleden van een topfunctie. Het eerste deel van de bovenstaande verklaring wordt door geen van de respondenten gedeeld. Volgens alle respondenten is een oververtegenwoordiging van vrouwen waar te nemen in het voortgezet onderwijs en in de betreffende schoolbesturen. Volgens de respondenten is deze vertegenwoordiging echter beperkt tot de docenten laag van de organisatie. Dit beeld komt overeen met de laatste gegevens m.b.t. de man/vrouw verhoudingen van docenten in het voortgezet onderwijs. Uit de gegevens van scholen op de kaart (2014) is 51.8% van de docenten in het voortgezet onderwijs, vrouw en 48.2% man. Gesteld kan worden dat vrouwen in voldoende aantallen aanwezig zijn in de sector, ofwel het eerste van de verklaring van de pipelinetheorie lijkt niet van toepassing te zijn op het voortgezet onderwijs. Het simpelweg verhogen van het aantal vrouwen in de figuurlijke pipeline lijkt in het voortgezet onderwijs niet te leiden tot een verhoging van vrouwen in topfuncties. In de perceptie van 10 van de 11 respondenten, solliciteren vrouwen relatief minder op een topfunctie dan mannen. Opvallend is dat het bovenstaande niet overeenkomt met de gegevens van het geïnterviewde werving en recruitmentbureau, waarin wordt aangegeven dat er voldoende vrouwelijke kandidaten/sollicitanten zijn voor topfuncties. Nader onderzoek is gewenst om het verschil in perceptie tussen de respondenten uit het voortgezet onderwijs en het werving en recruitmentbureau te verklaren.

Het tweede deel van de verklaring van de pipelinetheorie wordt door 2 van de 11 respondenten expliciet benoemd als mogelijke reden voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties, zonder daar uitspraken over te doen m.b.t. het betreffende schoolbestuur. Hierdoor lijkt er geen verband te zijn tussen de mate van ervaring van vrouwen en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Uit het interview met mevrouw Engel van werving en recruitmentbureau blijkt dat (bestuurlijke) ervaring van grote relevantie is voor een topfunctie. Als blijkt dat vrouwen daadwerkelijk minder solliciteren op een topfunctie dan mannen, zou geredeneerd kunnen worden dat dit gevolgen heeft voor de (bestuurlijke) ervaring die vrouwen hierdoor (niet) kunnen opdoen en om deze reden minder geschikt worden geacht of zijn voor een topfunctie in de perceptie van anderen of/en in de perceptie van de betreffende vrouwen. Deze relatie komt echter niet tot uitdrukking in dit onderzoek en zou nader onderzocht moeten worden.

De analyse van de interne factoren zal op een andere wijze geanalyseerd worden dan de analyse van de externe factoren. De resultaten m.b.t. de externe factoren van dit onderzoek zijn geconfronteerd met de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties van de betreffende schoolbesturen. Op deze wijze zijn waargenomen relaties of de afwezigheid hiervan tussen de variabelen uit dit onderzoek en de betreffende schoolbesturen beschreven. De interne factoren zullen niet worden geconfronteerd met de vertegenwoordiging van vrouwen van de betreffende scholen. Voor de interne factoren is immers gekeken naar de perceptie van de respondenten m.b.t. de invloed van interne factoren. In het tweede deel van de analyse zal deze gepercipieerde invloed geconfronteerd worden met bevindingen uit andere onderzoeken, zoals beschreven is in het theoretisch kader van dit onderzoek, tevens wordt gekeken naar overeenkomsten en verschillen in de perceptie van de respondenten ten aanzien van de interne factoren.

### 6.5 Organizational culture preference

De organisatiecultuur van de top in het voortgezet onderwijs is al eerder beschreven en geanalyseerd als externe factor. Voor de factor organizational culture preference is gekeken naar een eventuele weerstand van vrouwen voor de organisatiecultuur van topfuncties in het onderwijs in de perceptie van de betrokken respondenten. Daarnaast is gekeken naar de aan-/afwezigheid & het belang van motivatie voor opwaartse mobiliteit. In het theoretisch kader van dit onderzoek is beschreven dat blijkt uit onderzoek van Vianen et al. (2002) dat mannen en vrouwen verschillen op het gebied van organizational culture preferences. Zij ontdekten dat mannen in vergelijking met vrouwen meer voorkeur hebben voor competitie, inspanning, werkdruk & gerichtheid op resultaten in hun werkomgeving. Bovendien blijkt er sterk empirisch bewijs te zijn dat de rol van de manager meer geassocieerd wordt met masculiene waarden en karakteristieken dan de feminiene waarden (Powell, 1993). Van managers wordt aangenomen dat zij rationeel, daadkrachtig en ambitieus zijn (Collinson & Hearn, 1996; Schein et al., 1996). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat 10 van de 11 respondenten de perceptie hebben dat vrouwen een weerstand hebben voor de organisatiecultuur van de toplaag in het voortgezet onderwijs. Wanneer nader wordt ingezoomd op hoe de respondenten deze weerstand beschrijven, hebben vrouwen in de perceptie van de respondenten een weerstand voor de (in sommige gevallen gepercipieerde) masculiene karakteristieken van de organisatiecultuur van de onderwijssector. Weerstand voor de hoge werkdruk, verantwoordelijkheid, statusgedrevenheid, resultaatgerichtheid, zakelijkheid & 24/7 beschikbaarheid zijn de voorbeelden die in de perceptie van de respondenten karakteristiek zijn van de organisatiecultuur die vrouwen minder aantrekkelijk vinden dan mannen. Tegelijkertijd geven een aantal respondenten aan dat het beeld wat vrouwen hebben m.b.t. de werkdruk en manier van leiding geven vaak een beeld is wat overdreven is en niet helemaal overeenkomt met de werkelijkheid. Op basis van deze resultaten lijkt er in de perceptie van de respondenten een sterke relatie te zijn tussen organizational culture preferences en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs.

Uit de literatuur in het theoretisch kader van het onderzoek blijkt dat organizational culture preferences voor een deel gebaseerd zijn op eerdere ervaringen en persoonlijke kenmerken. Culture preferences kunnen richting geven aan carrière keuzes omdat zij effect hebben op de motivatie om een carrière in het hoger management na te streven. Afgezien van de juiste competenties, hebben individuen een sterke motivatie en interesse nodig voor een opwaartse carrière. Masculiene culture preferences in het bijzonder, kunnen van invloed zijn op de motivatie van werknemers voor vooruitgang in hun carrières. Het belang van motivatie voor opwaartse mobiliteit is door 8 van de 11 respondenten uit het voortgezet onderwijs benoemd en daarnaast door het geïnterviewde werving en recruitmentbureau. De respondenten benoemen dat vrouwen minder bekwaam zijn in het benoemen van hun ambitie m.b.t. opwaartse mobiliteit en is het ambitieniveau voor opwaartse mobiliteit van vrouwen lager dan dat van mannen. Hier is echter geen volledige consensus over. De genoemde verschillen in (het benoemen van) motivatie voor opwaartse mobiliteit tussen mannen en vrouwen zou in verband kunnen staan met de eerder beschreven & gepercipieerde weerstand voor de masculiene karakteristieken van de organisatiecultuur in de toplaag van het voortgezet onderwijs. In de redeneerlijn van de literatuur uit het theoretisch kader kan de weerstand voor de masculiene karakteristieken van de organisatiecultuur in het voortgezet onderwijs van invloed zijn op de motivatie voor opwaartse mobiliteit. In dit onderzoek kan dit verband niet worden aangetoond aangezien gekeken is naar de perceptie van de respondenten. Dit onderzoek laat echter wel een deel van de beeldvorming zien m.b.t. het betreffende aspect van het vraagstuk en leidt hiermee hopelijk tot bewustwording van deze perceptie. De literatuur laat immers zien dat de kans klein is dat individuen die (een gepercipieerd) gebrek hebben aan ambitie gezien worden als kandidaat voor een hogere managementfunctie. Een onbewuste associatie tussen een laag ambitieniveau en vrouwen kan hier aan bijdragen.

## **6.6 Selfefficacy**

Voor de factor selfefficacy is gekeken naar de perceptie van de respondenten m.b.t. het beoordelingsvermogen van de capaciteiten die vrouwen zichzelf toekennen. Uit de literatuur blijkt dat selfefficacy samenhangt met selfsteem, om deze reden is in dit onderzoek ook gekeken naar de waarde die vrouwen aan zich zelf toekennen vanuit het perspectief van de betrokken respondenten.

Hier is naar gekeken om vast te kunnen stellen of er in de perceptie van de respondenten verschillen zijn in selfefficacy tussen mannen en vrouwen en of deze variabele van invloed is op de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs. Uit de resultaten m.b.t. deze variabele uit het onderzoek blijkt dat 8 van de 11 respondenten benoemen dat in hun praktijkervaring vrouwen hun kwaliteiten lager inschatten voor een topfunctie dan mannen. Van de 3 respondenten die deze variabele niet benoemen, zijn opvallend genoeg 2 van de 3 respondenten van het mannelijke geslacht. Respondenten geven aan dit te maken heeft met onzekerheid m.b.t. hun kwaliteiten voor het beoefenen van een topfunctie. Vanuit de theorie kan dit verschil tussen mannen en vrouwen verklaard worden door het gegeven dat individuen de neiging hebben zichzelf als prototypisch te zien voor de groep waartoe zij (in hun perceptie) behoren (self-stereotyping). Het lijkt het erop dat vrouwen onderscheid maken tussen hun eigen karakteristieken en karakteristieken die zij toeschrijven aan leden van het hoger management. Uit eerder onderzoek van (Markus & Nurius, 1986) is beschreven dat deze vorm van self-stereotyping effect kan hebben op het zelfbeeld van vrouwen en hiermee op het beoordelingsvermogen hun capaciteiten en van invloed kan zijn op de richting die vrouwen aan hun carrière geven. De eerder genoemde weerstand voor de (gepercipieerde) organisatiecultuur in de top van het voortgezet onderwijs, kan dit effect versterken. Dit verband is echter niet onderzocht in dit onderzoek. Volgens de respondenten die selfefficacy benoemd hebben, lijkt er een sterke relatie te zijn tussen selfefficacy en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs.

## **6.7 Keuze voor gezin en zorgtaken**

Voor de laatste variabele van dit onderzoek is gekeken naar de keuze van vrouwen voor gezin en zorgtaken en het type dienstverband in relatie tot de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs, in de perceptie van de betrokken respondenten. Uit de resultaten blijkt dat alle respondenten benoemen dat in hun praktijkervaring de keuze voor gezin en zorgtaken en hiermee gepaarde parttime dienstverband een belemmering vormt voor de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Hiermee lijkt in de perceptie van de respondenten een sterke relatie te zijn tussen de keuze voor gezin en zorgtaken en de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de toplaag van het voortgezet onderwijs. Deze relatie lijkt het sterkst aanwezig te zijn binnen het CVO schoolbestuur waar de organisatiecultuur voorschrijft dat een topfunctionaris fulltime en 24/7 beschikbaar moet zijn. Aan de hand van deze gegevens lijkt er in het bijzonder binnen het CVO een verband te zijn tussen, dit aspect van de organisatiecultuur, organizational culture preference, hieruit volgend de keuze voor gezin en zorgtaken met uiteindelijke gevolgen voor de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs.

## Hoofdstuk 7 Conclusie

### 7.1 Inleiding

Als afsluiting van de masterthesis volgt de conclusie. Hierin wordt de inhoud van het onderzoek samengevat en antwoord gegeven op de centrale vraag en deelvragen. In dit onderzoek staat de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs en in het bijzonder de vertegenwoordiging van vrouwen binnen het schoolbestuur van de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs, centraal. In dit onderzoek is gekeken naar externe en gepercipieerde interne factoren die belemmerend/bevorderend werken voor de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. In dit onderzoek is enerzijds gekeken naar organisatie specifieke factoren en anderzijds naar eigenschappen, voorkeuren en keuzes van vrouwen in de perceptie van topfunctionarissen uit het voortgezet onderwijs. Dit onderscheid is gemaakt om een objectieve en subjectieve weergave van de werkelijkheid te geven. Dit onderzoek en deze aanpak is vernieuwend omdat er nog geen kwaliteitsonderzoek is gedaan naar de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs en percepties van topfunctionarissen uit de specifieke sector m.b.t. het vraagstuk. In de analyse van dit onderzoek zijn relaties tussen de bovengenoemde factoren en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs en relaties tussen de factoren onderling aan het licht gekomen en beschreven. De keuze voor de hantering van dit perspectief op het vraagstuk heeft geleid tot de beantwoording van de deelvragen en centrale vraagstelling uit dit onderzoek. Dit onderzoek heeft praktische waarde voor schoolbesturen in het voortgezet die werken aan de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties en draagt daarnaast bij aan theorie m.b.t. de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in relatie tot de betreffende sector.

Dit onderzoek is specifiek gericht op de vraag welke factoren de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs verklaren. Dit vraagstuk is bekeken vanuit bestaande theorieën, verworven gegevens en over man/vrouw verhoudingen in topfuncties in het voortgezet onderwijs en interviews met topfunctionarissen. Op deze manier zijn relaties en gepercipieerde tussen de geselecteerde factoren en vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties voor zowel de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs als andere schoolbesturen aan het licht gekomen. De resultaten uit dit onderzoek kunnen hiermee bijdragen aan de verhoging van het aantal vrouwen in topfuncties in de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs en andere schoolbesturen. Dit draagt uiteindelijk bij aan de emancipatie van vrouwen, diversiteit in de top van (onderwijs)instellingen en uiteindelijk als gevolg hiervan tot een positieve invloed op prestaties van de betreffende organisaties.

### 7.2 Beantwoording deelvragen en centrale vraagstelling

Om te komen tot een overzichtelijke samenvatting van het onderzoek, zal in deze paragraaf eerst antwoord worden gegeven op de deelvragen uit het onderzoek om tot slot de beantwoording van de centrale vraagstelling te komen.

Deelvraag 1: Is er sprake van een ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties binnen de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs ten opzichte van de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in andere schoolbesturen uit het voortgezet onderwijs?

Topfuncties in het voortgezet onderwijs zijn in dit onderzoek in navolging van de Emancipatiemonitor (2014) beschreven als het hoogste orgaan van een bedrijf of instelling. Het gaat hierbij om functies in de Raad van Bestuur & de Raad van Commissarissen/Toezicht in een schoolbestuur in het voortgezet onderwijs. Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag is eerst gezocht naar bestaande gegevens m.b.t. de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs. Eerder in dit onderzoek is aangegeven dat de theorievorming m.b.t. het onderwerp van deze scriptie in de specifieke sector relatief jong en onderontwikkeld is. In dit onderzoek is voor het theoretisch kader gebruik gemaakt van kwantitatieve resultaten m.b.t. de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs van onderzoekers als Genugten (2014) en Turkenburg (2008).

Als kanttekening werd eerder beschreven dat deze data verworven is van schoolbesturen die vrijwillig mee wilden werken aan de betreffende onderzoeken met gevolgen voor de representativiteit en (externe) validiteit van de resultaten voor de gehele sector. Om deze reden is voor dit onderzoek aan de hand van een steekproef en op onafhankelijke wijze de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs in kaart gebracht. Deze data is vervolgens vergeleken met de eerder genoemde bestaande data om de betrouwbaarheid van de resultaten te vergroten.

Uit de steekproef blijkt dat voor het jaar 2015, 70% van de topfuncties van de onderzochte schoolbesturen vertegenwoordigd wordt door mannen voor 30% door vrouwen. Uit de steekproef blijkt dat 30% van de schoolbesturen een percentage van 25% en lager heeft van vrouwen in topfuncties. De vertegenwoordiging van vrouwen in de Christelijke Vereniging voor het Voortgezet Onderwijs is 25% past hiermee in de bovenstaande categorie. CVO heeft tevens het laagste percentage vrouwen in topfuncties in vergelijking met de respondenten van andere schoolbesturen uit dit onderzoek. Op basis van deze gegevens kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in de Christelijke Vereniging voor Voortgezet Onderwijs ten opzichte van andere schoolbesturen.

### Deelvraag 2: Wat zijn mogelijke verklaringen voor overeenkomsten en verschillen in de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties tussen de onderzochte schoolbesturen in het voortgezet onderwijs?

Voor de beantwoording van de bovenstaande deelvraag is wederom gebruik gemaakt van de eerder genoemde kwalitatieve onderzoeken en de verworven data uit dit onderzoek. Om overeenkomsten en verschillen in de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties tussen de schoolbesturen te beschrijven is gekeken naar uit de bestaande theorie geselecteerde en relevante kenmerken van schoolbesturen in het voortgezet onderwijs. Voor dit onderzoek is gekeken naar de denominatie van de schoolbesturen, het aantal scholen dat vertegenwoordigd is in het schoolbestuur en de regio waar het betreffende schoolbestuur zich bevindt.

Op het gebied van denominatie blijkt dat voor alle categorieën schoolbesturen een ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties is waar te nemen. In relatieve zin zijn de grootste verschillen in de man/vrouw verhoudingen waar te nemen in de confessionele categorieën en in het bijzonder in het katholieke, protestante en reformatorische categorie. Deze resultaten komen overeen met de onderzoeksresultaten van Regioplan (2007). Op basis van deze gegevens lijkt er een relatie te zijn tussen denominatie en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Uit dit onderzoek blijkt er geen relatie te zijn tussen het aantal scholen van het schoolbestuur en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs. Op het gebied van regio's, schoolbesturen en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs, blijkt uit de steekproef dat in alle regio's een ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties waar te nemen is en dat de verschillen tussen de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in topfuncties het grootst zijn in regio Zuid-Holland en Noord-Holland. In de eerder genoemde bestaande kwalitatieve onderzoeken is dit resultaat niet gevonden. In dit onderzoek lijkt er een aanwijzing te zijn voor een relatie tussen verschillende regio's in Nederland en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs, een werkelijke relatie zou nader onderzoek moeten aantonen.

### Deelvraag 3: Welke verklaringen worden in bestaande theorieën gegeven voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties?

In de beschrijving van theorie m.b.t. de vertegenwoordiging van vrouwen op de arbeidsmarkt en topposities kunnen fenomenen als het glazen plafond en de plakkende vloer niet onbesproken blijven. Het zogenoemde glazen plafond is veelgebruikt en gangbaar in de wetenschappelijke literatuur en in de media. De metafoor van het glazen plafond beschrijft het bestaan van ondoordringbare barrière die de verticale mobiliteit van de vrouwen blokkeert. Vrouwen ondervinden meer belemmeringen m.b.t. doorstroom in vergelijking met mannen wanneer zij hoger in de hiërarchie van de organisatie komen. In onderzoeken naar het glazen plafond worden met name organisatorische kenmerken onderzocht die deze doorstroom kunnen beïnvloeden.

In contrast met het glazen plafond spreken wetenschappers spreken ook van een ander probleem m.b.t. de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities, namelijk het fenomeen van de plakkende vloer (Albrecht et al. 2003) (de la Rica et al. 2008) (Fang & Sakellariou 2011) (Ge et al. 2011). In tegenstelling tot het glazen plafond kan de plakkende vloer gezien worden als een situatie waar mannen en vrouwen initieel op hetzelfde niveau in een organisatie beginnen, maar er voor vrouwen geen verticale mobiliteit waar te nemen is vanaf het beginpunt van hun carrière Booth et al (2003). In vele onderzoeken naar de bovengenoemde fenomenen gaat de aandacht veelal uit naar de relatie tussen organisatorische kenmerken en de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities.

Naast organisatorische kenmerken kunnen persoonlijke kenmerken van de vrouw ook rol spelen in relatie met vertegenwoordiging van vrouwen in topposities (van Vianen & Vischer, 2002). Om deze reden is in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen externe (organisatorische) factoren en interne (persoonlijke) factoren. Beide categorieën factoren zijn onderzocht vanuit het perspectief van topfunctionarissen uit het voortgezet onderwijs. Onderstaand zullen de factoren nogmaals in het kort uiteengezet worden.

#### Externe (organisatorische factoren)

Voor de externe (organisatorische) factoren is uit wetenschappelijke literatuur gekozen voor volgende factoren:

##### Werving & selectie

Uit onderzoek van (Curran, 1988) blijkt dat gender een significante rol speelt in de werving en selectie van werknemers. Mannen en vrouwen krijgen banen die gender afhankelijk zijn en bestempeld worden als 'mannen' en 'vrouwen' banen. De aard van de werving en selectieprocedures is een andere verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities. Zo blijkt uit onderzoek gericht op Nederlandse universiteiten dat gesloten werving en selectieprocedures nadelige gevolgen kunnen hebben voor vrouwen die minder toegang hebben tot formele en informele netwerken (Van den Brink, 2009; Van den Brink & Brouns, 2006). Daarnaast kan de samenstelling van selectiecomités invloed hebben op de toewijzing van topfuncties. Benschop en Brouns (2003) rapporteren dat verschillende selectiecomités vrouwen hebben afgewezen vanwege het gebrek aan gelijkheid met de mannen uit de selectiecomités. Een samenstelling waar meer gendergelijkheid is kan leiden tot een groter bewustzijn m.b.t. genderdiversiteit en aandacht creëren voor percepties m.b.t. genderspecifiek gedrag.

##### Organisatiecultuur

Organisatiecultuur is een andere mogelijke verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities in het voortgezet onderwijs. De karakteristieken en consequenties van organisatiecultuur zijn systematisch beschreven en onderzocht door Maier (1999). De centrale conclusie van dit onderzoek is dat organisaties gebaseerd zijn op normen en overtuigingen die meer inherent zijn aan mannen dan aan vrouwen. Omdat het grote merendeel van senior managers en bestuurders van het mannelijke geslacht is en omdat de aanname is dat mannen meer masculiene waarden hebben dan feminiene, wordt vaak betoogd dat (hogere) management (sub)culturen waarschijnlijk gedomineerd worden door mannelijke normen en waarden. Organisatiecultuur kan zorgen voor een uitsluitende functie (Fischer et al., 2000). Leden van masculiene organisaties zullen individuen selecteren met masculiene eigenschappen (Fischer et al., 2000). Een organisatiecultuur met overwegend masculiene kenmerken heeft een negatieve invloed op de doorstroom van vrouwen met overwegend feminiene kenmerken.

##### Pipelinetheorie

In deze theorie wordt gesteld dat vrouwen in aantallen en ervaring nog niet sterk genoeg vertegenwoordigd zijn om het vertrouwen van de toplaag van het maatschappelijke, politieke en bedrijfsleven te winnen. Geconcludeerd wordt dat wanneer er voldoende toestroom is vrouwen in de 'aanlooprangen' van specifieke sectoren, zij vanzelf zullen doorstromen naar topfuncties (de Olde & Slinkman, 1999).

Interne (persoonlijke factoren)

Voor de externe (organisatorische) factoren is uit wetenschappelijke literatuur gekozen voor volgende factoren:

#### *Organizational culture preference*

In de uiteenzetting van de externe factoren is gesproken over de uitsluitende werking van organisatiecultuur. Organisatiecultuur heeft ook invloed op de aantrekkingskracht die mensen hebben m.b.t. het werken voor een specifieke organisatie. Mensen die zichzelf een hoog ambitie niveau toekennen, zullen bijvoorbeeld de voorkeur geven aan een competitieve omgeving in contrast met mensen zichzelf als minder ambitieus zien. Mannen en vrouwen zijn gesocialiseerd in verschillende rollen (Eagly, 1978; Eagly & Wood, 1991), met als gevolg dat er verschillen ontstaan in genderidentiteit. Op basis hiervan ontwikkelden en bevestigden van Vianen et al. (2002) de hypothese dat mannen en vrouwen verschillen op het gebied van organizational culture preferences. De culturele preferences die geassocieerd zijn met specifieke functies en rollen kunnen de verschillen op het gebied van gender overstijgen. Van Vianen et al. (2002) toonden aan dat managers een grotere voorkeur hebben voor organizational cultures die masculiene waarden benadrukken dan non-managers. Uit het onderzoek blijkt ook dat mannen en vrouwen verschillen op het gebied van masculiene organisatie specifieke culturele normen en waarden. Mannen geven in vergelijking met vrouwen meer voorkeur aan competitie, inspanning en werkdruk, deze verschillen op het gebied van gender namen echter af op managementniveau. Culture preferences kunnen richting geven aan carrière keuzes omdat zij effect hebben op de motieven om een carrière in het hoger management na te streven. Afgezien van de juiste competenties, hebben individuen een sterke motivatie en interesse nodig voor een opwaartse carrière mobiliteit.

#### *Selfefficacy & selfesteem*

Volgens Bandura (1986) is zelfeffectiviteit de beoordeling van mensen m.b.t. hun eigen capaciteiten om werkwijzes te organiseren en uitvoeren die nodig zijn om aangewezen prestaties te bereiken. Op de werkvloer kan zelfeffectiviteit worden gezien als de gepercipieerde mate van competentie die individuen ervaren m.b.t. het volbrengen van een specifieke taak of reeks van werkzaamheden in relatie tot een specifieke functie. Buchanan & Selmon (2008) tonen aan dat mannen een hogere mate van zelfeffectiviteit ervaren in vergelijking met vrouwen, dit verschil is echter niet universeel (Stevens et al., 1993). Selfefficacy hangt samen met de mate van selfesteem die een individu ervaart. Selfesteem ofwel zelfverzekerdheid is de beoordeling van de waarde die een individu aan zichzelf toekent (Rosenberg, Schooler, Schoenbach, & Rosenberg, 1995). Uit de meta-analyse van Kling, Hyde, Showers, & Buswell (1999) betreffende genderverschillen en selfesteem toonden de bovengenoemde auteurs aan dat over het algemeen de mate van selfesteem van mensen stijgt tijdens de jonge kindertijd en lager wordt tijdens de adolescentie. Selfesteem stijgt weer tijdens (jonge) volwassen jaren en blijft stijgen tot een middelbare leeftijd en daalt daarna weer op senioren leeftijd. Dit traject maken zowel mannen als vrouwen mee, de mate van selfesteem van vrouwen is echter in iedere levensfase iets lager dan dat van mannen. Eerdere meta-analyses m.b.t. dit onderwerp toonden soortgelijke onderzoeksresultaten aan, ofwel consistente maar kleine verschillen in selfesteem in het voordeel van mannen (Feingold, 1994; Maccoby & Jacklin, 1974; Hall, 1984).

#### *De keuze voor gezin en huishouden*

Hoewel de normen m.b.t. werkende moeders veranderd zijn sinds 1980, worden vrouwen nog steeds gezien als de primaire zorgdragers voor kinderen. Fulltime werk is voor vaders echter geen probleem volgens de Nederlandse ideologie van moederschap, waar lange werkdagen voor moeders niet geaccepteerd zijn door een groot deel van de Nederlandse bevolking (Van Engen et al., 2009). Het anderhalf verdienmodel, waarin mannen fulltime werken en vrouwen parttime is nog steeds actueel en dominant in Nederland (Merens et al., 2011). Volgens het CBS (2013) is zorg voor het gezin of huishouden de voornaamste reden waarom vrouwen een deeltijdbaan kiezen, bijna de helft van de vrouwen met een deeltijdbaan gaf in het onderzoek aan hier om deze reden voor te hebben gekozen. Powell (1994) merkte op dat een toppositie doorgaans grote verantwoordelijkheid met zich mee brengt, veel tijd kost en druk oplegt, met uiteindelijke aanzienlijke offers die in het persoonlijk leven worden gemaakt. Dit kan als gevolg hebben dat vrouwen minder vaak dan mannen bereid zijn om deze ingrijpende beslissing te maken omdat zij tijd wil doorbrengen met hun kinderen en familie of de benodigde verantwoordelijkheid niet willen dragen.

In de beantwoording van de volgende deelvraag zal in worden gegaan op verklaringen die topfunctionarissen uit het voortgezet onderwijs geven voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs.

Deelvraag 4: Welke verklaringen geven betrokken professionals voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties uit het voortgezet onderwijs?

De verklaringen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties van professionals uit het voortgezet onderwijs worden beschreven aan de hand van het gehanteerde onderscheid tussen externe (organisatorische) factoren en de perceptie van de respondenten m.b.t. de interne (persoonlijke) factoren.

**Externe (organisatorische factoren)**

Op het gebied van werving en selectie blijkt uit de interviews en geselecteerde quotes van de betrokken respondenten dat zij een verband zien tussen genderdiversiteit in selectiecomités en de uiteindelijke selectie van een kandidaat voor een topfunctie in het voortgezet onderwijs. In het hoofdstuk met de presentatie van het empirisch materiaal is het bovenstaande terug te lezen. Openheid en diversiteit aan de voorkant van het proces, ofwel bij de samenstelling van selectiecomités leidt tot draagvlak en bewustwording m.b.t. (gender)diversiteit. Respondenten geven aan dat mannen en vrouwen in de praktijk op verschillende manieren naar gedrag kijken, met gevolgen voor de uiteindelijke selectie.

In de perceptie van de respondenten op het gebied van organisatiecultuur geven respondenten aan een verband te zien tussen een heersende (masculiene) organisatiecultuur en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Respondenten geven aan dat het in de perceptie van de respondenten niet bevorderlijk voor diversiteit en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties.

Tot slot geven respondenten aan dat vrouwen gemiddeld minder vaak op topfuncties solliciteren dan mannen. De oververtegenwoordiging van vrouwen in de onderwijssector lijkt niet te leiden tot een toename van vrouwen in topposities. Gebrek aan relevante bestuurlijke ervaring lijkt hier een rol in te spelen.

**Interne (persoonlijke factoren)**

Uit de interviews met de betrokken respondenten blijkt dat respondenten een verband zien tussen de organizational culture preference van vrouwen en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs. Vrouwen hebben volgens de respondenten een weerstand voor de organisatiecultuur in de top van het voortgezet onderwijs. Het gaat in het bijzonder om de masculiene karakteristieken van de organisatiecultuur, zoals de hoge werkdruk, resultaatgerichtheid, statusgedrevenheid, zakelijkheid, afstand van het primaire proces en de benodigde volledige beschikbaarheid. In de perceptie van de respondenten zijn deze masculiene karakteristieken van de organisatiecultuur minder aantrekkelijk voor vrouwen in vergelijking met mannen. Op het gebied van ambitie zijn de meningen van de respondenten verdeeld. Zo zijn er respondenten die aangeven dat het ambitieniveau van vrouwen voor een topfunctie lager is dan dat van mannen. Daarnaast zijn er respondenten die geen uitspraken doen over het ambitieniveau van vrouwen, maar wel beschrijven dat vrouwen in relatieve zin minder goed zijn in het benoemen van hun ambitie voor een topfunctie.

Respondenten zien ook een verband tussen selfefficacy en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Uit de interviews met de respondenten blijkt dat zij in het bijzonder in sollicitatiegesprekken zien dat vrouwen hun kwaliteiten lager inschatten dan mannen wanneer het gaat om het bekleden van een topfunctie. Dit heeft volgens de respondenten vaak te maken met onzekerheid over de benodigde kwaliteiten voor een topfunctie in het voortgezet onderwijs.

In alle interviews met de betrokken respondenten wordt duidelijk benoemd dat de keuze van vrouwen voor het gezin en zorgtaken invloed heeft op de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities in het voortgezet onderwijs. Vrouwen hebben volgens de respondenten de perceptie dat het werk van een topfunctionaris in het voortgezet onderwijs moeilijk te combineren is met de zorg voor kinderen en andere zorgtaken, daarnaast wordt aangegeven dat vrouwen het werken in de toplaag van het voortgezet onderwijs als offer zien en dit offer in het kader van het gezin en huishouden niet willen brengen.



De (gepercipieerde) 24/7 beschikbaarheid is voor vrouwen moeilijk te verenigen met de opvoeding voor (jonge) kinderen. De keuze voor het gezin en zorgtaken heeft invloed op de motivatie voor opwaartse mobiliteit en hiermee op de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs.

Centrale vraag: In hoeverre is er sprake van een ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities binnen de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs ten opzichte van andere schoolbesturen in het voortgezet onderwijs en welke factoren kunnen dit verklaren?

Dit onderzoek is begonnen met een persoonlijke waarneming m.b.t. de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities in het schoolbestuur waar ik in dienst ben, namelijk de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs (CVO) te Rotterdam. Om deze waarneming een objectieve achtergrond en inhoud te geven was het noodzakelijk om de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties te vergelijken met andere schoolbesturen in Nederland. Op deze manier kon worden vastgesteld of er daadwerkelijk sprake is van een ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities. Met behulp van bestaande onderzoeken en een enkelvoudige aselecte steekproef is gebleken dat de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities in de Christelijke Vereniging voor het Voortgezet Onderwijs past in de categorie van 25% en minder vrouwen in topposities in de onderzochte schoolbesturen. Uit de steekproef blijkt dat deze categorie wordt gevormd door 30% van de onderzoekspopulatie. In combinatie met de vergelijking van het percentage vrouwen in topposities in de schoolbesturen die deel hebben genomen aan het kwalitatieve deel van dit onderzoek, is in dit perspectief geconcludeerd dat er sprake is van een ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in de Christelijke Vereniging voor Voortgezet Onderwijs ten opzichte van andere schoolbesturen in Nederland.

Uit de analyse van de resultaten van de bovenstaande steekproef kwam ook naar voren dat er een verband lijkt te zijn tussen de denominatie en regio van schoolbesturen en de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities in de betreffende schoolbesturen. Confessionele schoolbesturen en schoolbesturen in de regio Zuid-Holland en Noord-Holland hebben de laagste vertegenwoordiging van vrouwen in topposities in het schoolbestuur. De Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs is een confessioneel schoolbestuur en gevestigd in de regio Zuid-Holland, deze twee kenmerken zijn in het bovenstaande perspectief opvallend kunnen in relatie staan met de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities binnen het betreffende schoolbestuur.

In dit onderzoek is gekeken naar externe organisatorische factoren en interne persoonlijke factoren (in de perceptie van topfunctionarissen) die van invloed zijn op de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs. In voortzetting van de structuur van deze scriptie zal eerst worden ingegaan op de mogelijke invloed van externe organisatorische factoren en vervolgens op interne persoonlijke factoren.

Op het gebied van werving en selectie is uit dit onderzoek gebleken dat er geen relatie lijkt te zijn tussen het werven in netwerken en de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities binnen het schoolbestuur. In het kader van bestaande onderzoeken en de in de analyse beschreven relatie tussen werving en selectie en eigenschappen van de organisatiecultuur van het schoolbestuur, wil ik de afwezigheid van de eerst genoemde relatie toch graag nuanceren. Binnen de toplaag van het CVO, zijn er aanwijzingen voor de aanwezigheid van een dominante organisatiecultuur in de vorm van een old boys network. Dit impliceert dat selectie van potentiële kandidaten voor topfuncties plaatsvindt op basis van eigenschappen die herkend worden en passen bij de bestaande organisatiecultuur. Deze eigenschap van de organisatiecultuur binnen CVO kan ook mogelijk invloed hebben op het werven in netwerken. Aangezien CVO van plan is niet meer te werven in netwerken voor functies in de Raad van Toezicht, lijkt hier binnen de organisatie bewustwording te zijn m.b.t. deze mogelijke invloed. In dit onderzoek is geen verband zichtbaar geworden tussen genderdiversiteitbeleid en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Dit heeft te maken met het gegeven dat slechts 1 schoolbestuur van de onderzoekspopulatie werkt met dit beleid en er dus geen vergelijkingsmateriaal is. In het betreffende schoolbestuur is onder invloed van dit beleid succes geboekt op het gebied van genderdiversiteit in de toplaag. Het doelbewust streven naar (gender)diversiteit staat sinds dit jaar op de CVO beleidsagenda, de afwezigheid van bewustwording m.b.t. genderdiversiteit en genderdiversiteitbeleid is een andere mogelijke verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het schoolbestuur.

Nog een andere mogelijke verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties, is het gebrek aan relevante (bestuurlijke) ervaring van vrouwen. Wanneer dit gekoppeld wordt aan het gegeven dat minder vrouwen op een topfunctie solliciteren dan mannen zou hier mogelijk sprake zijn van een causaal verband. De causale richting van het verband is in dit onderzoek echter niet onderzocht.

Uit dit onderzoek blijkt wel dat de oververtegenwoordiging van vrouwen in de operationele (docenten) laag van de schoolbesturen niet leidt tot een toename van het aantal vrouwen dat solliciteert voor een topfunctie. Dit kan afgezien van persoonlijke factoren te maken hebben met het bovengenoemde gebrek aan relevante werkervaring voor een topfunctie.

De geselecteerde interne (persoonlijke) factoren in dit onderzoek zijn organizational culture preference, selfefficacy en de keuze voor gezin en zorgtaken. Deze factoren zijn onderzocht vanuit het perspectief en de perceptie van topfunctionarissen uit het voortgezet onderwijs. Voor de laatste factor, namelijk de keuze van vrouwen voor het gezin en zorgtaken is de sterkte relatie waar te nemen m.b.t. de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs. Binnen het CVO schrijft de organisatiecultuur voor dat een topfunctionaris fulltime en eigenlijk 24/7 beschikbaar moet zijn, dit lijkt een belemmerende werking te hebben op potentiële vrouwelijke kandidaten voor een topfunctie bij het schoolbestuur. Aan de hand van deze gegevens lijkt er in het bijzonder binnen het CVO een verband te zijn tussen dit aspect van de organisatiecultuur, organizational culture preference, hieruit volgend de keuze voor gezin en zorgtaken met uiteindelijke consequenties voor het aantal vrouwen dat solliciteert voor een topfunctie en tot slot de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het schoolbestuur en het voortgezet onderwijs.

In de perceptie van de respondenten is er ook een sterke relatie tussen de organizational culture preference van vrouwen en de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs. In de perceptie van de respondenten hebben vrouwen in het bijzonder weerstand voor de masculiene karakteristieken van de organisatiecultuur, zoals resultaatgerichtheid, zakelijkheid en volledige beschikbaarheid. Deze masculiene karakteristieken lijken vrouwen minder aantrekkelijk te vinden dan mannen. Dit uit zich bijvoorbeeld binnen CVO, maar ook bij de andere onderzochte schoolbesturen in minder vrouwelijke sollicitanten voor topfuncties in vergelijking met mannen.

Tot slot blijkt dat de laatste factor in dit onderzoek namelijk, selfefficacy in de perceptie van de respondenten van invloed is op de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs. In de praktijk komen respondenten tegen dat vrouwen hun kwaliteiten door de bank genomen lager inschatten dan mannen. Respondenten geven aan dit te maken heeft onzekerheid van vrouwen m.b.t. hun kwaliteiten voor het beoefenen van een topfunctie. In de analyse van dit onderzoek werd al eerder beschreven dat vrouwen onderscheid maken tussen hun eigen karakteristieken en karakteristieken die zij toeschrijven aan leden van het hoger management. Dit kan effect hebben op het zelfbeeld van vrouwen en hiermee op het beoordelingsvermogen hun capaciteiten, met uiteindelijke consequenties voor de richting die vrouwen aan hun carrière geven.

### **7.3 Beperkingen van het onderzoek**

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen die besproken dienen te worden. In de methode van dit onderzoek is beschreven op welke manier de steekproef m.b.t. de inventarisatie van vrouwen in topfuncties in schoolbesturen in het voortgezet onderwijs is afgenomen. Gezien de beschikbare tijd voor dit onderzoek was het niet mogelijk om de minimale aanbevolen omvang van de steekproef van 153 schoolbesturen te onderzoeken. In dit onderzoek is gekozen voor een omvang van 100 schoolbesturen in het voortgezet onderwijs en deze resultaten af te zetten tegen bestaande onderzoeksresultaten. Dit kan gevolgen hebben voor de betrouwbaarheid van de conclusies die getrokken zijn uit deze inventarisatie. De absolute voorkeur gaat uit naar het in kaart brengen van de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties voor de gehele sector. Dit leidt uiteindelijk tot volledig betrouwbare gegevens, maar ook tot een volledig overzicht van de huidige situatie dat nu opmerkelijk genoeg niet bestaat.

In het werven van respondenten ging de voorkeur uit naar respondenten die werkzaam zijn in de regio Rotterdam en omstreken. Het grootste deel van de respondenten die hebben gereageerd op mijn verzoek tot deelname zijn echter werkzaam in Rotterdam.

Omdat eerder bleek uit de resultaten van de steekproef dat er een verband lijkt te zijn de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs en regio waarin de schoolbesturen zich bevinden, gaat de voorkeur uit naar het bereiken van respondenten die werkzaam zijn in verschillende regio's in Nederland. Aangezien dit nu niet het geval is, heeft dit effect op de externe validiteit van dit onderzoek.

Gezien de drukke agenda's van de respondenten uit dit onderzoek is gekozen voor interviews van een uur, in de loop van dit onderzoek ben ik erachter gekomen dat gesprekken van een uur en in de praktijk vaak korter niet afdoende zijn om de gehele complexe werkelijkheid achter dit vraagstuk op tafel te krijgen. In de interviews is gekozen voor een open formulering van vragen om mogelijke suggestiviteit te voorkomen. Het kwam bij de analyse van dit onderzoek voor dat ik het gevoel had dat ik had moeten doorvragen bij bepaalde uitspraken van de respondenten. Gezien de beschikbare tijd was een meer gerichte formulering van vragen wellicht een betere strategie geweest om op efficiënte wijze informatie te vergaren. Deze inzichten stellen mij echter als student en onderzoeker in de gelegenheid om een groeiproces door te maken.

#### **7.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke aanbevelingen**

In het vooronderzoek van deze scriptie is gebleken dat er weinig tot geen onderzoek is gedaan naar de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het (voortgezet) onderwijs. Dit is een opmerkelijke waarneming aangezien de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in alle onderwijssectoren achterblijft. Daarentegen is wel veel onderzoek gedaan de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in andere sectoren zoals het bedrijfsleven. Onderwijs heeft een socialiserende functie, ofwel het overbrengen van geldende normen en waarden die mensen voor het functioneren in de samenleving nodig hebben. De scheve verhoudingen tussen mannen en vrouwen in topfuncties in het bijzonder in het onderwijs, zou geen vaststaand gegeven moeten zijn in het socialisatieproces van jongeren en volwassenen. Om een beter beeld te krijgen van het vraagstuk in de specifieke sector is wenselijk dat er zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek wordt gedaan naar factoren die van invloed zijn op de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in het voortgezet onderwijs en andere onderwijssectoren. In dit onderzoek is gekeken naar de perceptie van topfunctionarissen m.b.t. dit vraagstuk, het is wenselijk dat vrouwen uit de specifieke sector aan ook het woord komen over belemmeringen die zij ervaren m.b.t. de doorstroom naar topposities gezien de oververtegenwoordiging van vrouwen in de operationele laag van het voortgezet onderwijs. Zo blijkt uit dit onderzoek dat in de perceptie van bestuurders, vrouwen weerstand hebben voor de organisatiecultuur in de toplaag in het voortgezet onderwijs, of dit in de werkelijkheid het geval is, kunnen vrouwen het beste zelf beantwoorden. Uit dit onderzoek is ook gebleken dat de respondenten de perceptie hebben dat het beeld wat vrouwen hebben m.b.t. de organisatiecultuur in de toplaag van het voortgezet onderwijs niet overeenkomt met de werkelijkheid. Wanneer zou blijken dat dit daadwerkelijk het geval is, kunnen gerichte interventies deze onjuiste aannames verhelderen.

Uit dit onderzoek is gebleken dat volgens de topfunctionarissen, de keuze van vrouwen voor gezin en zorgtaken de grootste belemmering vormt voor de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities. De combinatie tussen een topfunctie in het voortgezet onderwijs en de zorgtaken is echter niet onmogelijk. Bijstelling van normen en waarden binnen de organisatiecultuur ten behoeve van de facilitatie van zorgtaken en hoe leidinggeven binnen de toplaag van schoolbesturen werkt, kan mogelijkheden creëren voor vrouwen die de combinatie van werk en zorgtaken als belemmering zien.

In navolging van de Vereniging OMO is het wenselijk dat andere schoolbesturen met een ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties diversiteitsbeleid ontwikkelen en implementeren. Het *laissez-fair* principe, m.b.t. dit onderwerp is niet meer van deze tijd. Zonder gerichte interventies zal de huidige situatie m.b.t. de man/vrouw verhoudingen in topfuncties zich langzaam ontwikkelen of blijven bestaan. Het beleid heeft de beste kans van slagen wanneer het past bij de organisatie en duurzaam van aard is. Dit kan door middel van het stellen van streefcijfers en andere maatregelen zoals Vereniging OMO, maar ook door middel van het investeren in talentvolle professionals met oog voor diversiteit zoals de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs van plan is. Ervaring en in het bijzonder bestuurlijke ervaring is van grote relevantie voor het verwerven van een topfunctie in het voortgezet onderwijs.

Aangezien deze ervaring niet verworven wordt in de operationele laag van het voortgezet onderwijs, is het wenselijk dat schoolbesturen vanuit het perspectief van diversiteit investeren in talentvolle kandidaten binnen de organisatie om de doorstroom naar een toppositie te bevorderen. Het argument dat vrouwen niet in voldoende mate relevante ervaring hebben voor het bekleden van een topfunctie kan hiermee worden tegengegaan.

Tot slot is het van belang dat initiatieven ter bevordering van genderdiversiteit en vrouwelijk leiderschap zoals het netwerk voor vrouwelijk leiderschap van de VO-academie een groter bereik krijgen en meer van zichzelf laten horen. In het netwerk voor vrouwelijk leiderschap worden o.a. vrouwelijke schoolleiders gekoppeld aan vrouwelijke bestuurders met als doel de doorstroom naar een toppositie te bevorderen.

Binnen deze netwerken maar ook binnen schoolbesturen kunnen vrouwelijke talentvolle & potentiële kandidaten worden gekoppeld aan schoolleiders en bestuurders in mentoring en coaching projecten. Op deze manier vrouwen meer zicht krijgen op hun huidige positie en welke activiteiten nodig zijn om door te stromen naar leidinggevende en bestuurlijke posities.

## Literatuur

Albrecht, J., Bjorklund, A. En Vroman, S. (2003), 'Is there a glass ceiling in Sweden?' *Journal of labor Economics*, 21, 145-77.

Allgood-Merten, B., & Stockard, J. (1991). *Sex role identity and self-esteem: A comparison of children and adolescents*. *Sex Roles*, 25, 129-139.

Andres, Lesley en Maria Adamuti-Trache. 2007. "You've Come a Long Way, Baby? Persistent Gender Inequality in University Enrolment and Completion in Canada." *Canadian Public Policy*, 33 (1), 93-116.

AOB. (2014). Mannen zijn nog vaak *de baas*. Geraadpleegd van <http://www.aob.nl/default.aspx?id=51&article=51032>

Bartram, D. (1992). *The personality of UK managers: 16 PF norms for short-listed applicants*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 159-172.

Brouns, M. & Schokker, A. (1990). *Arbeidsvraagstukken en sekse*. Den Haag: DOP.

Boeije, H. (2005): Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen, Boom onderwijs

Brink, M. van den, Brouns, M. & Waslander, S. (2006). Does excellence have a gender? A national research study on recruitment and selection procedures for professorial appointments in The Netherlands. *Employee Relations*, 28, 523-539.

Buchanan, T., & Selmon, N. (2008). Race and gender differences in self-efficacy: Assessing the role of gender role attitudes and family background. *Sex Roles*, 58, 822-836.

Cameron, K.S. en Quinn, R.E. (1999) *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur: gebaseerd op het model van de concurrerende waarden*. Schoonhoven: Academic Service economie en bedrijfskunde.

CBS. (2012). Meer vrouwen aan het werk. Geraadpleegd van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3580-wm.html>

Collinson, D., Knights, D. and Collinson, M. (1990), *Managing to Discriminate*, Routledge, London/New York, NY.

Collinson, D. L., & Hearn, J. (1996). Breaking the silence: On men, masculinities and management. In D. L. Collinson, & J. Hearn, (Eds.), *Men as managers, managers as men: Critical perspectives on men, masculinities and managements* (pp. 1-24). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Connell, J. P., Spencer, M. B., & Aber, J. L. (1994). *Educational risk and resilience in African-American youth: Context, self, action, and outcomes in school*. *Child Development*, 65, 493-506.

Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., Vanneman, R., (2001) "The Glass Ceiling Effect", *Social Forces*, 80 (2): 655-682.

Curran, M. (1988), "Gender and recruitment: people and places in the labour market", *Work, Employment Society*, Vol. 2 No. 3, pp. 335-51.

De la Rics, S., Dolado, J.J. en Liorens, V. (2005), *Ceiling and floors: Gender, Wage Gaps by Education in Spain*, IZA Discussion Paper no. 1483, The institute for the study of labor, Bonn, Germany EC (2010) *Strategy for equality between women and men (2010-2015)*. Brussels: European Commission.

- Dick P and Hyde R. (2006) *Consent as resistance, resistance as consent: Re-reading part-time profession- als' acceptance of their marginal positions*. *Gender Work and Organization* 13(6): 543–564.
- Eagly, A. H. (1987). *Seks differences in social behavior: A social interpretation*. Hillside, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A.H., & Johnson, B.T. (1990). *Gender and leadership style: A meta-analysis*. *Psychological Bulletin*, 18, 233-256
- Eagly, A. H., & Wood, W. (1991). Explaining seks differences in social behavior: A meta-analytic perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 306-315
- Evetts, Julia. 2000. "Analyzing Change in Women's Careers: Culture, Structure and Action Dimensions. " *Gender, Work and Organization*, 7 (1), 57-67
- Fang, Z. & Sakellariou, C. (2011). *A case of sticky floors: gender wage differentials in Thailand*, *Asian Economic Journal*, 25(1), pp. 35–54.
- Feather, N. T. (1989). *Attitudes towards the high achiever: The fall of the tall poppy*. *Australian Journal of Psychology*, 41, 239–267.
- Feingold, A. (1994). *Gender differences in personality: A meta-analysis*. *Psychological Bulletin*, 116, 429–456.
- Fertman, C. I., & Chubb, N. H. (1992). *The effects of a psychoeducational program on adolescents' activity involvement, self-esteem, and locus of control*. *Adolescence*, 27, 517–526.
- Firestone, Juanita M. Richards J. Harris, and Linda C. Lambert 1999. "Gender Role Ideology and the Gender Based Differences in Earnings." *Journal of Family and Economics Issues*, 20 (2), 191-215.
- Fischer, A. H. (Ed.) (2000). *Gender and emotion: Social psychological perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Genugten, M. H. (2014 ). *Monitorstudie Goed Onderwijsbestuur in het VO*. Nijmegen : VO Raad.
- Ge, Y., Li, H. & Zhang, J. (2011) *Gender earnings gaps in Hong Kong: empirical evidence from across the earnings distribution in 2006*, *China Economic Review*, 22(1), pp. 151–164.
- Gupta, N., Kemelgor, C., Fuchs, S. and Etkowitz, H. (2004), "The 'Triple Burden': a cross-cultural analysis of the consequences of discrimination for women in science", *Gender and Excellence in the Making, European Commission*, Brussels, pp. 41-51.
- Hall, J. A. (1984). *Nonverbal sex differences*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Hare, A. P., Koenigs, R. J., & Hare, S. E. (1997). *Perceptions of observed and model values of male and female managers*. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 437-447.
- Harris, H. (2002), "Think international manager, think male: why are women not selected for international assignments?", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44 No. 2, pp. 175-203.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations. The social identity approach*. London: Sage Publications.
- Heckert, Teresa. M, Heather E Droste, Patrick J. Adams, Christophther M. Griffin, Lisa L. Roberts, Michael A. Mueller en Hope A. Wallis. 2002. "Gender Differences in Anticipated Salry: Rose of Salary Estimates for Other, Jobs Characteristics, Career Paths and Job Inputs. "Seks Roles, 47 (3-4), 139-151.

- Helfat, Constance E., Dawn Harris, and Paul J. Wolfson. 2006. *The Pipeline to the Top: Women and Men in the Top Executive Ranks of U.S. Corporations*. The Academy of Management Perspectives, 20 (4), 42-64
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly.
- Hogue, Mary, Cahy, L.Z. Dubois, and Lee Fox-Cardamore. 2010. "Gender Differences in pay Expectations; The Roles of Job Intention and Self-View." *Psychology of Women Quarterly*, 34 (2), 215-227.
- Hofstede, G. (1986) "Cultural Differences in Teaching and Learning". *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 10, pp. 301-320.
- Husu, L. (2000), "Gender discrimination in the promised land of gender equality", *Higher Education in Europe*, Vol. 25 No. 2, pp. 221-8.
- Jackson, Linda, Phillip Garner and Linda A. Sullivan. 1992. "Explaining Gender Differences in Self-Pay Expectations: Social Comparison Standards and Perception of Self-Pay." *Journal of Applied Psychology*, 77 (5), 651-663.
- Kanfer, R. (2005). *Self-regulation research in work and I/O psychology*. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 186–191.
- Koning, M. de, & Dielemans, J. (2011). *Implementatie van de Code Goed Onderwijsbestuur bij Scholen voor Voortgezet Onderwijs* (VO-raad). Geraadpleegd van Implementatie van de Code Goed Onderwijsbestuur bij Scholen voor Voortgezet Onderwijs
- Kulik, L. (2000). Jobless men and women: A comparative analysis of job search intensity, attitudes toward unemployment, and related responses. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 7, 487-500.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). *Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organization fit perspective*. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 30-51.
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). *Possible selves*. *American Psychologist*, 41, 954-969.
- Morrison, A., White, R. & Van Velsor, E. (1987): *Breaking the Glass Ceiling: Can Women reach the Top of America?* The Center of Creative Leadership, Reading, MA, Addison-Wesley 1987,
- Nationale Onderwijsgids. (2015, 20 juli). *Wat is het voortgezet onderwijs?* Geraadpleegd van <http://www.nationaleonderwijsgids.nl/voortgezet-onderwijs/paginas/wat-is-voortgezet-onderwijs.html>
- Powell, G. N. (1993). *Women and men in management*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Rijksoverheid. (2015, 20 juli). *Vrijheid van onderwijs*. Geraadpleegd van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/vrijheid-van-onderwijs/openbaar-en-bijzonder-onderwijs>
- Schein, V.E., Muller, R., Lituchi, T., & Liu, J. (1996). *Think manager – think make: A global phenomenon?* *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 33-41.
- Steekproefcalculator. (2015). *Steekproefcalculator*. Geraadpleegd van <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>
- Taylor-Gooby (2006). *New risks, new welfare: the transformation of the European welfare state*. Oxford: university press.

- TK 2013/2014e). *Emancipatiebeleid*. Brief van de minister voor Wonen en Rijksdienst aan de Tweede Kamer van 18 november 2013. Tweede Kamer, vergaderjaar 2013/2014, 30420, nr. 203.
- TK 2012/2013a). *Hoofdlijnenbrief Emancipatiebeleid 2013-2016*. Brief van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan de Tweede Kamer van 10 mei 2013. Tweede Kamer, vergaderjaar 2012/2013, 30420, nr. 177.
- Trouw. (2014). *Bussemaker wars van vrouwenquotum*. Geraadpleegd van <http://www.trouw.nl/tr/nl/4500/Politiek/article/detail/3799078/2014/11/27/Bussemaker-wars-van-vrouwenquotum.dhtml>
- Turkenburg, M. (2008). *De school bestuurd* (Sociaal Cultureel Planbureau). Geraadpleegd van [http://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2008/De\\_school\\_bestuurd](http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2008/De_school_bestuurd)
- Van Balen, B. (2001), *Vrouwen in de Wetenschappelijke Arena. Sociale sluiting in de universiteit (Women in the Academic Arena. Social Closure Inside the University)*, Het Spinhuis, Amsterdam.
- Van Engen M, Dijkers J, Vinkenburg C and De Rooy E (2009) *Career success of fathers and mothers: The impact of motherhood ideology, work-home culture, and work-home arrangements*. *Gedrag and Organisatie* 22(2): 146–171.
- Van Vianen, A. E. M. (2000). *Person-organization fit: The match between newcomers and recruiters preferences for organizational cultures*. *Personnel Psychology*, 53, 113-149.
- Van Vianen, A. E. M., A. H. Fischer. (2002). *Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 315-337.
- Vries, S. de, & Ven, C. van de, & Nuyens, K. & Stark, K. & Schie, J. van Sloten, G.C. van, (2005) *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*, Nederlandse Organisatie voor toegepast natuurwetenschappelijk onderzoek TNO, Hoofddorp.
- Walt, N. van der en C. Ingley (2003), *Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors*, *Corporate Governance*, vol. 11, no. 3, pp. 218-234
- Weerd, M. de, & Gemmeke, M. de. (2007). *Samenstelling Schoolbesturen en Raden van Toezicht* (Regioplan). Geraadpleegd van [http://www.regioplan.nl/publicaties/rapporten/samenstelling\\_van\\_schoolebesturen\\_en\\_raden\\_van\\_toezicht\\_1](http://www.regioplan.nl/publicaties/rapporten/samenstelling_van_schoolebesturen_en_raden_van_toezicht_1)
- White, Kate. 2004. *"The Leaking Pipeline: Women Post Graduate and Early Career Researchers in Australia"*. *Tertiary Education and Management*, 10 (3), 227-241.
- Wilkins, A.L. (1983). *Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance*, *Administrative Science Quarterly* 28, 165-195
- Xie, J. L., Roy, J., & Chen, Z. (2006). *Cultural and individual differences in self-rating behavior: An extension and re- finement of the cultural relativity hypothesis*. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 341–364.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). *The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions*. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1265–1272.



## Bijlagen

### Bijlage 1: Vragenlijst interviews

- In hoeverre is (Gender)diversiteit belangrijk voor u persoonlijk en als functionaris.
- Is in uw bestuur de vertegenwoordiging van vrouwen evenredig aan de vertegenwoordiging van mannen.
- Neemt het schoolbestuur initiatieven ten behoeve van de vergroting genderdiversiteit. Zo ja, Welke?
- Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de vertegenwoordiging van vrouwen in topposities in het onderwijs achter blijft. Welke verklaring(en) heeft u hiervoor?
- Welke factoren bepalen volgens u of vrouwen wel doorstromen naar topposities. De kansen worden gegeven en bestaan.
- Wat valt u op aan de man/vrouw verhouding in sollicitaties voor topfuncties?
- Welke eisen/kenmerken stelt u aan een kandidaat voor een topfunctie in het onderwijs?
- Hoe verloopt het proces van werving van bestuursleden en via welke kanalen verloopt dit proces? Open of gesloten karakter?
- Hoe selecteert u wie u voor een gesprek uitnodigt?
- Hoe wordt een selectiecomité gevormd?
- Hoe selecteert u wie de positie krijgt.
- Zou u inhoudelijk wat kunnen vertellen over de laatste benoemingen. Hoe zijn de laatste benoemingen gegaan. Waar is op gelet bij de kandidaat?
- Hoe ging het wervings/selectieproces voor de uw eigen functie als topfunctionaris?

## Bijlage 2: Resultaten steekproef schoolbesturen Nederland

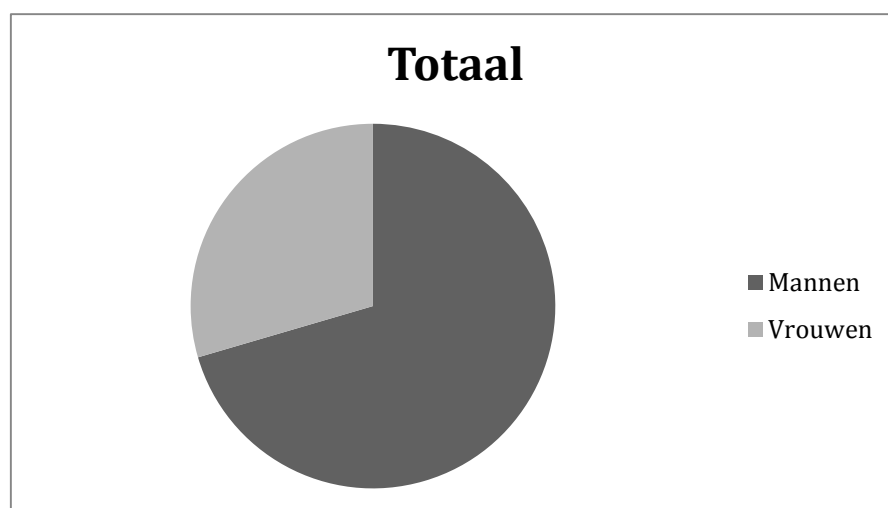
### 1. Analyse Algemeen

Schoolbestuur	Aantal scholen	Aantal bestuursleden	Aantal vrouw	Denominatie	Plaats	Percentage vrouwen
Achterhoek VO	10	2	1	Openbaar en Algemeen Bijzonder	Doetinchem	50%
Alliantie voortgezet onderwijs	7	1 Raad v toezicht niet bekend	0	Openbaar	Lent	0%
Almeerse Scholen Groep	5	9	4	Openbaar en Algemeen Bijzonder	Almere	44,44%
Ashram	2	5	2	Katholiek	Alphen aan den Rijn	40%
Assink College	6	4	1	Algemeen Bijzonder	Haaksbergen	25%
Berechja College	1	2	0	PC	Urk	0%
Bestuurscommissie Openbaar VO in de Gemeente Schoonhoven	2	6	1	Openbaar	Schoonhoven	16,67%
Boor	82	9	4	Openbaar	Rotterdam	44,44%
Chistelijk Lyceum Veenendaal	1	11	2	PC	Veenendaal	18,18%
Christelijke onderwijsgroep Vallei Gelderland-Midden	3	7	2	Algemeen Bijzonder	Ede	28,57%
Clusius College	8	9	1	Openbaar	Alkmaar	11,11%
CVO	37	8	2	PC	Rotterdam	25%
CVO Noord Oost Friesland	4	7	2	PC	Sneek	28,57%
Driestar College	3	2	0 (RvT onbekend)	Reformatorisch	Gouda	0%
Dunamare Onderwijsgroep	24	10	3	Openbaar en Algemeen Bijzonder	Haarlem	30%
Edsal College	6	6	1	Openbaar	Emmen	16,67%
Edudelta College	7	8	2	Algemeen bijzonder	Goes	25%
Frencken College	1	5	2	Katholiek	Oosterhout	40%
Gemeentelijk Gymnasium Onderwijs	1	7	5	Openbaar	Hilversum	71,43%
Gooise Scholenfederatie	8	6	2	Algemeen Bijzonder	Bussum	33,33%
Heemlanden	1	4	1	Algemeen Bijzonder	Houten	25%
Het Bakken Almere	5	6	3	Interconfessionie	Almere	50%

				el		
Het Stedelijk Lyceum	5	6	1	Openbaar	Enschede	16,67%
Jacobus Fruytier Scholengemeenschap	4	10	0	Reformatorisch	Apeldoorn	0%
Johannes Fontanus College	1	7	1	PC	Barneveld	14,29%
Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur	1	6	0	Katholiek	Etten-Leur	0%
Landstede Groep	16	9	3	Openbaar en Algemeen Bijzonder	Harderwijk	33,33%
Lentiz Onderwijsgroep	24	8	3	Interconfessioneel	Rotterdam	37,5%
Lowys Porquin Stichting	30	10	2	Katholiek	Bergen op Zoom	20%
Lucas Onderwijs	47	7	3	Interconfessioneel	Den Haag	42,86%
Marnix College	1	7	3	Algemeen Bijzonder	Ede	42,86%
Meerwegen Scholengroep	6	8	1	PC	Amersfoort	12,5%
Meridiaan College	5	7	3	Katholiek	Amersfoort	42,86%
Montessori Sg Amsterdam	4	8	3	Algemeen Bijzonder	Amsterdam	37,5%
Nordwin College	5	7	2	Algemeen Bijzonder	Leeuwarden	28,57%
Nuborgh College	3	8	3	PC	Elburg	37,5%
Nuovo	8	6	1	Openbaar	Utrecht	16,67%
Onderwijsgemeenschap Venlo en omstreken	3	5	0	Interconfessioneel	Venlo	0%
Onderwijsgroep Galilei	6	8	3	Openbaar	Spijkensisse	37,5%
Ons Middelbaar Onderwijs	35	10	3	Katholiek	Tilburg	30%
Openbaar Onderwijsgroep Groningen	28	9	3	Openbaar	Groningen	33,33%
OVO Zaanstad	6	7	3	Openbaar	Zaanstad	42,86%
Pieter Zandt Scholengemeenschap	4	9	1	Reformatorisch	Kampen	11,11%
Quadraam Gelderse Onderwijsgroep	13	9	3	Interconfessioneel	Duiven	33,33%
RSG N.O. Veluwe	1	5	1	Openbaar	Epe	20%
RSG Slingerbos Levant	2	7	2	Openbaar	Harderwijk	28,57%
Sancta Maria Stichting	1	6	4	Katholiek	'S-Hertogenbosch	66,67%
Scala College	3	7	1	Openbaar	Alphen aan den Rijn	14,29%
Scholen aan zee	4	7	1	Interconfessioneel	Den Helder	14,29%
Scholengroep Rijk van Nijmegen	3	6	3	Katholiek	Nijmegen	50%
Scope Scholengroep	20	6	2	PC	Alphen aan den Rijn	33,33%
Sevenwolden OSG	7	6	4	Openbaar	Sevenwolden	66,67%

SKVOB EO	13	7	2	Katholiek	Breda	28,57%
SOVON	8	6	3	Openbaar	Alkmaar	50%
Staring College	3	6	1	Openbaar	Lochem	16,67%
Stedelijk College	3	8	1	Openbaar	Zoetermeer	12,5%
Stg. Openb. Voortgez. Onderw. Noord- en Midden-Drenthe	5	7	2	Openbaar	Assen	28,57%
Stichting Aloysius	33	8	0	Katholiek	Oostduinlaan	0%
Stichting AOC Groene Welle	2	9	5	Algemeen Bijzonder	Zwolle	55,56%
Stichting biezonderwijs	7	10	4	Katholiek	Tilburg	40%
Stichting Carmel College	50	9	3	Katholiek	Hengelo	33,33%
Stichting Christelijk Onderwijs Delft	13	9	3	PC	Delft	33,33%
Stichting Christelijk Onderwijs Haaglanden	59	7	2	PC	Den haag	28,57%
Stichting Cita Verde College	4	2	1	Katholiek	Heerlen	50%
Stichting Delta Onderwijs	21	8	2	Katholiek	Oosterhout	25%
Stichting Dr. Aletta Jacobs college	2	8	3	Openbaar	Hoogezand	37,5%
Stichting Fioretti Teylingen	5	5	1	Katholiek	Voorhout	20%
Stichting Grafisch Lyceum	1	9	2	Algemeen bijzonder	Rotterdam	22,22%
Stichting Helicon Opleidingen	12	3	0	Katholiek	's- Hertogen Bosch	0%
Stichting Katholiek Onderwijs Volendam	11	6	1	Katholiek	Volendam	16,67%
Stichting Keizer Karel	2	7	2	Katholiek	Uithoorn	28,57%
Stichting Lauwers College	4	5	0	PC	Buitenpost	0%
Stichting Leerzaam	5	7	1	Openbaar	Hoorn	14,28%
Stichting Lek en IJssel	18	8	2	Interconfessioneel	IJsselstein	25%
Stichting Limburgs Voorgezet Onderwijs	21	7	2	Interconfessioneel	Sittard	28,57%
Stichting Metameer	3	6	3	Algemeen bijzonder	Stevensbeek	50%
Stichting open scholengemeenschap Bijlmer	1	7	3	Openbaar	Amsterdam	42,86%
Stichting Purmerendse Scholengroep	6	8	2	Algemeen Bijzonder	Purmerend	25%
Stichting Rijnlands Lyceum	7	7	1	Algemeen Bijzonder	Wassenaar	14,29%
Stichting RSG Magister Alvinus	1	6	1	Openbaar	Sneek	16,67%
Stichting S.Adelbert College	1	7	2	Katholiek	Wassenaar	28,57%
Stichting Sint-Oelbert Gymnasium	1	7	2	Katholiek	Oosterhout	28,57%
Stichting st.Michael	1	6	2	Katholiek	Zaandam	33,33%

Stichting Stedelijk gymnasium Leiden	1	2	0	Openbaar	Leiden	0%
Stichting SVO Wolvega Steenwijk	4	7	2	Interconfessioneel	Steenwijk	28,57%
Stichting Tjalling Koopman college	1	3	0	Interconfessioneel	Amsterdam	0%
Stichting Unicoz Onderwijsgroep	25	9	3	PC	Zoetermeer	33,33%
Stichting VO de Vechtstreek	2	5	3	Interconfessioneel	Maarsen	60%
Stichting VO Haaglanden	10	8	2	Interconfessioneel	's Gravenhage	25%
Stichting voor openbaar onderwijs Odyssee	11	5	2	Openbaar	Sneek	40%
Stichting Voortgezet onderwijs Capelle aan den IJssel	3	6	3	Algemeen Bijzonder	Capelle aan den IJssel	50%
Stichting Waerdenborgh	2	6	2	Openbaar	Holten	
Stichting Wellant College	23	9	4	Algemeen Bijzonder	Houten	44,44%
Stichting Willem van Oranje	2	6	1	PC	Oud-Beijerland	16,67%
Stichting Willem van Oranje	2	6	1	PC	Oud-Beijerland	16,66
Stichting Zaam	23	7	4	Interconfessioneel	Amsterdam	57,14%
Tabor College	3	6	1	Katholiek	Hoorn	16,67%
Vereniging Christelijk Onderwijs VO Walcheren	3	8	2	PC	Middelburg	25%
Willem Lodewijk Gymnasium	1	7	4	PC	PC	57,14%
Zuyderzee College	4	6	0	Openbaar	Emmeloord	0%



## 2. Analyse op basis van denominatie

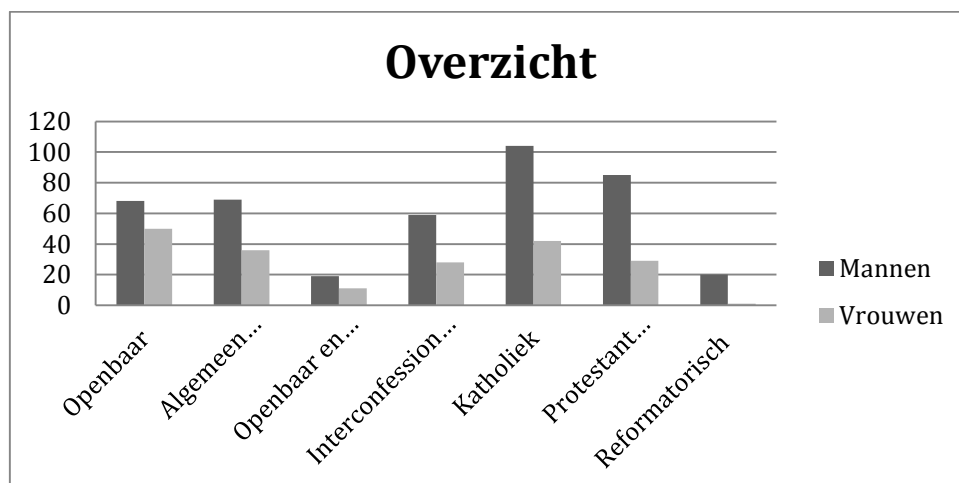
Schoolbestuur	Aantal scholen	Aantal bestuursleden	Aantal vrouw	Denominatie	Plaats	Percentage vrouwen
Stichting Rijnlands Lyceum	7	7	1	Algemeen Bijzonder	Wassenaar	14,29%
Assink College	6	4	1	Algemeen Bijzonder	Haaksbergen	25%
Edudelta College	7	8	2	Algemeen bijzonder	Goes	25%
Gooise Scholenfederatie	8	6	2	Algemeen Bijzonder	Bussum	33,33%
Heemlanden	1	4	1	Algemeen Bijzonder	Houten	25%
Marnix College	1	7	3	Algemeen Bijzonder	Ede	42,86%
Montessori Sg Amsterdam	4	8	3	Algemeen Bijzonder	Amsterdam	37,5%
Nordwin College	5	7	2	Algemeen Bijzonder	Leeuwarden	28,57%
Stichting AOC Groene Welle	2	9	5	Algemeen Bijzonder	Zwolle	55,56%
Stichting Grafisch Lyceum	1	9	2	Algemeen bijzonder	Rotterdam	22,22%
Stichting Metameer	3	6	3	Algemeen bijzonder	Stevensbeek	50%
Stichting Purmerendse Scholengroep	6	8	2	Algemeen Bijzonder	Purmerend	25%
Stichting Voortgezet onderwijs Capelle aan den IJssel	3	6	3	Algemeen Bijzonder	Capelle aan den IJssel	50%
Stichting Wellant College	23	9	4	Algemeen Bijzonder	Houten	44,44%
Christelijke onderwijsgroep Vallei Gelderland-Midden	3	7	2	Algemeen Bijzonder	Ede	28,57%
Stichting Lek en IJssel	18	8	2	Interconfessioneel	IJsselstein	25%
Onderwijsgemeenschap Venlo en omstreken	3	5	0	Interconfessioneel	Venlo	0%
Quadraam Gelderse Onderwijsgroep	13	9	3	Interconfessioneel	Duiven	33,33%
Het Baken Almere	5	6	3	Interconfessioneel	Almere	50%
Scholen aan zee	4	7	1	Interconfessioneel	Den Helder	14,29%
Stichting Limburgs Voorgezet Onderwijs	21	7	2	Interconfessioneel	Sittard	28,57%
Lentiz Onderwijsgroep	24	8	3	Interconfessioneel	Rotterdam	37,5%
Stichting SVO Wolvega	4	7	2	Interconfessioneel	Steenwijk	28,57%

Steenwijk				el		
Stichting Tjalling Koopman college	1	3	0	Interconfessioneel	Amsterdam	0%
Stichting VO de Vechtstreek	2	5	3	Interconfessioneel	Maarsen	60%
Stichting VO Haaglanden	10	8	2	Interconfessioneel	's Gravenhage	25%
Stichting Zaam	23	7	4	Interconfessioneel	Amsterdam	57,14%
Lucas Onderwijs	47	7	3	Interconfessioneel	Den Haag	42,86%
Ashram	2	5	2	Katholiek	Alphen aan den Rijn	40%
Meridiaan College	5	7	3	Katholiek	Amersfoort	42,86%
Ons Middelbaar Onderwijs	35	10	3	Katholiek	Tilburg	30%
Scholengroep Rijk van Nijmegen	3	6	3	Katholiek	Nijmegen	50%
Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur	1	6	0	Katholiek	Etten-Leur	0%
SKVOB EO	13	7	2	Katholiek	Breda	28,57%
Stichting Helicon Opleidingen	12	3	0	Katholiek	's- Hertogen Bosch	0%
Stichting Katholiek Onderwijs Volendam	11	6	1	Katholiek	Volendam	16,67%
Lowys Porquin Stichting	30	10	2	Katholiek	Bergen op Zoom	20%
Stichting Carmel College	50	9	3	Katholiek	Hengelo	33,33%
Stichting Cita Verde College	4	2	1	Katholiek	Heerlen	50%
Stichting Delta Onderwijs	21	8	2	Katholiek	Oosterhout	25%
Stichting Fioretti Teylingen	5	5	1	Katholiek	Voorhout	20%
Frencken College	1	5	2	Katholiek	Oosterhout	40%
Sancta Maria Stichting	1	6	4	Katholiek	'S- Hertogenbosch	66,67%
Stichting Aloysius	33	8	0	Katholiek	Oostduinlaan	0%
Stichting biezonderwijs	7	10	4	Katholiek	Tilburg	40%
Stichting Keizer Karel	2	7	2	Katholiek	Uithoorn	28,57%
Stichting S.Adelbert College	1	7	2	Katholiek	Wassenaar	28,57%
Stichting Sint-Oelbert Gymnasium	1	7	2	Katholiek	Oosterhout	28,57%
Stichting st.Michael	1	6	2	Katholiek	Zaandam	33,33%
Tabor College	3	6	1	Katholiek	Hoorn	16,67%
Stichting Leerzaam	5	7	1	Openbaar	Hoorn	14,28%
Alliantie voortgezet onderwijs	7	1 Raad v toezicht niet bekend	0	Openbaar	Lent	0%
Bestuurscommissie Openbaar VO in de	2	6	1	Openbaar	Schoonhoven	16,67%

Gemeente Schoonhoven						
Boor	82	9	4	Openbaar	Rotterdam	44,44%
Clusius College	8	9	1	Openbaar	Alkmaar	11,11%
Edsal College	6	6	1	Openbaar	Emmen	16,67%
Gemeentelijk Gymnasium Onderwijs	1	7	5	Openbaar	Hilversum	71,43%
Het Stedelijk Lyceum	5	6	1	Openbaar	Enschede	16,67%
Nuovo	8	6	1	Openbaar	Utrecht	16,67%
Onderwijsgroep Galilei	6	8	3	Openbaar	Spijkenisse	37,5%
Openbaar Onderwijsgroep Groningen	28	9	3	Openbaar	Groningen	33,33%
OVO Zaanstad	6	7	3	Openbaar	Zaanstad	42,86%
RSG N.O. Veluwe	1	5	1	Openbaar	Epe	20%
RSG Slingerbos Levant	2	7	2	Openbaar	Harderwijk	28,57%
Scala College	3	7	1	Openbaar	Alphen aan den Rijn	14,29%
Sevenwolden OSG	7	6	4	Openbaar	Sevenwolden	66,67%
SOVON	8	6	3	Openbaar	Alkmaar	50%
Staring College	3	6	1	Openbaar	Lochem	16,67%
Stedelijk College	3	8	1	Openbaar	Zoetermeer	12,5%
Stg. Openb. Voortgez. Onderw. Noord- en Midden-Drenthe	5	7	2	Openbaar	Assen	28,57%
Stichting Dr. Aletta Jacobs college	2	8	3	Openbaar	Hoogezand	37,5%
Stichting open scholengemeenschap Bijlmer	1	7	3	Openbaar	Amsterdam	42,86%
Stichting RSG Magister Alvinus	1	6	1	Openbaar	Sneek	16,67%
Stichting Stedelijk gymnasium Leiden	1	2	0	Openbaar	Leiden	0%
Stichting voor openbaar onderwijs Odyssee	11	5	2	Openbaar	Sneek	40%
Zuyderzee College	4	6	0	Openbaar	Emmeloord	0%
Stichting Waerdenborgh	2	6	2	Openbaar	Holtten	
Landstede Groep	16	9	3	Openbaar en Algemeen Bijzonder	Harderwijk	33,33%
Dunamare Onderwijsgroep	24	10	3	Openbaar en Algemeen Bijzonder	Haarlem	30%
Achterhoek VO	10	2	1	Openbaar en Algemeen Bijzonder	Doetinchem	50%
Almeerse Scholen Groep	5	9	4	Openbaar en Algemeen Bijzonder	Almere	44,44%
Chistelijk Lyceum Veenendaal	1	11	2	PC	Veenendaal	18,18%
Johannes Fontanus College	1	7	1	PC	Barneveld	14,29%



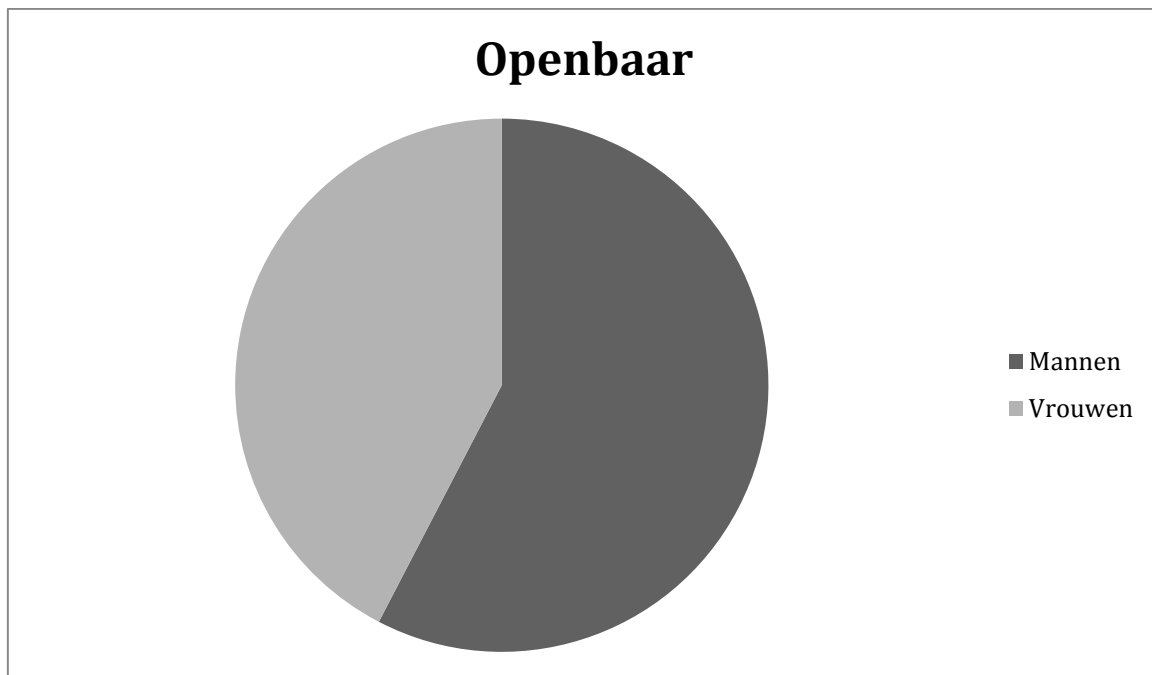
Berechja College	1	2	0	PC	Urk	0%
Meerwegen Scholengroep	6	8	1	PC	Amersfoort	12,5%
Nuborgh College	3	8	3	PC	Elburg	37,5%
Stichting Lauwers College	4	5	0	PC	Buitenpost	0%
Stichting Unicoz Onderwijsgroep	25	9	3	PC	Zoetermeer	33,33%
Willem Lodewijk Gymnasium	1	7	4	PC	PC	57,14%
Vereniging Christelijk Onderwijs VO Walcheren	3	8	2	PC	Middelburg	25%
Stichting Christelijk Onderwijs Delft	13	9	3	PC	Delft	33,33%
CVO	37	8	2	PC	Rotterdam	25%
CVO Noord Oost Friesland	4	7	2	PC	Sneek	28,57%
Scope Scholengroep	20	6	2	PC	Alphen aan den Rijn	33,33%
Stichting Christelijk Onderwijs Haaglanden	59	7	2	PC	Den Haag	28,57%
Stichting Willem van Oranje	2	6	1	PC	Oud-Beijerland	16,67%
Stichting Willem van Oranje	2	6	1	PC	Oud-Beijerland	16,66
Pieter Zandt Scholengemeenschap	4	9	1	Reformatorisch	Kampen	11,11%
Driestar College	3	2	0 (RvT onbekend)	Reformatorisch	Gouda	0%
Jacobus Fruytier Scholengemeenschap	4	10	0	Reformatorisch	Apeldoorn	0%



1. Openbaar

Aantal Bestuursleden: 118

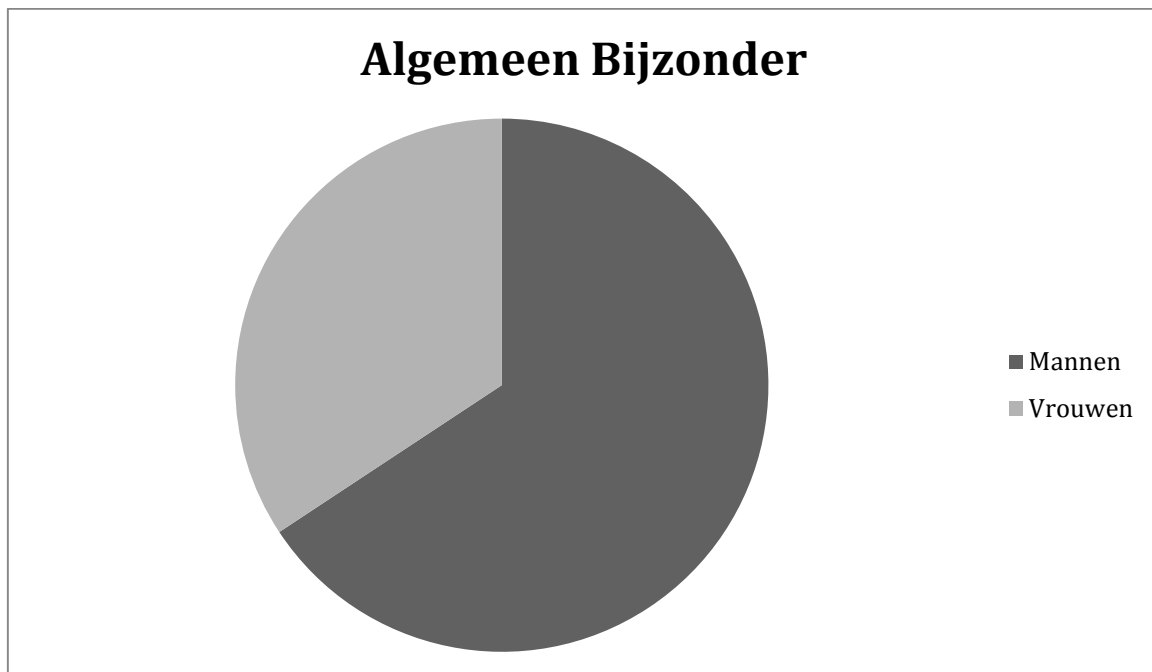
Aantal Vrouwen: 50



2. Algemeen Bijzonder

Aantal Bestuursleden: 105

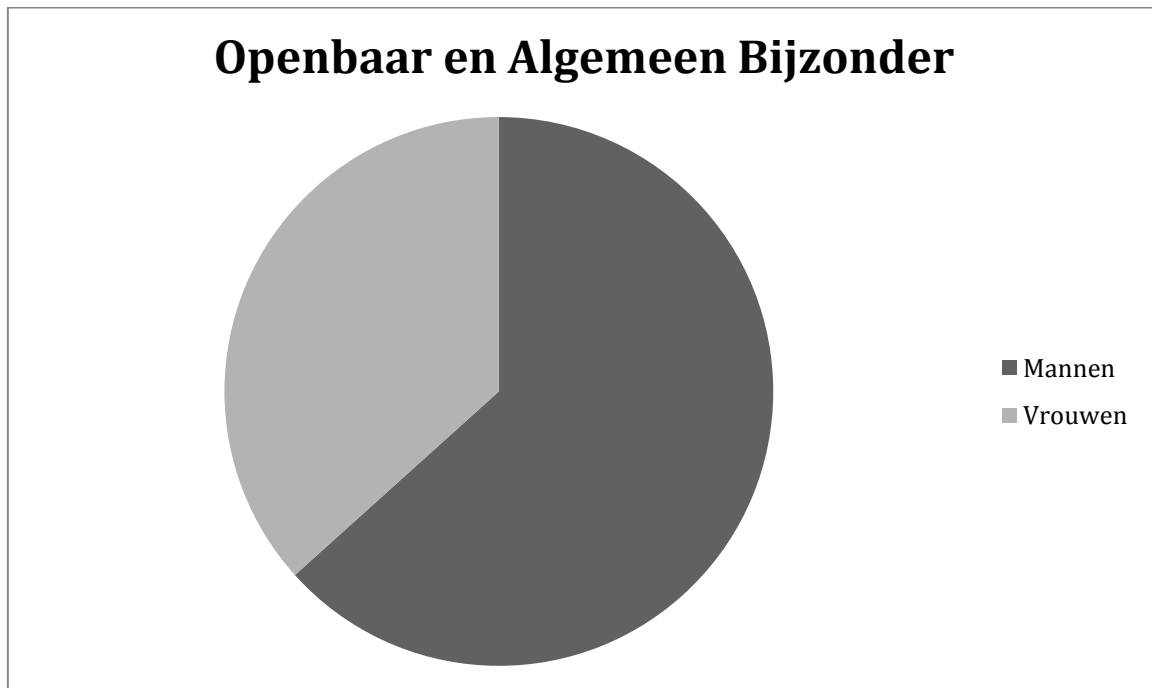
Aantal Vrouwen: 36



### 3. Openbaar en Algemeen Bijzonder

Aantal Bestuursleden: 30

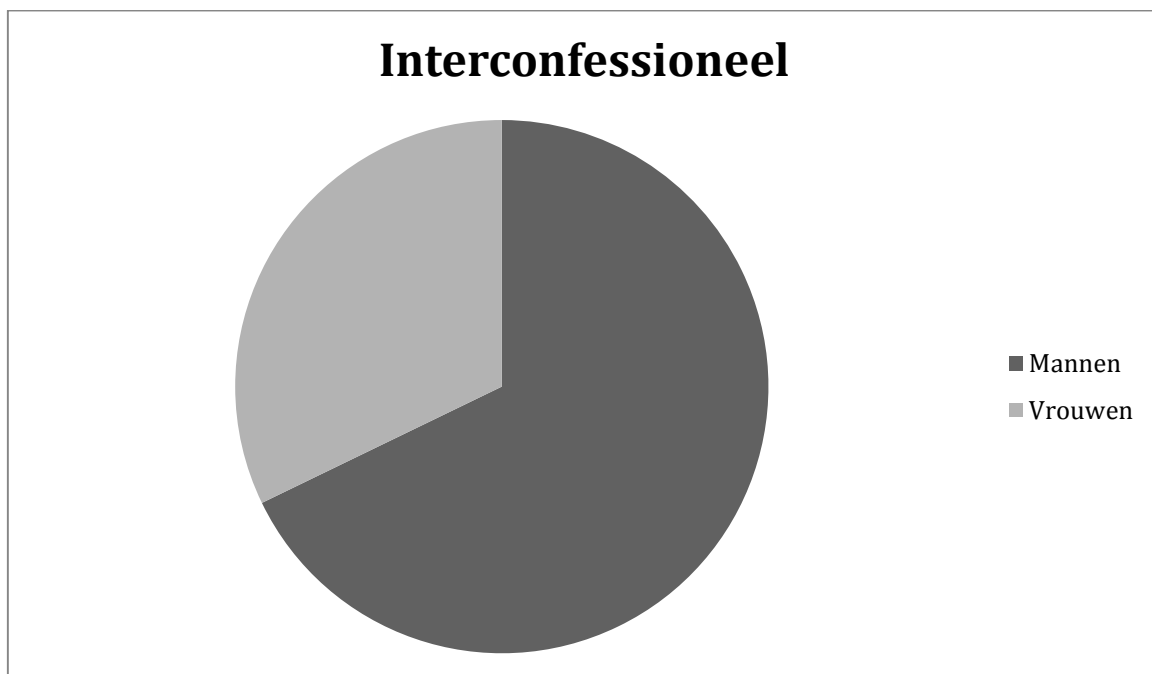
Aantal Vrouwen: 11



### 4. Interconfessioneel

Aantal Bestuursleden: 87

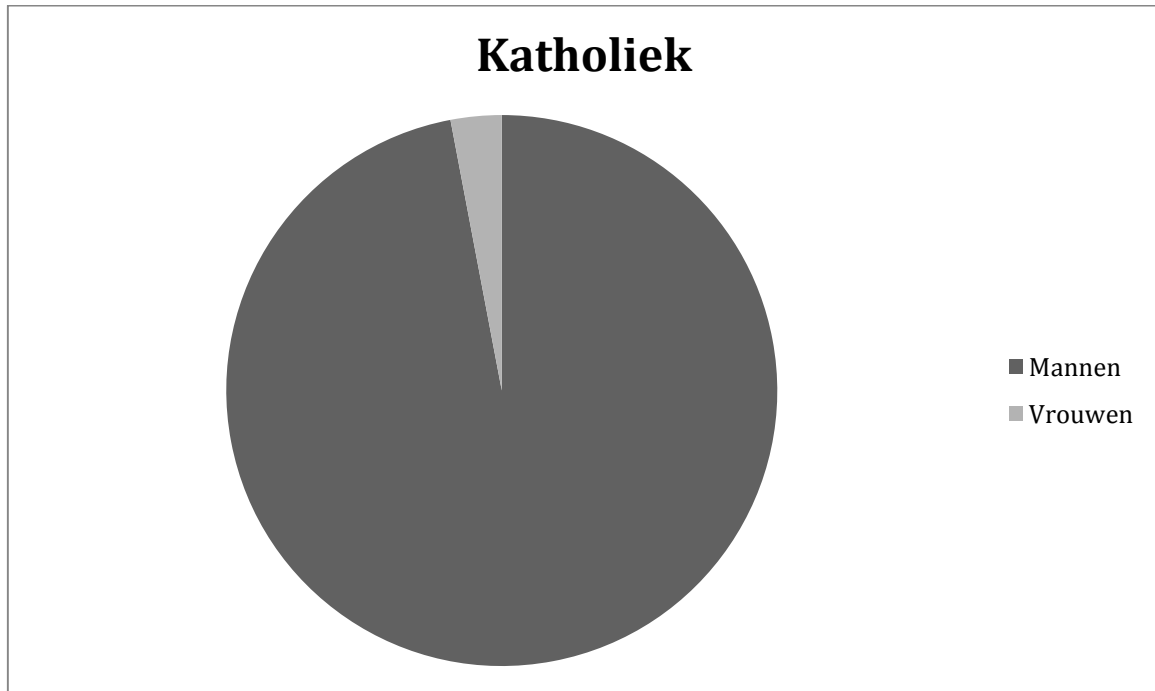
Aantal Vrouwen: 28



5. Katholiek

Aantal Bestuursleden: 146

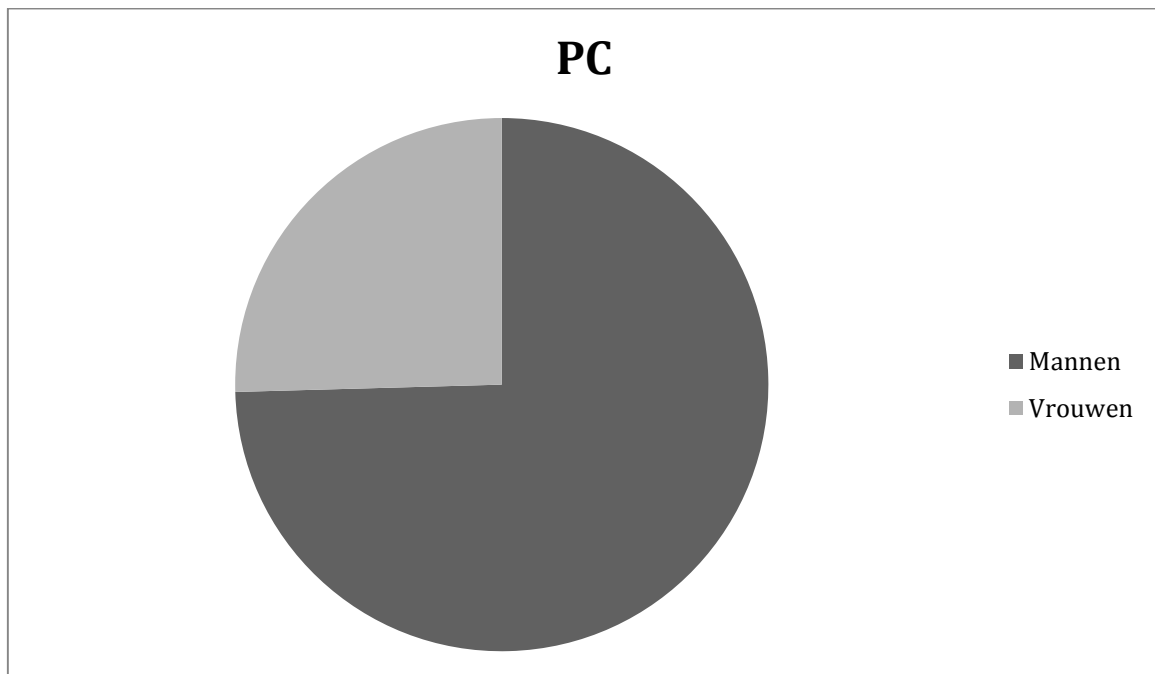
Aantal Vrouwen: 42



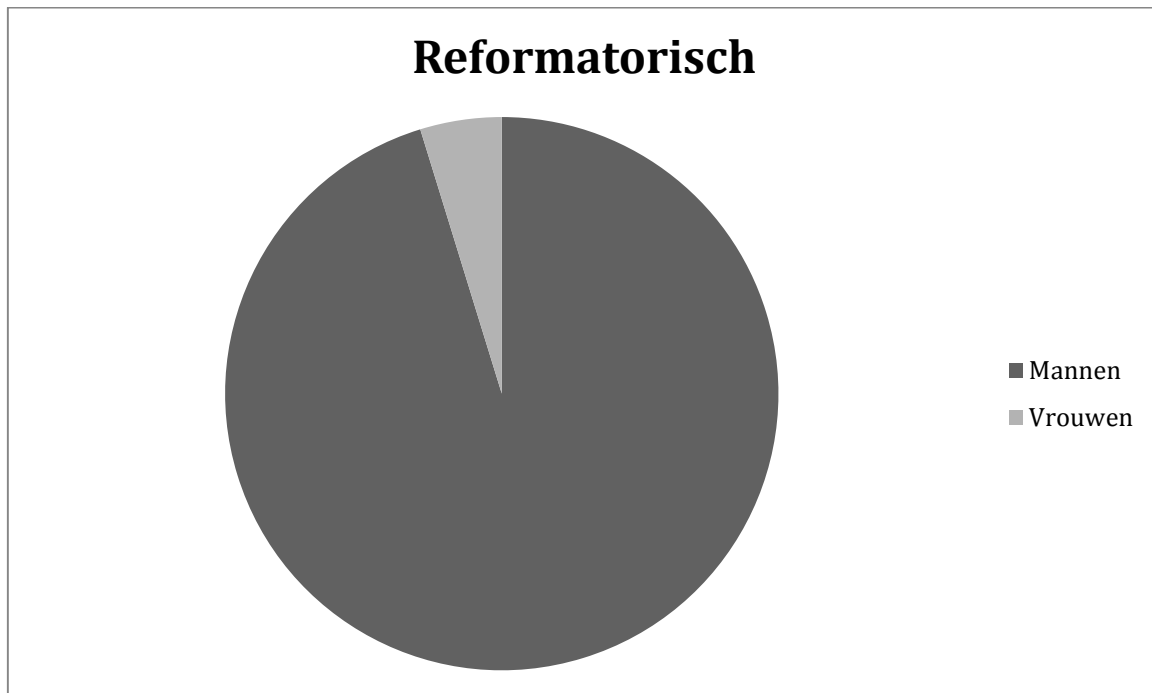
6. Protestant Christelijk (PC)

Aantal Bestuursleden: 114

Aantal Vrouwen: 29



6. Reformatorisch  
Aantal Bestuursleden: 21  
Aantal Vrouwen: 1



### 3. Analyse op basis van grootte

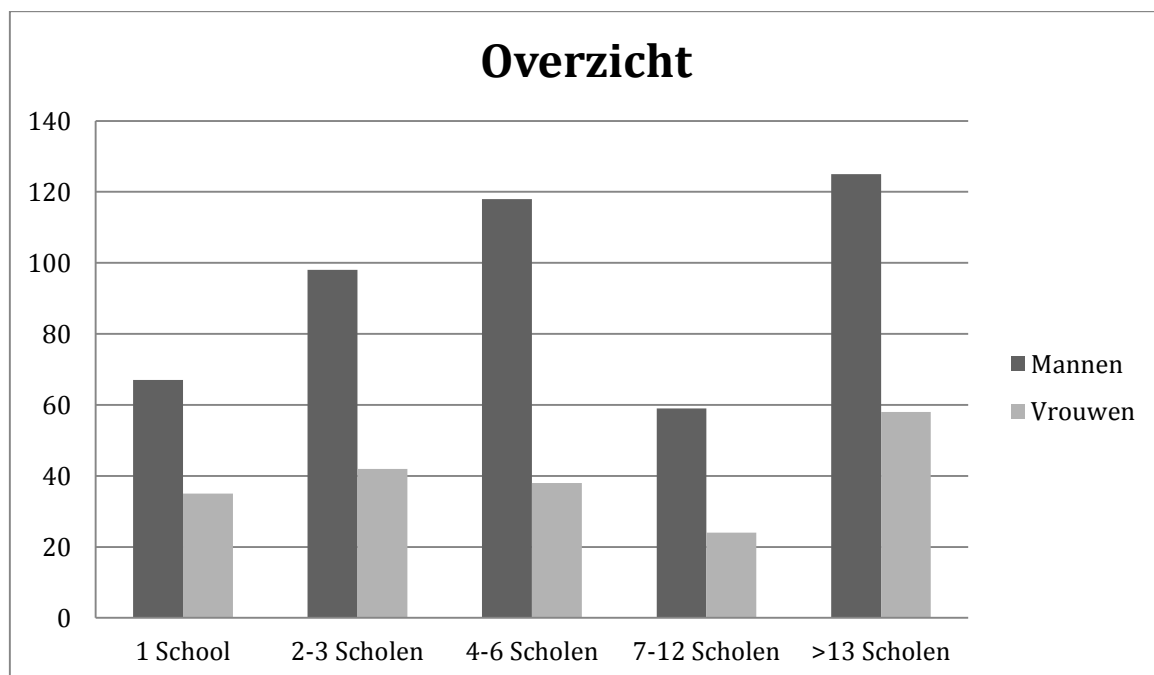
Schoolbestuur	Aantal scholen	Aantal bestuursleden	Aantal vrouw	Denominatie	Plaats	Percentage vrouwen
Stichting Stedelijk gymnasium Leiden	1	2	0	Openbaar	Leiden	0%
Heemlanden	1	4	1	Algemeen Bijzonder	Houten	25%
Marnix College	1	7	3	Algemeen Bijzonder	Ede	42,86%
Stichting Grafisch Lyceum	1	9	2	Algemeen bijzonder	Rotterdam	22,22%
Stichting Tjalling Koopman college	1	3	0	Interconfessioneel	Amsterdam	0%
Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur	1	6	0	Katholiek	Etten-Leur	0%
Frencken College	1	5	2	Katholiek	Oosterhout	40%
Sancta Maria Stichting	1	6	4	Katholiek	'S-Hertogenbosch	66,67%
Stichting S.Adelbert College	1	7	2	Katholiek	Wassenaar	28,57%
Stichting Sint-Oelbert Gymnasium	1	7	2	Katholiek	Oosterhout	28,57%
Stichting st.Michael	1	6	2	Katholiek	Zaandam	33,33%
Gemeentelijk Gymnasium Onderwijs	1	7	5	Openbaar	Hilversum	71,43%
RSG N.O. Veluwe	1	5	1	Openbaar	Epe	20%
Stichting open scholengemeenschap Bijlmer	1	7	3	Openbaar	Amsterdam	42,86%
Stichting RSG Magister Alvinus	1	6	1	Openbaar	Sneek	16,67%
Chistelijk Lyceum Veenendaal	1	11	2	PC	Veenendaal	18,18%
Johannes Fontanus College	1	7	1	PC	Barneveld	14,29%
Berechja College	1	2	0	PC	Urk	0%
Willem Lodewijk Gymnasium	1	7	4	PC	PC	57,14%
Stichting AOC Groene Welle	2	9	5	Algemeen Bijzonder	Zwolle	55,56%
Stichting VO de Vechtstreek	2	5	3	Interconfessioneel	Maarsen	60%
Ashram	2	5	2	Katholiek	Alphen aan den Rijn	40%
Stichting Keizer Karel	2	7	2	Katholiek	Uithoorn	28,57%
Bestuurscommissie Openbaar VO in de Gemeente Schoonhoven	2	6	1	Openbaar	Schoonhoven	16,67%
RSG Slingerbos Levant	2	7	2	Openbaar	Harderwijk	28,57%
Stichting Dr. Aletta	2	8	3	Openbaar	Hoogezand	37,5%

Jacobs college						
Stichting Waerdenborgh	2	6	2	Openbaar	Holten	
Stichting Willem van Oranje	2	6	1	PC	Oud-Beijerland	16,67%
Stichting Willem van Oranje	2	6	1	PC	Oud-Beijerland	16,66
Stichting Metameer	3	6	3	Algemeen bijzonder	Stevensbeek	50%
Stichting Voortgezet onderwijs Capelle aan den IJssel	3	6	3	Algemeen Bijzonder	Capelle aan den IJssel	50%
Christelijke onderwijsgroep Vallei Gelderland-Midden	3	7	2	Algemeen Bijzonder	Ede	28,57%
Onderwijsgemeenschap Venlo en omstreken	3	5	0	Interconfessioneel	Venlo	0%
Scholengroep Rijk van Nijmegen	3	6	3	Katholiek	Nijmegen	50%
Tabor College	3	6	1	Katholiek	Hoorn	16,67%
Scala College	3	7	1	Openbaar	Alphen aan den Rijn	14,29%
Staring College	3	6	1	Openbaar	Lochem	16,67%
Stedelijk College	3	8	1	Openbaar	Zoetermeer	12,5%
Nuborgh College	3	8	3	PC	Elburg	37,5%
Vereniging Christelijk Onderwijs VO Walcheren	3	8	2	PC	Middelburg	25%
Driestar College	3	2	0 (RvT onbekend)	Reformatorisch	Gouda	0%
Montessori Sg Amsterdam	4	8	3	Algemeen Bijzonder	Amsterdam	37,5%
Scholen aan zee	4	7	1	Interconfessioneel	Den Helder	14,29%
Stichting SVO Wolvega Steenwijk	4	7	2	Interconfessioneel	Steenwijk	28,57%
Stichting Cita Verde College	4	2	1	Katholiek	Heerlen	50%
Zuyderzee College	4	6	0	Openbaar	Emmeloord	0%
Stichting Lauwers College	4	5	0	PC	Buitenpost	0%
CVO Noord Oost Friesland	4	7	2	PC	Sneek	28,57%
Pieter Zandt Scholengemeenschap	4	9	1	Reformatorisch	Kampen	11,11%
Jacobus Fruytier Scholengemeenschap	4	10	0	Reformatorisch	Apeldoorn	0%
Nordwin College	5	7	2	Algemeen Bijzonder	Leeuwarden	28,57%
Het Baken Almere	5	6	3	Interconfessioneel	Almere	50%
Meridiaan College	5	7	3	Katholiek	Amersfoort	42,86%
Stichting Fioretti Teylingen	5	5	1	Katholiek	Voorhout	20%
Stichting Leerzaam	5	7	1	Openbaar	Hoorn	14,28%

Het Stedelijk Lyceum	5	6	1	Openbaar	Enschede	16,67%
Stg. Openb. Voortgez. Onderw. Noord- en Midden-Drenthe	5	7	2	Openbaar	Assen	28,57%
Almeerse Scholen Groep	5	9	4	Openbaar en Algemeen Bijzonder	Almere	44,44%
Assink College	6	4	1	Algemeen Bijzonder	Haaksbergen	25%
Stichting Purmerendse Scholengroep	6	8	2	Algemeen Bijzonder	Purmerend	25%
Edsal College	6	6	1	Openbaar	Emmen	16,67%
Onderwijsgroep Galilei	6	8	3	Openbaar	Spijkenisse	37,5%
OVO Zaanstad	6	7	3	Openbaar	Zaanstad	42,86%
Meerwegen Scholengroep	6	8	1	PC	Amersfoort	12,5%
Stichting Rijnlands Lyceum	7	7	1	Algemeen Bijzonder	Wassenaar	14,29%
Edudelta College	7	8	2	Algemeen bijzonder	Goes	25%
Stichting biezonderwijs	7	10	4	Katholiek	Tilburg	40%
Alliantie voortgezet onderwijs	7	1 Raad v toezicht niet bekend	0	Openbaar	Lent	0%
Sevenwolden OSG	7	6	4	Openbaar	Sevenwolden	66,67%
Gooise Scholenfederatie	8	6	2	Algemeen Bijzonder	Bussum	33,33%
Clusius College	8	9	1	Openbaar	Alkmaar	11,11%
Nuovo	8	6	1	Openbaar	Utrecht	16,67%
SOVON	8	6	3	Openbaar	Alkmaar	50%
Stichting VO Haaglanden	10	8	2	Interconfessioneel	's Gravenhage	25%
Achterhoek VO	10	2	1	Openbaar en Algemeen Bijzonder	Doetinchem	50%
Stichting Katholiek Onderwijs Volendam	11	6	1	Katholiek	Volendam	16,67%
Stichting voor openbaar onderwijs Odyssee	11	5	2	Openbaar	Sneek	40%
Stichting Helicon Opleidingen	12	3	0	Katholiek	's- Hertogen Bosch	0%
Stichting Christelijk Onderwijs Delft	13	9	3	PC	Delft	33,33%
Quadraam Gelderse Onderwijsgroep	13	9	3	Interconfessioneel	Duiven	33,33%
SKVOB EO	13	7	2	Katholiek	Breda	28,57%
Landstede Groep	16	9	3	Openbaar en Algemeen Bijzonder	Harderwijk	33,33%
Stichting Lek en IJssel	18	8	2	Interconfessioneel	IJsselstein	25%
Scope Scholengroep	20	6	2	PC	Alphen aan den Rijn	33,33%
Stichting Limburgs	21	7	2	Interconfessioneel	Sittard	28,57%



Voorgezet Onderwijs				el		
Stichting Delta Onderwijs	21	8	2	Katholiek	Oosterhout	25%
Stichting Wellant College	23	9	4	Algemeen Bijzonder	Houten	44,44%
Stichting Zaam	23	7	4	Interconfessioneel	Amsterdam	57,14%
Lentiz Onderwijsgroep	24	8	3	Interconfessioneel	Rotterdam	37,5%
Dunamare Onderwijsgroep	24	10	3	Openbaar en Algemeen Bijzonder	Haarlem	30%
Stichting Unicoz Onderwijsgroep	25	9	3	PC	Zoetermeer	33,33%
Openbaar Onderwijsgroep Groningen	28	9	3	Openbaar	Groningen	33,33%
Lowys Porquin Stichting	30	10	2	Katholiek	Bergen op Zoom	20%
Stichting Aloysius	33	8	0	Katholiek	Oostduinlaan	0%
Ons Middelbaar Onderwijs	35	10	3	Katholiek	Tilburg	30%
CVO	37	8	2	PC	Rotterdam	25%
Lucas Onderwijs	47	7	3	Interconfessioneel	Den Haag	42,86%
Stichting Carmel College	50	9	3	Katholiek	Hengelo	33,33%
Stichting Christelijk Onderwijs Haaglanden	59	7	2	PC	Den Haag	28,57%
Boor	82	9	4	Openbaar	Rotterdam	44,44%

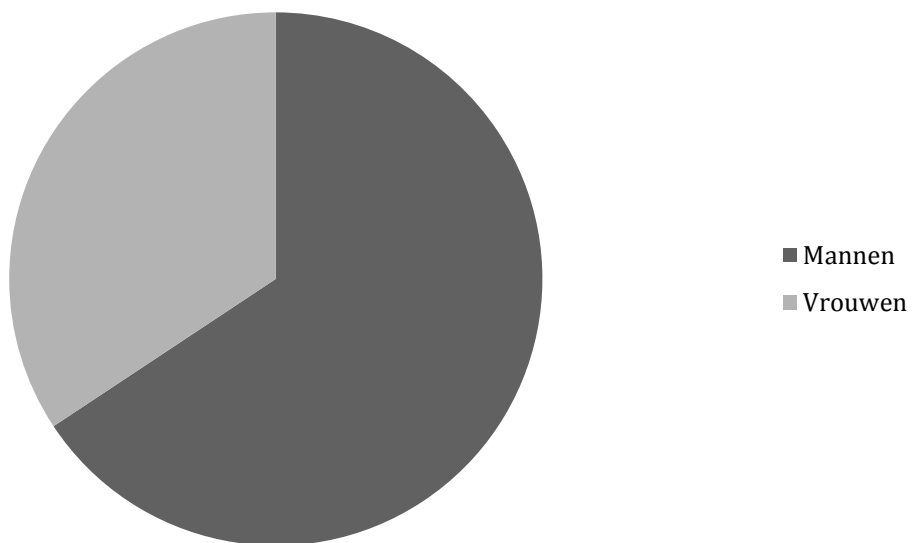


#### 1 School

Aantal Bestuursleden: 102

Aantal Vrouwen: 35

## 1 School

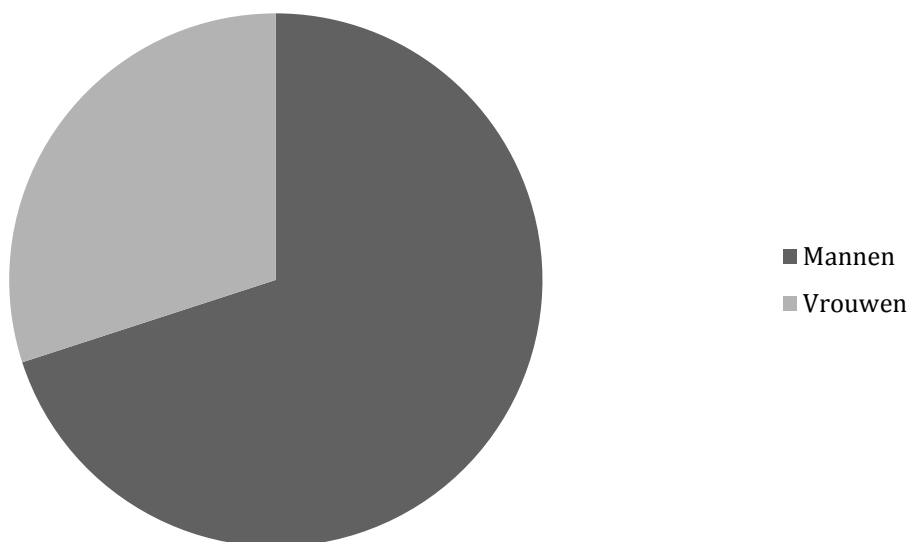


### 2-3 Scholen

Aantal Bestuursleden: 140

Aantal Vrouwen: 42

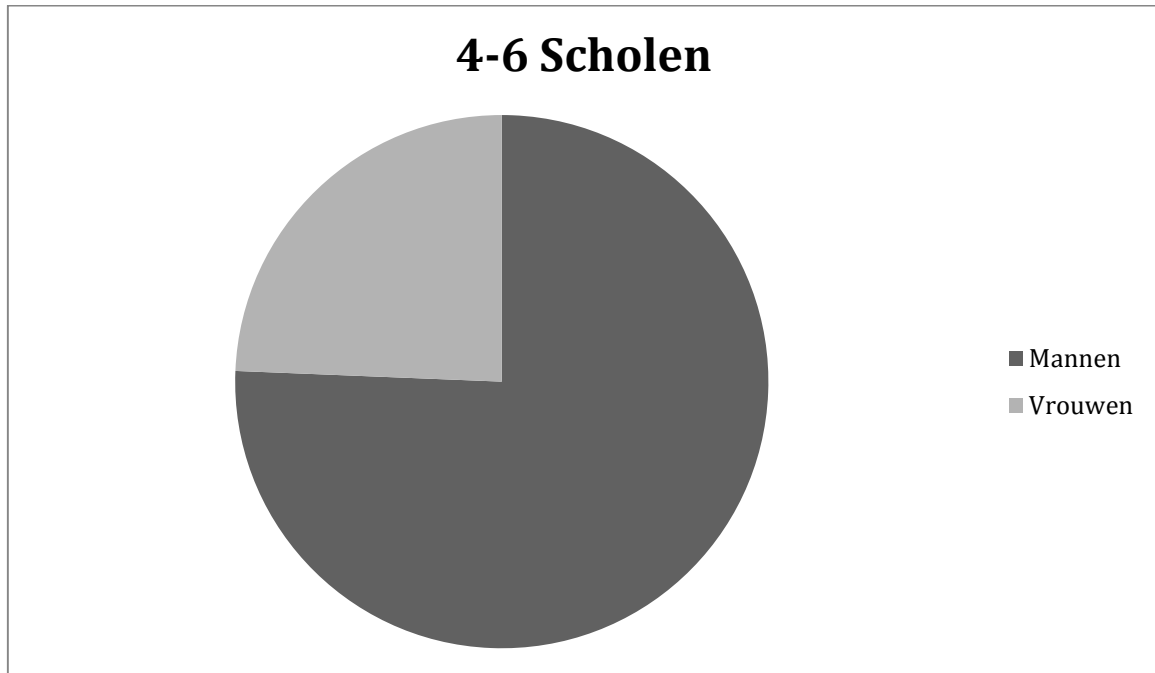
## 2-3 Scholen



4-6 Scholen

Aantal Bestuursleden: 156

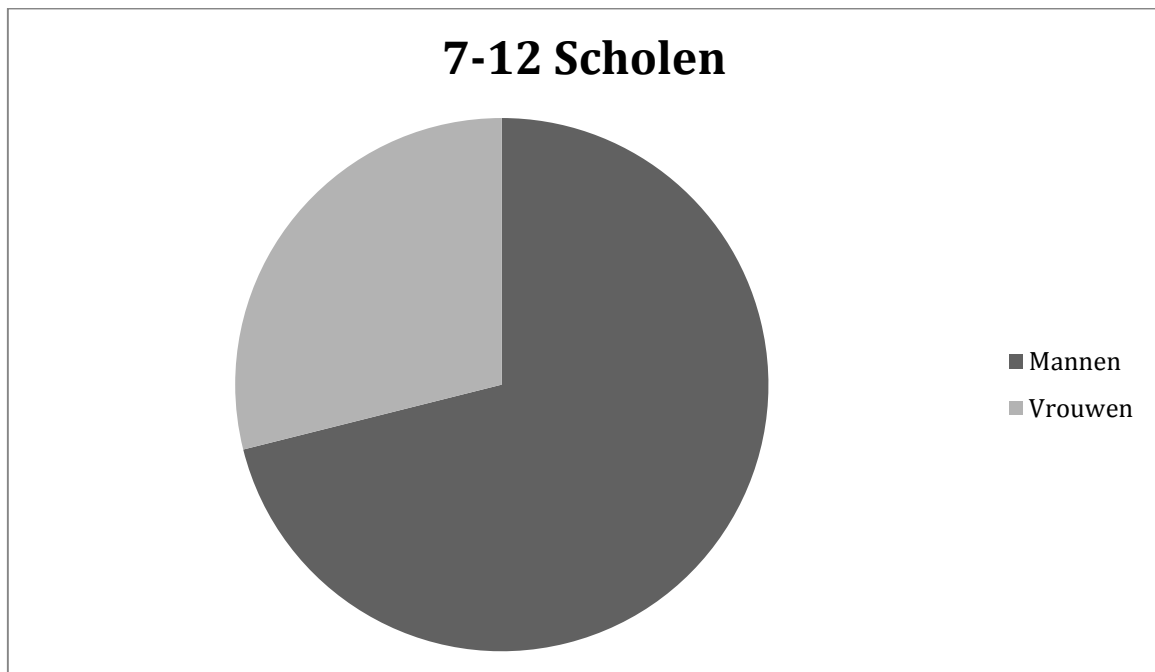
Aantal Vrouwen: 38



7-12 Scholen

Aantal Bestuursleden: 83

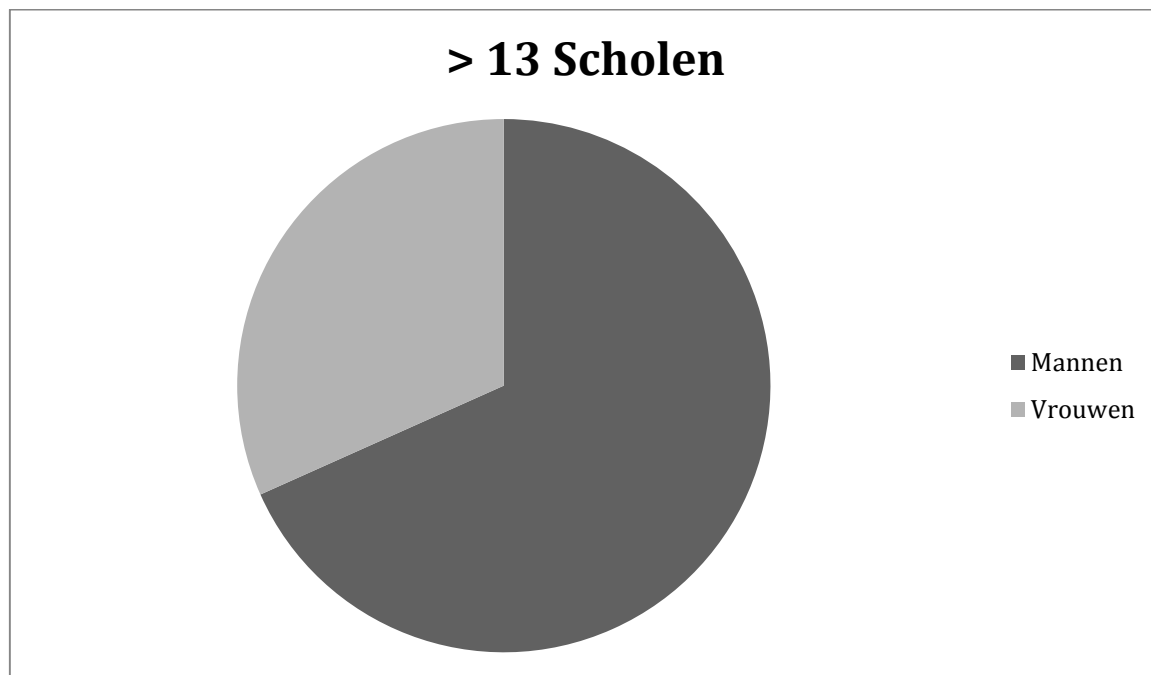
Aantal Vrouwen: 24



### > 13 Scholen

Aantal Bestuursleden: 183

Aantal Vrouwen: 58



#### 4. Analyse op basis van regio

Schoolbestuur	Aantal scholen	Aantal bestuursleden	Aantal vrouwen	Denominatie	Plaats	Percentage vrouwen	Regio
Stg. Openb. Voortgez. Onderw. Noord- en Midden-Drenthe	5	7	2	Openbaar	Assen	28,57%	Drenthe
Edsal College	6	6	1	Openbaar	Emmen	16,67%	Drenthe
Almeerse Scholen Groep	5	9	4	Openbaar en bijzonder	Almere	44,44%	Flevoland
Het Bakken Almere	5	6	3	Samenwerking Algemeen Bijzonder, OPB, PC, RK	Almere	50%	Flevoland
Zuyderzee College	4	6	0	Openbaar	Emmeloord	0%	Flevoland
Berechja College	1	2	0	PC	Urk	0%	Flevoland
Stichting Lauwers College	4	5	0	PC	Buitenpost	0%	Friesland
Nordwin College	5	7	2	Algemeen Bijzonder	Leeuwarden	28,57%	Friesland
Sevenwolden OSG	7	6	4	Openbaar	Heerenveen	66,67%	Friesland
CVO Noord Oost Friesland	4	7	2	Protestant Christelijk	Sneek	28,57%	Friesland
Stichting RSG Magister Alvinus	1	6	1	Openbaar	Sneek	16,67%	Friesland
Stichting voor openbaar onderwijs Odyssee	11	5	2	Openbaar	Sneek	40%	Friesland
Scholengroep Rijk van	3	6	3	Confessioneel RK	Nijmegen	50%	Gelderland

Nijmegen							
Jacobus Fruytier Scholengemeenschap	4	10	0	Reformatorisch	Apeldoorn	0%	Gelderland
Johannes Fontanus College	1	7	1	Christelijk	Barneveld	14,29%	Gelderland
Achterhoek VO	10	2	1	Openbaar en bijzonder	Doetinchem	50%	Gelderland
Quadraam Gelderse Onderwijsgroep	13	9	3	Samenwerking Algemeen Bijzonder, OPB, PC, RK	Duiven	33,33%	Gelderland
Christelijke onderwijsgroep Vallei Gelderland-Midden	3	7	2	Confessioneel (Christelijk)	Ede	28,57%	Gelderland
Marnix College	1	7	3	Algemeen Bijzonder	Ede	42,86%	Gelderland
Nuborgh College	3	8	3	PC	Elburg	37,5%	Gelderland
RSG N.O. Veluwe	1	5	1	Openbaar	Epe	20%	Gelderland
Landstede Groep	16	9	3	Openbaar Algemeen bijzonder	Harderwijk	33,33%	Gelderland
RSG Slingerbos Levant	2	7	2	Openbaar	Harderwijk	28,57%	Gelderland
Alliantie voortgezet onderwijs	7	1 Raad v toezicht niet bekend	0	Openbaar	Lent	0%	Gelderland
Staring College	3	6	1	Openbaar	Lochem	16,67%	Gelderland
Openbaar Onderwijsgroep Groningen	28	9	3	Openbaar	Groningen	33,33%	Groningen
Stichting Dr. Aletta Jacobs college	2	8	3	Openbaar	Hoogezand	37,5%	Groningen
Willem Lodewijk Gymnasium	1	7	4	PC	Groningen	57,14%	Groningen
Stichting Cita Verde College	4	2	1	RK	Heerlen	50%	Limburg
Stichting Limburgs Voorgezet Onderwijs	21	7	2	Samenwerking OPB., PC, RK, Alg.	Sittard	28,57%	Limburg
Onderwijsgemeenschap Venlo en omstreken	3	5	0	RK + Algemeen Bijzonder	Venlo	0%	Limburg
Lowys Porquin Stichting	30	10	2	RK	Bergen op Zoom	20%	Noord-Brabant
SKVOB EO	13	7	2	Katholiek	Breda	28,57%	Noord-Brabant
Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur	1	6	0	Katholiek	Etten-Leur	0%	Noord-Brabant
Frencken College	1	5	2	Rooms Katholiek	Oosterhout	40%	Noord-Brabant
Stichting Delta Onderwijs	21	8	2	RK	Oosterhout	25%	Noord-Brabant
Stichting Sint-Oelbert Gymnasium	1	7	2	Rooms Katholiek	Oosterhout	28,57%	Noord-Brabant

Stichting Helicon Opleidingen	12	3	0	Katholiek	S- Hertogen Bosch	0%	Noord-Brabant
Sancta Maria Stichting	1	6	4	Rooms Katholiek	S- Hertogenbosch	66,67%	Noord-Brabant
Stichting Metameer	3	6	3	Algemeen bijzonder	Stevensbeek	50%	Noord-Brabant
Ons Middelbaar Onderwijs	35	10	3	Confessioneel Katholiek	Tilburg	30%	Noord-Brabant
Stichting biezonderwijs	7	10	4	Rooms Katholiek	Tilburg	40%	Noord-Brabant
Clusius College	8	9	1	Openbaar	Alkmaar	11,11%	Noord-Holland
SOVON	8	6	3	Openbaar	Alkmaar	50%	Noord-Holland
Montessori Sg Amsterdam	4	8	3	Algemeen Bijzonder	Amsterdam	37,5%	Noord-Holland
Stichting open scholengemeenschap Bijlmer	1	7	3	Openbaar	Amsterdam	42,86%	Noord-Holland
Stichting Tjalling Koopman college	1	3	0	Samenwerking RK & algemeen bijzonder	Amsterdam	0%	Noord-Holland
Stichting Zaam	23	7	4	Samenwerking RK & Algemeen bijzonder	Amsterdam	57,14%	Noord-Holland
Gooise Scholenfederatie	8	6	2	Algemeen Bijzonder	Bussum	33,33%	Noord-Holland
Scholen aan zee	4	7	1	Samenwerking Algemeen Bijzonder, OPB, PC, RK	Den Helder	14,29%	Noord-Holland
Dunamare Onderwijsgroep	24	10	3	Openbaar en algemeen bijzonder	Haarlem	30%	Noord-Holland
Gemeentelijk Gymnasium Onderwijs	1	7	5	Openbaar	Hilversum	71,43%	Noord-Holland
Stichting Leerzaam	5	7	1	Onbekend	Hoorn	14,28%	Noord-Holland
Tabor College	3	6	1	Rooms Katholiek	Hoorn	16,67%	Noord-Holland
Stichting Purmerendse Scholengroep	6	8	2	Algemeen Bijzonder	Purmerend	25%	Noord-Holland
Stichting Keizer Karel	2	7	2	Rooms Katholiek	Uithoorn	28,57%	Noord-Holland
Stichting Katholiek Onderwijs Volendam	11	6	1	Katholiek	Volendam	16,67%	Noord-Holland
Stichting st.Michael	1	6	2	Rooms katholiek	Zaandam	33,33%	Noord-Holland
OVO Zaanstad	6	7	3	Openbaar	Zaanstad	42,86%	Noord-Holland
Het Stedelijk Lyceum	5	6	1	Openbaar	Enschede	16,67%	Overijssel
Assink College	6	4	1	Algemeen Bijzonder	Haaksbergen	25%	Overijssel
Stichting Carmel College	50	9	3	RK	Hengelo	33,33%	Overijssel
Pieter Zandt	4	9	1	Christelijk	Kampen	11,11%	Overijssel

Scholengemeenschap							
Stichting SVO Wolvega Steenwijk	4	7	2	Samenwerking RK & algemeen bijzonder	Steenwijk	28,57%	Overijssel
Stichting AOC Groene Welle	2	9	5	Algemeen Bijzonder	Zwolle	55,56%	Overijssel
Meerwegen Scholengroep	6	8	1	PC	Amersfoort	12,5%	Utrecht
Meridiaan College	5	7	3	Confessioneel Katholiek	Amersfoort	42,86%	Utrecht
Heemlanden	1	4	1	Algemeen Bijzonder	Houten	25%	Utrecht
Stichting Wellant College	23	9	4	Algemeen Bijzonder	Houten	44,44%	Utrecht
Stichting Lek en IJssel	18	8	2	Katholiek Neutraal Bijzonder PC en Openbaar	IJsselstein	25%	Utrecht
Stichting VO de Vechtstreek	2	5	3	Samenwerking RK & algemeen bijzonder	Maarsen	60%	Utrecht
Nuovo	8	6	1	Openbaar	Utrecht	16,67%	Utrecht
Christelijk Lyceum Veenendaal	1	11	2	Christelijk	Veenendaal	18,18%	Utrecht
Edudelta College	7	8	2	Algemeen bijzonder	Goes	25%	Zeeland
Vereniging Christelijk Onderwijs VO Walcheren	3	8	2	Protestant Christelijk	Middelburg	25%	Zeeland
Ashram	2	5	2	Confessioneel Katholiek	Alphen aan den Rijn	40%	Zuid-Holland
Scala College	3	7	1	Openbaar	Alphen aan den Rijn	14,29%	Zuid-Holland
Scope Scholengroep	20	6	2	Protestant Christelijk	Alphen aan den Rijn	33,33%	Zuid-Holland
Stichting Voortgezet onderwijs Capelle aan den IJssel	3	6	3	Algemeen Bijzonder	Capelle aan den IJssel	50%	Zuid-Holland
Stichting Christelijk Onderwijs Delft	13	9	3	Protestant Christelijk	Delft	33,33%	Zuid-Holland
Lucas Onderwijs	47	7	3	Confessioneel Christelijk	Den Haag	42,86%	Zuid-Holland
Stichting Christelijk Onderwijs Haaglanden	59	7	2	Protestant Christelijk	Den Haag	28,57%	Zuid-Holland
Driestar College	3	2	0 (RvT onbekend)	Reformatorisch	Gouda	0%	Zuid-Holland
Stichting Stedelijk gymnasium Leiden	1	2	0	Openbaar	Leiden	0%	Zuid-Holland
Stichting Aloysius	33	8	0	Rooms Katholiek	Den Haag	0%	Zuid-Holland
Stichting Willem van Oranje	2	6	1	Protestant Christelijk	Oud-Beijerland	16,67%	Zuid-Holland
Stichting Willem van Oranje	2	6	1	Protestant Christelijk	Oud-Beijerland	16,66	Zuid-Holland

Boor	82	9	4	Openbaar	Rotterdam	44,44%	Zuid-Holland
CVO	37	8	2	Protestant Christelijk	Rotterdam	25%	Zuid-Holland
EBVO De Passie	3	7	2	Christelijk Evangelisch	Rotterdam	28,57%	Zuid-Holland
Lentiz Onderwijsgroep	24	8	3	Interconfessioneel	Rotterdam	37,5%	Zuid-Holland
Stichting Grafisch Lyceum	1	9	2	Algemeen bijzonder	Rotterdam	22,22%	Zuid-Holland
Stichting VO Haaglanden	10	8	2	Samenwerking RK & algemeen bijzonder	Den Haag	25%	Zuid-Holland
Bestuurscommissie Openbaar VO in de Gemeente Schoonhoven	2	6	1	Openbaar	Schoonhoven	16,67%	Zuid-Holland
Onderwijsgroep Galilei	6	8	3	Openbaar	Spijkenisse	37,5%	Zuid-Holland
Stichting Fioretti Teylingen	5	5	1	RK	Voorhout	20%	Zuid-Holland
Stichting Rijnlands Lyceum	7	7	1	Algemeen	Wassenaar	14,29%	Zuid-Holland
Stichting S.Adelbert College	1	7	2	Rooms Katholiek	Wassenaar	28,57%	Zuid-Holland
Stedelijk College	3	8	1	Openbaar	Zoetermeer	12,5%	Zuid-Holland
Stichting Unicoz Onderwijsgroep	25	9	3	PC	Zoetermeer	33,33%	Zuid-Holland

