



REGIOPLAN

PARTNER VOOR MAATSCHAPPELIJKE IMPACT

---

# Onderzoek managementstatuut

A large, faint, light blue silhouette of a human figure is visible in the bottom right corner of the page, partially overlapping the main title area.

---

# Onderzoek managementstatuut

## EINDRAPPORT

### Auteurs

Denise Bijman  
Mathilde Vandersteen  
Jos Lubberman  
Pieter Huisman

Amsterdam, 8 december 2025  
Publicatienr. 25038

© 2025 Regioplan, in opdracht van het ministerie van OCW

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan. Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Inleiding .....</b>	<b>8</b>
1.1 Aanleiding en onderzoeksvragen .....	8
1.2 Onderzoeksaanpak .....	9
1.3 Leeswijzer.....	10
<b>2 Achtergrond managementstatuut .....</b>	<b>13</b>
<b>3 Kenmerken en betrokkenheid managementstatuten .....</b>	<b>16</b>
3.1 Aanwezigheid managementstatuut .....	16
3.2 Herziening managementstatuut.....	16
3.3 Bekendheid met het managementstatuut.....	17
3.4 Betrokkenheid managementstatuut.....	17
<b>4 Afspraken managementstatuten .....</b>	<b>20</b>
4.1 Afspraken managementstatuut (volgens schoolleiders en bestuurders).....	20
4.2 Afspraken managementstatuten (analyse managementstatuten) .....	20
4.3 Tevredenheid over afspraken .....	23
<b>5 Gebruik managementstatuut in de praktijk.....</b>	<b>27</b>
5.1 Naleving managementstatuut in de praktijk.....	27
5.2 Managementstatuut als levend document?.....	27
5.3 Terugvallen op het managementstatuut .....	28
5.4 Meerwaarde managementstatuut .....	28
5.5 Verbetermogelijkheden managementstatuut .....	30
<b>6 Strategische positie van schoolleiders .....</b>	<b>33</b>
6.1 Strategische positie van schoolleiders .....	33
6.2 Mogelijkheden om strategische positie te verstevigen.....	34
6.3 Opbrengsten werksessie .....	34
<b>7 Conclusies en aanbevelingen .....</b>	<b>37</b>
7.1 Conclusies .....	37
7.2 Aanbevelingen .....	38
<b>Bijlage.....</b>	<b>41</b>
Bronnenlijst deskstudie .....	41

# Managementsamenvatting

---

# Managementsamenvatting

## Aanbevelingen

- 1. Geen aanvullende wetgeving nodig over het managementstatuut, behalve over het evalueren ervan*  
Door de wetgever kan worden overwogen om in de wet op te nemen dat het statuut periodiek (bijvoorbeeld elke vier jaar) moet worden geëvalueerd. Zo wordt voorkomen dat statuten verouderen en niet meer aansluiten op de praktijk.
- 2. Gebruik het managementstatuut bij nieuwe schoolleiders, bestuurders of onduidelijkheid over verantwoordelijkheden*  
Het statuut fungeert daarmee als leidraad voor het gesprek over de verwachtingen ten aanzien van elkaars taken, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarmee wordt ook meer bekendheid over en betrokkenheid bij het managementstatuut bij schoolleiders gecreëerd.
- 3. Zorg dat het managementstatuut congruent is met andere beleidsdocumenten*  
Het managementstatuut hoort in verbinding te staan met andere beleidsdocumenten zoals de organisatiestructuur, functiebeschrijvingen en -profielen en de sturingsfilosofie.
- 4. Zorg voor kennisdeling over het managementstatuut voor schoolleiders en GMR-leden*  
Stimuleer kennisdeling via sectororganisaties en vakverenigingen gericht op het gebruik van het managementstatuut, met voorbeelden, formats en praktische handreikingen. Meer kennisdeling is wenselijk om meer bekendheid te creëren bij schoolleiders en GMR-leden.

## Tot slot

Uit dit onderzoek komt niet naar voren dat de strategische positie van de eindverantwoordelijk schoolleider in relatie tot het bestuur echt ter discussie te staat. Wel kregen we aanwijzingen dat op schoolniveau de positie van afdelings- en teamleiders in relatie tot eindverantwoordelijk schoolleiders ter discussie staat. Schoolmanagementstatuten kunnen mogelijk bijdragen aan het verhelderen van hun positie en rollen binnen een school.

## Onderzoeksvraag en -aanpak

In verschillende onderzoeken en adviezen wordt gepleit voor een versterking van de strategische positie van schoolleiders, omdat er wettelijk weinig is vastgelegd over hun rol terwijl ze wel een belangrijke sleutelpositie vervullen. Schoolleiders met een sterke strategische positie hebben vrijheid en autonomie om keuzes te maken die passen bij de behoeften van de school, kunnen strategisch denken en handelen en worden betrokken bij beleids- en besluitvorming op bestuursniveau. Het ministerie van OCW wil verkennen of meer zeggenschap voor schoolleiders kan worden gecreëerd door voorschriften voor de inhoud van het managementstatuut verder uit te werken. Daarom is door Regioplan, in samenwerking met prof. mr. Pieter Huisman, een verkennend onderzoek uitgevoerd naar het gebruik van het managementstatuut en de rol ervan in het versterken van de positie van schoolleiders. De vraag die centraal stond bij dit onderzoek was:

*Hoe wordt het managementstatuut in de praktijk gehanteerd en op welke wijze draagt het effectief bij aan een versterkte strategische positie van schoolleiders binnen de eigen onderwijsorganisatie (het bevoegd gezag)?*

Voor dit onderzoek zijn verschillende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd: een deskstudie van literatuur en analyse van managementstatuten, vragenlijsten onder schoolleiders, bestuurders en GMR-leden, groeps gesprekken met schoolleiders en bestuurders en interviews en een werksessie met stakeholders.

## Resultaten

### Aanwezigheid en bekendheid

- Vrijwel alle schoolbesturen hebben een managementstatuut, maar 5% beschikt er niet over.
- Een deel van de schoolbesturen (met name de grotere besturen) heeft een schoolmanagementstatuut waarin de taakverdeling binnen een school staat beschreven.
- Een aanzienlijk deel van de schoolleiders kent het statuut onvoldoende of is niet betrokken geweest bij het opstellen of herzien ervan. Dat geldt ook voor GMR-leden.
- Een deel van de statuten is verouderd en sluit daarom niet meer aan bij de praktijk.
- De Inspectie ziet niet standaard toe op aanwezigheid of actualiteit; zij raadpleegt het statuut alleen bij signalen van onduidelijkheid in de aansturing.

### Afspraken managementstatuut

- Statuten verschillen sterk in detail. Variatie loopt van algemene omschrijvingen (“integraal verantwoordelijk”) tot zeer gedetailleerde mandaten en bevoegdheidslijsten.
- Thema’s waar het vaakst afspraken over zijn gemaakt in het managementstatuut zijn: financiën, HR/personeelsbeleid, onderwijskwaliteit en het schoolplan.
- Minder vaak zijn afspraken opgenomen over: huisvesting, leerplicht/verzuim, examinering (alleen in het vo), en regionale samenwerking.

### Tevredenheid

- De meeste schoolleiders zijn tevreden over de afspraken in het managementstatuut.
- Bij huisvesting is de ontevredenheid groter, o.a. vanwege de soms beperkte invloed op nieuwbouw en de aanschaf van voorzieningen.
- Volgens een deel van de schoolleiders is verbetering mogelijk in hoe concreet en duidelijk afspraken zijn. Te brede of vage omschrijvingen of begrippen zijn multi-interpretabel.
- Schoolleiders zijn minder tevreden als afspraken minder duidelijk en gedetailleerd zijn.

### Gebruik in de praktijk

- Het statuut wordt doorgaans wel nageleefd, maar is zelden een levend document.
- Schoolleiders die betrokken zijn bij het opstellen en bekend zijn met het statuut ervaren het vaker als “levend”.
- Het wordt vooral geraadpleegd:
  - bij wisseling van bestuur of schoolleiding;
  - bij onduidelijkheid of frictie over rollen.
- Schoolleiders en bestuurders zien de meerwaarde van een managementstatuut voor het verhelderen van rollen en taken en het beschrijven van bepaalde werkwijzen.
- Maar dialoog, vertrouwen en informele afstemming spelen hierin een grotere rol dan het managementstatuut.
- Het managementstatuut hoort in verbinding te staan met andere beleidsdocumenten zoals de organisatiestructuur, functiebeschrijvingen en -profielen en de sturingsfilosofie.

### Strategische positie van schoolleiders

- De meeste schoolleiders zijn tevreden over hun strategische positie: ze ervaren voldoende autonomie en invloed op beleids- en besluitvorming op bestuursniveau. Ook de Inspectie onderschrijft dit.
- In enkele situaties staat de positie wel onder druk, bijvoorbeeld bij besturen waar meer centraal gestuurd wordt of omdat schoolleiders door operationele werkzaamheden weinig aan strategische taken toekomen.
- Er is wel discussie over de positie van teamleiders, afdelingsleiders en adjunct-directeuren in relatie tot eindverantwoordelijk schoolleiders
- Het managementstatuut wordt niet gezien als het primaire instrument om de strategische positie te versterken. Een goede onderlinge verhouding, het goede gesprek en goed leiderschap zijn hiervoor bepalender.

### Conclusie

In dit onderzoek is gekeken naar het gebruik van het managementstatuut in de praktijk en de rol die het kan spelen in het verstevigen van de positie van schoolleiders. Het managementstatuut vervult een nuttige functie als formeel kader dat helderheid biedt over de verdeling rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen bestuur en eindverantwoordelijk schoolleiders. Tegelijkertijd is het in veel schoolbesturen geen levend document, maar komt het pas in beeld wanneer er onduidelijkheid of frictie ontstaat. Het onderzoek laat zien dat de meerwaarde van het managementstatuut staat of valt met bekendheid en betrokkenheid. Hierin is verbetering mogelijk door het stimuleren van kennisdeling in de sector en het voeren van het gesprek over het managementstatuut bij het aantreden van een nieuw bestuur of nieuwe schoolleider. Ook de verbinding van het managementstatuut met andere documenten, zoals de organisatiestructuur, functiebeschrijvingen en -profielen en de sturingsfilosofie, is van belang. Schoolleiders zijn over het algemeen tevreden over hun strategische positie ten opzichte van bestuurders. Deze positie wordt vooral versterkt door vertrouwen, goed leiderschap en het goede gesprek en is minder afhankelijk van de afspraken in het managementstatuut. Wel vonden we aanwijzingen dat de positie van teamleiders, afdelingsleiders en adjunct-directeuren in relatie tot eindverantwoordelijk schoolleiders ter discussie staat. Mogelijk zou het toevoegen van een beschrijving over hun rollen en taken in het managementstatuut behulpzaam kunnen zijn. Een verplichting tot periodiek evalueren en herzien van het statuut kan bijdragen aan een grotere actualiteit en meer bekendheid over het managementstatuut. Het is de vraag of verdere wet- en regelgeving toegevoegde waarde biedt, ook vanwege de nieuwe governancecode waarin het levend houden van het managementstatuut als zorgplicht voor het bestuur is opgenomen.

# 1. Inleiding

---

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding en onderzoeksvragen

Tijdens een debat in de Tweede Kamer op 12 februari 2025 kondigde staatsecretaris Mariëlle Paul aan een wetgevingstraject te starten om meer zeggenschap voor leraren en schoolleiders te creëren. Door de Onderwijsraad (2018) werd al eerder gepleit voor een versterking van de strategische positie van schoolleiders omdat zij, hoewel er weinig wettelijk is vastgelegd over hun rol, wel een belangrijke sleutelpositie vervullen. Als we spreken over strategische positie gaat het om zaken als het hebben van vrijheid en autonomie om keuzes te maken die passen bij de behoeften van de school of opleiding, het vermogen hebben om strategisch te denken en handelen als schoolleider en betrokken worden bij beleids- en besluitvorming op bestuursniveau (Onderwijsraad, 2018). Die strategische positie van schoolleiders kan onder druk staan. Zo constateert de Onderwijsraad (2018) dat schoolleiders zich in de praktijk vooral op operationele taken richten en er daardoor minder ruimte is voor het invullen van meer strategische rollen en taken. Nolen, Honingh en Geijssel (2020) constateren daarnaast dat schoolleiders een beperktere autonomie kunnen ervaren, doordat schoolbestuurders vanwege de druk van buitenaf (overheid en Inspectie van het Onderwijs) neigen naar extra controle en toezicht. Schoolbesturen zijn immers juridisch verantwoordelijk en aanspreekpunt voor de onderwijswetgever. Ook uit het onderzoek 'breed gesprek governance en medezeggenschap' (Dekker et al., 2023) bleek dat schoolleiders nu geen formele rol hebben in de governanceverhoudingen, terwijl hun positie van strategisch belang is voor de organisatie en kwaliteit van het onderwijs. In de gesprekken die zijn gevoerd voor dit onderzoek benadrukken zowel schoolleiders als (g)mr-leden de noodzaak van de versterking van de rol van schoolleiders. Vanuit bestuurders werd hier wisselend over gedacht.

In het breed gesprek governance en medezeggenschap (Dekker et al., 2023) werden een aantal mogelijke routes beschreven om de strategische positie van schoolleiders te versterken. Ten eerste een 'juridische route' waarbij eindverantwoordelijkheid/verantwoording deels ook op schoolniveau gelegd wordt. Ten tweede een 'vertrouwensroute', waarbij het bestuur en schoolleiders samen werken aan gedeeld leiderschap. Ten derde een 'alternatieve route' waarbij sprake is van een minder zware formalisering in de vorm van afspraken in het managementstatuut. Het Ministerie van OCW wil de laatste route verkennen om te kijken of meer zeggenschap voor schoolleiders kan worden gecreëerd met nader uitgewerkte voorschriften voor de inhoud van het managementstatuut. Dit sluit ook aan bij het advies van de Onderwijsraad (2018).

Uit het eerdere onderzoek 'breed gesprek governance en medezeggenschap' (Dekker et al., 2023) bleek dat het managementstatuut in de praktijk wisselend wordt gebruikt. Bij sommige schoolbesturen is het vooral een verouderd document dat weinig aandacht krijgt, terwijl dat bij andere schoolbesturen wel het geval is. Het ministerie van OCW heeft daarom behoefte aan een verkennend onderzoek naar het gebruik van het managementstatuut en de rol ervan in het versterken van de positie van schoolleiders. RegioPlan voerde dit onderzoek uit in samenwerking met prof. mr. Pieter Huisman. Het onderzoek zal worden gebruikt als een van de achtergrondstukken voor het wetgevingstraject.

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in het gebruik van het managementstatuut: hoe het tot stand komt, welke afspraken worden gemaakt en hoe het in de praktijk wordt gebruikt. Een ander doel is om de mogelijkheden te onderzoeken om de strategische positie van schoolleiders te versterken middels het managementstatuut. De centrale onderzoeksvraag luidt:

*Hoe wordt het managementstatuut in de praktijk gehanteerd en op welke wijze draagt het effectief bij aan een versterkte strategische positie van schoolleiders binnen de eigen onderwijsorganisatie (het bevoegd gezag)?*

Tijdens het onderzoek worden de volgende deelvragen meegenomen als verdieping op de centrale onderzoeksvraag:

1. *In welke mate zijn schoolleiders bekend met de inhoud van/gemaakte afspraken in het managementstatuut en de implicaties daarvan voor hun rol en werkzaamheden?*
2. *Hoe en in hoeverre zijn schoolleiders betrokken geweest bij de totstandkoming van het managementstatuut?*
3. *In hoeverre beschouwen schoolleiders het managementstatuut als een effectief instrument voor het versterken van hun strategische positie binnen de onderwijsorganisatie?*
4. *Welke factoren beïnvloeden de perceptie van schoolleiders t.a.v. het gebruik en de effectiviteit van het managementstatuut?*
5. *Wat zijn veranderingen in het managementstatuut die de strategische positie van schoolleiders kunnen verstevigen? I.e. inhoud, richtlijnen, proces van totstandkoming enz.*
6. *Welke overige mogelijkheden zien schoolleiders om hun strategische positie te verstevigen?*



7. Beschikken schoolbesturen in po en vo over een managementstatuut?
8. Wat voor soort afspraken (o.a. inhoud en aard) zijn vastgelegd in de managementstatuten?
9. Welke mechanismen en factoren beïnvloeden de rol en positie van de schoolleider en zijn deze in managementstatuten opgenomen?
10. Wat zijn kenmerken van levende managementstatuten? Denk hierbij onder meer aan achtergrondkenmerken van de besturen en scholen (o.a. besturingsfilosofie, omvang, denominatie), opinie bestuurders, betrokkenheid schoolleiders, betrokkenheid MR, ervaring schoolleiders en aard en inhoud van de afspraken in het managementstatuut?
11. Wat lijken in eerste instantie haalbare beleidsopties/scenario's, bijvoorbeeld qua ingeschat draagvlak en juridische haalbaarheid, om te komen tot een managementstatuut dat als levend document de strategische positie van schoolleiders binnen de onderwijsorganisatie versterkt?

## 1.2 Onderzoeksaanpak

Hieronder lichten we elk van deze activiteiten toe.

### Deskstudie

Voor de deskstudie zijn verschillende documenten bestudeerd, waaronder verschillende wetten (o.a. Wet op het Voortgezet Onderwijs en Wet op het Primair Onderwijs), het advies van de Onderwijsraad, de governancecode en eerder uitgevoerde onderzoeken. Een complete bronnenlijst is te vinden in bijlage 1. In hoofdstuk 2 worden de resultaten van de deskstudie gepresenteerd.

### Verkennde interviews

Voor de zomer zijn verkennde interviews afgenomen met de volgende organisaties: PO-Raad, VO-raad, AVS, CNV, Ascenda en Schoolleiders VO. Tijdens de interviews is stilgestaan bij de totstandkoming van het managementstatuut, het gebruik ervan in de praktijk, factoren die bijdragen aan een goede werking van het managementstatuut, mogelijkheden om het managementstatuut beter te benutten, de huidige positie van schoolleiders en mogelijkheden om via het managementstatuut die positie te versterken. De inzichten uit deze interviews zijn meegenomen bij de deskstudie, alsmede bij het opstellen van de conceptvragenlijst voor schoolleiders en het opstellen van zoektermen voor de analyse van managementstatuten. De resultaten zijn verwerkt in hoofdstukken 3, 4, 5 en 6. Ook is de Onderwijsinspectie geïnterviewd over de manier waarop zij naar het managementstatuut kijken in het toezicht. Die inzichten staan beschreven in hoofdstuk 2.

### Quickscan

In juni is een quickscan uitgezet onder alle schoolbestuurders en GMR-leden. Hierin is o.a. gevraagd naar de aanwezigheid van en bekendheid met het managementstatuut, de gemaakte afspraken, de totstandkoming en het gebruik ervan in de praktijk. Ook zijn via de quickscan managementstatuten verzameld. In hoofdstukken 3,4,5 en 6 worden de resultaten van de quickscan gepresenteerd.

### Vragenlijst schoolleiders

In het najaar is via schoolbesturen een vragenlijst voor schoolleiders uitgezet. Aan bestuurders werd gevraagd deze vragenlijst door te sturen naar hun eindverantwoordelijk schoolleiders. Daarmee bedoelen we: rectoren, conrectoren, directeuren, adjunct-directeuren en leden van een centrale directie. Directeur-bestuurders zijn niet meegenomen voor deze vragenlijst, omdat zij in de praktijk meer bestuurlijke taken krijgen en daarmee meer bestuurder dan schoolleider zijn. We zijn er daarom vanuit gegaan dat zij de quickscan voor hun schoolbestuur hebben ingevuld. Teamleiders en afdelingsleiders waren ook geen doelgroep voor de vragenlijst, omdat het managementstatuut gaat over eindverantwoordelijk schoolleiders. Door de juiste doelgroepen in de aanschrijvende tekst te benadrukken en aan de hand van een vraag over de functie van respondenten aan het begin van de vragenlijst zijn de juiste doelgroepen gefilterd voor de vragenlijst. In de vragenlijst is o.a. gevraagd naar de aanwezigheid van en bekendheid met het managementstatuut, de gemaakte afspraken en tevredenheid daarover, de totstandkoming en het gebruik ervan in de praktijk, verbetermogelijkheden en de mate waarin het managementstatuut de strategische positie van schoolleiders kan verbeteren. In hoofdstukken 3, 4, 5 en 6 worden de resultaten van de vragenlijst gepresenteerd.

## Respons quickscans en vragenlijsten

In totaal hebben 234 bestuurders van 234 schoolbesturen (22%) de quickscan ingevuld en 236 GMR-leden van 235 schoolbesturen (22%). Daarnaast hebben 539 schoolleiders de vragenlijst ingevuld van 524 scholen<sup>1</sup> (7,3%). De omvang van de steekproef is daarmee voldoende om betrouwbare uitspraken te doen. In tabel 1.1 is een verdeling weergegeven van het aantal respondenten naar sector. Van 62 schoolleiders is onbekend of zij uit de po of vo sector komen, daarom tellen de percentages voor schoolleiders niet op tot 100 procent. De responsverdeling over de onderwijssectoren komt goed overeen met de populatie.

Tabel 1.1 Respons bestuurders, GMR-leden en schoolleiders met uitsplitsing naar sector

	Bestuurders			GMR-leden			Schoolleiders		
	Po	Vo	Totaal	Po	Vo	Totaal	Po	Vo	Totaal
Aantal	163	71	234	172	64	236	378	99	477
Percentage	69,7%	30,3%	100%	72,9%	27,1%	100%	70,1%	18,4%	88,5%

## Analyse managementstatuten

De managementstatuten die zijn verzameld via de quickscan zijn aangevuld met managementstatuten die zijn verzameld via de websites van schoolbesturen. In totaal hebben we 248 managementstatuten geanalyseerd via tekstmining. In de documenten is gezocht op specifieke kernwoorden en synoniemen daarvan. Bijvoorbeeld: om inzicht te krijgen in de gemaakte afspraken rondom personeelsbeleid is gezocht op het woord 'personeelsbeleid' en synoniemen daarvan, zoals HR, personeel, personeelszaken en P&O. De tekst die rondom het gezochte woord is gevonden is vervolgens per managementstatuut verzameld. Daarmee krijgen we in ieder geval inzicht in de hoeveelheid managementstatuten waarin afspraken vermeld staan rondom bepaalde thema's (in dit geval personeelsbeleid). Om ook inzicht te krijgen in wat die afspraken zijn, is per kernwoord (bv. personeelsbeleid) een overkoepelende analyse gemaakt van de opgehaalde informatie met behulp van AI. Daarin is ook expliciet geanalyseerd op variatie in afspraken tussen schoolbesturen en eventueel variatie tussen onderwijssectoren. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van de analyse van managementstatuten gepresenteerd.

## Groepsgesprekken schoolleiders en bestuurders

In oktober zijn zes digitale groepsgesprekken georganiseerd: vier met schoolleiders en twee met bestuurders. Schoolleiders en bestuurders konden zich via de quickscan en vragenlijst aanmelden voor de gesprekken. In totaal hebben we twaalf schoolleiders en acht bestuurders gesproken. Ook waren drie bestuurssecretarissen aanwezig bij de groepsgesprekken met bestuurders, omdat zij ook op bestuurlijk niveau betrokken waren bij het managementstatuut. In de groepsgesprekken zijn eerste bevindingen uit de quickscan en vragenlijst gedeeld en is om toelichting op bepaalde resultaten gevraagd. Ook is gevraagd naar mogelijke verbeterpunten als het gaat om het managementstatuut. Daarnaast is het gesprek gevoerd over hoe de strategische positie van schoolleiders wordt ervaren en in hoeverre het managementstatuut een rol speelt of kan spelen om deze positie te versterken. Schoolleiders en bestuurders ervoeren de gesprekken als nuttig en waardevol. Een aantal van hen stond op het punt om hun managementstatuut te herzien en gebruikte het gesprek als inspiratie hiervoor. De gesprekken hadden daarmee ook reflectieve waarde. In hoofdstukken 3, 4, 5 en 6 worden de resultaten van de groepsgesprekken gepresenteerd.

## Werk sessie stakeholders

In november is een werksessie georganiseerd met verschillende stakeholders die in het begin van het onderzoek zijn geïnterviewd. Deelnemers waren vertegenwoordigers van de PO-Raad, VO-raad, Schoolleiders VO, Ascenda, AVS, AOb en CNV. In de werksessie zijn de eerste resultaten van het onderzoek gedeeld en is gevraagd om een eerste reactie daarop. Daarmee konden we eventuele witte vlekken invullen. Daarnaast is stilgestaan bij ontwikkelmogelijkheden als het gaat om het managementstatuut. Specifiek gingen we in op het wettelijk verankeren van de betrokkenheid van schoolleiders bij het vaststellen van het managementstatuut. Ook kwamen mogelijkheden om het managementstatuut meer levend te maken aan de orde. Tot slot is stilgestaan bij de strategische positie van schoolleiders en mogelijkheden om die, al dan niet via het managementstatuut, te versterken. In hoofdstuk 7 staan de opbrengsten van de werksessie beschreven.

## 1.3 Leeswijzer

Deze rapportage bevat de bevindingen van de verschillende onderzoeksactiviteiten: deskresearch, verkennende interviews, quickscans schoolbesturen en GMR-leden, analyse van managementstatuten, vragenlijst schoolleiders, groepsgesprekken schoolleiders en bestuurders en werksessie. Het rapport is als volgt opgebouwd: in hoofdstuk 2 staat een achtergrondstuk over het managementstatuut, gebaseerd op de resultaten van de deskstudie en het interview met de

<sup>1</sup> Het gaat hier om het aantal brinnummers.

---

Onderwijsinspectie. Hoofdstukken 3, 4, 5 en 6 zijn gebaseerd op de resultaten van de verdiepende interviews, quick-scans, vragenlijst en groepsgesprekken. In hoofdstuk 3 gaat het over kenmerken van managementstatuten (aanwezigheid, leeftijd, bekendheid, frequentie herziening), evenals de betrokkenheid van actoren bij het vaststellen daarvan. In hoofdstuk 4 wordt vervolgens ingegaan op de afspraken in het managementstatuut. Hierin zijn ook de resultaten van de analyse van managementstatuten opgenomen. Hoofdstuk 5 gaat over het gebruik van het managementstatuut in de praktijk, de meerwaarde van het managementstatuut en mogelijke verbeterpunten. In hoofdstuk 6 gaat het over de strategische positie van schoolleiders en rol die het managementstatuut daarin kan spelen. Ook de bevindingen uit de werksessie staan hier centraal. Tot slot komen in hoofdstuk 7 de conclusies en aanbevelingen aan bod. Bijlage 1 bevat een bronnenlijst die is gebruikt voor de deskstudie.

# 2. Achtergrond managementstatuut

---

## 2 Achtergrond managementstatuut

In dit hoofdstuk geven we een achtergrond van de wettelijke regeling van het managementstatuut en de wettelijke verankering van de rol van schoolleiders. Ook bespreken we eerder onderzoek naar het managementstatuut en de rol en de positie van schoolleiders. Deze informatie is gebaseerd op de deskstudie. Tot slot beschrijven we de manier waarop de Onderwijsinspectie toeziet op het managementstatuut. Deze informatie is gebaseerd op een interview met de inspectie.

### *Managementstatuut: wettelijk verplicht*

De wettelijke regeling van het managementstatuut, eerder directiestatuut geheten, is ruim dertig jaar oud. De insteek was een bepaling op hoofdlijnen, zodat er inrichtingsruimte zou zijn voor instellingen. Bij de invoering stelde de regering dat bij het in gang zetten van een veranderingsproces waarbij de scholen moeten uitgroeien tot arbeidsorganisaties met een eigen organisatie- en personeelsbeleid, de schoolleiding een centrale plaats inneemt. “Het beleid is erop gericht door scholing en deskundigheidsbevordering schoolleiders te ondersteunen en hun een heldere positie te geven. Het opstellen van een directiestatuut is in dat proces naar het oordeel van de ondergetekenden een uiterst dienstbaar instrument” (TK1994-1995, 23 947, nr. 3, p.1). Het bevoegd gezag is wettelijk verplicht om een managementstatuut vast te stellen, waarin de verdeling van taken en bevoegdheden tussen het bevoegd gezag en de schoolleider/directie staan beschreven. In ieder geval moet hierin beschreven staan welke taken schoolleiders hebben met betrekking tot de toedeling, bestemming en aanwending van de bekostiging. Daarnaast moet worden benoemd welke wettelijke taken de schoolleider in naam van het bevoegd gezag kan uitoefenen en bevat het instructies ten aanzien van deze taken. Het managementstatuut moet na overleg met de schoolleider worden vastgesteld door het bevoegd gezag. De medezeggenschap heeft hierop ook adviesrecht. In de governancecode wordt tevens aangesloten bij de wet: het bestuur stelt het managementstatuut in samenspraak met betrokkenen vast. Ook staat in de code genoemd dat het bestuur zorgdraagt voor het levend houden van het managementstatuut.

### *Wettelijk weinig vastgelegd voor schoolleiders, praktijk is daarom verschillend*

Afgezien van het managementstatuut is er in wet- en regelgeving weinig vastgelegd over de rollen en taken van schoolleiders in het primair en voortgezet onderwijs, in tegenstelling tot het hoger onderwijs waarin wel wettelijke taken en bevoegdheden zijn toebedeeld aan de decaan. De term ‘schoolleider’ wordt niet gebruikt in de wet- en regelgeving. In artikel 29 Wet op het Primair Onderwijs (WPO) staat omschreven dat aan elke school één of twee directeuren verbonden moeten zijn, “bij wie onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag de onderwijskundige, organisatorische en huishoudelijke leiding berust”. In de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO 2020) ontbreekt zo’n omschrijving, maar artikel 7.4 WVO 2020 stelt dat het bevoegd gezag voldoet aan het Uitvoeringsbesluit WVO 2020 als aan het hoofd van de school een centrale directie staat. In dat geval leidt die centrale directie namens het bevoegd gezag de voorbereiding en uitvoering van het schoolbeleid, de coördinatie van de dagelijkse gang van zaken en het beheer van de school. In beide wetten zijn maar enkele specifieke bevoegdheden belegd bij directieleden. Zo staat in de WPO artikel 42 dat schooldirecteuren verantwoordelijk zijn voor het opstellen van een onderwijskundig rapport als een leerling de school verlaat. In de WVO 2020 zijn aan de directeur of rector vooral taken toebedeeld rondom de eindexamens, zoals het vaststellen van de uitslag (artikel 2.57) en het uitreiken van diploma’s (artikel 2.58). In beide wetten staat wel beschreven dat het bevoegd gezag (de rechtspersoon) taken en bevoegdheden kan overdragen aan de schoolleiding (artikel 7.5 WVO, artikel 30a WPO). In de leerplichtwet (LPW) is overigens ook nog een taak toebedeeld aan schoolleiders/‘hoofden van de school’, namelijk het verlenen van bepaalde (tijdelijke) vrijstellingen van de leerplicht (artikel 11a, 13a en 14). De Onderwijsraad (2018) definieert een schoolleider in zijn advies als “degene die binnen een school of scholengemeenschap formeel leiderschap uitoefent dicht op het primaire proces en verantwoordelijkheid draagt voor onderwijs, organisatie en personeel”. Hieronder worden verschillende functies verstaan: (school)directeur, adjunct-directeur, (con)rector of teamleiders met managementtaken. Dit sluit ook aan bij de beroepsstandaard zoals die in het vo is opgesteld. In het toezichtskader van de Inspectie wordt gesteld dat het bestuur verantwoordelijk is voor de kwaliteit van het onderwijs op zijn scholen, “waarbinnen schoolleiders hun verantwoordelijkheid voor de sturing van de kwaliteit op school vormgeven”.

Omdat er wettelijk weinig is vastgelegd over de rollen en taken van schoolleiders, kan de invulling daarvan in de praktijk variëren. Dit is vaak afhankelijk van de sturingsfilosofie, de inrichting van de schoolorganisatie en de context, zo blijkt ook uit eerder onderzoek van Nolen, Honingh en Geijssel (2020) en Dekker en collega’s (2023). Zo zijn er schoolorganisaties waarbij schoolleiders relatief veel autonomie hebben in het uitoefenen van hun taak en schoolorganisaties waar meer sprake is van centrale aansturing en controle. In deze onderzoeken komt ook naar voren dat het geven van meer ruimte en autonomie aan schoolleiders kan botsen met het gegeven dat het college van bestuur als eindverantwoordelijke externe verantwoording moeten afleggen. Naast variatie in de mate van autonomie van schoolleiders kan ook de mate waarin schoolleiders betrokken zijn bij organisatiebeleid verschillen, evenals de mate waarin taken van het schoolbestuur

---

bij de schoolleider zijn belegd. Goed om hierbij op te merken is dat bij sommige bestuursmodellen van met name eenpiters de rollen en taken van bestuur en schoolleiding samenlopen. Directeur-bestuurders vervullen hier vaak beide rollen.

#### *Pleidooi om de strategische positie van schoolleiders te versterken*

Door de Onderwijsraad (2018) werd gepleit voor een versterking van de strategische positie van schoolleiders omdat zij, hoewel er weinig wettelijk is vastgelegd over hun rol, wel een belangrijke sleutelpositie vervullen. Hiertoe deed de raad een aantal aanbevelingen. Zo adviseert hij dat het meedenken van schoolleiders over strategisch beleid beter moet worden georganiseerd. Hierbij noemt de raad expliciet het gebruik van het managementstatuut en het plaatsen van schoolleiders in de codes goed bestuur als mogelijke instrumenten. De vorige codes voor goed bestuur en po en vo richtten zich primair op het bestuur en intern toezicht. Pas recent, in 2025, werd in de code voor het funderend onderwijs onder het principe 'verbinding' verwezen naar een zorgplicht van het bestuur voor goed samenspel met schoolleiders, waarbij wordt uitgegaan van het subsidiariteitsbeginsel en het respecteren van professionele ruimte. Het gebruik van het managementstatuut als mogelijk instrument voor het versterken van de strategische positie van schoolleiders wordt ook in eerdere onderzoeken van Nolen, Honingh en Geijssels (2020) en Dekker en collega's (2023) genoemd.

#### *Managementstatuut en ook professioneel statuut weinig levend*

Uit het onderzoek 'breed gesprek governance en medezeggenschap' (Dekker et al., 2023) bleek al dat het managementstatuut in de praktijk wisselend wordt gebruikt. Bij sommige schoolbesturen is het vooral een verouderd document dat niet actief gebruikt wordt, terwijl dat op andere schoolbesturen wel het geval is.

Ook in eerder onderzoek naar het professioneel statuut (Hoonhoud en collega's, 2024) blijkt dat dit document, waarmee de zeggenschap van leraren moet worden gewaarborgd, in de praktijk weinig leeft. Daar worden verschillende mogelijke oorzaken voor gegeven: onduidelijkheid over afspraken, onbekendheid met het statuut, geen relevantie ervan zien of de heterogeniteit binnen en tussen teams. Het statuut heeft vooral meerwaarde als de dialoog over zeggenschap van leraren nog niet (voldoende) wordt gevoerd. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat leraren niet altijd betrokken zijn bij het opstellen van het statuut en dat het document niet altijd wordt geëvalueerd. Daarnaast verschillen de gemaakte afspraken en de mate van detail van de afspraken erg tussen scholen. In het rapport worden verschillende aanbevelingen gedaan om het professioneel statuut meer te laten leven, bijvoorbeeld het koppelen van het statuut aan ander beleid, het geven van concrete en heldere informatie, praktijkvoorbeelden en tools via landelijke kanalen, een duidelijk format en minder jargon.

#### *Beperkte rol van het managementstatuut in het onderwijstoezicht*

Het hebben van een managementstatuut is een wettelijke verplichting. De Onderwijsinspectie zegt in het interview dat zij hier echter niet specifiek op toezien. Wel kijken ze binnen de kwaliteitszorgcyclus naar de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Alleen als zij een risico zien kijken ze naar het managementstatuut: *"Als je uit de gesprekken merkt dat er gedoe is met de RvT, bijvoorbeeld, of met een GMR. Of als de aansturing niet helder is georganiseerd. Dat ze niet weten wie waarvan is. Of als er verschillende verwachtingen zijn over de invulling van taken."* Volgens de Inspectie gaat het maar om een heel klein aantal besturen waar ze deze risico's zien.

# 3. Kenmerken en betrokkenheid managementstatuten

---

## 3 Kenmerken en betrokkenheid managementstatuten

In dit hoofdstuk beschrijven we kenmerken van managementstatuten. We gaan achtereenvolgens in op de aanwezigheid van managementstatuten binnen schoolbesturen en de frequentie waarmee deze statuten worden herzien. Vervolgens gaan we in op de bekendheid van verschillende actoren met het managementstatuut en de manier waarop zij hierbij betrokken worden. De informatie in dit hoofdstuk is gebaseerd op de verdiepende interviews met stakeholders, quickscans onder besturen en GMR-leden, de vragenlijst voor schoolleiders en de groeps gesprekken met bestuurders en schoolleiders.

### 3.1 Aanwezigheid managementstatuut

Voor bijna alle schoolbesturen geldt dat er een managementstatuut aanwezig is. Vijf procent van de schoolbestuurders zegt dat er geen managementstatuut aanwezig is binnen hun schoolbestuur (tabel 3.1). Uit de groeps gesprekken blijkt dat bij sommige schoolbesturen het managementstatuut bekend staat onder de naam 'directiereglement' of dat het managementstatuut deel uitmaakt van een groter document over governance. Bij schoolleiders (tabel 3.2) en GMR-leden (tabel 3.1) ligt het percentage dat zegt geen managementstatuut te hebben lager dan bij bestuurders, maar weet ook een groter deel niet of er een managementstatuut aanwezig is. Voor de GMR is dat te verklaren, omdat de GMR alleen wordt betrokken bij de totstandkoming of herziening van het managementstatuut. Er is geen verschil tussen sectoren in de mate waarin er een managementstatuut aanwezig is bij schoolbesturen. Bij schoolleiders valt op dat er meer schoolleiders in het po niet weten of er wel of geen managementstatuut aanwezig is.

Een minder groot percentage schoolbesturen beschikt naast een managementstatuut ook over een schoolmanagementstatuut. Zestien procent van de schoolbestuurders stelt dat zo'n document aanwezig is binnen hun schoolbestuur, bij GMR-leden ligt dit percentage verrassend genoeg hoger (tabel 3.1). Net als bij het managementstatuut geldt ook hier voor GMR-leden dat een groter percentage niet weet of er een schoolmanagementstatuut aanwezig is binnen het schoolbestuur waarvoor ze in de GMR zitten. Er is geen verschil tussen sectoren in de mate waarin er een schoolmanagementstatuut aanwezig is. Bij de schoolleiders ligt ook het percentage aanwezige schoolmanagementstatuten lager. Bij de schoolleiders is wel een verschil te zien tussen sectoren. Bij het vo zijn er meer schoolmanagementstatuten dan in het po, ook is zijn er in het vo meer schoolleiders bekend mee.

Tabel 3.1 Aanwezigheid (school)managementstatuut volgens schoolbestuurders en GMR-leden

	Managementstatuut		Schoolmanagementstatuut	
	Schoolbesturen (N=234)	GMR (N=231)	Schoolbesturen (N=213)	GMR (N=221)
% ja	95%	80%	16%	42%
% nee	5%	3%	77%	19%
% weet ik niet	0%	17%	7%	38%

Tabel 3.2 Aanwezigheid (school)managementstatuut volgens schoolleiders

	Managementstatuut	Schoolmanagementstatuut
	(N=539)	(N=330)
% ja	82%	12%
% nee	2%	58%
% weet ik niet	16%	29%

### 3.2 Herziening managementstatuut

Aan schoolbestuurders is in de quickscan gevraagd uit welk jaar het managementstatuut en (indien aanwezig) het schoolmanagementstatuut stamt (tabel 3.3). Het oudste managementstatuut dateert uit 2009 en het oudste schoolmanagementstatuut uit 2018, de meest recente (school)managementstatuten zijn dit jaar nog vastgesteld of bijgesteld. De meeste (school)managementstatuten zijn één tot vijf jaar oud. Uit de vragenlijst voor schoolleiders blijkt het oudste managementstatuut uit 1985 te stammen. De jongste managementstatuten zijn nu in de maak, en moeten nog definitief worden. Ook volgens de schoolleiders zijn de meeste managementstatuten één tot vijf jaar oud. Schoolmanagementstatuten daarentegen zijn volgens de schoolleiders een stuk jonger, met het oudste daterend uit 2020, en de jongste uit 2025 (tabel 3.3).

De meeste (school)managementstatuten worden elke twee tot vijf jaar herzien (tabel 3.4). Enkele bestuurders en een iets groter percentage schoolleiders zeggen dat hun (school)managementstatuut minder dan één keer per tien jaar wordt herzien. Er is geen verschil tussen het po en vo in de frequentie waarmee het (school)managementstatuut wordt herzien.



**Tabel 3.3** Leefijd (school)managementstatuut

	Bestuurders		Schoolleiders	
	Managementstatuut (N=198)	Schoolmanagementstatuut (N=27)	Managementstatuut (N=320)	Schoolmanagementstatuut (N=34)
Minder dan een jaar oud	19%	26%	21%	32%
1-5 jaar oud	57%	44%	66%	68%
5-10 jaar oud	19%	27%	9%	0%
Meer dan 10 jaar oud	6%	0,0%	4%	0%

**Tabel 3.4** Frequentie herziening (school)managementstatuut

	Bestuurders		Schoolleiders	
	Managementstatuut (N=198)	Schoolmanagementstatuut (N=26)	Managementstatuut (N=348)	Schoolmanagementstatuut (N=40)
Jaarlijks	4%	8%	12%	25%
Elke 2-5 jaar	71%	69%	68%	68%
Elke 6-10 jaar	18%	19%	8%	3%
Minder vaak	7%	4%	13%	5%

### 3.3 Bekendheid met het managementstatuut

Bijna alle schoolbestuurders zijn bekend met de afspraken in het managementstatuut tegenover de helft van de GMR-leden (tabel 3.5). Vanuit de beperkte rol die de GMR hierin heeft is dat ook goed te verklaren. In het vo zijn GMR-leden wat vaker bekend met de afspraken die gemaakt worden in het managementstatuut. Meer dan de helft van de schoolleiders is bekend met de afspraken in het managementstatuut, maar dat percentage ligt een stuk lager dan bij de schoolbesturen. Iets meer dan een derde van de schoolleiders is een beetje bekend met de afspraken.

Twee schoolleiders zeiden in het groepsgesprek dat ze voor dit onderzoek niet bekend waren met het managementstatuut. De rest van de schoolleiders was hier wel mee bekend. Volgens geïnterviewde stakeholders schiet de actualiteit van en bekendheid over managementstatuten vaak nog tekort. Veel documenten zijn verouderd, onbekend bij (G)MR-leden en schoolleiders en soms ook niet digitaal beschikbaar.

**Tabel 3.5** Bekendheid afspraken managementstatuut

	Schoolbesturen (N=218)	GMR (N=225)	Schoolleiders (N=433)
% ja	93%	52%	60%
% een beetje	6%	31%	35%
% nee	1%	17%	5%

### 3.4 Betrokkenheid managementstatuut

#### Quickscan en vragenlijsten

Aan schoolbestuurders is gevraagd op wat voor manier het schoolbestuur, de schoolleiders en de GMR betrokken zijn bij de totstandkoming of wijziging van het (school)managementstatuut. In tabel 3.6 is te zien dat het schoolbestuur bij het managementstatuut vaak een rol heeft als (mede)opsteller, de schoolleiders een rol hebben in het adviseren over een managementstatuut en de GMR hierbij ook een adviesrol of een instemmingsrol heeft. Voor het schoolmanagementstatuut komt een vergelijkbaar beeld naar voren, met de uitzondering dat schoolleiders hier vaker een rol hebben als (mede)opsteller. Dit is niet verrassend, omdat het schoolmanagementstatuut ingaat op de taakverdeling tussen schoolleiders in verschillende lagen van de organisatie. Voor enkele schoolbesturen geldt dat schoolleiders en de GMR niet betrokken zijn bij de totstandkoming of wijziging van het managementstatuut. Wat betreft het schoolmanagementstatuut zijn enkele schoolbestuurders en een groter deel van de GMR-leden niet betrokken.

Ook aan de GMR zelf is gevraagd op wat voor manier zij betrokken zijn (geweest) bij de totstandkoming of wijziging van het (school)managementstatuut (tabel 3.7). Tien procent van de GMR-leden zegt dat ze niet betrokken zijn bij dit proces. De meerderheid is betrokken in een adviserende rol, wat ook overeenkomt met de rol van de GMR zoals die in de wet staat beschreven. Bijna alle GMR-leden (99%) hebben ook een positief advies gegeven over de laatste versie van het managementstatuut.

Aan de schoolleiders is in de vragenlijst ook gevraagd hoe zij zelf betrokken zijn (geweest) bij de totstandkoming van het (school)managementstatuut (tabel 3.8). Hierbij valt op dat schoolleiders minder vaak zeggen een rol te hebben gehad bij het opstellen, adviseren of overleggen over het managementstatuut dan door de bestuurders wordt ingeschat. Ook zegt

een flink hoger percentage van de schoolleiders helemaal niet betrokken te zijn geweest bij de totstandkoming van het managementstatuut. Daarentegen zien we wel dat schoolleiders een grotere betrokkenheid hebben gehad bij de totstandkoming van het schoolmanagementstatuut. Dit is te verklaren, omdat schoolleiders vaak het initiatief hebben bij het opstellen van het schoolmanagementstatuut. Het gaat immers over de verdeling van taken en bevoegdheden binnen hun eigen school. Schoolleiders zijn minder vaak betrokken bij managementstatuten die minder vaak worden herzien. Deze relatie is ook significant.

**Tabel 3.6** Betrokkenheid actoren totstandkoming (school)managementstatuut (volgens bestuurders)

	Managementstatuut (N=205)			Schoolmanagementstatuut (N=33)		
	Schoolbestuur	Schoolleiders	GMR	Schoolbestuur	Schoolleiders	GMR
(Mede) opstellen	88%	33%	4%	67%	61%	6%
Adviseren	15%	59%	55%	18%	36%	42%
Instemmen	27%	28%	45%	27%	21%	33%
Informereren	11%	26%	26%	18%	18%	21%
Overleggen	16%	35%	16%	24%	24%	15%
Niet betrokken	0%	2%	4%	6%	3%	21%

**Tabel 3.7** Betrokkenheid GMR totstandkoming (school)managementstatuut (volgens GMR-leden)

	Managementstatuut (N=214)	Schoolmanagementstatuut (N=85)
(Mede) opstellen	7%	6%
Adviseren	66%	67%
Instemmen	36%	39%
Informereren	30%	42%
Overleggen	26%	27%
Niet betrokken	10%	8%

**Tabel 3.8** Betrokkenheid schoolleiders totstandkoming (school)managementstatuut (volgens schoolleiders)

	Managementstatuut (N=367)	Schoolmanagementstatuut (N=41)
(Mede) opstellen	16%	61%
Adviseren	35%	39%
Instemmen	32%	37%
Informereren	32%	22%
Overleggen	30%	32%
Niet betrokken	21%	7%

### Groepsgesprekken en interviews

Bestuurders vertelden dat zij altijd schoolleiders betrekken bij het opstellen of herzien van een managementstatuut. Soms zijn alle schoolleiders actief betrokken bij dit proces en kunnen ze suggesties geven voor wijzigingen in een overleg of via digitale consultatie. Soms is alleen kleine groep schoolleiders actief betrokken. Vaak hebben andere schoolleiders dan wel achteraf ruimte voor inspraak of advies, bijvoorbeeld in een directieoverleg. Zo vertelt een schoolleider: *“We hebben een kwaliteitsgroep bestuur. Daar zit een aantal directeuren van ons bestuur in. Wellicht is de inhoud van het managementstatuut in die kwaliteitsgroep besproken. Die groep spreekt ook namens overige directeuren. Dat kan een reden zijn waarom sommige directeuren niet zijn betrokken.”* Eén schoolleider vertelt dat hij wel betrokken was bij het proces, maar daar niet tevreden over was: *“Het was wel heel erg vanuit de bestuurder opgesteld. Wij konden niet meedenken over: hoe zou je dat willen inrichten?”* Twee schoolleiders zeiden in het gesprek dat zij op geen enkele manier betrokken waren bij het opstellen of herzien van het managementstatuut. Dit waren ook de schoolleiders die hier voor het onderzoek niet mee bekend waren.

Bestuurders vertelden in de gesprekken dat de GMR, of in het geval van een eenpitter de MR, een adviserende rol heeft bij het managementstatuut. De RvT moet het statuut vervolgens goedkeuren. In sommige gevallen worden ook bepaalde stafleden betrokken bij dit proces of wordt een interne of externe jurist ingeschakeld.

Geïnterviewde stakeholders vertellen dat het managementstatuut vaak door bestuurders wordt opgesteld, in afstemming met de GMR. Schoolleiders zijn daar niet altijd direct bij betrokken, terwijl dat wel wenselijk is. Als schoolleiders mede-eigenaar zijn van dit proces, weerspiegelt het statuut ook hun stem.



# 4. Afspraken managementstatuten

---

## 4 Afspraken managementstatuten

In dit hoofdstuk gaat het over de afspraken die gemaakt zijn in de managementstatuten. Eerst beschrijven we de informatie die hierover is opgehaald bij bestuurders en schoolleiders. Vervolgens gaan we in op de resultaten van de analyse van managementstatuten. Tot slot presenteren we de tevredenheid van schoolleiders met de afspraken uit het managementstatuut. De informatie in dit hoofdstuk is gebaseerd op de verdiepende interviews met stakeholders, quickscans onder besturen en GMR-leden, vragenlijst voor schoolleiders, groeps gesprekken met bestuurders en schoolleiders en analyse van managementstatuten.

### 4.1 Afspraken managementstatuut (volgens schoolleiders en bestuurders)

Uit de quickscans en vragenlijsten blijkt dat in managementstatuten het vaakst afspraken worden gemaakt over de thema's financiën, HR, onderwijskwaliteit en het vaststellen van het schoolplan (tabel 4.1). Minder vaak worden afspraken gemaakt over huisvesting en toelating, schorsing of verwijdering van leerlingen. Over dat laatste thema worden overigens in het vo (respectievelijk 87% bij besturen en GMR-leden en 73% volgens schoolleiders) wel vaker afspraken gemaakt dan in het po (resp. 60% en 54%). Voor de andere thema's geldt dat er bij de schoolbesturen en GMR-leden geen verschil is gevonden tussen de sectoren. Bij de schoolleiders is wel een klein verschil te zien in het percentage dat in het managementstatuut het schoolplan vaststelt: 67 procent in het po tegenover 74 procent in het vo.

Tabel 4.1 Thema's in het managementstatuut (% ja)

	Schoolbesturen en GMR (N=205)	Schoolleiders (N = 376)
Financiën/beheer middelen	91%	82%
HR/personeel	88%	80%
Onderwijskwaliteit	81%	78%
Vaststellen schoolplan	81%	69%
Toelating/schorsing/verwijdering leerlingen	68%	58%
Huisvesting	54%	56%
Anders	18%	17%

In managementstatuten wordt volgens schoolleiders afwisselend gesproken over taken, rollen, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en/of mandaten. In sommige statuten gaat het ook expliciet over het besluitvormingsproces of de rol van schoolleiders in bovenschools beleid. Daarnaast wordt in sommige statuten ook ingegaan op de rollen en taken van stafmedewerkers. Door bestuurders wordt benadrukt dat de afspraken in het managementstatuut ook overeen moeten komen met andere documenten zoals documenten waarin de bestuursstructuur en sturingsfilosofie staan beschreven en de gegevens bij de Kamer van Koophandel.

De mate van detail in het statuut verschilt per bestuur. Soms is dat heel summier. Zo vertelt een schoolleider: "Er staat geen verdeling van bevoegdheden in. Er staat dat bestuur mandaat verleent aan adjunct volgens de functieomschrijving, maar die is er niet." Een andere schoolleider vertelt dat hij het statuut op sommige punten onduidelijk vindt: "Waar ik soms naar op zoek ben, is: waar ligt de verantwoordelijkheid? Wij zijn autonoom als schoolleiders, staat er dan. Maar: wanneer kan je wel een beslissing nemen en wanneer niet? Daar zit een grijs gebied." Daar sluit een andere schoolleider zich bij aan: "En sommige zaken kunnen wel concreter. Er staat bijvoorbeeld dat de algemeen directeur verantwoordelijk is voor het naleven van de visie en het beleid. Maar ik ben daar toch ook verantwoordelijk voor als schoolleider?" De meeste schoolleiders zijn wel tevreden over de gemaakte afspraken. Ze zijn vaak integraal verantwoordelijk als schoolleider en ervaren daardoor veel ruimte en mandaat.

### 4.2 Afspraken managementstatuten (analyse managementstatuten)

Voor de 248 verzamelde managementstatuten is gekeken naar welke onderdelen hierin terugkomen. In tabel 4.2 is te zien dat in bijna alle managementstatuten iets staat opgenomen over de procedure van vaststelling of herziening van een managementstatuut. Het schoolbestuur is vaak formeel degene die het managementstatuut vaststelt en wijzigingen hierin goedkeurt. Meestal gebeurt dit na overleg met of advies van schoolleiders. Bij sommige besturen hebben schoolleiders instemmingsrecht als het gaat om het managementstatuut. De GMR wordt niet in alle documenten genoemd als betrokken partij. Als ze genoemd worden, hebben ze een instemmende of adviserende rol. Ook de RvT wordt in een aantal statuten genoemd als goedkeurend orgaan, maar vaker in het vo dan het po. In iets meer dan de helft van de managementstatuten staan begripsbepalingen of worden gebruikte definities uitgelegd. In bijna veertig procent van de

managementstatuten staat de sturingsfilosofie van het schoolbestuur beschreven. Besturen benadrukken hierin over het algemeen een balans tussen autonomie voor scholen aan de ene kant en centrale sturing aan de andere kant. Binnen de kaders van een schoolbestuur hebben scholen ruimte voor hun eigen keuzes, mits ze dit ook goed kunnen verantwoorden. Goede afstemming en dialoog tussen bestuur en directeuren zijn daarbij van belang. Toch zijn er ook verschillen: in het vo zijn er meer besturen die neigen naar een centrale manier van sturing, mogelijk ook door de grotere bestuursomvang. Transparantie en vertrouwen zijn woorden die vaak worden genoemd bij de sturingsfilosofie. Er is variatie te zien tussen schoolbesturen die resultaatgericht werken, gericht op doelen die schoolleiders moeten behalen, en besturen die procesgericht werken, waarbij de nadruk meer ligt op samenwerking, dialoog en reflectie.

**Tabel 4.2** Percentage managementstatuten waarin tekst is opgenomen over... (N=248)

Onderdeel	% managementstatuten
...sturingsfilosofie	39,5%
...begripsbepalingen	56,9%
...procedure van vaststelling of herziening managementstatuut	93,1%

In driekwart van de managementstatuten staat iets beschreven over welke bevoegdheden van schoolbestuurders wel of niet worden gemandateerd aan schoolleiders (tabel 4.3). In 19 procent van de gevallen gaat het om gedelegeerde bevoegdheden. Van geattribueerde bevoegdheden wordt in geen enkel managementstatuut gesproken.

**Tabel 4.3** Percentage managementstatuten waarin tekst is opgenomen over bevoegdheden (N=248)

Type bevoegdheden	% managementstatuten
Gemandateerde bevoegdheden	75,0%
Gedelegeerde bevoegdheden	19,4%
Geattribueerde bevoegdheden	0,0%

Tabel 4.4 geeft een overzicht van verschillende thema's/verantwoordelijkheidsgebieden waarover wel of geen tekst is opgenomen in het managementstatuut. De thema's die het vaakst voorkomen zijn financiën en het aannemen, benoemen en ontslaan van personeel. Ook over HR/personeelsbeleid wordt vaak tekst opgenomen in een managementstatuut. In mindere mate wordt tekst opgenomen over regionaal beleid of samenwerking met partners in de regio en examinering. In slechts 5 procent van de managementstatuten staat iets over leerplicht of verzuimbeleid. Hieronder vatten we samen welke afspraken vaak gemaakt zijn als het gaat om deze thema's.

**Tabel 4.4** Percentage managementstatuten waarin tekst is opgenomen over het thema... (N=248)

Thema	% managementstatuten
...financiën	94,0%
...aannemen, benoemen, ontslaan personeel	92,0%
...HR/personeelsbeleid	85,9%
...toelating/schorsing/verwijdering leerlingen	74,2%
...vaststellen/voorbereiden schoolplan	60,5%
...onderwijskwaliteit	57,3%
...communicatie	53,2%
...huisvesting	50,0%
...veiligheid	25,4%
...regionaal beleid/samenwerkingspartners	16,5%
...examinering	15,0%
...leerplicht/verzuimbeleid	5,2%

#### *Aannemen, benoemen en ontslaan van personeel*

Wat betreft het aannemen, benoemen en ontslaan van personeel ligt de formele eindverantwoordelijkheid bij het schoolbestuur. Zij zijn formeel werkgever en stellen ook de omvang van de formatie vast. Schoolleiders kunnen binnen de vastgestelde formatie personeel voordagen en voeren hiervoor sollicitatiegesprekken. Ze zijn vaak ook bevoegd om tijdelijke contracten te verlengen en geven advies aan het bestuur over eventuele ontslagen. Op dit thema is wel variatie te zien tussen schoolbesturen. Sommige schoolbesturen mandateren schoolleiders volledig, ze zijn dan bevoegd om besluiten te nemen over aanstelling en ontslag. Dit komt vooral in het po voor. Bij andere besturen hebben schoolleiders alleen een adviserende rol, het bestuur neemt hierin de besluiten. Bij weer een ander deel van de besturen doen schoolleiders een voorstel dat formeel moet worden goedgekeurd door het bestuur.

### Financiën

De eindverantwoordelijkheid voor financiën ligt bij het bestuur. Zij zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de (meerjaren)begroting, jaarrekening en het financieel beleid en het nemen van beslissingen over grotere investeringen, leningen of uitgaven. In ongeveer 55 procent van de managementstatuten is tekst opgenomen over specifieke bedragen of budgetten waarover het schoolbestuur of de schooldirecteur een beslissing mag nemen. Directeuren worden vaak gemandateerd of gedelegeerd voor bevoegdheden die gaan over de financiën op schoolniveau, zoals het beheren van het eigen schoolbudget, binnen de kaders en budgetten die door het bestuur zijn vastgesteld. In sommige besturen krijgen schoolleiders veel autonomie om binnen de begroting keuzes te maken, bij andere is die autonomie beperkter en moet het bestuur financiële besluiten goedkeuren. Dat laatste komt vaker voor in het vo. Soms ligt de verantwoordelijkheid voor financiën ook bij een bovenschools manager of controller.

### Personeelsbeleid

De verantwoordelijkheid voor het strategisch personeelsbeleid ligt vrijwel altijd bij het schoolbestuur. Zij stellen kaders en beleid op en nemen formele besluiten rondom bijvoorbeeld formatie, arbeidsvoorwaarden en het vaststellen van benoemings- en ontslagprocedures. Schooldirecteuren zijn vaak verantwoordelijk voor de operationele uitvoering van personeelsbeleid binnen de school, zoals het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken en de professionalisering van onderwijspersoneel. In sommige managementstatuten staat beschreven dat het schoolbestuur op onderdelen van personeelsbeleid de schooldirecteur mandaat kan geven, bijvoorbeeld bij het verlenen van tijdelijke aanstellingen of het scholingsbeleid. In het po is personeelsbeleid vaker gemandateerd aan schoolleiders, omdat zij in de praktijk vaak ook werkgever zijn. In het vo is personeelsbeleid meestal centraal (op bestuursniveau) georganiseerd. Sommige schoolbesturen geven in hun managementstatuut een gedetailleerde lijst van mandaten per onderwerp (o.a. werving, beoordeling, scholing). In andere statuten wordt een algemenere formulering gehanteerd, bijvoorbeeld: *“de directeur is verantwoordelijk voor personeelsbeleid op schoolniveau”*.

### Toelating, schorsing en verwijdering van leerlingen

Wat betreft de toelating en inschrijving van leerlingen ligt de verantwoordelijkheid formeel bij het bestuur. Dat stelt het beleid hiervoor vast, maar de directeur voert het beleid uit in de praktijk. Voor de schorsing en de verwijdering van leerlingen geldt vaak hetzelfde: de formele bevoegdheid hiervoor ligt bij het bestuur en die stelt ook procedures hiervoor vast, maar directeuren zijn vaak gemandateerd om hierover besluiten te nemen. In sommige managementstatuten staat dat een besluit tot verwijdering van een leerling altijd door het bestuur moet worden uitgevoerd, terwijl schorsing wel door een directeur kan worden afgehandeld. We zien op dit onderwerp geen opvallende verschillen tussen onderwijssectoren.

### Onderwijskwaliteit

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg. Hij stelt het kwaliteitsbeleid op, richt systemen in, monitort de onderwijskwaliteit en rapporteert aan de Onderwijsinspectie. Schooldirecteuren voeren het kwaliteitsbeleid uit op school en zorgen hierbij dat ze aan de afgesproken normen voldoen. Ze rapporteren hierover aan het bestuur. Ze monitoren resultaten en voeren verbeterplannen door. Sommige schoolbesturen, met name in het po, geven schoolleiders wat meer autonomie als het gaat om kwaliteitszorg. Het bestuur fungeert dan vooral als kwaliteitsbewaker op afstand.

### Communicatie

Het schoolbestuur stelt het algemene communicatiebeleid en de -strategie vast en is verantwoordelijk voor de externe communicatie richting bijvoorbeeld overheid of pers. Schooldirecteuren voeren het beleid uit en zorgen voor interne communicatie richting personeel, leerlingen en ouders. Sommige schoolbesturen, met name in het po, geven ook mandaat aan schoolleiders voor externe communicatie.

### Vaststellen/voorbereiden schoolplan

De schooldirecteuren zijn meestal verantwoordelijk voor het opstellen van een schoolplan. Ze leggen dit vervolgens voor aan het bestuur, dat het definitief en formeel moet vaststellen. Het bestuur kijkt hierbij naar wettelijke eisen en het strategisch beleid van het bestuur. Soms vindt ook toetsing plaats door de MR. Bij sommige schoolbesturen ligt de formele bevoegdheid om het schoolplan vast te stellen ook bij schoolleiders; dat komt vaker voor in het po.

### Huisvesting

Het schoolbestuur is vaak verantwoordelijk voor het beleid en de financiële kaders als het gaat om huisvesting, zoals keuzes over nieuwbouw, contractonderhoud, grote investeringen en groot onderhoud. Schooldirecteuren zijn vaak verantwoordelijk voor het dagelijks beheer van schoolgebouwen (o.a. schoonmaak, klein onderhoud) en het signaleren van

---

eventuele knelpunten of behoeften als het gaat om huisvesting richting het schoolbestuur. Toch is er ook variatie te zien: bij sommige schoolbesturen ligt alle verantwoordelijkheid voor huisvesting bij het bestuur, en heeft de schoolleider enkel een adviserende rol. Bij andere besturen hebben schoolleiders meer autonomie als het gaat om verbouwingen en inrichtingen.

#### *Veiligheid*

Het schoolbestuur stelt meestal het veiligheidsbeleid en veiligheidsplan (soms onderdeel van het integraal schoolplan) op en is verantwoordelijk voor het borgen daarvan. Ze zorgen voor de juiste randvoorwaarden op scholen om dit beleid uit te kunnen voeren (bv. preventiemedewerkers, camera's, brandblussers). Schooldirecteuren hebben de dagelijkse verantwoordelijkheid voor de uitvoering en borging van sociale en fysieke veiligheid op school. Ze maken een schoolveiligheidsplan en signaleren risico's bij het bestuur. In het vo en grotere besturen hebben schoolleiders vaker mandaat om veiligheidsplannen op te stellen en zelf maatregelen te nemen.

#### *Samenwerking in de regio*

Schoolbesturen voeren vaak overleg in de regio binnen netwerken, bestuurlijke tafels en samenwerkingsverbanden en sluiten formele overeenkomsten met regionale partners. Schooldirecteuren hebben meestal meer een uitvoerende of adviserende rol: ze houden contact met operationele partners in de regio zoals jeugdzorg, culturele instellingen en andere scholen en signaleren kansen en knelpunten in de samenwerking. Dit doen ze vaak onder mandaat en in afstemming met het bestuur. Toch zijn er ook schoolbesturen waar schoolleiders gemandateerd zijn om zelfstandig deel te nemen aan regionale overlegstructuren. Dit gebeurt vaker bij kleinere besturen en in het vo.

#### *Examinering*

Dit onderwerp komt vooral terug bij schoolbesturen in het vo. In het po wordt het onderwerp alleen genoemd als ook scholen in het voortgezet speciaal onderwijs onderdeel zijn van het bestuur. Het schoolbestuur stelt meestal het algemene examenbeleid en het examenreglement op. De schooldirecteuren zijn over het algemeen verantwoordelijk voor het toetsbeleid en de uitvoering van het examenbeleid. Ze bewaken de kwaliteit van examens en zorgen voor een correcte afname van examens en herkansingen. Ze rapporteren hierover aan het bestuur. In sommige schoolbesturen hebben schoolleiders een grotere rol bij het bepalen van procedures, formats en kwaliteitscriteria voor examinering.

#### *Leerplicht en verzuimbeleid*

Schoolbestuurders stellen meestal het beleid, de kaders en de procedures rondom leerplicht en verzuim op en zorgen dat het in overeenstemming is met landelijke regels en wetten. Ze leggen ook afspraken vast met de leerplichtambtenaar. Schooldirecteuren voeren het beleid in de praktijk uit en zijn bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het signaleren, registreren en melden van verzuim en het faciliteren van leraren en verzuimcoördinatoren die hierin taken hebben. Toch is er ook variatie te zien tussen schoolbesturen. Bij sommige besturen ligt het volledige verzuimbeleid bij de schoolleiding, bij andere besturen ligt deze verantwoordelijkheid meer op bestuursniveau. In het vo is ook vaker een beleids- of stafmedewerker betrokken.

#### *Samenhang tussen afspraken*

Uit de analyse van managementstatuten komt naar voren dat er samenhang bestaat tussen afspraken die worden gemaakt op verschillende thema's. Als op één thema (bijvoorbeeld onderwijskwaliteit) veel verantwoordelijkheid ligt bij de bestuurder, gebeurt dit vaak ook op andere thema's (zoals personeelsbeleid of financiën). Daardoor zijn er besturen die op verschillende beleidsterreinen meer verantwoordelijkheid plaatsen bij het bestuur en besturen die juist op verschillende beleidsterreinen meer verantwoordelijkheid leggen bij schoolleiders. Een uitzondering hierop is communicatie: de mate waarin schoolleiders of bestuurders verantwoordelijk zijn voor communicatie hangt niet sterk samen met hoe de verdeling van verantwoordelijkheden is geregeld op andere thema's. Dit geldt voor zowel eenpitters, kleine als grote schoolbesturen. Een eenduidige verklaring waarom de afspraken juist voor communicatie afwijken, hebben we in de data en gesprekken niet gevonden.

## 4.3 Tevredenheid over afspraken

#### *Tevredenheid over afspraken*

In de vragenlijst voor schoolleiders is gevraagd of zij tevreden zijn met de afspraken die zijn gemaakt over de rolverdeling tussen schoolbestuur en schoolleiding. Daaruit blijkt dat 72 procent van de schoolleiders (helemaal) tevreden is met deze afspraken. 5 procent is (helemaal) niet tevreden. Op de stelling of de gemaakte afspraken concreet en duidelijk genoeg zijn gaf 67 procent het antwoord daar (helemaal) mee eens te zijn.



### Tevredenheid per thema

Er is in de vragenlijst ook specifiek per thema gevraagd hoe tevreden schoolleiders zijn over de afspraken die daarover zijn vastgelegd. In tabel 4.5 is te zien dat schoolleiders op alle thema's overwegend tevreden zijn met de afspraken. Wel valt op dat ongeveer 20 procent van de schoolleiders neutraal is over de gemaakte afspraken. Bij het thema huisvesting is te zien dat schoolleiders iets vaker niet tevreden zijn over de afspraken die worden gemaakt. In de groepsgesprekken wordt dat verder toegelicht. Enkele schoolleiders zeggen ontevreden te zijn over afspraken met betrekking tot huisvesting, bijvoorbeeld hun bevoegdheid met betrekking tot nieuwe voorzieningen. Zo vertelt een schoolleider: *"Ik wil bijvoorbeeld ons plein opnieuw inrichten. Maar dat kan ik niet zomaar doen. Dan moet ik met raad van bestuur in overleg. Dan zou ik wel graag m'n eigen mandaat willen hebben."* In het gesprek met bestuurders komt naar voren dat als het gaat om onderhoud van huisvesting de schoolleiders de verantwoordelijkheid hebben voor klein onderhoud en het bestuur voor groot onderhoud en investeringen in voorzieningen. Zij stemmen dit wel af met hun schoolleiders. Een bestuurder vertelt daarover: *"Bij groot onderhoud heeft de directeur wel een rol, maar niet altijd zeggenschap. Daarbij wordt rekening gehouden met de wensen van de school. Er zijn soms meer wensen dan gefaciliteerd kunnen worden. We proberen die keuzes zo goed mogelijk uit te leggen en dat wordt meestal goed begrepen."*

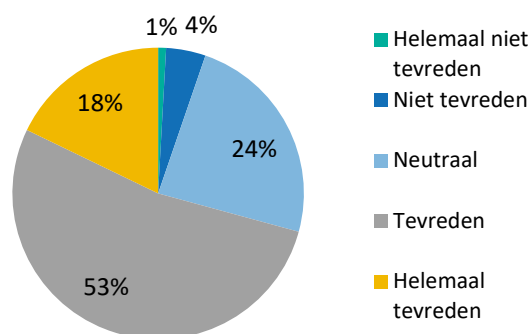
Schoolleiders zijn soms ook ontevreden over hun bevoegdheid met betrekking tot nieuwbouw. Een schoolleider vertelt over haar ervaringen met het zoeken naar nieuwe ruimtes: *"Er wordt van alles verwacht van ons met de uitvoering van vve of inclusiever werken. Daar heb ik wel ruimte voor nodig. De gemeente zegt dan: je moet inwoning krijgen bij andere scholen. Het bestuur of de staf gaat dat dan namens ons bespreken, maar dat vind ik wel lastig."* Uit de gesprekken met bestuurders blijkt dat het varieert of schoolleiders wel of niet aan tafel zitten bij gesprekken met de gemeente over nieuwbouw. Bij sommige besturen voeren schoolleiders wel het gesprek met de gemeente, vaak samen met een bestuurder of iemand van het tussenmanagement. Een bestuurder vertelt waarom zij schoolleiders betrekken bij gesprekken met de gemeente: *"De schoolleider moet straks de vertaalslag kunnen maken, de schoolleider maakt ook het onderwijsconcept. De stenen volgen op het concept."* Bij andere besturen is alleen de bestuurder gesprekspartner voor de gemeente of is de bestuurder juist meer op de achtergrond betrokken en heeft de schoolleiding meer de leiding in het gesprek. Een bestuurder vertelt waarom het belangrijk is dat zij betrokken zijn bij dit proces: *"Het nadeel aan dat de directeur de gesprekspartner is voor de gemeente is dat het ontworpen wordt naar de visie van één persoon. Bestuurders denken vaak meer na over de lange termijn."* Een kanttekening die een aantal schoolleiders plaatsen is dat niet elke schoolleider een betrokken rol wil en kan spelen als het gaat om huisvesting. Dit wordt ook bevestigd door bestuurders. Bij de meeste schoolbesturen is ook een vertegenwoordiger van de interne afdeling huisvesting of een extern adviseur aanwezig bij de gesprekken met de gemeente over nieuwbouw. De controller van een schoolbestuur is vaak ook op de achtergrond betrokken bij dit proces. Bestuurders vertellen dat ze schoolleiders altijd wel betrekken bij het opstellen van een integraal huisvestingsplan. Vaak is zijn hier één of enkele schoolleiders bij betrokken vanuit een werkgroep.

### Relatie tussen tevredenheid en gemaakte afspraken in het managementstatuut

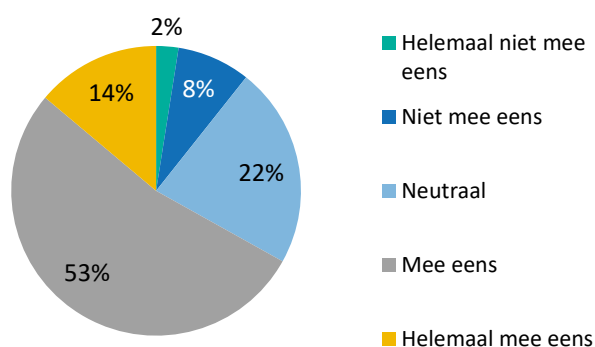
We hebben de mate van tevredenheid van schoolleiders over gemaakte afspraken in het managementstatuut ook vergeleken met de inhoud van die afspraken. De tevredenheid zoals gemeten in de vragenlijst voor schoolleiders is daarvoor gekoppeld aan de inhoud van de afspraken zoals opgehaald uit de analyse van managementstatuten. De tevredenheid van elk thema is met behulp van ChatGPT vergeleken met de afspraken die zijn gemaakt over dat thema, om te kijken of daar een verband tussen te zien is. Omdat het per thema varieert of schoolleiders de tevredenheid hebben ingevuld en het ook per thema varieert of er afspraken over zijn gemaakt in het managementstatuut, verschilt het ook per thema voor hoeveel schoolleiders we deze koppeling konden maken. Per thema konden we voor de volgende aantallen schoolleiders een koppeling maken: huisvesting (41), onderwijskwaliteit (53), vaststellen schoolplan (58), toelating, schorsing en verwijdering van leerlingen (62), personeelsbeleid (78) en financiën (102). Uit de analyse bleek dat voor alle thema's geldt dat schoolleiders tevredener zijn als afspraken gedetailleerder, duidelijker en concreter zijn, bijvoorbeeld doordat er meer verwijzingen in staan naar specifieke verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden. Afspraken in een managementstatuut die meer algemeen, abstract en hoog-over zijn leiden tot minder tevredenheid bij schoolleiders. We hebben geen verband gevonden tussen de inhoud van de gemaakte afspraken (of de verantwoordelijkheid meer bij het bestuur of bij schoolleiders ligt) en de tevredenheid.



**Figuur 4.1** Tevredenheid met afspraken tussen schoolbestuur en schoolleiding



**Figuur 4.2** Stelling “De afspraken in het managementstatuut zijn concreet en duidelijk genoeg”



**Tabel 4.5** Tevredenheid schoolleiders over gemaakte afspraken

	Onderwijskwaliteit (N=251)	Vaststellen schoolplan (N=204)	Financiën/beheer middelen (N=269)	HR/personeel (N=254)	Toelating/schorsing/verwijdering leerlingen (N=197)	Huisvesting (N=195)
Helemaal niet tevreden	1%	0%	1%	1%	0%	1%
Niet tevreden	4%	2%	6%	6%	2%	10%
Neutraal	25%	17%	24%	20%	18%	23%
Tevreden	60%	59%	55%	59%	61%	52%
Helemaal tevreden	11%	23%	14%	14%	19%	15%

# 5. Gebruik management- statuut in de praktijk

---

## 5 Gebruik managementstatuut in de praktijk

In dit hoofdstuk staan we stil bij het gebruik van het managementstatuut in de praktijk. Ten eerste beschrijven we de mate waarin het statuut wordt nageleefd in de praktijk. Vervolgens gaan we in op de mate waarin het managementstatuut leeft binnen scholen en besturen: de manier waarop het wordt gebruikt in de praktijk. Daarna beschrijven we in hoeverre kan worden teruggevallen op het managementstatuut in een situatie van onduidelijkheid of frictie. Verder gaan we in op de ervaren meerwaarde van het managementstatuut. Tot slot bespreken we enkele verbeterpunten voor het managementstatuut die zijn aangedragen door bestuurders en schoolleiders. De informatie in dit hoofdstuk is gebaseerd op de verdiepende interviews met stakeholders, quickscans onder besturen en GMR-leden, de vragenlijst voor schoolleiders en groepsgesprekken met bestuurders en schoolleiders.

### 5.1 Naleving managementstatuut in de praktijk

In figuur 5.1 is te zien dat de meerderheid van de bestuurders (80%), GMR-leden (64%) en schoolleiders (70%) het (helemaal) eens is met de stelling dat het managementstatuut wordt nageleefd in de praktijk. GMR-leden staan wat neutraler tegenover deze stelling in vergelijking met bestuurders. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat zij wat meer op afstand staan en het voor hen daardoor moeilijker te beoordelen is of het managementstatuut in de praktijk wordt nageleefd. Tussen sectoren zien we geen verschillen bij deze stellingen. Uit de toelichting op de vraag blijkt dat veel schoolleiders vinden dat er conform het managementstatuut gewerkt wordt. Enerzijds schrijven schoolleiders dat het managementstatuut is gebaseerd op de praktijk, en het daarmee dus de werkwijze goed beschrijft. Anderzijds vinden sommige schoolleiders dat er wel een verschil zit tussen het managementstatuut en de praktijk. Bijvoorbeeld omdat de formulering zo breed geformuleerd is dat er alsnog ruis of onduidelijkheid kan ontstaan over ieders verantwoordelijkheden. Soms worden er in het managementstatuut wel taken en verantwoordelijkheden afgesproken, maar niet *hoe* die taken en verantwoordelijkheden uitgevoerd moeten worden, het managementstatuut bevat slechts de kaders. Ook wordt meermaals in de toelichting benoemd dat het managementstatuut in principe wordt nageleefd, maar dat het vooral op de achtergrond aanwezig is. Wanneer er twijfels zijn over waar verantwoordelijkheden liggen wordt het managementstatuut geraadpleegd, maar het wordt niet bewust nageleefd. Een aantal schoolleiders zegt dat het managementstatuut met regelmaat wordt besproken om te kijken of het wordt nageleefd.

De meeste schoolleiders en bestuurders zeggen in de gesprekken dat de afspraken in het managementstatuut overeenkomen met hoe er in de praktijk wordt gewerkt. Voor een aantal schoolleiders geldt dat niet, bijvoorbeeld omdat het statuut verouderd is. Zo vertelt een schoolleider: *“Bij ons ligt het wat anders. We hebben veel bestuurswisselingen gehad. Dan vervaagt het een beetje. De ene bestuurder wil dit, de andere dat.”* Een schoolleider van een groot schoolbestuur vertelt over de rol van het tussenmanagement: *“Er is een tussenlaag in onze organisatie van clusterdirecteuren en regio-directeuren. Met een bepaald mandaat, bestuurlijk, dat staat zo op papier. Maar in de praktijk functioneren ze meer als bovenschools directeur. Daar hebben wij als directeuren best wel last van.”* Een bestuurder vertelt over zijn ervaring met een eerder managementstatuut: *“Wij kwamen uit een situatie waarin de gemeente nog het bevoegd gezag had van de school. Dan zie je dat de gemeente jarenlang met een managementstatuut heeft gewerkt dat niet overeenkwam met de bestuursstructuur.”*

### 5.2 Managementstatuut als levend document?

Een stuk minder bestuurders (31%) en GMR-leden (28%) zijn het (helemaal) eens met de stelling dat het managementstatuut een levend document is in hun schoolbestuur (figuur 5.2). Schoolleiders vinden nog minder vaak dat het managementstatuut een levend document is (21%). Ongeveer een kwart van de GMR-leden, bestuurders en schoolleiders is het (helemaal) oneens met deze stelling. In het vo vinden minder GMR-leden en schoolleiders dat het managementstatuut een levend document is dan in het po, bij bestuurders zien we geen verschil tussen de sectoren. Uit de open antwoorden blijkt dat het overgrote deel van de schoolleiders het managementstatuut (bijna) nooit gebruikt. Sommigen weten het document niet te vinden, hebben het nog nooit gezien of zagen het pas bij deelname aan dit onderzoek. Enkele schoolleiders vertellen dat zij met regelmaat het managementstatuut bespreken, of dat dit cyclisch wordt geëvalueerd en herzien, maar dat zijn de uitzonderingen. Vaak is het managementstatuut vastgesteld, en wordt er vervolgens niet meer naar gekeken. Een schoolleider vindt dat dit geen minpunt hoeft te zijn, omdat er dan alleen een beroep op het managementstatuut wordt gedaan als het echt nodig is, en er sprake is van onduidelijke taken en verantwoordelijkheden. Kort gezegd: zolang je het managementstatuut niet nodig hebt, gaat de samenwerking vaak juist goed.

In aanvullende analyses hebben we gekeken naar de relatie tussen de mate waarin het managementstatuut als levend wordt beschouwd en de mate van betrokkenheid bij en bekendheid met het managementstatuut. Uit de analyses komt naar voren dat GMR-leden en schoolleiders een statuut als meer levend beschouwen als ze betrokken zijn bij het

opstellen of herzien daarvan. Deze relatie is niet significant voor GMR-leden, wel voor schoolleiders. Uit de analyses komt ook naar voren dat GMR-leden en schoolleiders een managementstatuut als meer levend beschouwen als ze daar bekender mee zijn. Deze relaties zijn significant. Bij besturen zien we geen relatie tussen hoe levend zij het statuut vinden en bekendheid en betrokkenheid, dat komt ook doordat zeer weinig bestuurders niet bekend zijn met of betrokken bij het statuut, waardoor er sprake is van weinig variatie. Bij bestuurders en schoolleiders blijkt dat hoe ouder het statuut is, hoe minder levend ze het ervaren. Deze relaties zijn significant.

Dat managementstatuten niet als levend worden beschouwd komt ook terug in de groepsgesprekken met schoolleiders. Er worden enkele situaties genoemd waarin het nuttig is om het statuut erbij te pakken. Voorbeelden zijn dat er een nieuw bestuur aantreedt, een fusie heeft plaatsgevonden of nieuwe schoolleiders starten. Zo vertelt een schoolleider: *“Het statuut kan ook helpen voor startende directeuren: dit zijn de kaders, dit wordt verwacht. Het geeft dan rust en duidelijkheid. Dit hoort bij jouw taak, hier ben je verantwoordelijk voor.”* Bestuurders vertellen dat ze het statuut ook gebruiken richting externe partijen, bijvoorbeeld een samenwerkingsverband of organisaties waar subsidies worden aangevraagd. Enkele bestuurders pakken het statuut erbij tijdens jaarlijkse gesprekken met schoolleiders: *“Bij evaluatiegesprekken scan ik het statuut altijd wel ter voorbereiding of er dingen in zitten die me opvallen bij bepaalde personen als het gaat om rollen en taken, ook als reflectie op mijn eigen mandaten.”* Ook geïnterviewde stakeholders herkennen dat het managementstatuut weinig levend is. Zo lang de samenwerking goed loopt, wordt het weinig gebruikt. Het statuut wordt er alleen bij gepakt in situaties waarin het schuurt.

### 5.3 Terugvallen op het managementstatuut

De meerderheid van de schoolleiders (59%) vindt daarnaast dat ze kunnen terugvallen op de afspraken in het managementstatuut (figuur 5.3). Een derde van de schoolleiders is daar neutraal over. Over of het managementstatuut een rol kan spelen in situaties van discussie of conflict over verantwoordelijkheid en taken wordt verschillend gedacht door bestuurders en schoolleiders. Bestuurders en sommige schoolleiders vinden dat je op het statuut moet kunnen terugvallen, omdat het een formeel en juridisch stuk is. Zo vertelt een schoolleider: *“Een optie is nog een managementcontract waarin staat: waar ben jij verantwoordelijk voor als schoolleider? Daaronder ligt dan het statuut. Dan conformeer je je formeel aan die afspraken. Dan wordt het wel meer juridisch.”* Een voorwaarde hiervoor is volgens schoolleiders wel dat zij op een of andere wijze betrokken zijn geweest bij het opstellen of herzien van het managementstatuut.

Andere schoolleiders en bestuurders zien veel meer het belang van een goede relatie, het goede gesprek of goed leiderschap: *“Het zit hem meer in de onderlinge verhouding en manier van samenwerken. Daarin komen dingen aan de orde als dat nodig is. Soms pakken we het statuut er wel bij om even te checken wie waarvoor verantwoordelijk is.”* Een andere schoolleider vertelt over een situatie met een eerdere bestuurder: *“Ik vraag me wel af in zo’n situatie waar leiderschap ontbreekt: helpt het managementstatuut daarin wel? We hadden alles vastgelegd, maar na een vergadering deed iedereen toch zijn eigen ding. Het ligt dan aan een organisatie die niet goed functioneert en niet goed wordt geleid.”* Een bestuurder sluit daarbij aan: *“Het document is echt een laatste redmiddel. De dialoog moet in de dagelijkse praktijk plaatsvinden. Je bent al behoorlijk ver als je je het managementstatuut erbij moet pakken.”* Andere schoolleiders stellen dat ze bij twijfel over hun beslisbevoegdheid het statuut er niet bij pakken: *“Dan neem ik een beslissing en wacht ik wel of ik iets terugkrijg. Maar dat is natuurlijk niet de bedoeling. Je wilt liever dat het goed op papier staat.”*

Wat wel werd benoemd als aandachtspunt door schoolleiders is bij welk orgaan ze terecht kunnen in een situatie van conflict met het bestuur: *“Medezeggenschap is overal goed geregeld, maar voor directeuren niet. Als je in een vervelende situatie met je bestuur komt, kan dat wel lastig worden.”* Andere schoolleiders denken dat een vakbond of externe vertouwenspersoon hier een rol in zou kunnen spelen. Voor een aantal schoolleiders is echter niet duidelijk bij welke organisatie ze in zo’n situatie terecht kunnen.

### 5.4 Meerwaarde managementstatuut

Ook is de meerderheid van de schoolleiders (74%) van mening dat het managementstatuut een goed instrument is om taken en verantwoordelijkheden tussen schoolleiders en bestuurders te scheiden (figuur 5.4). Schoolleiders en bestuurders zien de meerwaarde van een managementstatuut als het gaat om het verhelderen van rollen en taken en het beschrijven van bepaalde werkwijzen. Het is dan wel van belang dat het document ook voldoende draagvlak heeft en overeenkomt met hoe er in de praktijk wordt gewerkt. Een schoolleider van een eenpitter benoemt met name de meerwaarde van het managementstatuut voor haar team: *“Bij ons is het vooral belangrijk dat voor het team duidelijk is wat ik als adjunct doe en wat de directeur-bestuurder doet.”* Door schoolleiders wordt verschillend gedacht over de invloed van de schaalgrootte van een schoolbestuur op het belang van het managementstatuut. Zo vertelt een schoolleider: *“Wij zitten in een klein schoolbestuur en een kleine regio. Daarom weten we elkaar makkelijk te vinden. In een grote*

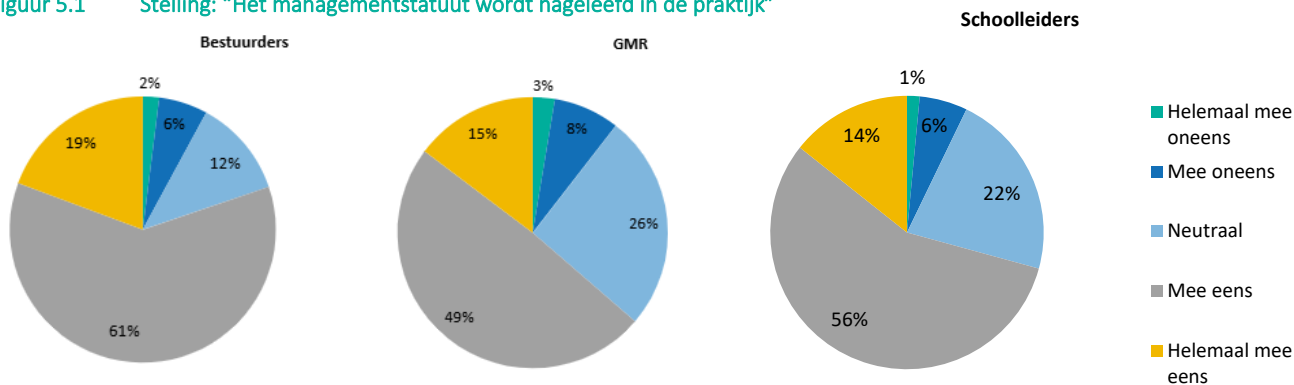
organisatie is het noodzakelijk om dingen vast te leggen.” Een andere schoolleider weerlegt dit: “Eigenlijk maakt het niet uit of je een grote of kleine school bent. Want je wil toch weten: wat doet de directeur en wat doet de rest?”

Door bestuurders wordt met name benadrukt dat het managementstatuut geen document op zichzelf is. Het staat in relatie tot de besturingsfilosofie, de organisatiestructuur, functieprofielen, visie op leiderschap en de dialoog tussen bestuur en schoolleiders. Zo vertelt een bestuurder: “Het statuut beschrijft het formeel. Door de besturingsfilosofie geef je er meer taal en verhaal aan, en je hebt je dialoog waarin je soms de pragmatische afslag moet nemen.”

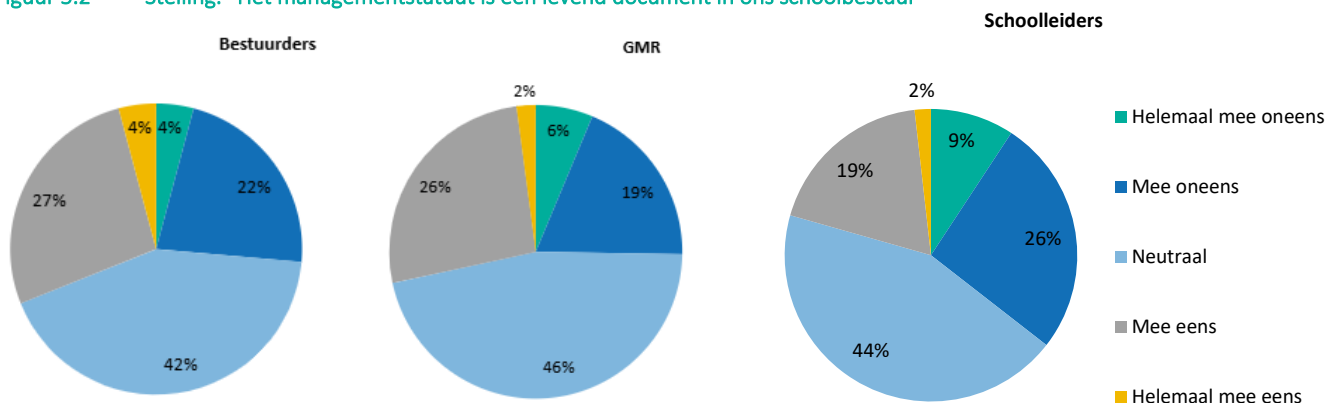
Door schoolleiders en bestuurders wordt gewaarschuwd om niet te veel vast te leggen: “Maak het zo helder en compact mogelijk. Laat het vooral het goede gesprek zijn en als document op de achtergrond.” Ook een bestuurder benadrukt het belang van het goede gesprek: “Ik houd van regels en procedures, maar je moet niet doorslaan om alles vast te gaan leggen, dat kan niet, en dat is ook niet hoe je met elkaar samen wil werken. We moeten niet naar loopgraven gaan bewegen, je moet met elkaar in gesprek blijven.” Een andere schoolleider sluit zich daarbij aan: “Soms is het logisch om intern wat door te schuiven. Dat moet kunnen zonder een statuut aan te passen. Het statuut is een raamwerk, maar moet wel ruimte bieden om in te spelen op veranderende situaties.”

Geïnterviewde stakeholders zeggen dat schoolleiders behoefte hebben aan duidelijkheid over waar hun taken en verantwoordelijkheden beginnen en die van bestuurders eindigen. Het managementstatuut biedt hiervoor de kaders en helderheid. Maar ook zij benoemen het belang van vertrouwen, dialoog en een goede relatie: “De cultuur van samenwerking tussen bestuur en schoolleider is minstens zo belangrijk als formele documenten.” Een andere stakeholder zegt: “Het managementstatuut biedt wel een kans om het samenspel tussen schoolleider en bestuurder te verbeteren.”

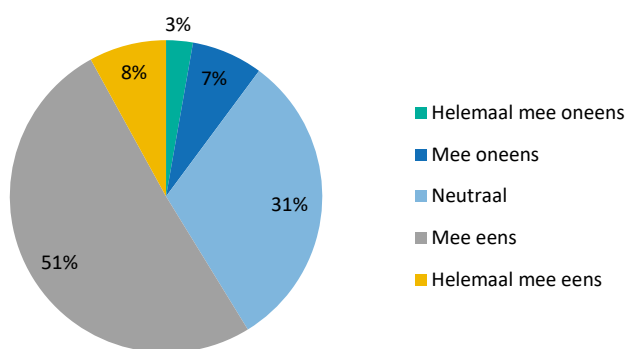
**Figuur 5.1** Stelling: “Het managementstatuut wordt nageleefd in de praktijk”



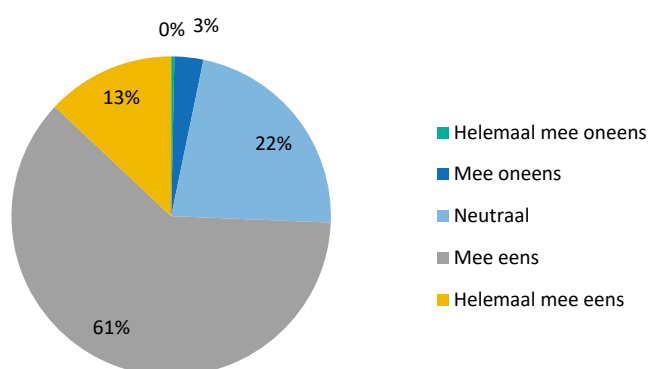
**Figuur 5.2** Stelling: “Het managementstatuut is een levend document in ons schoolbestuur”



Figuur 5.3 Kunnen terugvallen op afspraken in het managementstatuut



Figuur 5.4 Het managementstatuut is een goed instrument om taken en verantwoordelijkheden te scheiden



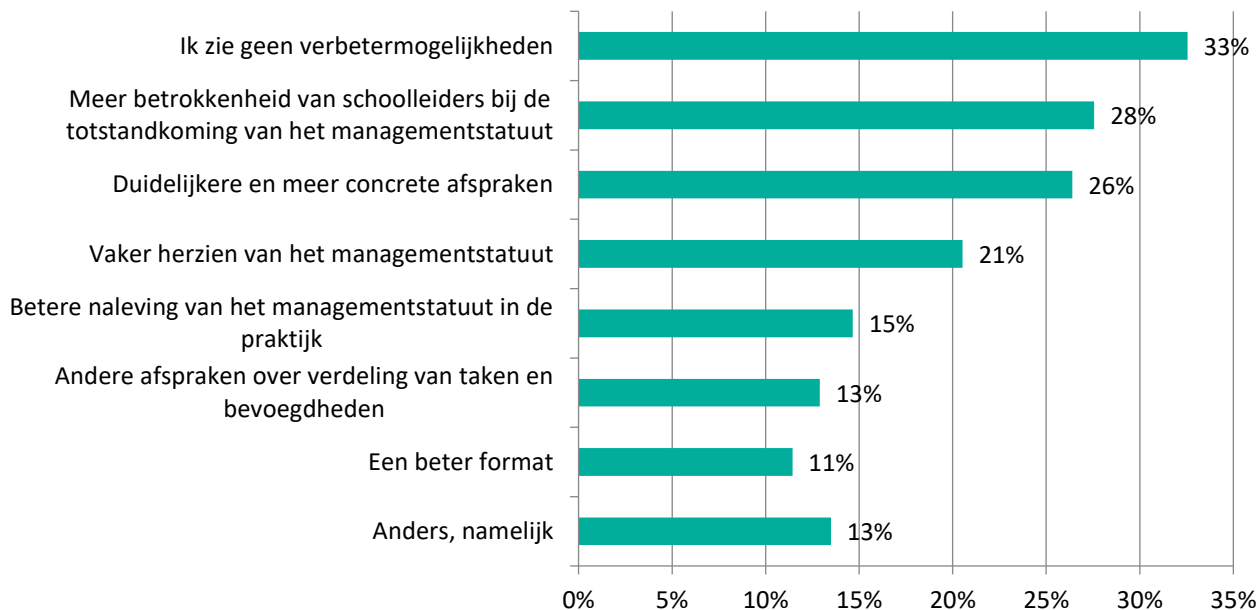
## 5.5 Verbetermogelijkheden managementstatuut

Een derde van de schoolleiders ziet geen verbetermogelijkheden voor het managementstatuut. Wat wel wordt genoemd als verbetermogelijkheid is meer betrokkenheid van schoolleiders bij de totstandkoming van het managementstatuut en duidelijkere of concretere afspraken (figuur 5.5).

Er worden door schoolleiders en bestuurders in de groepsgesprekken verschillende verbeterpunten genoemd als het gaat om het managementstatuut. De eerste is de bekendheid ervan onder schoolleiders verbeteren, bijvoorbeeld door hier aandacht aan te besteden in de schoolleidersopleiding. Bestuurders zien hierin ook een rol voor de sectorraden: *“De raden kunnen ook een rol hebben om het managementstatuut op de agenda te zetten en te zorgen dat wat er moet zijn ook komt. Zij kunnen helpen met goede voorbeelden en goede gesprekken. Daar zijn de raden prima toe in staat.”* Ten tweede wordt het belang van het betrekken van schoolleiders bij het opstellen of herzien van een managementstatuut genoemd door schoolleiders. Zo vertelt een schoolleider: *“We hebben rectoren die allemaal behoorlijk stevige functies hebben. Het is best bijzonder dat die geen invloed hebben op het managementstatuut. Daar vind ik wel wat van. Ik werk zelf wel autonoom en heb weinig last van het bestuur. Maar kan me voorstellen dat het niet prettig is als je een zorg of probleem hebt.”* Ten derde wordt door schoolleiders en bestuurders genoemd dat het managementstatuut meer levend moet worden gemaakt, bijvoorbeeld door het managementstatuut op te nemen in de pdca cyclus. Op die manier wordt het statuut regelmatig herzien en komt het overeen met hoe er in de praktijk wordt gewerkt. Ten vierde hebben bestuurders geen behoefte aan verdere wettelijke aanpassingen als het gaat om het managementstatuut: *“Het is fijn dat nu de mogelijkheid geboden wordt om de statuten en wet- en regelgeving aan te passen aan de mensen en de manier van werken. Het is fijn om de vrijheid te hebben om je eigen keuzes te maken.”* Tot slot worden nog enkele losse verbeterpunten genoemd door schoolleiders, zoals het scheiden van een managementstatuut voor onderwijs en zorg als dat wordt gecombineerd in een organisatie en transparantie over de onderlinge verdeling van bovenschoolse taken van schoolleiders. Door bestuurders worden nog de volgende verbeterpunten genoemd: het opnemen van het managementstatuut in de governancecode en het verbinden van het statuut aan andere interne documenten zoals de organisatiestructuur, functieprofielen en de sturingsfilosofie.

Geïnterviewde stakeholders zien verbetermogelijkheden in de frequentie waarmee het statuut herzien wordt. Het is volgens hen goed als het statuut regelmatig wordt herzien en onderwerp is van gesprek: *“Regelmatische herziening voorkomt veroudering en versterkt het bewustzijn van afspraken.”* Ze zien ook verbetermogelijkheden als het gaat om de betrokkenheid van schoolleiders bij het opstellen of het herzien van een managementstatuut. Schoolleiders zijn daar niet altijd direct bij betrokken, terwijl dat wel wenselijk is. Als schoolleiders mede-eigenaar zijn van dit proces, weerspiegelt het statuut ook hun stem. Tot slot noemen geïnterviewde stakeholders ook het belang van kennisdeling en scholing. Ze zien hierin een rol voor schoolleidersopleidingen, schoolleidersnetwerken en sectororganisaties om het managementstatuut actiever te agenderen. Ook bij de GMR zou meer bekendheid mogen komen over het managementstatuut, bijvoorbeeld via medezeggenschapstrainingen.

**Figuur 5.5**    **Verbetermogelijkheden voor het managementstatuut**



# 6. Strategische positie van schoolleiders

---



## 6 Strategische positie van schoolleiders

In dit hoofdstuk staan we stil bij de strategische positie van schoolleiders. In de eerste paragraaf gaan we in op hoe die positie wordt ervaren door schoolleiders, bestuurders en andere stakeholders. In de tweede paragraaf beschrijven we de mogelijkheden om deze positie te versterken, al dan niet via het managementstatuut. De informatie in dit hoofdstuk is gebaseerd op de verdiepende interviews met stakeholders, quickscans onder besturen en GMR-leden, de vragenlijst voor schoolleiders en de groeps gesprekken met bestuurders en schoolleiders. Het hoofdstuk sluit af met de bevindingen van de werksessie die is gehouden met verschillende stakeholders. Deze werksessie diende onder meer om vanuit de bevindingen van het onderzoek na te gaan hoe het managementstatuut kan bijdragen aan het versterken van de strategische positie en ook om eventuele andere routes daarvoor te verkennen.

### 6.1 Strategische positie van schoolleiders

De meeste schoolleiders uit de groeps gesprekken zijn tevreden over hun positie. Ze ervaren veel autonomie en zijn tevreden met de mate van verantwoordelijkheid die ze krijgen. Ook de betrokkenheid van schoolleiders bij bovenschoolse taken wordt daarin benoemd: *“We hebben het wel over strategische zaken in directeurenoverleg. Soms heeft een directeur ook een rol bij een bepaald aandachtsgebied. Ik ben bijvoorbeeld betrokken bij gesprekken over het nieuwe toezichtkader met de inspectie.”* Ook bestuurders vertellen dat hun schoolleiders betrokken zijn bij beleidsontwikkelingen en taken hebben op stichtingsniveau. Ze vinden dat ook belangrijk: *“Zij zorgen voor input vanuit de praktijk en vakinhoudelijke expertise bij het maken van beleid.”* Ze plaatsen wel de kanttekening dat niet iedere schoolleider hiertoe even goed in staat is of daar interesse in heeft. Een bestuurder vertelt: *“Je verwacht wel van iedere directeur dat ze een rol pakken op stichtingsniveau, passend bij wie zij zijn. En met wisselende kwaliteiten.”* Een bestuurder gaat in op het spanningsveld tussen het belang van de individuele school en de stichting: *“Een directeur heeft een ingewikkelde baan en rol. Enerzijds staan ze voor het belang van de school, medewerkers, kinderen, wijk. Anderzijds zijn ze op stichtingsniveau betrokken en daar kan spanning zitten. Als een directeur het onderwijs goed op orde heeft, kan die beter meepraten op stichtingsniveau. Ze dragen graag bij op dat niveau als de rest goed georganiseerd is.”*

Enkele schoolleiders beschrijven situaties in het verleden waarin ze minder tevreden waren met hun positie. Zo vertelt een schoolleider over een situatie waarin hij juist te veel autonomie ervoer: *“Je bent autonoom als schoolleider. Maar soms voelt het ook wel een beetje als afschuiven naar de schoolleider als bestuurder er niet uitkomt. Maar dat heeft meer te maken met niet functionerend leiderschap.”* Ook een bestuurder vraagt zich af of schoolleiders altijd wel voldoende worden gefaciliteerd voor hun rol. Andere schoolleiders beschrijven situaties waarin de bestuurder op de stoel van schoolleiders ging zitten: *“Ik heb het op mijn huidige school nooit over de inhoud van het managementstatuut gehad en dat was ook niet nodig. Op mijn vorige school wel. Daar ging het CvB mij vertellen hoe ik mijn onderwijs moest uitvoeren. Toen had ik daar wel een discussie over.”*

De Inspectie vertelt dat ze de strategische positie van schoolleiders als sterk ervaren: *“Ze opereren heel zelfstandig. De schoolleider is vaak integraal verantwoordelijk voor financiën, personeel en onderwijs.”* Zij plaatsen juist zorgen bij het delegeren van taken naar schoolleiders in sommige grotere schoolbesturen: *“Wat we juist zien bij grotere organisaties is dat er vaak veel wordt gedelegeerd naar schoolleiders of teamleiders of adjuncten. Dan is het wel een zoektocht van: pakt die schoolleider voldoende de eindverantwoordelijkheid: wie is aanspreekbaar?”* Ook vragen ze zich af of schoolleiders altijd voldoende steun ervaren vanuit het schoolbestuur en voldoende worden gefaciliteerd in menskracht of middelen.

Geïnterviewde stakeholders zeggen dat de positie van schoolleiders bij sommige schoolbesturen onduidelijk is en onder druk staat. Ze hebben een cruciale rol, bijvoorbeeld als het gaat om onderwijskwaliteit en schoolontwikkeling, maar de mate van autonomie en beleidsmatige invloed varieert. Zo vertelt een geïnterviewde: *“De schoolleider zit in een soort sluis – is tegelijk werkgever en werknemer en mist vaak de mogelijkheid om dat wat er leeft op de werkvloer terug te brengen naar de bestuurstafel.”* Een andere geïnterviewde noemt daarin de invloed van schaalvergroting: *“Hoe meer scholen je onder je hebt, hoe minder tijd je als schoolleider hebt voor strategische taken.”* In andere schoolbesturen is de positie van schoolleiders volgens geïnterviewden wel sterk en wordt vanuit vertrouwen en duidelijke kaders samengewerkt met het bestuur.

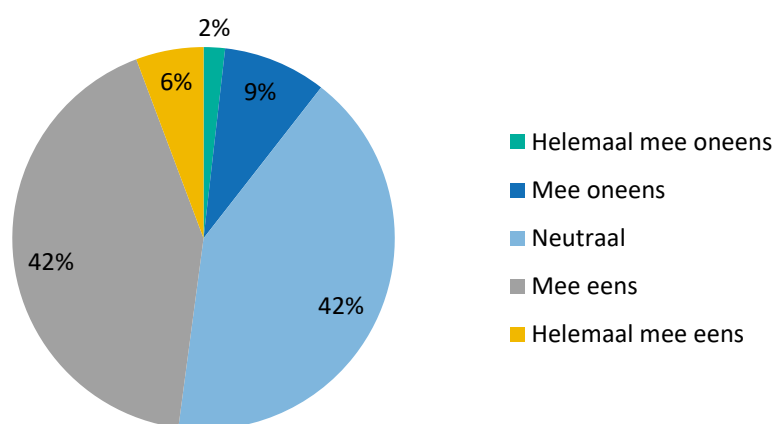
## 6.2 Mogelijkheden om strategische positie te verstevigen

Wat betreft de strategische positie van schoolleiders blijkt dat iets minder dan de helft van de schoolleiders vindt dat het managementstatuut daar een goed instrument voor is (figuur 6.1).

Vanuit bestuurders bestaat geen wens om de rol van schoolleiders verder wettelijk uit te werken, daar blijft behoefte aan de mogelijkheid tot maatwerk. Een bestuurder zegt: *“We moeten niet wettelijk inkaderen wat de rol is van schoolleiders, dat doe je in het managementstatuut. Het hangt af van in wat voor school en regio je zit, Dat heeft gevolgen voor je rol als schoolleider.”* Een andere bestuurder vertelt: *“Er zit wel enige spanning op: aan de ene kant het bestuursgerichte toezicht en de hoofdelijke aansprakelijkheid van bestuurders en aan de andere kant de politieke druk om zo veel mogelijk van de zeggenschap op schoolniveau te beleggen. Dit is wel moeilijk, aangezien het kan variëren van eenpitters tot heel grote organisaties.”*

Geïnterviewde stakeholders denken echter dat het goed zou zijn als het beroep van schoolleiders professioneel wordt erkend en dat de (strategische) rol van schoolleiders in beleid of wetgeving verder uitgewerkt zou moeten worden.

Figuur 6.1 Het managementstatuut is een goed instrument om de strategische positie van schoolleiders te verbeteren



## 6.3 Opbrengsten werksessie

### Betrokkenheid van schoolleiders bij het managementstatuut

Stakeholders in de werksessie herkennen dat schoolleiders niet altijd betrokken zijn bij het opstellen of herzien van het managementstatuut. Ze krijgen daar soms ook vragen over van schoolleiders. In de wet primair onderwijs en wet voortgezet onderwijs staat omschreven dat het managementstatuut ‘in overleg met de schoolleider’ moet worden vastgesteld. Stakeholders erkennen dat ‘overleg met’ verschillend kan worden geïnterpreteerd, maar zien geen noodzaak om de betrokkenheid van schoolleiders bij dit proces verder te specificeren in de wet. Volgens hen is dat geen garantie dat schoolleiders ook echt iets te zeggen hebben over wat er in het statuut komt te staan. Zo vertelt een stakeholder *“Je kan ook betrokken zijn zonder daadwerkelijk invloed te hebben.”* Daarnaast werd de vraag opgeroepen of zinvol is instemmingsrecht te regelen voor schoolleiders als het gaat om het managementstatuut, omdat het bestuur als eindverantwoordelijk en aansprakelijk orgaan en werkgever uiteindelijk gaat over de bevoegdheden van schoolleiders.

### Meer levend maken van het managementstatuut

Stakeholders zeggen in de werksessie dat het belangrijk is dat het managementstatuut het gesprek tussen bestuurder en schoolleider reflecteert: *“Het moet een sluitstuk zijn.”* Zij pleiten er daarom voor om het managementstatuut onderdeel te maken van de gesprekkencyclus tussen bestuurder en schoolleider.

Daarnaast kan het statuut volgens stakeholders gebruikt worden als er sprake is van wrijving, als er discussie is over wie waar verantwoordelijk voor is. Maar, zo vinden stakeholders, dan is het wel belangrijk dat een statuut ook concreet genoeg is en niet multi-interpretabel. Stakeholders zien ook een rol voor zichzelf als sector- en vakorganisaties als het gaat om het levend maken van het statuut. Zeker omdat in de huidige code goed bestuur voor funderend onderwijs het samenspel tussen bestuur en schoolleider en het goed positioneren van schoolleiders tot verantwoordelijkheid van het bestuur wordt gemaakt. In de nieuwste governancecode voor het funderend onderwijs is expliciet opgenomen dat het

---

bestuur zorgdraagt voor het levend houden van het managementstatuut, en dat dit in samenspraak met betrokkenen tot stand moet komen en moet worden vastgesteld.

#### *Congruentie met andere documenten en beleid vanuit de sector en het bevoegd gezag*

Stakeholders vinden het belangrijk dat het managementstatuut congruent is met andere documenten zoals de beroepsstandaard, functiebeschrijvingen en -profielen en de sturingsfilosofie die binnen een bestuur wordt gehanteerd.

#### *Strategische positie van schoolleiders*

Wat definieert de strategische positie van schoolleiders? In de werksessie zeggen stakeholders dat in managementstatuten vaak wordt gesproken van de 'integrale verantwoordelijkheid' van schoolleiders. Ze vragen zich af wat daarmee precies wordt bedoeld: *"Gaat het om verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid of wie beslissingen neemt?"* Dezelfde vraag hebben ze bij wat bedoeld wordt met de strategische positie van schoolleiders. Gaat het dan over de rol die schoolleiders bij strategische besluiten hebben; besluiten over de langere termijn van de inrichting en de koers van de school? Stakeholders erkennen dat die positie bij sommige besturen ondermijnd wordt. Volgens hen heeft dat met name te maken met de schaalgrootte van sommige scholen en besturen: *"Bij een grotere school ben je meer bezig met crisismanagement en dingen regelen en is je strategische positie daardoor misschien minder. Omdat je er niet aan toekomt."* Stakeholders betwijfelen of het managementstatuut een juist instrument is om dit positie van schoolleiders in dit opzicht te versterken. De positie staat daarin weliswaar formeel beschreven en is daarmee in principe geborgd, maar het gaat er volgens hen meer om hoe schoolleiders in de praktijk worden betrokken bij besluiten: *"Het gaat meer om een cultuurverandering, dat schoolleiders voor zichzelf opkomen. Dat schoolleiders leren te kijken naar: wat is mijn positie? Hoe kan je je positie pakken?"*

#### *Wettelijk verder uitwerken van verantwoordelijkheden in het managementstatuut*

Er is vanuit stakeholders weinig behoefte om rondom het managementstatuut zaken (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden) verder wettelijk vast te leggen, onder andere omdat dat mogelijk tot meer administratieve druk leidt. Ook de diversiteit aan contexten wordt hierin genoemd. Een verdere verfijning van richtlijnen is volgens stakeholders moeilijk te rijmen met de diversiteit aan bestuursmodellen en schaalgroottes van schoolbesturen. De enige suggestie die werd gedaan is vastleggen dat het statuut regelmatig moet worden herzien, omdat er op dit moment ook heel oude statuten bestaan die niet meer aansluiten bij de praktijk. Er lijkt vanuit stakeholders verder weinig behoefte om de rollen en taken en verantwoordelijkheden van schoolleiders verder wettelijk expliciet te verankeren. Als enig mogelijke wenselijke optie werd nog het vaststellen van het schoolplan genoemd. Schoolleiders zouden daar expliciet over moeten gaan, maar volgens de wet is het bevoegd gezag hiervoor verantwoordelijk. Bij veel schoolbesturen is deze taak in de praktijk echter wel belegd bij schoolleiders via het managementstatuut, zoals ook blijkt uit dit onderzoek.

#### *Rol van teamleiders en afdelingsleiders*

In de werksessie kwam tot slot naar voren dat in managementstatuten ook de rol van teamleiders, afdelingsleiders of adjunct-directeuren zou moeten worden beschreven. Volgens deelnemers staat hun positie in relatie tot de eindverantwoordelijk schoolleider ter discussie. Bij een aantal (meestal grotere) schoolbesturen staan deze rollen en taken beschreven in een schoolmanagementstatuut. De vraag is of je een schoolmanagementstatuut zou moeten verplichten in de wet, omdat de noodzaak daartoe wellicht ook afhankelijk is van het bestuursmodel en de schaalgrootte.

# 7. Werksessie, conclusies en aanbevelingen

---

## 7 Conclusies en aanbevelingen

Dit onderzoek heeft tot doel om meer inzicht te krijgen in het gebruik van het managementstatuut: hoe komt het tot stand, welke afspraken worden gemaakt en hoe wordt het in de praktijk gebruikt? Daarnaast moet in het onderzoek gekeken worden naar de vraag in hoeverre de strategische positie van schoolleiders via het managementstatuut verbeterd kan worden. De volgende vraag staat hierbij centraal:

*Hoe wordt het managementstatuut in de praktijk gehanteerd en op welke wijze draagt het effectief bij aan een versterkte strategische positie van schoolleiders binnen de eigen onderwijsorganisatie (het bevoegd gezag)?*

In paragraaf 7.1 geven we antwoord op deze centrale vraag, waarna we in paragraaf 7.2 aanbevelingen formuleren, gericht aan het ministerie van OCW, schoolbesturen, sectororganisaties en vakverenigingen.

### 7.1 Conclusies

#### *Deel van de schoolleiders niet bekend en betrokken bij het managementstatuut*

In de wet staat beschreven dat een managementstatuut wettelijk verplicht is en dat het 'in overleg met' de schoolleider moet worden vastgesteld. Uit dit onderzoek blijkt dat het gros van de schoolbesturen hier ook aan voldoet. Een klein deel van de schoolbesturen beschikt op dit moment echter niet over een managementstatuut. De Onderwijsinspectie ziet ook niet standaard toe op de aanwezigheid hiervan. Ze pakken dit er in de praktijk alleen bij als er tekortkomingen worden geconstateerd. Verder blijkt uit het onderzoek dat een deel van de schoolleiders niet bekend is met het statuut en ook niet betrokken wordt bij de totstandkoming of herziening ervan. Voor andere schoolleiders geldt dat de mate van betrokkenheid varieert van alleen geïnformeerd worden tot ook invloed hebben op de inhoud ervan. Ook GMR-leden zijn niet altijd met het managementstatuut bekend of betrokken bij het opstellen ervan. Dit is mede te verklaren uit het feit dat het statuut soms al langere tijd niet is herzien. Een deel van de schoolbesturen (met name de grotere besturen) heeft een schoolmanagementstatuut waarin de taakverdeling binnen een school staat beschreven.

#### *Mate van detail varieert: meer concrete en duidelijke afspraken soms gewenst*

De mate van detail van de afspraken in het managementstatuut varieert behoorlijk, zoals ook al terugkwam in het onderzoek naar het professioneel statuut (Hoonhoud en collega's, 2024). In sommige statuten wordt de rol van schoolleiders meer algemeen beschreven in termen die multi-interpretabel zijn zoals 'integraal verantwoordelijk' of 'werkt autonoom'. In andere statuten wordt een lijst met concrete taken, bevoegdheden of mandaten opgenomen. Schoolleiders zijn minder tevreden als afspraken minder duidelijk en gedetailleerd zijn. Hierin is ook verbetering mogelijk, zoals ook in het onderzoek naar het professioneel statuut (Hoonhoud en collega's, 2024) naar voren kwam. De afspraken in managementstatuten gaan vooral over financiën, personeelsbeleid en onderwijskwaliteit. In mindere mate worden thema's als huisvesting en leerplicht genoemd in de managementstatuten.

#### *Tevredenheid over afspraken in het managementstatuut, toch ook verouderde statuten*

Schoolleiders krijgen én ervaren over het algemeen veel autonomie vanuit de managementstatuten. Er zijn echter ook besturen waar meer sprake is van centrale sturing. Dit is onder meer afhankelijk van de sturingsfilosofie, schoolorganisatie en context, zoals in eerder onderzoek (Nolen en collega's, 2020; Dekker en collega's, 2023) ook naar voren kwam. De schoolleiders zijn doorgaans tevreden over de afspraken in het managementstatuut. Wel zien we dat ze minder tevreden zijn over afspraken rondom huisvesting. Het gaat dan met name om hun betrokkenheid bij besluiten en gesprekken over nieuwbouw en voorzieningen die een grote investering vragen. Het verschilt per schoolbestuur welke rol een schoolleider hierin heeft. De afspraken in het managementstatuut komen over het algemeen goed overeen met hoe er in de praktijk wordt gewerkt. Een uitzondering hierop zijn een aantal sterk verouderde statuten.

#### *Managementstatuut behulpzaam bij verduidelijken rolverdeling, maar geen levend document*

In de recent vernieuwde governancecode voor het funderend onderwijs staat beschreven dat het schoolbestuur zorg draagt voor het levend houden van het managementstatuut. Uit dit onderzoek komt, net als eerdere onderzoeken, echter naar voren dat het statuut bij de meeste besturen momenteel geen levend document is. Dit heeft ook een relatie met de beperkte bekendheid hiermee en de mate waarin met name schoolleiders worden betrokken. Situaties waarin het managementstatuut onder de aandacht wordt gebracht, zijn bijvoorbeeld bij het aantreden van een nieuw bestuur of een nieuwe schoolleider. Het statuut wordt daarnaast vooral erbij gehaald in situaties waarin sprake is van onduidelijkheid over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Dat is ook aanleiding voor de Onderwijsinspectie om in het

toezicht naar een managementstatuut te kijken. Hoewel het statuut dus geen levend document is, wordt wel degelijk de meerwaarde ervan gezien voor het verhelderen van de verdeling van rollen en taken tussen bestuur en schoolleiding.

#### *Verschillende verbetermogelijkheden, ook congruentie met andere documenten van belang*

Schoolleiders zouden meer betrokken willen worden bij het managementstatuut en vinden dat afspraken concreter en duidelijker moeten. Ook de bekendheid over het managementstatuut moet volgens verschillende betrokkenen beter. Verder wordt genoemd dat sommige statuten vaker zouden moeten worden herzien, omdat er ook sterk verouderde managementstatuten bestaan. Daarmee wordt het statuut ook meer levend.

#### *Tevredenheid over strategische positie, rol statuut in versterken beperkt ingeschat*

Een van de achterliggende overwegingen bij dit onderzoek is nagaan hoe het managementstatuut kan bijdragen aan het versterken van de strategische positie van schoolleiders. Dit roept bij meerdere gesprekspartners de nodige vragen op of die positie nu onder druk staat. De meeste schoolleiders zijn tevreden met hun positie binnen het schoolbestuur. Ze ervaren veel autonomie en worden ook voldoende betrokken bij beleidskeuzes op bestuursniveau. Ook de Inspectie onderschrijft dit. Er zijn wel enkele voorbeelden van situaties waarin de positie van de schoolleider onder druk staat. Bijvoorbeeld als een bestuurder op de stoel van de schoolleider gaat zitten of een schoolleider vooral bezig is met operationele taken en daardoor niet toekomt aan taken op beleidsniveau of strategisch niveau (koers van de school op lange termijn). Bij de meeste gesprekspartners is er echter twijfel over of het managementstatuut dan het juiste instrument is om die positie te borgen. Volgens stakeholders, bestuurders en schoolleiders gaat het veel meer over het goede gesprek, een goede onderlinge verhouding en goed leiderschap.

#### *Positie van teamleiders, afdelingsleiders en adjunct-directeuren*

In gesprekken kwam naar voren dat de positie van teamleiders, afdelingsleiders en adjunct-directeuren in relatie tot eindverantwoordelijk schoolleiders wel ter discussie staat. In managementstatuten zouden hun rollen en taken ook beschreven moeten worden. Bij een aantal (meestal grotere) schoolbesturen staan deze rollen en taken al beschreven in een schoolmanagementstatuut.

## 7.2 Aanbevelingen

In het voorgaande constateerden we dat het managementstatuut niet altijd bekend is, soms al langere tijd niet is herzien en het geen levend document is. Tegelijkertijd zien we dat de meerwaarde van het statuut wel wordt gezien en – ondanks een grote variatie tussen statuten qua inhoud en detaillering – schoolleiders veel autonomie ervaren en dus goed met de afspraken uit de voeten kunnen. Op basis van deze constatering komen we tot een aantal aanbevelingen gericht aan het ministerie van OCW, schoolbesturen, sectororganisaties en vakverenigingen. De input uit de werksessie heeft ook bijgedragen aan deze aanbevelingen. Het gaat om aanbevelingen om het managementstatuut meer levend te maken en het samenspel tussen bestuur en schoolleiding te versterken.

### 1. *Geen aanvullende wetgeving nodig over het managementstatuut, behalve over het evalueren ervan*

Er is bij geen van de partijen de behoefte om wettelijk meer vast te leggen wat betreft de inrichting van het managementstatuut en de betrokkenheid van schoolleiders daarbij. De huidige wetgeving geeft voldoende ruimte voor verschillende typen afspraken, afhankelijk van de schaalgrootte, het bestuursmodel en de context van een schoolbestuur. Daarnaast is meer wettelijk vastleggen geen garantie voor een goede werking en een levend managementstatuut. Het goede gesprek en een goede onderlinge relatie zijn hiervoor bepalender. De enige uitzondering hierop is de frequentie waarmee het managementstatuut wordt herzien. Door de wetgever kan worden overwogen om in de wet op te nemen dat het statuut periodiek (bijvoorbeeld elke vier jaar) moet worden geëvalueerd. Daarmee wordt voorkomen dat er verouderde statuten bestaan die niet overeenkomen met hoe er in de praktijk wordt gewerkt. Periodieke evaluatie draagt bovendien bij aan de levendigheid van een managementstatuut. De huidige governancecode voor het funderend onderwijs geeft een concrete opdracht aan partijen daar verder invulling aan te geven en daarop toe te zien.

### 2. *Gebruik het managementstatuut bij nieuwe schoolleiders, bestuurders of onduidelijkheid over verantwoordelijkheden*

Om te zorgen voor meer bekendheid over het managementstatuut bij schoolleiders is het van belang dat schoolbesturen en schoolleiders hierover het gesprek voeren op het moment dat er een nieuwe schoolleider aantreedt. Op die manier wordt deze direct betrokken bij en geïnformeerd over het managementstatuut. Ook bij het aantreden van een nieuw bestuur is het wenselijk om het gesprek te voeren over het managementstatuut. Het statuut fungeert daarmee als leidraad voor het gesprek over de verwachtingen ten aanzien van elkaars taken, rollen,

---

verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een ander moment waarop het managementstatuut kan worden gebruikt is bij onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor een bepaalde taak of bij wie welke rol of bevoegdheid is belegd.

### 3. *Zorg dat het managementstatuut congruent is met andere beleidsdocumenten*

Het managementstatuut moet niet als losstaand document worden beschouwd. Het hoort in verbinding te staan met andere beleidsdocumenten zoals de organisatiestructuur, functiebeschrijvingen en -profielen en de sturingsfilosofie. Het is van belang dat het managementstatuut ook overeenkomt met de inhoud van deze documenten. Ook in het onderzoek naar het professioneel statuut (Hoonhoud en collega's, 2024) werd de aanbeveling gedaan om de koppeling met ander beleid te maken.

### 4. *Zorg voor kennisdeling over het managementstatuut voor schoolleiders en GMR-leden*

Bij zowel schoolleiders als GMR-leden is soms weinig bekendheid met het managementstatuut. Meer kennisdeling hierover vanuit sectororganisaties en vakverenigingen is wenselijk. Uit het onderzoek kwam namelijk naar voren dat deelnemers hier wel behoefte aan hebben: de vragenlijst en de gesprekken van het onderzoek werden als reflectie-tool gebruikt. Wat betreft kennisdeling kan het bijvoorbeeld gaan om goede praktijkvoorbeelden ter inspiratie, handreikingen of tools om het gesprek te voeren over het managementstatuut. Belangrijk is wel om hierbij oog te houden voor diversiteit aan contexten en besturen.

### Ten slotte

In dit onderzoek is ingezoomd op het managementstatuut en daarmee de rol van de eindverantwoordelijk schoolleider in relatie tot het bestuur. Naast het bestuur en de schoolleider is verder de GMR nog een belangrijke speler in het managementstatuut. Uit dit onderzoek komt niet naar voren dat de strategische positie van schoolleiders op het boven-schoolse niveau echt ter discussie te staat. In het onderzoek kregen we echter aanwijzingen dat op schoolniveau wel discussie is over de positie van adjunct-directeuren, team- en afdelingsleiders in relatie tot eindverantwoordelijk schoolleiders. In dat kader is het interessant om na te gaan of de positie van schoolleiders op het schoolniveau mogelijk wringt. Een nadere verkenning van de schoolmanagementstatuten is daarin mogelijk interessant, daar deze bij kunnen dragen aan het verhelderen van de posities en rollen binnen een school.



# Bijlagen





---

## Bijlage

### Bronnenlijst deskstudie

Beroepsstandaard Schoolleiders VO (2023). Utrecht: Schoolleiders VO

Dekker, B., Berg, D. van den, Aa, R. van der, Bijman, D., Vadanescu, A., Kamp, E. van der, & Lubberman, J. (2023). *Breed gesprek governance en (mede)zeggenschap*. Amsterdam: Regioplan.

Governancecode funderend onderwijs (2025). Utrecht: PO-Raad, VO-raad, VTOI-NVTK.

Hoonhoud, E., Miltenburg, N. van, Nijhuis, J., Kok, W., & Nabben, I. (2024). *Het professioneel statuut in po, vo en mbo. Een verkennend onderzoek naar toepassing, naleving en effecten van het professioneel statuut*. Den-Haag: CAOP.

Leerplichtwet 1969. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0002628/2024-01-01>

Nolen, M., Honingh, M., & Geijssel, F. (2020). De juridische positie van de schoolleider nader beschouwd. *Nederlands Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid*, 2, 15-29.

Onderwijsinspectie (2025). *Onderzoekskader 2021 voorschoolse educatie en primair onderwijs*. Utrecht: Onderwijsinspectie.

Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Den-Haag: Onderwijsraad.

TK1994-1995, 23 947, nr. 3, p.1

Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005682/2025-01-01>

Wet op het Primair Onderwijs. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0003420/2025-01-01>

Wet op het Voortgezet Onderwijs. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0002399/2022-07-14>

## **Regioplan**

Transformatorweg 38

1014 AK Amsterdam

T +31(0)20 531 53 15

[www.regioplan.nl](http://www.regioplan.nl)



**REGIOPLAN**

PARTNER VOOR MAATSCHAPPELIJKE IMPACT