



## **Managementstatuut**

### **SCOL Primair Onderwijs en Voortgezet Onderwijs**

Advies directie PO: 23 maart 2021  
Advies directie VO: 29 maart 2021  
Advies GMR PO: 14 april 2021  
Advies GMR VO: 13 april 2021  
Vastgesteld CvB: 21 april 2021

Inwerkingtreding: 1 mei 2021

## Inhoudsopgave

Artikel 1: Waarde en intentie van het managementstatuut.....	3
Artikel 2: Sturingsvisie .....	3
Artikel 3: Visie op leiderschap.....	4
Artikel 4: Verantwoordelijkheid bestuur .....	4
Artikel 5: Bevoegdheid bestuur.....	5
Artikel 6: Verantwoordelijkheid directeur .....	5
Artikel 7: Bevoegdheid directeur .....	6
Artikel 8: Contactmomenten tussen bestuur en directeur.....	7
Artikel 9: Vertegenwoordiging.....	8
Artikel 10: Definities.....	8
Artikel 11: Slotbepaling .....	8

## Artikel 1: Waarde en intentie van het managementstatuut

### 1.1

Voor SCOL is van belang dat het managementstatuut:

- inzicht geeft in de verdeling van verantwoordelijkheden en (gemandateerde) bevoegdheden binnen de stichting en in de wijze waarop besluitvorming tussen bestuur en directie plaatsvindt;
- een instrument is om het functioneren van de besturings- en overlegstructuur van de stichting op gezette tijden te kunnen evalueren en te versterken. Dit managementstatuut fungeert dan als 'slijpsteen' voor de bespreking van casuïstiek.

### 1.2

Het managementstatuut bevat een visie op sturing die voor de gehele stichting geldt en een visie op leiderschap die van toepassing is op alle leidinggevenden in de 'onderwijskolom'. In de uitwerking van het statuut worden verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen bestuur en directie op elkaar afgestemd. De afstemming van verantwoordelijkheden en bevoegdheden:

- tussen directeur en teamleider valt binnen de verantwoordelijkheid van de directeur (zie artikel 6.1) en wordt niet in dit managementstatuut meegenomen;
- tussen bestuur en raad van toezicht wordt geregeld in de statuten van de stichting en daarvan afgeleide regelingen in het handboek governance.

### 1.3

De inhoud van het managementstatuut sluit aan bij de sturingsvisie die ten grondslag ligt aan waardengericht en waardengedreven sturen en toezicht houden. Dit betekent dat het managementstatuut bestaat uit leidende principes, uitgangspunten, verwachtingen en niet is opgebouwd uit gedetailleerde takenoverzichten<sup>1</sup> en uitgewerkte procedures. Het moet richting geven en inspireren ("zo wil ik werken") en een beroep doen op de professionaliteit van alle leidinggevenden. Het statuut moet duidelijkheid bieden, maar is geen document om elkaar op af te rekenen en waarmee discussies worden beslecht.

Dit managementstatuut vervangt de documenten "Vertegenwoordigheidsbevoegdheid/ managementstatuut" voor primair en voortgezet onderwijs uit respectievelijk 2012 en 2011. Dit nieuwe managementstatuut is wat betreft structuur, inhoud en toonzetting wezenlijk anders opgezet en ingevuld dan de voorgaande statuten. Dit neemt niet weg dat er tussen bestuur en directie inmiddels een praktijk van werken is ontstaan die aansluit op wat in dit statuut staat beschreven.

## Artikel 2: Sturingsvisie

### 2.1

Het bestuur heeft de overtuiging dat iedere school van SCOL binnen geldende kaders zoals wet, sectorafspraken, stichtings- en schoolbeleid de ruimte moet hebben om het goede te doen, in het vertrouwen dat ze – vanuit professionele standaarden en praktische wijsheid – alles op alles zet om dat ook te doen en met de afspraak dat de school hierover verantwoording aflegt ("we verrassen elkaar niet"). Het bestuur zal keuzes met verstrekende gevolgen voor een individuele school altijd weloverwogen, in nauw overleg met betrokkenen en goed gemotiveerd nemen en hierover transparant communiceren. Deze 'omgangsvorm' geldt bijvoorbeeld voor besluiten over de

---

<sup>1</sup> Voor een overzicht van taken en functie-eisen wordt verwezen naar het functieprofiel van de directeur.

instandhouding van scholen, onderwijssoorten en –concepten (artikel 4) en voor het opschorten en/of vernietigen van gemandateerde besluiten (artikel 5).

## 2.2

Waar het bestuur scholen ruimte wil geven, geven scholen hun medewerkers de ruimte. Scholen binnen SCOL omarmen het uitgangspunt dat professionele ruimte en handelingsvermogen noodzakelijk zijn voor het goed laten functioneren van een school. Als medewerkers in staat zijn (gesteld) om – waar nodig samen met collega's – keuzes te maken in het werk, kunnen zij het goede blijven doen voor iedere leerling en leveren we de best mogelijke kwaliteit. Deze manier van werken houdt ons wendbaar en biedt ruimte daadkrachtig te reageren op steeds veranderende omstandigheden. De bedrijfsvoeringsprocessen binnen SCOL zijn ondersteunend aan de uitvoering en de continue verbetering van de onderwijspraktijk. Op bestuursniveau zijn medewerkers in deze processen alert op de handhaving van regelgeving en ondersteunen directeuren door wetgeving, protocollen en procedures vindbaar en toegankelijk te maken.

## 2.3

Solidariteit is een kernwaarde van de stichting. SCOL is daarmee een solidair verband. Dit betekent dat scholen binnen de stichting zich verantwoordelijk voelen voor elkaar. Scholen werken samen om elkaar te helpen en te leren van en met elkaar en om tot een effectieve en efficiënte besteding van middelen te komen.

## Artikel 3: Visie op leiderschap

### 3.1

Een leidinggevende van SCOL draagt bij aan het ontwikkelen, concretiseren en communiceren van een gezamenlijke en inspirerende visie op leren, onderwijs en pedagogisch handelen. Hierbij gebruikt hij de gezamenlijke kernwaarden en kernverwachtingen van SCOL als basis en wordt onderwijskundig leiderschap zo laag mogelijk in de organisatie belegd. De visie is voldoende concreet, zodat deze sturing geeft aan (de ontwikkeling van) het primaire proces.

### 3.2

Een leidinggevende binnen SCOL is aanspreekbaar op gerealiseerde opbrengsten. Hij heeft overzicht over en stuurt op de onderwijskundige, pedagogische en bedrijfsmatige processen in de school die leiden tot deze opbrengsten. Hij verzamelt op een systematische wijze en in een cyclisch ritme informatie bij belanghebbenden en zorgt voor feedback op basis van meetbare gegevens en zichtbare of merkbare ontwikkelingen, zodat leraren individueel en gezamenlijk kunnen reflecteren op de kwaliteit van hun dagelijkse werkpraktijk. Een leidinggevende wil verantwoording afleggen, zowel horizontaal (richting collega's, ouders en leerlingen) als verticaal richting zijn leidinggevende.

### 3.3

Een leidinggevende binnen SCOL stelt leren centraal en creëert een rijke leeromgeving voor leerlingen en professionals. Hij bevordert een op leren en samenwerking gerichte cultuur en stimuleert een onderzoekende houding. Hij vervult daarin zelf een voorbeeldrol.

## Artikel 4: Verantwoordelijkheid bestuur

### 4.1

Het bestuur is verantwoordelijk voor:

- de instandhouding van een dekkend, gevarieerd en toekomstbestendig onderwijsaanbod en de instandhouding van het confessioneel onderwijs in de regio Leiden, waarbij het bestuur een

afweging maakt tussen de belangen van de samenleving en de belangen van de scholen die onder het bestuur vallen;

- het bepalen van koers van de stichting en een daarop afgestemd stichtingsbreed beleidskader dat bestaat uit gemeenschappelijke kernverwachtingen, speerpunten en collectieve regelingen en procedures;
- een transparant en zorgvuldig beleidsvormingsproces binnen de stichting;
- de continuïteit van werkgelegenheid;
- goed en eenduidig werkgeverschap voor alle medewerkers;
- een gezonde bedrijfsvoering;
- de doelmatige verdeling en besteding van rijksmiddelen op stichtingsniveau;
- de inrichting en organisatie van de bedrijfsvoering binnen de stichting;
- de bestuurlijke vertegenwoordiging in externe samenwerkingsverbanden en bij externe partijen;
- het woordvoerderschap namens de stichting.

#### 4.2

Het bestuur is aanspreekbaar op de brede onderwijsopbrengsten van alle scholen, op het welbevinden van alle leerlingen, ouders en het voltallige personeel en op de kwaliteit en resultaten van de bedrijfsvoering. Het bestuur kan op basis van kwantitatieve en kwalitatieve analyse en reflectie richting raad van toezicht, Inspectie van het Onderwijs en andere belanghebbenden verklaren waarom opbrengsten, kwaliteit en/of tevredenheid afwijken van verwachtingen en/of wettelijke standaarden.

#### Artikel 5: Bevoegdheid bestuur

Het bestuur is bevoegd:

- op alle terreinen besluiten te nemen en is vrij zelf te bepalen welke bevoegdheden het mandateert aan de directeuren;
- om besluiten die door een directeur uit naam van het bestuur zijn genomen, op te schorten of (gedeeltelijk) te vernietigen als besluiten strijdig zijn met wetgeving of geldende regelingen en/of als besluiten de belangen van de stichting, één van haar scholen of personeelsleden schaden. Hiertegen kan geen beroep worden aangetekend;
- taakstellende opdrachten te geven aan een directeur;
- op basis van artikel 4.2 aanwijzingen te geven aan een directeur en/of een gemeenschappelijk beleidskader te formuleren.

#### Artikel 6: Verantwoordelijkheid directeur

##### 6.1

De directeur is verantwoordelijk voor:

- het kiezen, uitwerken en onderhouden van een onderwijsprofiel dat past bij de leerlingpopulatie en de omgeving van de school en dat op steun kan rekenen van medewerkers, ouders en leerlingen;
- de inrichting van onderwijs en begeleiding die aansluit op wat wettelijk is bepaald, de identiteit, het gekozen profiel, die past bij de kernwaarden en kernverwachtingen van de stichting en die bijdraagt aan de missie van de stichting;
- de organisatie-inrichting van de school binnen de kaders van het geldende stichtingsbrede organisatie- en personeelsbeleid;
- het functioneren van de organisatie;

- de inzet van bevoegd en bekwaam personeel en voor een doorgaande lijn in de professionele ontwikkeling van medewerkers;
- het proces van continue verbetering van kwaliteit, opdat een kwaliteitscultuur zich kan ontwikkelen;
- de inrichting, uitvoering en effectiviteit van de beleids- en kwaliteitszorgcyclus die SCOL vanuit waardengericht en waardengedreven sturen en toezicht houden heeft opgezet;
- een bedrijfsvoering conform met het bestuur gemaakte afspraken;
- het leveren van een bijdrage aan de totstandkoming van de strategische koers en het stichtingsbrede beleidskader, onder andere door deelname aan specifieke werkgroepen, (mede)portefeuillehouderschap met betrekking tot bepaalde thema's en/of door deelname aan kennisplatforms.

## 6.2

De directeur is aanspreekbaar op de brede onderwijsopbrengsten van zijn school en op het welbevinden van leerlingen, ouders en personeel en op de kwaliteit en resultaten van bedrijfsvoering op schoolniveau. De directeur kan op basis van kwantitatieve en kwalitatieve analyse en reflectie richting bestuur en andere belanghebbenden verklaren waarom opbrengsten en tevredenheid afwijken van verwachtingen (verticale en horizontale verantwoording).

## Artikel 7: Bevoegdheid directeur

### 7.1

Het bestuur van SCOL mandateert bevoegdheden die het voor de directeur mogelijk maken om invulling te geven aan de in artikel 6 beschreven verantwoordelijkheid, tenzij het gaat om een niet te mandateren bestuurlijke bevoegdheid. Niet te mandateren bestuurlijke bevoegdheden hebben voor SCOL betrekking op:

- de instandhouding van scholen waaronder besluiten over fusie, bestuurlijke overdracht, wijziging van de grondslag, verhuizing en opheffing van een nevenvestiging of dislocatie van de school;
- de instandhouding van onderwijssoorten en –concepten;
- het verkrijgen, bezwaren en vervreemden van onroerende zaken;
- het aangaan van samenwerkingsverbanden met andere instellingen;
- de toedeling van bekostiging;
- het aangaan en ontbinden van arbeidsovereenkomsten;
- de regie in arbeidsrechtelijke procedures en het nemen van besluiten over rechtsgevolgen in arbeidsrechtelijke conflicten;
- het optreden in beroeps- en bezwaarprocedures bij externe commissies of instellingen.

### 7.2

Gemandateerde bevoegdheden worden begrensd door wat in de wet staat en wat in het gemeenschappelijk beleidskader is afgesproken (protocollen, procedures en collectieve afspraken). De directeur heeft in beleidsvoorbereidend opzicht de mogelijkheid gehad een bijdrage te leveren aan dit stichtingsbrede beleidskader. Voor een aantal relevante beleidsterreinen werkt dit als volgt uit:

- De directeur is bevoegd om leerlingen toe te laten, te weigeren, te schorsen en te verwijderen. Hij neemt hierbij relevante wettelijke bepalingen en SCOL-protocollen in acht.
- Om rechtsgelijkheid in het werkgeverschap te kunnen waarborgen, is binnen SCOL gemeenschappelijk beleid op het gebied van personeelsvoorziening en –ontwikkeling afgesproken. De directeur is gehouden aan dit beleid.
- Bij de toedeling van de bekostiging wordt de directeur minimaal in staat gesteld om advies uit te brengen over de criteria die het bestuur toepast bij de verdeling van de totale rijksbijdrage en

heeft iedere directeur inzicht in de overwegingen en argumenten die het bestuur heeft bij de vaststelling van bovenschoolse budgetten en bij taakstellingen voor afzonderlijke begrotingen. Transparantie hierover moet bijdragen aan het behoud van onderlinge solidariteit.

- De directeur doet een voorstel voor de eigen begroting en wordt bij het opstellen van de begroting met inhoudelijke adviezen ondersteund door de beleidsafdelingen van het bestuursbureau. De directeur is bij het opstellen van het begrotingsvoorstel gehouden aan bestemmingsvoorwaarden die in de kaderbrief worden vastgelegd, zoals de verhouding tussen personele en materiële kosten en het bestuurlijk afdrachtspercentage. De begroting wordt vastgesteld door het bestuur. De directeur is bevoegd uitgaven te doen binnen de vastgestelde begroting en te substitueren tussen uitgaveposten, zolang recht gedaan blijft worden aan de bestemmingsvoorwaarden, aan de procuratieregeling van SCOL en zolang er geen meerjarige financiële risico's ontstaan. Op bestuursniveau wordt de directeur minimaal uitgenodigd om advies uit te brengen over de kaderbrief en de meerjarenbegroting.
- Iedere directeur maakt gebruik van leveranciers en dienstverleners waarmee – al dan niet vanuit aanbestedingsplicht – collectieve afspraken zijn gemaakt. Directeuren worden – indien aan de orde – uitgenodigd te participeren in de totstandkoming van deze afspraken.

### 7.3

Indien de directeur door het bestuur gemandateerd is om de stichting te vertegenwoordigen in externe samenwerkingsverbanden en bij externe instellingen is het niet toegestaan om deze bevoegdheid te mandateren richting een teamleider.

### 7.4

Vanuit de gedachte dat we elkaar niet willen verrassen, geldt bij gemandateerde bevoegdheden een informatieplicht richting bestuur, in het geval dat de directeur inschat dat het bestuur als verantwoordelijk rechtspersoon kan worden aangesproken op het door de directeur genomen besluit.

## Artikel 8: Contactmomenten tussen bestuur en directeur

Bestuur en directie hebben de volgende formele contactmomenten:

- Directieoverleg: het directieoverleg is in het beleidsvormingsproces adviserend richting het bestuur. Het bestuur neemt besluiten, gehoord hebbende het directieoverleg.
- Verklarende gesprekken over kwaliteit, schoolontwikkeling en functioneren van de school middels het kwaliteitsprofiel: in het verklarend gesprek tussen bestuur en schooldirectie wordt een professionele en gedegen verantwoording gevraagd van schooldirecteuren over de plannen van de school en de mate waarin de dagelijkse praktijk overeenkomt met de bedoeling verwoord in missie, kernwaarden en kernverwachtingen en de mate waarin deze verantwoording wordt ondersteund door scores op signalen voor succes.
- Gesprekken in het kader van de gesprekscyclus: in gesprekken in het kader van de gesprekscyclus wordt het functioneren en presteren van de directeur besproken en beoordeeld en wordt teruggeblikt op gemaakte afspraken, wordt gesproken over welbevinden en persoonlijke ontwikkeling en worden (ontwikkel)doelen vastgelegd.
- Benen-op-tafel-gesprek: een informeel gesprek over de ontwikkeling van de directeur op basis van een vrije dialoog, eventueel aan de hand van persoonlijke dilemma's.
- Schoolbezoek: een officieel bezoek van het bestuur aan de school om de inhoud van het kwaliteitsprofiel te verdiepen en te toetsten middels gesprekken en observaties.

Daarnaast kan een andere tijdelijke of permanente overlegvorm in het leven worden geroepen voor afstemming over onderwerpen die hiervoor niet zijn benoemd.

## Artikel 9: Vertegenwoordiging

Indien vanuit het directieoverleg een vertegenwoordiger wordt aangewezen voor overleg met bestuur, bestuursbureau en/of externen is deze vertegenwoordiger op de hoogte van behoeften, verwachtingen en standpunten van de gehele directie.

## Artikel 10: Definities

- Missie: kernachtige omschrijving van het bestaansrecht van de stichting.
- Kernwaarden: gemeenschappelijke overtuigingen die richting geven aan het handelen van alle medewerkers binnen SCOL.
- Kernverwachting: een beschrijving van wat de SCOL verwacht van goed onderwijs en goed organisatie- en personeelsbeleid. Een verwachting die richting en ruimte geeft en die is afgestemd op wat collega's belangrijk vinden.
- Waardengericht: kernwaarden zijn leidend voor de manier waarop leidinggevendenden kijken naar en sturen op onderwijs, de manier van werken en de omgang met elkaar (kernwaarden als 'bril' waarmee naar onderwijs-, werk- en cultuurprocessen wordt gekeken)
- Waardengedreven: kernwaarden zijn leidend voor de wijze waarop leidinggevendenden uitvoering geven aan hun taak en eigenstandige verantwoordelijkheid (kernwaarden als richtsnoer voor het eigen handelen).
- Bestuur: het bevoegd gezag van de stichting, het college van bestuur van de Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden (SCOL).
- Besturen: het leiden of doen bewegen van de organisatie in een gewenste richting: een proces waarin mensen en middelen in de organisatie op elkaar worden afgestemd om gezamenlijk de ambities van de stichting waar te maken.
- Raad van toezicht: het intern toezichthoudende orgaan van de stichting.
- Directeur: degene die leiding geeft aan één of meerdere scholen van SCOL.
- Besturingsstructuur: de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden over medewerkers met een leidinggevende opdracht.
- Beleids- en kwaliteitszorgcyclus: de onderling geschakelde stappen van beleidsvorming, uitvoering en borging van kwaliteit op stichtings- en schoolniveau.
- Kwaliteitsprofiel (KWP): Het kwaliteitsprofiel is een portfolio dat op ieder moment in het schooljaar inzicht geeft in de onderwijskwaliteit van een school. Het kwaliteitsprofiel bestaat uit drie delen (KWP 1 t/m 3). Ieder deel beslaat een periode in het schooljaar en bevat jaardoelen en de resultaten van de zelfevaluatie die de directeur in samenwerking met zijn/haar team heeft uitgevoerd.
- Bedrijfsvoering: alle processen die ondersteunend zijn aan het primaire onderwijsproces, zoals HRM, financiën, facilitair, ICT en administratie.
- Mandaat: de bevoegdheid om in naam van een ander te handelen, maar zonder de daarbij horende eindverantwoordelijkheid.
- Toedeling, bestemming en besteding van rijksbekostiging gaat achtereenvolgens over de bevoegdheid om rijksmiddelen toe te delen aan scholen, de bevoegdheid toegedeelde middelen te verdelen over begrotingsposten en de bevoegdheid om middelen daadwerkelijk uit te geven.

## Artikel 11: Slotbepaling

### 11.1

Het managementstatuut wordt voor onbepaalde tijd vastgesteld door het bestuur, na advies van de directieoverleggen en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden. Tussentijdse wijzigingen van



dit managementstatuut worden door het bestuur in overleg met de directieoverleggen voorbereid. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraden brengen advies uit over de voorgenomen wijzigingen.

#### 11.2

Dit managementstatuut kan worden aangehaald als: Managementstatuut SCOL PO en VO en treedt in werking met ingang van 1 mei 2021.

#### 11.3

In gevallen waarin zowel de wet als dit managementstatuut niet voorzien, beslist het bestuur.