

11.12.2014

VSLZH Positionspapier

Empfehlung zu den Führungsstrukturen der Volksschule „Geschäftsleitungsmodell“

Ausgangslage

„Produkt 7“ des kantonalen Projekts „Belastung – Entlastung im Schulfeld“ strebt grundsätzlich eine Entlastung der Schulleitungen durch Klärung und Stärkung der Kompetenzen an. Dies ist zielführend, denn die Analyse der aktuellen Situation hat gezeigt, dass im Bereich der administrativen und finanziellen Führung die Aufgabenteilung und Weisungsrechte im Dreieck Schulpflege-Schulleitung-Schulverwaltung nicht überall befriedigend geregelt sind. Häufig entstehen Doppelspurigkeiten, Leerläufe und Konflikte. Im Projekt „Belastung – Entlastung im Schulfeld“ ist man deshalb zum Schluss gekommen, dass Schulleitungen von möglichst vielen administrativen Aufgaben durch professionelle, gut ausgebildete Schulverwaltungen entlastet werden sollen.

Die konkrete Zuweisung und Abgrenzung von Aufgaben muss in den Organisationsstatuten der Schulen festgehalten werden. Kantonale Vorschriften zur Ausgestaltung der Strukturen, Aufgabenteilung und Kompetenzverhältnisse sind nicht vorgesehen, es sollen hingegen Empfehlungen erarbeitet werden, die sich an bewährten Modellen in den Schulen orientieren und konkrete Entlastungsvorschläge für Schulleitungen enthalten.

Die vorliegenden Empfehlungen wurden unter Federführung der Vereinigung des Personals Zürcherischer Schulverwaltungen VPZS von einer Projektgruppe erarbeitet, in der Vertretungen des Volksschulamtes des Kantons Zürich VSA, des Verbandes Zürcher Schulpräsidenten VZS und des Verbandes der Schulleiterinnen und Schulleiter des Kantons Zürich VSLZH Einsitz hatten. Die Empfehlung ist als Ergänzung zu den bereits bestehenden Unterlagen des VSA zu sehen.

Organisationsstruktur im Allgemeinen

Die Struktur einer Organisation umfasst grundsätzlich den Aufbau der Organisation und die Abläufe innerhalb der Organisation. Dabei geht es darum, wie die einzelnen Aufgaben- bzw. Arbeits-schwerpunkte, die in der Organisation anfallen, aufgeteilt werden und auf welcher hierarchischen Ebene sie eingegliedert sind. Strukturen organisieren (und reduzieren) Komplexitäten, indem sie die Entscheidungszusammenhänge eines Systems einschränken. Dabei werden nicht eindeutige Verhaltenserwartungen vorgegeben, sondern eine Bandbreite von Handlungsoptionen ermöglicht. Die Struktur hat dabei die Funktion, die Bandbreite der Handlungsoptionen so zu gestalten, dass die Gewährleistung einer optimalen Zielerreichung der Organisation gesteigert wird.

Die Aufbauorganisation ergibt sich als Ergebnis von Spezialisierung, Delegation und

Koordination. Sie spiegelt die Zerlegung und Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie die Koordination von Aufgaben und Aufgabenträgern. Mit der Ablauforganisation werden Aufgaben und Kompetenzen auf Organisationsinstanzen verteilt und Koordinationsverfahren bzw. -instrumente festgelegt. Schwerpunkt der Ablauforganisation ist es, den Arbeitsprozess in sachlicher (z.B. Arbeitsinhalt), in zeitlicher (z.B. Arbeitsfolge, Arbeitszeiten) und räumlicher (z.B. Festlegung der Arbeitsplätze) Hinsicht zu gestalten.

Organisationsstruktur in der Schule

Mit der Einführung des neuen Volksschulgesetzes waren die Gemeinden aufgefordert, ihre Strukturen zu überdenken und neu zu gestalten. Dabei ging es in erster Linie um eine Entflechtung der strategischen von den operativen Aufgaben. Die Organisationsstruktur der Schule wird im sogenannten Organisationsstatut festgelegt, wobei der Gesetzgeber einen weitreichenden Handlungsspielraum ermöglicht.

§43 VSG Abs. 1: Das Organisationsstatut regelt im Rahmen der kantonalen Gesetzgebung und der Gemeindeordnung die Kompetenzzuweisung und die Organisation der Schule innerhalb der Gemeinde. Jede Schule organisiert sich im Rahmen des Organisationsstatuts selbst.

Geschäftsleitungs- Modell

Die Anforderungen haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Sachverhalte sind unübersichtlicher und komplexer geworden. Das Arbeitsumfeld ist heute dynamischer, vernetzter und multikausal. Die Entwicklungen und die veränderten Anforderungen verlangen nach neuen Steuerungsformen. Diese Tendenzen werden durch das IOP-Führungskonzept im öffentlichen Sektor aufgenommen. Die Führungsgrundlagen müssen durch die Schwerpunkte Innovations- und Informationsmanagement, Organisatorische Gestaltung sowie das Personalmanagement ergänzt werden. Konkret bedeutet die Umsetzung eines solchen Konzeptes die Steigerung des Innovationsniveaus, eine Verbesserung der Informationstransparenz, die Flexibilisierung der Leistungserbringung sowie die Erhöhung der Motivation und Qualifikation bei den Mitarbeitenden.

Die öffentliche Verwaltung wird von diversen Bedingungsgrössen wie beispielsweise politisch-rechtliche, wirtschaftliche, sozio-kulturelle, technologische, personelle und institutionelle beeinflusst. Diese Rahmenbedingungen setzen eine Interaktion zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten, Anspruchsgruppen und Steuerungsebenen voraus.

Diese Interaktionsgruppen müssen sich gemeinsam die Kernfrage stellen, was die Institution heute und in Zukunft aus welchen Gründen tun will. Die „public value“ bzw. die Optimierung des gesellschaftlichen Wohls und der Werte der Öffentlichkeit kann nur mit einem gemeinsamen Zielkatalog erreicht werden.

In grösseren Schulen (-> Empfehlung: ab 2 Vollzeiteinheiten (VZE) Schulleitungspensum) ist daher eine zentrale Geschäftsleitung zur effektiven und effizienten Steuerung der Leistungserbringung zweckmässig. Diese Variante fördert eine Entscheidungs- und Machtansammlung, welche für eine ziel- und wirkungsorientierte Leistungserbringung sowie zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten und unerwünschten Schnittstellen innerhalb der Institution notwendig ist.

Die Geschäftsleitung in der öffentlichen Schule erarbeitet Entscheidungsgrundlagen zuhanden der Schulpflege und koordiniert die gesamte Aufgabenerfüllung im Auftrag der Schulpflege. Dabei fallen ihr folgende Kernaufgaben zu:

- Entwicklungsarbeit (ganzheitliche Schulentwicklung mit dem Ziel, eine gleichwertige Qualität in allen Schuleinheiten zu erreichen, bei gleichzeitiger Definition von Handlungsspielräumen für einzelne Schuleinheiten)
- Die Koordination und Verdichtung der Planungen der Schuleinheiten und Dienste

zu einer Gesamtplanung (rollende Planung)

- Die Erarbeitung von Richtlinien als Rahmen für „Massenverfügungen“ sowie Definition von Standardabläufen
- Die Leitung des Budgetierungsprozesses
- Die allgemeine Koordination mit dem Schulpräsidium, den Ressortvorstehern/Ausschüssen, der Schulleitungskonferenz, den Schuleinheiten, der Schul- und der Gemeindeverwaltung

Sie führt die gesamte Schule operativ und vereinigt dabei die pädagogischen und die nicht-pädagogischen Aufgabenbereiche. Die Geschäftsleitung verfügt, in Vertretung der Schulpflege und im Rahmen des Budgets und des übergeordneten Rechts, über alle Kompetenzen, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt. Darüber hinaus fällt sie Entscheide, die den Vollzug von Erlassen betreffen. Die Geschäftsleitung bereitet die Sitzungen der Schulpflege vor und trifft allenfalls Vorentscheidungen, im Sinne einer Auswahl aus verschiedenen Lösungsmöglichkeiten. Im Rahmen der ihr obliegenden Aufgaben und Kompetenzen ist die Geschäftsleitung gegenüber einzelnen Schuleinheiten und Diensten weisungsbefugt.

Die Geschäftsleitung in der öffentlichen Schule setzt sich zusammen aus einer Leitung des pädagogischen Aufgabenbereichs und einer Leitung des nicht-pädagogischen, d.h. vornehmlich administrativen Aufgabenbereichs.

Um eine möglichst konsequente Trennung der strategischen und der operativen Aufgabenerfüllung durchzusetzen, ist der Einsitz des Schulpräsidiums bzw. eines Mitglieds der Schulpflege in der Geschäftsleitung nicht anzustreben. In Schulen, in denen dem Schulpräsidium neben den strategischen Aufgaben auch die (operative) Rolle eines Rektors zukommt, kann dessen Einsitz in die Geschäftsleitung Sinn machen.

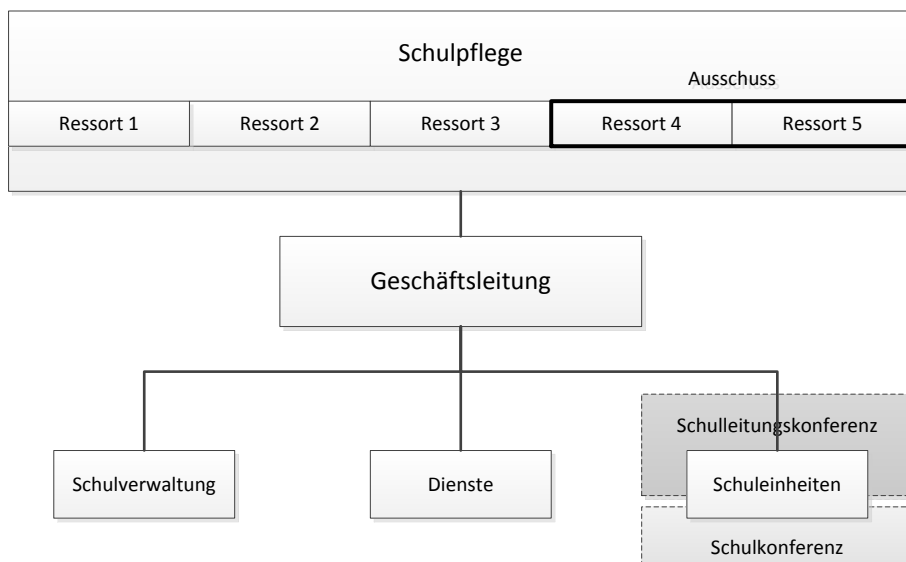
Die Geschäftsleitung entscheidet grundsätzlich einvernehmlich. Ist dies nicht möglich, entscheidet das Schulpräsidium.

Vorteile der Einführung eines Geschäftsleitungsmodells sind:

- Spezialwissen wird in der gesamten Organisation genutzt
- Koordination der Fachkompetenzen
- Kürzere Entscheidungswege
- Schneller Informationsfluss
- Hoher Professionalisierungsgrad
- Weitergehende Entlastung der Schulpflege

Die Anstellung für die Funktion als Geschäftsleitungsmitglied erfolgt kommunal und für das pädagogische Mitglied der Geschäftsleitung sobald als möglich im Rahmen einer kommunalen Erweiterung, für welche das Volksschulamt des Kantons Zürich VSA die Rahmenbedingungen erlässt.

Organigramm



Weitere Informationen und Rückfragen

Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Zürich
Mainaustasse 30
8034 Zürich
info@vslzh.ch