



Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Volksschulamt

Behörden führen Schulen

Grundlagen für Schulbehörden

01 Strategische Führung

02 Strukturelle Führung

03 Personalführung

04 Pädagogische Führung

05 Finanzielle Führung

Links

Behördenhandbuch

- Schulpflege → [Laienaufsicht - Milizsystem](#)
- Schulpflege → [Die Rolle der Schulpflegen in den geleiteten Schulen](#)

*Wir als
Schulbehörde
erwarten
Vorschläge von
der Schulleitung*



*Die Schulbehörde
ist das
Führungsorgan und
soll sagen, wohin es
gehen soll.*



*Wir als
Schulbehörde
wollen sagen,
wo's lang geht*



*Ich als
Schulleiterin
weiss, wohin sich
die Schule
entwickeln muss!*



*Wir als
Schulverwaltung
wissen, was in
der Schule
geschehen
muss!*



*Die Schulleitung
macht einfach,
ohne unser
OK...*



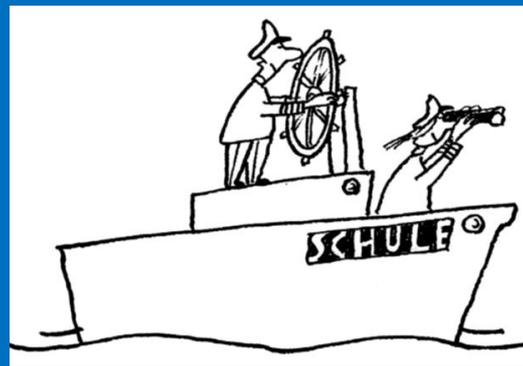
*Die
Schulbehörde
redet überall rein
und bestimmt
alles!*





Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Volksschulamt

01 Strategische Führung



strategisch ⇔ **operativ**

politisch ⇔ betrieblich

Grundsatzentscheide ⇔ Folgeentscheide

**Was bedeuten für Sie dieses Begriffspaar
im Umfeld der Schule?**

„Laien“ führen „Profis“ – geht das?

Übergeordnete Aufgaben der Schulpflege

- Politische Führung
- Vertretung der Schule gegen aussen
- Vollzug von Beschlüssen
 - der Bildungsdirektion, Gemeindeversammlung, evtl. des Gemeinderates
- Beschluss-Instanz und Einsprache-Instanz
- Leiten und beaufsichtigen der Schule



Aufgaben der SL gemäss VSG

§44:

1 Die Schulleitung ist für die administrative, personelle und finanzielle Führung und zusammen mit der Schulkonferenz für die pädagogische Führung und Entwicklung der Schule verantwortlich.

Die Schulleitung orientiert sich am Schulprogramm. Sie führt Besuche in den Klassen durch.

Aufgaben der SL gemäss VSG

§44:

2 Die Schulleitung hat insbesondere folgende Aufgaben:

a. in eigener Kompetenz:

1. administrative Führung der Schule,
2. personelle Führung sowie Beurteilung der Lehrpersonen und der übrigen Mitarbeitenden,
3. Zuteilung der Schülerinnen und Schüler zu den Klassen,
4. Festlegen der Stundenpläne,
5. Verwaltung der an die Schule zugeteilten Mittel,
6. Leitung der Schulkonferenz

b. unter Mitwirkung der Schulkonferenz:

1. Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Schule,
2. Festlegen von besonderen Unterrichts- und Organisationsformen wie Projektwochen, Klassenlager, Exkursionen

Die Herausforderung

Schulpflege:	Schulleitungen:
<ul style="list-style-type: none">• Ausreichend Kompetenzen abgeben	<ul style="list-style-type: none">• Gestaltungs- und Entscheidungsräume als Führungsperson wahren
<ul style="list-style-type: none">• dennoch genügend Kenntnisse über das Schulgeschehen haben	<ul style="list-style-type: none">• Rechenschaftslegung erlernen

Vier zentrale Elemente der strategischen Führung

Rahmenbedingungen

- Personal
- Struktur
- Finanzen

Routine

- Konzepte
- Prozessbeschreibungen

Ziele

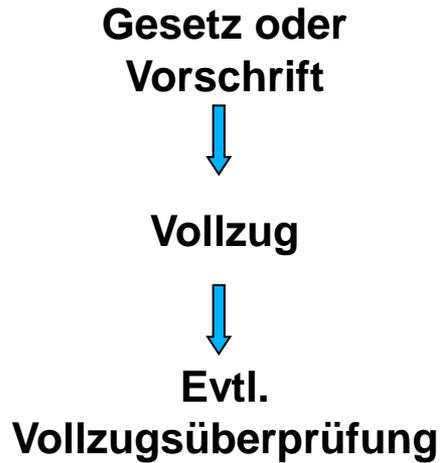
- Vision
- Leitbild
- strategische Ziele

Kontrolle

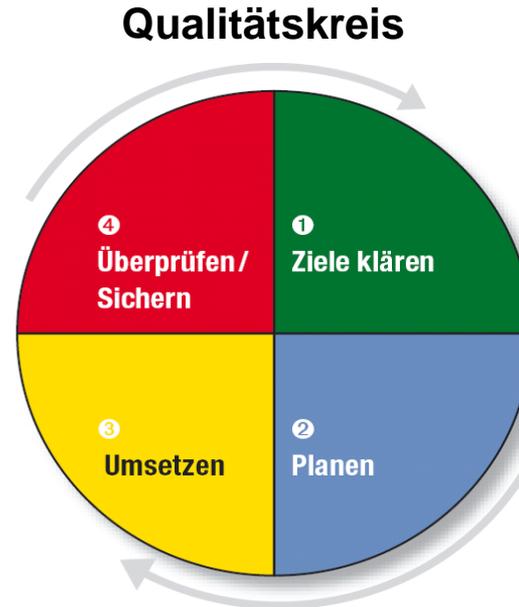
- Controlling:
Q-Ansprüche
Standards
- Datenfluss regeln

Steuerungsprinzipien

gestern



heute



Strategische Führung heisst...



Vorausschauen

Planen

Entscheiden

Kontrollieren

- **Schule als Ganzes im Fokus**
- **Spf. als Garant für lokale Passung und Verankerung**
- **Zukunftsorientierung, *den Blick auf die Zukunft richten***
- **Führen mit Zielsetzungen, *klare Ziele für die Organisation definieren***
- **Führen nach dem Ausnahmeprinzip «management by exception»**

Ebenen der Schulführung

Normative Schulführung

Allgemeiner Auftrag für die Organisation wird festgelegt und rechtlich formuliert, die Mittel werden bewilligt

(5- 8 Jahre, Vision/Leitbild, Legislaturziele)

Strategische Schulführung

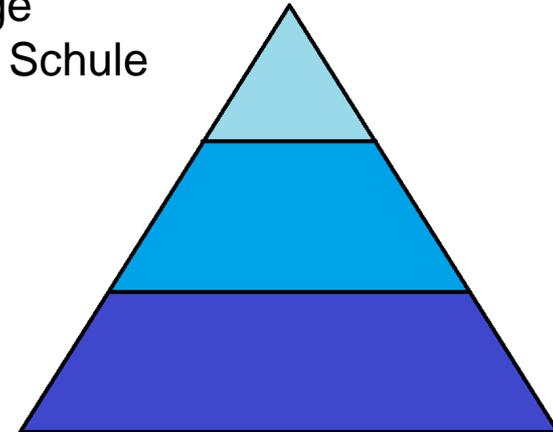
Leistungsauftrag/Schwerpunkte werden festgelegt, langfristige Zielvorstellung für die Entwicklung der Schule zu einer guten Schule

(3 -5 Jahre, Strategieplanung, Schulprogramm)

Operative Schulführung

Tägliche Führung und Aktionen, Ebene der Ausführung

(1 – 2 Jahre, Umsetzung)



Grundlagen strategischer Führung

Führungspyramide

z.B. Führung einer Schule

- Was wollen wir erreichen?

Bildungsauftrag
VSG
Leitbild Schule

Vision:
attraktive Schule

- Was ist unser Plan?

Strategie, politische Zielsetzungen,
Massnahmenplanung und
Finanzplanung

- Was machen wir wie, bis wann?

Voranschlag, Jahresrechnung,
Konzepte und Projekte (Umsetzungspläne)

Aufgaben der Schulführung

«**Doing the right things**»

politische Führung

→ Absicht und Orientierung

strategisch

Schulbehörde

«**Doing things right**»

betriebliche Führung

→ Handlung

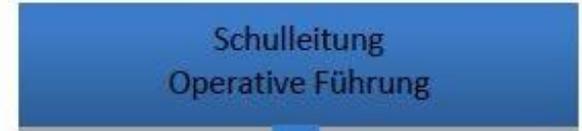
operativ

Schulleitung

Vereinfacht gesagt werden folgende Fragen beantwortet:



Was ist auf längere Sicht zu tun?
Welche Ziele sollen erreicht werden?
Welche Leistungen bieten wir?



Wie sind die Vorgaben zu erfüllen?
Wie erreichen wir die gesetzten Ziele?
Wie sollen wir die Leistungen erbringen?

Strategische – operative Aufgaben in der Schulführung

Strategisch: Schulbehörde

- Strategische Ziele festlegen
- Auftrag zur Umsetzung erteilen
- Teilziele und Massnahmenplan bewilligen
- Ressourcenbedarf und Umsetzungsplan entscheiden
- Umsetzung und Meilensteine begleiten
- Ergebnisse beurteilen, würdigen und abnehmen
- Reporting festlegen und Berichte entgegennehmen



Operativ: ausführende Organe

- Projektziele und Massnahmen beantragen
- Meilensteine definieren
- Terminplanung beachten
- Ergebnisse vorlegen
- Berichterstattung einrichten und umsetzen



Beispiel «Aufgabenteilung zwischen Schulpflege und Schulleitung»

Aufgabe	Behörde	Schulleitung
Pädagogische Führung	<ul style="list-style-type: none"> Gibt Rahmenvorgaben für das Schulprogramm (pädagogische und organisatorische Schwerpunkte) Legt die Form des Schulprogramms fest Genehmigt Schulprogramm Überprüft die Zielerreichung Initiiert die Erarbeitung des sonderpädagogisches Konzeptes und genehmigt dieses Entscheidet über externe Sonderschulung 	<p>(* zusammen mit Schulkonferenz)</p> <ul style="list-style-type: none"> Erarbeitet Schulprogramm* Fasst Umsetzungsbeschlüsse* Legt Jahresprogramm fest* Evaluiert die Jahresziele* Evaluiert das Schulprogramm* Arbeitet bei der Konzepterstellung mit, setzt sonderpädagogisches Konzept um Stellt Antrag für Sonderschulung (gem. Ablaufprozess)
Personalführung	<ul style="list-style-type: none"> Legt Grundsätze über die Personalführung fest Regelt die Aufgaben/Kompetenzen der Schulleitung bei Anstellungsprozess (Ablaufprozess) sowie Weiterbildung der Mitarbeitenden (evtl. Reglement) Stellt Personal ein und entlässt es Übernimmt in Krisensituationen die Führung (gegenüber VSA) Macht Gesamtpersonalplanung Ist verantwortlich für die Durchführung der MAB 	<ul style="list-style-type: none"> Ist verantwortlich für die Mitarbeiterführung vor Ort gemäss den mit der Schulpflege vereinbarten Aufgaben und Kompetenzen Führt jährlich ein Mitarbeitergespräch durch und vereinbart Ziele Informiert die Schulpflege frühzeitig bei Personalkonflikten Genehmigt Weiterbildungen Einzelner oder des Teams Ist Mitglied des MAB-Teams

Aufgabe	Behörde	Schulleitung
Schulorganisation	<ul style="list-style-type: none"> Teilt Schüler/innen der Schule zu Initiiert/erarbeitet Konzept für die Elternmitwirkung (ganze Gemeinde) und genehmigt dies Macht Budgetvorgaben Legt Budget der Gemeindeversammlung (oder dem Gemeinderat) vor Teilt die finanziellen Mittel den Schulen gemäss Finanzkompetenzen zu 	<ul style="list-style-type: none"> Teilt Schüler/innen der Klasse zu Sorgt für die Umsetzung, ist Hauptansprechperson für die Elternmitwirkung Erstellt Budget Verfügt über die zugeteilten Mittel Legt Rechenschaft über deren Verwendung ab
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> Ist verantwortlich für die Bereitstellung der Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> Wirkt mit bei der Planung Macht frühzeitig auf veränderte Bedürfnisse aufmerksam (Schülerzahlen, Schulentwicklung, zusätzliche Angebote etc.)

02 strukturelle Führung



Das Organisationsstatut als Führungs- & Qualitätssicherungsinstrument



Das Organisationsstatut als Führungs- & Qualitätssicherungsinstrument

- Das Organigramm legt die Schuleinheiten, die Ressorts und die Zusammenarbeitsgefäße fest. (Strukturklärung)
- Das Funktionendiagramm legt die Kompetenzen fest. Aufgaben und Kompetenzen sollten in einem sinnvollen Verhältnis stehen aber nicht alles was die Behörde entscheidet muss sie auch Vorbereiten.
- Wichtige Abläufe werden festgehalten. Das sind insbesondere Abläufe die sicherstellen, dass die Schulpflege über das nötige Steuerungswissen verfügt (Controllingprozesse). Aber auch Prozesse die immer wieder zu Konflikten geführt haben und deshalb einer Klärung bedürfen.
- Grundsatzpapiere, Konzepte zu bedeutenden Themen erarbeiten, die den Führungspersonen als Orientierung dienen.

03 Personalführung



Strategische Personalführung

Führungsgrundsätze

Beispiele:

- Wir stärken unserem Personal den Rücken
- Wir begegnen unserem Personal mit Respekt und Wertschätzung

Zielsetzungen

Beispiele:

- Unsere Mitarbeiter/innen sind den Anforderungen entsprechend aus- und weitergebildet
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen die Schulpflege als unterstützendes und verlässliches Gremium wahr

Führen der Schulleitenden

- Der/die direkte Vorgesetzte der SL ist in der Regel der/die Schulpräsident/in
- Er/sie ist zuständig für das jährliche MAB (mit Zielvereinbarungen) und führt regelmässig Liniengespräche durch (mind. 1 pro Quartal)
- Die Schulpfleger/innen haben (entsprechend ihren Zuständigkeiten) ein Weisungsrecht
- Für die Überprüfung der Arbeitszeit und den Erhalt von Steuerungswissen Zeiterfassung einrichten

04 Pädagogische Führung



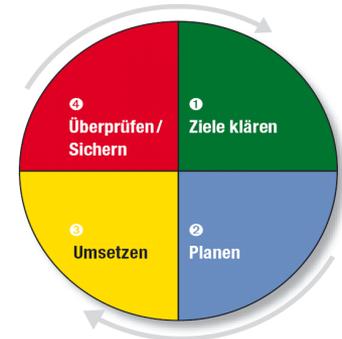
Aspekte der pädagogischen Führung

Im Zentrum steht der Grundsatz: Führen mit Zielen

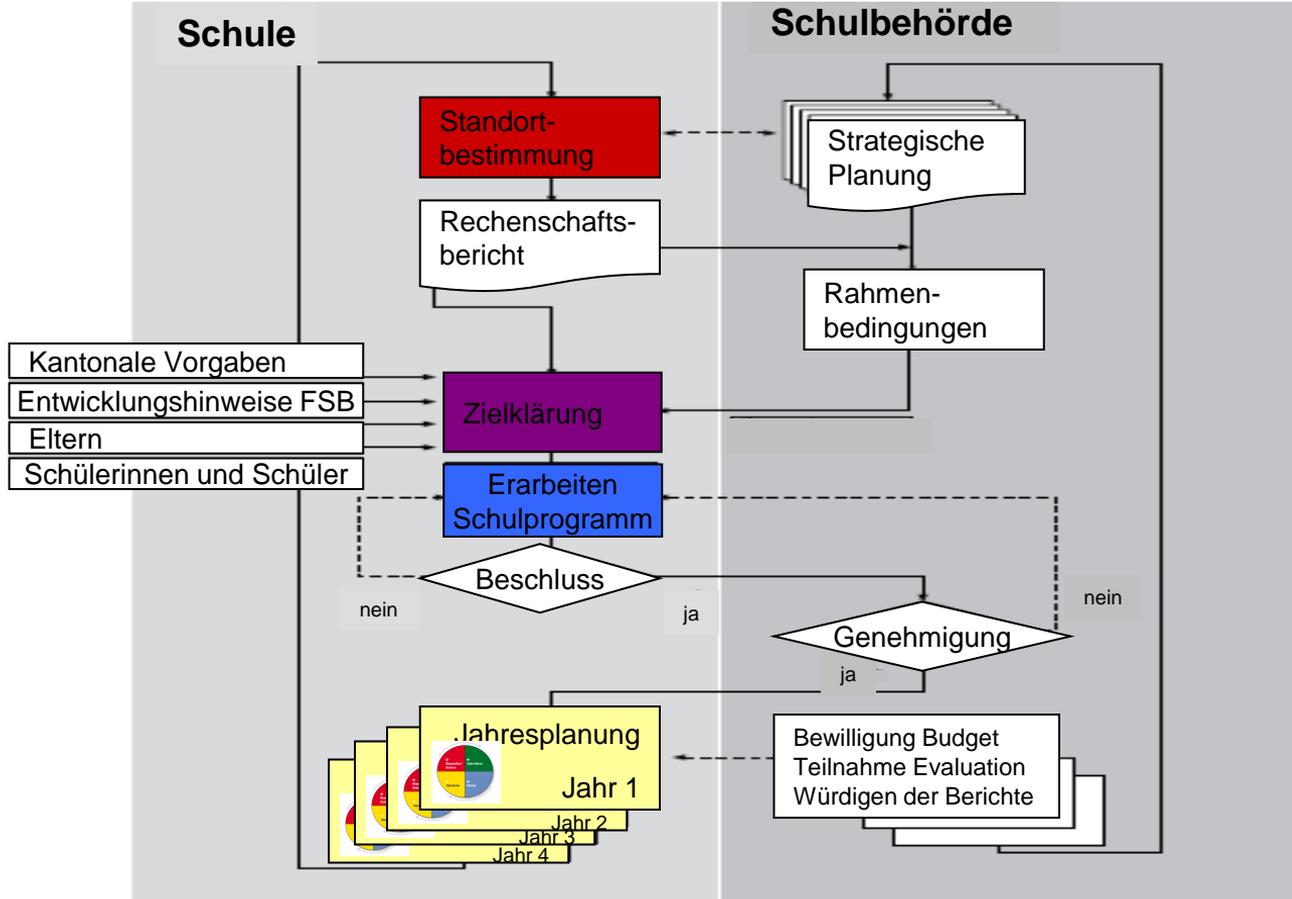
- Entwicklung und Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität im Rahmen der Schulprogrammarbeit

Für die Behörde gilt:

- Vorgaben, Controlling, Personalführung (MAB)
- Gestaltung der Zusammenarbeit



Schulprogramm



05 finanzielle Führung



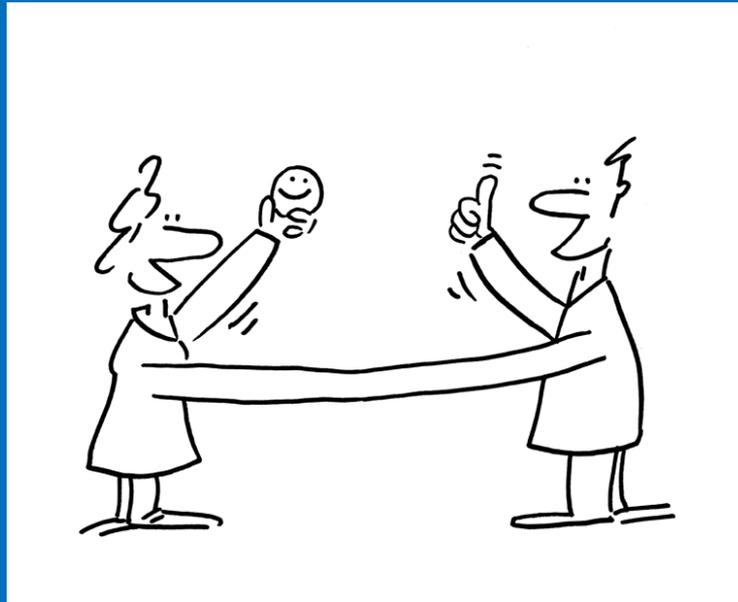
Aufgaben der Schulpflege

Finanzen

- Längerfristige Finanzplanung z.B. (FAP)
- Vorgaben für die Budgetperiode
- Definieren des Budgetprozesses (zeitliche Planung, Budgeteingaben, wer trifft bis wann welche Absprachen etc.)
- Genehmigung durch Gemeindeversammlung oder evtl. Gemeinderat
- Regelt die Finanzkompetenzen (inkl. Zuweisung der finanziellen Mittel)
- Überwacht die zweckmässige Verwendung der Mittel



Zusammenfassung



Die wichtigsten Führungsaufgaben

- Ziele setzen und vereinbaren, Strukturen festlegen
- Impulse geben, Prozesse initiieren, Initiativen fördern
- Beraten und unterstützen, Wege zeigen und bereiten
- Wahrnehmen und kontrollieren, evaluieren und anerkennen



Fazit

Die Zusammenarbeit zwischen der Schulpflege als Milizbehörde und der professionellen Schulleitung, kann nur funktionieren, wenn sie sich beidseitig als Führungsteam mit gemeinsamer Führungsverantwortung sehen, sich wertschätzen und ressourcenorientiert zusammenarbeiten.



Aufgaben der Schulpflege

- Führen durch Zielsetzung und geklärte Strukturen
- Schulpflege konzentriert sich auf Führungsaufgabe (Vorausschauen, Planen, Entscheiden, Kontrollieren)
- Schulpflege anerkennt ihre strukturellen Grenzen
- Schulpflege plant im Sinne von Richtungsweisung, nicht von Detailplanung

