



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

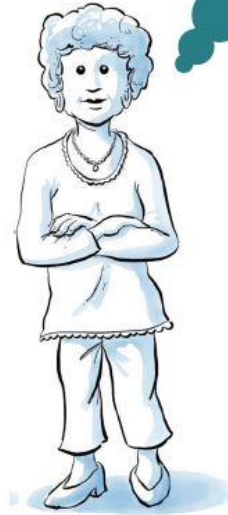
## Behördenhandbuch

- 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...*



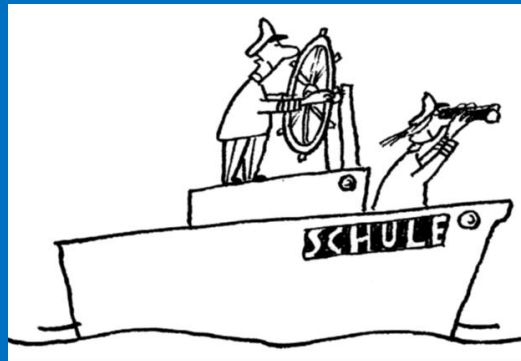
*Die  
Schulbehörde  
redet überall rein  
und bestimmt  
alles!*





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:

<sup>1</sup> 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"><li>• Ausreichend Kompetenzen abgeben</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestaltungs- und Entscheidungsräume als Führungsperson wahren</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• dennoch genügend Kenntnisse über das Schulgeschehen haben</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rechenschaftslegung erlernen</li></ul>

# Vier zentrale Elemente der strategischen Führung

## Rahmenbedingungen

- Personal
- Struktur
- Finanzen

## Routine

- Konzepte
- Prozessbeschreibungen

## Ziele

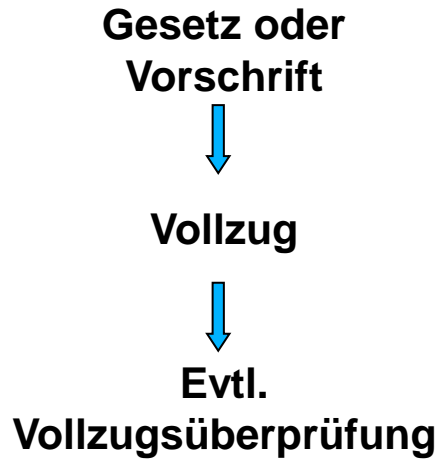
- Vision
- Leitbild
- strategische Ziele

## Kontrolle

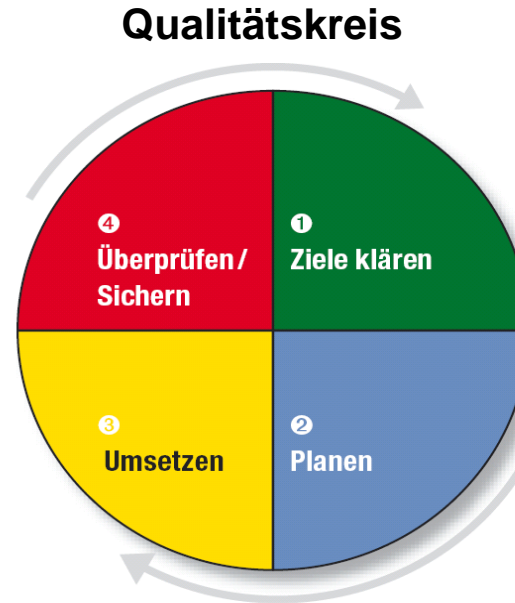
- Controlling:  
Q-Ansprüche  
Standards
- Datenfluss regeln

# 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**

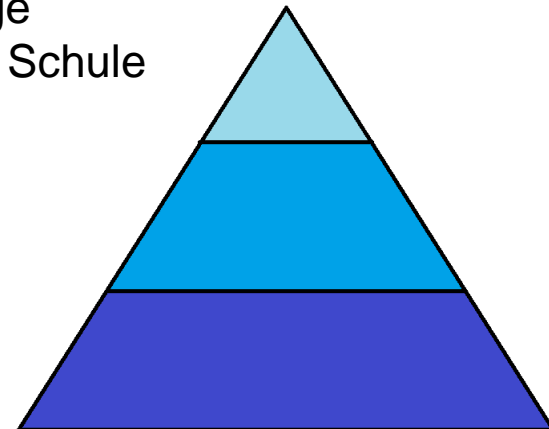
Leistungsauftrag/Schwerpunkte werden festgelegt, langfristige Zielvorstellung für die Entwicklung der Schule zu einer guten Schule

(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

- Was ist unser Plan?

Strategie, politische Zielsetzungen,  
Massnahmenplanung und  
Finanzplanung

- Was machen wir wie, bis wann?

Voranschlag, Jahresrechnung,  
Konzepte und Projekte (Umsetzungspläne)

Vision:  
attraktive Schule



# 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:

Schulpflege  
Strategische Führung



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

Schulleitung  
Operative Führung



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»



Volksschulamt  
19

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

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

# 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



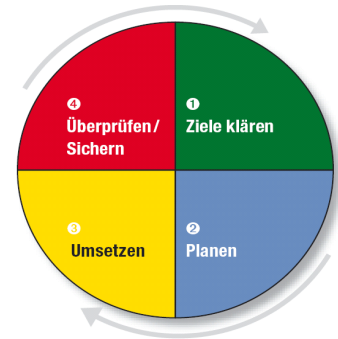
# Aspekte der pädagogischen Führung

Im Zentrum steht der Grundsatz: Führen mit Zielen

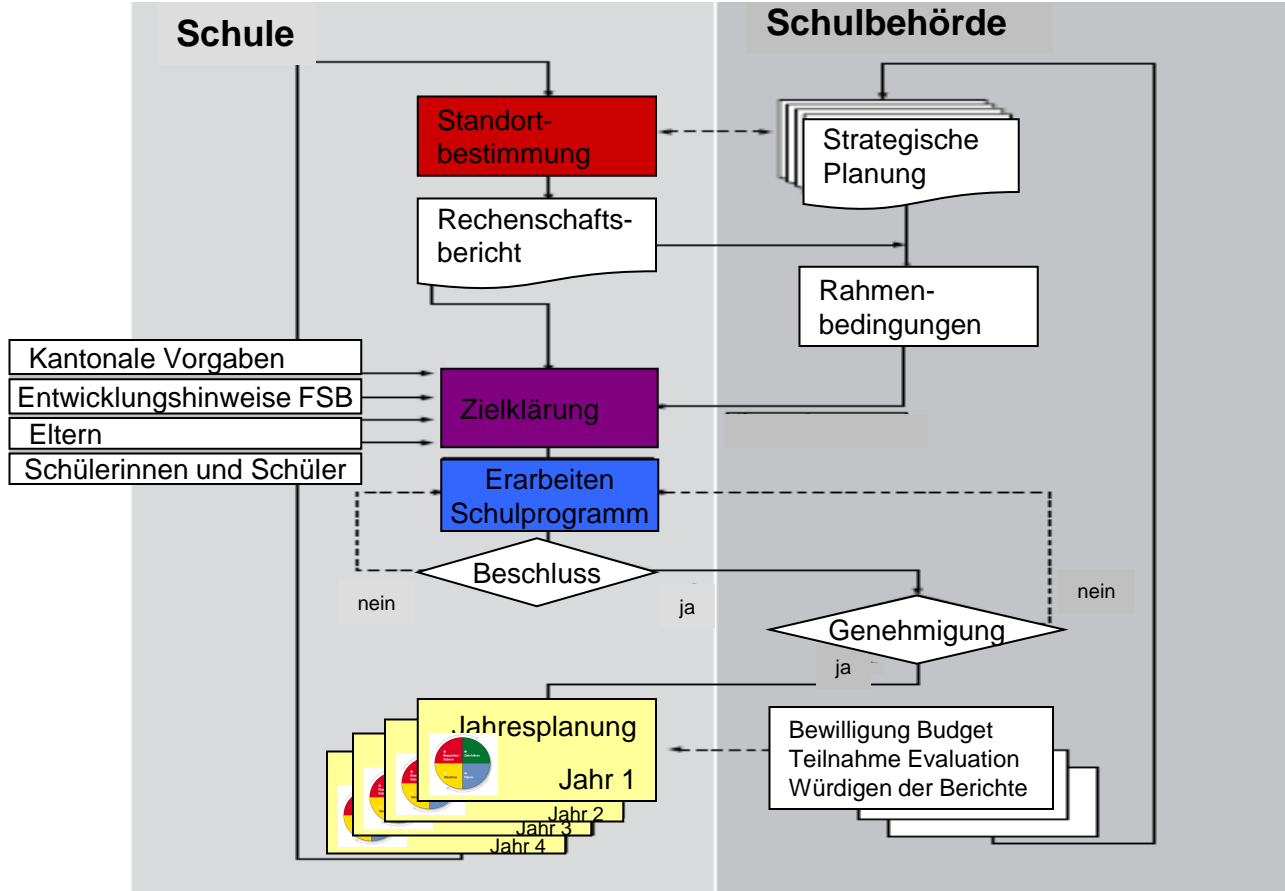
- Entwicklung und Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität im Rahmen der Schulprogrammarbeit

***Für die Behörde gilt:***

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



# Schulprogramm



# 05 finanzielle Führung



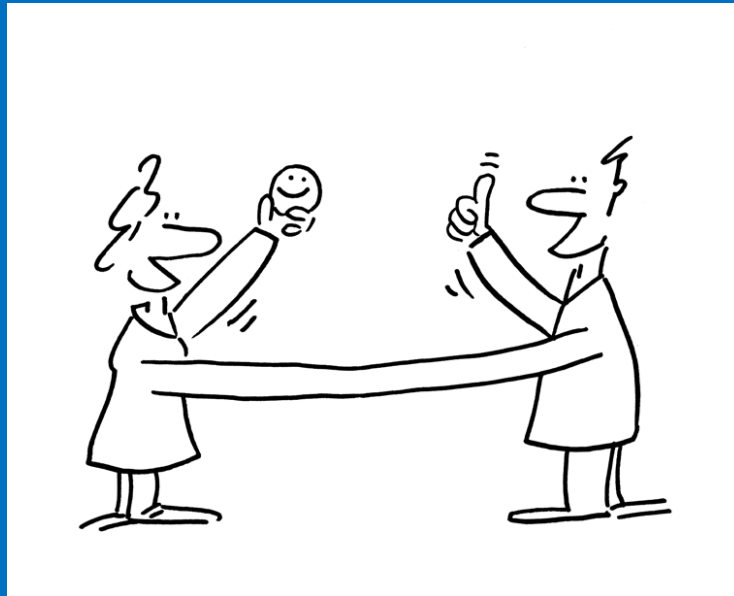
# Aufgaben der Schulpflege

## 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 zusammenarbeiteten.



# 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

