

DIE SCHULBEHÖRDEN DER ZUKUNFT

DIE SCHULBEHÖRDEN DER ZUKUNFT (November 2008)

Die Veränderungen in der Schule sind spürbar, die Schule muss auf den Wandel in der Gesellschaft reagieren. In diesem Spannungsfeld stehen die Schulbehörden, die einerseits gesetzliche Vorgaben umsetzen müssen, aber andererseits vor Ort auch einen gewissen Handlungsspielraum geniessen. Diesen Handlungsspielraum gilt es auszunützen, um eine qualitativ gute Schule zu gestalten. Die Behörden sind in diesen Bereichen speziell gefordert.

Der SGV möchte die Herausforderung annehmen und die Diskussion über die «Schulbehörden in Zukunft» lancieren. Der SGV-Vorstand hat sich an einer ersten Klausurtagung im September 2007 mit dieser Thematik befasst. Dabei ging er von zwei Zielsetzungen aus:

- Auseinandersetzung mit der künftigen Rolle der Schulbehörden und den daraus resultierenden Anforderungen
- Entwicklung verschiedener Organisationsmodelle für die Schulbehörden und Beurteilung ihrer Zukunftstauglichkeit.

ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE:

STICHWORTE ZUR IDEALEN SCHULORGANISATION:

- ideale Schulgrösse schaffen (600-1'000 Schüler), setzt ideale Gemeindegrösse voraus
- professionelle Führungsstrukturen
- Kompetenzen
- Ressourcen: Finanzen, Zeit, Räumlichkeiten
- Entwicklungspotential
- vollausgebaute Schulleitungen
- Geschäftsreglement mit klarem Anforderungsprofil für die Oberleitung der operativen Aufgaben (Gesamtleitung Schulleitungen, Leitung Schulverwaltung)
- Schulrat für strategische Führung
- schlanke Strukturen -> kleiner Schulrat = «Ausschuss für strategische Fragen»
- vernetzte Systeme
- Kompetenzregelung
- Autonomie, weniger Abhängigkeit von Politik und Milizsystem, sowie von der Finanzpolitik der politischen Instanzen
- Gestaltungsraum und Freiraum für Schuleinheiten (Globalbudget, Leistungsverträge, Zielvereinbarungen, externe Form von Evaluation)
- flexible Organisation vor Ort
- Eltern tragen mit
- Verhältnis Gemeinderat – Schulrat geprägt von Wohlwollen / Respekt
- Schulleitungen mit Kompetenzen
- Schulrat als «Sounding Board»

ENTWICKLUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE TÄTIGKEIT DER SCHULBEHÖRDEN

PÄDAGOGISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

- Weitere Reformschritte (HarmoS)
- Planungsaufgaben:
 - räumlich
 - personell
 - finanziell
- Grösse Schule
- Druck auf Professionalisierung – Wettbewerb mit Privatschulen
- alternative Formen
- freie Schulwahl
 - Ausbildung Lehrpersonen
- weniger Allrounder / -innen
- Diktat der Ausbildungsstätten
 - > Bedürfnisorientierung?

GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

- Heterogenität der Gesellschaft
 - > Heterogenität der Schüler
 - > Anforderungen an die Schule:
 - individuellere Lösungen
 - vielfältigere Problemstellungen für Schulbehörde
 - umfassende Betreuungs- und Erziehungsaufgabe
- demographische Entwicklung
 - rückläufige Schülerzahlen in ländlichen Räumen, Gefährdung von Schulstandorten
 - Ausrichtung auf Agglomerationen

POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

- Neuer Finanzausgleich im Kanton
 - > Druck auf Finanzen
- Internationaler Bildungswettbewerb, vorausschauen
 - > proaktiv oder reaktiv
- Forderungen nach freier Schulwahl
 - > Bildungsgutschein
- Schule als Standortfaktor
- Trägheit der Anpassung der Strukturen
- Denkweise in Einheitsgemeinden

RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

- Schulgesetzgebung zu eng gefasst bezüglich Strukturen
 - > nicht mehr umsetzbar
- Starre Rahmenbedingungen
 - behindern nötige Flexibilität
 - formale Vorgaben statt qualitative Vorgaben

FINANZIELLE RAHMENBEDINGUNGEN

- Neuer Finanzausgleich
 - finanzieller Druck
 - andere Anforderungen an die finanzielle Steuerung
- Neue Aufgaben erfordern mehr Mittel -> Verteilungskampf
- Druck auf starres Besoldungssystem
- Umsetzung Gleichstellungsartikel verursacht Mehrkosten

ZUKÜNFTIGE ANFORDERUNGEN AN DIE SCHULBEHÖRDEN

- strategisch denken
- Gesamtsicht, «Helikopter-Perspektive»
- Vernetzte Denkweise
- ausserhalb des operativen Betriebes stehen

- in Politik integriert sein
- etwas von Schule verstehen (Verständnis für die Funktion der Schule)
- bewusste Kommunikation
- ausgewogene Zusammensetzung
- Führungskompetenz Präsidium
- Wille zur aktiven Gestaltung

MÖGLICHE ORGANISATIONSMODELLE

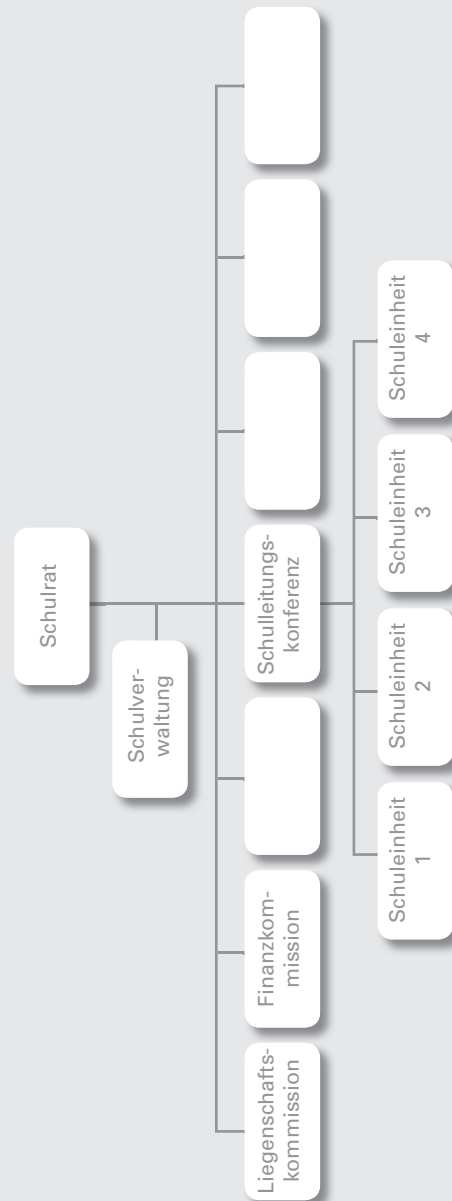
- Traditionelles Modell: Autonome Schulgemeinde
- Einheitsgemeinde mit strategisch und operativ tätigem Schulrat
- Einheitsgemeinde mit strategisch tätigem Schulrat
- Einheitsgemeinde ohne Schulrat

BEURTEILUNG DER ORGANISATIONSMODELLE

Der SGV-Vorstand ist sich bewusst, dass es neben den heute bestehenden Organisationsmodellen weitere, visionäre Modelle der Zukunft gibt. Der SGV-Vorstand wird sich an einer weiteren Tagung mit solchen Modellen befassen.

Zusammenfassung der Ergebnisse in der Übersicht pro Modell auf den folgenden Seiten.

MODELL A: TRADITIONELLES MODELL / AUTONOME SCHULGEMEINDE



WESENTLICHE ELEMENTE:

- Die strategischen Aufgaben liegen beim Schulrat als Ganzes.
- Jeder Schulrat ist zusätzlich im Rahmen des ihm zugeordneten Ressorts operativ tätig.
- Die operativen Kommissionen haben in ihrem definierten Bereich abschliessende Kompetenzen.

VORAUSSETZUNGEN:

- Den Ressorts entsprechende Fachkompetenzen im Schulrat
→ stark personenzentriertes Denken
- Vernetzung mit der/den partizipierenden Politischen Gemeinde(n)
- Vernetzung mit Schulgemeinde übergreifenden Zweckverbänden

VORTEILE / CHANCEN:

- Unabhängigkeit
- Schlanke Strukturen (→ Ressortsystem)
- Kürzere Entscheidungswege
- Fokus auf Schule (Schule im Mittelpunkt)
- Schule geführt (und nicht verwaltet)
- Organisationsform für gemeindeübergreifende Schulgemeinde
- Bei Fusionen optimale Grösse suchen/finden
- Chance für fusionierte Schulgemeinden
→ Vorlage für Zusammenschluss Politischen Gemeinden

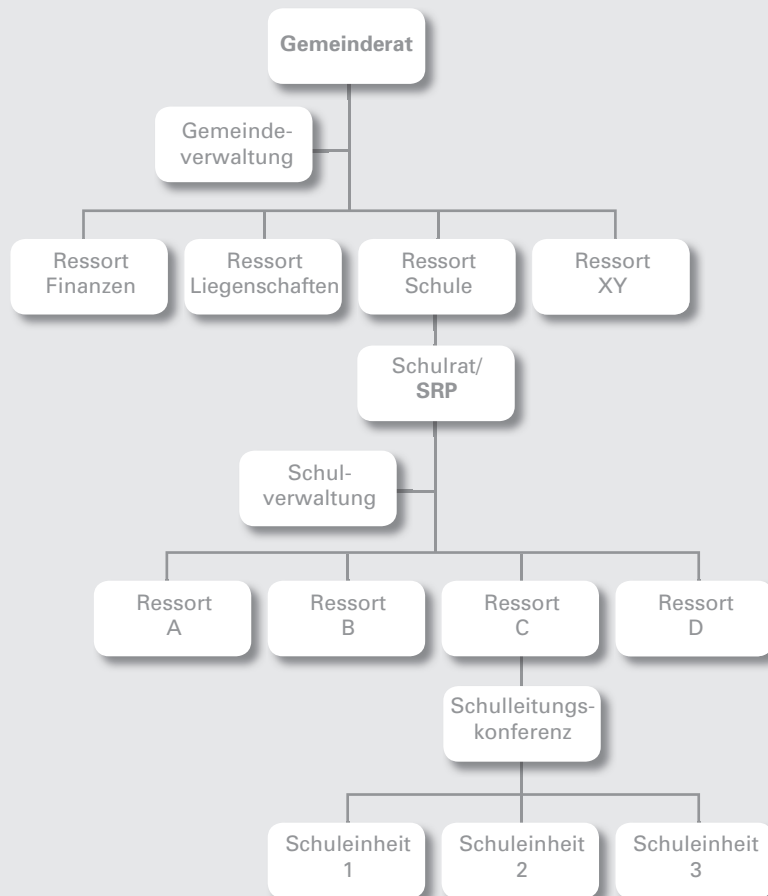
KRITISCHE PUNKTE / RISIKEN:

- Operative Tätigkeit durch «Laien» im Milizsystem
→ Inkompetenz einzelner Schulräte
- Nicht ausgewogenes Engagement im Schulrat
→ abhängig von einzelnen Köpfen
- Aufwändige Struktur
→ behördenintensiv
- Koordination mit politischen Gemeinden und Zweckverbänden aufwändig
- Anfällig auf Divergenzen Schulrat - Gemeinderat
- Braucht gewisse Grösse
- Stolpersteine für Realisierung (Fusion): nötige Strukturbereinigungen (Schulhausschliessungen)

FAZIT / EMPFEHLUNG:

- Zukunftstauglich, da anpassungsfähig
→ Modell kleinere und mittlere Gemeinden
- Geeignetes Modell für regionale Strukturverbesserungen aufgrund der demographischen Entwicklung
→ ermöglicht sinnvolle Fusionen über Politische Gemeindegrenzen hinaus ohne gleichzeitige Fusion der Politischen Gemeinde.

MODELL B: EINHEITSGEMEINDE MIT STRATEGISCH UND OPERATIV TÄTIGEM SCHULRAT



WESENTLICHE ELEMENTE:

- Schulrat erfüllt (bezüglich Schule) sowohl strategische wie operative Aufgaben
- Zwei gewählte Gremien auf strategischer Ebene
- Schulratspräsident im Gemeinderat
- Schulrat (für operative Aufgaben) in Ressorts gegliedert

VORAUSSETZUNGEN:

- Politische Gemeinde und Schulgemeinde sind deckungsgleich
- Hohe Anforderungen (fachlich, zeitlich) an Personen sowie an Anzahl Personen
- Minutiöse Kompetenzabgrenzung Gemeinderat – Schulrat – Schulleitung
- Klare Kompetenzregelung Ressortchef Schulrat – Schulleitung

VORTEILE / CHANCEN:

- Schule in Gemeindepolitik eingebunden
-> Verständnis für Schule
- Vernetzung Schulrat – Gemeinderat
-> Abbau Berührungsängste
- Breite Abstützung durch Volkswahl (Gemeinderat und Schulrat)
- Schulrat kann sich auf Kerngeschäft Schule konzentrieren
- Synergien in der Verwaltungsarbeit (Finanzen, Bau)
- Chance für Professionalisierung Schulratspräsident

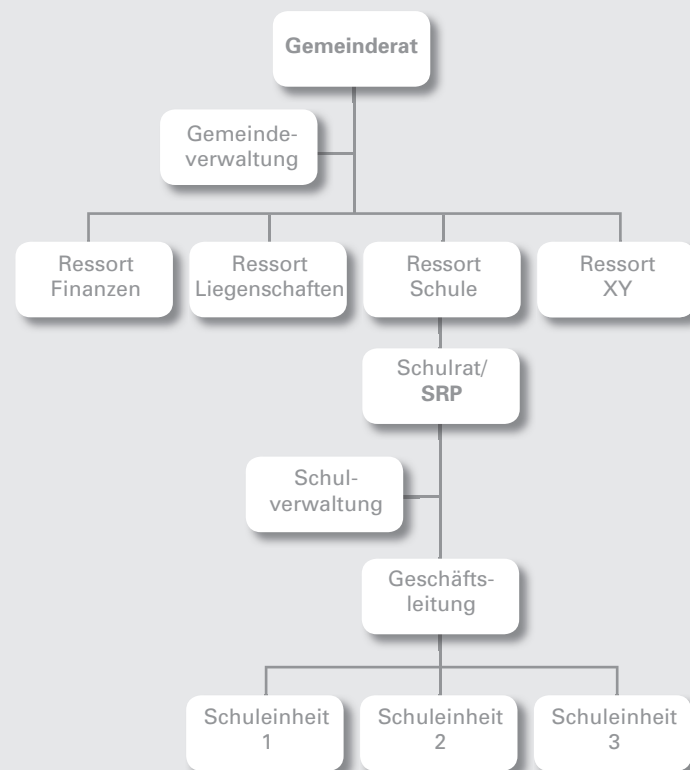
KRITISCHE PUNKTE / RISIKEN:

- Schwierige Abgrenzung der Kompetenzen
- Keine klare Trennung zwischen strategischer und operativer Ebene
- Strukturelle und finanzielle Führung sind aufgeteilt
- Hoher Koordinationsbedarf
-> System anfällig bezüglich Zuständigkeitskonflikte
- Verlust Unabhängigkeit der Schule
-> Gefälle Hierarchiestufe
- Gefährdung Milizsystem
-> Rekrutierung SRP im Teilpensum schwierig
- Sehr personenabhängig
- Abhängig von der politischen Kultur
-> Voraussetzung: gegenseitiges Vertrauen Gemeinderat – Schulrat
-> Gemeinderat beschränkt sich bezüglich Schule auf die strategischen Vorgaben

FAZIT / EMPFEHLUNG:

- Eher geeignet in grösseren Gemeinden
-> Professionalisierung Schulpräsidium
-> Support durch professionelle Verwaltung
- Als gewachsenes, kompliziertes und aufwändiges Modell nicht zukunftsträchtig

MODELL C: EINHEITSGEMEINDE MIT STRATEGISCH TÄTIGEM SCHULRAT



WESENTLICHE ELEMENTE:

- Schulrat wird vom Volk gewählt (Voraussetzung für Wahlkompetenz Lehrkräfte)
- Schulrat beschränkt sich daneben auf die strategischen Fragen und die Aufsicht
- Professionelle Geschäftsleitung, die sowohl die Schulleiter als auch das Schulsekretariat führt, die gesamten operativen Aufgaben, welche direkt die Schule betreffen

VORAUSSETZUNGEN:

- Geschäftsleitung mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet
- Kompetente Schulleitungen, die alle operativen Geschäfte im Zusammenhang mit dem Schulbetrieb abdeckt
- Saubere Aufgabenteilung

VORTEILE / CHANCEN:

- Klare Aufgabenteilung, klare Trennung strategische und operative Ebene
- Schulrat kann sich auf das Thema Schule konzentrieren Schulrat kann sich, befreit vom operativen Tagesgeschäft, auf seine strategischen Aufgaben konzentrieren
-> es können Visionen entwickelt werden
- Breite Abstützung Schulrat durch Volkswahl
- Kürzere Entscheidungswege, Entscheidungskompetenz im operativen Bereich basisnah
- Stärkung der Schulleitungen

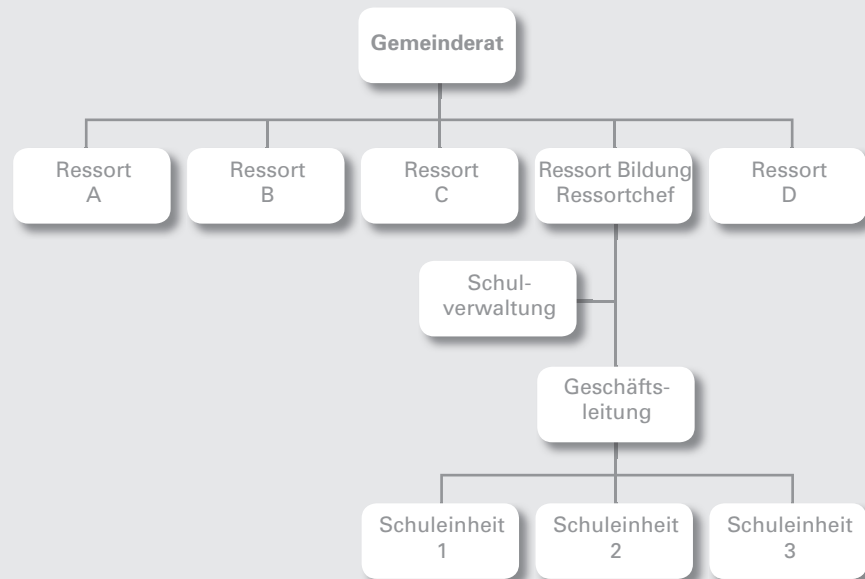
KRITISCHE PUNKTE / RISIKEN:

- Strukturelle und finanzielle Kompetenzen nicht deckungsgleich
- Vom Volk gewählter Schulrat ist politisches Gremium
-> Fachkompetenz? Fähigkeit strategisch zu denken? Führungskompetenz?
-> personenabhängig
- Hohe Anforderungen an Geschäftsleitung und Schulleitungen (zeitlich, fachlich)
-> Schulleiter sind z.T. noch nicht soweit, die volle operative Verantwortung zu übernehmen
- Volk kann beim operativen Geschäft (via Schulrat) nicht mehr mitreden
-> Stolperstein bei der Einführung (Volk gibt nicht gerne Kompetenzen ab)

FAZIT / EMPFEHLUNG:

- Gangbarer Weg, aber sehr personenabhängig
- Modell würde eher einen Schulrat als Fachgremium (vom GR gewählte Fachkommission) als ein vom Volk gewähltes politisches Gremium verlangen
-> mit den heutigen Gesetzesregelungen betreffend Lehrerwahlen jedoch problematisch
- In diesem Falle könnte der Schulrat gleich ganz abgeschafft und durch ein reines Fachgremium ersetzt werden

**MODELL D:
EINHEITSGEMEINDE OHNE SCHULRAT,
MIT PÄDAGOGISCHEM BEIRAT**



WESENTLICHE ELEMENTE:

- Verantwortliche Exekutive: Gemeinderat
-> Wahl Lehrkräfte
- Politisch verantwortlich für Schule: Ressortchef Bildung im Gemeinderat
-> ev. noch für andere Themen zuständig (z.B. Sport, Kultur, Jugend etc.)
- Übrige Aspekte Schule in anderen Ressorts (Finanzen, Bauten, Personal etc.)
- Dem Ressortchef Bildung steht eine (vom GR gewählte) pädagogische Kommission/Beirat aus Fachleuten beratend zur Seite für Schulentwicklung, Qualitätsentwicklung
- Der Ressortchef Bildung ist Vorgesetzter der für die operative Gesamtleitung zuständigen Geschäftsleitung (in kleineren Gemeinden direkt Vorgesetzter der operativen Schulleitung)

VORAUSSETZUNGEN:

- Einheitsgemeinde (Einzugsgebiet Schule stimmt mit politischer Struktur überein)
- Partizipation sichergestellt für Lehrkräfte
-> Konvente
Eltern
-> Elternforen
Kinder
->projektbezogene Partizipation
- Alle operative Aufgaben konsequent auf die operative Ebene (Geschäftsleitung bzw. Schulleitung) delegiert

VORTEILE / CHANCEN:

- Saubere Trennung strategische – operative Aufgaben
- Schlanke Strukturen, kurze Entscheidungswege, operatives Geschäft basisnah
- Professionalität auf allen Ebenen gewährleistet
- Fachkompetenz im Beirat gezielt nach Bedarf einsetzen
- Exekutive (Gemeinderat) voll in Strategie der Schule eingebunden
- Kompetenzen sind steuerbar

KRITISCHE PUNKTE / RISIKEN:

- Gefahr der «Verwaltungsmacht» / «Schattenherrschaft» der Geschäftsleitung
-> Vorrang der Politik in Frage gestellt
- Mitsprachemöglichkeiten der Bevölkerung werden kleiner
- Geringere emotionale Verankerung der Schule in der Bevölkerung
- Stolperstein für die Realisierung: Abschaffung einer Behörde, Wertschätzung?

FAZIT / EMPFEHLUNG:

- Als schlankes und effizientes Modell Zukunftslösung in grösseren Gemeinden
- Konsequente und gute Lösung, wenn Schulrat nicht mehr operativ tätig sein soll

PERSÖNLICHE NOTIZEN





Verband St. Galler Volksschulträger

Geschäftsstelle

Lukasstrasse 17
9008 St.Gallen
Telefon 071 245 52 01
Telefax 071 245 52 02
polenz@sgv-sg.ch
www.sgv-sg.ch