

## **Gemeinsames Ziel, geteilte Verantwortung**

**«Behörden, politische Gremien, Präsidien und vom Souverän gewählte Volksvertreter\*innen agieren im operativen Bereich einer Schule nur in Notsituationen».**

In den letzten Jahren hat sich die Trennung von strategischer und operativer Führung im Bildungswesen etabliert. Diese «Gewaltenteilung» ist die Voraussetzung für die Professionalisierung einer Schule. Doch wird dies in der Praxis gelebt? Die Unterscheidung der Aufgaben sorgt trotz Definitionen für Kopfzerbrechen.

### **Klare Rollenverteilung**

Wie können strategische und operative Aufgaben eindeutig den Schulbehörden resp. Schulleitungen zugeordnet werden? Alltagstaugliche Formen zu finden, ist offenbar nicht ganz einfach. Was ist die Aufgabe der Behörden, wenn sie ausschliesslich strategisch tätig sind? Auch Bedenken, den Bezug zur Basis oder die geschätzten flachen Hierarchien zu verlieren, stehen der Rollenverteilung teilweise im Weg. «Die Schulbehörde gibt die operative Verantwortung ab und nimmt ihre politische Verantwortung wahr. Im Gegenzug ist es Pflicht der Schulleitung, laufend über die wesentlichen Aspekte zu informieren».

### **Der Kanton als Richtungsweiser**

Die Rolle der Schulbehörde wird oft mit jener eines Verwaltungsrats verglichen – doch dieser Vergleich hinkt. Firmen sind in ihrer Strategie freier, denn der Kanton macht dem Bildungswesen als übergeordnete Stelle wesentliche Vorgaben. Schulen sind in der Pflicht, diese Richtungsentscheidungen umzusetzen – der Gestaltungsraum ist daher geringer, als es sich viele Behördenmitglieder bei ihrer Wahl wahrscheinlich erhofft haben.

### **Aufgaben der Schulbehörde**

Die Schulbehörde als politisches Organ ist verantwortlich für die politisch-strategischen Aufgaben der gesamten Schulorganisation. In einer professionellen Schulstruktur hat sie die Aufgabe, die Schulen in der Gemeinde oder der Stadt zu steuern und zu beaufsichtigen. Für den Vollzug von Gesetzen, Reglementen und Gemeindebeschlüssen setzt die Schulbehörde Kommissionen, Ressorts und Delegationen ein. Sie vertritt die Interessen der Bevölkerung und übernimmt die politische Verantwortung für die lokalen Schulen. Ausserdem sorgt die Behörde dafür, dass die Schule im Rahmen der übergeordneten Gesetzgebung zur Gemeinde oder zur Stadt passt. Die Schulbehörde entscheidet über Leitbilder, Schulprogramme, Qualitätsentwicklung und über deren Rahmenbedingungen. Sie ist verantwortlich für Liegenschaften und Unterhalt, Finanzen, Personal, Unterrichtszeiten oder Klassengrössen. Operative Führungsaufgaben werden je nach Organisationsstatuten an Schulleitungen delegiert.

### **Sinnvolles Vieraugenprinzip**

Die Aufteilung in politische und operative Aufgaben sorgt für eine gute Corporate Governance. Vier (oder ein paar mehr) Augen sorgen dafür, dass das bestmögliche Ergebnis entsteht: Die Schulleitung bearbeitet ein Thema aus ihrer fachlichen Perspektive, während die Schulbehörde den Vorschlag politisch überprüft. So werden Rollenverflechtungen verhindert, ein angemessener Umgang mit Risiken und Transparenz geschaffen sowie die Interessen aller Anspruchsgruppen gewahrt.