



Weisung des Stadtrats an den Gemeinderat

vom 1. Juni 2022

GR Nr. 2022/213

Motion von Dr. Jean-Daniel Strub und Rosa Maino betreffend Reorganisation der Schulbehörden als Fundament für eine zukunftsfähige Organisations- und Führungsstruktur der Städtzürcher Volksschule nach dem Grundsatz einer starken demokratischen Verankerung, Bericht

Am 31. Januar 2018 reichten Gemeinderat Dr. Jean-Daniel Strub (SP) und Gemeinderätin Rosa Maino (AL) folgende Motion, GR Nr. 2018/31, ein, welche dem Stadtrat am 5. Dezember 2018 überwiesen wurde:

Der Stadtrat wird beauftragt, dem Gemeinderat eine Vorlage zur Reorganisation der Schulbehörden in der Stadt Zürich vorzulegen, die das Fundament für eine zukunftsfähige Organisations- und Führungsstruktur der Städtzürcher Volksschule legt. Oberster Grundsatz dieser Reorganisation ist eine starke demokratische Verankerung der Volksschule in der Stadt Zürich. Zielsetzung ist es, die Funktionen und Kompetenzen der einzelnen Behördenebenen (Kreisschulbehörden, Schulpflege, Stadtrat) und die entsprechenden Führungs- und Aufsichtsstrukturen zu klären. Ebenso soll das Aufgabenportfolio der Kreisschulbehörden so ausgestaltet werden, dass die Funktion auch zukünftig für gewählte Mitglieder der Laienbehörde attraktiv und qualifizierend ist.

Für die Erarbeitung der Vorlage ist ein zweistufiges Vorgehen zu wählen: Bevor der Stadtrat eine entsprechende Weisung erarbeitet, soll ein per Losverfahren zusammengesetztes Gremium aus einer geeigneten Anzahl interessierter Einzelpersonen der Bevölkerung unter unabhängiger Führung Empfehlungen für die Grundpfeiler einer künftigen, am Grundsatz der demokratischen Verankerung orientierten Organisation der Schulbehörden in der Stadt Zürich verfassen. Diese Empfehlungen sind bei der Ausarbeitung der Vorlage zu berücksichtigen und dem Gemeinderat für die Beratung der Weisung vorzulegen. Sie haben aber keinen Beschlusscharakter. Das Gremium konstituiert sich selbst und soll Expertinnen und Experten zu den Beratungen beziehen können.

Begründung

Spätestens die Debatte rund um die Vorlage zur Reorganisation der Schulbehörden (VBE, Abschaffung der SK SsA) hat gezeigt, dass es im Bereich der Schulbehördenorganisation Überprüfungsbedarf gibt. Dieser betrifft unter anderem die Rolle der Laienbehörden, deren Kompetenzen und Zuständigkeiten in den letzten Jahren zunehmend eingeschränkt wurden. Im gleichen Zusammenhang gilt der Überprüfungsbedarf aber bspw. auch der Organisation der Schulkreise, den Schnittstellen zwischen der Verwaltung der Kreisschulbehörden und den gewählten Behörden oder der Rolle und den Aufgaben der zentralen Verwaltung im Schul- und Sportdepartement und des Schulamts. Die Debatte um die VBE hat zugleich gezeigt, dass die Anzahl involvierter Stellen, Gremien und Behörden sowie die unterschiedlichen Ebenen innerhalb der Parteien äusserst hoch ist und entsprechend Wege zu finden sind, wie diese verschiedenen Akteure mit ihren teils divergierenden Interessen in den Erarbeitungsprozess einbezogen werden können.

Der belgische Historiker David van Reybrouck und mehrere andere Autorinnen und Autoren haben jüngst darauf hingewiesen, dass das althergebrachte Losverfahren - also die Beteiligung zufällig ausgewählter Mitglieder der Gesamtbevölkerung, die sich für das Verfahren interessieren - eine nutzbringende und hilfreiche Ergänzung der selbstverständlich abschliessend zuständigen gewählten demokratischen Gremien darstellen kann. Die notwendige Reorganisation der Schulbehörden in der Stadt Zürich stellt aufgrund der komplexen Strukturen und der hohen Zahl Beteiligter ein Anwendungsgebiet dar, auf dem ein Losverfahren entscheidende Impulse für eine zukunftsfähige Ausgestaltung der Behördenstrukturen herbeiführen kann.

Hält der Stadtrat die Motion für nicht erfüllbar, entspricht er dem Begehren in anderer Form oder soll auf den Auftrag verzichtet werden, legt er dem Gemeinderat einen begründenden Bericht vor (Art. 131 Abs. 1 Geschäftsordnung des Gemeinderats, AS 171.100).

Der Vorsteher des Schul- und Sportdepartements hat mit Vertreterinnen und Vertretern der beiden Fraktionen, aus welchen die Motion stammt, vereinbart und dem Gemeinderat in Aussicht gestellt, dass die Motion mit einem begründenden Bericht umgesetzt wird. Der



2/2

nun innert bis 5. Juni 2022 erstreckter Frist vorgelegte Bericht zeigt neue mögliche Organisationsmodelle für die Schulbehörden der Volksschule auf, die in einem partizipativen Verfahren diskutiert und erarbeitet wurden.

Der Bericht soll nun die Grundlage für eine breite Diskussion sein und dem Gemeinderat die Möglichkeit bieten, mittels neuer Motionen die Leitplanken für das weitere Vorgehen zu setzen. Der Stadtrat wird aufgrund dieser Vorgaben in der Lage sein, konkrete Varianten und Vorschläge im Detail auszuarbeiten und dem Gemeinderat vorzulegen. Die vorliegende Motion ist dementsprechend abzuschreiben.

Dem Gemeinderat wird beantragt:

- 1. Vom Bericht «Reorganisation der Schulbehörden» (Beilagen) wird Kenntnis genommen.**
- 2. Die Motion, GR Nr. 2018/31, von Dr. Jean-Daniel-Strub (SP) und Rosa Maino (AL) vom 31. Januar 2018 betreffend Reorganisation der Schulbehörden als Fundament für eine zukunftsfähige Organisations- und Führungsstruktur der Stadtzürcher Volksschule nach dem Grundsatz einer starken demokratischen Verankerung wird als erledigt abgeschrieben.**

Die Berichterstattung im Gemeinderat ist dem Vorsteher des Schul- und Sportdepartements übertragen.

Im Namen des Stadtrats

Die Stadtpräsidentin
Corine Mauch

Die Stadtschreiberin
Dr. Claudia Cuche-Curti



Reorganisation der Schulbehörden

Begründender Bericht des Stadtrats

Motion GR Nr. 2018/31

Inhalt

1	Zweck des Berichts	4
2	Ausgangslage	5
2.1	Schulische Entwicklungen der vergangenen Jahre	5
2.2	Schulbehördenreorganisation von 2005	6
2.3	Schulbehördenreorganisation von 2017	7
2.4	Bedarf nach weiterer Organisationsentwicklung im Grundsatz unbestritten	7
2.5	Die Motion im Wortlaut	8
2.6	Erste inhaltliche Einordnung der Motion	9
2.7	Umsetzung mittels eines begründenden Berichts	9
3	Rechtliche Grundlagen	11
3.1	Rahmenbedingungen des kantonalen Rechts	11
3.2	Aktuelle Schulbehördenorganisation der städtischen Volksschule	13
4	Herausforderungen bei der Schulführung	16
5	Entwicklungen bei Schulbehördenorganisationen	19
5.1	Im Kanton Zürich	19
5.2	Ausserhalb des Kantons Zürich	21
5.3	Fazit der Entwicklungen im Kanton Zürich und in der Schweiz	23
6	Vorgehen und Methodik zur Erstellung des Berichts	24
6.1	Erstatten eines begründenden Berichts	24
6.2	Zwei Grossgruppenveranstaltungen mit Fokus auf Partizipation	24
6.3	Vor- und Nachbereitung, Konsolidierung der Ergebnisse	25
7	Ergebnisse / Modelle	26
7.1	Kernthemen und Vorgehen bei der Variantenentwicklung	26
7.2	Grundorganisation und Übersicht Organisationsvarianten	29
7.3	Organisationsvariante 1 Schulpflege mit unterstellten Kreisschulbehörden sowie Personalunion Schulpflege mit Präsidium Kreisschulbehörde	32
7.4	Organisationsvariante 2a Schulpflege mit unterstellten Kreisschulbehörden ohne Personalunion zwischen Schulpflege und Kreisschulbehörde, einstufiges Schulleitungsmodell	34
7.5	Organisationsvariante 2b Schulpflege mit unterstellten Kreisschulbehörden ohne Personalunion zwischen Schulpflege und Kreisschulbehörde, zweistufiges Schulleitungsmodell	37
7.6	Organisationsvariante 3a Schulpflege mit unterstellten Kreisschulbehörden mit Fokus Schulqualität, ohne Personalunion zwischen Schulpflege und Kreisschulbehörde, dreistufiges Schulleitungsmodell	40
7.7	Organisationsvariante 3b Schulpflege mit unterstellter Kommission Schulqualität, dreistufiges Schulleitungsmodell	44

7.8 Organisationsvariante 3c Schulpflege mit unterstellter Kommission Schulqualität, ohne Personalunion zwischen Schulpflege und der Kommission Schulqualität, zweistufiges Schulleitungsmodell	47
7.9 Organisationsvariante 4 Schulpflege ohne unterstellte Kreisschulbehörden oder Kommissionen, dreistufiges Schulleitungsmodell	50
8 Stellungnahme der ZSP	54
8.1 Allgemein	54
8.2 Weiterzuverfolgende Variante 1a	54
8.3 Bewertung der übrigen Varianten	55
8.4 Fazit	56
9 Würdigung Stadtrat	57
9.1 Einordnung der Ergebnisse durch den Stadtrat	57
9.2 Bewertung der Modelle	57
9.3 Weiterzuverfolgendes Modell	58
9.4 Weiteres Vorgehen	59
Abbildungsverzeichnis	60
Tabellenverzeichnis	61
Verzeichnis der Anhänge	62

1 Zweck des Berichts

Am 31. Januar 2018 reichten Gemeinderat Jean-Daniel Strub (SP) und Gemeinderätin Rosa Maino (AL) die Motion GR Nr. 2018/31 betreffend «Reorganisation der Schulbehörden als Fundament für eine zukunftsfähige Organisations- und Führungsstruktur der Städtzürcher Volksschule nach dem Grundsatz einer starken demokratischen Verankerung» ein. Die Motion wurde dem Stadtrat am 5. Dezember 2018 überwiesen.

Wie mit Vertreterinnen und Vertretern der beiden Fraktionen, aus welchen die Motion stammt, vereinbart und dem Gemeinderat in Aussicht gestellt, soll die Motion mit einem begründenden Bericht im Sinn von Art. 131 Abs. 1 Geschäftsordnung des Gemeinderats (GeschO GR, AS 171.100) umgesetzt werden. Der Bericht soll neue mögliche Organisationsmodelle für die Schulbehörden der Volksschule aufzeigen, die in einem partizipativen Verfahren erarbeitet wurden, und Grundlage für eine breite Diskussion bieten.

Dieser Bericht wird dem Gemeinderat hiermit – fristgerecht innert der coronabedingt gewährten Fristerstreckung bis 5. Juni 2022 – vorgelegt.

2 Ausgangslage

2.1 Schulische Entwicklungen der vergangenen Jahre

Die vergangenen Jahre waren von folgenden wichtigen schulischen Entwicklungen geprägt:

Zusammenwachsen von Unterricht und Betreuung

Bis etwa 2006 waren Unterricht und Betreuung weitgehend voneinander getrennt. Es gab wenig institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung. Mit Erlass der Verordnung über die geleiteten Volksschulen in den Schulkreisen der Stadt Zürich (Organisationsstatut, OS, AS 412.130) im Jahr 2006 wurde die Betreuung als Fachbereich der Schule verankert. Damit wurde die institutionelle Voraussetzung zur Einbindung der Betreuung in den Lebensraum Schule geschaffen. Die Betreuung wurde seither aufgrund der wachsenden Nachfrage stark ausgebaut. Damit hat sich auch die Führungsaufgabe der Schulleitungen gewandelt. Ab 2023 sollen in der ganzen Stadt flächendeckend Tagesschulen eingeführt werden, die Unterricht und Betreuung noch näher zusammenführen (GR Nr. 2021/161). Die Volksabstimmung darüber findet voraussichtlich am 25. September 2022 statt.

Schulische Integration

Im Volksschulgesetz vom 7. Februar 2005 (VSG, LS 412.100) ist das Prinzip der schulischen Integration verankert. Dieses verlangt, dass auch Schülerinnen und Schüler mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen wenn möglich in der Regelklasse unterrichtet werden. Der Grundsatz der Integration wurde in den vergangenen Jahren umgesetzt. In einem weiteren Schritt wird auf das Schuljahr 2022/23 das in den Regelschulen tätige Personal der Sonderschulen in die Regelschulen integriert (integrierte Sonderschulung in den Regelklassen).

Schulführung auf Ebene Schule

In der Gemeindeabstimmung vom 8. Februar 2004 wurde die definitive und flächendeckende Einführung von Schulleitungen an den städtischen Volksschulen beschlossen. Auf kantonaler Ebene wurden die Schulleitungen im VSG von 2005 verankert. Die stadtweite Einführung erfolgte auf Beginn des Schuljahres 2005/06. Damit erhielt die Schule eine lokale Leitungsstruktur. Mit der Einführung der Schulleitungen erfolgte ein «Musterwechsel von der basisdemokratischen Entscheidungskultur zu einer konsensorientierten Führungskultur».¹

¹ Iris Henseler Stierlin, Die Umsetzung des neuen Volksschulgesetzes in den öffentlichen Schulen des Kantons Zürich, Diss. Klagenfurt 2012, S. 28.

Schulführung auf Ebene Schulkreis und Stadt

Die Schulführung ist auch auf den Ebenen Schulkreis und Stadt komplexer geworden. Vor 25 Jahren bestand die Schule weitgehend aus dem Unterricht; sowohl die Inhalte als auch die zugehörigen administrativen Unterstützungsprozesse waren durch kantonale Vorgaben geregelt. Es bestand wenig Entscheidungsspielraum auf den Ebenen Schulkreis und Stadt. In den vergangenen Jahren hat sich dies geändert. Mit der Betreuung ist ein schulischer Fachbereich mit nur wenig inhaltlichen Vorgaben des Kantons entstanden und gewachsen – mit einem finanziellen Volumen von rund 120 Millionen Franken pro Jahr und entsprechendem Bedarf an Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen. Auch Planung, Steuerung und Überprüfung der sonderpädagogischen Massnahmen mit einem finanziellen Volumen von rund 130 Millionen Franken pro Jahr verlangen nach entsprechenden Strukturen. Auch im Bereich des Unterrichts hat sich die Aufgabenteilung zwischen Kanton und Gemeinden verändert. Der Gestaltungsspielraum und damit die Verantwortung der Gemeinden haben zugenommen, beispielsweise bei der Wahl der Lehrmittel sowie der IT- und übrigen Schulinfrastruktur.

2.2 Schulbehördenreorganisation von 2005

Im Jahr 2005 erfolgte eine grosse Anpassung der Schulbehördenorganisation. Sie schloss an die erwähnte, ein Jahr zuvor beschlossene flächendeckende Einführung der Schulleitungen an. Diese erforderte neben der Anpassung der schulinternen Organisation auch eine Anpassung der Behördenstrukturen. Insbesondere waren die Aufgaben der damaligen (heute als Kreisschulbehörden [KSB] bezeichneten) Kreisschulpflegen (KSP) im Hinblick auf die schrittweise Verantwortungsübernahme der Schulleitungen neu zu definieren. Namentlich sollten die Qualitätssicherung und -entwicklung im Zentrum der Aufsichtstätigkeit stehen. Die Aufsicht sollte sich damit zunehmend von der einzelnen Lehrperson auf die Schule als Ganzes verlagern.

Die entsprechende Änderung der Gemeindeordnung erfolgte mit der Volksabstimmung vom 5. Juni 2005. Die Mitgliederzahl der sieben KSP wurde aufgrund der Veränderung der Aufsichtstätigkeit von (je nach Schulkreis) 43 bis 51 Mitgliedern auf (einheitlich) 25 herabgesetzt. Dies unabhängig von der unterschiedlichen Grösse der Schulkreise. Auf gesamtstädtischer Ebene wurden die zweistufige Behördenorganisation mit Zentralschulpflege und Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz (PK) (heute Zürcher Schulpflege [ZSP]) aufgelöst und die Aufgaben der Zentralschulpflege auf die PK übertragen. Dies mit dem Ziel, Doppelspurigkeiten zu beseitigen und die Beschlussfassung in gesamtstädtischen Schulgeschäften zu beschleunigen und zu vereinfachen.

Zudem wurde eine Entflechtung von Aufgaben vorgenommen. Die Zuständigkeit der PK wurde auf die obligatorische Volksschule konzentriert. Für gemeindeeigene Angebote wurden zusätzlich drei Spezialbehörden geschaffen: die Schulkommission für die Fachschule Viventa, die Schulkommission Musikschule Konservatorium Zürich sowie die

Schulkommission für die Sonderschulen und weitere gesamtstädtische sonderpädagogische Angebote (SK SsA).

2.3 Schulbehördenreorganisation von 2017

Mit der Weisung «Schulamt, Ausrichtung der Schulbehördenorganisation auf die schulische Integration und Neuordnung des Verhältnisses von zentraler Schulpflege und Kreisschulbehörden, Änderung der Gemeindeordnung und von Erlassen des Gemeinderats» vom 21. September 2016 (GR Nr. 2016/317) beabsichtigten der Stadtrat und die damalige PK, das Verhältnis der städtischen Schulbehörden der Volksschule aufgrund der gewachsenen Anforderungen an die Steuerung der Volksschule insgesamt neu zu ordnen und damit einen Beitrag zu einer besseren Führung der städtischen Volksschule zu leisten. Das neue Gemeindegesetz vom 20. April 2015 (GG, LS 131.1) gab dazu den übergeordneten Rahmen.

Der Gemeinderat stimmte der Übertragung der politischen Verantwortung für die drei gemeindeeigenen Sonderschulen und die gesamtstädtischen sonderpädagogischen Angebote (Therapien) an die PK und der damit verbundenen Auflösung der SK SsA zu. Ebenso unterstützte er die vorgeschlagenen Massnahmen zur Stärkung der Führung auf Ebene Schulkreis (Ausgabenkompetenzen für Schulkreise, Rechtsgrundlage für die Übertragung von Aufgaben an Angestellte) sowie die Anpassungen bei den Behördenbezeichnungen (statt PK neu [Zürcher] Schulpflege [ZSP] und statt KSP neu Kreisschulbehörden [KSB]).

Demgegenüber verzichtete der Gemeinderat auf eine Unterstellung der KSB unter die ZSP. Das Verhältnis von ZSP und KSB sollte damit unverändert bestehen bleiben. Insbesondere sollte die Aufsicht der ZSP über die KSB nicht intensiviert werden und sollte der ZSP keine erweiterte politische Gesamtverantwortung für das städtische Volksschulwesen übertragen werden.

Die Stimmberechtigten stimmten der vom Gemeinderat zuhanden der Gemeindeabstimmung verabschiedeten Vorlage, die auf eine Änderung der GO abzielte, am 26. November 2017 zu. Die Änderung wurde auf den 1. August 2018 in Kraft gesetzt.

2.4 Bedarf nach weiterer Organisationsentwicklung im Grundsatz unbestritten

Obwohl gewichtige Änderungsvorschläge im Rahmen der Schulbehördenreorganisation von 2017 letztlich nicht umgesetzt wurden, ist der Bedarf nach einer darüber hinausgehenden Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen im städtischen Volksschulwesen heute weitgehend unbestritten. Die Vorstellungen darüber gehen aber auseinander. Die

vorliegende Motion Strub / Maino, GR Nr. 2018/31, sowie die weiteren parlamentarischen Vorstösse GR Nr. 2015/386 (Postulat, hängig) und GR Nr. 2017/201 (Motion, nicht überwiesen), die im gleichen Kontext ergingen, wurden denn auch inhaltlich recht unbestimmt abgefasst.

2.5 Die Motion im Wortlaut

Am 31. Januar 2018 reichten Gemeinderat Jean-Daniel Strub (SP) und Gemeinderätin Rosa Maino (AL) folgende Motion, GR Nr. 2018/31, ein:

«Der Stadtrat wird beauftragt, dem Gemeinderat eine Vorlage zur Reorganisation der Schulbehörden in der Stadt Zürich vorzulegen, die das Fundament für eine zukunftsfähige Organisations- und Führungsstruktur der Stadtzürcher Volksschule legt. Oberster Grundsatz dieser Reorganisation ist eine starke demokratische Verankerung der Volksschule in der Stadt Zürich. Zielsetzung ist es, die Funktionen und Kompetenzen der einzelnen Behördenebenen (Kreisschulbehörden, Schulpflege, Stadtrat) und die entsprechenden Führungs- und Aufsichtsstrukturen zu klären. Ebenso soll das Aufgabenportfolio der Kreisschulbehörden so ausgestaltet werden, dass die Funktion auch zukünftig für gewählte Mitglieder der Laienbehörde attraktiv und qualifizierend ist.

Für die Erarbeitung der Vorlage ist ein zweistufiges Vorgehen zu wählen: Bevor der Stadtrat eine entsprechende Weisung erarbeitet, soll ein per Losverfahren zusammengesetztes Gremium aus einer geeigneten Anzahl interessierter Einzelpersonen der Bevölkerung unter unabhängiger Führung Empfehlungen für die Grundpfeiler einer künftigen, am Grundsatz der demokratischen Verankerung orientierten Organisation der Schulbehörden in der Stadt Zürich verfassen. Diese Empfehlungen sind bei der Ausarbeitung der Vorlage zu berücksichtigen und dem Gemeinderat für die Beratung der Weisung vorzulegen. Sie haben aber keinen Beschlusscharakter. Das Gremium konstituiert sich selbst und soll Expertinnen und Experten zu den Beratungen beziehen können.

Begründung

Spätestens die Debatte rund um die Vorlage zur Reorganisation der Schulbehörden (VBE, Abschaffung der SK SsA) hat gezeigt, dass es im Bereich der Schulbehördenorganisation Überprüfungsbedarf gibt. Dieser betrifft unter anderem die Rolle der Laienbehörden, deren Kompetenzen und Zuständigkeiten in den letzten Jahren zunehmend eingeschränkt wurden. Im gleichen Zusammenhang gilt der Überprüfungsbedarf aber bspw. auch der Organisation der Schulkreise, den Schnittstellen zwischen der Verwaltung der Kreisschulbehörden und den gewählten Behörden oder der Rolle und den Aufgaben der zentralen Verwaltung im Schul- und Sportdepartement und des Schulamts. Die Debatte um die VBE hat zugleich gezeigt, dass die Anzahl involvierter Stellen, Gremien und Behörden sowie die unterschiedlichen Ebenen innerhalb der Parteien äusserst hoch ist und entsprechend Wege zu finden sind, wie diese verschiedenen Akteure mit ihren teils divergierenden Interessen in den Erarbeitungsprozess einbezogen werden können.

Der belgische Historiker David van Reybrouck und mehrere andere Autorinnen und Autoren haben jüngst darauf hingewiesen, dass das althergebrachte Losverfahren - also die Beteiligung zufällig ausgewählter Mitglieder der Gesamtbevölkerung, die sich für das Verfahren interessieren - eine nutzbringende und hilfreiche Ergänzung der selbstverständlich abschliessend zuständigen gewählten demokratischen Gremien darstellen kann. Die notwendige Reorganisation der Schulbehörden in der Stadt Zürich stellt aufgrund der komplexen Strukturen und der hohen Zahl Beteiligter ein Anwendungsgebiet dar, auf dem ein Losverfahren entscheidende Impulse für eine zukunftsfähige Ausgestaltung der Behördenstrukturen herbeiführen kann.»

Die Motion wurde dem Stadtrat am 5. Dezember 2018 überwiesen.

2.6 Erste inhaltliche Einordnung der Motion

Die Motion nimmt verschiedene Fragestellungen aus Weisung, Vernehmlassung und Gemeinderatsdiskussion zur Schulbehördenreorganisation (GR Nr. 2016/317), die in die Volksabstimmung vom 26. November 2017 mündete, auf. Sie beauftragt den Stadtrat, dem Gemeinderat eine Reorganisation der Schulbehörden vorzuschlagen, die «das Fundament für eine zukunftsfähige Organisations- und Führungsstruktur der Stadtzürcher Volksschule» legen soll. Inhaltlich steht dabei die Klärung der Funktionen und Kompetenzen von KSB, Schulpflege und Stadtrat sowie der entsprechenden Führungs- und Aufsichtsstrukturen im Vordergrund. Besondere Aufmerksamkeit ist der Rolle der lokalen KSB zu widmen, die gemäss Motion für die demokratische Verankerung der Volksschule entscheidend ist. Das Amt als Mitglied einer KSB (Nebenamt) soll weiterhin attraktiv und qualifizierend sein.

Da Anpassungen in der Organisation der Schulbehörden nur dann umgesetzt werden können, wenn sie von den verschiedenen Interessengruppen aktiv mitgetragen werden, fokussiert die Motion auch auf den Erarbeitungsprozess. Konkret soll ein «zweistufiges Verfahren» angewendet werden: In einem ersten Schritt sollen in einem partizipativen Prozess und unter unabhängiger Führung Empfehlungen für die Grundpfeiler einer künftigen Schulbehördenorganisation erarbeitet werden. In einem zweiten Schritt soll auf Basis dieser Empfehlungen eine Weisung erarbeitet und dem Gemeinderat vorgelegt werden.

2.7 Umsetzung mittels eines begründenden Berichts

Da die politischen Ansichten über die Weiterentwicklung der Schulbehörden auseinandergehen und bisher keine mehrheitsfähige Stossrichtung erkennbar ist, sucht die Motion neue Wege für den erforderlichen Meinungsbildungs- und Erarbeitungsprozess. Sie beschränkt sich aber auf inhaltlich allgemein formulierte Ziele. Wichtige Eckpfeiler sollten im partizipativen Prozess ja erst erarbeitet werden. Da zusätzlich auf kantonaler Ebene eine vom Regierungsrat Ende 2018 angestossene und vom Kantonsrat am 20. April 2020 verabschiedete Teilrevision des VSG² bei der Bearbeitung der Motion zwingend berücksichtigt werden musste, wobei der Regierungsrat die Ausführungsbestimmungen dazu erst am 21. Oktober 2020 festlegte, war eine vollständige Erfüllung der Motion durch Vorlage konkreter Anträge an den Gemeinderat innert zwei Jahren bis 5. Dezember 2020 unrealistisch.

Deshalb verständigte sich der Vorsteher des Schul- und Sportdepartements mit Vertreterinnen und Vertretern der Fraktionen, aus deren Reihen die Motion stammt, frühzeitig

² Siehe zu dieser Teilrevision hinten Kapitel 3.1.4.

darauf, die Motion mit einem begründenden Bericht im Sinn von Art. 131 Abs. 1 GeschO GR umzusetzen.

Dieser Bericht soll die Motion in den politischen Kontext der bisherigen Behördenreorganisationen einordnen, die rechtlichen und tatsächlichen Rahmenbedingungen aufzeigen und in einem partizipativen Verfahren neue Organisationsmodelle entwickeln, die Grundlage für eine breite Diskussion bieten. Dies, ohne bereits Details zu klären, wie dies bei einer Vorlage konkreter Anträge erforderlich wäre. Dieses Vorgehen entspricht dem in der Motion skizzierten ersten Schritt des Erarbeitungsprozesses, der mit der Verabschiedung des Berichts und dessen Diskussion im Gemeinderat abgeschlossen werden soll. Der Bericht soll als Grundlage für künftige Motionen mit klaren Konturen dienen, die im anvisierten zweiten Schritt in konkrete Anträge an den Gemeinderat münden.

Die Frist zur Umsetzung der Motion wurde vom Gemeinderat aufgrund der Corona-Pandemie in zwei Schritten bis 5. Juni 2022 erstreckt.

3 Rechtliche Grundlagen

3.1 Rahmenbedingungen des kantonalen Rechts

3.1.1 Allgemeines

Das kantonale Recht verlangt von allen politischen Gemeinden, die Aufgaben im Bereich der Volksschule wahrnehmen, als Spezialbehörde für die Volksschule eine Schulpflege (§ 54 GG).³ Es legt deren Aufgaben fest (§ 56 Abs. 1 GG insb. i. V. m. § 42 VSG). Die Aufgaben der Schulpflege richten sich nach der Schulgesetzgebung (§ 56 Abs. 1 GG); die Finanzbefugnisse werden in der Gemeindeordnung festgelegt (§ 56 Abs. 2 GG). In organisationsrechtlicher Hinsicht ist die Schulpflege als sogenannt eigenständige Kommission ausgestaltet (§ 56 Abs. 3 GG).

Gemeinden mit einem Gemeindeparlament dürfen überdies Schulkreise mit eigenen KSB einrichten. Dabei bestimmt die Gemeindeordnung, also die Verfassung der Gemeinde, wie die im kantonalen Recht festgelegten Aufgaben der Schulpflege auf die gesamtstädtische Schulpflege und die KSB verteilt werden (§ 57 GG).⁴

§ 13 VSG sieht schliesslich vor, dass der Regierungsrat für die Städte Zürich und Winterthur von den organisatorischen Bestimmungen des VSG abweichende Regelungen erlassen kann, sofern die besonderen Verhältnisse der Städte dies erfordern. Dies eröffnet für Zürich und Winterthur zusätzliche Gestaltungsspielräume. Davon wurde bislang jedoch nur vereinzelt Gebrauch gemacht.⁵

3.1.2 Schulpflege

Eine Schulpflege ist auch bei Gemeinden mit Schulkreisen zwingend erforderlich. Sie ist für das ganze Gemeindegebiet zuständig. Sie nimmt die Aufgaben gemäss Gemeindeordnung wahr (§ 57 GG).

Die Schulpflege ist notwendig durch die Stimmberechtigten zu wählen. Falls die Präsidentinnen und Präsidenten der KSB von den Stimmberechtigten des Schulkreises gewählt werden, ist es möglich, dass sich die Schulpflege aus diesen Präsidien zusammensetzt.⁶ Das führt zu einer personellen Verbindung von Schulpflege und KSB. Schulpflege und KSB können auch personell voneinander unabhängig ausgestaltet werden. In diesem Fall erfolgt die Wahl der Schulpflege-Mitglieder gesamtstädtisch.

³ Auch Schulgemeinden müssen zwingend eine Schulpflege haben. Diese nimmt dort (zugleich) die Funktion des Gemeindevorstands (Gemeindeexekutive) wahr.

⁴ Vittorio Jenni, Kommentar GG, § 57 N. 11.

⁵ Vgl. etwa Art. 28 Ausführungsbestimmung zur Verordnung über das Arbeitsverhältnis des Lehr- und Therapiepersonals der städtischen Volksschule (AVLT, AS 177.501), der gestützt auf § 13 VSG eine besondere Zuständigkeitsregelung für die beim Sportamt beschäftigten Schwimmerlehrpersonen enthält.

⁶ Vittorio Jenni, Kommentar GG, § 57 N. 8 und dort Fn. 13 sowie § 57 N. 14.

Die Präsidentin oder der Präsident der Schulpflege, also die Schulpräsidentin oder der Schulpräsident, muss zwingend dem Stadtrat angehören (§ 55 Abs. 2 GG). Damit sind Stadtrat und Schulpflege stets personell miteinander verbunden.

3.1.3 Kreisschulbehörden

Die KSB leiten und beaufsichtigen das Schulwesen ihres Schulkreises. Sie nehmen die Aufgaben gemäss Gemeindeordnung wahr (§ 57 GG).

Die KSB können als der Schulpflege grundsätzlich gleichgestellte oder der Schulpflege unterstellte Behörden ausgestaltet werden.⁷ Die Unterstellung der KSB ist erst seit 2018 möglich, als das neue GG vom 20. April 2015 in Kraft trat.

Als Wahlorgan der KSB und ihrer Präsidien kommen die Stimmberechtigten des Schulkreises, das Gemeindeparlament oder die Schulpflege in Frage.⁸

3.1.4 Neuerungen im kantonalen Volksschulrecht ab 2021

Am 20. April 2020 hat der Kantonsrat die bereits erwähnte Teilrevision des VSG verabschiedet. Diese wurde gestaffelt auf den 1. Januar 2021 bzw. 1. August 2021 in Kraft gesetzt. Die Teilrevision des VSG und die zugehörigen Verordnungsanpassungen bringen u. a. folgende Neuerungen:

- Mitarbeitendenbeurteilung:
Die Mitarbeitendenbeurteilung (MAB) der Schulleitungen obliegt wie bisher der Schulpflege bzw. in der Stadt Zürich den KSB (§ 42 Abs. 3 lit. d VSG). Die Beurteilung der Lehrpersonen sowie der übrigen schulischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist demgegenüber neu Aufgabe der Schulleitung im Rahmen der Personalführung (§ 44 Abs. 2 lit. a Ziff. 2 VSG). Das gilt auch für die damit zusammenhängenden Schulbesuche bei Lehrpersonen; solche «MAB-Besuche» durch Behördenmitglieder entfallen also vollständig.
- Schulbesuche:
Die Schulpflege bzw. in der Stadt Zürich die KSB führen (unabhängig von den MAB) weiterhin regelmässig Schulbesuche durch (§ 42 Abs. 2 VSG). Diese dienen der Aufsicht über die Schulen und sind auch in Zukunft ein zentrales Führungsinstrument. Hingegen muss nicht mehr wie bisher «flächendeckend» jede Lehrperson mit einem gewissen Mindestpensum jährlich besucht werden. Der Fokus der Schulbesuche liegt auf den Schulen als Ganzes, nicht auf einzelnen Lehrpersonen, weil die Personalführung Aufgabe der Schulleitung ist.
- Delegation von Aufgaben an Angestellte:
Die Aufgaben der Schulpflege bzw. der KSB, die an Angestellte delegiert werden dürfen, werden erweitert. Neu sind nur noch wenige Aufgaben nicht delegierbar (§ 42 Abs. 5 VSG).

⁷ Dazu im Einzelnen Vittorio Jenni, Kommentar GG, § 57 N. 11.

⁸ Vittorio Jenni, Kommentar GG, § 57 N. 14.

- Leitung Bildung:
Gemeinden mit mindestens drei Schulen können in ihrer Gemeindeordnung eine zusätzliche Stufe zwischen Behörde und Schulleitung einführen; diese steht den Schulleitungen und der Schulverwaltung oder nur den Schulleitungen vor und wird als «Leitung Bildung» bezeichnet (§ 43 Abs. 1 VSG). Der Leitung Bildung können Aufgaben der Schulpflege oder der Schulverwaltung übertragen werden (§ 43 Abs. 2 VSG). Eine Übertragung von Aufgaben der Schulleitung an die Leitung Bildung ist nicht zulässig.

Aufgrund dieser Teilrevision bestehen seit 2021 auch für die Stadt Zürich erweiterte Handlungsspielräume bei der Schulorganisation, die bei der letzten Schulbehördenreorganisation von 2017 noch nicht vorhanden waren.

3.2 Aktuelle Schulbehördenorganisation der städtischen Volksschule

3.2.1 Allgemeines

Die Grundsätze der städtischen Schulbehördenorganisation ergeben sich aus der Gemeindeordnung (§ 4 Abs. 1 GG). Die aktuelle Gemeindeordnung (GO, AS 101.100) wurde von den Stimmberechtigten am 13. Juni 2021 gutgeheissen und steht seit 1. Januar 2022 in Kraft. Die bisherige Schulbehördenorganisation der Volksschule wurde grundsätzlich unverändert in die neue GO überführt.⁹

Demnach ist die Volksschule der Stadt Zürich in sieben unterschiedlich grosse Schulkreise eingeteilt (Art. 7 GO). Sie verfügt damit über eine gesamtstädtische Schulpflege und sieben dezentrale KSB. Auch Zusammensetzung und Aufgabenteilung ergeben sich aus der Gemeindeordnung (Art. 100 ff. und 104 ff. GO).

Die aktuelle städtische Schulbehördenorganisation der Volksschule wird im Anhang vereinfacht bildlich dargestellt (Anhang I).

3.2.2 Schulpflege

Die ZSP ist die gesamtstädtische Schulpflege der städtischen Volksschule. Sie besteht aus den sieben Präsidentinnen und Präsidenten der KSB und der Vorsteherin oder dem

⁹ Eine wesentliche Änderung, die die neue GO – bedingt durch das neue GG vom 20. April 2015 – bringt, betrifft die interne Behördenorganisation. Für deren Festlegung (einschliesslich Erlass des Geschäftsordnungsrechts) sind die Behörden neu grundsätzlich selbst zuständig, soweit das kantonale Recht (insbesondere §§ 38 ff. GG) dafür Raum lässt. Der Gemeinderat kann also keine entsprechenden Vorgaben mehr erlassen. Die Aufgabenteilung zwischen der KSB als Kollegialorgan und dem KSB-Präsidium ergibt sich neu unmittelbar aus der GO (Art. 105 und 106). Im Übrigen obliegt die interne Behördenorganisation nach dem Gesagten den Schulbehörden selbst. Die erforderlichen Anpassungen auf Ebene Gemeinderat wurden diesem zusammen mit zwingenden Anpassungen an die VSG-Teilrevision vom 20. April 2020, insbesondere betreffend MAB, mit der Weisung GR Nr. 2021/264 unterbreitet. Der Gemeinderat hat der beantragten Änderungen am 2. Februar 2022 ohne inhaltliche Änderung zugestimmt. Die Referendumsfrist ist am 11. April 2022 unbenutzt abgelaufen.

Vorsteher des Schul- und Sportdepartements (VSS) als Schulpräsidentin oder Schulpräsident. Die Schulpräsidentin oder der Schulpräsident ist zugleich Mitglied des Stadtrats. Die Kompetenzen der Schulpräsidentin oder des Schulpräsidenten entsprechen im Schulbereich im Wesentlichen jenen der Stadtpräsidentin oder des Stadtpräsidenten. Sie oder er hat in der ZSP den Vorsitz sowie die Geschäftsleitung inne und übt die allgemeine Aufsicht über die städtische Volksschule aus; Letztere geht insbesondere mit umfassenden Informationsrechten einher (Art. 97 und 100 Abs. 1 GO). Im Übrigen ist die Schulpräsidentin oder der Schulpräsident den anderen ZSP-Mitgliedern innerhalb der Behörde grundsätzlich gleichgestellt. Alle ZSP-Mitglieder bekleiden ein Vollamt. Die oder der VSS wird als Stadratsmitglied gesamtstädtisch vom Volk gewählt (Art. 28 lit. b GO). Die übrigen ZSP-Mitglieder werden als Präsidien der KSB von den Stimmberechtigten des Schulkreises gewählt (Art. 28 lit. c i. V. m. Art. 1 GO).

Die ZSP sorgt für die einheitliche sowie rechtmässige und angemessene Anwendung der kantonalen und städtischen Vorschriften in den Schulkreisen und erstellt eine gesamtstädtische Schulplanung (Art. 101 Abs. 2 GO). In eigener Kompetenz ist sie unter anderem für die Koordination der Tätigkeiten der KSB, die Aufsicht über die städtischen Sonderschulen und gesamtstädtisch geführten Therapieangebote sowie den Erlass von Reglementen oder Ausführungsbestimmungen über das Volksschul- und Betreuungswesen zuständig (Art. 101 Abs. 3 GO). Zu verschiedenen Geschäften in Zuständigkeit des Stadtrats, welche die Volksschule betreffen, stellt sie diesem Antrag (Art. 103 Abs. 1 GO). Bei Geschäften des Gemeinderats wird das Antragsrecht ebenfalls via Stadtrat ausgeübt (Art. 103 Abs. 3 GO).

3.2.3 Kreisschulbehörden

Die KSB leiten und beaufsichtigen das Schulwesen ihres Schulkreises (Art. 105 Abs. 1 GO). Sie bestehen aus der jeweiligen Präsidentin oder dem jeweiligen Präsidenten im Vollamt (Vorsitz) und 24 nebenamtlichen Mitgliedern. Alle Mitglieder einschliesslich Präsidium werden von den Stimmberechtigten des Schulkreises gewählt (Art. 28 und 104 GO).

Die KSB sind unter anderem zuständig für die Aufsicht über die Schulen mit ihren Schulleitungen, Lehrpersonen, Betreuungsmitarbeitenden und weiteren Mitarbeitenden. In diesem Zusammenhang führen sie auch regelmässige Schulbesuche durch. Überdies sind die KSB für die Mitarbeitendenbeurteilungen (MAB) der Schulleitungen verantwortlich. Ferner sind die KSB zuständig für die Genehmigung von Führungsdokumenten der Schulen wie Leitbild und Schulprogramm (Art. 105 Abs. 2 GO).

Die Aufgabenteilung zwischen KSB-Präsidium und der Gesamtbehörde ergibt sich aus Art. 105 und Art. 106 GO. Die Delegation von Aufgaben an Angestellte ist im Rahmen des übergeordneten Rechts möglich (Art. 96 GO i. V. m. § 42 VSG).

3.2.4 Verhältnis von Schulpflege und Kreisschulbehörden

Die KSB handeln in ihrem Kompetenzbereich selbständig und sind dabei der ZSP nicht unterstellt. Die ZSP und die sieben KSB stehen damit hierarchisch im Wesentlichen auf gleicher Stufe. Die ZSP kann den KSB daher grundsätzlich keine einzelfallbezogenen Weisungen erteilen.¹⁰ Sowohl die ZSP als auch die KSB stehen in ihrem Kompetenzbereich grundsätzlich unmittelbar unter der politischen Aufsicht des Gemeinderats (Art. 57 lit. GO) und der kantonalen Aufsicht des Bezirksrats (§ 164 Abs. 1 GG) und der Bildungsdirektion (§ 164 Abs. 2 GG i. V. m. § 73 VSG).

3.2.5 Rechtlicher Gestaltungsspielraum für Neuorganisation

Im Rahmen des in Kapitel 4.1 skizzierten kantonalen Rechts kann die Stadt Zürich ihre Schulbehördenorganisation selbst festlegen. Die zentralen Bestimmungen gehören dabei in die Gemeindeordnung (§ 4 Abs. 1 GG). Wie dargelegt, eröffnen Neuerungen im kantonalen Recht seit 2018 (neues GG) bzw. 2021 (Teilrevision VSG) der Stadt Zürich einen erweiterten Gestaltungsspielraum.

Das gilt namentlich hinsichtlich Bestand und Grösse der KSB: Aufgrund der bisherigen Vorschrift, dass alle Lehrpersonen mit einem bestimmten Mindestpensum jährlich von einem Behördenmitglied besucht werden mussten, ergab sich eine Vielzahl von zwingend zu absolvierenden Schulbesuchen. Um dieses Mengengerüst zu bewältigen, war die Stadt Zürich bislang auf zahlreiche Behördenmitglieder angewiesen; aktuell sind es je Schulkreis, unabhängig von der Grösse des Schulkreises, 25 bzw. gesamtstädtisch 175 Behördenmitglieder. Die KSB waren bisher bereits aus diesem Grund faktisch unverzichtbar, obwohl das kantonale Recht sie nicht zwingend vorschreibt. Weil die «MAB-Besuche» von Behördenmitgliedern für Lehrpersonen nun aufgrund des übergeordneten Rechtes gänzlich entfallen sind und nicht mehr jede Lehrperson mit Mindestpensum besucht werden muss, wäre heute eine massgebliche Reduktion der Anzahl KSB-Mitglieder möglich. Sogar ein gänzlicher Verzicht auf die KSB wäre denkbar. So wird in der Stadt Winterthur künftig auf KSB verzichtet und stattdessen ein Organisationsmodell mit einer Schulpflege und mehrstufigem Schulleitungsmodell (mit einer Leitung Bildung pro Schulkreis) eingeführt. Die Stimmberechtigten der Stadt Winterthur haben diesem Vorhaben in einer Volksabstimmung am 26. September 2021 zugestimmt (vgl. Kapitel 5.1).

¹⁰ Möglich sind generelle Weisungen, namentlich im Rahmen von Reglementen und Ausführungsbestimmungen.

4 Herausforderungen bei der Schulführung

Nicht nur für die Schulbehörden ändert sich das Umfeld. Auch die Schulen wandeln sich, um mit den Herausforderungen von heute und morgen umgehen zu können. Dies stellt spezifische Anforderungen an die Organisation der Schulbehörden.

- Aufgabe der Schule:
Die Schulen haben eine komplexe Aufgabe in einem Umfeld mit diversen Anspruchsgruppen wie Schülerinnen und Schüler, Eltern, weiterführende Schulen und Ausbildungsbetriebe, Politik und Wirtschaft zu erfüllen. Die Aufgaben und Erwartungen an die Schulen sind teilweise widersprüchlich. So sollen die Schülerinnen und Schüler individuell gefördert sowie ihre Bildungschancen verbessert werden und soll die Bildungsgerechtigkeit gewährleistet sein. Weiter haben die Schulen einen gesetzlichen Auftrag, Schülerinnen und Schüler mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen – diese umfassen sowohl Beeinträchtigungen als auch Hochbegabungen – in den Regelklassen zu integrieren bei gleichzeitigem Selektionsauftrag.
- Weiterentwicklung der Schulen:
Die Schulen sind in einem permanenten Weiterentwicklungsprozess. Mit dem Lehrplan 21 wurde beispielsweise von dem auf «Wissen vermitteln» ausgerichteten Unterricht auf den «kompetenzorientierten Unterricht» umgestellt. Die Schulen werden sich auch in den nächsten Jahren weiterentwickeln. Mit dem durch die Corona-Pandemie bedingten Fernunterricht im Jahr 2020 hat die Digitalisierung in den Schulen eine Beschleunigung erfahren. Künftig wird das digital unterstützte Lernen unabhängig von Unterricht, Zeit und Ort an Bedeutung gewinnen. Schliesslich sollen bis zum Schuljahr 2030/31 in der Stadt Zürich die Tagesschulen flächendeckend eingeführt sein. In Tageschulen werden Unterricht und Betreuung durch pädagogische, organisatorische, personelle und räumliche Massnahmen zu einem pädagogischen Gesamtkonzept – dem Lebensraum Schule – verbunden. Das pädagogische Gesamtkonzept umfasst den Unterricht und für die Schülerinnen und Schüler in der Betreuung die Freizeitgestaltung. Die Schülerinnen und Schüler im Lebensraum Schule sollen neben dem formalen Unterricht ein vielfältiges Freizeitangebot mit diversen Erfahrungen im nonformalen (Freizeitskursen) und informellen Lernen (Freispiel) in Anspruch nehmen können.
- Interdisziplinäres Personal:
Um die oben geschilderten hohen Anforderungen an einen zeitgemässen, integrativen und individualisierenden Unterricht in vielfältigen Lerngruppen zu erfüllen, braucht es gut ausgebildetes Lehrpersonal. Dieses wird von Fachpersonal wie Therapeutinnen und Heilpädagogen, Deutsch als Zweitsprache (DaZ)-Lehrpersonen, Fachpersonen für die Begabungs- und Begabtenförderung, sozialpädagogisch ausgebildetem Personal und von angemessen qualifiziertem Assistenzpersonal unterstützt. In der Betreuung arbeiten für die Erfüllung der vielfältigen und künftigen Ansprüche Sozialpädagoginnen, Fachpersonen Betreuung, pädagogische Betreuungsassistenten, Köche, Leitungen Grossregenerierküchen, Verantwortliche Grossregenerierküchen sowie hauswirtschaftliche Betreuungsassistenten. Schliesslich stellen die Leitungen Hausdienst und Technik, die Assistenzen Hausdienst und Technik und

das Reinigungspersonal die funktionierende Infrastruktur sicher. Aus dem Gesagten ergibt sich, dass die Schulen multiprofessionelle Organisationen sind. Sämtliche Professionen arbeiten in einem filigranen Zusammenspiel für die erfolgreiche Schule.

– Rolle der Schulleitung:

Die Schulleitung ist verantwortlich für das Funktionieren dieses filigranen Zusammenspiels. Zusammen mit der Leitung Betreuung und der Leitung Hausdienst und Technik bildet sie das Leitungsteam. Der Schulleitung direkt unterstellt ist das Lehrpersonal. Die Leitung Betreuung führt das Betreuungspersonal und die Leitung Hausdienst und Technik das Personal für den Unterhalt der Infrastruktur. Die Führungsfunktion der Schulleitung in der multiprofessionellen Organisation Schule ist komplex, und die Führungsspanne ist gross. Sie umfasst sowohl die personelle als auch die pädagogische Führung. Um beide Führungsaspekte zu vereinen, haben erfolgreiche Schulleitungen eine Vision. Sie prägen die Kultur ihrer Schule, und sie sorgen für effiziente Strukturen. An der Vision richtet sich das pädagogische Gesamtkonzept aus, das von der Schulkonferenz (Konferenz des gesamten Schulpersonals) erarbeitet und von der Schulleitung umgesetzt wird. Die umsichtige Personalführung ist Voraussetzung für die Umsetzung der pädagogischen Vorgaben. Schliesslich werden die Führungsansprüche an die Schulleitung durch die finanzielle Führung der Schule komplettiert. Zur finanziellen Führung gehört der effektive Einsatz der Mittel aus dem Globalkredit. Mit diesen Mitteln werden beispielsweise Lehrmittel und Unterrichtsmaterial beschafft, Schulanlässe wie Klassenlager und Projektwochen finanziert oder spezielle Aufgaben entschädigt. Schliesslich ist die Schulleitung für das Qualitätsmanagement verantwortlich. Schulleitungen müssen für ihre anspruchsvolle, vielseitige Funktion sehr gut qualifiziert und belastbar sein. Nebst ihrer abgeschlossenen Ausbildung als von der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) anerkannte Lehrperson oder anderer qualifizierender Ausbildung sowie Berufs- und Führungserfahrung verfügen die Schulleitungen über das CAS (Certificate of Advanced Studies) «Führen einer Bildungsorganisation».

So wie sich die Schulen und die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Schulleitungen für die operative Schulführung (siehe Kapitel 3.1.4) verändert und weiterentwickelt haben, verändern sich die Aufgaben der Schulbehörden. Für die Qualitätsentwicklung und -sicherung der Schulen ist die Schulleitung verantwortlich. Entsprechend ist die Schulbehörde für die institutionelle Schulaufsicht zuständig. Es geht demnach nicht darum, dass die Schulbehörde mit Unterrichtsbesuchen die Unterrichtsqualität einer einzelnen Lehrperson überprüft. Vielmehr soll sie sich mit Schulbesuchen ein Bild machen, wie das Betriebskonzept bzw. das Schulprogramm (Entwicklungsplan) einer Schule (zum Beispiel Integration, Begabungs- und Begabtenförderung, Zusammenarbeit Unterricht und Betreuung, Gestaltung der Mittagspause in Tagesschulen, schulergänzende Betreuung) umgesetzt und gelebt wird. Aufgrund der Schulbesuche, der Berichterstattung der Schulleitung mit Jahresbericht, des Qualitätsberichts, der Berichte und der Beurteilung der kantonalen Fachstelle für Schulbeurteilung und weiterer Instrumente kann und soll die Schulbehörde Hinweise für das Schulprogramm, welches die mittelfristigen

Ziele der Weiterentwicklung der Schule beschreibt, geben. Die Umsetzung des Schulprogramms wird von der Schulbehörde überprüft. Somit schliesst sich der Kreislauf von Aufgaben erteilen und deren Umsetzung überprüfen auf der institutionellen Ebene.

5 Entwicklungen bei Schulbehördenorganisationen

5.1 Im Kanton Zürich

Mit den in Kapitel 3.1.4 dargestellten Änderungen im kantonalen Volksschulrecht haben die Gemeinden mehr Autonomie bei der Gestaltung ihrer Schulorganisation erhalten. Es können nun wesentlich mehr Aufgaben der Schulpflege delegiert werden. Mit der neu geschaffenen Führungsrolle Leitung Bildung können überdies Führungsmodelle entwickelt werden, die sowohl die Schulpflege als auch die Schulleitungen gezielt entlasten. Die Erhöhung der Anforderungen und Komplexität der Volksschule fordert gleichzeitig das Milizsystem heraus. Mit der Entlastung der Schulbehörde von operativen Aufgaben wird deshalb die Miliztauglichkeit erhalten und gefördert. Wie die nachfolgende Übersicht zeigt, haben bereits die meisten der grösseren Zürcher Gemeinden diesen Gestaltungsspielraum genutzt und Leitungen Bildung eingesetzt. Inwieweit sich die Aufgabendelegation und die damit verbundene Entlastung der Schulpflege künftig auf deren Grösse (Anzahl Mitglieder) auswirken wird, bleibt abzuwarten.

Gemeinde	Einwohnernde (31.12.21)	Schulstufen	Anzahl Mitglieder Schulpflege inkl. Präsidium	Leitung Bildung	Inkl. Leitung der Bereiche		
					Schulverwaltung	Betreuung	Pädagogische Dienste
Uster	35 508	Primar	13	Ja	Ja	Ja	Ja
Dübendorf	30 492	Primar	9	Ja	Ja	Ja	Ja
Dietikon	28 031	Primar	17	Ja	Nein	Nein	Nein
Wetzikon	25 451	Primar/Sek	13	Ja	Nein	Nein	Ja
Wädenswil	24 931	Primar	11	Nein	-	-	-
Horgen	23 288	Primar/Sek	9	Nein	-	-	-
Bülach	22 190	Primar	9	Ja	Ja	Ja	Ja
Opfikon	20 964	Primar	7	Ja	Ja	Ja	Ja
Kloten	20 716	Primar/Sek	11	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabelle 1: Übersicht Leitungen Bildung bei Zürcher Gemeinden mit mehr als 20 000 Einwohnerinnen und Einwohnern

Obwohl bei der Übersicht neun der elf grössten Gemeinden des Kantons Zürich aufgeführt sind, kann daraus nicht ohne weiteres abgeleitet werden, dass in der Stadt Zürich entsprechende Reorganisationen der politisch-strategischen sowie operativen Schulführung ebenfalls so schnell erfolgen können. Die Stadt Zürich mit über 422 000 Einwohnerinnen und Einwohnern und ca. 34 500 Schülerinnen und Schülern verfügt über eine wesentliche grössere Volksschule, die zudem in sieben teilautonome, unterschiedlich grosse Schulkreise unterteilt ist. Am ehesten kann die Schulorganisation der Stadt Zürich mit derjenigen der Stadt Winterthur verglichen werden.

Die Stadt Winterthur hat knapp 115 000 Einwohnerinnen und Einwohner und ca. 11 700 Schülerinnen und Schüler. Die Volksschule ist noch bis zum 31. Juli 2022 in vier Schulkreise eingeteilt, die ebenfalls über hohe Autonomien verfügen. Dadurch ergibt

sich heute ein Nebeneinander von Zentralschulpflege und vier Kreisschulpflegen mit hohem Dezentralisierungscharakter analog der aktuellen Situation in der Stadt Zürich.

Im Rahmen der Totalrevision der Gemeindeordnung der Stadt Winterthur und unter Berücksichtigung der Motion GGR-Nr. 2017.90 betreffend Schulbehörden-Organisation Winterthur wurde die bestehende Schulbehördenorganisation eingehend überprüft. Besonders bemängelt wurde, dass zwischen der Zentralschulpflege und den Kreisschulpflegen keine Weisungsrechte bestehen. Dies führt dazu, dass die Zuständigkeiten und Verantwortungen nicht klar geregelt sind. Dank der erwähnten Gesetzesrevisionen im kantonalen Recht konnte ein neues Organisationsmodell entwickelt werden, das diese Schwachstellen beseitigt. Nach der deutlichen Zustimmung der Winterthurer Stimmbewölkerung (70 % Ja-Anteil) wird neu nur noch eine Schulpflege, bestehend aus einem Mitglied des Stadtrats im Präsidium und sechs vom Volk gewählten teilamtlichen Mitgliedern, für die gesamte Volksschule der Stadt Winterthur zuständig sein. Für die Etablierung einer klaren und leistbaren Führungslinie zwischen der Schulpflege und den Schulleitungen werden Leitungen Bildung eingeführt.

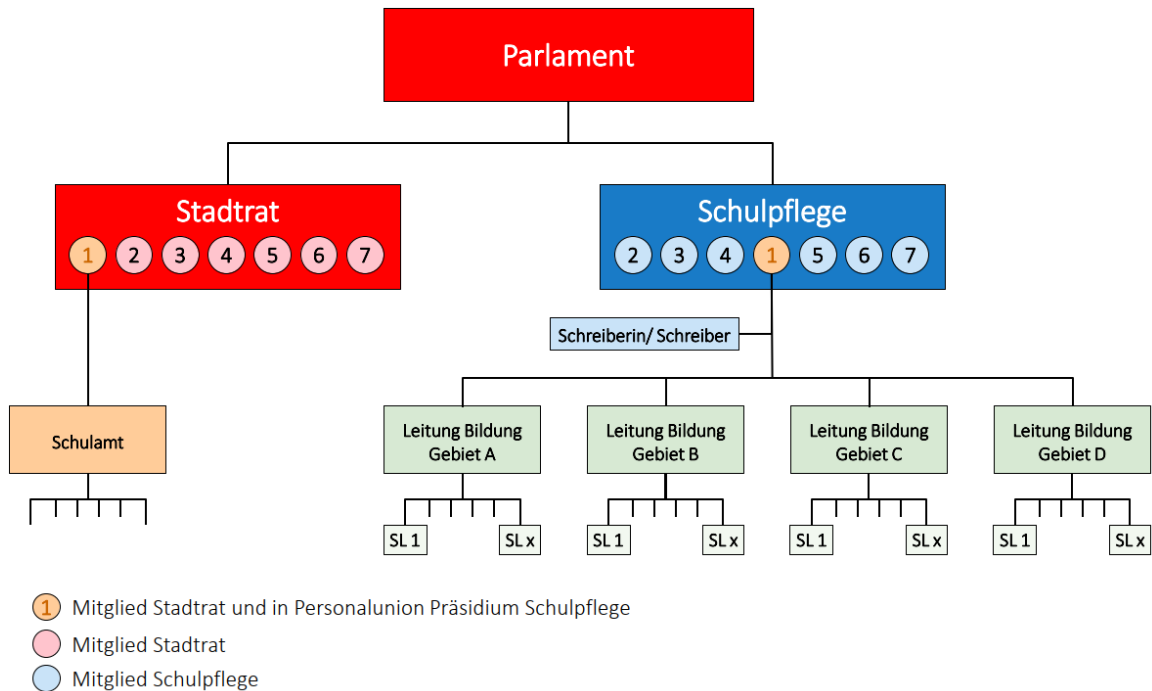


Abbildung 1: Organisationsmodell Schulbehörde/-führung Volksschule Stadt Winterthur

Dieses Modell ermöglicht aufgrund des Wegfalls starrer Schulkreise zudem, dass unterschiedliche Entwicklungen der Stadtkreise bzw. der Stadtquartiere bei der Schulführung und -entwicklung flexibel und gezielt berücksichtigt werden können.

Die nachfolgende Tabelle vergleicht wichtige Eckwerte der Schulbehördenorganisation der Städte Zürich und Winterthur, wobei hinsichtlich Winterthur sowohl die bisherige als auch die neue Organisationsform dargestellt werden:

	Anzahl Schulkreise	Anzahl Mitglieder	«oberste» Schulbehörde	Anzahl Mitglieder
Zürich	7	175	Schulpflege	8: 1 Mitglied des Stadtrats 7 Kreisschulpräsidien
Winterthur bisher	4	47	Zentralschulpflege	9: 1 Mitglied des Stadtrats 4 Kreispräsidien 4 nebenamtliche Mitglieder, die in keiner KSB sind
Winterthur neu	-	-	Schulpflege	7: 1 Mitglied des Stadtrats 6 teilamtliche Mitglieder

Tabelle 2: Vergleich Eckwerte Schulorganisationen Stadt Zürich und Stadt Winterthur

5.2 Ausserhalb des Kantons Zürich

Die steigenden Anforderungen an die politisch-strategische sowie an die operative Schulführung haben dazu geführt, dass die meisten Kantone ihre gesetzlichen Vorgaben betreffend Schulführung weiterentwickelt haben. Dies liegt u. a. daran, dass eine professionelle Schulführung essenziell für eine hohe Unterrichtsqualität ist. Insbesondere wird die operative Führung gestärkt, indem diese qualifizierten und erfahrenen Führungspersonen übertragen wird (vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 4). Die Rahmensetzung erfolgt aber weiterhin durch politisch gewählte Behörden. Dies bedeutet heute freilich nicht mehr, dass dafür eine eigenständige Schulbehörde erforderlich ist. Grundsätzlich lassen sich die Schulbehörden- bzw. Schulführungsmodelle der Kantone wie folgt strukturieren:

1. Schulbehörde (Schulpflege, Kommission mit Entscheidungskompetenz usw.): Die politisch-strategische Führung der Schule erfolgt durch ein vom Volk gewähltes Gremium. Die operative Führung wird zunehmend bzw. weitgehend oder sogar abschliessend der Schulleitung übertragen.
2. Exekutive der politischen Gemeinde (Gemeinderat): Diese ist für die politisch-strategische Führung der Schule zuständig. Die operative Führung wird weitgehend bzw. abschliessend der Schulleitung übertragen.
3. Organisationsautonomie der Gemeinde: Die Gemeinde entscheidet, ob eine Schulbehörde, eine Kommission oder gar kein spezifisches Gremium für die politisch-strategische Führung eingesetzt wird. Die operative Führung wird weitgehend bzw. abschliessend der Schulleitung übertragen.

Nachfolgend werden exemplarisch Kantone aufgeführt, die das zweit- oder drittgenannte Modell umsetzen.

Kanton	Merkmale der Schulbehörden- bzw. Schulführungsorganisation
Aargau (2)	<ul style="list-style-type: none"> – Gemeinderat (Gemeindeexekutive) hat die strategische und finanzielle (politische) Führung und ist Anstellungsbehörde (Schulleitung und Lehrpersonen). – Es gibt keine Schulpflege oder Schulkommission. – Schulleitung hat weitgehende Kompetenzen für die operative Führung.
Bern (3)	<ul style="list-style-type: none"> – Gemeinde ist frei, welchem Organ sie die politisch-strategische Führung des Schulwesens zuweisen will. – Schulkommissionen können aufgehoben werden. – Schulleitung führt die Schule. In der Gemeinde gehört sie zum Kader der Angestellten.
Luzern (3)	<ul style="list-style-type: none"> – Gemeinderat (Gemeindeexekutive) legt den Leistungsauftrag der Schule fest. – 3 Varianten von Schulbehörden bzw. Kommissionen: <ul style="list-style-type: none"> – Bildungskommission mit (wenigen) Entscheidungskompetenzen – Bildungskommission ohne Entscheidungskompetenzen – Parlamentarische Kommission (bei Parlamentsgemeinden) – Bei allen drei Varianten Möglichkeit zur Wahl durch Volk, Parlament oder Gemeinderat. – Schulleitung hat weitgehende Kompetenzen einschliesslich Anstellung und Entlassung von Lehrpersonen.
Solothurn (2)	<ul style="list-style-type: none"> – Gemeinderat (Gemeindeexekutive) ist als kommunale Aufsichtsbehörde für die strategische Schulführung zuständig. – Schulleitung führt die Schule vor Ort und ist gegenüber dem Gemeinderat verantwortlich für die Bereiche Finanzen, Personalmanagement, Qualitätssicherung und Schulentwicklung.

Tabelle 3: Besondere Merkmale der gesetzlichen Vorgaben in den Kantonen Aargau, Bern, Luzern und Solothurn bezüglich der Schulführungsorganisation

5.3 Fazit der Entwicklungen im Kanton Zürich und in der Schweiz

Diese sowohl zürcherischen als auch schweizerischen Entwicklungen ergeben ein klares Bild: Die Gemeinden begegnen den heutigen Herausforderungen der Schulen mit einer vereinfachten Behördenstruktur. Generell werden die Schulen und die Verwaltung zusammengeführt, während die strategische und operative Schulführung getrennt wird. Damit werden die Führungslinien klarer und gestärkt. Das Zusammenspiel der verschiedenen Behörden und Führungsgremien wird durch eine ausgewogene Verteilung der Kompetenzen gewährleistet («Checks and Balances»).

Folgerichtig wurden diese Aspekte auch im nachfolgend zu erörternden partizipativen Prozess diskutiert und fanden in verschiedene Organisationsvarianten Eingang.

6 Vorgehen und Methodik zur Erstellung des Berichts

6.1 Erstellen eines begründenden Berichts

Wie bereits in Kapitel 2.7 ausgeführt wurde, soll die Motion mittels eines partizipativen Prozesses umgesetzt werden. Zu diesem Zweck wurden zwei Grossgruppenveranstaltungen geplant und durchgeführt, in denen Grundlagen für mögliche Modellvarianten erarbeitet wurden. Anschliessend wurden die Ergebnisse von einer Arbeitsgruppe aus departementsinternen Mitgliedern und einer externen Fachunterstützung reflektiert und konsolidiert sowie das weitere Vorgehen und die Struktur des Berichts mit Vertretungen der Fraktionen erörtert. Die Erkenntnisse aus den Grossgruppenveranstaltungen und die Schlussfolgerungen daraus sind im vorliegenden Bericht dokumentiert (vgl. hierzu Kapitel 7 und Anhang V).

6.2 Zwei Grossgruppenveranstaltungen mit Fokus auf Partizipation

Die erste Grossgruppenveranstaltung wurde am 2. September 2021 durchgeführt. Das komplexe Thema «Reorganisation der Schulbehörden» wird stets engagiert und kontrovers diskutiert. Dies gilt insbesondere dann, wenn dieses Thema mit Vertretungen der verschiedenen Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Interessenlagen gleichzeitig an gemeinsamen Veranstaltungen bearbeitet werden soll. Für einen möglichst ergebnisoffenen Einstieg wurde deshalb die Moderationsform des World Cafés gewählt. Mit dieser Methodik kommen Teilnehmende mit unterschiedlichen Hintergründen anhand von offenen Fragestellungen sofort konstruktiv ins Gespräch, um gemeinsam Problemstellungen intensiv zu diskutieren und zu reflektieren. Eine Vertiefung der Gespräche wird hier durch das mehrfache Wechseln und Mischen der Teilnehmenden zu den Fragestellungen ermöglicht. Am Ende wird eine Abschlussrunde im Plenum gehalten, bei der die Teilnehmenden ihre Ergebnisse präsentieren.

Die Zusammensetzung der Teilnehmenden an den beiden Grossgruppenveranstaltungen wurde mit Vertretungen der Fraktionen, aus deren Reihen die Motion stammt, abgestimmt. Dabei wurde auf eine möglichst vielfältige Vertretung von Interessengruppen geachtet, um der Forderung nach einer breit abgestützten Partizipation am Entwicklungsprozess zu entsprechen. Der Kreis der eingeladenen Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den beiden Veranstaltungen setzte sich wie folgt zusammen:

- 10 in der Stadt Zürich wohnhafte Personen, die keiner der nachfolgenden Funktionen angehören
- 7 Vertretungen der Elternkontaktgremien (je ein Mitglied pro Schulkreis)
- 7 Mitglieder der Parteien des Gemeinderats (je ein Mitglied pro Partei bzw. Fraktion)
- 7 Präsidentinnen und Präsidenten der KSB
- 7 weitere Mitglieder der KSB
- 2 Lehrpersonalvertretungen
- 2 Schulleitungsververtretungen
- Vorsteher des Schul- und Sportdepartements

Inhaltlich wurden an diesem ersten Anlass eine Auslegeordnung zu den bestehenden Behördenstrukturen vorgenommen und mögliche Stossrichtungen für eine Reorganisation diskutiert. Die Ergebnisse finden sich im Anhang III (Abschrift, Zusammenfassung und Fotoprotokoll).

Der zweite Grossgruppenanlass vom 11. November 2021 baute inhaltlich auf der ersten Veranstaltung auf. Dabei wurden in Gruppen verschiedene Fragestellungen zu den diskutierten Stossrichtungen erörtert und diese mit denkbaren exemplarischen Modellvarianten konkretisiert. Diese Varianten sind in Kapitel 7 weiter ausgeführt (Abschrift, Zusammenfassung und Fotoprotokoll der zweiten Grossgruppenveranstaltung siehe Anhang V).

6.3 Vor- und Nachbereitung, Konsolidierung der Ergebnisse

Zur Unterstützung dieses Prozesses und insbesondere für die gewünschte neutrale Moderation der beiden Grossgruppenveranstaltungen hat das Schulamt in einem Einladungsverfahren die Firma HSS Unternehmensberatung, 6210 Sursee (HSS), bestimmt. Die Organisation und Durchführung der Grossgruppenveranstaltungen, die Konsolidierung der Ergebnisse und das Verfassen des Berichts erfolgten in einer Arbeitsgruppe, die sich wie folgt zusammensetzte:

- Direktor Schulamt (Leitung)
- Bereichsleiter Pädagogik/Vizedirektor Schulamt
- Stabschef Schulamt
- Departementssekretär/Rechtskonsulent Schul- und Sportdepartement
- Departementssekretär/Stabschef Schul- und Sportdepartement
- HSS (externe Projektunterstützung, Moderation Grossgruppenveranstaltungen)

Vor der ersten bzw. nach der zweiten Grossgruppenveranstaltung wurden unter der Leitung des Departementsvorstehers der Entwicklungsprozess bzw. die daraus gewonnenen Erkenntnisse und das Vorgehen zur Erarbeitung des Berichts zwischen den Projektbeteiligten des SSD und Vertretungen der Fraktionen erörtert.

7 Ergebnisse / Modelle

7.1 Kernthemen und Vorgehen bei der Variantenentwicklung

Die Entwicklung der nachfolgenden Organisationsvarianten basiert auf dem Auftrag der Motion GR Nr. 2018/31 und auf den Erkenntnissen der 1. Grossgruppenveranstaltung.

Vorgaben gemäss Motion GR Nr. 2018/31

- zukunftsfähige Organisations- und Führungsstruktur der Stadtzürcher Volksschule
- starke demokratische Verankerung der Volksschule in der Stadt Zürich
- Klärung der Funktionen und Kompetenzen der einzelnen Behördenebenen (KSB, Schulpflege, Stadtrat) und der entsprechenden Führungs- und Aufsichtsstrukturen
- Funktion der künftigen Mitglieder der Laienbehörde soll attraktiv und qualifizierend sein

Zentrale Erkenntnisse der 1. Grossgruppenveranstaltung (Anhang III, Folie 15)

- Stärkung gesamtstädtische Schulführung → Festlegung von übergeordneten Rahmenbedingungen
- Stärkung Quartierbezug → Quartierentwicklung Rechnung tragen
- Stärkung Mitwirkung Eltern / Bevölkerung → lokale Verankerung der Schule
- Strategische und operative Führungsebenen schärfen → Sicherstellung von «Checks and Balances»
- Stärkung der Schulleitungen → Führungskompetenzen, klare Führungslinien
- «Umsetzbare» Führungsstrukturen → realistische Führungsspannen auf allen Ebenen

Bei der Erarbeitung der Organisationsvarianten wurde darauf geachtet, dass diese mit dem geltenden kantonalen Recht vereinbar sind oder gegebenenfalls gestützt auf § 13 VSG, der für die Städte Zürich und Winterthur weitergehende Gestaltungsspielräume ermöglicht, umgesetzt werden könnten. Aufgrund des relativ hohen Abstraktionsgrads und der Vielfalt der dargestellten Organisationsvarianten konnten selbstredend nicht alle sich daraus ergebenden Rechtsfragen detailliert geprüft werden. Alle Varianten würden jedenfalls eine entsprechende Anpassung der Gemeindeordnung erfordern, was eine Volksabstimmung voraussetzt. Die rechtlichen Grundlagen sind weiter vorn in Kapitel 3 dargestellt.

Weiter ist bei der Gestaltung der Schulbehördenstruktur zu beachten, welche Aufgaben künftig von der Schulbehörde selber erledigt werden. Der Aufgabenumfang ist für die Grösse der Schulbehörde (Anzahl Mitglieder) und das Arbeitspensum entscheidend. Die Grösse der Schulpflege wirkt sich wiederum auf deren Struktur aus. Daher ist es entscheidend, inwieweit die Delegationsmöglichkeiten des VSG künftig vollumfänglich genutzt und wie die künftigen Schulbesuche gestaltet werden.

Aufgaben der Schulpflege (insbesondere § 42 VSG)	
Nicht delegierbar	Delegierbar an Schulleitungen / Leitungen Bildung / Gemeindeangestellte
<ul style="list-style-type: none"> – Bestimmen der Schulen – Erlassen des Organisationsstatuts (Festlegung der Organisation und der Angebote der Schulen) – Genehmigen des Schulprogramms – Zuteilen der finanziellen Mittel an die Schulen und Kontrolle über deren Verwendung – Anstellung und Entlassung der Schulleitungen – Beurteilung bzw. Festlegung der Beurteilungsstufe der Schulleitungen – Entlassung der Lehrpersonen – regelmässige Schulbesuche 	<ul style="list-style-type: none"> – Anstellung der Lehrpersonen und der übrigen Mitarbeitenden – Aufsicht über die Schulleitungen, die Lehrpersonen und die übrigen Mitarbeitenden – Vorbereitung der MAB der Schulleitungen sowie der Vollzug allfälliger Massnahmen in Bezug auf Weiterbildung, Ziele etc. – Zuteilung der Schülerinnen und Schüler an die Schulen – Vertretung der Schule nach aussen

Tabelle 4: Delegierbare und nicht delegierbare Aufgaben der Schulpflege gemäss VSG

Zentral bei der Gestaltung der Organisations- und Führungsstruktur ist auch die bisherige Entwicklung und künftige Bedeutung der Schulkreise. Die Anzahl der Schulkreise ist eng verbunden mit dem Aufgaben- bzw. Pflichtenheft der KSB bzw. von deren Mitgliedern. So wurden beispielsweise 1933 fünf Schulkreise mit der Absicht gebildet, dass in kleineren Schulkreisen der Kontakt zwischen Schule und Elternhaus leichter erfolgen kann. 1960/61 wurde die Anzahl Schulkreise auf sieben erhöht, u. a. mit der Begründung, dass die Arbeitslast der KSB vor allem durch die Zahl der Schülerinnen und Schüler eines Kreises bestimmt werde. Jeder Schulkreis verfügt heute über ein vollamtliches Kreisschulpräsidium und 24 nebenamtliche KSB-Mitglieder. In den letzten 60 Jahren haben sich die Schulkreise bezüglich Anzahl Schülerinnen und Schüler sowie Anzahl Schulen jedoch sehr unterschiedlich entwickelt. Die nachfolgende Tabelle zeigt die unterschiedlichen Mengengerüste der heutigen Schulkreise deutlich auf.

	Glattal	Letzi	Limmat- tal	Schwa- mendingen	Uto	Waid- berg	Zürich- berg
Schulen	18	16	15	12	17	15	11
Klassen/Abteilungen ¹¹	372	248	198	191	289	291	200
Betreuungseinrichtungen ¹²	84	73	61	46	98	95	55
Lehrpersonen > 35 %-Pen- sum	825	535	472	441	635	629	417
Schülerinnen/Schüler 2021	7125	4768	3681	3539	5798	5902	4224
Schülerinnen/Schüler 1963	5645	4922	5095	4696	5415	5972	4171
KSB-Mitglieder	25	25	25	25	25	25	25

Tabelle 5: Mengengerüste bei den Schulkreisen mit farblicher Hinterlegung von Minimal- und Maximalwerten. Quelle: Schulamt und Statistisches Jahrbuch der Stadt Zürich

Trotzdem wird jeder Schulkreis von der gleichen Anzahl KSB-Mitglieder geführt. Das widerspricht den ursprünglichen Zielsetzungen bezüglich Nähe zu den Eltern bzw. Reduktion der Arbeitsbelastung. Bei der Bildung von künftigen Führungsbereichen ist dieser Problematik Rechnung zu tragen. Insbesondere sollte die Organisations- und Führungsstruktur auf unterschiedliche Entwicklungen innerhalb der Stadt Zürich flexibel reagieren können.

Eine weitere zentrale Fragestellung ist, welche Aspekte von Schulbetrieb und -verwaltung gesamtstädtisch einheitlich zu regeln sind und wie gross der Spielraum auf Ebene Schule und auf Ebene Schulkreis sein soll. Die in Kapitel 3 umschriebene Aufgabenteilung zwischen ZSP und KSB und der Grundsatz, dass die KSB in ihrem Kompetenzbereich eigenständig handeln und dabei der ZSP nicht unterstellt sind, führt zu einer sehr weitgehenden Eigenständigkeit der Schulkreise. Dies betrifft insbesondere den eigentlichen Schulbetrieb. Die Schulkreise treten daher oft wie «selbständige Schulgemeinden» in Erscheinung. Dies entspricht vielfach auch der gelebten Kultur und dem Selbstverständnis der Kreisschulbehörden. Diese haben in hohem Mass auch eigene finanzielle Steuerungsmöglichkeiten. Dies betrifft etwa die Kosten für Sonderschulmassnahmen, die insgesamt rund 75 Millionen Franken pro Jahr ausmachen. Wo ein gesamtstädtisch einheitliches Vorgehen erforderlich ist, führt die Eigenständigkeit in der Praxis zu aufwändigen Prozessen der Konsensfindung. Dies gilt für die administrativen Abläufe insbesondere dort, wo Schnittstellen zum Schulamt bestehen. Zudem wird der Einsatz einheitlicher IT-Tools (beispielsweise für die Stundenplanung oder für die Betreuungsanmeldung und -planung) erschwert. Die Abstimmung der individuellen Interessen der

¹¹ Mehrjahrgangsklassen werden jeweils nur einmal gezählt.

¹² Morgentische, Mittags- und Abendhorte.

Schulkreise führt dazu, dass sich die ZSP heute stark mit operativen Geschäften auseinandersetzt und vergleichsweise wenig Zeit für die Erörterung der grundsätzlichen Fragestellungen der politischen Führung der Volksschule bleibt. Nähere Ausführungen zu diesem Themenkreis finden sich in der Weisung GR Nr. 2016/317, Kapitel 3.2.3.

7.2 Grundorganisation und Übersicht Organisationsvarianten

Das Gemeindegesetz schreibt auch für politische Gemeinden, die zugleich die Aufgaben der Volksschule besorgen, eine vom Volk gewählte Schulpflege vor (§ 54 GG; vgl. dazu und zum Folgenden Kapitel 3.1). Dies gilt unabhängig davon, ob eine Gemeinde in Schulkreise mit eigenen KSB eingeteilt ist. Ein Mitglied des Gemeindevorstands (Gemeindeexekutive), in der Stadt Zürich als «Stadtrat» bezeichnet, ist von Amtes wegen Mitglied der Schulpflege und hat das Präsidium inne. In Parlamentsgemeinden stehen Gemeindevorstand und Schulpflege je unter der parlamentarischen Oberaufsicht des Gemeindeparlaments, in der Stadt Zürich als «Gemeinderat» bezeichnet. Das Gemeindeparlament ist im Rahmen des übergeordneten Rechts auch Gesetzgeber in Schulsachen. Daraus ergibt sich für die Stadt Zürich folgende die oberste Schulführungsstruktur betreffende Grundorganisation:

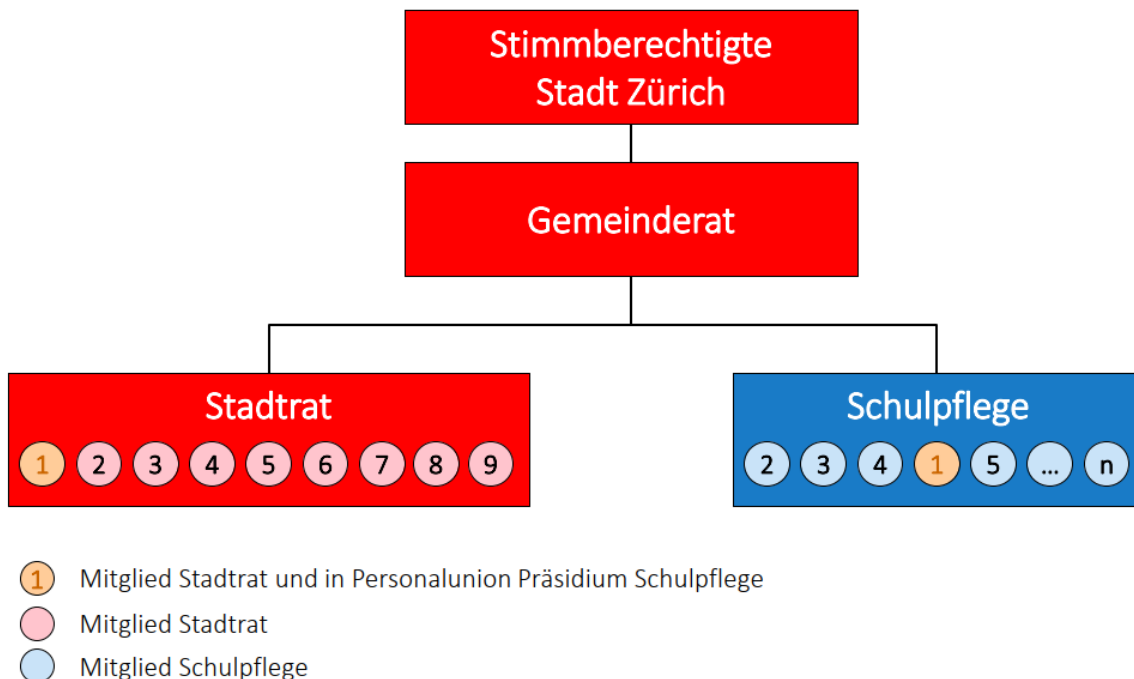


Abbildung 2: Oberste Schulführungsstruktur gemäss Gemeindegesetz

Wie in Kapitel 3 dargelegt, eröffnen Neuerungen im kantonalen Recht seit 2018 (neues GG) bzw. 2021 (Teilrevision VSG) der Stadt Zürich einen erweiterten Gestaltungsspielraum bei der Schulbehördenorganisation.

Auf Basis der Grundorganisation wurden für die 2. Grossgruppenveranstaltung insgesamt vier Organisationsvarianten (Modelle) erarbeitet. Zudem wurden bei der Organisationsvariante 2 zwei und bei der Organisationsvariante 3 drei Untervarianten skizziert.

Die Organisationsvarianten zeichnen sich alle durch folgende gemeinsame Organisationsmerkmale aus:

- Grundorganisation gemäss vorstehender Abbildung 2.
- Allfällige KSB sind der Schulpflege unterstellt.
- Allfällige KSB haben je eine eigene dezentrale Schulverwaltung.
- Das Schulamt untersteht der direkten Führungslinie des Departementsvorstehers und somit des Stadtrats.
- Die Leitung Schulamt ist Schreiberin (Sekretärin) oder Schreiber (Sekretär) der Schulpflege.
- Die Elternmitwirkung wird gestärkt.¹³

Demgegenüber unterscheiden sich die Modelle insbesondere bezüglich der folgenden, von den Gemeinden frei wählbaren Elementen:

- Organisation mit oder ohne KSB
- Delegation an Gemeindeangestellte
- Einführung von Kommissionen, die der Schulpflege unterstellt sind
- Einführungen von Leitungen Bildung als Zwischenhierarchie

Nachfolgend werden die erarbeiteten Organisationsvarianten mit Untervarianten im Überblick kurz dargestellt. Einzelheiten ergeben sich aus den nachfolgenden Kapiteln.

¹³ § 52 VSG schreibt den Gemeinden vor, die Mitwirkung der Eltern sicherzustellen und näher zu regeln, wobei die Elternmitwirkung bei Personalentscheidungen und methodisch-didaktischen Entscheidungen gemäss kantonalem Recht ausgeschlossen ist. Art. 24 OS etabliert die Elternmitwirkung auf Ebene der einzelnen Schulen. Gestützt darauf hat die ZSP das Reglement über die allgemeine Elternmitwirkung an den Volksschulen der Stadt Zürich (Elternreglement, AS 412.106) erlassen; die Elternmitwirkung wird im Leitbild der jeweiligen Schulen verankert, Einzelheiten ergeben sich aus deren Betriebskonzept.

Variante	Kurzbeschreibung
1	<ul style="list-style-type: none"> – Schulpflege mit unterstellten KSB (neu) – Präsidien der KSB sind in Personalunion Mitglieder der Schulpflege (wie bisher) – Einstufiges Schulleitungsmodell (wie bisher)
2	<ul style="list-style-type: none"> – Schulpflege mit unterstellten KSB (neu) – Keine Personalunion zwischen Mitgliedern der Schulpflege und der KSB (neu)
a	– Einstufiges Schulleitungsmodell (wie bisher)
b	– Zweistufiges Schulleitungsmodell (neu)
3	<ul style="list-style-type: none"> – Schulpflege mit unterstellten KSB bzw. mit unterstellter Kommission mit Fokus Schulqualität und Schulbesuche (nachfolgend «Kommission Schulqualität») (neu)
a	<ul style="list-style-type: none"> – Dreistufiges Schulleitungsmodell mit KSB (neu) – Keine Personalunion zwischen Mitgliedern der Schulpflege und der KSB (neu)
b	– Dreistufiges Schulleitungsmodell mit Kommission Schulqualität (neu)
c	– Zweistufiges Schulleitungsmodell mit Kommission Schulqualität (neu)
4	<ul style="list-style-type: none"> – Schulpflege ohne unterstellte KSB und ohne Kommissionen (neu) – Dreistufiges Schulleitungsmodell (neu)

Tabelle 6: Organisationsvarianten, die im Rahmen der 2. Grossgruppenveranstaltung diskutiert wurden

Auf das Wahlverfahren der Schulpflegemitglieder, allfälliger Mitglieder von KSB oder Kommissionen wird bei der nachfolgenden Erläuterung der Organisationsvarianten nicht vertieft eingegangen. Grundsätzlich sind bei allen Organisationsvarianten unterschiedliche Verfahren möglich (vgl. Kapitel 3.1). Die Schulpflege ist jedenfalls vom Volk zu wählen. Gehören der Schulpflege von Amtes wegen die Präsidien der KSB an, kann die Bestellung der entsprechenden Behördenmitglieder weiterhin gebietsbezogen erfolgen. Für die Mitglieder der KSB fällt eine Wahl an der Urne durch die Stimmberechtigten der Schulkreise, eine Wahl durch das Gemeindeparlament oder durch die Schulpflege in Betracht.¹⁴ Bei unterstellten Kommissionen steht eine Wahl durch die Schulpflege im Vordergrund.¹⁵

Im Weiteren müssten bei der detaillierten Ausarbeitung der Organisationsvarianten die Mengengerüste bezüglich Anzahl Schulbehörden bzw. Kommissionen sowie deren Anzahl Mitglieder geklärt werden. Grundsätzlich kann aber davon ausgegangen werden, dass mit der Nutzung der Delegationsmöglichkeiten die Anzahl Behördenmitglieder sehr stark reduziert werden kann. So konnte beispielsweise die Stadt Winterthur seit 2010 in

¹⁴ Vittorio Jenni, Kommentar GG, § 57 N. 13 f.

¹⁵ Vittorio Jenni, Kommentar GG, § 50 N. 16.

zwei Schritten die Anzahl Schulbehördenmitglieder von 121 auf heute 6 teilamtliche Schulpflegemitglieder reduzieren (vgl. Kapitel 5.1). Hinzu kommt das zuständige Stadtratsmitglied.

7.3 Organisationsvariante 1 Schulpflege mit unterstellten Kreisschulbehörden sowie Personalunion Schulpflege mit Präsidium Kreisschulbehörde

7.3.1 Organigramm und Beschreibung

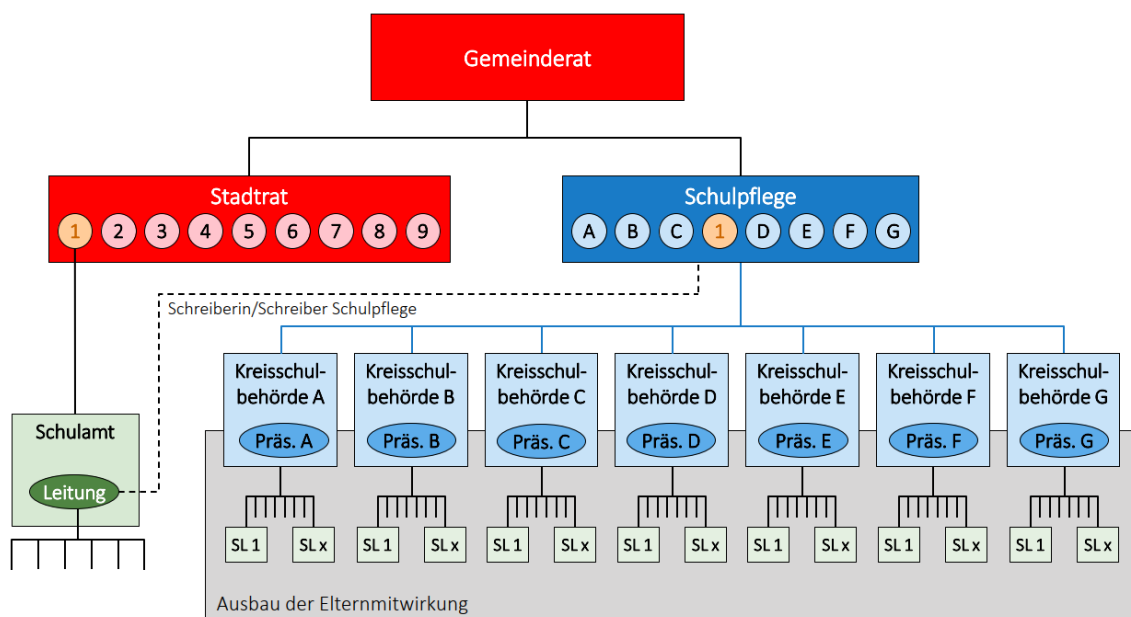


Abbildung 3: Organisationsvariante 1

Die Schulpflege besteht aus dem zuständigen Stadtratsmitglied und den Präsidien der KSB. Das Stadtratsmitglied übernimmt von Amtes wegen das Präsidium der Schulpflege. Jedes weitere Schulpflegemitglied ist in Personalunion Präsidentin oder Präsident einer KSB. Die KSB sind der Schulpflege unterstellt. Die Schulpflege konzentriert sich auf strategische Aufgaben und die Mittelzuteilung. Sie beauftragt die KSB als unterstellte Kommissionen mit der operativen Schulführung und nimmt die Aufsicht über diese Kommissionen wahr. Beim Zusammenspiel zwischen Schulpflege und KSB ist die Personalunion der Schulpflege mit den Präsidien der KSB besonders zu beachten. Bei Uneinigkeit stellt sich trotz Unterstellung die Frage, wie die Schulpflege Entscheidungen / Konzepte (faktisch) durchsetzen kann. Die Führungslinie Schulpflege – KSB – Schulleitungen – Lehrpersonen ist somit stark abhängig vom Verhalten der Kreisschulpräsidenten.

Die KSB (Gesamtbehörde, Präsidien und weitere Behördenorgane) nehmen alle operativen Schulführungsaufgaben wahr, die nicht an die Schulleitungen oder andere untergeordnete Stellen (wie etwa dem Schulleitungssekretariat oder einer Leitung Betreuung) übertragen werden können. Insbesondere stellen sie sicher, dass die Vorgaben der Schulpflege in ihrem Schulkreis umgesetzt werden und die operativen Handlungsspielräume quartiergerecht im Sinne der Schulqualität genutzt werden. So unterstützen sie die Schulpflege bei der Aufsicht der operativen Schulführung vor Ort. Sie nehmen die gesetzlich vorgeschriebenen Schulbesuche wahr. Die Präsidien der KSB leiten die jeweilige Behörde und führen die Schulleitungen. Für die operative pädagogische und personelle Schulführung an den Schulen vor Ort sind weiterhin die Schulleitungen zuständig. Aufgrund der erweiterten Delegationsmöglichkeiten an die Schulleitungen (vgl. Kapitel 7.1), der wegfallenden quantitativen Vorgaben für «flächendeckende» Schulbesuche und des gänzlichen Wegfalls der MAB-Besuche (vgl. Kapitel 3.1.3) können die Anzahl Mitglieder der KSB wesentlich reduziert werden.

Das Schul- und Sportdepartement, im Speziellen das Schulamt, erbringt koordinierte Supportleistungen für die Schulpflege, die KSB, die Schulleitungen und die Schulen. Ebenso werden verschiedenste Dienstleistungen für die Erziehungsberechtigten, die Kinder und Jugendlichen erbracht. Die Leitung Schulamt übernimmt die Funktion der Schreiberin (Sekretärin), des Schreibers (Sekretärs) der Schulpflege.

7.3.2 Beurteilung aus Sicht Arbeitsgruppe

Positiv

- Trennung zwischen strategischer und operativer Schulführung ist optimiert.
- Leicht verbesserte Trennung zwischen Mittelzuteilung und Mittelverwendung, Schulpflege kann Aufsicht gegenüber den KSB besser wahrnehmen.
- Gesamtstädtische Konzepte können in allen Schulkreisen eher gleich und gleichberechtigt umgesetzt und eingefordert werden.
- Organisationsvariante würde keine grosse Veränderung bedeuten und die Betroffenheit bei den aktuell gewählten Behördenmitgliedern ist relativ gering.

Kritisch

- Die operative Führung wird stark von den Mitgliedern, insbesondere von den Präsidien, geprägt. Dies kann die Umsetzung gesamtstädtischer Konzepte / Entwicklungen erschweren.
- Gefahr, dass sich Präsidien bzw. Behördenmitglieder wegen der direkten Führung der Schulleitungen in operative Führungsaufgaben einmischen.
- Die Präsidien der KSB werden nicht im Sinne einer klaren Linien- und somit Personalführung dem Präsidium der Schulpflege unterstellt.
- Die Durchsetzungskraft der Schulpflege gegenüber den Präsidien der KSB bzw. der KSB als unterstellte Kommissionen ist im Konfliktfall (aufgrund der personellen Verknüpfung von Schulpflege und KSB) begrenzt.
- Mögliche Unzufriedenheit bei Mitgliedern der unterstellten KSB, da diese keine Kompetenzen bezüglich der strategischen Ausrichtung der Volksschule Zürich bzw. ihres Schulkreises haben.

7.3.3 Wesentliche Rückmeldungen aus der 2. Grossgruppenveranstaltung (vgl. Anhang V)

Chancen

- starke lokale Verankerung im Kreis, hoher Quartierbezug
- Entscheidungsgremium (ZSP) am nächsten zur Schule
- höheres Durchgriffsrecht aufgrund weniger Hierarchiestufen
- dank Personalunion kennt man sich gut aus
- als Weiterentwicklung der Variante: zusätzliche Kommission, Reduktion KSB, Aufwertung der Schulpflege (Professionalisierung)

Gefahren

- Gestaltungsfreiraum KSB reduziert
- Präsidien sind sich selber unterstellt
- Führungsspanne zu hoch
- Elternmitwirkung weit weg von KSB
- Schulqualität wird nicht verbessert

7.4 Organisationsvariante 2a Schulpflege mit unterstellten Kreisschulbehörden ohne Personalunion zwischen Schulpflege und Kreisschulbehörde, einstufiges Schulleitungsmodell

7.4.1 Organigramm und Beschreibung

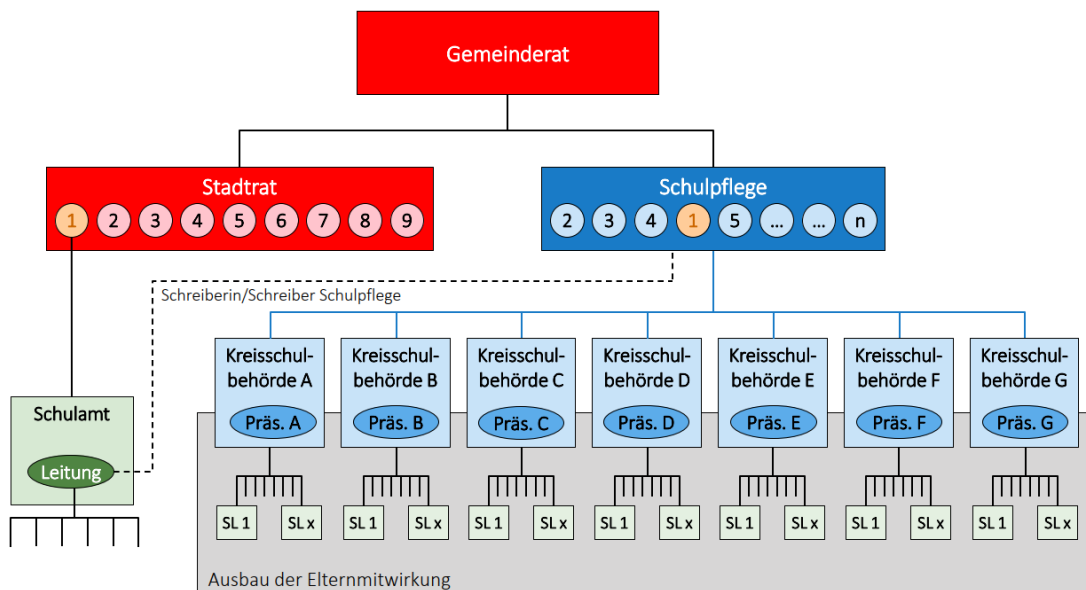


Abbildung 4: Organisationsvariante 2a

Der wesentliche Unterschied der Organisationsvariante 2a gegenüber der Organisationsvariante 1 ist, dass zwischen der Schulpflege und den KSB keine Personalunionen bestehen. Auch bei dieser Variante sind die KSB der Schulpflege unterstellt. Die Anzahl Mitglieder der Schulpflege kann unabhängig von der Anzahl der KSB bestimmt werden.¹⁶ Da die Schulpflege insbesondere für die strategische Schulführung zuständig ist, können die Mitglieder diese Funktion nebenamtlich wahrnehmen. Dies kann insbesondere für Kandidatinnen und Kandidaten interessant sein, die über besondere strategische, pädagogische, bildungswissenschaftliche Kompetenzen und/oder Führungserfahrungen verfügen und mit der Wahl in die Schulpflege ihren bisherigen Beruf nicht aufgeben möchten. Dadurch wird das Milizprinzip auf oberster Schulführungsebene etabliert. Eine weitere wichtige Funktion der Schulpflege ist – wie bei Organisationsvariante 1 – die Mittelzuteilung auf die Schulkreise. Sie beauftragt die KSB als unterstellte Kommissionen mit der operativen Schulführung und nimmt die Aufsicht über diese Kommissionen wahr. Aufgrund der personellen Trennung zwischen Schulpflege und KSB werden die Mitglieder der Schulpflege neu gesamstädtisch an der Urne gewählt; diese gesamstädtische demokratische Legitimation entspricht der gesamstädtischen Zuständigkeit. Dank der personellen Trennung von Schulpflege und KSB sind überdies «Checks and Balances» besser gewährleistet. Beim Zusammenspiel zwischen Schulpflege und KSB ist jedoch zu berücksichtigen, dass alle Mitglieder der KSB, einschliesslich der Präsidien, für eine Amtsdauer gewählt sind. Eine Trennung von einer Präsidentin oder einem Präsidenten kann ordentlich nach Ende der Amtsdauer durch Nichtwiederwahl (oder unter restriktiven Voraussetzungen durch aufsichtsrechtliche Amtsenthebung) erfolgen. Durch diesen Umstand ist die klare Führungslinie bei Uneinigkeiten zwischen der Schulpflege und der KSB stark relativiert.

Die KSB (Gesamtbehörde, Präsidien und weitere Behördenorgane) nehmen alle operativen Schulführungsaufgaben wahr, die nicht an die Schulleitungen oder andere untergeordnete Stellen übertragen werden können. Insbesondere stellen sie sicher, dass die Vorgaben der Schulpflege in ihrem Schulkreis umgesetzt werden und die operativen Handlungsspielräume quartiergerecht im Sinne der Schulqualität genutzt werden. So unterstützen sie die Schulpflege bei der Aufsicht der operativen Schulführung vor Ort. Sie nehmen die gesetzlich vorgeschriebenen Schulbesuche wahr. Die Präsidien der KSB leiten die jeweilige Behörde und führen die Schulleitungen. Bei Geschäften der Schulpflege, die die Schulkreise und somit die Verantwortungsbereiche der KSB betreffen, werden sie zur Beratung beigezogen. Aufgrund dieser Führungsaufgabe und -spanne müssen die Präsidentinnen und Präsidenten der KSB weiterhin hauptamtlich tätig sein.

Für die operative pädagogische und personelle Schulführung an den Schulen vor Ort sind die Schulleitungen zuständig. Aufgrund der erweiterten Delegationsmöglichkeiten an die Schulleitungen, der wegfallenden quantitativen Vorgaben für flächendeckende

¹⁶ Von Gesetzes wegen sind mindestens fünf Schulpflege-Mitglieder (einschliesslich Präsidium) erforderlich (§ 55 Abs. 1 VSG). Bei der vorliegenden Organisationsvariante 2a, bei der nebst der Schulpflege zusätzlich Kreisschulbehörden bestehen, die Schulbesuche absolvieren, wäre etwa eine Schulpflege mit fünf bis neun Mitgliedern denkbar. Die Mitgliederzahl hinge auch davon ab, mit welchen Pensen die Nebenämter ausgestattet werden sollen.

Schulbesuche und des gänzlichen Wegfalls der MAB-Besuche (vgl. Kapitel 3.1.4) können die Anzahl Mitglieder der KSB auch bei dieser Organisationsvariante wesentlich reduziert werden.

Das Schul- und Sportdepartement, im Speziellen das Schulamt, erbringt koordinierte Supportleistungen für die Schulpflege, die KSB, die Schulleitungen und die Schulen. Ebenso werden verschiedenste Dienstleistungen für die Erziehungsberechtigten, die Kinder und Jugendlichen erbracht. Die Leitung Schulamt übernimmt die Funktion der Schreiberin, des Schreibers der Schulpflege.

7.4.2 Beurteilung aus Sicht Arbeitsgruppe

Positiv

- Strategische und operative Schulführung sind getrennt, Linienführung bezüglich Verantwortlichkeiten ist optimiert.
- Konsequente Trennung zwischen Mittelzuteilung und Mittelverwendung, «Checks and Balances» können besser gewährleistet werden.
- Gesamtstädtische Konzepte können in allen Schulkreisen eher gleich und gleichberechtigt umgesetzt und eingefordert werden.
- Die politische Legitimation der Schulpflege wird durch gesamtstädtische Wahl an der Urne gestärkt.
- Durch die Ausgestaltung des Schulpflegemandats als Nebenamt wird das Milizprinzip auf oberster Schulführungsebene etabliert und die Vereinbarkeit mit Beruf und Familie verbessert; die Mandatsübernahme führt zu keinen existenziellen Abhängigkeiten.

Kritisch

- Operative Führung wird stark von KSB, insbesondere von den Präsidien, geprägt. Dies kann die Umsetzung gesamtstädtischer Konzepte / Entwicklungen erschweren.
- Gefahr, dass sich Präsidien bzw. Behördenmitglieder wegen der direkten Führung der Schulleitungen in operative Führungsaufgaben einmischen.
- Die Präsidien der KSB als gewählte Mandatsträger werden nicht im Sinne einer klaren Linien- und somit Personalführung dem Präsidium der Schulpflege unterstellt.
- Durchsetzungskraft der Schulpflege gegenüber den Präsidien der KSB bzw. der KSB als unterstellte Kommissionen ist – angesichts der auf Amtsdauer gewählten Mandatsträger – im Konfliktfall begrenzt.
- Mögliche Unzufriedenheit bei Mitgliedern der unterstellten KSB, da diese keine Kompetenzen bezüglich der strategischen Ausrichtung der Volksschule Zürich bzw. ihres Schulkreises haben.
- Für den Austausch der Schulpflege mit den unterstellten KSB wird mehr Zeit benötigt.
- Organisationsvariante würde eine grössere Veränderung bedeuten und wäre eine entsprechende politische Herausforderung.
- Bei den aktuell gewählten Behördenmitgliedern besteht eine relativ hohe Betroffenheit.

7.4.3 Wesentliche Rückmeldungen aus der 2. Grossgruppenveranstaltung

Chancen

- bessere Trennung strategische und operative Ebene → Stärkung «Checks and Balances»
- demokratische Verankerung der Schulpflege
- trägt Reduktion der Aufgaben Rechnung → Entlastung der KSB-Präsiden möglich
- problematische Personalunionen werden verhindert

Gefahren

- höherer Koordinationsaufwand
- fehlender Quartierbezug in der Schulpflege
- Mehraufwand für Schulleitungen und Lehrpersonen
- fehlende Fachlichkeit, Verlust von Know-how

7.5 Organisationsvariante 2b Schulpflege mit unterstellten Kreisschulbehörden ohne Personalunion zwischen Schulpflege und Kreisschulbehörde, zweistufiges Schulleitungsmodell

7.5.1 Organigramm und Beschreibung

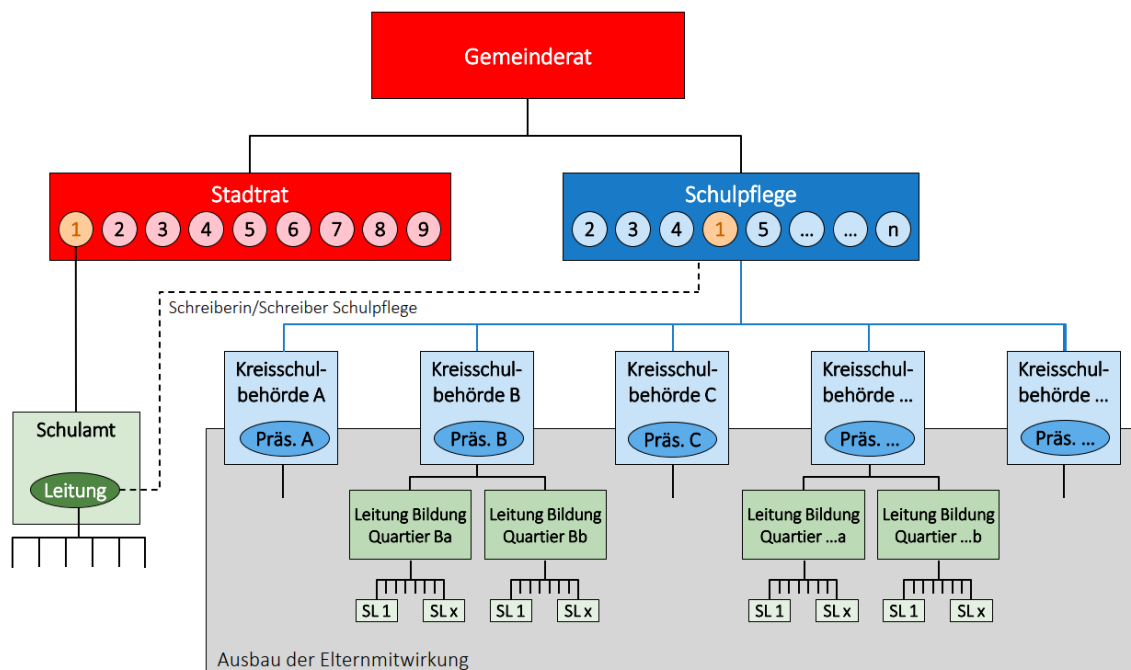


Abbildung 5: Organisationsvariante 2b

Im Vergleich zur Organisationsvariante 2a werden bei der Organisationsvariante 2b die Schulleitungen nicht von den Präsidentinnen und Präsidenten der KSB, sondern von Leitungen Bildungen geführt. Dank der Aufgabendelegation an die Leitungen Bildungen¹⁷ können die Präsidien sowie die Mitglieder der KSB weiter entlastet werden. Dies ermöglicht eine Reduktion der Anzahl Schulkreise sowie der Anzahl Behördenmitglieder auf Kreisebene. Zudem müssen die Präsidien der KSB nicht mehr zwingend Hauptämter sein. Die Leitungen Bildungen können quartierbezogen installiert werden. Dies verstärkt die Verankerung der Schule im Quartier. Quartierbezogene Belange können besser berücksichtigt und bei den zuständigen KSB gebündelt eingebracht werden. Im Weiteren koordinieren die Leitungen Bildung die operativen Aufgaben innerhalb der Quartiere und stellen sicher, dass die gesamtstädtischen Vorgaben der Schulpflege in ihrem Zuständigkeitsbereich umgesetzt werden.

Das Funktionieren der operativen Prozesse zwischen den Leitungen Bildung und den Schulleitungen wird von den KSB beaufsichtigt. Jede Leitung Bildung tauscht sich mit ihrer KSB bzw. dem Präsidium regelmässig aus. Insbesondere unterstützen die Leitungen Bildung die KSB und die Schulleitungen, damit die Personalprozesse korrekt organisiert werden. Die Leitungen Bildung können die Funktion der Schreiberinnen oder Schreiber (Sekretärinnen oder Sekretäre) der KSB übernehmen.

Ansonsten gelten die Ausführungen zur Organisationsvariante 2a, auch bezüglich Anzahl Mitglieder der Schulpflege, sinngemäss.

7.5.2 Beurteilung aus Sicht Arbeitsgruppe

Positiv

- Strategische und operative Schulführung sind getrennt, Linienführung bezüglich Verantwortlichkeiten ist wesentlich optimiert.
- Operative Führung der Schulleitungen durch qualifizierte Leitungen Bildungen entlastet.
- Konsequente Trennung zwischen Mittelzuteilung und Mittelverwendung, «Checks and Balances» können besser gewährleistet werden.
- Gesamtstädtische Konzepte können in allen Schulkreisen eher gleich und gleichberechtigt umgesetzt und eingefordert werden.
- Die politische Legitimation der Schulpflege wird durch gesamtstädtische Wahl an der Urne gestärkt.
- Durch die Ausgestaltung des Schulpflegemandats als Nebenamt wird das Milizprinzip auf oberster Schulführungsebene etabliert und die Vereinbarkeit mit Beruf und Familie verbessert; Mandatsübernahme führt zu keinen existenziellen Abhängigkeiten.
- Gleiches gilt für das Amt des Präsidiums der Kreisschulbehörde, falls dieses nicht mehr als Hauptamt ausgestaltet wird.

¹⁷ Z. B. direkte Führung der Schulleitungen, Anstellung von Lehrpersonen und weiteren schulischen Mitarbeitenden der Schulen sowie Zuteilung von Schülerinnen und Schülern an die einzelnen Schulen, siehe vorn Kapitel 7.1 / Tabelle 4: Delegierbare und nicht delegierbare Aufgaben der Schulpflege gemäss

- Durch allfällige Nebenämter bei den KSB-Präsidien wird der Milizcharakter der Behörde auf Ebene Schulkreis gestärkt und die Funktion der übrigen KSB-Mitglieder dadurch indirekt aufgewertet.
- Bessere Verankerung der Schulen im Quartier.

Kritisch

- Die Präsidien der KSB als gewählte Mandatsträger werden nicht im Sinne einer klaren Linien- und somit Personalführung dem Präsidium der Schulpflege unterstellt.
- Durchsetzungskraft der Schulpflege gegenüber den Präsidien der KSB bzw. der KSB als unterstellte Kommissionen ist im Konfliktfall begrenzt.
- Mögliche Unzufriedenheit bei Mitgliedern der unterstellten KSB, da diese keine Kompetenzen bezüglich der strategischen Ausrichtung der Volksschule Zürich bzw. ihres Schulkreises haben.
- Für den Austausch der Schulpflege mit den unterstellten KSB wird mehr Zeit benötigt.
- Organisationsvariante würde eine grössere Veränderung bedeuten und wäre eine entsprechende politische Herausforderung.
- Bei den aktuell gewählten Behördenmitgliedern besteht eine relativ hohe Betroffenheit.

7.5.3 Wesentliche Rückmeldungen aus der 2. Grossgruppenveranstaltung (vgl. Anhang V)

Chancen

- ausgeglichene Schulkreise
- Entlastung Kreisschulbehörde
- qualifizierte Leitung Bildung

Gefahren

- Leitung Bildung ohne Kreisbezug
- Aufblähen Verwaltungsapparat
- Reduktion Kreise (anonymer)
- höherer Koordinationsaufwand
- Know-how-Verlust

7.6 Organisationsvariante 3a Schulpflege mit unterstellten Kreisschulbehörden mit Fokus Schulqualität, ohne Personalunion zwischen Schulpflege und Kreisschulbehörde, dreistufiges Schulleitungsmodell

7.6.1 Organigramm und Beschreibung

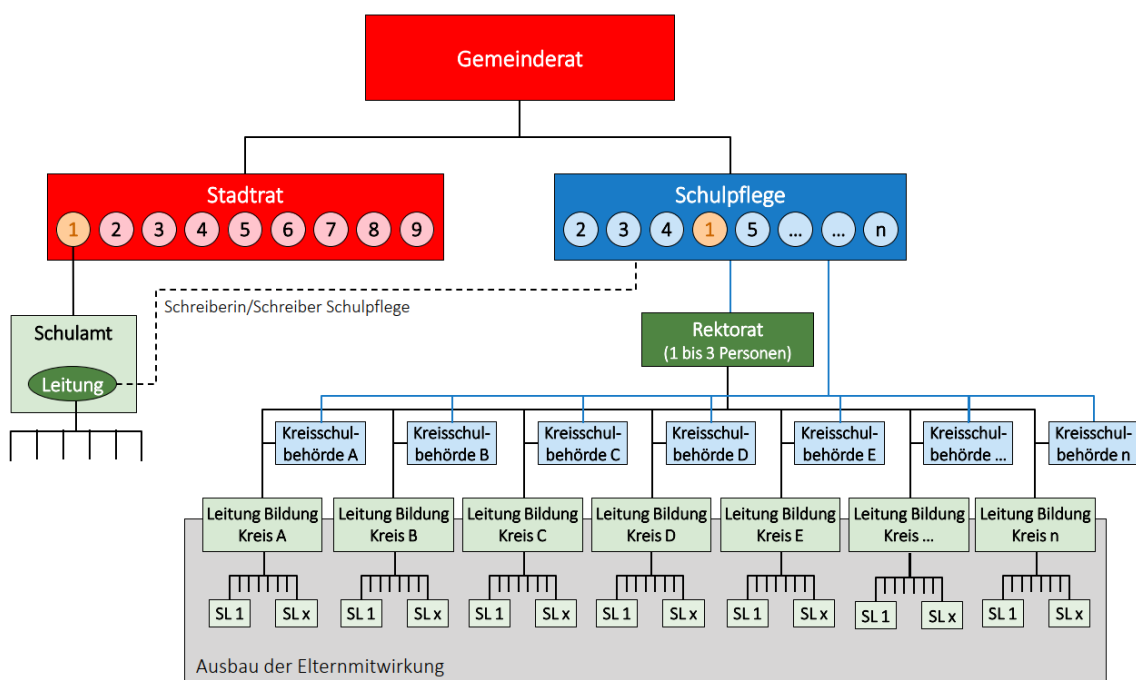


Abbildung 6: Organisationsvariante 3a

Der wesentliche Unterschied der Organisationsvariante 3a gegenüber den Organisationsvarianten 2a und b ist, dass die KSB ihren Aufgabenfokus auf den Themen Schulqualität und Schulbesuche haben. Sie sind nicht mehr in die direkte Linienführung Schulpflege – Leitungen Bildung – Schulleitungen eingebunden. Die Linienführung wird mit der Funktion Rektorat gestärkt, die die operative Umsetzung der strategischen Vorgaben sowie der operativen Rahmenvorgaben gegenüber der Schulpflege verantwortet.

Auch bei dieser Organisationsvariante sind die KSB der Schulpflege unterstellt, und es bestehen keine Personalunionen. Die Anzahl Mitglieder der Schulpflege kann – wie bei den Organisationsvarianten 2a und 2b – unabhängig von der Anzahl der KSB bestimmt werden. Da die Schulpflege insbesondere für die strategische Schulführung zuständig

ist, können die Mitglieder diese Funktion nebenamtlich wahrnehmen.¹⁸ Mit der Funktion Rektorat für die operative Gesamtführung der Volksschule wird die Linienführung für die Schulpflege effektiv und effizient gestaltet. Dies kann für Kandidatinnen und Kandidaten interessant sein, die über besondere strategische, pädagogische, bildungswissenschaftliche Kompetenzen und/oder Führungserfahrungen verfügen und mit der Wahl in die Schulpflege ihren bisherigen Beruf nicht aufgeben möchten. Eine zentrale Funktion der Schulpflege bleibt die Mittelzuteilung auf die Schulkreise. Der Mitteleinsatz wird durch die Linie Rektorat, Leitungen Bildung und Schulleitungen verantwortet. Dies stärkt das Prinzip von «Checks and Balances».

Die KSB (Gesamtbehörde, Präsidien und weitere Behördenorgane) können sich auf die Aufsicht über die Schulqualität konzentrieren. Die gesetzlich vorgeschriebenen Schulbesuche gewinnen dadurch an Bedeutung. Die KSB sind nicht mehr gleichzeitig in die Schulführung eingebunden. Auch dadurch wird das Prinzip von «Checks and Balances» gestärkt. Mit der schulkreisorientierten Schulbehördenstruktur bleibt die Nähe zu den Schulen und den Quartieren erhalten. Dadurch können die KSB die Schulpflege bei der Aufsicht über die operative Schulführung vor Ort gezielt unterstützen. Sie überprüfen, ob die Vorgaben der Schulpflege in ihrem Kreis umgesetzt werden und ob die operativen Handlungsspielräume quartiergerecht im Sinne der Schulqualität genutzt werden. Da die KSB-Präsidien weder Leitungen Bildung noch Schulleitungen führen müssen und somit keine Aufgaben in der Linienführung mehr haben, reduziert sich ihr Aufwand massgeblich. Somit kann diese Funktion nebenamtlich wahrgenommen werden. Aufgrund des neuen Aufgabenfokus der KSB können die Anzahl und das Pensum der Mitglieder reduziert werden. Auch eine Reduktion der Anzahl der Schulkreise ist möglich.

Die operative Leitung der Volksschule verfügt über drei Führungsebenen. Das Rektorat trägt gegenüber der Schulpflege die Verantwortung für die pädagogische, personelle und finanzielle Schulführung und wird durch die Schulpräsidentin oder den Schulpräsidenten (zuständiges Stadtratsmitglied) geführt. Die Anstellung erfolgt durch die Schulpflege. Für jeden Schulkreis wird eine Leitung Bildung als vorgesetzte Stelle für die Schulleitungen eingesetzt. Diese werden ebenfalls von der Schulpflege angestellt. Die Leitung Bildung führt einerseits die Schulleitungen, andererseits koordiniert sie die operativen Aufgaben innerhalb des Kreises und stellt sicher, dass die gesamtstädtischen Vorgaben der Schulpflege in ihrem Kreis umgesetzt werden. Ebenso stellt sie sicher, dass die Anliegen der Schulkreise in der gesamtstädtischen Führung berücksichtigt werden. Das Funktionieren der operativen Prozesse zwischen Rektorat und den Leitungen Bildung sowie den Schulleitungen wird von den KSB beaufsichtigt. Jede Leitung Bildung tauscht sich mit ihrer Kreisschulbehörde bzw. dem Präsidium regelmässig aus. Falls die Vorgaben der Schulpflege im Schulkreis nicht umgesetzt werden, können gegenüber der zuständigen Leitung Bildung personalrechtliche Schritte unternommen werden. Bei Geschäften der Schulpflege, die die Schulkreise und somit die Verantwortungsbereiche der KSB betreffen, können die Präsidien der KSB zur Beratung beigezogen werden. Die

¹⁸ Zur Anzahl Mitglieder gilt das in Fn.16 Gesagte.

Leitungen Bildung können die Funktion der Schreiberinnen und Schreiber (Sekretärinnen und Sekretäre) der KSB übernehmen.

Bei dieser Organisationsvariante könnte geprüft werden, ob für eine aufeinander abgestimmte und somit wirtschaftliche operative Schulführung eine Geschäftsleitung eingesetzt werden soll. Diese würde sich aus der Leitung Schulamt, Rektorat sowie den Leitungen Bildung der Schulkreise zusammensetzen. Dadurch könnten die Belange der Schulkreise oder der Schulen direkt und institutionalisiert in die operative Gesamtführung eingebracht werden. Ebenso könnten kreisübergreifende operative Fragestellungen bearbeitet werden. Die Wechselwirkungen zwischen der Geschäftsleitung und den KSB müssten geklärt werden.

Das Schul- und Sportdepartement, im Speziellen das Schulamt, erbringt koordinierte Supportleistungen für die Schulpflege, die KSB, das Rektorat, die Leitungen Bildung, die Schulleitungen und die Schulen. Ebenso werden verschiedenste Dienstleistungen für die Erziehungsberechtigten, die Kinder und Jugendlichen erbracht. Die Leitung Schulamt übernimmt die Funktion der Schreiberin, des Schreibers der Schulpflege.

7.6.2 Beurteilung aus Sicht Arbeitsgruppe

Positiv

- Strategische und operative Schulführung sind getrennt.
- Gestärkte Linienführung über alle Führungsebenen hinweg und somit klarere Verantwortlichkeiten.
- Operative Führung der Leitungen Bildung wird durch das Rektorat professionalisiert.
- Operative Führung der Schulleitungen wird durch qualifizierte Leitungen Bildungen entlastet.
- Konsequente Trennung zwischen Mittelzuteilung und Mittelverwendung, «Checks and Balances» sind gewährleistet.
- Gesamtstädtische Konzepte können in allen Schulkreisen gleich und gleichberechtigt umgesetzt und eingefordert werden.
- Die politische Legitimation der Schulpflege wird durch gesamtstädtische Wahl an der Urne gestärkt.
- Durch die Ausgestaltung des Schulpflegemandats als Nebenamt wird das Milizprinzip auf oberster Schulführungsebene etabliert und die Vereinbarkeit mit Beruf und Familie verbessert; Mandatsübernahme führt zu keinen existenziellen Abhängigkeiten.
- Gleiches gilt für das Amt des Präsidiums der Kreisschulbehörde, das neu als Nebenamt ausgestaltet werden kann.
- Durch allfällige Nebenämter bei den KSB-Präsidien wird der Milizcharakter der Behörde auf Ebene Schulkreis gestärkt und die Funktion der übrigen KSB-Mitglieder dadurch indirekt aufgewertet.
- Operative Schulführung ist weitgehend entpolitisiert, strategische Schulführung erfolgt weiterhin durch gewählte Mandatsträger.
- Operative Führungsprobleme können auf allen Führungsebenen zeitnah gelöst werden.

Kritisch

- Die Präsidien der KSB als gewählte Mandatsträger werden nicht im Sinne einer klaren Linien- und somit Personalführung dem Präsidium der Schulpflege unterstellt, was aber bei dieser Organisationsvariante weniger relevant ist.
- Mögliche Unzufriedenheit bei Mitgliedern der unterstellten KSB, da diese keine Kompetenzen bezüglich der strategischen Ausrichtung der Volksschule Zürich bzw. ihres Schulkreises haben.
- Organisationsvariante würde eine weitgehende Veränderung bedeuten und wäre eine erhebliche politische Herausforderung.
- Bei den aktuell gewählten Behördenmitgliedern besteht eine hohe Betroffenheit.

7.6.3 Wesentliche Rückmeldungen aus der 2. Grossgruppenveranstaltung (vgl. Anhang V)

Chancen

- Stärkung «Checks and Balances»
- Schärfung Ebene Strategie / operativ und der Linie
- Gesamtführung vorhanden
- Rektorat als Entlastung der Behörden
- Kreisschulbehörde beratend statt unterstützend in Leitungsfunktionen

Gefahren

- Machtkonzentration bei Rektorat
- zu starke Zentralisierung
- geringere demokratische Verankerung
- fehlender Kreisbezug in operativer Führung
- nebenamtliche/r kann keine Führung übernehmen
- Aufgabe Mitglieder Kreisschulbehörde wird unattraktiv
- Verkomplizierung Modell und Kommunikation (weite Wege)

7.7 Organisationsvariante 3b Schulpflege mit unterstellter Kommission Schulqualität, dreistufiges Schulleitungsmodell

7.7.1 Organigramm und Beschreibung

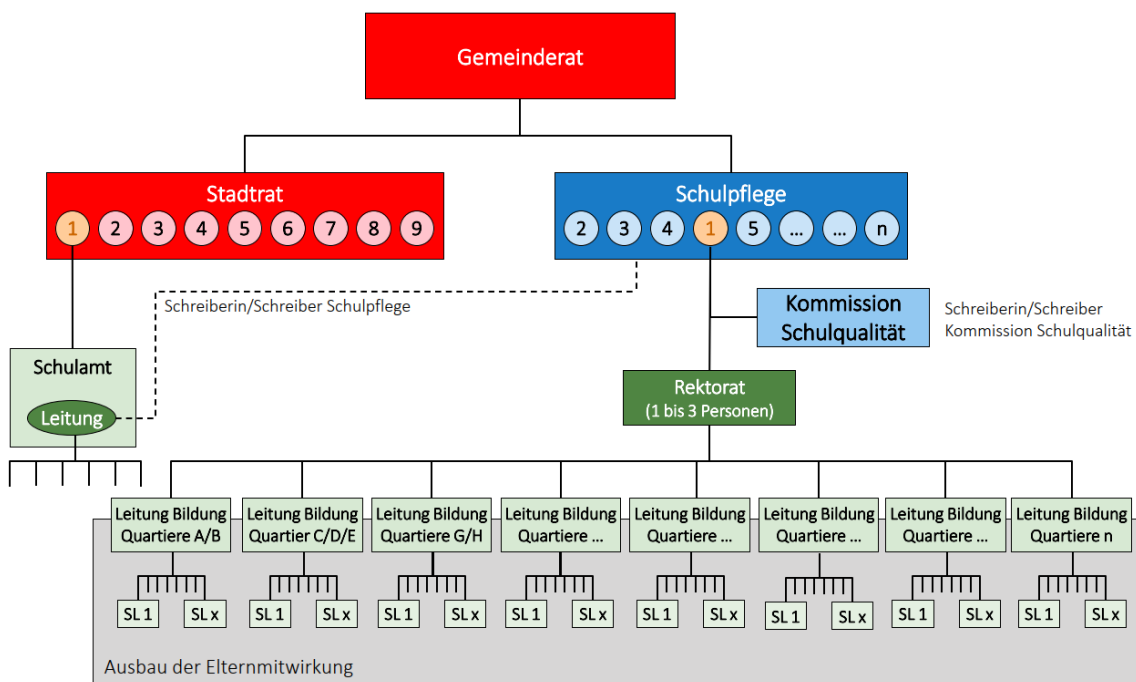


Abbildung 7: Organisationsvariante 3b

Die wesentlichen Unterschiede der Organisationsvariante 3b gegenüber der Organisationsvariante 3a sind, dass anstelle mehrerer KSB eine von der Schulpflege gewählte und dieser unterstellte Kommission Schulqualität eingesetzt und die operative Schulführung quartierbezogen organisiert wird. Der Aufgabenfokus der Kommission Schulqualität ist im Wesentlichen analog zu jenem der KSB in der Organisationsvariante 3a.

Die meisten Erläuterungen zur Organisationsvariante 3a gelten sinngemäss für die Organisationsvariante 3b. Nachfolgend werden relevante Abweichungen und Ergänzungen aufgezeigt.

Die Kommission Schulqualität ist für die ganze Stadt zuständig und wird von einem Mitglied der Schulpflege präsiert. Die Mitgliederzahl wird so bemessen, dass weiterhin breit angelegte Schulbesuche möglich sind.¹⁹ Innerhalb der Kommission werden Teams

¹⁹ Die Problematik einer Behörde mit grosser Mitgliederzahl, die sich für eine offene Diskussion in Rede und Gegenrede wenig eignet (vgl. dazu auch hinten Fn. 21), ist bei einer unterstellten Kommission mit spezifischem Aufgabenfokus (wie

gebildet, die die Schulbesuche quartierbezogen durchführen. Dank dieser Nähe erhalten die Teams gute Einblicke in das Funktionieren der Schule und der Verankerung der Schule im Quartier. Dies gewährleistet ein aussagekräftiges Monitoring zuhanden der Schulpflege und unterstützt eine wirkungsvolle Aufsicht. Bei der Zuteilung der Kommissionmitglieder zu den quartierbezogenen Teams kann der jeweilige Wohnort berücksichtigt werden, was den Quartierbezug weiter stärkt.

Mit den KSB entfällt auch die starre Gliederung des Stadtgebiets in Schulkreise.²⁰ So können namentlich Einzugsgebiete von Schulen flexibler gehandhabt sowie der Bevölkerungs- und Siedlungsentwicklung in den Quartieren angepasst werden.

Auch bei dieser Organisationsvariante ist eine Geschäftsleitung für die operative gesamtstädtische Schulführung sinnvoll. Dank der guten Verankerung der operativen Schulführung in den Quartieren können besondere Anforderungen in die Schulentwicklung und zur Entscheidungsfindung direkt in die Schulpflege eingebracht werden, ohne dass eine KSB «zwischengeschaltet» ist. Zudem kann die operative Umsetzung strategischer Vorgaben in der Geschäftsleitung quartiergerecht gesteuert werden, ohne die Gesamtsicht zu verlieren.

7.7.2 Beurteilung aus Sicht Arbeitsgruppe

Positiv

- Strategische und operative Schulführung sind getrennt.
- Stringente Linienführung über alle Führungsebenen hinweg und somit klarere Verantwortlichkeiten.
- Operative Führung der Leitungen Bildung wird durch Rektorat professionalisiert.
- Operative Führung der Schulleitungen wird durch qualifizierte Leitungen Bildung entlastet.
- Konsequente Trennung zwischen Mittelzuteilung und Mittelverwendung, «Checks and Balances» sind gewährleistet.
- Gesamtstädtische Konzepte können in allen Quartieren gleich und gleichberechtigt umgesetzt und eingefordert werden.
- Die politische Legitimation der Schulpflege wird durch gesamtstädtische Wahl an der Urne gestärkt.
- Durch die Ausgestaltung des Schulpflegemandats als Nebenamt wird das Milizprinzip auf oberster Schulführungsebene etabliert und die Vereinbarkeit mit Beruf und Familie verbessert; die Mandatsübernahme führt zu keinen existenziellen Abhängigkeiten.
- Für die Ämter der Kommission Schulqualität, die ebenfalls als Nebenämter ausgestaltet werden, gilt das zur Schulpflege Gesagte sinngemäss.

etwa Schulbesuche) weit weniger akzentuiert. Es wäre daher denkbar, eine Kommission Schulqualität ähnlich gross wie eine heutige KSB mit z. B. 25 Mitgliedern auszugestalten.

²⁰ Diese sind aufgrund von § 57 Abs. 2 lit. a GG in der Gemeindeordnung selbst festzulegen und können daher nur durch Volksabstimmung geändert werden.

- Operative Schulführung ist entpolitisiert, strategische Schulführung erfolgt weiterhin durch gewählte Mandatsträger.
- Schulgebietsübergreifende Problemlösungen werden infolge Wegfalls von Schulkreisgrenzen vereinfacht (z. B. Zuteilung von Schülerinnen und Schülern, Schulwege, Raumnutzung).
- Operative Führungsprobleme können auf allen Führungsebenen zeitnah gelöst werden.

Kritisch

- Mögliche Unzufriedenheit bei Mitgliedern der Kommission Schulqualität, da diese keine Kompetenzen bezüglich der strategischen Ausrichtung der Volksschule Zürich bzw. der Schulen ihres Quartiers haben.
- Organisationsvariante würde eine weitgehende Veränderung bedeuten und wäre eine erhebliche politische Herausforderung.
- Bei den aktuell gewählten Behördenmitgliedern besteht eine hohe Betroffenheit.
- Erziehungsberechtigte haben geringeren direkten Zugang zu den Behördenmitgliedern.

7.7.3 Wesentliche Rückmeldungen aus der 2. Grossgruppenveranstaltung (vgl. Anhang V)

Chancen

- Stärkung Professionalität, der Linie und des Quartierbezugs
- Zentralisierung
- Kommission Schulqualität kann mehr Bildungsgerechtigkeit ermöglichen
- Kommission Schulqualität als zusätzliches, unterstützendes Ansprechgremium für Rektorat

Gefahren

- Kreisschulbehörde fehlt
- zu viel Aufsicht
- Kompetenzgerangel Schulpflege, Kommission, Rektorat
- Kommission Schulqualität obsolet
- nebenamtliche/r kann keine Führung übernehmen
- geringere demokratische Verankerung

7.8 Organisationsvariante 3c Schulpflege mit unterstellter Kommission Schulqualität, ohne Personalunion zwischen Schulpflege und der Kommission Schulqualität, zwei-stufiges Schulleitungsmodell

7.8.1 Organigramm und Beschreibung

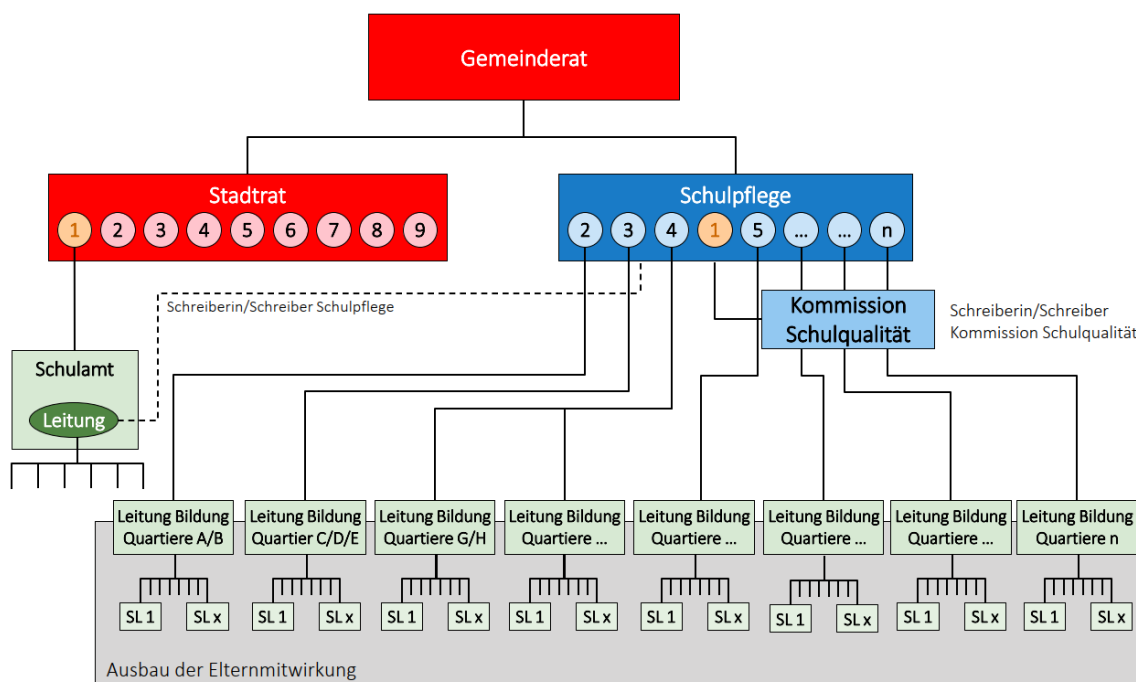


Abbildung 8: Organisationsvariante 3c

Der wesentliche Unterschied der Organisationsvariante 3c gegenüber der Organisationsvariante 3b ist, dass durch den Wegfall der Funktion Rektorat die Schulpflegemitglieder die Leitungen Bildung direkt führen. Nachfolgend werden vor allem die damit verbundenen Konsequenzen aufgezeigt.

Durch die direkte Unterstellung der Leitungen Bildung bei einzelnen Schulpflegemitgliedern rückt die Schulpflege sehr nahe an die operative Schulführung heran. Die Schulpflegemitglieder können dadurch mehr Einfluss nehmen bzw. mehr Verantwortung übernehmen. Dies führt zu einer höheren zeitlichen Belastung, insbesondere dann, wenn zwischen den Leitungen Bildung in der operativen Schulführung Differenzen bestehen. Eine Geschäftsleitung, wie diese in den Organisationsvarianten 3a und b skizziert wurde, ist bei dieser Organisationsform kaum sinnvoll möglich bzw. diese Funktion müsste von

der Schulpflege selbst übernommen werden.²¹ Das erforderliche Pensum eines Schulpflegemitglieds bzw. der Umfang des Teilamts wird grösser, was sich negativ auf die Attraktivität des Amtes auswirken könnte.

Die Organisationsvariante 3c führt zu einer stärkeren Vermischung zwischen strategischer und operativer Schulführung. Dies wirkt sich negativ auf das Prinzip von «Checks and Balances» aus. Bei Konflikten in der Umsetzung strategischer Vorgaben wird es dann schwierig, wenn einzelne Schulpflegemitglieder zusammen mit ihren Leitungen Bildung operative Massnahmen nicht mittragen.

Im Rahmen ihrer Aufgabe überprüft die Kommission Schulqualität auch das Funktionieren der operativen Prozesse zwischen den Schulpflegemitgliedern und den Leitungen Bildung. Diese Aufsichtsfunktion kann zu einem Spannungsfeld zwischen der Schulpflege und der ihr unterstellten Kommission führen.

7.8.2 Beurteilung aus Sicht Arbeitsgruppe

Positiv

- Operative Führung der Schulleitungen wird durch qualifizierte Leitungen Bildung entlastet.
- Verbesserte Trennung zwischen Mittelzuteilung und Mittelverwendung, «Checks and Balances» sind optimiert.
- Gesamtstädtische Konzepte können in allen Quartieren eher gleich und gleichberechtigt umgesetzt und eingefordert werden.
- Die politische Legitimation der Schulpflege wird durch gesamtstädtische Wahl an der Urne gestärkt.
- Durch die Ausgestaltung des Schulpflegemandats als Nebenamt wird das Milizprinzip auf oberster Schulführungsebene etabliert.
- Bei allen Mitgliedern der Schulbehörden ist die Vereinbarkeit mit Beruf und Familie teilweise verbessert; eine Mandatsübernahme sollte zu einer geringeren existenziellen Abhängigkeit führen.

Kritisch

- Strategische und operative Schulführung sind vermischt.
- Gefahr, dass sich die Schulpflegemitglieder wegen der direkten Führung der Leitungen Bildung in operative Führungsaufgaben einmischen.
- Mögliche Unzufriedenheit bei Mitgliedern der Kommission Schulqualität, da diese keine Kompetenzen bezüglich der strategischen Ausrichtung der Volksschule Zürich bzw. ihres Quartiers haben.

²¹ Um eine leistbare Führungsspanne für diese Nebenamtsfunktionen zu gewährleisten, könnte die Schulpflege aus 9 bis 11 Personen bestehen. Von Gesetzes wegen besteht keine fixe obere Grenze für die Anzahl Behördenmitglieder. Es gilt jedoch zu beachten, dass die Funktionsweise einer Exekutivbehörden mit gleichberechtigten Behördenmitgliedern, wie dies bei einer Schulpflege anzustreben ist, der Grösse des Gremiums faktisch Grenzen setzt. So ist eine ergebnisoffene Diskussion in freier Rede und Gegenrede innerhalb einer Behörde mit hoher Mitgliederzahl, wie dies bei den heutigen KSB mit 25 Mitgliedern der Fall ist, kaum mehr möglich. Hier drängt sich die Bildung einer Geschäftsleitung auf.

- Organisationsvariante würde eine weitgehende Veränderung bedeuten und wäre eine erhebliche politische Herausforderung.
- Bei den aktuell gewählten Behördenmitgliedern besteht eine hohe Betroffenheit.
- Erziehungsberechtigte haben geringeren direkten Zugang zu den Behördenmitgliedern.

7.8.3 Wesentliche Rückmeldungen aus der 2. Grossgruppenveranstaltung (vgl. Anhang V)

Chancen

- direkte Führung von strategischer zu operativer Ebene
- stärkere demokratische Verankerung
- Kommission Schulqualität
- nicht allzu kompliziert

Gefahren

- zu grosser Föderalismus (Wie kommt man zu einheitlicher Linie?)
- Kommission Schulqualität obsolet
- Umsetzbarkeit Schulpflege im Nebenamt wird hinterfragt (zu viele Aufgaben)
- fehlende Stelle, welche in Frage kommt für alle nicht delegierbaren Aufgaben

7.9 Organisationsvariante 4 Schulpflege ohne unterstellte Kreisschulbehörden oder Kommissionen, dreistufiges Schulleitungsmodell

7.9.1 Organigramm und Beschreibung

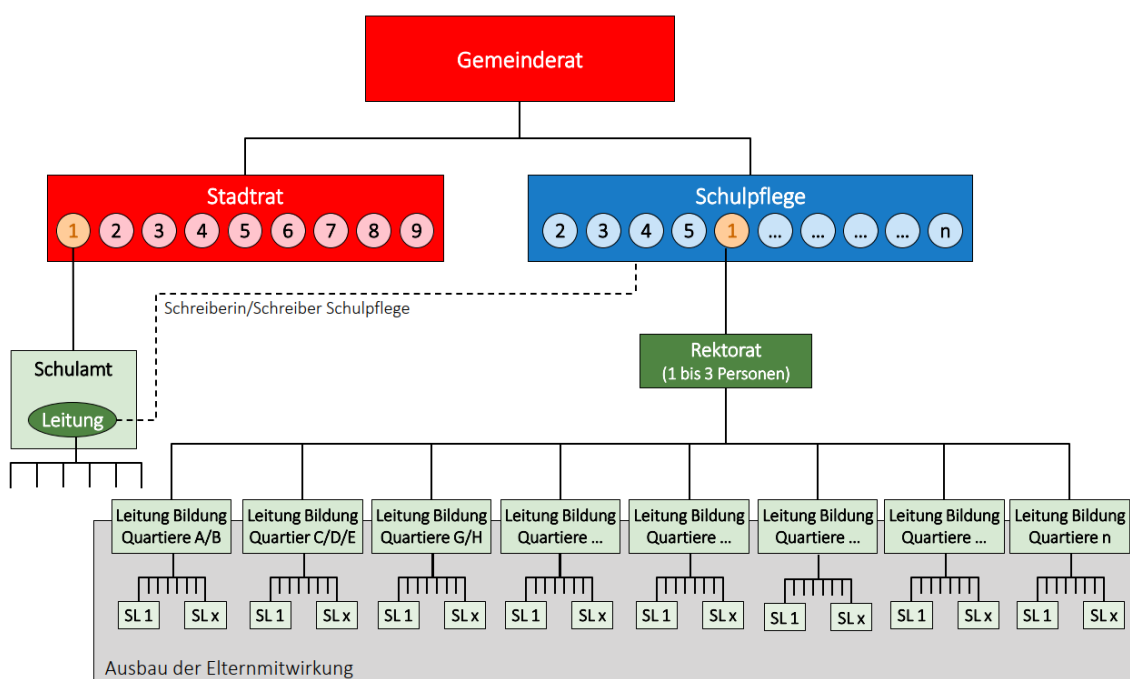


Abbildung 9: Organisationsvariante 4

Der wesentliche Unterschied der Organisationsvariante 4 gegenüber der Organisationsvariante 3b ist der Wegfall der unterstellten Kommission Schulqualität. Diese Organisation zeichnet sich durch eine stringente Linienführung aus mit einer weitgehenden Trennung zwischen strategischer und operativer Führung sowie Mittelzuteilung und -verwendung. Das Prinzip von «Checks and Balances» wird hoch gewichtet. Andererseits werden in keiner anderen Organisationsvariante so wenige Milizpersonen bei der operativen Schulführung eingesetzt. Damit weiterhin breit angelegte Schulbesuche wahrgenommen werden können, müssen entweder die Pensen der Schulpflegemitglieder und/oder die Anzahl Mitglieder der Schulpflege aufgrund des Wegfalls der Kommission Schulqualität erhöht werden. Insbesondere die Erhöhung der Pensen könnte sich auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und somit auf die Attraktivität des Amtes negativ auswirken.

Für die Sicherstellung der Nähe der Schulpflegemitglieder zur Schule können den Mitgliedern Gebiete zugeteilt werden, bei denen sie die strategische Aufsicht verbunden mit den Schulbesuchen wahrnehmen. Für besondere Aufgaben und Entscheidungsvorbe-

reitungen zuhanden der Schulpflege können Ausschüsse und / oder (soweit in der Gemeindeordnung vorgesehen) unterstellte Kommissionen eingesetzt werden. So könnte beispielsweise in der Gemeindeordnung eine unterstellte Kommission für die Sonderschulverfügungen vorgesehen werden, damit die Grösse der Schulpflege klein gehalten werden kann.

Die operative Leitung der Volksschule verfügt über drei Führungsebenen. Das Rektorat trägt gegenüber der Schulpflege die Verantwortung für die pädagogische, personelle und finanzielle Schulführung und wird vom zuständigen Stadtratsmitglied geführt. Die Wahl erfolgt durch die Schulpflege. Für jeden Schulkreis wird eine Leitung Bildung als vorgesetzte Stelle für die Schulleitungen eingesetzt. Die Leitung Bildung wird ebenfalls von der Schulpflege gewählt. Sie führt einerseits die Schulleitungen, andererseits koordiniert sie die operativen Aufgaben innerhalb ihres Quartiers und stellt sicher, dass die gesamtstädtischen Vorgaben der Schulpflege in ihrem Zuständigkeitsbereich umgesetzt werden. Ebenso stellt sie sicher, dass die Anliegen der Quartiere in der gesamtstädtischen Führung berücksichtigt werden. Das Funktionieren der operativen Prozesse zwischen Rektorat und den Leitungen Bildung sowie den Schulleitungen wird von der Schulpflege im Rahmen der Schulbesuche beaufsichtigt. Jede Leitung Bildung tauscht sich im Rahmen von standardisierten Controlling-Gesprächen regelmässig mit zugeteilten Schulpflegemitgliedern aus. Sofern die Vorgaben der Schulpflege nicht umgesetzt werden, können gegenüber der zuständigen Leitung Bildung personalrechtliche Schritte unternommen werden.

Eine Geschäftsleitung für die operative gesamtstädtische Schulführung ist unverzichtbar. Dank der guten Verankerung der operativen Schulführung in den Quartieren können besondere Anforderungen ohne «Behördengrenzen» in die Schulentwicklung und zur Entscheidungsfindung in die Schulpflege eingebracht werden. Zudem kann die operative Umsetzung strategischer Vorgaben in der Geschäftsleitung quartiergerecht gesteuert werden, ohne die Gesamtsicht zu verlieren. Quartierübergreifende operative Fragestellungen können niederschwellig bearbeitet und entschieden werden.

Das Schul- und Sportdepartement, im Speziellen das Schulamt, erbringt koordinierte Supportleistungen für die Schulpflege, das Rektorat, die Leitungen Bildung, die Schulleitungen und die Schulen. Ebenso werden verschiedenste Dienstleistungen für die Erziehungsberechtigten, die Kinder und Jugendliche erbracht. Die Leitung Schulamt übernimmt die Funktion der Schreiberin, des Schreibers der Schulpflege.

7.9.2 Beurteilung aus Sicht Arbeitsgruppe

Positiv

- Strategische und operative Schulführung sind getrennt.
- Stringente Linienführung über alle Führungsebenen hinweg und somit klarere Verantwortlichkeiten.
- Operative Führung der Leitungen Bildung wird durch das Rektorat professionalisiert.
- Operative Führung der Schulleitungen wird durch qualifizierte Leitungen Bildung entlastet.
- Konsequente Trennung zwischen Mittelzuteilung und Mittelverwendung, «Checks and Balances» sind gewährleistet.
- Gesamtstädtische Konzepte können in allen Quartieren gleich und gleichberechtigt umgesetzt und eingefordert werden.
- Die politische Legitimation der Schulpflege wird durch eine gesamtstädtische Wahl an der Urne gestärkt.
- Durch die Ausgestaltung des Schulpflegemandats als Nebenamt wird das Milizprinzip auf oberster Schulführungsebene etabliert und die Vereinbarkeit mit Beruf und Familie verbessert; Mandatsübernahme sollte zu keinen existenziellen Abhängigkeiten führen, sofern nicht mit einer (zu) kleinen Schulpflege die Pensen hoch gehalten werden müssen.
- Operative Schulführung ist entpolitisiert, strategische Schulführung erfolgt weiterhin durch gewählte Mandatsträger.
- Schulgebietsübergreifende Problemlösungen werden infolge Wegfalls von Schulkreisgrenzen vereinfacht (z. B. Zuteilung von Schülerinnen und Schülern, Schulwege, Raumnutzung).
- Operative Führungsprobleme können auf allen Führungsebenen zeitnah gelöst werden.

Kritisch

- Organisationsvariante würde eine weitgehende Veränderung bedeuten und wäre eine erhebliche politische Herausforderung.
- Bei den aktuell gewählten Behördenmitgliedern besteht eine hohe Betroffenheit.
- Weniger Behördenämter können verteilt werden.
- Behördenmitglieder rücken weiter weg von konkreten operativen Fragestellungen.
- Erziehungsberechtigte haben geringeren direkten Zugang zu den Behördenmitgliedern.

7.9.3 Wesentliche Rückmeldungen aus der 2. Grossgruppenveranstaltung (vgl. Anhang V)

Chancen

- einfaches Modell
- Quartierbezug
- Qualifizierte Leitung Bildung

Gefahren

- Machtkonzentration
- hohe Führungsspanne → Flaschenhals / Klumpenrisiko
- Quartiernähe geht verloren
- Umsetzbarkeit Schulpflege im Nebenamt wird hinterfragt (zu viele Aufgaben)
- fehlende Stelle, welche in Frage kommt für alle nicht delegierbaren Aufgaben
- geringere demokratische Verankerung
- grosse Schulpflege kontraproduktiv

8 Stellungnahme der ZSP

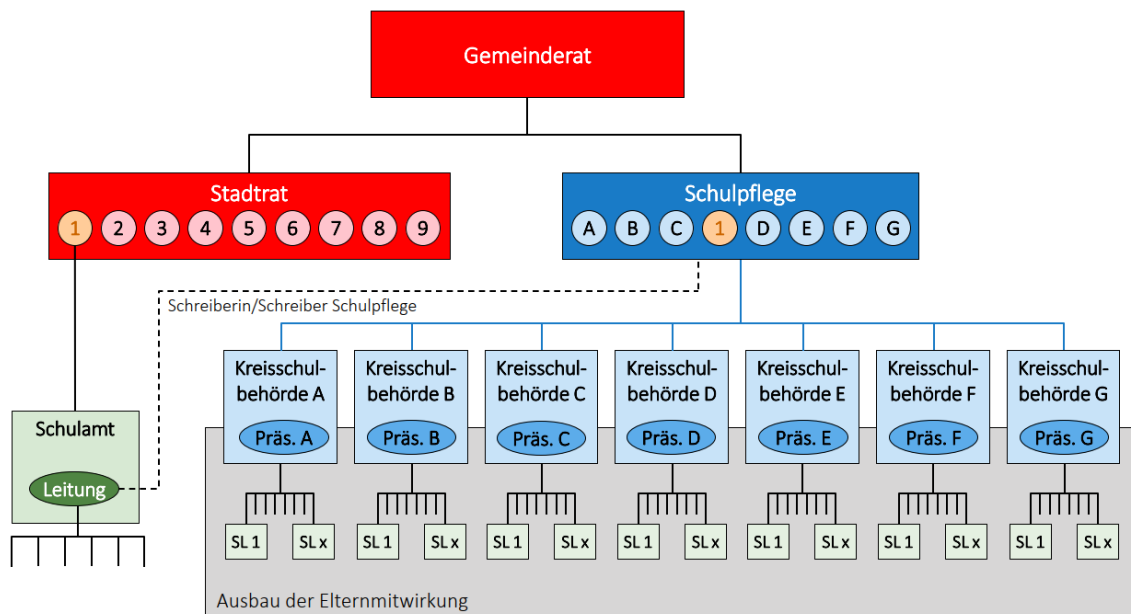
8.1 Allgemein

Die ZSP unterstützt eine sanfte Weiterentwicklung des heutigen Modells, ohne die Stärken der heutigen Behördenstruktur zu gefährden. Zu diesen Stärken gehören insbesondere die KSB, die dank ihrer direktdemokratischen Legitimation und lokalen Verankerung in den Quartieren und Schulen geschätzt werden.

Generell wird bei den vorgestellten Modellen und bei den zum Vergleich herangezogenen Schulgemeinden zu wenig berücksichtigt, dass die Stadt Zürich deutlich grösser als andere Städte ist und viel mehr Schulkinder hat. Dieser Grössenunterschied sollte sich auch in der Struktur niederschlagen. Eine 1:1-Übernahme eines anderen Modells aus der Deutschschweiz oder aus dem Kanton Zürich ist für die ZSP nicht zielführend.

8.2 Weiterzuverfolgende Variante 1a

Aus Sicht der ZSP bietet eine Modifikation der Variante 1, die zu weiten Teilen das bisherige System widerspiegelt, die meisten Vorteile. Diese neue Variante 1a zeichnet sich durch folgende Merkmale aus (grafische Übersicht entspricht Variante 1):



- Beibehaltung des Schulkreismodells, allenfalls mit Prüfung von Grösse und Anzahl der Schulkreise.
- Die Personalunion zwischen den KSB-Präsidien und den Schulpflegemitgliedern hat sich in der Vergangenheit bewährt und soll daher zwingend beibehalten werden.
- *Neu:* Die KSB werden der Schulpflege unterstellt, um die einheitliche(re) Durchsetzung gesamtstädtischer Vorgaben zu erreichen.
- *Neu:* Die KSB können verkleinert werden, z. B. auf 10–15 Mitglieder pro Schulkreis. Die Grösse der einzelnen Kreisschulbehörde kann auch relativ zur Grösse des Schulkreises (Schülerzahlen) bemessen werden.
- *Neu:* Ein Behördenmitglieder-Forum soll den Kontakt und Austausch zwischen Schulpflege und Behördenmitgliedern ermöglichen (analog zur Vernetzung im Bereich Sonderpädagogik gemäss Art. 29^{bis} Verordnung über die Volksschule in der Stadt Zürich, AS 412.100).
- *Neu:* Um die Führungsspanne der KSB-Präsidien zu verkleinern, werden allenfalls verschiedene Aufgaben der Schulpflege an Leitungen Bildung (§ 43 VSG) delegiert, die zwischen KSB und Schulleitungen angesiedelt sind. Auch die Übertragung von Aufgaben an andere Gemeindeangestellte (§ 42 Abs. 4 lit. b VSG) könnte zur Entlastung der KSB beitragen.

Allgemein ist zu beachten, dass die Aufgabenteilung zwischen den Behörden klar definiert und die Gesamtstruktur nicht unnötig aufgebläht wird. In Ergänzung zur Schulbehördenreorganisation sind nach Meinung der ZSP die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Schulamts und die Zusammenarbeit mit den Schulbehörden zu prüfen und klären.

8.3 Bewertung der übrigen Varianten

Die übrigen Varianten weisen aus Sicht der ZSP einige gewichtige Nachteile auf, die die jeweiligen Vorteile nicht aufzuwiegen vermögen:

(Nebenamtliche) Schulpflege ohne Personalunion mit KSB-Präsidien (Varianten 2a bis 4):

- Die Schulpflege ist zu weit weg von den Schulen.
- Ohne Personalunion zwischen Schulpflege und KSB resultiert ein Know-how-Verlust.
- Es fehlen der Schulpflege der Bezug und die Schnittstellen zu den Schulen und den Quartieren.

Rektorat (Varianten 2a, 2b und 4):

- Das Mengengerüst ist eine Herausforderung.
- Die Führungsspanne ist sehr gross.
- Das Rektorat stellt einen Flaschenhals dar.
- Es findet eine Machtballung statt.
- Die Hierarchie ist gross.

Leitungen Bildung statt KSB (teilweise mit Kommission Schulqualität, Varianten 3a-c und 4):

Es resultiert eine Verteuerung und Bürokratisierung des Systems ohne adäquaten Mehrwert oder Qualitätssteigerung.

Kommission Schulqualität (Varianten 3b und 3c):

- Der Anzahl der Behördenmitglieder muss geprüft werden; es würde eine Professionalisierung mit verschiedenen, besonderen Skills geben.
- Andererseits: Die Nähe und der direkte Bezug zum Quartier und den Schulen und die demokratische Verankerung fehlen, ebenso die Laienbetrachtung auf das Quartier.

8.4 Fazit

Zusammengefasst ist es aus Sicht der ZSP wertvoll, im Bericht eine Auslegeordnung der verschiedenen Varianten mit deren Vor- und Nachteilen zu sehen, ebenso wie die in der Schweiz und im Kanton Zürich bestehenden Schulbehördensysteme. Die nähere Prüfung der Varianten zeigt aber, dass für die besonderen Umstände in der Stadt Zürich eine Evolution des bisherigen bewährten Systems das geeignetere Vorgehen ist als die Einführung eines völlig neuen Systems.

9 Würdigung des Stadtrats

9.1 Einordnung der Ergebnisse durch den Stadtrat

Adressat der vorliegenden Motion ist der Stadtrat. Nachdem gemäss Anliegen der Motion zahlreiche Betroffene mitgearbeitet haben, die Organisation der Schulbehörden der Stadt Zürich im Rahmen der neuen gesetzlichen Möglichkeiten und Anforderungen zukunftsfähig auszurichten, werden nachfolgend die Ergebnisse des Berichts und insbesondere die vorgestellten Modelle durch den Stadtrat eingeordnet. Damit soll dem Gemeinderat eine Diskussionsbasis für Anpassungen an der Schulbehördenorganisation zur Verfügung gestellt werden.

9.2 Bewertung der Modelle

Als Grundlage für die Bewertung der einzelnen Modelle hat der Stadtrat die in der Motion genannten Beweggründe und die Erkenntnisse anlässlich der ersten Grossgruppenveranstaltung beigezogen (vgl. Kapitel 7.1). Daraus sind die folgenden Aspekte die wichtigsten:

- Schärfung strategische und operative Führung
 - Die gewählten Behörden führen und beaufsichtigen die Schulen strategisch.
 - Die Schulleitungen und die Verwaltung als Expertenorganisation verantworten die operative Schulführung.
 - Mit geklärten und geschärften «Checks and Balances» ist die Gewaltenteilung gewährleistet.
- Einfache Führungsstrukturen mit durchgehenden Führungslinien
 - Auf Parallelstrukturen von verschiedenen Behörden wird verzichtet.
 - Durchgehende und schlanke Führungslinien ermöglichen eine klare Führung.
 - Die Führungsspanne der Behörden ist angemessen ausgestaltet.
- Qualifizierende Miliztätigkeit
 - Der Fokus auf die strategische Führung und Aufsicht ergibt eine qualifizierende und attraktive Behördentätigkeit.
 - Die Entlastung der Milizmitglieder der Behörden von operativen Tätigkeiten führt zu miliztauglichen Pensen, die ein Engagement von interessierten Personen mit spezifischem Know-how ermöglichen.

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte weisen die Modelle 3b (dreistufiges Schulführungsmodell mit Kommission Schulqualität) und 4 (dreistufiges Schulführungsmodell ohne Kommission Schulqualität) die höchsten Erfüllungsgrade auf. Den tiefsten Erfüllungsgrad hat das Modell 1 (basiert weitgehend auf dem heutigen Modell).

9.3 Weiterzuverfolgendes Modell

Aus Sicht des Stadtrats empfiehlt es sich, die weiteren Arbeiten auf der Basis des Modells 3b durchzuführen.

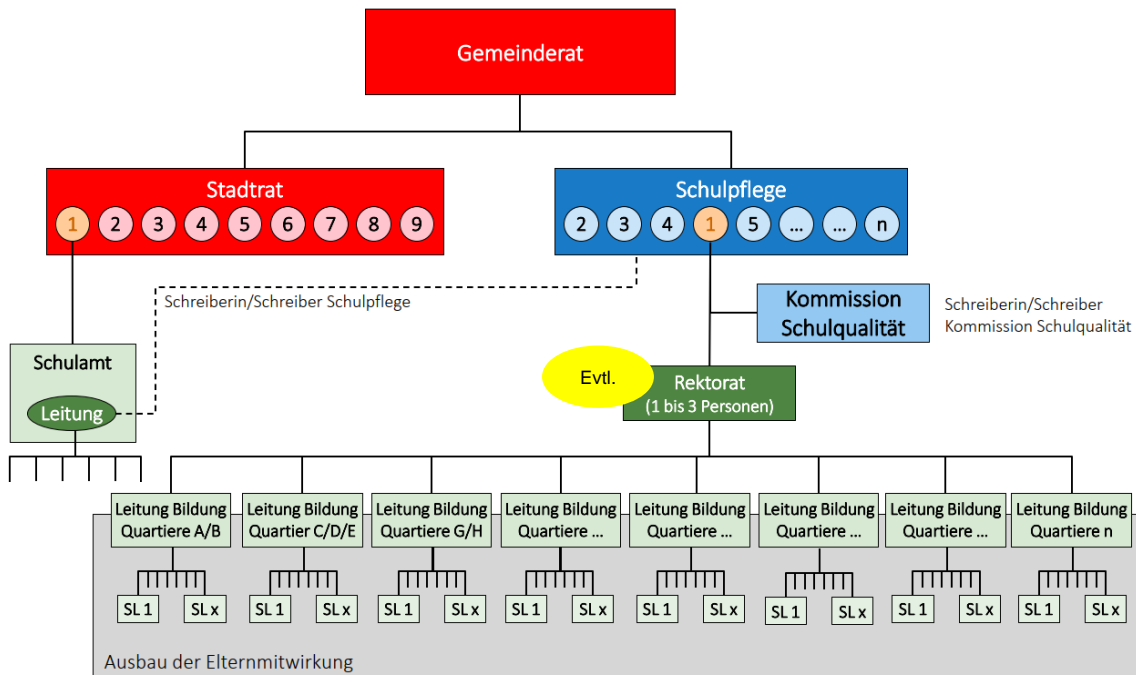


Abbildung 7: Organisationsvariante 3b

Das Modell 3b baut auf dem Modell auf, das Winterthur umgesetzt hat. Die personelle Trennung der Schulpflege von der operativen Schulführung ermöglicht eine deutliche Verbesserung hinsichtlich «Checks and Balances». Insbesondere führt dies zu einer klareren Trennung von strategischer und operativer Führung. Durch die gesamtstädtische Volkswahl aller Schulpflege-Mitglieder wird überdies die demokratische Legitimation der Schulpflege gestärkt. Indem die Leitungen Bildungen für etwa zwei Quartiere zuständig sind, bleibt zudem der notwendige Quartierbezug gewährleistet. Der Verzicht auf Schulkreise mit starren Grenzen erhöht die Flexibilität.

Noch näher zu prüfen bei diesem Modell ist aus Sicht des Stadtrats jedoch, ob ein dreistufiges System mit Einführung eines Rektorats genügend Vorteile gegenüber einem zweistufigen System ohne Rektorat – wie es Winterthur kennt – mit sich bringt. Zwar kann durch ein Rektorat eine kleinere Führungsspanne für das Schulpräsidium, dem die Personalführung obliegt, erreicht werden. Demgegenüber besteht bei einem dreistufigen System die Gefahr, dass die Führung zu wenig schlank ausgestaltet werden kann. Entsprechend wichtig ist es aus Sicht des Stadtrats, dass der Frage der Einführung eines Rektorats bei der Erarbeitung einer späteren detaillierten Vorlage besonderes Augenmerk geschenkt wird.

Eine weitere Ergänzung zum Modell Winterthur ist beim Modell 3b die Kommission Schulqualität, die der Schulpflege unterstellt ist. Diese ermöglicht eine zusätzliche Sicht auf das Schulsystem mit klar definiertem Auftrag, der auch Schulbesuche umfasst, ohne die Handlungsfähigkeit und Führungslinie der Schulpflege zu beeinträchtigen. Dadurch entstehen gleichzeitig in Schulpflege und Kommission Schulqualität qualifizierende Tätigkeiten für Milizbehördenmitglieder mit miliztauglichen Pensen.

Gesamthaft wird aus Sicht des Stadtrats mit diesem Modell – bei gleichzeitiger Gewährleistung einer effizienten Führungslinie – den Anliegen der Motion, der Teilnehmenden der Grossgruppenveranstaltungen sowie den heutigen Anforderungen an die operative und strategische Führung der Volksschule am besten Rechnung getragen.

Den niedrigsten Erfüllungsgrad bezüglich der genannten Kriterien hat demgegenüber das Modell 1, das sich nur geringfügig vom heutigen System unterscheidet. Insbesondere die Personalunion von Mitgliedern der Schulpflege und den KSB-Präsidien verunmöglicht die anzustrebende Schärfung von «Checks and Balances». Auch lässt sich bei diesem Modell das Anliegen einer qualifizierenden Miliztätigkeit der KSB-Mitglieder nicht im gewünschten Umfang umsetzen.

9.4 Weiteres Vorgehen

Der Gemeinderat hat nun die Möglichkeit, auf der Basis des vorliegenden Berichts mittels mehrheitsfähiger Motionen die Leitplanken für das weitere Vorgehen zu setzen. Der Stadtrat wird aufgrund dieser Vorgaben in der Lage sein, konkrete Varianten und Vorschläge im Detail auszuarbeiten und dem Gemeinderat vorzulegen. Welche Richtung die fast einhellig gewünschte Schulbehördenreorganisation nehmen soll, wird dann im ordentlichen politischen Gesetzgebungsprozess entschieden. Dadurch ist gewährleistet, dass letztlich eine breit abgestützte Organisationsform die Führung einer erfolgreichen Stadtzürcher Volksschule übernehmen wird.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisationsmodell Schulbehörde/-führung Volksschule Stadt Winterthur	20
Abbildung 2: Oberste Schulführungsstruktur gemäss Gemeindegesetz	29
Abbildung 3: Organisationsvariante 1	32
Abbildung 4: Organisationsvariante 2a	34
Abbildung 5: Organisationsvariante 2b	37
Abbildung 6: Organisationsvariante 3a	40
Abbildung 7: Organisationsvariante 3b	44
Abbildung 8: Organisationsvariante 3c.....	47
Abbildung 9: Organisationsvariante 4	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Leitungen Bildung bei Zürcher Gemeinden mit mehr als 20 000 Einwohnerinnen und Einwohnern.....	19
Tabelle 2: Vergleich Eckwerte Schulorganisationen Stadt Zürich und Stadt Winterthur.....	21
Tabelle 3: Besondere Merkmale der gesetzlichen Vorgaben in den Kantonen Aargau, Bern, Luzern und Solothurn bez. der Schulführungsorganisation	22
Tabelle 4: Delegierbare und nicht delegierbare Aufgaben der Schulpflege gemäss VSG	27
Tabelle 5: Mengengerüste bei den Schulkreisen mit farblicher Hinterlegung von Minimal- und Maximalwerten.	28
Tabelle 6: Organisationsvarianten, die im Rahmen der 2. Grossgruppenveranstaltung diskutiert wurden	31

Verzeichnis der Anhänge

Anhang I: Städtische Schulbehördenorganisation der Volksschule, Grundlagen

Anhang II: Präsentation 1. Grossgruppenveranstaltung vom 2.09.2021

Anhang III: Abschrift/Zusammenfassung 1. Grossgruppenveranstaltung vom 2.09.2021

Anhang IV: Präsentation 2. Grossgruppenveranstaltung vom 11.11.2021

Anhang V: Ergebnisse 2. Grossgruppenveranstaltung vom 11.11.2021



Anhänge

Begründender Bericht des Stadtrats Reorganisation der Schulbehörden

Motion GR Nr. 2018/31

Verzeichnis der Anhänge

Anhang I: Städtische Schulbehördenorganisation der Volksschule, Grundlagen

Anhang II: Präsentation 1. Grossgruppenveranstaltung vom 2.09.2021

Anhang III: Abschrift/Zusammenfassung 1. Grossgruppenveranstaltung vom 2.09.2021

Anhang IV: Präsentation 2. Grossgruppenveranstaltung vom 11.11.2021

Anhang V: Ergebnisse 2. Grossgruppenveranstaltung vom 11.11.2021



Städtische Schulbehördenorganisation der Volksschule

Grundlagen

Verfasserin

Direktion Schulamt

Zürich, August 2021

Impressum

Herausgeberin

Stadt Zürich

Schulamt

Direktion

Amtshaus Parkring 4

8002 Zürich

stadt-zuerich.ch/schulamt

August, 2021

Inhalt

1	Rahmenbedingungen des kantonalen Rechts	4
2	Aktuelle Schulbehördenorganisation der städtischen Volksschule	6
3	Neue Gemeindeordnung	8
4	Anhänge	9
	Anhang 1 Auszug aus der neuen Gemeindeordnung vom 13. Juni 2021	10
	Anhang 2 Übersicht über das Volksschulwesen	11
	Anhang 3 Schaubild Schulbehördenorganisation Stadt Zürich	12
	Anhang 4 Übersicht delegierbare / nicht delegierbare Aufgaben gemäss Teilrevision VSG	13

1 Rahmenbedingungen des kantonalen Rechts

Das kantonale Recht verlangt, dass alle Gemeinden, die Aufgaben im Bereich der Volksschule wahrnehmen, eine Schulpflege haben. Es legt deren Aufgaben fest. Gemeinden mit einem Gemeindeparlament dürfen überdies Schulkreise mit eigenen Kreisschulbehörden (KSB) einrichten. Dabei bestimmt die Gemeindeordnung, wie die im kantonalen Recht festgelegten Aufgaben der Schulpflege auf die gesamtstädtische Schulpflege und die Kreisschulbehörden verteilt werden.

Schulpflege

Eine Schulpflege ist auch bei Gemeinden mit Schulkreisen erforderlich. Sie ist für das ganze Stadtgebiet zuständig. Sie nimmt die Aufgaben gemäss Gemeindeordnung wahr.

Die Schulpflege ist notwendig durch die Stimmberechtigten zu wählen. Falls die Präsidentinnen und Präsidenten der KSB von den Stimmberechtigten des Schulkreises gewählt werden, ist es möglich, dass sich die Schulpflege aus diesen Präsidien zusammensetzt. Das führt zu einer personellen Verbindung von Schulpflege und KSB. Schulpflege und KSB können auch personell voneinander unabhängig ausgestaltet werden. In diesem Fall erfolgt die Wahl der Schulpflege-Mitglieder gesamtstädtisch.

Die Präsidentin oder der Präsident der Schulpflege muss zwingend dem Stadtrat angehören. Damit sind Stadtrat und Schulpflege stets personell miteinander verbunden.

Kreisschulbehörden

Die KSB leiten und beaufsichtigen das Schulwesen ihres Schulkreises. Sie nehmen die Aufgaben gemäss Gemeindeordnung wahr.

Die KSB können als der Schulpflege gleichgestellte oder der Schulpflege unterstellte Behörden ausgestaltet werden. Die Unterstellung der KSB ist erst seit der Revision des Gemeindegesetzes (in Kraft ab 2018) möglich.

Als Wahlorgan der KSB und ihrer Präsidien kommen die Stimmberechtigten des Schulkreises, das Gemeindeparlament oder die Schulpflege in Frage.

Neuerungen im kantonalen Recht

Am 20. April 2020 hat der Kantonsrat eine Teilrevision des Volksschulgesetzes (VSG) verabschiedet. Diese ist – mit Ausnahme von Neuerungen betreffend Mitarbeiterbeurteilungen (MAB), die seit 1. August 2021 gelten – am 1. Januar 2021 in Kraft getreten. Die Teilrevision des VSG und die zugehörigen Verordnungsanpassungen bringen u. a. folgende Neuerungen:

- Die Aufgaben der Schulpflege bzw. KSB, die an Angestellte delegiert werden dürfen, werden erweitert. Neu sind nur noch wenige Aufgaben nicht delegierbar (Anhang 4).
- Die Beurteilung der Schulleitungen obliegt wie bisher der Schulpflege bzw. den KSB. Die Beurteilung der Lehrpersonen sowie weiteren schulischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist neu demgegenüber Aufgabe der Schulleitung. Das gilt auch für die damit zusammenhängenden Schulbesuche bei Lehrpersonen. Solche «MAB-Besuche» durch Behördenmitglieder entfallen also vollständig.
- Die Schulpflege bzw. KSB führen (unabhängig von den MAB) weiterhin regelmässig Schulbesuche durch. Diese dienen der Aufsicht über die Schulen und sind weiterhin ein Führungsinstrument. Hingegen muss nicht mehr wie bisher «flächendeckend»

jede Lehrperson mit einem gewissen Mindestpensum jährlich besucht werden. Der Fokus der Schulbesuche liegt also auf den Schulen als Ganzes, nicht auf einzelnen Lehrpersonen. Die Schulbehörden können also selbst darüber entscheiden, in welcher Form und mit welcher Häufigkeit Schulbesuche durchgeführt werden.

- Gemeinden mit mindestens drei Schulen können in ihrer Gemeindeordnung eine zusätzliche Stufe zwischen Behörde und Schulleitung einführen; diese steht den Schulleitungen und der Schulverwaltung oder nur den Schulleitungen vor und wird als «Leitung Bildung» bezeichnet.

Mit dieser Teilrevision ergeben sich auch für die Stadt Zürich erweiterte Handlungsspielräume bei der Schulorganisation.

2 Aktuelle Schulbehördenorganisation der städtischen Volksschule

Die Volksschule der Stadt Zürich ist in sieben Schulkreise eingeteilt. Sie verfügt damit über eine gesamtstädtische Schulpflege (Zürcher Schulpflege = ZSP) und sieben dezentrale KSB. Zusammensetzung und Aufgabenteilung ergeben sich aus der Gemeindeordnung:

Zürcher Schulpflege

- Die ZSP ist die gesamtstädtische Schulbehörde der städtischen Volksschule.
- Sie besteht aus den sieben Präsidentinnen und Präsidenten der KSB und der Vorsteherin oder dem Vorsteher des Schul- und Sportdepartements (VSS). Diese oder dieser ist zugleich Mitglied des Stadtrats und hat in der ZSP den Vorsitz inne. Alle ZSP-Mitglieder bekleiden ein Vollamt.
- Die oder der VSS wird als Stadratsmitglied gesamtstädtisch vom Volk gewählt. Die übrigen ZSP-Mitglieder werden als Präsidien der KSB von den Stimmberechtigten des Schulkreises gewählt.
- Die ZSP sorgt für die einheitliche sowie rechtmässige und angemessene Anwendung der kantonalen und städtischen Bestimmungen in den Schulkreisen und erstellt eine gesamtstädtische Schulplanung. Sie ist unter anderem zuständig für die Koordination der Tätigkeiten der KSB, die Aufsicht über die städtischen Sonderschulen und gesamtstädtisch geführten Therapieangebote sowie den Erlass von Reglementen über das Volksschul- und Betreuungswesen.

Kreisschulbehörden der Stadt Zürich

- Die KSB leiten und beaufsichtigen das Schulwesen ihres Schulkreises.
- Sie bestehen aus der jeweiligen Präsidentin oder dem jeweiligen Präsidenten im Vollamt (Vorsitz) und 24 nebenamtlichen Mitgliedern.
- Alle Mitglieder einschliesslich Präsidium werden von den Stimmberechtigten des Schulkreises gewählt.
- Die KSB sind unter anderem zuständig für die Aufsicht über die Schulen mit ihren Schulleitungen, Lehrpersonen, Betreuungsmitarbeitenden und weiteren Mitarbeitenden.
- Überdies sind die KSB für die MAB der Schulleitungen verantwortlich. Die MAB für Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende der Schule fallen seit 1. August 2021 demgegenüber wie erwähnt in die alleinige Zuständigkeit der Schulleitung; sie werden neu jährlich und stark vereinfacht durchgeführt.
- Ferner sind die KSB zuständig für die Genehmigung von Beschlüssen der Schulen wie Leitbild und Schulprogramm.
- Die Aufgabenteilung zwischen KSB-Präsidium und der Gesamtbehörde ergibt sich aus Anhang 1.
- Die Delegation von Aufgaben an Angestellte ist im Rahmen des übergeordneten Rechts möglich (Anhang 4).

Aufgrund der bisherigen Vorschrift, dass alle Lehrpersonen mit einem bestimmten Mindestpensum jährlich von einem Behördenmitglied besucht werden mussten, ergab sich eine grosse Vielzahl von zwingend zu absolvierenden Schulbesuchen. Um dieses Mengengerüst zu bewältigen, war die Stadt Zürich auf sehr zahlreiche Behördenmitglieder angewiesen; aktuell sind es je Schulkreis 25 bzw. gesamtstädtisch 175. Die

KSB waren bisher bereits aufgrund dieses hohen Bedarfs an Behördenmitgliedern faktisch unverzichtbar, obwohl das Gesetz sie nicht zwingend vorschreibt. Weil diese Schulbesuche neu massgeblich verringert werden könnten und «MAB-Besuche» von Behördenmitgliedern für Lehrpersonen gänzlich entfallen, wäre heute eine massgebliche Reduktion der Anzahl KSB-Mitglieder möglich. Sogar ein Verzicht auf Kreisschulbehörden ist denkbar. So soll in der Stadt Winterthur künftig auf Kreisschulbehörden verzichtet und stattdessen ein Organisationsmodell mit einer Schulstufe und mehrstufigem Schulleitungsmodell mit einer Leitung Bildung pro Schulkreis eingeführt werden. Dübendorf, Volketswil, Dietikon, Kloten, Maur, Meilen und viele mehr verfügen bereits heute über Organisationsmodelle mit Leitungen Bildung.

Verhältnis von ZSP und KSB

Die ZSP und die sieben KSB stehen hierarchisch im Wesentlichen auf gleicher Stufe. Die ZSP kann den KSB daher – abgesehen vom Erlass von Reglementen – grundsätzlich keine Weisungen erteilen. Bei nicht pflichtgemäsem Gesetzesvollzug kommt dem VSS allerdings ein Eingriffsrecht zu. Sowohl die ZSP als auch die KSB stehen unmittelbar unter der politischen Aufsicht des Gemeinderats (Gemeindeparlament) und der kantonalen Aufsicht des Bezirksrats und der Bildungsdirektion.

Die städtische Schulbehördenorganisation der Volksschule wird im Anhang vereinfacht bildlich dargestellt (Anhänge 2 und 3).

3 Neue Gemeindeordnung

Aufgrund des neuen kantonalen Gemeindegesetzes (GG), das am 1. Januar 2018 in Kraft trat, ist per 1. Januar 2022 eine neue Gemeindeordnung (nGO) erforderlich. Diese wurde von den Stimmberechtigten am 13. Juni 2021 beschlossen und soll – nach Genehmigung durch den Regierungsrat – am 1. Januar 2022 in Kraft treten. Die nGO entspricht inhaltlich weitgehend einer Nachführung des bisherigen Rechts. Abgesehen von Änderungen, die sich notwendig aus dem übergeordneten Recht ergeben, erfolgten Neuerungen nur punktuell, wo sie sich politisch als unbestritten erwiesen bzw. von einem breiten Konsens getragen wurden. Das gilt auch für das städtische Schulwesen.

Eine wesentliche Änderung, die das neue GG bringt, betrifft die interne Behördenorganisation. Für deren Festlegung einschliesslich Geschäftsordnungsrecht sind die Behörden neu grundsätzlich selbst zuständig, soweit das kantonale Recht dafür Raum lässt. Allerdings kann die Schulpflege für die KSB neu eine Rahmengeschäftsordnung festlegen. Die Aufgabenteilung zwischen KSB-Präsidium und Gesamtbehörde ergibt sich in den Grundzügen aus der nGO selbst (vgl. Anhang 1); die bisherigen Vorschriften über die Aufgabenteilung im Organisationsstatut (Art. 4 und 6) bleiben weitgehend unverändert bestehen.

4 Anhänge

Anhang 1

Auszug Art. 105 und 106 der neuen Gemeindeordnung vom 13. Juni 2021

Anhang 2

Übersicht über das Volksschulwesen

Anhang 3

Schaubild Schulbehördenorganisation Stadt Zürich

Anhang 4

Übersicht delegierbare / nicht delegierbare Aufgaben gemäss Teilrevision VSG

Anhang 1

Auszug aus der neuen Gemeindeordnung vom 13. Juni 2021

Aufgaben

a. Gesamtbehörden

C. Kreisschulbehörden

Art. 105 ¹ Die Kreisschulbehörden leiten und beaufsichtigen das Schulwesen ihres Schulkreises, soweit dafür nicht ein anderes Organ zuständig ist.

² Ihnen obliegt im Rahmen des übergeordneten Rechts und nach Massgabe der Bestimmungen des Gemeinderats insbesondere:

- a. die Aufsicht über die Schulen mit ihren Schulleitungen, Lehrpersonen, Betreuungsmitarbeitenden und weiteren Mitarbeitenden;
- b. die Beurteilung der Schulleitungen;
- c. die Genehmigung des Schulprogramms und weiterer Führungsdokumente der Schulen;
- d. die Abnahme der Rechenschaftslegung der Schulen.

b. Präsidien

Art. 106 ¹ Die Präsidentin oder der Präsident der Kreisschulbehörde leitet die Gesamtbehörde.

² Ihr oder ihm obliegen im Rahmen des übergeordneten Rechts und nach Massgabe der Bestimmungen des Gemeinderats in eigener Kompetenz:

- a. die Anstellung und Entlassung der Schulleitungen, der Lehrpersonen, der Betreuungsmitarbeitenden und der weiteren Mitarbeitenden sowie deren Zuteilung an die Schulen;
- b. die Zuteilung der Schülerinnen und Schüler zu den Schulen;
- c. die Disziplinar massnahmen gegen Schülerinnen und Schüler;
- d. die Anordnung sonderpädagogischer Massnahmen;
- e. die Zuweisung der Schulräume und Bewilligung der Nutzung von Schulanlagen zu ausserschulischen Zwecken.

Anhang 2 Übersicht über das Volksschulwesen

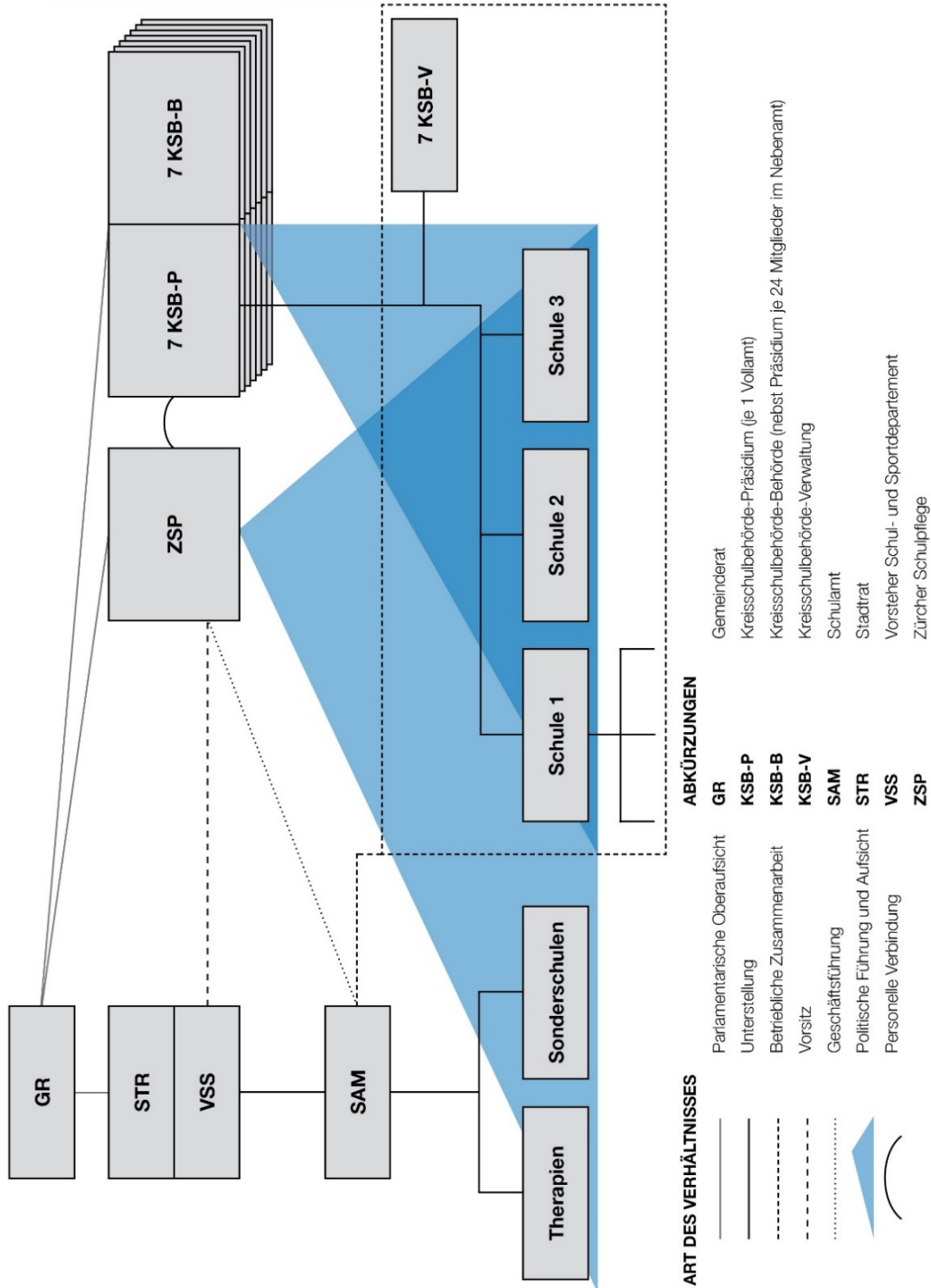
Die Volksschule der Stadt Zürich im Bildungssystem

(Kindergartenstufe bis Sekundarstufe 1 = obligatorische Schulzeit)

Tertiärstufe	Höhere Fachprüfungen / Höhere Fachschulen		ETH / Universitäten / Fachhochschulen	
Sekundärstufe 2	Kantonale Maturitätsschule für Erwachsene			
Sekundärstufe 1	Berufslehre 2 - 4 Jahre > mit Berufsschule oder Berufsmittelschule / Berufsmaturität		Berufsvorbereitungsjahr	
Primarstufe	Sekundarschule 3 Jahre > unterteilt in Abteilungen A und B; geführt in A-, kombinierten AB- oder B-Klassen mit 3 verschiedenen Anforderungsstufen in Mathematik und Französisch		K & S	
Kindergartenstufe	Primarschule 6 Jahre > Unterstufe und Mittelstufe je 3 Jahre		Sonderschulung / Integrierte Sonderschulung > ab Sekundärstufe 2: Berufswahl- & Lebensvorbereitung (15plusSHS)	
Vorschulbereich	Kindergarten 2 Jahre		Brückenangebote / indiv. Coachings FMS 3 + 1 Jahre IMS 3 + 1 Jahre HMS 3 + 1 Jahre Gymnasium 4 Jahre Liceo Artistico 5 Jahre K & S Gymnasium 5 Jahre Langzeitgymnasium / Kantons- schule 6 Jahre	

Anhang 3 Schaubild Schulbehördenorganisation Stadt Zürich

Anhang 3: Schulbehördenorganisation Stadt Zürich



Anhang 4

Übersicht delegierbare / nicht delegierbare Aufgaben gemäss Teilrevision VSG

Aufgaben der Schulpflege (§ 42 VSG)

Nicht delegierbar	Delegierbar an Schulleitungen / Gemeindeangestellte
Bestimmen der Schuleinheiten	Anstellung der Lehrpersonen und der übrigen Mitarbeitenden
Erlassen des Organisationsstatus (Festlegung der Organisation und der Angebote der Schulen)	Aufsicht über die Schulleitungen, die Lehrpersonen und die übrigen Mitarbeitenden
Genehmigen des Schulprogramms	Zuteilung der Schülerinnen und Schüler an die Schulen
Zuteilen der finanziellen Mittel an die Schulen und Kontrolle über deren Verwendung	Vertretung der Schule nach aussen
Anstellung und Entlassung der Schulleitungen	
Beurteilung der Schulleitungen	
Entlassung der Lehrpersonen	
Schulbesuche	

Stadt Zürich

Wie soll ein zukunftsfähiges
Organisations- und Führungsmodell für
die Städtzürcher Volksschule aussehen?

Donnerstag, 2. September 2021

1. **Begrüssung und Zielsetzung**
2. Organisation und Methodik der Grossgruppenveranstaltungen
3. Ausgangslage
4. Seitenblick: Schulorganisation in anderen Kantonen
5. Aktuelle Entwicklung Stadt Winterthur (Totalrevision Gemeindeordnung)
6. Grundlegende Fragestellungen bezüglich der Gestaltung der Schulorganisation
7. World Café
8. Ausblick auf die 2. Grossgruppenveranstaltung

- Motion des Gemeinderats: Verbindlicher Auftrag an Stadtrat zur Erstellung einer Vorlage zur Reorganisation der Schulbehörden
- Übereinkunft mit Motionärinnen und Motionären zur Umsetzung der Motion:
 - Partizipativer Prozess mit Grossgruppenveranstaltungen (inkl. Festlegung der Zusammensetzung und Vertretung der verschiedenen Betroffenenengruppen)
 - Erstellen eines «qualifiziert begründenden Berichts» zuhanden Gemeinderat
- **Ziel: Auslegeordnung, Diskussion und Erarbeitung von möglichen Stossrichtungen**
- Erkenntnisse aus den Grossgruppenveranstaltungen werden verdichtet zum qualifiziert begründenden Bericht zuhanden Gemeinderat. Dieser Bericht
 - beleuchtet verschiedene Aspekte der Schulbehördenentwicklung
 - zeigt mögliche Modellvarianten auf
- Aufbauend auf dem Bericht breite Diskussion und politische Richtungsentscheide des Gemeinderats

- Erste Grossgruppenveranstaltung 2. September 2021
- Zweite Grossgruppenveranstaltung 11. November 2021
- Besprechung VSS/Gemeinderäte 7. Dezember 2021
- Erstellen qualifiziert begründender Bericht durch SSD ab Dezember 2021
- Antrag Schulpflege an Stadtrat ca. März 2022
- Bericht und Antrag des Stadtrats an Gemeinderat ca. März 2022
- Späteste Frist für Bericht und Antrag an Gemeinderat 5. Juni 2022
- Diskussion und Entscheid über Motion durch Gemeinderat ab Datum Antrag Stadtrat

1. Begrüssung und Zielsetzung
2. **Organisation und Methodik der Grossgruppenveranstaltungen**
3. Ausgangslage
4. Seitenblick: Schulorganisation in anderen Kantonen
5. Aktuelle Entwicklung Stadt Winterthur (Totalrevision Gemeindeordnung)
6. Grundlegende Fragestellungen bezüglich der Gestaltung der Schulorganisation
7. World Café
8. Ausblick auf die 2. Grossgruppenveranstaltung

Moderationsmethode World Café

Teilnehmergruppen	Anz. TN
In der Stadt wohnhafte Personen (10 Plätze)	7
Elternkontaktgremien Schulkreise	7
Gemeinderat / Parteien	7
Schulpräsident / Stadtrat / VSS	1
Schulkreispräsidien	7
Mitglieder Kreisschulbehörden	7
Schulleitungsververtretungen	2
Lehrpersonalvertretungen	2
Total	40

Unterstützung	Anz. TN
Moderatoren / Tischmoderatoren	6
Mitarbeitende DSS / Schulamt	5

Eigene Ansichten & Sichtweisen beitragen

Vernetzen & Verbinden

Jede Perspektive zählt

Neues entstehen lassen

Echtes Zuhören



Unser Programm

17.00 Uhr Begrüssung / Zielsetzung
Einführung in die Thematik (Punkte 3 bis 6)

17.45 Uhr ▶ **Gesprächsrunde 1**

18.15 Uhr ▶ **Gesprächsrunde 2**

18.40 Uhr (World-)Café-Pause

19.05 Uhr ▶ **Gesprächsrunde 3**

19.30 Uhr Kurze Zusammenfassung

19.50 Uhr Ausblick und Abschluss



Ablauf World Café

▶ Gesprächsrunde 1



25' Gespräch
5' Wechsel

Namensschild

Max Musterfrau

TN-Gruppe

Runde 1: Tisch A

Runde 2: Tisch B

Runde 3: Tisch F

▶ Gesprächsrunde 2



25' Gespräch
Pause inkl. Wechsel

Max Musterfrau

TN-Gruppe

Runde 1: Tisch A

Runde 2: Tisch B

Runde 3: Tisch F

▶ Gesprächsrunde 3



20' Gespräch

Max Musterfrau

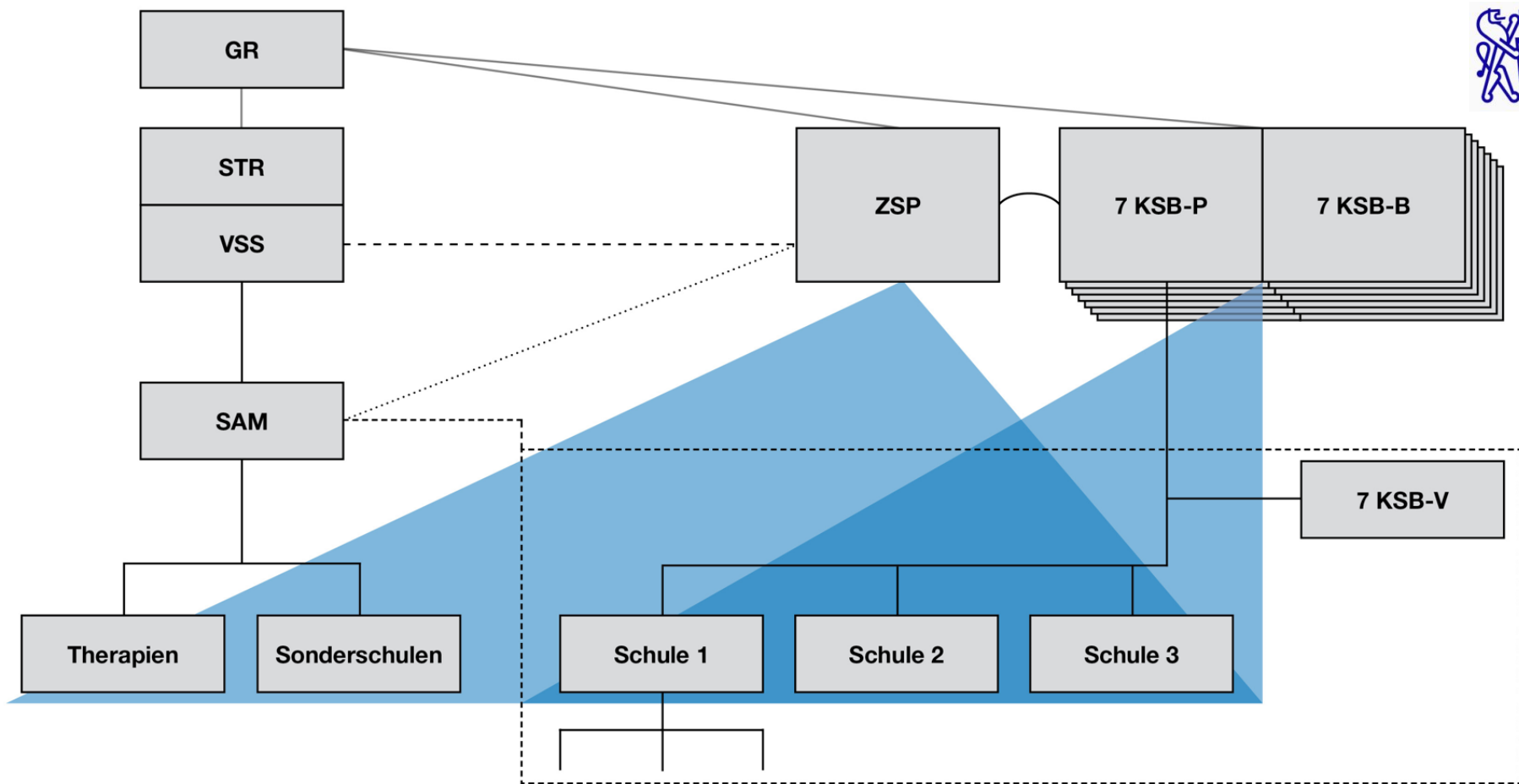
TN-Gruppe

Runde 1: Tisch A

Runde 2: Tisch B

Runde 3: Tisch F

1. Begrüssung und Zielsetzung
2. Organisation und Methodik der Grossgruppenveranstaltungen
- 3. Ausgangslage**
4. Seitenblick: Schulorganisation in anderen Kantonen
5. Aktuelle Entwicklung Stadt Winterthur (Totalrevision Gemeindeordnung)
6. Grundlegende Fragestellungen bezüglich der Gestaltung der Schulorganisation
7. World Café
8. Ausblick auf die 2. Grossgruppenveranstaltung



ART DES VERHÄLTNISSSES

	Parlamentarische Oberaufsicht
	Unterstellung
	Betriebliche Zusammenarbeit
	Vorsitz
	Geschäftsführung
	Politische Führung und Aufsicht
	Personelle Verbindung

ABKÜRZUNGEN

GR	Gemeinderat
KSB-P	Kreis schulbehörde-Präsidium (je 1 Vollamt)
KSB-B	Kreis schulbehörde-Behörde (nebst Präsidium je 24 Mitglieder im Nebenamt)
KSB-V	Kreis schulbehörde-Verwaltung
SAM	Schulumt
STR	Stadtrat
VSS	Vorsteher Schul- und Sportdepartement
ZSP	Zürcher Schulpflege



- Neues Gemeindegesetz Kanton Zürich (GG), in Kraft per 01.01.2018
- Neues Volksschul- und Lehrpersonalgesetz Kanton Zürich (VSG), in Kraft per 01.08.2021
- Totalrevision Gemeindeordnung Stadt Zürich, Annahme am 13.06.2021

-
- Themen der Motion GR Nr. 2018/31 Reorganisation Schulbehörden:
 - demokratische Verankerung der Volksschule
 - Aufgaben und Kompetenzen der Behörden Stadtrat, Schulpflege (ZSP) und Kreisschulbehörde (KSB) mit den entsprechenden Führungs- und Aufsichtsstrukturen
 - Rolle des Gemeinderates (Spezialkommission)
 - Ausmass der Autonomie für die Schulkreise
 - Ausgestaltung des Amtes eines KSB-Mitglieds
 - Zu klärende Aspekte aufgrund Besprechung mit Exponenten der Parteien, welche die Motion unterstützt haben:
 - Schärfung der Aufgaben und Verantwortung der ZSP, der Kreisschulpräsidien und der Kreisschulbehördenmitglieder
 - Schärfung von strategischer und operativer Führung
 - Grösse der KSB / Attraktivität der Laienbehörde



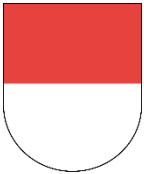
1. Begrüssung und Zielsetzung
2. Organisation und Methodik der Grossgruppenveranstaltungen
3. Ausgangslage
- 4. Seitenblick: Schulorganisation in anderen Kantonen**
5. Aktuelle Entwicklung Stadt Winterthur (Totalrevision Gemeindeordnung)
6. Grundlegende Fragestellungen bezüglich der Gestaltung der Schulorganisation
7. World Café
8. Ausblick auf die 2. Grossgruppenveranstaltung



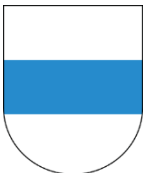
- Gemeinde ist frei, welchem Organ sie die politisch-strategische Führung des Schulwesens zuweisen will. Schulkommissionen können aufgehoben werden.
- Schulleitung führt die Schule. In der Gemeinde gehört sie zum Kader der Angestellten.



- 3 Varianten von Schulbehörden:
 - Bildungskommission mit (wenigen) Entscheidungskompetenzen
 - Bildungskommission ohne Entscheidungskompetenzen
 - Parlamentarische Kommission
- Wahl durch Volk, Parlament oder Gemeinderat
- Schulleitungen haben abschliessende Personalkompetenzen inkl. Einstellung und Entlassung



- Gemeinderat als kommunale Aufsichtsbehörde ist für die strategische Schulführung zuständig.
- Schulleitung führt die Schule vor Ort und zeichnet gegenüber dem Gemeinderat verantwortlich für die Bereiche Finanzen, Personalmanagement, Qualitätssicherung und Schulentwicklung.



- Gemeinderat ist oberste Schulbehörde
- Schulkommission ist eine beratende Kommission des Gemeinderates.
- Ein Gemeinderatsmitglied ist von Amtes wegen Schulpräsident:in.



- Neues Schulgesetz wurde am 27.09.2020 angenommen.
- In der neuen Führungsstruktur übernimmt der Gemeinderat die Gesamtverantwortung für die Schule. Schulpflegen werden aufgehoben.



Kommissionen Grosse Stadtrat

Filter

Name

[Baukommission](#)

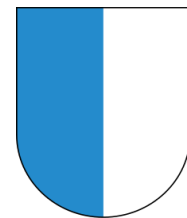
[Bildungskommission](#)

[Geschäftsleitung](#)

[Geschäftsprüfungskommission](#)

[Sozialkommission](#)

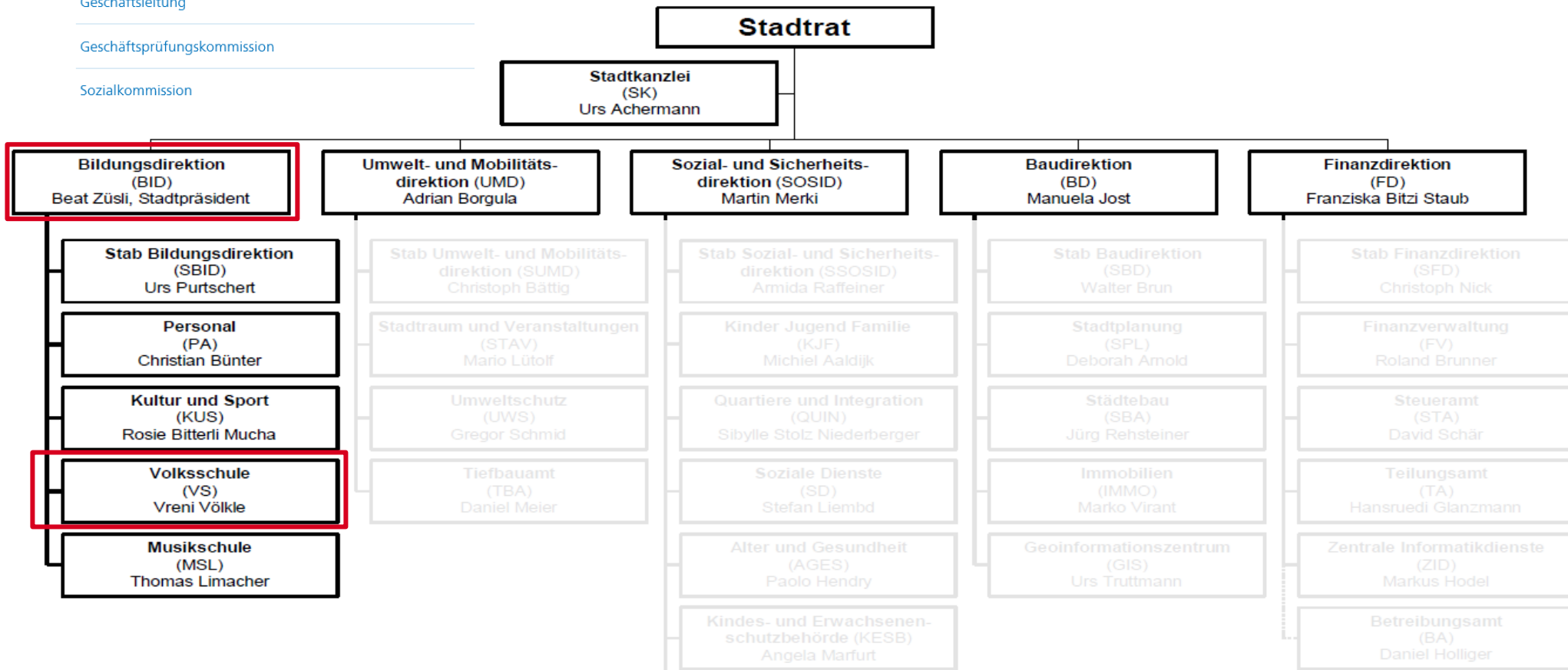
Bildungskommission

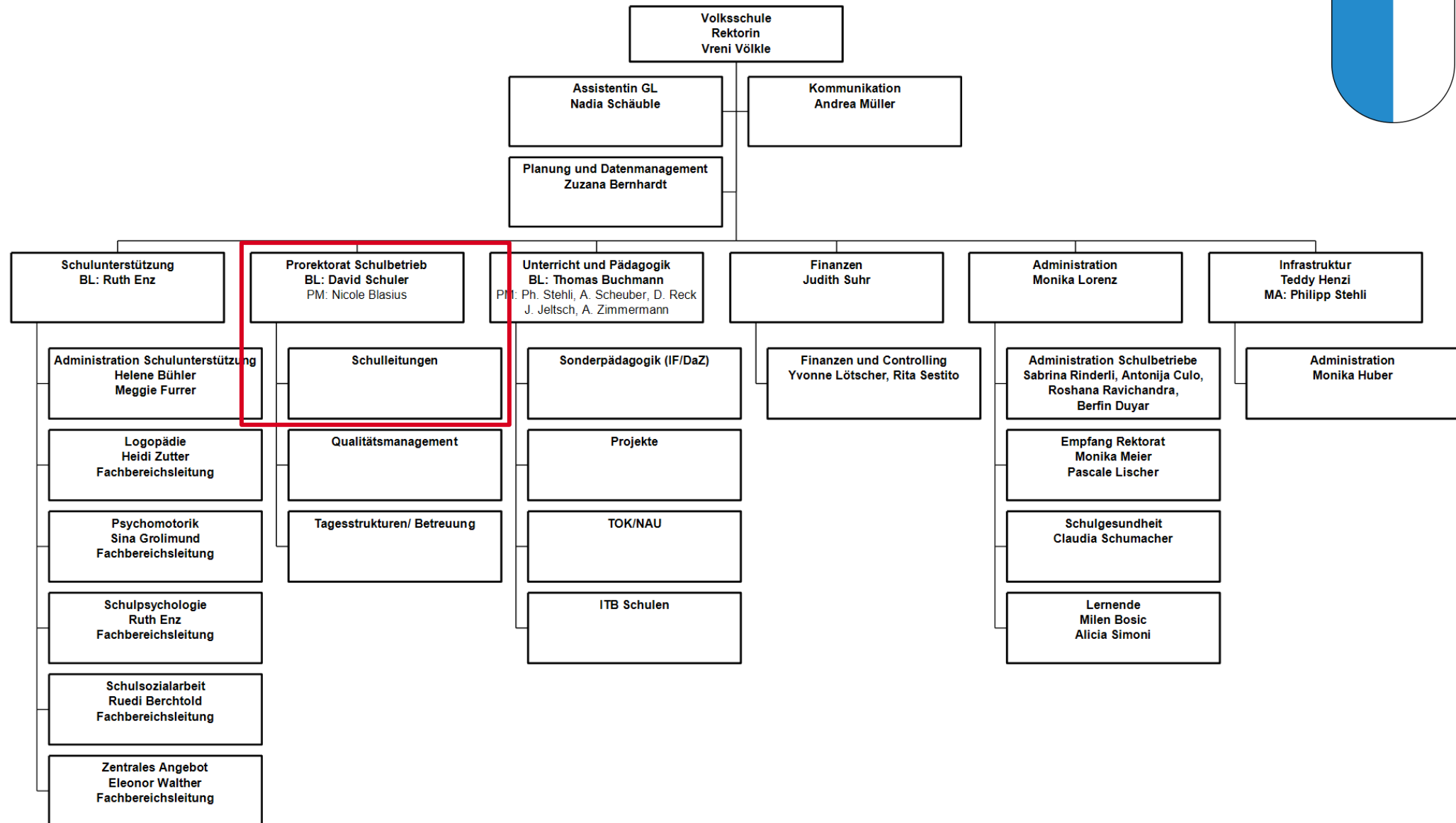
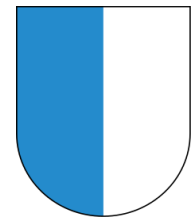


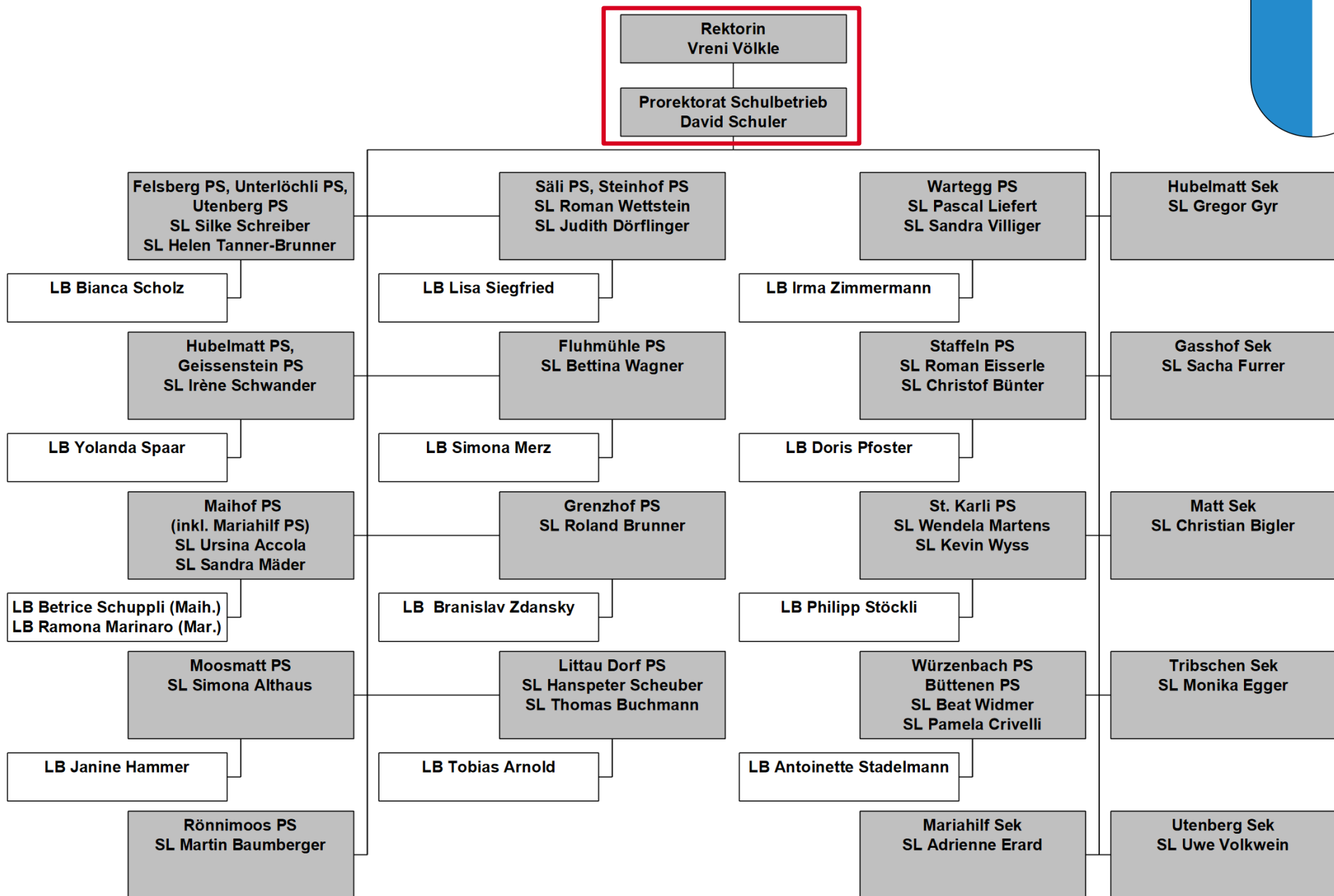
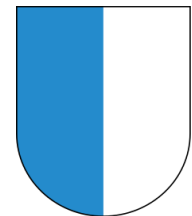
Die Bildungskommission erfüllt die gemäss kantonalem Recht der Schulpflege zugewiesenen Aufgaben, soweit dies im Reglement über die Organisation der städtischen Volksschulen vorgesehen ist.

2 Der Bildungskommission obliegt zudem die Vorberaterung der Geschäfte, über die der Grosse Stadtrat im Bereich von Bildung, Sport und Kultur zu befinden hat.

3 Sie nimmt die Oberaufsicht des Grossen Stadtrates im Rahmen ihrer Zuständigkeit gemäss Abs. 2 wahr. Sie hat hierzu dieselben Aufgaben und Befugnisse wie die Geschäftsprüfungskommission.







1. Begrüssung und Zielsetzung
2. Organisation und Methodik der Grossgruppenveranstaltungen
3. Ausgangslage
4. Seitenblick: Schulorganisation in anderen Kantonen
- 5. Aktuelle Entwicklung Stadt Winterthur (Totalrevision Gemeindeordnung)**
6. Grundlegende Fragestellungen bezüglich der Gestaltung der Schulorganisation
7. World Café
8. Ausblick auf die 2. Grossgruppenveranstaltung

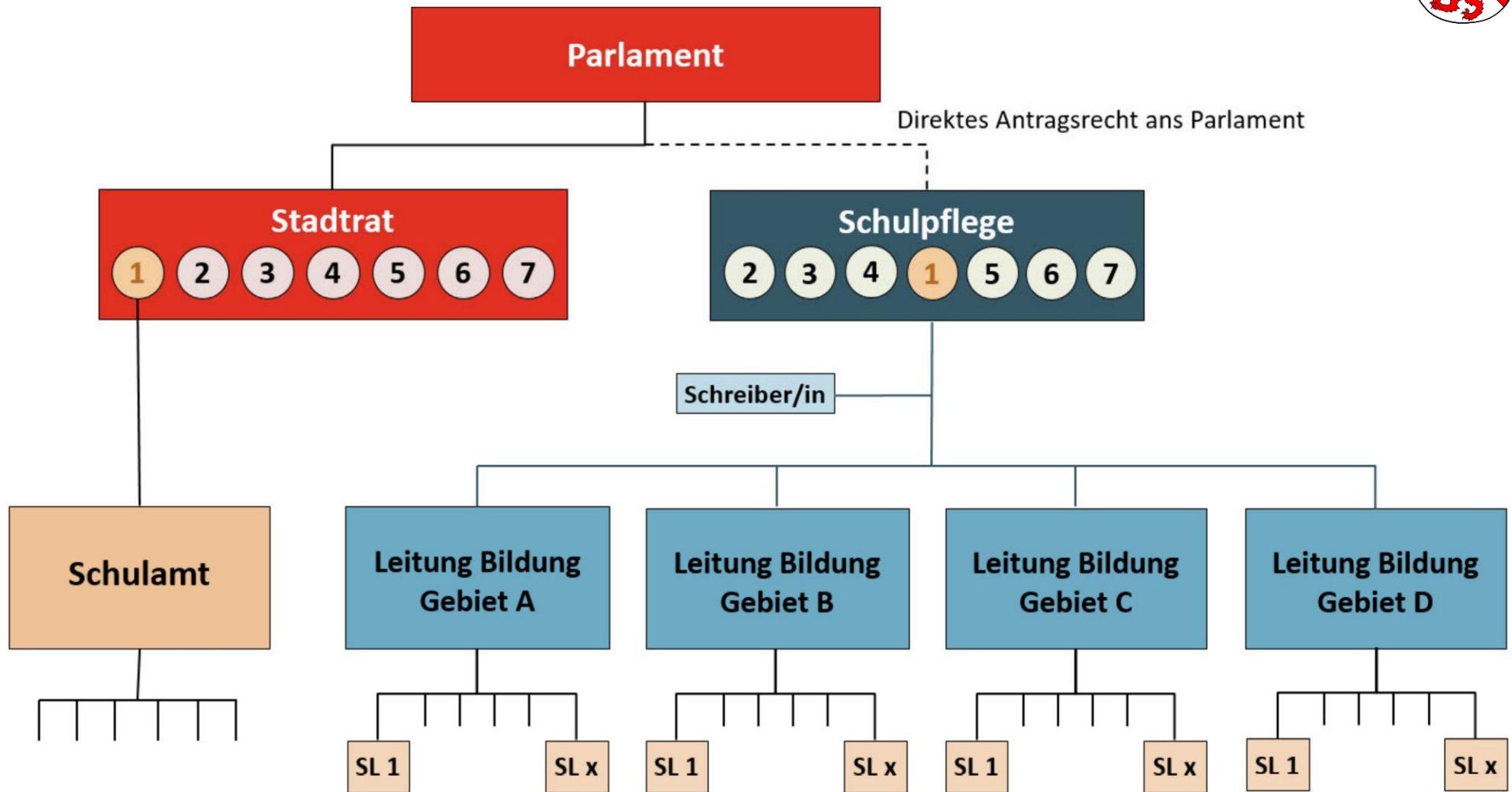
Stadtkanzlei (SK)

Stadt Winterthur



Stossrichtungen der Schulbehörden-Organisation

- Stärkung der obersten Schulbehörde (Schulpflege)
- Etablierung einer klaren Führungslinie
- Vermeidung von unkontrollierbaren Machtkonzentrationen (Wahrung des Grundsatzes von Checks and Balances)
- Stärkung der Schulleitung bei der operativen Führung
- Professionelle und mehrstufige Führung der Schulleitungen
- Stärkung der Schuleinheit im Quartier





4.3.1 Die Schulpflege

Art. 42 Zusammensetzung

¹ Die Schulpflege besteht aus einem Mitglied des Stadtrats als Schulpräsidentin oder Schulpräsident sowie sechs teilamtlich tätigen Mitgliedern.

² An den Sitzungen der Schulpflege nehmen zwei Lehrpersonen und zwei Schulleitungspersonen, davon jeweils je eine aus der Kindergarten/Primarstufe und aus der Sekundarstufe, sowie eine Person als Vertretung der Leitung Bildung mit beratender Stimme teil. Ausgeschlossen ist die Teilnahme bei Personalgeschäften.

³ Im Übrigen konstituiert sich die Schulpflege selbst.

Art. 44 Aufgaben

¹ Die Schulpflege ist nach Massgabe des kantonalen Rechts im Schulwesen zuständig für:

- a. die Führung und Aufsicht,
- b. die strategischen Entscheide,
- c. die gesamstädtische Koordination,
- d. die Verankerung der Schuleinheiten im Quartier,
- e. weitere Aufgaben, die nicht anderen Stellen übertragen sind.

4.3.2 Weitere Zuständigkeiten



Art. 51 Leitung Bildung

¹ Die Leitung Bildung ist zuständig für die operativen Geschäfte. Sie ist insbesondere zuständig für die **Führung der Schulleitungen**. Die Schulpflege regelt die Zusammensetzung sowie die Aufgaben und Kompetenzen in einem Behördenerlass.

² Die Neubeurteilung von Anordnungen der Leitung Bildung kann innert zehn Tagen seit der Mitteilung schriftlich bei der Schulpflege verlangt werden.

Art. 52 Schulleitung

¹ Die Schulleitung ist zuständig für die **Führung, Entwicklung und Vertretung der Schule**; ihre Aufgaben und Kompetenzen richten sich nach dem Volksschulrecht sowie den städtischen Bestimmungen.

² Die Neubeurteilung von Anordnungen der Schulleitung kann innert zehn Tagen seit der Mitteilung schriftlich bei der Schulpflege verlangt werden.

Art. 53 Mitwirkungsorgane

¹ Die Mitwirkungsrechte der Lehrpersonen, der Schulleitungen und der Erziehungsberechtigten sind gewährleistet. Das Nähere regelt die Schulpflege in einem Behördenerlass.



Art. 46 Wahl- und Anstellungsbefugnisse

- ¹ Die Schulpflege ernennt oder stellt an:
- die Vertreterinnen und Vertreter in Gremien von Schulinstitutionen auf Volksschulstufe, in denen der Stadt ein Vertretungsrecht zusteht,
 - ihre Schreiberin oder ihren Schreiber,
 - die Leitung Bildung,
 - die Schulleitungen und Lehrpersonen der Volksschule, soweit nicht an andere Stellen delegiert.

Art. 47 Rechtsetzungsbefugnisse

¹ Die Schulpflege ist in ihrem Aufgabenbereich zuständig für den Erlass von weniger wichtigen Rechtssätzen (Behördenerlasse).

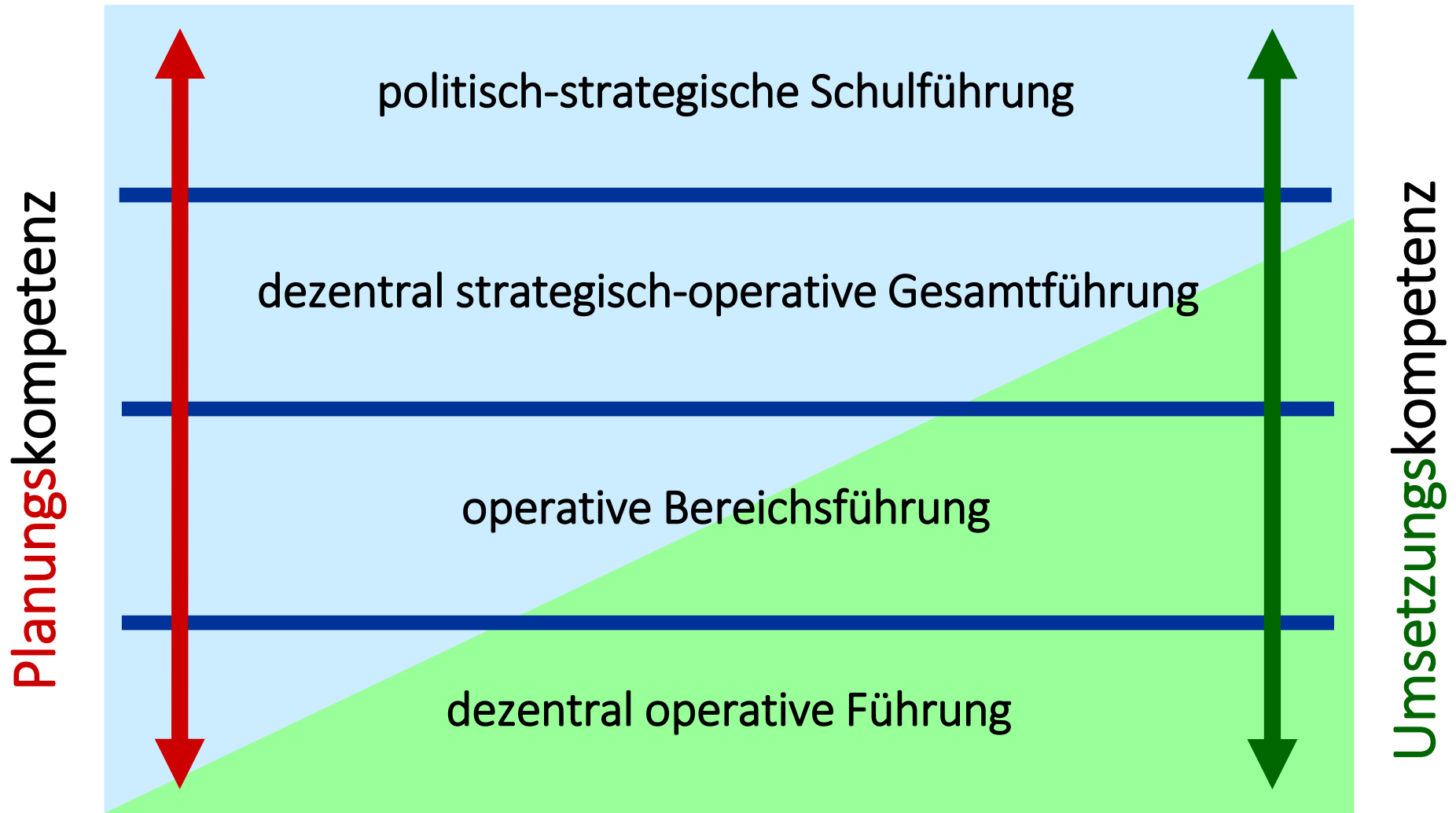
² Dazu gehören insbesondere Bestimmungen über:

- die einheitliche Ausgestaltung und Organisation des Schulwesens sowie den Schulbetrieb,
- Rahmenbedingungen für die Schulprogramme,
- das Qualitätsmanagement an den Schulen,
- das sonderpädagogische Angebot der Stadt Winterthur.

³ Das Stadtparlament ist im Rahmen des Volksschulrechts berechtigt, in einem Gemeindeerlass weitere Hierarchiestufen einzurichten und ihnen Kompetenzen zu übertragen.

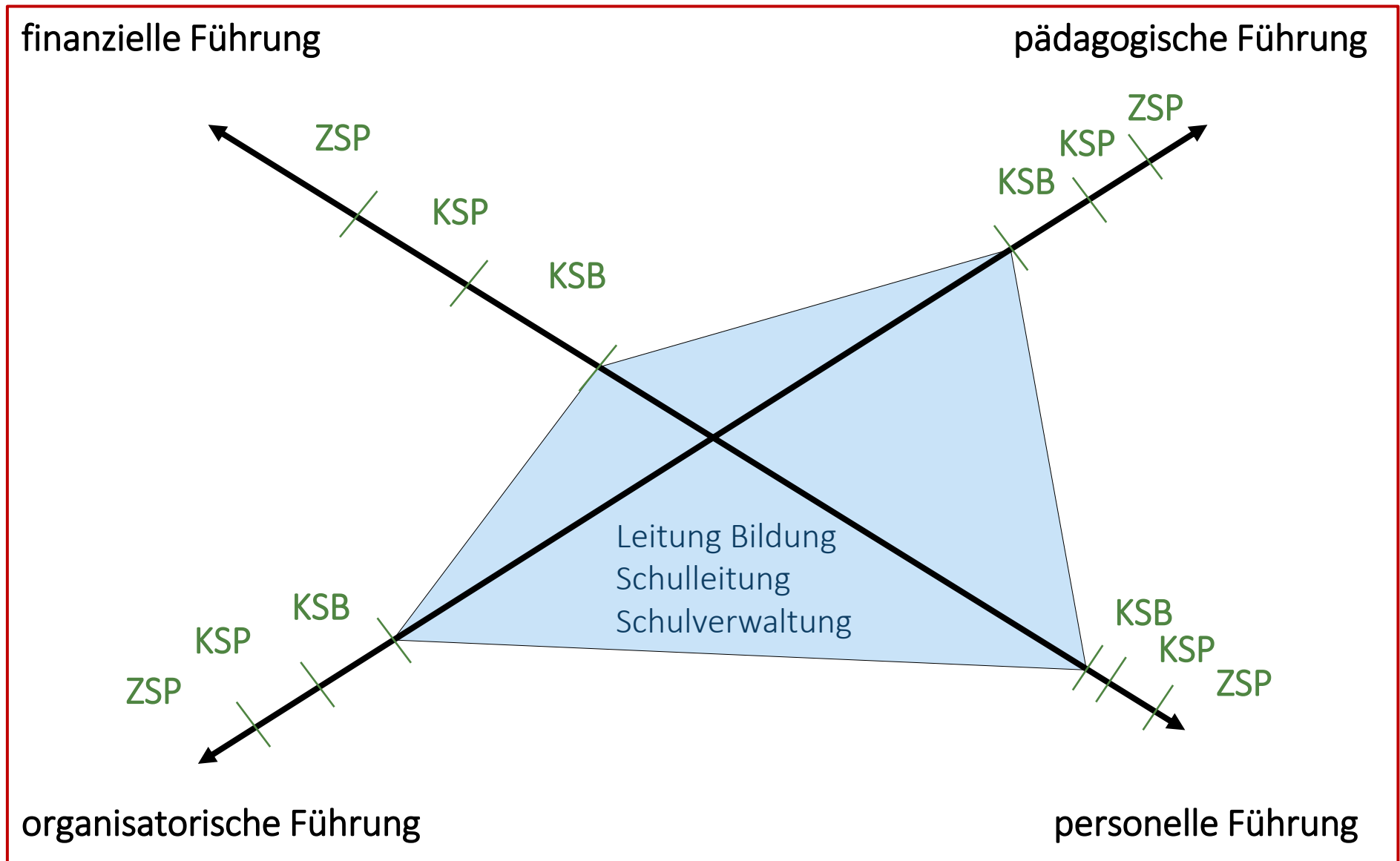
1. Begrüssung und Zielsetzung
2. Organisation und Methodik der Grossgruppenveranstaltungen
3. Ausgangslage
4. Seitenblick: Schulorganisation in anderen Kantonen
5. Aktuelle Entwicklung Stadt Winterthur (Totalrevision Gemeindeordnung)
- 6. Grundlegende Fragestellungen bezüglich der Gestaltung der Schulorganisation**
7. World Café
8. Ausblick auf die 2. Grossgruppenveranstaltung

Gemeinderat, Stadtrat, Zürcher Schulpflege, Kreisschulbehörde → Die richtigen Dinge tun.



Leitung Bildung, Schulleitung, Schulverwaltung → Die Dinge richtig tun.

Parlament: normative und strategische Steuerung und Aufsicht



1. Begrüssung und Zielsetzung
2. Organisation und Methodik der Grossgruppenveranstaltungen
3. Ausgangslage
4. Seitenblick: Schulorganisation in anderen Kantonen
5. Aktuelle Entwicklung Stadt Winterthur (Totalrevision Gemeindeordnung)
6. Grundlegende Fragestellungen bezüglich der Gestaltung der Schulorganisation
- 7. World Café**
8. Ausblick auf die 2. Grossgruppenveranstaltung

CAFE SCHULEN ZÜRICH

Herzlich
willkommen
im

20 Personen
3 Tische
3 Themen

TODAY'S
SPECIAL:
*Your
thoughts!*

Cafe Shop



Unser Programm

17.45 Uhr ▶ **Gesprächsrunde 1**

18.15 Uhr ▶ **Gesprächsrunde 2**

18.40 Uhr (World-)Café-Pause

19.05 Uhr ▶ **Gesprächsrunde 3**

19.30 Uhr Kurze Zusammenfassung

19.50 Uhr Ausblick und Abschluss



Unsere Fragen

Welche demokratische Verankerung braucht die Volksschule?

Bei welchen Schulführungsfragen ist eine gesamtstädtische, kreis- oder quartierbezogene Betrachtung wichtig?

Was macht eine gute Schulführung aus?

World Café, Tisch A und D

Welche demokratische Verankerung braucht die Volksschule?

Was ist bei der Gewaltenteilung (Checks and Balances) zu beachten?

Was soll mit der demokratischen Verankerung der Schule erreicht werden?

Was macht die Aufgabe eines Schulbehördenmitglieds attraktiv?

Was ist bei der Trennung von politisch-strategischer und operativer Schulführung zu beachten?

Wie ist die Elternmitwirkung zu positionieren?

World Café, Tisch B und E

**Bei welchen Schulführungsfragen ist eine
gesamtstädtische, kreis- oder
quartierbezogene Betrachtung wichtig?**

Standardisierung
versus
Individualisierung?

Rolle der Kreise für
die Wirkung der
Schule?

Rolle der Quartiere
für die Wirkung der
Schule?

Chancen und
Risiken von
mehrstufigen
Behördenmodellen?

...

World Café, Tisch C und F

Was macht eine gute Schulführung aus?

Was macht eine professionelle Schulführung aus?

Chancen und Risiken einer Funktion Leitung Bildung?

Chancen und Risiken, wenn Schulpräsidien Schulleitungen führen?

Was ist beim Zusammenwirken zwischen Schulpflege und Kreisbehörde zu beachten?

...

Ihre Gastgeber sind:

René Steiner

Tisch A

Regina Kesselring

Tisch D

Markus Steiner

Tisch B

Marc Caprez

Tisch E

Markus Riedweg

Tisch C

Daniel Bloch

Tisch F

Ihre Tischzuteilung

Los geht's!

► Gesprächsrunde 1

Namensschild



25' Gespräch
5' Wechsel

Max Musterfrau

TN-Gruppe

Runde 1: Tisch A

Runde 2: Tisch B

Runde 3: Tisch F

► Gesprächsrunde 2



25' Gespräch
Pause inkl. Wechsel

Max Musterfrau

TN-Gruppe

Runde 1: Tisch A

Runde 2: Tisch B

Runde 3: Tisch F

► Gesprächsrunde 3



20' Gespräch

Max Musterfrau

TN-Gruppe

Runde 1: Tisch A

Runde 2: Tisch B

Runde 3: Tisch F

Unser Programm

17.45 Uhr ▶ Gesprächsrunde 1

18.15 Uhr ▶ Gesprächsrunde 2

18.40 Uhr (World-)Café-Pause

19.05 Uhr ▶ Gesprächsrunde 3

19.30 Uhr Kurze Zusammenfassung

19.50 Uhr Ausblick und Abschluss



1. Begrüssung und Zielsetzung
2. Organisation und Methodik der Grossgruppenveranstaltungen
3. Ausgangslage
4. Seitenblick: Schulorganisation in anderen Kantonen
5. Aktuelle Entwicklung Stadt Winterthur (Totalrevision Gemeindeordnung)
6. Grundlegende Fragestellungen bezüglich der Gestaltung der Schulorganisation
7. World Café
- 8. Ausblick auf die 2. Grossgruppenveranstaltung**



Schul- und Sportdepartement Stadt Zürich
Motion 2018/31, Reorganisation der Schulbehörden der Stadt Zürich

Abschrift und Zusammenfassung der 1. Grossgruppenveranstaltung vom 2. September 2021

Datum	Donnerstag, 2. September 2021
Zeit	17:00 bis 20:00 Uhr
Ort	Musikschule Konservatorium Zürich, Florhofgasse 6, 8001 Zürich «Grosser Saal»
Teilnehmende	6 von 10 in der Stadt Zürich wohnhafte Personen 7 von 7 Vertretungen der Elternkontaktgremien Schulkreise (1 Mitglied pro Schulkreis) 6 von 7 Mitgliedern der Parteien des Gemeinderats (je ein Mitglied pro Partei bzw. Fraktion) 7 von 7 Präsidentinnen und Präsidenten der Kreisschulbehörden 6 von 7 Mitglieder der Kreisschulbehörden (1 Mitglied pro Kreisschulbehörde) 2 von 2 Lehrpersonalvertretungen 1 von 2 Schulleitungsververtretungen 1 von 1 Stadtrat / Vorsteher Schul- und Sportdepartement

Zielsetzung

- Ziel: Auslegeordnung, Diskussion und Erarbeitung von möglichen Stossrichtungen
- Erkenntnisse aus den Grossgruppenveranstaltungen werden verdichtet zum qualifiziert begründenden Bericht zuhanden Gemeinderat. Dieser Bericht
 - beleuchtet verschiedene Aspekte der Schulbehördenentwicklung
 - zeigt mögliche Modellvarianten auf
- Aufbauend auf dem Bericht breite Diskussion und politische Richtungsentscheide des Gemeinderats

Ausgangslage / Fragestellung

Die Ausgangslage zur Reorganisation der Schulbehörde der Stadt Zürich wird aufgezeigt (vgl. auch Handout zur Präsentation vom 2. September 2021).

Im Zentrum der Mitwirkungsveranstaltung zur Reorganisation der Schulbehörde der Stadt Zürich steht die Frage, wie ein zukunftsfähiges Organisations- und Führungsmodell für die Stadtzürcher Volksschule aussehen soll. In den einzelnen Diskussionsgruppen mit wechselnder Zusammensetzung wurden über die folgenden Teilfragen diskutiert:

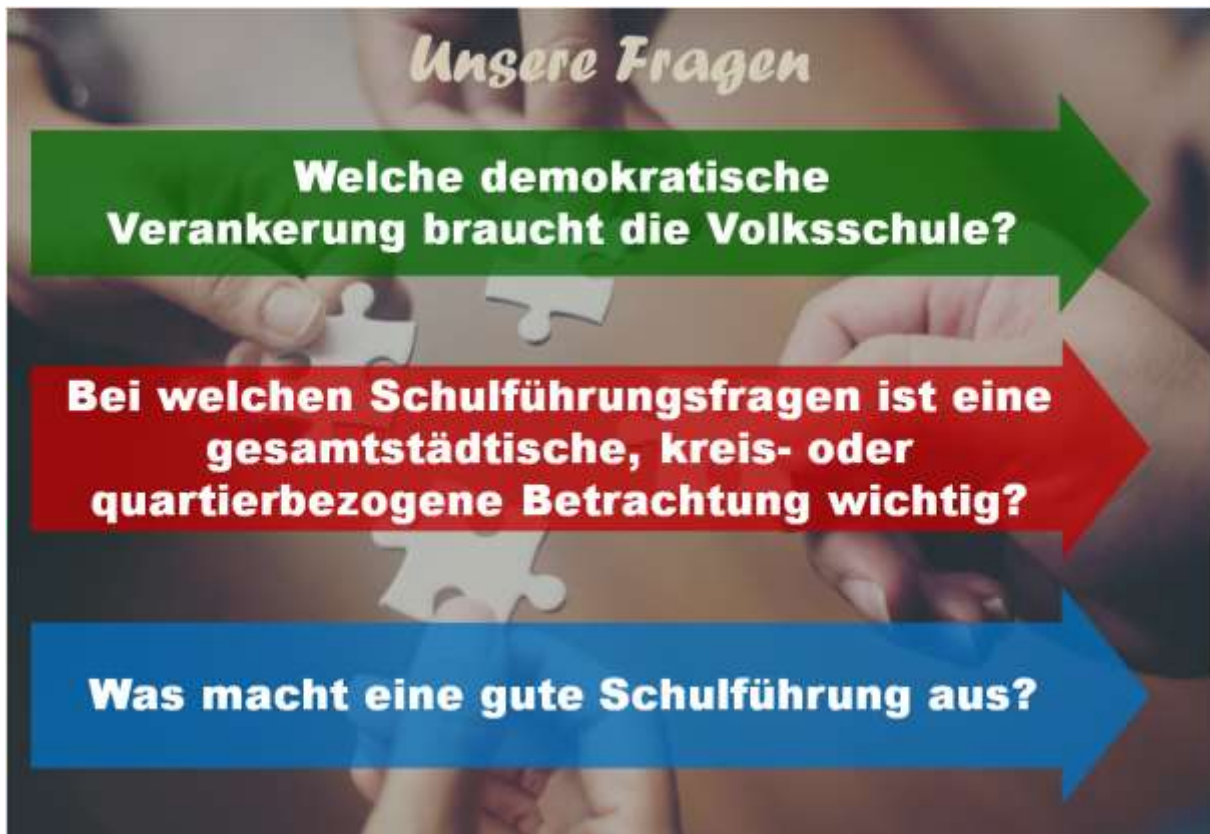


Abb. 1: Übersicht Fragestellungen der einzelnen Diskussionsrunden

Die Ergebnisse aus den einzelnen Diskussionsgruppen sind nachfolgend verschriftlicht. Für jede Teilfrage sind die Ergebnisse zusätzlich auf das Wesentliche verdichtet.

Ergebnisse Tisch A / D (Abschrift)

Welche demokratische Verankerung braucht die Volksschule?

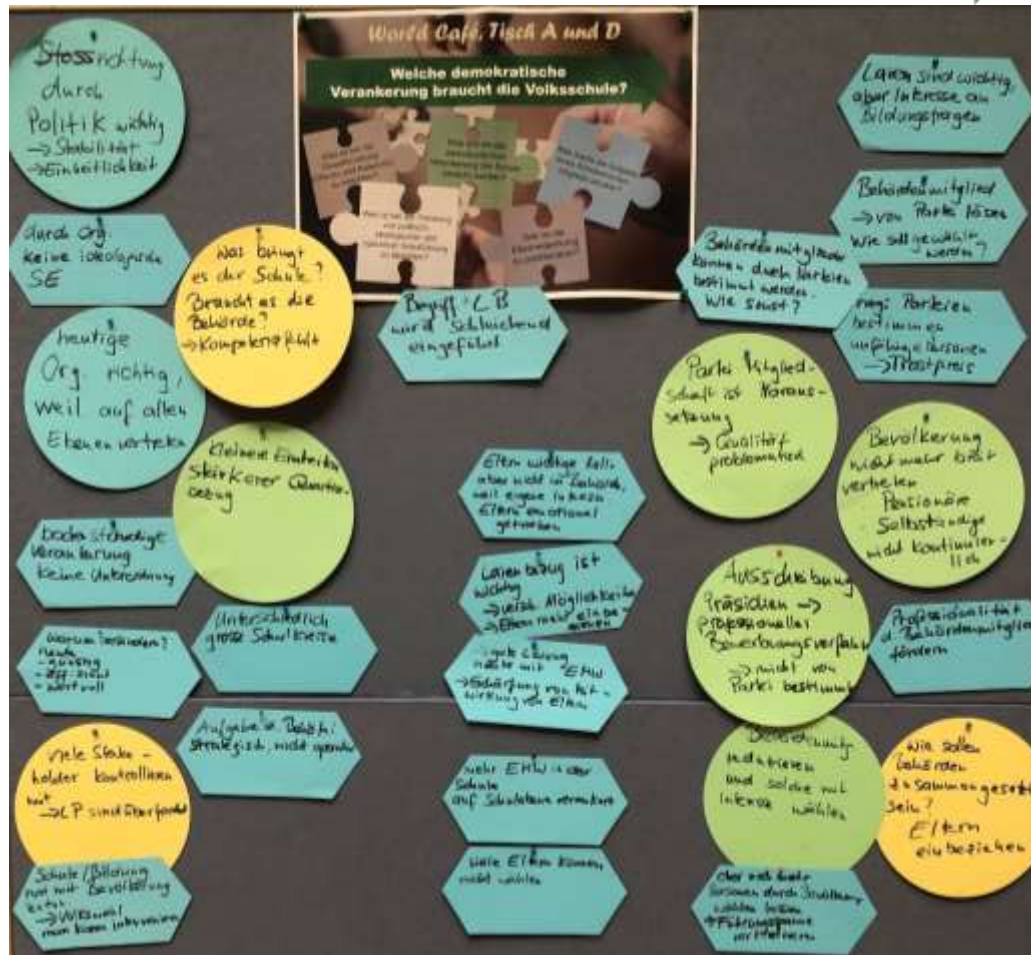


Abb. 2: Foto Mitwirkungsergebnisse Tisch A / D

- Stossrichtung durch Politik wichtig
 - Stabilität
 - Einheitlichkeit
- Durch Organisation keine ideologische Schulentwicklung
- Heutige Organisation richtig, weil auf allen Ebenen vertreten
- Bodenständige Verankerung, keine Unterordnung
- Warum verändern? Heute günstig, effizient, wertvoll
- Viele Stakeholder kontrollieren mit → LP sind überfordert
- Schule / Bildung hat mit Bevölkerung zu tun → Volkswahl, man kann intervenieren
- Was bringt es der Schule? Braucht es die Behörde? → Kompetenz fehlt
- Kleinere Einheiten stärkerer Quartierbezug
- Unterschiedlich grosse Schulkreise
- Aufgabe d. Behörde: strategisch, nicht operativ
- Begriff LB wird schleichend eingeführt
- Eltern wichtige Rolle aber nicht in Behörde, weil eigene Interesse. Eltern emotional gerieben
- Laienbezug ist wichtig
 - Versch. Möglichkeiten
 - Eltern mehr einbeziehen
- Gute Lösung heute mit EMW
- Gefährdung von Mitwirkung von Eltern

- Mehr Elternmitwirkung in der Schule, auf Schulebene verankern
- Viele Eltern können nicht wählen
- Behördenmitglieder können durch Parteien bestimmt werden. Wie sonst?
- Partei-Mitgliedschaft ist Voraussetzung → Qualität problematisch
- Ausschreibung Präsiden → professionelles Bewerbungsverfahren → nicht von Partei bestimmt
- Behördenmitglieder reduzieren und solche mit Interesse wählen
- Eher nach mehr Personen durch Bevölkerung wählen lassen → Führungsspanne verkleinern
- Laien sind wichtig, aber Interesse an Bildungsfragen
- Behördenmitglieder → von Partei lösen → wie soll gewählt werden?
- Negativ: Parteien bestimmen unfähige Personen → Trostpreis
- Bevölkerung nicht mehr breit vertreten (Pensionäre, Selbstständige nicht kontinuierlich)
- Professionalität d. Behördenmitglieder fördern
- Wie sollen Behörden zusammengesetzt sein? Eltern einbeziehen

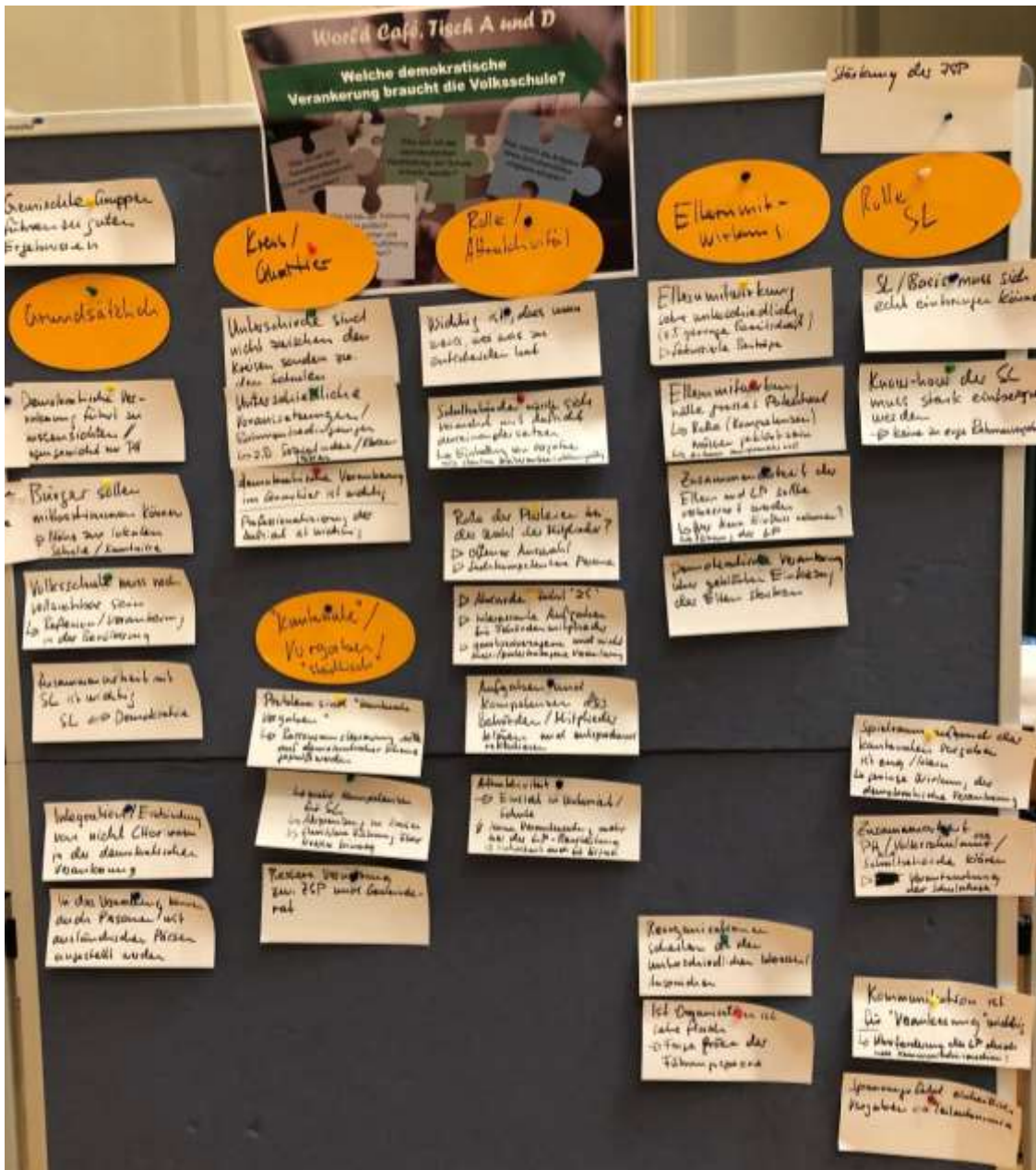


Abb. 3: Foto Mitwirkungsergebnisse Tisch A / D

Grundsätzlich

- Gemischte Gruppen führen zu guten Ergebnissen
- Demokratische Verankerung führt zu Aussichten / Gegenwicht zur PH
- Verständnis für die Schule in der Bevölkerung → Verankerung der Schule in der Bevölkerung, in Parteien, Gemeinderat
- Bürger sollen mitbestimmen können → Nähe zur lokalen Schule / Kenntnisse
- Mitgestaltung durch Volk zur Vielfalt und Verankerung
- Volksschule muss nachvollziehbar sein → Reflexion / Veränderung in der Bevölkerung
- Zusammenarbeit mit SL ist wichtig (SL ↔ Demokratie)
- Integration / Einbindung von nicht CHer:innen in der demokratischen Verankerung
- In der Verwaltung können auch Personen mit ausländischen Pässen eingestellt werden

Kreis / Quartier

- Unterschiede sind nicht zwischen den Kreisen, sondern zw. den Schulen
- Unterschiedliche Voraussetzungen / Rahmenbedingungen → z.B. Sozialindex / Klassengrößen
- Demokratische Verankerung im Quartier ist wichtig
- Professionalisierung der Aufsicht ist wichtig

«kantonale / städtische» Vorgaben

- Problem sind «kantonale Vorgaben»
 - Ressourcensteuerung sollte auf demokratischer Ebene geprüft werden
 - mehr Kompetenzen für SL
 - Abgrenzung zu Kreisen
 - Flexiblere Führung über Kreise hinweg
- Bessere Vernetzung zw. ZSP und Gemeinderat

Rolle / Attraktivität

- Wichtig ist, dass man weiss, wer was zu entscheiden hat
- Schulbehörde müsste sich vermehrt mit Aufsicht auseinandersetzen
 - Einhaltung von Vorgaben
 - Stetige Weiterentwicklung nötig
- Rolle der Parteien bei der Wahl der Mitglieder?
 - Offene Auswahl
 - Fachkompetente Personen
 - Absurde Zahl «25»
 - Interessante Aufgaben bei Behördenmitglieder
 - Quartierbezogene und nicht kreis-/parteibezogene Verantwortung
- Aufgaben und Kompetenzen der Behörden / Mitglieder klären und entsprechend rekrutieren
- Attraktivität → Einsicht in Unterricht / Schule
 - Keine Verantwortung mehr bei der LP-Beurteilung → Sicherheit auch für Eltern

Elternmitwirkung

- Elternmitwirkung sehr unterschiedlich (z.T. geringe Bereitschaft) → fokussierte Beiträge
- Elternmitwirkung hätte grösseres Potential
 - Rolle (Kompetenzen) müssten geklärt sein
 - Extrem anspruchsvoll
- Zusammenarbeit der Eltern und LP sollte verbessert werden
 - wer kann Einfluss nehmen?
 - Führung der LP
- Demokratische Verankerung über geklärten Einbezug der Eltern stärken

Rolle SL

- Stärkung der ZSP
- SL / Basis muss sich echt einbringen können
- Know-how der SL muss stark einbezogen werden → keine zu enge Rahmenvorgaben
- Reorganisationen scheitern an den unterschiedlichen Interessen / Ansprüchen

- Ist-Organisation ist sehr flach → Frage Grösse der Führungsspassen
- Spielraum aufgrund der kantonalen Vorgaben ist eng / klein → geringe Wirkung der demokratischen Verankerung
- Zusammenarbeit PH / Volksschulamt / Schulbehörde klären → Verantwortung der Schulpflege
- Kommunikation ist für «Verankerung» wichtig → Überforderung der LP durch neue Kommunikationsmedien!
- Spannungsfeld einheitliche Vorgaben ↔ Teilautonomie

Zusammenfassung Mitwirkungsergebnisse Tisch A / D:
Welche demokratische Verankerung braucht die Volksschule?

- Mitwirkung bzw. Einbezug der Bevölkerung ist wichtig
- Kreisbezogene und/oder Quartierbezogene Verantwortungen stärken
- Rolle der Parteien (Nomination der Behördenmitglieder) ist umstritten
- Interesse, Engagement und Know-how der Behördenmitglieder sollen im Vordergrund stehen
- Zusammenarbeit: Schulbehörden und Schulleitungen sowie Schulbehörden und Schulverwaltung klären (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen)
- Spannungsfeld: Elternmitwirkung <-> Behördentätigkeit

Ergebnisse Tisch B / E (Abschrift)

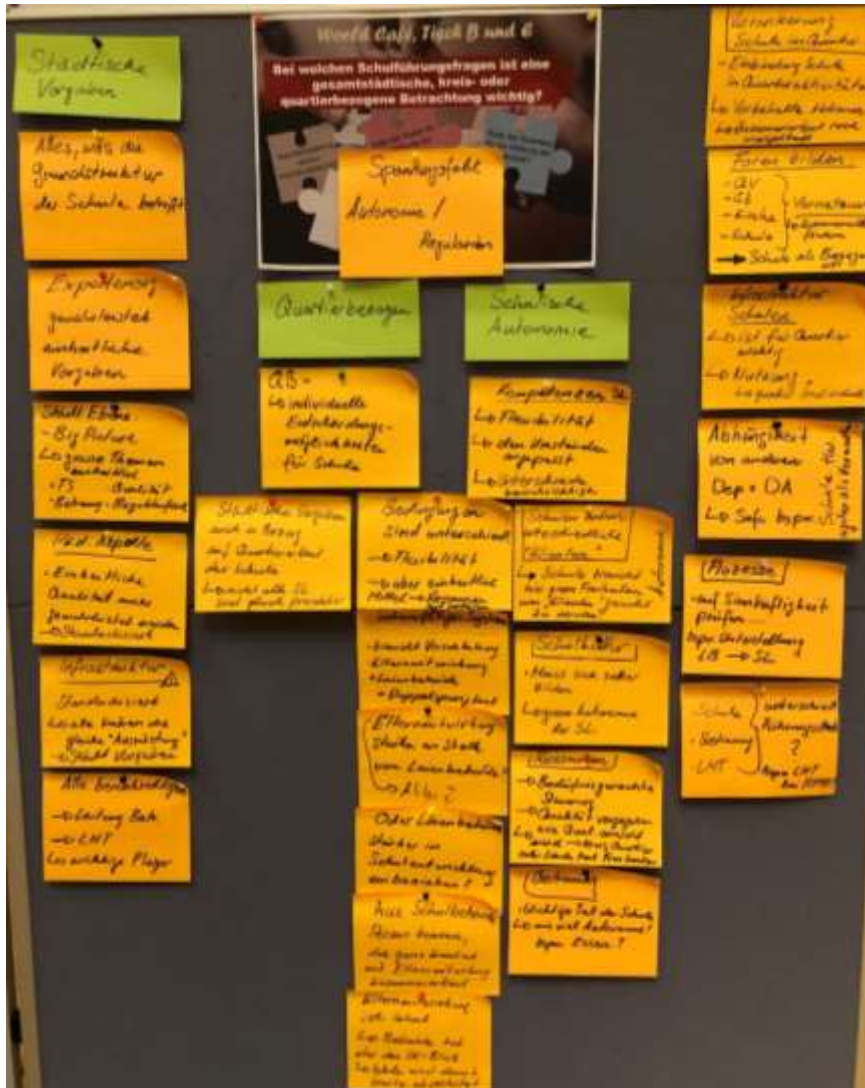
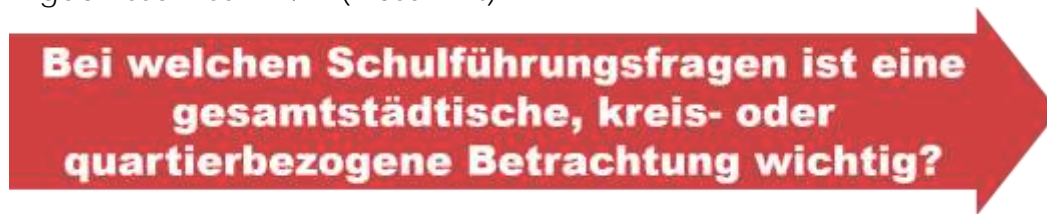


Abb. 4: Foto Mitwirkungsergebnisse Tisch B/E

Städtische Vorgaben

- Alles, was die Grundstruktur der Schule betrifft
- Expertenorganisation gewährleistet einheitliche Vorgaben
- Städt. Ebene: Big Picture → grosse Themen einheitlich (TS / Betreuung / Qualität / Begabtenförderung)
- Päd. Aspekte: einheitliche Qualität muss gewährleistet werden → standardisiert
- Infrastruktur: Standardisiert
 - alle haben die gleiche «Ausrüstung»
 - Städt. Vorgaben
- Alle berücksichtigen
 - Leitung Betr.
 - LHT
 - Wichtige Player
- Spannungsfeld Autonomie / Regulatorien

Quartierbezogen

- QB = individuelle Entscheidungsmöglichkeiten für Schule
- Städtische Vorgaben auch in Bezug auf Quartierarbeit der Schule → nicht alle SL sind gleich proaktiv
- Bedingungen sind unterschiedlich
 - Flexibilität
 - Aber einheitliche Mittel → Ressourcen gut verteilen
- Schwerfälliges System
 - Braucht Verschlankung
 - Elternmitwirkung + Laienbehörde = Doppelspurigkeit
- Elternmitwirkung stärken an Stellen von Laienbehörde? → Alibi?
- Oder Laienbehörde stärker in Schulentwicklung einbeziehen?
- Aus Schulbehörde Person benennen, die ganz konkret mit Elternmitwirkung zusammenarbeitet
- Elternmitwirkung sehr lokal
 - Behörde hat eher den SK-Blick
 - Schule wird damit breiter abgestützt

Schulische Autonomie

- Kompetenzen SL:
 - Flexibilität
 - Den Umständen angepasst
 - Unterschiede berücksichtigen
- Schulen haben unterschiedliche «Klienten» → Schule braucht hier grosse Freiheiten um «Klienten» gerecht zu werden → Autonomie
- Schulkultur
 - Muss sich selber bilden
 - Grosse Autonomie der SL
- Ressourcen
 - Bedürfnisgerechte Steuerung
 - Qualität vorgegeben
 - Wie Qualität erreicht wird → Kreis, Quartier oder Schule hat Freiheiten
- Betreuung
 - Wichtiger Teil der Schule → wie viel Autonomie? Bspw. Essen?
- Verankerung Schule im Quartier:
 - Einbindung Schule in Quartieraktivitäten
 - Vorbehalte abbauen
 - Zusammenarbeit noch mangelhaft
- Foren bilden:
 - QV / GZ / Kirche / Schule → Vernetzung / Zusammenarbeit fördern
 - Schule als Begegnungsort
- Infrastruktur Schulen:
 - Ist für Quartier wichtig
 - Nutzung → Quartier individuell
- Abhängigkeit von anderen Dep + DA → Sofa bspw. Schule tlw. agiler als Verwaltung
- Prozesse:
 - Auf Sinnhaftigkeit prüfen
 - Bspw. Unterstellung LB → SL
- Schule / Betreuung / LHT:
 - Unterschiedliche Führungsstrat.?
 - Bspw. LHT bei IMMO?

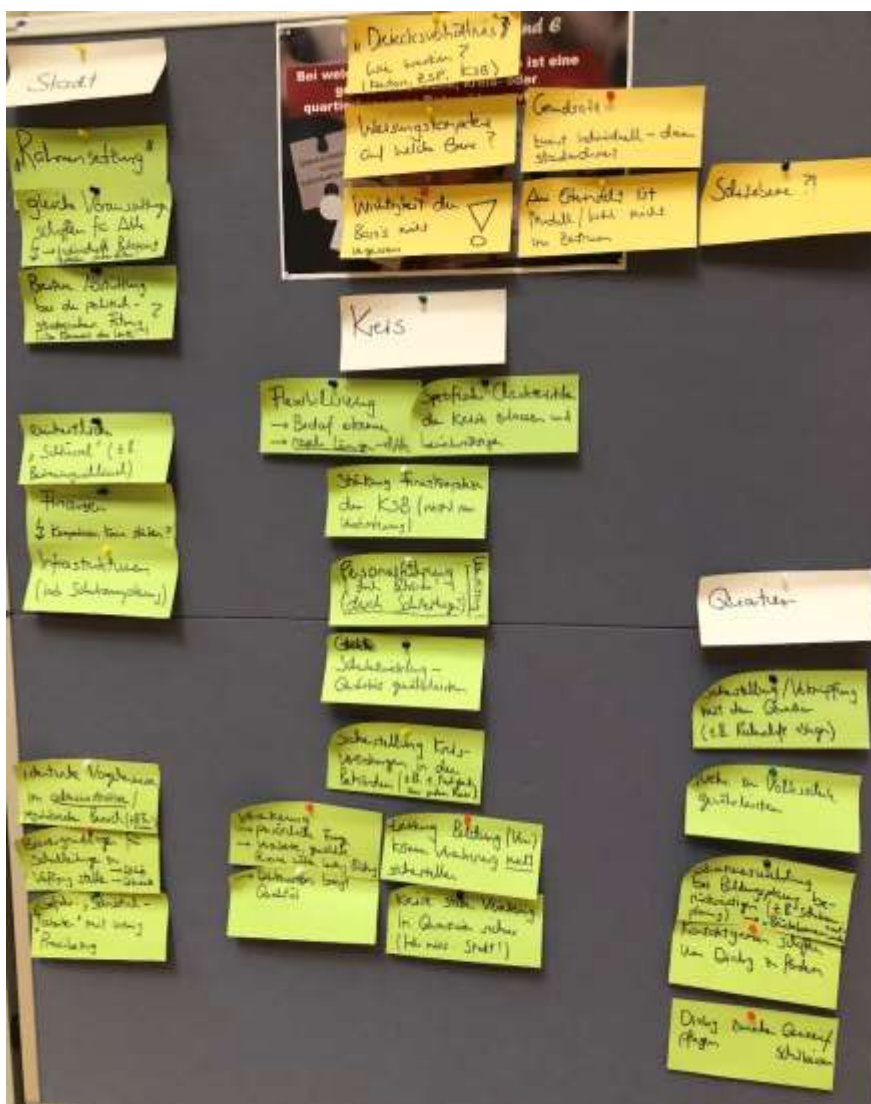


Abb. 5: Foto Mitwirkungsergebnisse Tisch B/E

«Dreiecksverhältnis» wie weiter? (Kanton, ZSP, KSB)

- Weisungskompetenz auf welcher Ebene?
- Wichtigkeit der Basis nicht vergessen!
- Grundsatz: zuerst individuell – dann standardisiert
- Aus Elternsicht ist Modell / Wahl nicht im Zentrum
- Schulebene?!

Stadt

- «Rahmensetzung»
- Gleiche Voraussetzungen schaffen für alle → individuelle Betreuung trotzdem sicherstellen!
- Breitere Abstützung bei der politisch-strategischen Führung? («Das interessiert die Leute!»)
- Einheitliche «Schlüssel» (z.B. Betreuungsschlüssel)
- Finanzen ↔ Kompetenzen Kreis stärken?
- Infrastrukturen (insbes. Schulraumplanung)
- Identische Vorgehensweise im administrativen / regulatorischen Bereich (z.B. Formulare)
- Basisgrundlagen für Schulleitungen zur Verfügung stellen → Abläufe / Dokumente
- Gefahr: «Schreibtischarbeiten» mit wenig Praxisbezug

Kreis

- Flexibilisierung
 - Bedarf erkennen
 - Rasche Lösungen → Nähe
- Spezifische Charakteristik der Kreise zulassen und berücksichtigen
- Stärkung Finanzkompetenz der KSB (nicht nur Vernehmlassung)
- Personalführung (durch Behörde? durch Schulleitungen?) → Unterstützung!
- Schulentwicklung – Qualität gewährleisten
- Sicherstellung Kreisvertretungen in den Behörden (z.B. 1 Mitglied aus jedem Kreis)
- Verankerung
 - Persönliche Frage
 - Verankerte, gewählte Personen wählen Leitung Bildung
 - Diskussion bringt Qualität
- Leitung Bildung (Verw.) können Verankerung nicht sicherstellen
- Kreise stellen Verankerung in Quartiere sicher (falls nicht: Stadt!)

Quartier

- Sicherstellung / Verknüpfung mit dem Quartier (z.B. Rechenschaft ablegen)
- Nähe zu Volksschule gewährleisten
- Quartierentwicklung bei Bildungsplanung berücksichtigen (z.B. Schulraumplanung) → «Brückenbauen» notwendig
- Kontaktgremium schaffen, um Dialog zu fördern
- Dialog zwischen Quartier / Schulkreisen pflegen

Zusammenfassung Mitwirkungsergebnisse Tisch B / E:

Bei welchen Schulführungsfragen ist eine gesamtstädtische, kreis- oder quartierbezogene Betrachtung wichtig?

Stadt

- Übergeordnete Rahmenbedingungen setzen
- Gleiche Voraussetzungen für alle gewährleisten
- Expertenorganisation

Kreis

- Unterschiedlichkeiten der verschiedenen Kreise zulassen bzw. berücksichtigen
- Nähe zur Bevölkerung sicherstellen

Quartier

- Kontaktgremium / Nähe zur Volksschule schaffen, um Dialog zu fördern
- Quartierentwicklung bei Bildungsplanung berücksichtigen
- Lokale Elternmitwirkung
- Schulische Autonomie in den Quartieren fördern

Ergebnisse Tisch C / F (Abschrift)



Abb. 6: Foto Mitwirkungsergebnisse Tisch C/F

Mitwirkung

- Bürgeranliegen direkt einbringen
 - Vorgaben / System
 - Direkte Kontaktaufnahme ermöglichen
 - Parteienproporz
 - Elternmitwirkung ↔ Kreisschulbehörden
- Kommunikation mit Eltern
- Neue Rolle
 - Elternmitwirkung
 - Vertretung Volk
- Engagierte Quartiervertretungen
- Engagement auf Ebene Schule
- Partizipation in Quartieren

Behörden (professionell / nebenamtlich)

- Dezentrale Verantwortungen wichtig → Quartier
- Schulpräsidien: politisch ↔ Führung organisatorisch
- Höheres Know-how
- Zuhören
 - Schulleitungen
 - Lehrpersonen
 - Eltern
- Rahmenbedingungen sicherstellen Schulpräsidien
- Kulturen durchgängig leben
- Professionalisierung Schulbehörden → sachlicher Background
- Steigende Komplexität führt zu höheren Pensen
- Risiko Führung (politisch) der Schulleitung
- Politische Verantwortung Leitung Bildung
- Leitung Bildung → alle auf gleicher geführt
- Schuleinheiten als Individuen → Kultur prägen

Leitung Bildung

- Verantwortliche professionelle Schulleitung
- Führungsaufgaben wahrnehmen Ebene SL
- Fachlichkeit wichtig politisch + operativ
- Kompetenzen stufengerecht definieren

Schulleitung

- Zusammenwirkung von Strategie + operativen Aufgaben
- Kompetenzen + Gestaltungspielraum der Schulleitungen
- Klare Aufgabenzuteilung

Kind

- Partizipation der Kinder verstärken
- Individualität auf allen Ebenen
- Betreuung → Zusammenarbeit wichtig
- Umgang mit Heterogenität
- Gleiche Voraussetzungen für alle Kinder (Ziel)
- Durchmischungen zwischen Quartieren
- Individuelle Förderung

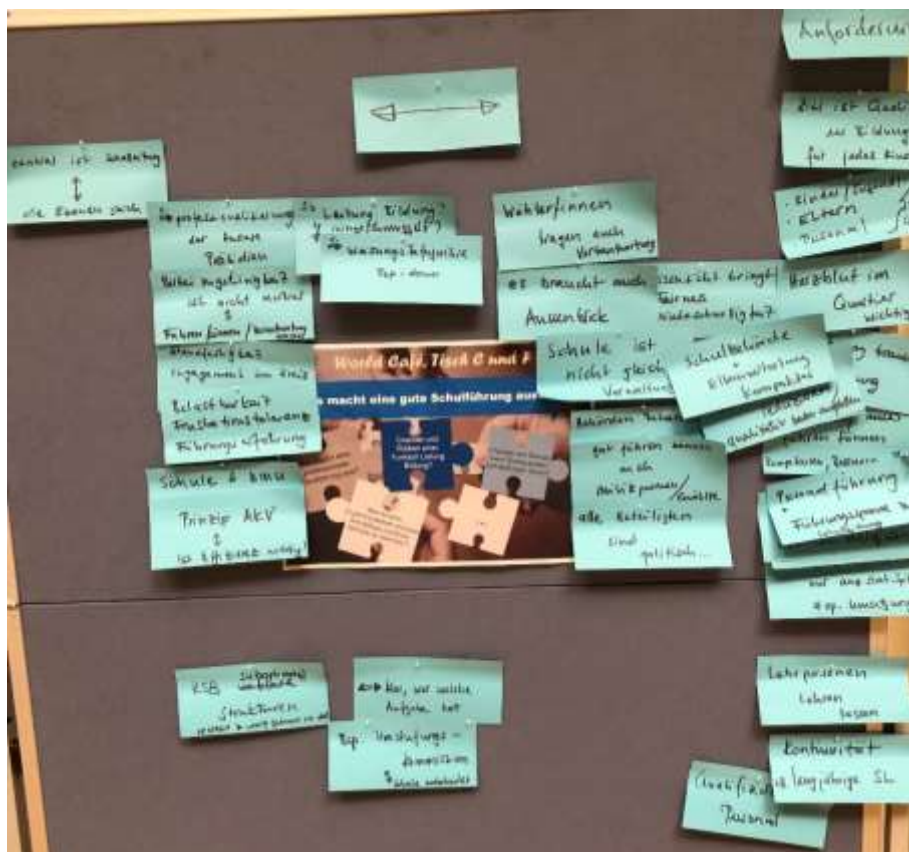


Abb. 7: Foto Mitwirkungsergebnisse Tisch C/F

- Zentral ist Schulleitung ⇔ alle Ebenen gleich
- Professionalisierung der Auslese Präsidien
- Parteizugehörigkeit ist nicht zentral ⇔ Führen können / Verantwortung tragen
- Standfestigkeit, Engagement im Kreis
- Belastbarkeit, Frustrationstoleranz, Führungserfahrung
- Schule ≙ KMU
- Prinzip AKV ⇔ ist Effizienz wichtig?
- Leitung Bildung? ←reingeschmuggelt?
- Weisungsbefugnisse Top-down
- KSB suboptimale Strukturen, operativ zu wenig getrennt von strategisch
- Klar, wer welche Aufgabe hat
- Bsp. Umstufungskommission ⇔ Schule entscheidet
- Wähler:innen tragen auch Verantwortung
- Es braucht auch Aussenblick
- Aussensicht bringt Fairness, Niederschwelligkeit
- Schule ist nicht gleich Verwaltung
- Behörde behalten
- Gut führen können auch Milizpersonen / Gewählte
- Alle Beteiligten sind politisch
- Schulbehörde + Elternvertretung kompakter
- Behörden reduzieren / qualitativ besser aufstellen
- Wegfall MAB-Verantwortung → Behörde weniger attraktiv

Anforderungen

- Ziel ist Qualität der Bildung für jedes Kind
- Kinder / Jugendliche / Eltern / Personal → Zusammenspiel
- Herzblut im Quartier wichtig!
- Schulleitung braucht Unterstützung
- Schulleitung muss führen können (Kompetenzen, Ressourcen, Strukturen)
- Personalführung: Führungsspanne Schulleitung zu gross!
- Nicht zu viel an Schulleitung delegieren

- Führungskompetenzen der Schulleitungen
- Politische Repräsentativität nur an strategischer Spitze ≠ operative Umsetzung
- Lehrpersonen lehren lassen
- Kontinuität z.B. langjährige Schulleitungen
- Qualifiziertes Personal

Zusammenfassung Mitwirkungsergebnisse Tisch C / F:
Was macht eine gute Schulführung aus?

- Professionalität / Kompetenzen auf politisch-strategischer und operativer Ebene (Schulleitungen)
- Aussensicht, Mitwirkung (Partizipation) und Engagement im Kreis, im Quartier
- Zuteilungen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen auf allen Ebenen (Behörden, Schulleitungen, Lehrpersonen)
- Zentrale Rolle der Schulleitungen – ausgeprägte Führungskompetenzen
- Angemessene Führungsspannen

Stadt Zürich

Wie soll ein zukunftsfähiges Organisations- und Führungsmodell für die Städtzürcher Volksschule aussehen?

2. Grossgruppenveranstaltung

Motion 2018/31, Reorganisation der Schulbehörden der Stadt Zürich

Donnerstag, 11. November 2021

1. **Begrüssung, Zielsetzung, Organisatorisches**
2. Rückblick auf die 1. Grossgruppenveranstaltung
3. Mögliche Stossrichtungen für neue Organisationsmodelle
4. Tischgespräche zu den Stossrichtungen –
Gemeinsame Betrachtungen, Beurteilungen und Weiterentwicklungen
5. Präsentation wesentlicher Erkenntnisse aus den Tischgesprächen
6. Weiteres Vorgehen
7. Abschluss

- Verbindlicher **Auftrag an Stadtrat** zur Erstellung einer **Vorlage zur Reorganisation der Schulbehörden**
- Übereinkunft mit Motionärinnen und Motionären zur Umsetzung der Motion:
 - **Partizipativer Prozess mit Grossgruppenveranstaltungen**
 - Erstellen eines «**qualifiziert begründenden Berichts**» des Stadtrates zuhanden Gemeinderat
- **Ziel: Auslegeordnung, Diskussion und Erarbeitung von möglichen Stossrichtungen**
- Erkenntnisse aus den Grossgruppenveranstaltungen werden verdichtet zum qualifiziert begründenden Bericht zuhanden Gemeinderat. Dieser Bericht
 - beleuchtet verschiedene Aspekte der Schulbehördenentwicklung
 - zeigt mögliche Modellvarianten auf
- Aufbauend auf dem Bericht breite Diskussion und politische Richtungsentscheide des Gemeinderats

Zielsetzung gemäss Einladung:

Mögliche Stossrichtungen für neue Organisationsmodelle anschauen und diskutieren.

→ Gemeinsame Betrachtung, Beurteilung und Weiterentwicklung

Basis der möglichen Stossrichtungen:

- Motion 2018/31, Reorganisation der Schulbehörden der Stadt Zürich
- Erkenntnisse aus der 1. Grossgruppenveranstaltung vom 2. September

1. Begrüssung, Zielsetzung, Organisatorisches
- 2. Rückblick auf die 1. Grossgruppenveranstaltung**
3. Mögliche Stossrichtungen für neue Organisationsmodelle
4. Tischgespräche zu den Stossrichtungen –
Gemeinsame Betrachtungen, Beurteilungen und Weiterentwicklungen
5. Präsentation wesentlicher Erkenntnisse aus den Tischgesprächen
6. Weiteres Vorgehen
7. Abschluss

Teilnehmende

- 6 von 10 in der Stadt Zürich wohnhafte Personen
- 7 von 7 Vertretungen der Elternkontaktgremien Schulkreise (1 Mitglied pro Schulkreis)
- 6 von 7 Mitgliedern der Parteien des Gemeinderats (je ein Mitglied pro Partei bzw. Fraktion)
- 7 von 7 Präsidentinnen und Präsidenten der Kreisschulbehörden
- 6 von 7 Mitglieder der Kreisschulbehörden (1 Mitglied pro Kreisschulbehörde)
- 2 von 2 Lehrpersonalvertretungen
- 1 von 2 Schulleitungsververtretungen
- 1 von 1 Stadtrat / Vorsteher Departement Schule und Sport

Von 43 möglichen Personen haben 36 teilgenommen.

Welche demokratische Verankerung braucht die Volksschule?

Bei welchen Schulführungsfragen ist eine gesamtstädtische, kreis- oder quartierbezogene Betrachtung wichtig?

Was macht eine gute Schulführung aus?

Ergebnis der konstruktiven Tischgespräche



World Café, Tisch A und D

Welche demokratische Verankerung braucht die Volksschule?

Grundsatz

- Demokratie ist ein Prozess, der sich über die Zeit entwickelt
- Partizipation ist wichtig
- Transparenz ist wichtig
- Verantwortung ist wichtig
- Respekt ist wichtig
- Einigkeit ist wichtig

Rolle / Qualität

- Wichtig ist, dass man nicht nur über die Sache spricht, sondern auch über die Person
- Wichtig ist, dass man nicht nur über die Sache spricht, sondern auch über die Person
- Wichtig ist, dass man nicht nur über die Sache spricht, sondern auch über die Person

Eltern mit - Wirksamkeit

- Eltern mitwirkung ist sehr wichtig
- Eltern mitwirkung ist sehr wichtig
- Eltern mitwirkung ist sehr wichtig

Rolle SL

- SL/Berater ist wichtig
- SL/Berater ist wichtig
- SL/Berater ist wichtig

World Café, Tisch B und E

Bei welchen Schulführungsfragen ist eine gesamtstädtische, kreis- oder quartierbezogene Betrachtung wichtig?

Städtische Vorgaben

- Alles, was die Grundstruktur der Schule betrifft
- Expertenrat
- Stadt Ebene
- Stadt

Quartierbezogen

- Quartierbezogen
- Quartierbezogen
- Quartierbezogen

Schulische Autonomie

- Schulische Autonomie
- Schulische Autonomie
- Schulische Autonomie

Kompetenzen SL

- Kompetenzen SL
- Kompetenzen SL
- Kompetenzen SL

World Café, Tisch C und F

Was macht eine gute Schulführung aus?

Mitwirkung

- Mitwirkung
- Mitwirkung
- Mitwirkung

Behörden

- Behörden
- Behörden
- Behörden

Leitung Bildung

- Leitung Bildung
- Leitung Bildung
- Leitung Bildung

Schulleitung

- Schulleitung
- Schulleitung
- Schulleitung

Kind

- Kind
- Kind
- Kind

World Café, Tisch A und D

Welche demokratische Verankerung braucht die Volksschule?

Stossrichtung durch Politik

- Stossrichtung durch Politik
- Stossrichtung durch Politik
- Stossrichtung durch Politik

Was bringt es der Schule?

- Was bringt es der Schule?
- Was bringt es der Schule?
- Was bringt es der Schule?

Behörden mitwirken

- Behörden mitwirken
- Behörden mitwirken
- Behörden mitwirken

Partizipation

- Partizipation
- Partizipation
- Partizipation

Eltern wichtige Rolle

- Eltern wichtige Rolle
- Eltern wichtige Rolle
- Eltern wichtige Rolle

Lernen ist wichtig

- Lernen ist wichtig
- Lernen ist wichtig
- Lernen ist wichtig

Ausschreibung

- Ausschreibung
- Ausschreibung
- Ausschreibung

World Café, Tisch B und E

Bei welcher quartierbezogenen Betrachtung ist eine gesamtstädtische, kreis- oder quartierbezogene Betrachtung wichtig?

Keine

- Keine
- Keine
- Keine

Flexibilisierung

- Flexibilisierung
- Flexibilisierung
- Flexibilisierung

Spezifische Charakteristika

- Spezifische Charakteristika
- Spezifische Charakteristika
- Spezifische Charakteristika

Stärkung Finanzstärke

- Stärkung Finanzstärke
- Stärkung Finanzstärke
- Stärkung Finanzstärke

Personalplanung

- Personalplanung
- Personalplanung
- Personalplanung

Sicherstellung

- Sicherstellung
- Sicherstellung
- Sicherstellung

World Café, Tisch C und F

Was macht eine gute Schulführung aus?

zentral ist

- zentral ist
- zentral ist
- zentral ist

Lehrerinnen

- Lehrerinnen
- Lehrerinnen
- Lehrerinnen

Schule ist nicht gleich

- Schule ist nicht gleich
- Schule ist nicht gleich
- Schule ist nicht gleich

Behörden

- Behörden
- Behörden
- Behörden

Schule & KMD

- Schule & KMD
- Schule & KMD
- Schule & KMD

Lehrpersonen

- Lehrpersonen
- Lehrpersonen
- Lehrpersonen

Welche demokratische Verankerung braucht die Volksschule?

- Mitwirkung bzw. Einbezug der Bevölkerung ist wichtig
- Kreisbezogene und/oder Quartierbezogene Verantwortungen stärken
- Rolle der Parteien (Nomination der Behördenmitglieder) ist umstritten
- Interesse, Engagement und Know-how der Behördenmitglieder sollen im Vordergrund stehen
- Spannungsfeld: Elternmitwirkung <--> Behördentätigkeit
- Zusammenarbeit: Schulbehörden und Schulleitungen sowie Schulbehörden und Schulverwaltung klären (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen)

Bei welchen Schulführungsfragen ist eine gesamtstädtische, kreis- oder quartierbezogene Betrachtung wichtig?

Stadt

- Übergeordnete Rahmenbedingungen setzen
- Gleiche Voraussetzungen für alle gewährleisten
- Expertenorganisation

Kreis

- Unterschiedlichkeiten der verschiedenen Kreise zulassen bzw. berücksichtigen
- Nähe zur Bevölkerung sicherstellen

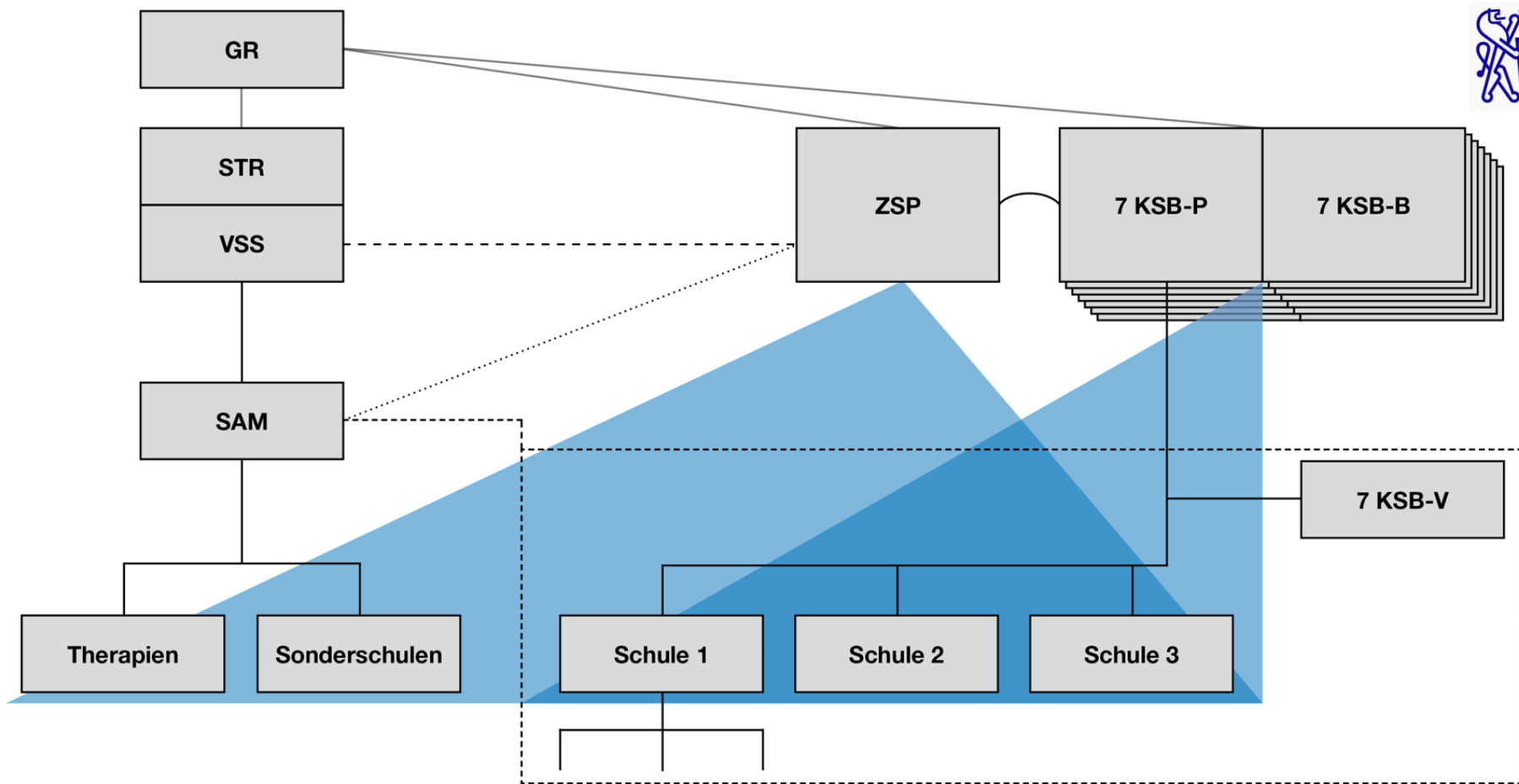
Quartier

- Kontaktgremium / Nähe zur Volksschule schaffen, um Dialog zu fördern
- Quartierentwicklung bei Bildungsplanung berücksichtigen
- Lokale Elternmitwirkung
- Schulische Autonomie in den Quartieren fördern

Was macht eine gute Schulführung aus?

- Professionalität / Kompetenzen auf politisch-strategischer und operativer Ebene (Schulleitungen)
- Aussensicht, Mitwirkung (Partizipation) und Engagement im Kreis, im Quartier
- Zuteilungen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen auf allen Ebenen (Behörden, Schulleitungen, Lehrpersonen)
- Zentrale Rolle der Schulleitungen – ausgeprägte Führungskompetenzen
- Angemessene Führungsspannen

1. Begrüssung, Zielsetzung, Organisatorisches
2. Rückblick auf die 1. Grossgruppenveranstaltung
- 3. Mögliche Stossrichtungen für neue Organisationsmodelle**
4. Tischgespräche zu den Stossrichtungen –
Gemeinsame Betrachtungen, Beurteilungen und Weiterentwicklungen
5. Präsentation wesentlicher Erkenntnisse aus den Tischgesprächen
6. Weiteres Vorgehen
7. Abschluss



ART DES VERHÄLTNISSSES

—	Parlamentarische Oberaufsicht
—	Unterstellung
- - - - -	Betriebliche Zusammenarbeit
- - - - -	Vorsitz
.....	Geschäftsführung
▲	Politische Führung und Aufsicht
⤿	Personelle Verbindung

ABKÜRZUNGEN

GR	Gemeinderat
KSB-P	Kreissschulbehörde-Präsidium (je 1 Vollamt)
KSB-B	Kreissschulbehörde-Behörde (nebst Präsidium je 24 Mitglieder im Nebenamt)
KSB-V	Kreissschulbehörde-Verwaltung
SAM	Schulumt
STR	Stadtrat
VSS	Vorsteher Schul- und Sportdepartement
ZSP	Zürcher Schulpflege

	Glattal	Letzi	Limmattal	Schwamendingen	Uto	Waidberg	Zürichberg
Schuleinheiten	18	16	15	12	17	15	11
Klassen/Abteilungen**	372	248	198	191	289	291	200
Betreuungseinricht.*	84	73	61	46	98	95	55
LP > 35 %	825	535	472	441	635	629	417
KSB-Mitglieder	25	25	25	25	25	25	25

* Morgentische, Mittags- und Abendhorte

** Mehrjahrgangsklassen werden jeweils nur einmal gezählt.

Bildung der Schulkreise:

- 1933 wurden fünf Schulkreise gebildet. Ziel: In kleineren Schulkreisen kann der Kontakt zwischen Schule und Elternhaus leichter erreicht werden als in grösseren.
- 1960 (1961) wurden sieben Schulkreise gebildet. Die Arbeitslast der Kreisschulbehörden wird v.a. durch die Zahl der Schülerinnen und Schüler eines Kreises bestimmt.

Quelle: Schulamt der Stadt Zürich

Motion GR Nr. 2018/31 Reorganisation Schulbehörden

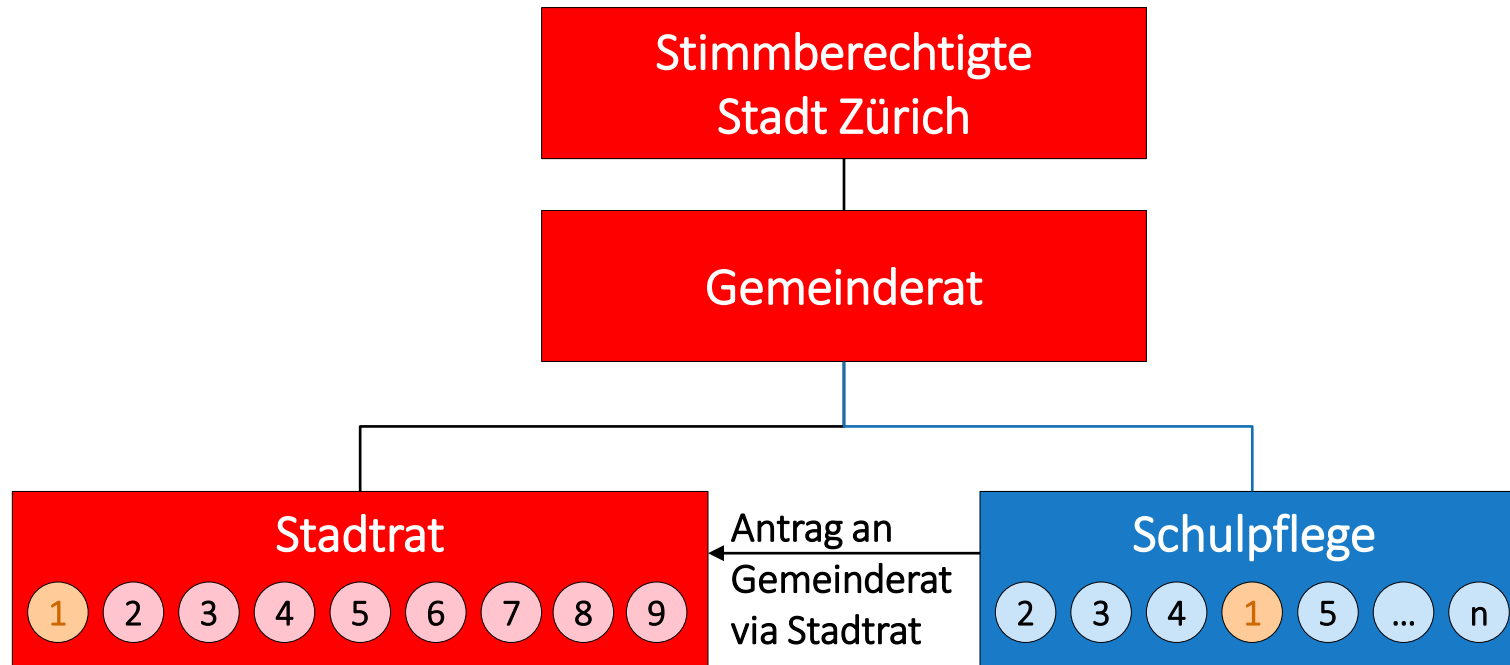
- **zukunftsfähige Organisations- und Führungsstruktur** der Städtzürcher Volksschule
- **starke demokratische Verankerung** der Volksschule in der Stadt Zürich
- **Klärung der Funktionen und Kompetenzen** der einzelnen Behördenebenen (Kreisschulbehörden, Schulpflege, Stadtrat) und die entsprechenden Führungs- und Aufsichtsstrukturen
- Funktion der künftigen Mitglieder der **Laienbehörde** soll **attraktiv** und **qualifizierend** sein

Wesentliche Erkenntnisse aus der **1. Grossgruppenveranstaltung**

- Stärkung **gesamtstädtische** Schulführung (übergeordnete Rahmenbedingungen)
- Stärkung **Quartierbezug** (Quartierentwicklung Rechnung tragen)
- Stärkung Mitwirkung **Eltern / Bevölkerung** (lokale Verankerung der Schule)
- Strategische und operative **Führungsebenen schärfen** (Sicherstellung **Checks and Balances**)
- Stärkung der **Schulleitungen** (Führungskompetenzen, klare Führungslinien)
- **«Umsetzbare» Führungsstrukturen** (Führungspannen auf allen Ebenen)

Aufgaben der Schulpflege (§ 42 VSG)

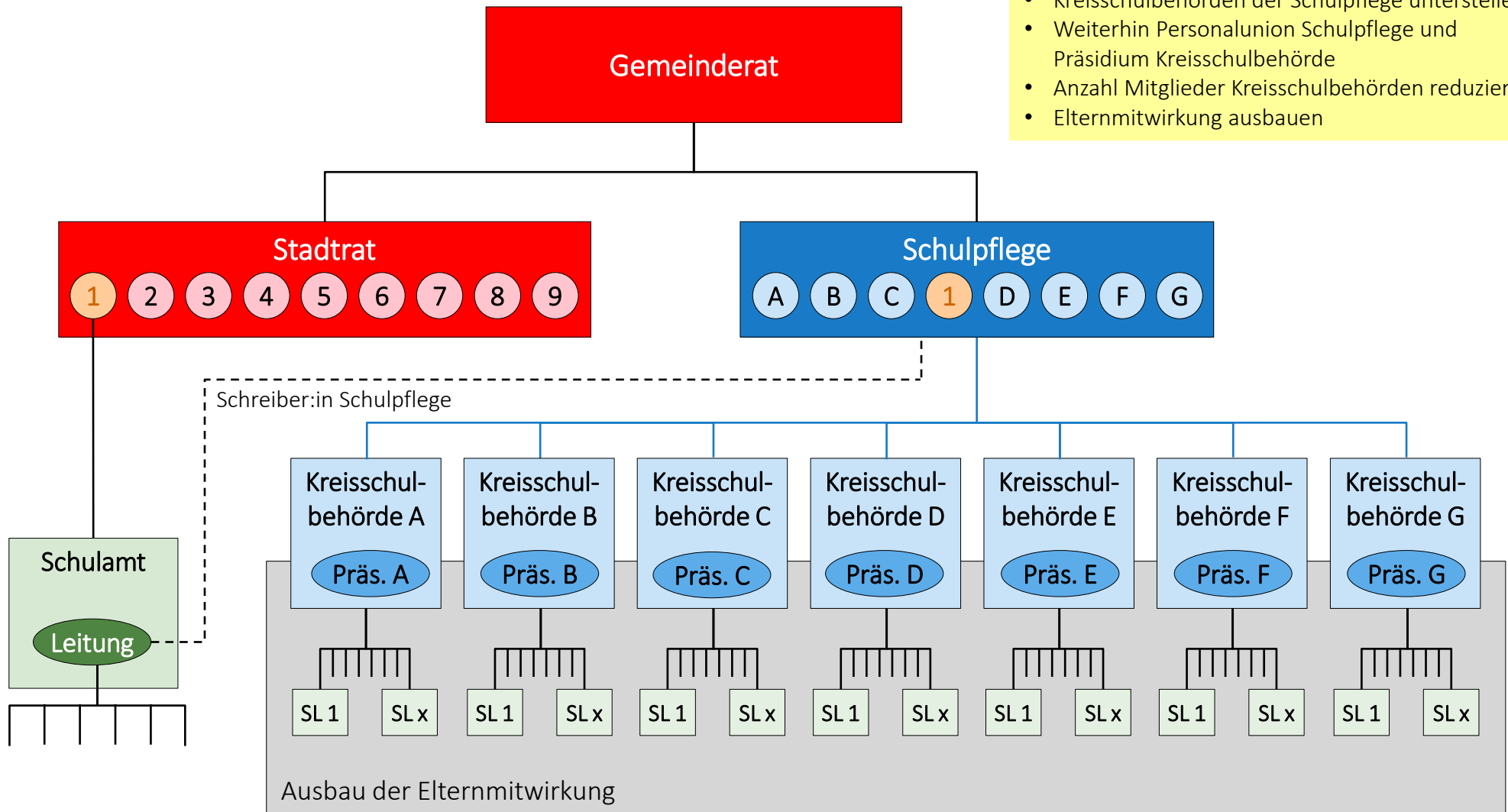
Nicht delegierbar	Delegierbar an Schulleitungen / Leitungen Bildung / Gemeindeangestellte
Bestimmen der Schuleinheiten	Anstellung der Lehrpersonen und der übrigen Mitarbeitenden
Erlassen des Organisationsstatus (Festlegung der Organisation und der Angebote der Schulen)	Aufsicht über die Schulleitungen, die Lehrpersonen und die übrigen Mitarbeitenden
Genehmigen des Schulprogramms	Vorbereitung der MAB der Schulleitungen sowie der Vollzug allfälliger Massnahmen in Bezug auf Weiterbildung, Ziele etc.
Zuteilen der finanziellen Mittel an die Schulen und Kontrolle über deren Verwendung	Zuteilung der Schülerinnen und Schüler an die Schulen
Anstellung und Entlassung der Schulleitungen	Vertretung der Schule nach aussen
Beurteilung bzw. Festlegung der Beurteilungsstufe der Schulleitungen	
Entlassung der Lehrpersonen	
Schulbesuche	



- 1 Mitglied Stadtrat und in Personalunion Präsident/in Schulpflege
- 2 Mitglied Stadtrat
- 3 Mitglied Stadtrat
- 4 Mitglied Stadtrat
- 5 Mitglied Stadtrat
- 6 Mitglied Stadtrat
- 7 Mitglied Stadtrat
- 8 Mitglied Stadtrat
- 9 Mitglied Stadtrat
- 2 Mitglied Schulpflege
- 3 Mitglied Schulpflege
- 4 Mitglied Schulpflege
- 1 Mitglied Schulpflege
- 5 Mitglied Schulpflege
- ... Mitglied Schulpflege
- n Mitglied Schulpflege

Stossrichtung / Merkmale:

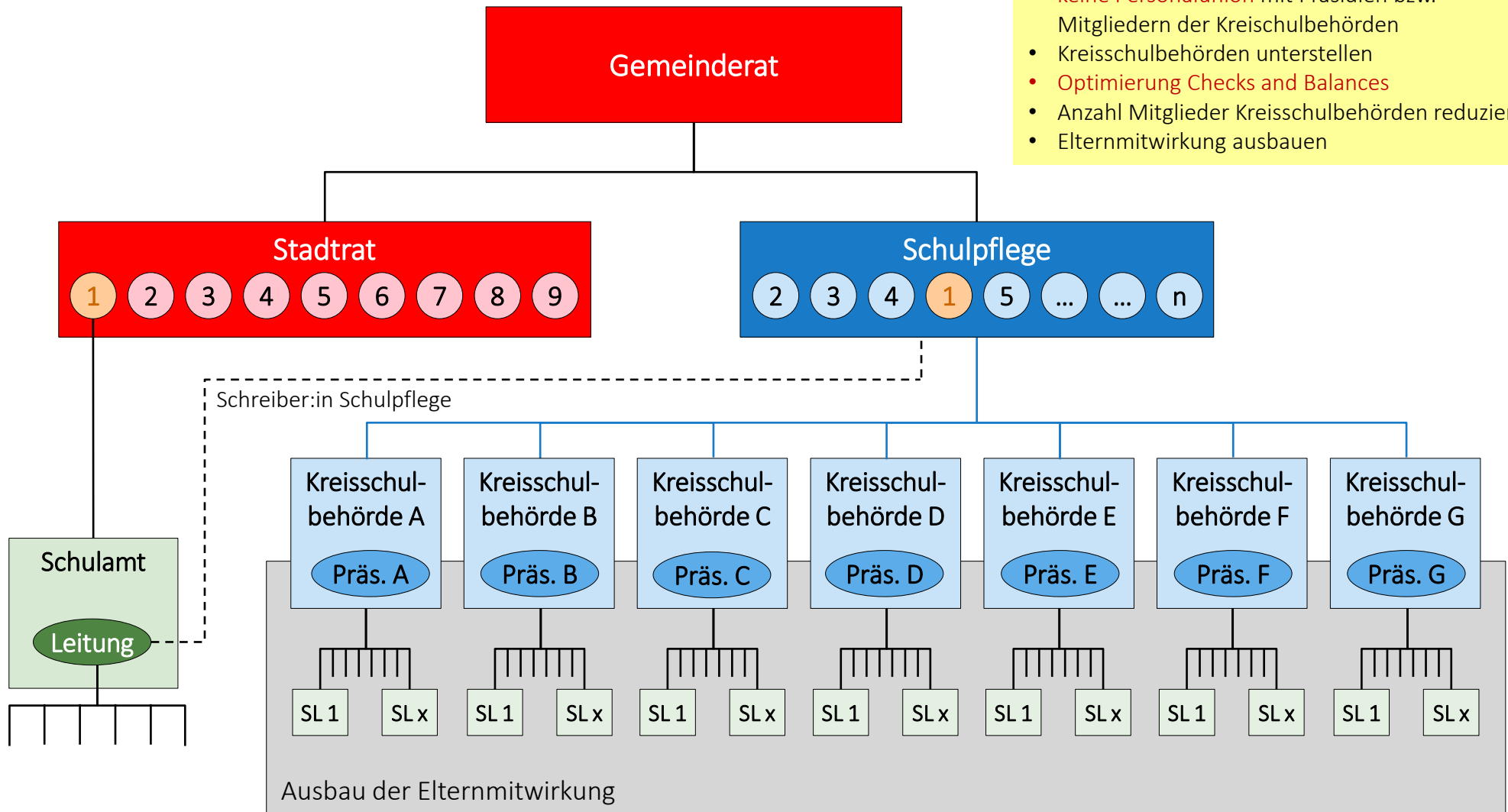
- Kreisschulbehörden der Schulpflege unterstellen
- Weiterhin Personalunion Schulpflege und Präsidium Kreisschulbehörde
- Anzahl Mitglieder Kreisschulbehörden reduzieren
- Elternmitwirkung ausbauen



Schulbehördenorganisation: Variante 2a

Stossrichtung / Merkmale:

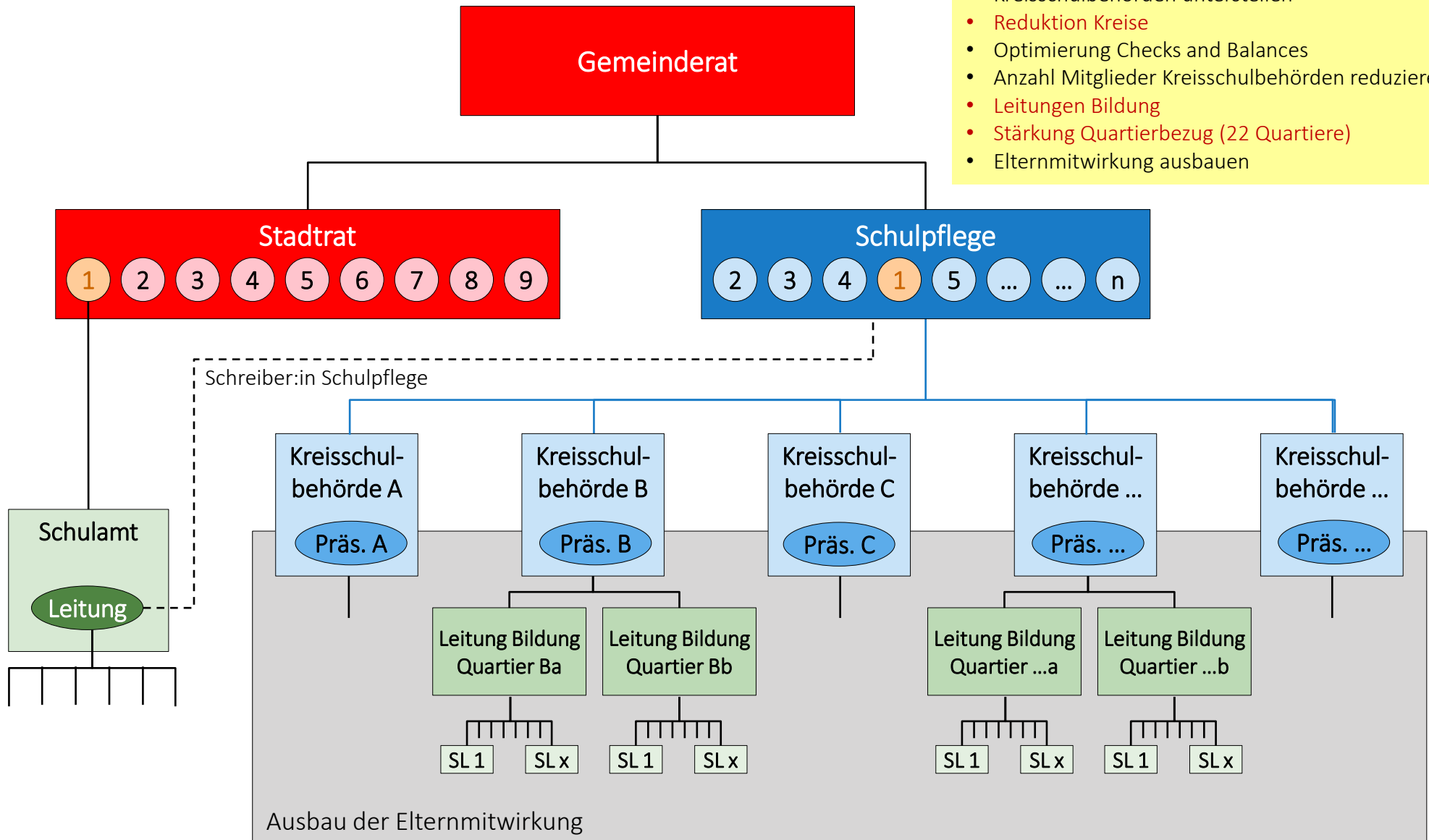
- Schulpflege mit **nebenamtlichen Mitgliedern**
- **keine Personalunion** mit Präsidien bzw. Mitgliedern der Kreisschulbehörden
- Kreisschulbehörden unterstellen
- **Optimierung Checks and Balances**
- Anzahl Mitglieder Kreisschulbehörden reduzieren
- Elternmitwirkung ausbauen



Schulbehördenorganisation: Variante 2b

Stossrichtung / Merkmale:

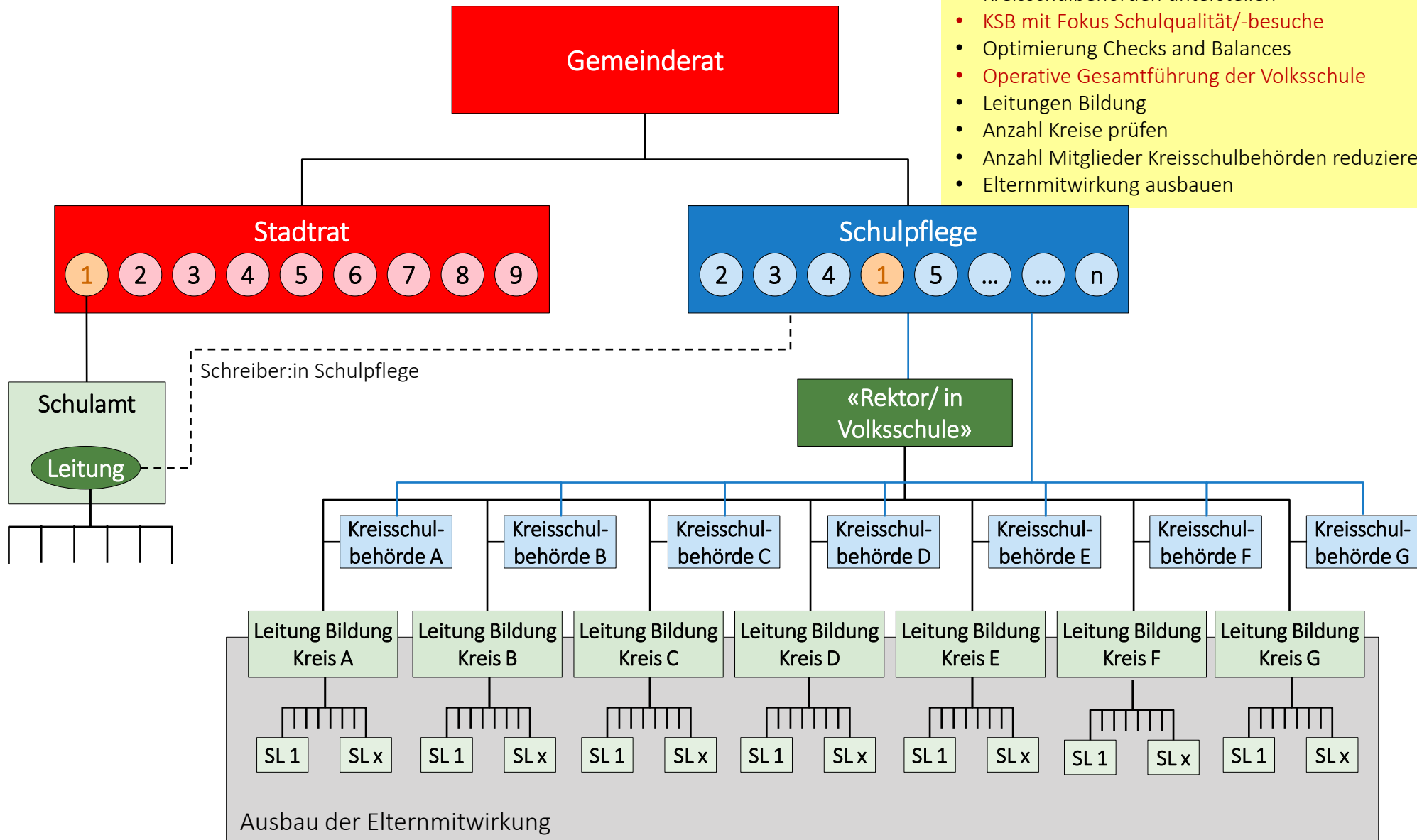
- Schulpflege mit nebenamtlichen Mitgliedern
- keine Personalunion mit Kreisschulbehörden
- Kreisschulbehörden unterstellen
- Reduktion Kreise
- Optimierung Checks and Balances
- Anzahl Mitglieder Kreisschulbehörden reduzieren
- Leitungen Bildung
- Stärkung Quartierbezug (22 Quartiere)
- Elternmitwirkung ausbauen



Schulbehördenorganisation: Variante 3a

Stossrichtung / Merkmale:

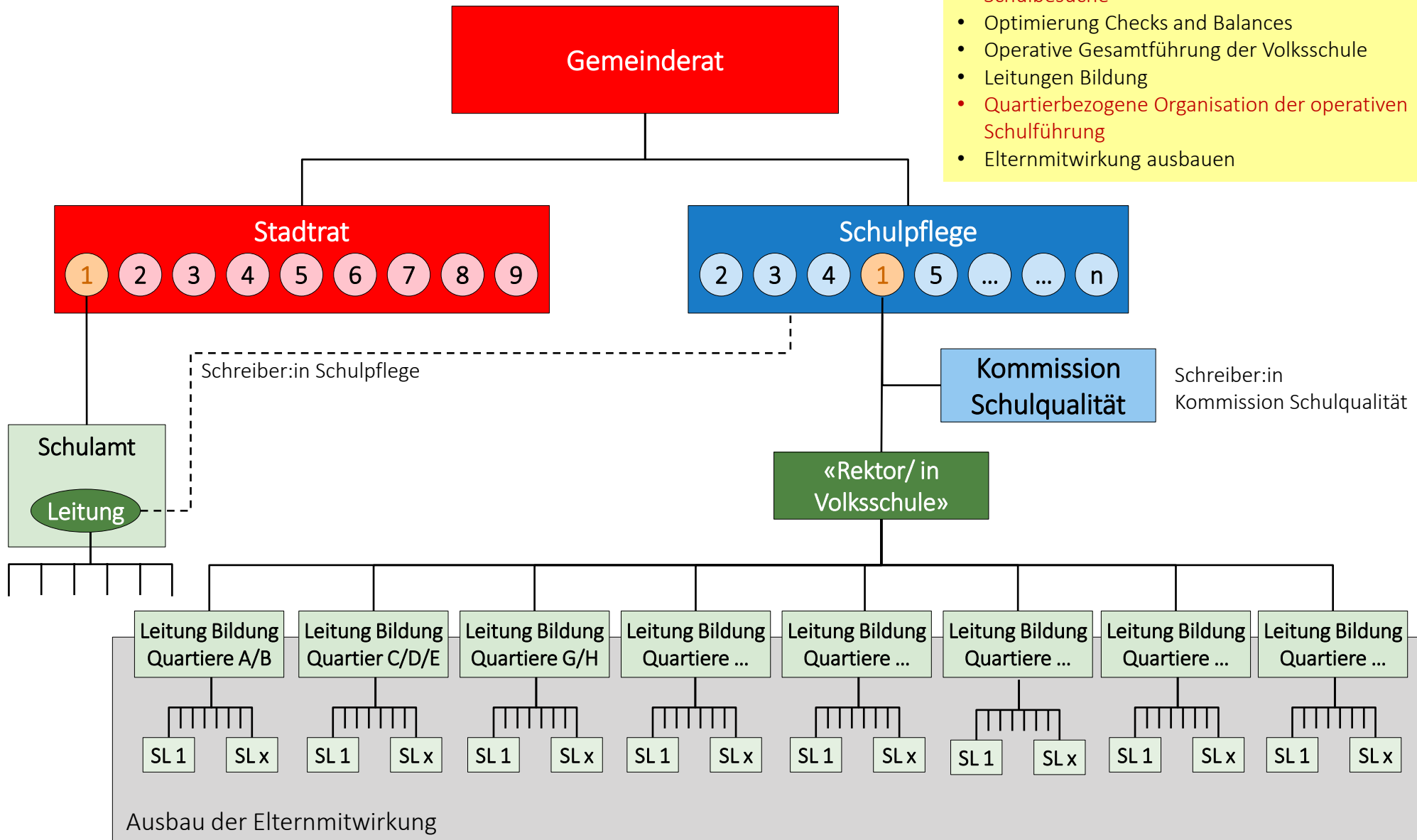
- Schulpflege mit nebenamtlichen Mitgliedern
- keine Personalunion mit Kreisschulbehörden
- Kreisschulbehörden unterstellen
- KSB mit Fokus Schulqualität/-besuche
- Optimierung Checks and Balances
- Operative Gesamtführung der Volksschule
- Leitungen Bildung
- Anzahl Kreise prüfen
- Anzahl Mitglieder Kreisschulbehörden reduzieren
- Elternmitwirkung ausbauen



Schulbehördenorganisation: Variante 3b

Stossrichtung / Merkmale:

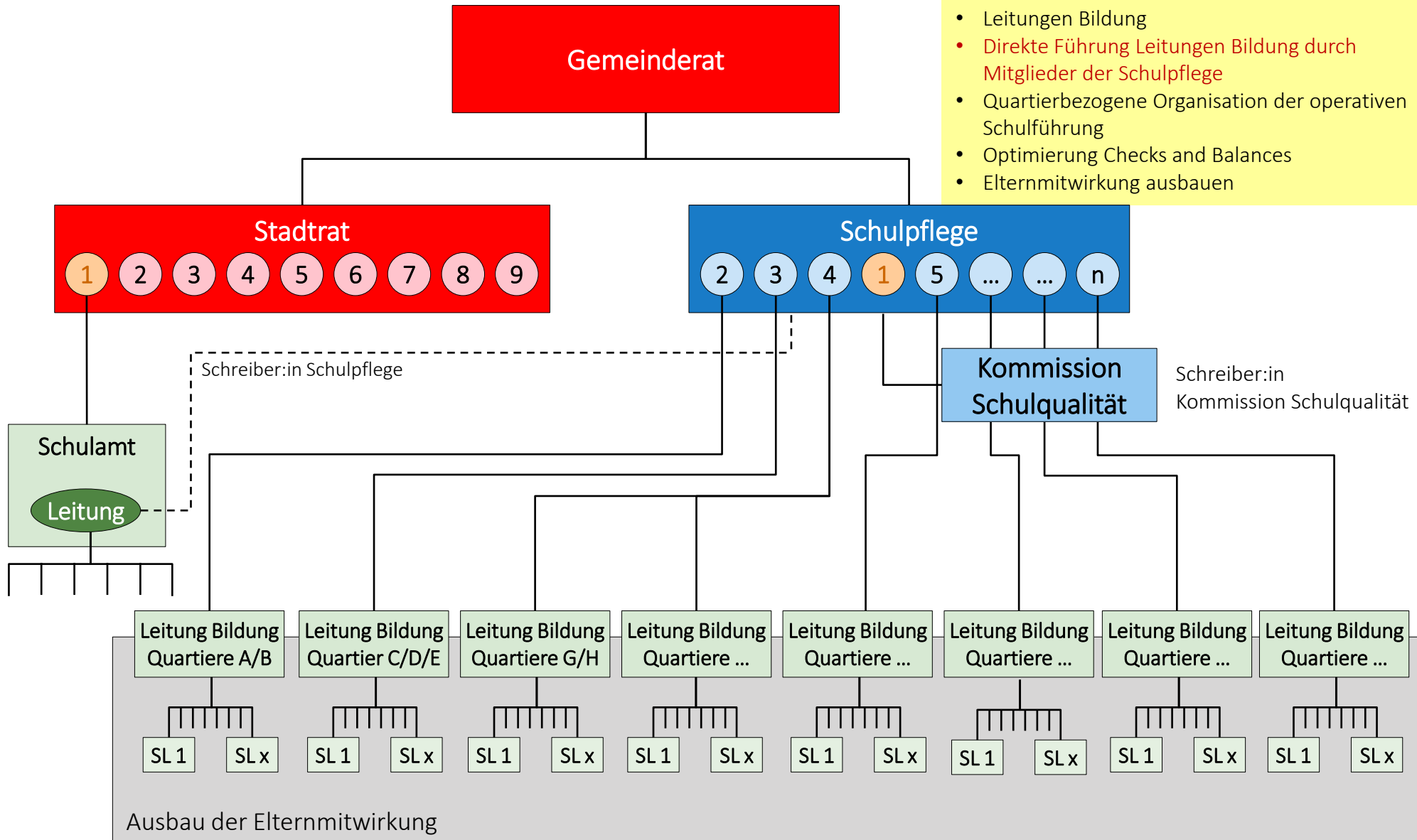
- Schulpflege mit nebenamtlichen Mitgliedern
- 1 unterstellte Kommission für Schulqualität und Schulbesuche
- Optimierung Checks and Balances
- Operative Gesamtführung der Volksschule
- Leitungen Bildung
- Quartierbezogene Organisation der operativen Schulführung
- Elternmitwirkung ausbauen



Schulbehördenorganisation: Variante 3c

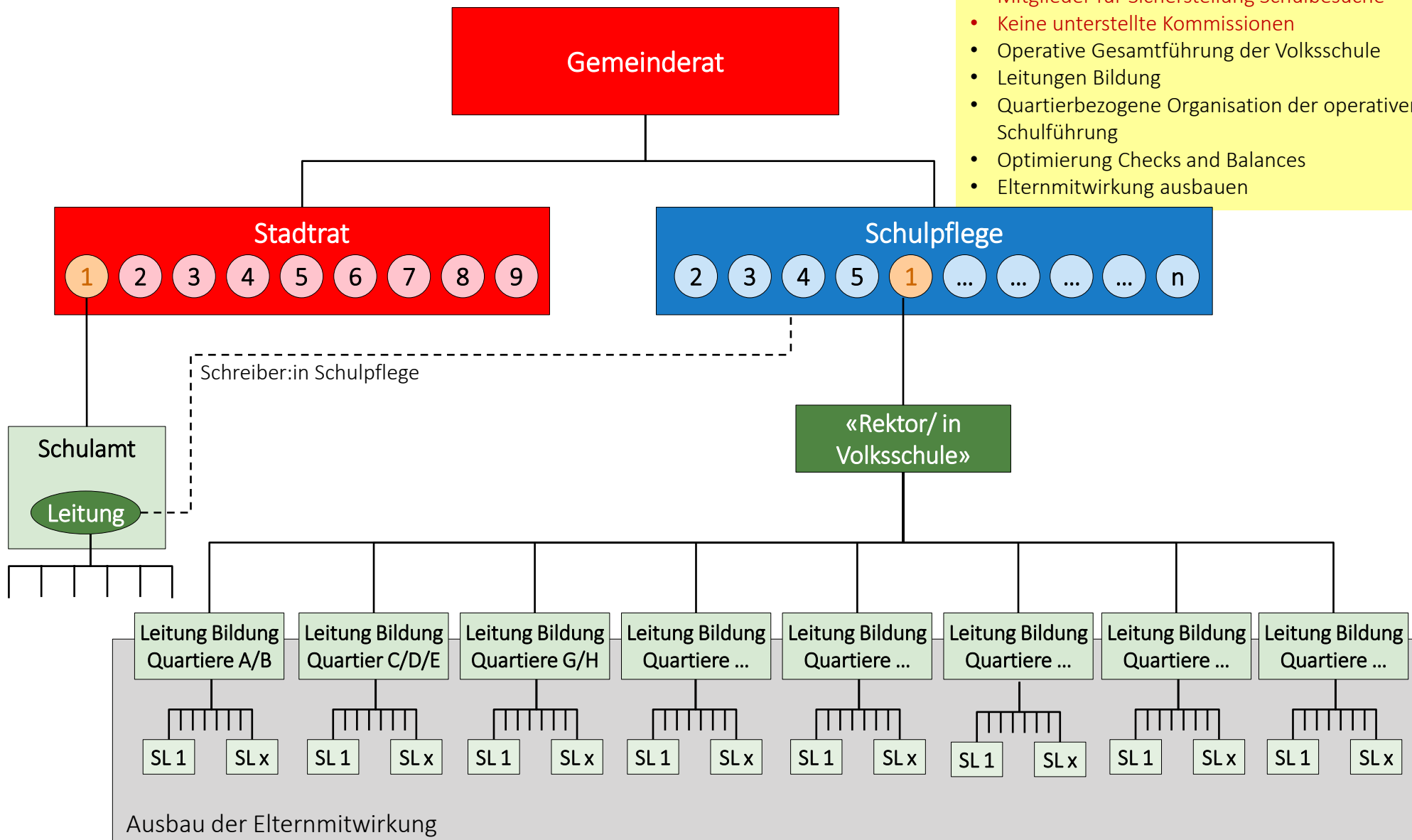
Stossrichtung / Merkmale:

- Schulpflege mit nebenamtlichen Mitgliedern
- Unterstellte Kommission für Schulqualität und Schulbesuche
- Leitungen Bildung
- **Direkte Führung Leitungen Bildung durch Mitglieder der Schulpflege**
- Quartierbezogene Organisation der operativen Schulführung
- Optimierung Checks and Balances
- Elternmitwirkung ausbauen



Schulbehördenorganisation: Variante 4

- Stossrichtung / Merkmale:
- Schulpflege mit nebenamtlichen Mitgliedern
 - ev. Erhöhung der Anzahl nebenamtlicher Mitglieder für Sicherstellung Schulbesuche
 - Keine unterstellte Kommissionen
 - Operative Gesamtführung der Volksschule
 - Leitungen Bildung
 - Quartierbezogene Organisation der operativen Schulführung
 - Optimierung Checks and Balances
 - Elternmitwirkung ausbauen



1. Begrüssung, Zielsetzung, Organisatorisches
2. Rückblick auf die 1. Grossgruppenveranstaltung
3. Mögliche Stossrichtungen für neue Organisationsmodelle
- 4. Tischgespräche zu den Stossrichtungen –
Gemeinsame Betrachtungen, Beurteilungen und Weiterentwicklungen**
5. Präsentation wesentlicher Erkenntnisse aus den Tischgesprächen
6. Weiteres Vorgehen
7. Abschluss

Gruppen		Anz. TN	Moderator
A	In der Stadt wohnhafte Personen	6	Michael Anders
B	Elternkontaktgremien Schulkreise	6	Reto Zubler
C	Gemeinderat / Parteien	7	Heinz Schiess
D	Kreisschulpräsident:innen und Schulpräsident/VSS	8	Petronella Vervoort
E	Mitglieder Kreisschulbehörden	7	Karin Fischer
F	Schulleitungsververtretungen und Lehrpersonalvertretungen	4	Thomas Rieser
Total		38	

Wie beurteilen Sie die vorgestellten Organisationsvarianten?

- Welche Chancen erkennen Sie?
- Welche Gefahren erkennen Sie?

Sehen Sie Möglichkeiten, die vorgestellten Organisationsvarianten weiterzuentwickeln?

Gibt es aus Ihrer Sicht noch andere Organisationsvarianten, die man prüfen müsste?

- Bitte nehmen Sie bei der Beurteilung auch Bezug auf die Folie 15 «Basis für mögliche Stossrichtungen für neue Organisationsmodelle»
- Weiterentwicklung von Organisationsvarianten bzw. neue Organisationsvarianten müssen aber mit dem teilrevidiertem Volksschulgesetz und Gemeindegesetz kompatibel sein

1. Begrüssung, Zielsetzung, Organisatorisches
2. Rückblick auf die 1. Grossgruppenveranstaltung
3. Mögliche Stossrichtungen für neue Organisationsmodelle
4. Tischgespräche zu den Stossrichtungen –
Gemeinsame Betrachtungen, Beurteilungen und Weiterentwicklungen
- 5. Präsentation wesentlicher Erkenntnisse aus den Tischgesprächen**
6. Weiteres Vorgehen
7. Abschluss

1. Begrüssung, Zielsetzung, Organisatorisches
2. Rückblick auf die 1. Grossgruppenveranstaltung
3. Mögliche Stossrichtungen für neue Organisationsmodelle
4. Tischgespräche zu den Stossrichtungen –
Gemeinsame Betrachtungen, Beurteilungen und Weiterentwicklungen
5. Präsentation wesentlicher Erkenntnisse aus den Tischgesprächen
- 6. Weiteres Vorgehen**
7. Abschluss

- Erste Grossgruppenveranstaltung 2. September 2021
- Zweite Grossgruppenveranstaltung 11. November 2021

- Besprechung VSS / Vertretungen Fraktionen 7. Dezember 2021
- Erstellen qualifiziert begründender Bericht durch SSD
- Behandlung in Schulpflege ca. März 2022
- Bericht und Antrag des Stadtrats an Gemeinderat spätestens 5. Juni 2022
- Diskussion und Entscheid über Motion durch Gemeinderat

1. Begrüssung, Zielsetzung, Organisatorisches
2. Rückblick auf die 1. Grossgruppenveranstaltung
3. Mögliche Stossrichtungen für neue Organisationsmodelle
4. Tischgespräche zu den Stossrichtungen –
Gemeinsame Betrachtungen, Beurteilungen und Weiterentwicklungen
5. Präsentation wesentlicher Erkenntnisse aus den Tischgesprächen
6. Weiteres Vorgehen
7. **Abschluss**



Schulamt Stadt Zürich
Städtische Schulbehördenorganisation der Volksschule

Abschrift und Zusammenfassung der 2. Grossgruppenveranstaltung vom 11. November 2021

Datum	Donnerstag, 11. November 2021
Zeit	17:00 bis 20:00 Uhr
Ort	Stiftung zum Glockenhaus, Sihlstr. 33, 8001 Zürich «Grosser Mehrzwecksaal»
Teilnehmende	<p>6 von 10 in der Stadt Zürich wohnhafte Personen</p> <p>7 von 7 Vertretungen der Elternkontaktgremien Schulkreise (1 Mitglied pro Schulkreis)</p> <p>6 von 7 Mitgliedern der Parteien des Gemeinderats (je ein Mitglied pro Partei bzw. Fraktion)</p> <p>7 von 7 Präsidentinnen und Präsidenten der Kreisschulbehörden</p> <p>6 von 7 Mitglieder der Kreisschulbehörden (1 Mitglied pro Kreisschulbehörde)</p> <p>2 von 2 Lehrpersonalvertretungen</p> <p>1 von 2 Schulleitungsvertretungen</p> <p>1 von 1 Stadtrat / Vorsteher Departement Schule und Sport</p>

Zielsetzung

- Ziel: Mögliche Stossrichtungen für neue Organisationsmodelle gemeinsam betrachten, diskutieren und weiterentwickeln.
- Erkenntnisse aus den Grossgruppenveranstaltungen werden verdichtet zum qualifiziert begründenden Bericht zuhanden Gemeinderat. Dieser Bericht
 - beleuchtet verschiedene Aspekte der Schulbehördenentwicklung
 - zeigt mögliche Modellvarianten auf
- Aufbauend auf dem Bericht breite Diskussion und politische Richtungsentscheide des Gemeinderats

Ergebnisse Tischgespräch A – in der Stadt wohnhafte Personen (Abschrift)

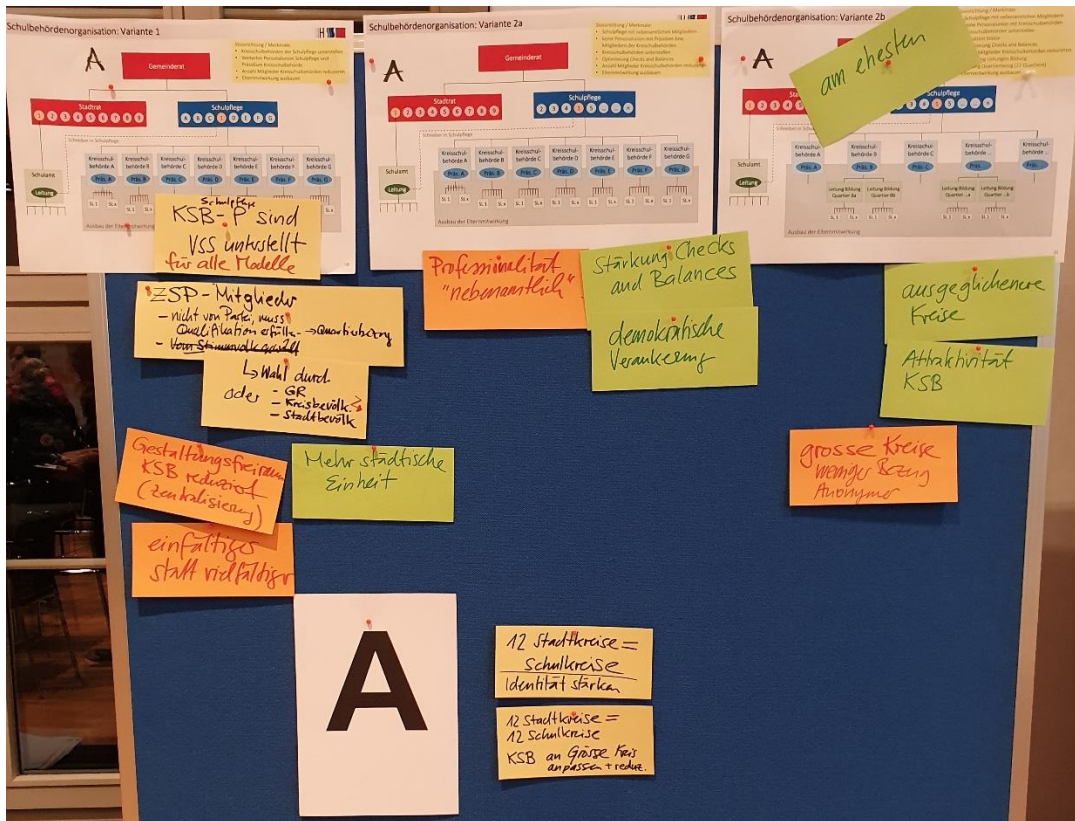


Abb. 1: Ergebnisse Tischgespräch A zu Varianten 1 bis 2b

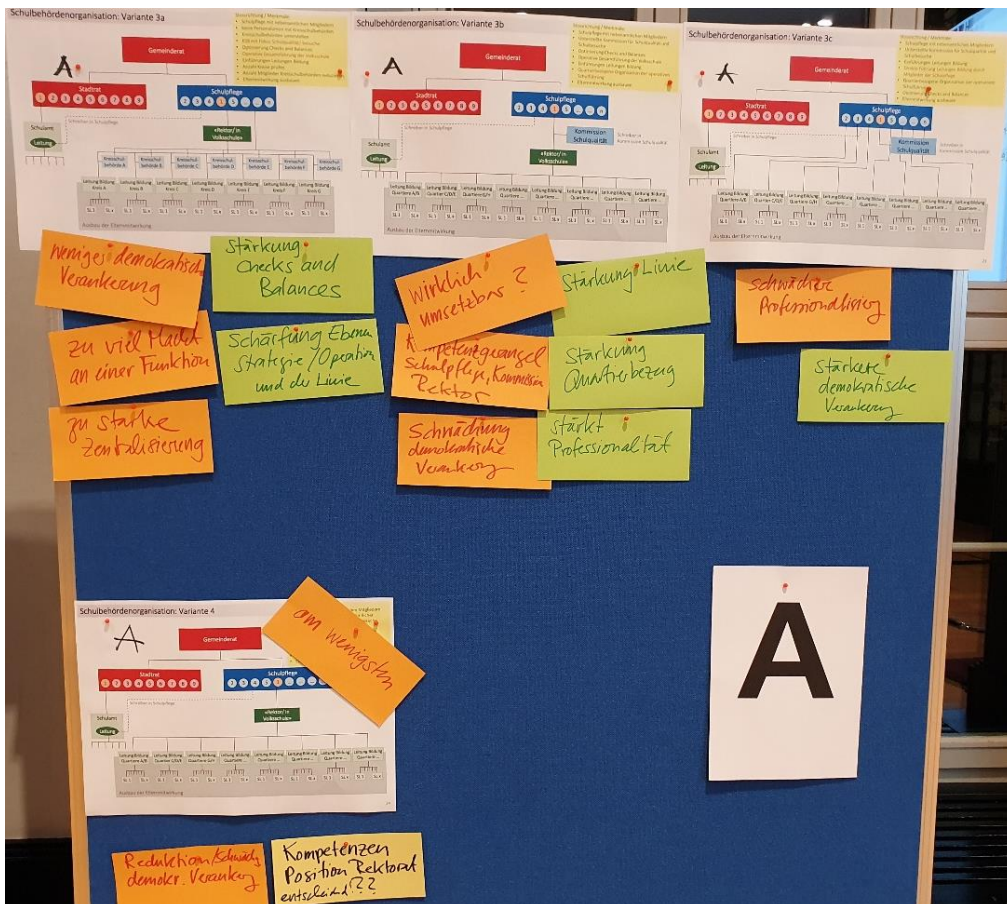


Abb. 2: Ergebnisse Tischgespräch A zu Varianten 3a bis 4

Organisatorische Stossrichtung	Chancen	Gefahren	Anmerkungen
Varianten- übergreifend			<ul style="list-style-type: none"> • Schulpflege, KSB-P sind VSS unterstellt für alle Modelle • ZSP-Mitglieder <ul style="list-style-type: none"> - Nicht von Partei, muss Qualifikation erfüllen - Quartierbezug - Wahl durch GR, Kreisbevölkerung (↔), Stadtbevölkerung • 12 Stadtkreise = Schulkreise, Identität stärken • 12 Stadtkreise = 12 Schulkreise, KSB an Grösse Kreis anpassen und reduzieren
Variante 1	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr städtische Einheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltungsfreiraum KSB reduziert (Zentralisierung) • Einfältiger statt vielfältiger 	
Variante 2a	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung Checks and Balances • Demokratische Verankerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Professionalität «nebenamtlich» 	
Variante 2b	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgeglichene Kreise • Attraktivität KSB • Diese Variante am ehesten 	<ul style="list-style-type: none"> • Grosse Kreise weniger Bezug, anonym 	
Variante 3a	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung Checks and Balances • Schärfung Ebene Strategie / operativ und der Linie 	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger demokratische Verankerung • Zu viel Macht an einer Funktion • Zu starke Zentralisierung 	
Variante 3b	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung Linie • Stärkung Quartierbezug • Stärkt Professionalität 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirklich umsetzbar? • Kompetenzgerangel Schulpflege, Kommission, Rektor • Schwächung demokratische Verankerung 	
Variante 3c	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere demokratische Verankerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwächere Professionalisierung 	
Variante 4		<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion / Schwächung demokratische Verankerung • Diese Variante am wenigsten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen Position Rektorat entscheidend!?

Ergebnisse Tischgespräch B – Elternkontaktgremien Schulkreise (Abschrift)

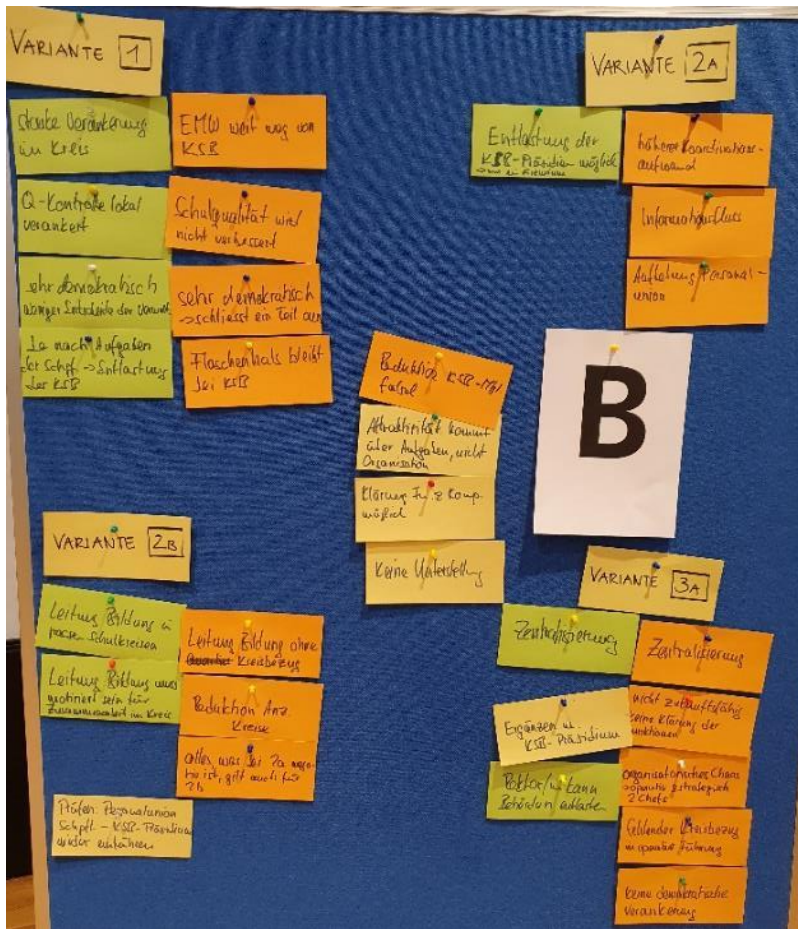


Abb. 3: Ergebnisse Tischgespräch B zu Varianten 1 bis 3a

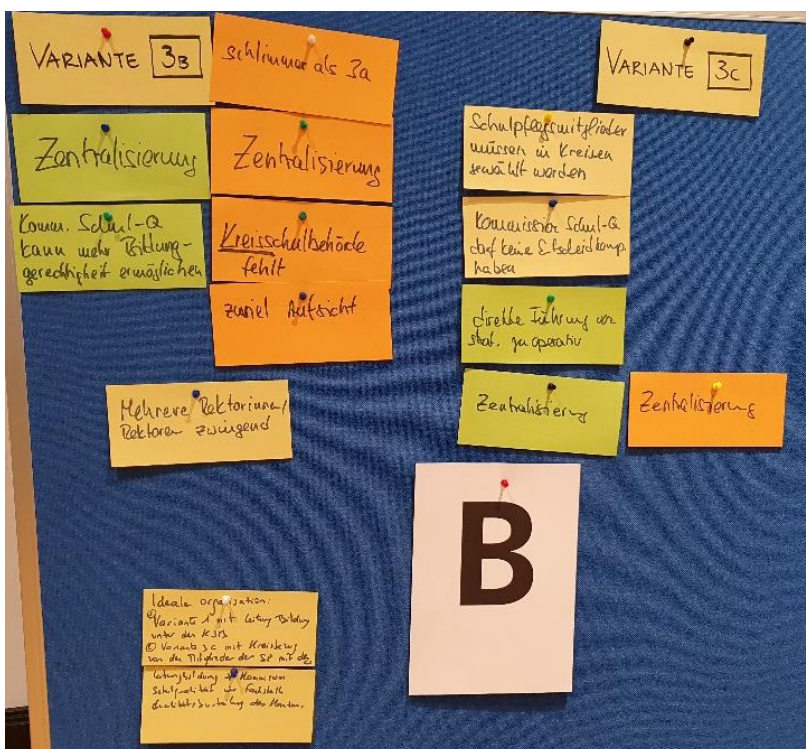


Abb. 4: Ergebnisse Tischgespräch B zu Varianten 3b bis 4

Organisatorische Stossrichtung	Chancen	Gefahren	Anmerkungen
Varianten-übergreifend		<ul style="list-style-type: none"> Reduktion KSB-Mitglieder falsch 	<ul style="list-style-type: none"> Attraktivität kommt über Aufgaben nicht Organisation Klärung Funktion und Kompetenz möglich Keine Unterstellung
Variante 1	<ul style="list-style-type: none"> Starke Verankerung im Kreis Q-Kontrolle lokal verankert Sehr demokratisch, weniger Entscheide der Verwaltung Je nach Aufgaben der Schulpflege → Entlastung der KSB 	<ul style="list-style-type: none"> EMW weit weg von KSB Schulqualität wird nicht verbessert Sehr demokratisch → schliesst ein Teil aus Flaschenhals bleibt bei KSB 	
Variante 2a	<ul style="list-style-type: none"> Entlastung der KSB-Präsiden möglich → nur ein Gremium 	<ul style="list-style-type: none"> Höherer Koordinationsaufwand Informationsfluss Aufhebung Personalunion 	
Variante 2b	<ul style="list-style-type: none"> Leitung Bildung in grossen Schulkreisen Leitung Bildung muss motiviert sein für Zusammenarbeit im Kreis 	<ul style="list-style-type: none"> Leitung Bildung ohne Kreisbezug Reduktion Anz. Kreise Alles, was bei 2a negativ ist, gilt auch für 2b 	<ul style="list-style-type: none"> Prüfen: Personalunion Schulpflege. – KSB-Präsidium wieder einführen
Variante 3a	<ul style="list-style-type: none"> Zentralisierung Rektor/in kann Behörden entlasten 	<ul style="list-style-type: none"> Zentralisierung Nicht zukunftsfähig Keine Klärung der Funktionen Organisatorisches Chaos → operativ strategisch 2 Chefs Fehlender Kreisbezug in operativer Führung Keine demokratische Verankerung 	<ul style="list-style-type: none"> Ergänzen m. KSB-Präsidium
Variante 3b	<ul style="list-style-type: none"> Zentralisierung Komm. Schul-Q kann mehr Bildungsgerechtigkeit ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> Schlimmer als 3a Zentralisierung Kreisschulbehörde fehlt Zu viel Aufsicht 	<ul style="list-style-type: none"> Mehrere Rektorinnen / Rektoren zwingend
Variante 3c	<ul style="list-style-type: none"> Direkte Führung von strat. zu operativ Zentralisierung 	<ul style="list-style-type: none"> Zentralisierung 	<ul style="list-style-type: none"> Schulpflegemitglieder müssen in Kreisen gewählt werden Kommission Schul-Q darf keine Entscheidungskompetenz haben
Variante 4			

Organisatorische Stossrichtung	Chancen	Gefahren	Anmerkungen
Weiterentwicklung			Ideale Organisation: 1) Variante 1 mit Leitung Bildung unter der KSB 2) Variante 3c mit Kreisbezug von den Mitgliedern der SP mit der Leistung Bildung + Kommission Schulqualität mit Fachstelle Qualitätsbeurteilung des Kantons

Ergebnisse Tischgespräch C – Gemeinderat / Parteien (Abschrift)

The image shows a blue bulletin board with three organizational charts at the top, labeled 'Schulbehördenorganisation: Variante 1', 'Schulbehördenorganisation: Variante 2a', and 'Schulbehördenorganisation: Variante 2b'. Each chart shows a hierarchy starting from the 'Gemeinderat' (Municipal Council) down to 'Schulrat' (School Board) and 'Schulpflege' (School Care). Below the charts are several sticky notes with handwritten text in German, providing feedback and observations. A large white letter 'C' is pinned to the right side of the board.

Sticky Notes:

- Modell reagiert auf Veränderung
- Personalunion bringt Vorteil, dass man sich gut auskennt
- Reduktion der Aufgaben führt zur Reduktion der Befähigung der Behördenmitglieder
- Unklarstellung Kreisschule unter Schulpflege
- Stoßt nicht auf Akzeptanz
- immer noch sehr komplex, keine Vereinfachung
- Präsident unterstellt sich selber
- Governance ist besser als in Variante 1
- Trägt Realitäten der Aufgabe Rechnung
- Problematische Personalunionen werden positiv verknüpft
- Stärkung der strategischen Führung
- Demokratische Vereinbarung
- bessere Trennung strategischer oberer Ebene
- Gewisse Entscheidung in Schulpflege sind in Kreisschulbehörde nicht mehr machbar
- Der Quartierbezug fehlt in Schulpflege
- Zu kompliziert
- führt zu mehr Aufwand bei der Personalschulteilung
- Entlastung Kreisschulbehörde
- Hilft evtl. mehr Zeit, sich in Quartier zu kümmern (als Bildung Quartier)
- stärkt Quartierbezug nicht, nur Behörde
- wird komplizierter
- Leitung Bildung Quartier überflüssig
- bleibt Verwaltungsapparat

General Points (Allgemeine Punkte):

- Mehr Personalressourcen für SL (alle Varianten)
- Überprüfung der Anzahl Behördenmitglieder (Anregung) für alle Varianten
- Wie wird die Elternmitwirkung ausgestaltet = kritische Frage
- Entweder Größe der Schulkreise angleichen oder Anzahl der Behördenmitglieder an die unterschiedliche Größe anpassen.

Abb. 5: Ergebnisse Tischgespräch C zu Varianten 1 bis 2b

The image shows a blue board with several organizational charts and handwritten notes. The charts are titled 'Schulbehördenorganisation: Variante 3a', '3b', '3c', and '4'. Each chart shows a hierarchy starting with the 'Gemeinderat' (Municipal Council) at the top, followed by 'Stadttrat' (City Council) and 'Schulpflege' (School Board). Below these are 'Schulämter' (School Offices) and 'Leitung Bildung' (Education Management) for various quarters. A 'Kommission Schulqualität' (School Quality Commission) is also shown in some variants. Handwritten notes in various colors (yellow, orange, green) provide feedback and observations. A large white card with a black letter 'C' is pinned to the right side of the board.

Handwritten Notes:

- gibt eine Gesamtsicht
- Aufgabe der Mitglieder der KSB wird unattraktiv
- Ressourcenallokation zum falschen Ort (Fokus auf Volksschule) = operativ
- Verknüpfung mit KSB (weite Wege)
- Bedarf?
- Quartierbezug kann hier größer werden
- Es gibt keine sinnvolle Stelle, die nicht delegieren kann Aufgaben in Frage kommt
- nicht attraktiv / kompliziert
- Funktioniert im Nebenamt nicht (Schulpflege), zentral Aufgaben
- Wahl & kann Schulqualität verbessern, niedrige Leute, gewisse politisches Umfeld
- Quartierbezug kann schlechter werden
- Komplexität Schulqualität überfordert, bildet sich nicht, keine Stelle "Schulwesen (Lehrer)"
- Quartierbezug kann schlechter werden
- einfaches Modell / Quartierbezug
- Quartierbezug?
- Verwaltungsgemeinschaft die Schulverwaltung mit Kommunen verbindet
- Größere Schulpflege ist weniger produktiv
- Schulpflege im Nebenamt funktioniert nicht, zentral wird zentrale Aufgaben
- Schulbesuchswesen ist am falschen Ort

Other Markings:

- A large black letter 'C' on a white card.
- Handwritten 'Variante 4a' in red ink on the chart for Variante 4.
- A red 'X' over the 'Rector/in Volksschule' box in the chart for Variante 4.

Abb. 6: Ergebnisse Tischgespräch C zu Varianten 3a bis 4a

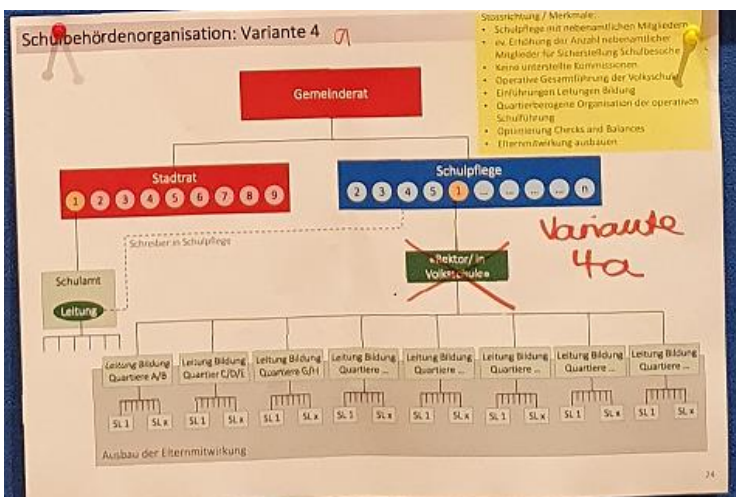


Abb. 7: Weiterentwicklung organisatorische Stossrichtung Variante 4a

Organisatorische Stossrichtung	Chancen	Gefahren	Anmerkungen
Varianten- übergreifend			<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Personalressource für SL (alle Varianten) • Wie wird die Elternmitwirkung ausgestaltet = kritische Frage • Überprüfung der Anzahl Behördenmitglieder (Anregung) • Entweder Grösse der Schulkreise angleichen oder Anzahl der Behördenmitglieder an die unterschiedlichen Grössen anpassen
Variante 1	<ul style="list-style-type: none"> • Modell reagiert auf Veränderung • Personalunion bringt Vorteil, dass man sich gut auskennt • Reduktion der Aufgaben führt zur Reduktion der Behördenmitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstellung Kreisschule unter Schulpflege • Stosst nicht auf Akzeptanz • Immer noch sehr komplex, keine Vereinfachung • Präsident unterstellt sich selbst 	
Variante 2a	<ul style="list-style-type: none"> • Governance ist besser als in Variante 1 • Trägt Reduktion der Aufgaben Rechnung • Problematische Personalunionen werden verhindert • Stärkung der strategischen Führung • Demokratische Verankerung • Bessere Trennung strategische + operative Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewisse Entscheide in Schulpflege sind in Kreisschulbehörde nicht immer nachvollziehbar • Der Quartierbezug fehlt in Schulpflege • Führt zu mehr Aufwand bei Lehrpersonen + Schulleitung 	
Variante 2b	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung Kreisschulbehörde • Hätte evtl. mehr Zeit, sich um Quartiere zu kümmern (Leitung Bildung Quartier) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkt Quartierbezug nicht, nur Behörde • Noch komplizierter • Leitung Bildung Quartier überflüssig • Bläht Verwaltungsapparat auf 	
Variante 3a	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt eine Gesamtführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben der Mitglieder der KSB wir unattraktiv • Ressourcenallokation am falschen Ort → Fokus auf Strategie (oben) + operativ (unten) • Verkomplizierung d. Modells • Komplizierte Kommunikation (weite Wege) • Bedarf? 	

Organisatorische Stossrichtung	Chancen	Gefahren	Anmerkungen
Variante 3b	<ul style="list-style-type: none"> • Quartierbezug kann hier grösser werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt keine sinnvolle Stelle, die für alle nicht delegierbaren Aufgaben in Frage kommt • Kommission Schulqualität überschneidet sich mit kant. Stelle «Schulevaluation» • Quartierbezug kann schlechter werden 	
Variante 3c	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht allzu kompliziert 	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt keine sinnvolle Stelle, die für alle nicht delegierbaren Aufgaben in Frage kommt • Funktioniert im Nebenamt nicht (Schulpflege), zu viel Aufgaben • Wahl Komm. Schulqualität → werden richtige Leute gewählt (politischer Entscheid) 	
Variante 4	<ul style="list-style-type: none"> • Einfaches Modell • Quartierbezogen 	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt keine sinnvolle Stelle, die für alle nicht delegierbaren Aufgaben in Frage kommt • Quartierbezug nicht da • Verwaltungsorganisation, die Schullandschaft mit Konzern verwechselt • Grosse Schulpflege ist kontraproduktiv • Schulpflege im Nebenamt funktioniert wahrsch. nicht → zu viele Aufgaben • Schulbesuchswesen ist am falschen Ort 	
Weiterentwicklung Variante 4a			<ul style="list-style-type: none"> • Basierend auf Variante 4 ohne Rektor/in

Ergebnisse Tischgespräch D – Kreisschulpräsident: innen und Schulpräsident/VSS (Abschrift)

The bulletin board features three organizational charts for school authorities (Schulbehördenorganisation) under the heading 'Gemeinderat' (Municipal Council). Each chart shows a hierarchy starting with the Gemeinderat, followed by a Stadtrat (City Council) and a Schulpflege (School Board). Below these are various school boards (Kreisschulbehörden A-G) and school principals (Schulpräsident). The charts are labeled 'Variante 1', 'Variante 2a', and 'Variante 2b'. Each chart includes a list of tasks and responsibilities for the different levels of the organization.

Handwritten sticky notes on the board include:

- Stärkere prägnante Konsequenzen ✓**
- Geht es über Überforderung? Entweder hat (wenn) die Spitze, dann richtet es sich zentral?!**
- zu weit weg - Kommunikation - Verlust - keine Flexibilität - keine Flexibilität**
- Aufgaben klarer werden aufteilen**
- Aufwertung der Schulpflege - Problematisierung - Kommunikation aufklären und unterstützen**
- Kommunikation Bildungspraxis zurückführen**
- Keinräumigkeit ✓ Reduktion der Kreis-Schulbehörden ✓**

A large white card with the letter 'D' is pinned to the board, indicating the meeting was part of 'Tischgespräch D'.

Abb. 8: Ergebnisse Tischgespräch D zu Varianten 1 bis 2b

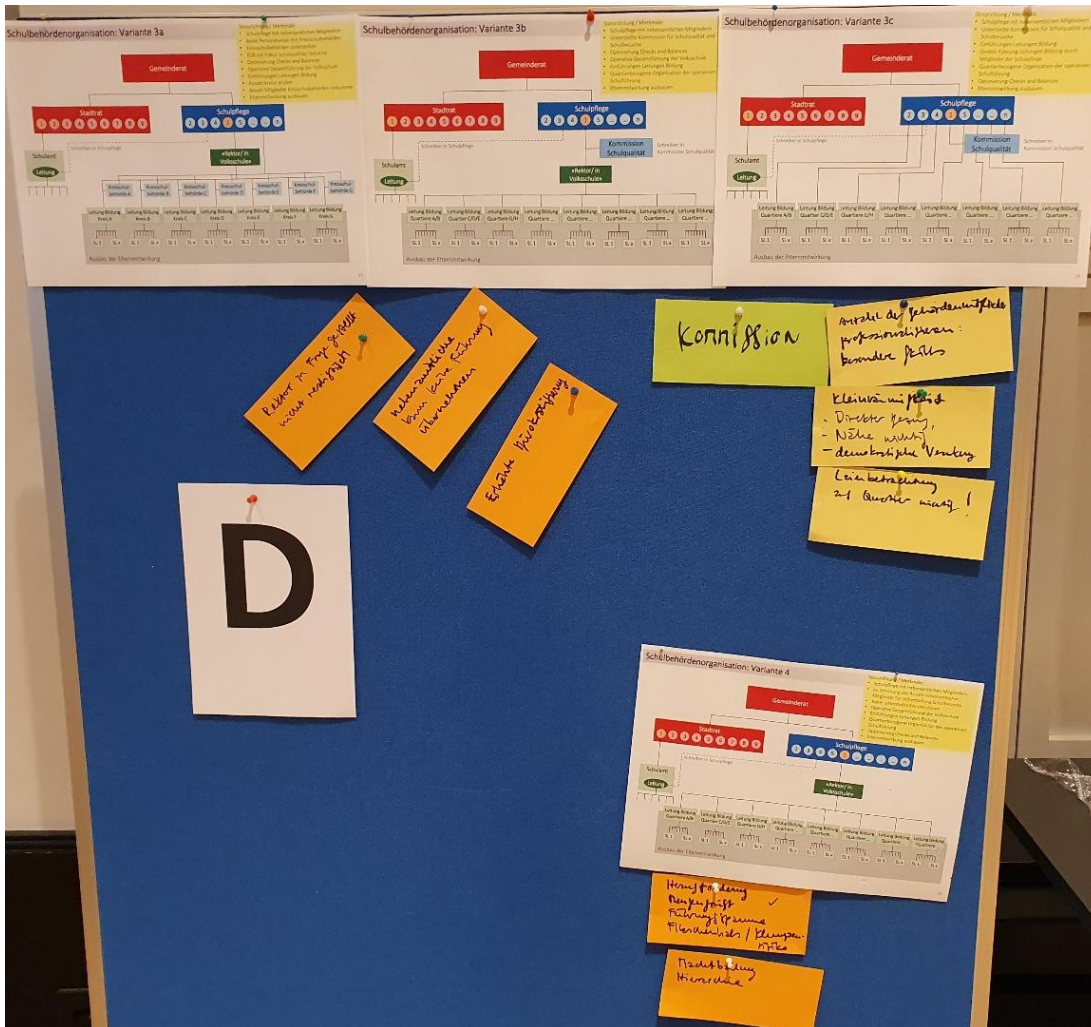


Abb. 9: Ergebnisse Tischgespräch D zu Varianten 3a bis 4

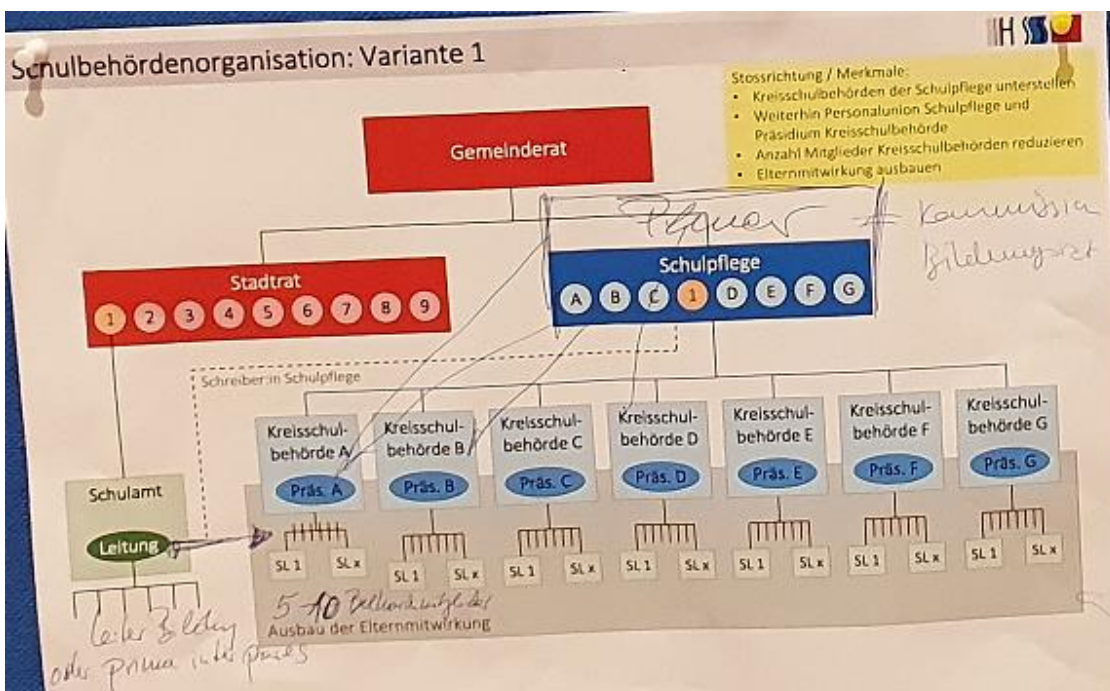


Abb. 10: Weiterentwicklung organisatorische Stossrichtung Variante 1

Organisatorische Stossrichtung	Chancen	Gefahren	Anmerkungen
Varianten- übergreifend			
Variante 1	<ul style="list-style-type: none"> • Stringenz steigt konsequenter • Aufwertung der Schulpflege mit Anspruch: <ul style="list-style-type: none"> – Professionalisierung – Kommission entlastet und unterstützt 		<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr der Übersteuerung? Einer hat's nicht im Griff, dann richtet es ein anderer?! • Aufgaben klären, nicht aufblähen
Variante 2a		<ul style="list-style-type: none"> • Zu weit weg • Knowhow-Verlust • Bezug fehlt • Schnittstellen fehlen 	
Variante 2b		<ul style="list-style-type: none"> • Zu weit weg • Knowhow-Verlust • Bezug fehlt • Schnittstellen fehlen 	
Variante 3a		<ul style="list-style-type: none"> • Rektor in Frage gestellt, nicht realistisch • Nebenamtliche kann keine Führung übernehmen • Erhöhte Bürokratisierung 	
Variante 3b	<ul style="list-style-type: none"> • Kommission 	<ul style="list-style-type: none"> • Rektor in Frage gestellt, nicht realistisch • Nebenamtliche kann keine Führung übernehmen • Erhöhte Bürokratisierung 	
Variante 3c	<ul style="list-style-type: none"> • Kommission 		<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Behördenmitglieder, professionalisieren: besondere Skills • Kleinräumigkeit <ul style="list-style-type: none"> – Direkter Bezug – Nähe wichtig – Demokratische Verankerung • Laienbetrachtung auf Quartier wichtig!
Variante 4		<ul style="list-style-type: none"> • Herausforderung • Mengengerüst • Führungsspanne • Flaschenhals / Klumpenrisiko 	

Organisatorische Stossrichtung	Chancen	Gefahren	Anmerkungen
		<ul style="list-style-type: none"> • Machtballung • Hierarchie 	
Weiterentwicklung Variante 1	<ul style="list-style-type: none"> • Kommission Bildungsrat zusätzlich! • Kleinräumigkeit • Reduktion der Kreisschulbehörde 		

Ergebnisse Tischgespräch E – Mitglieder Kreisschulbehörde (Abschrift)

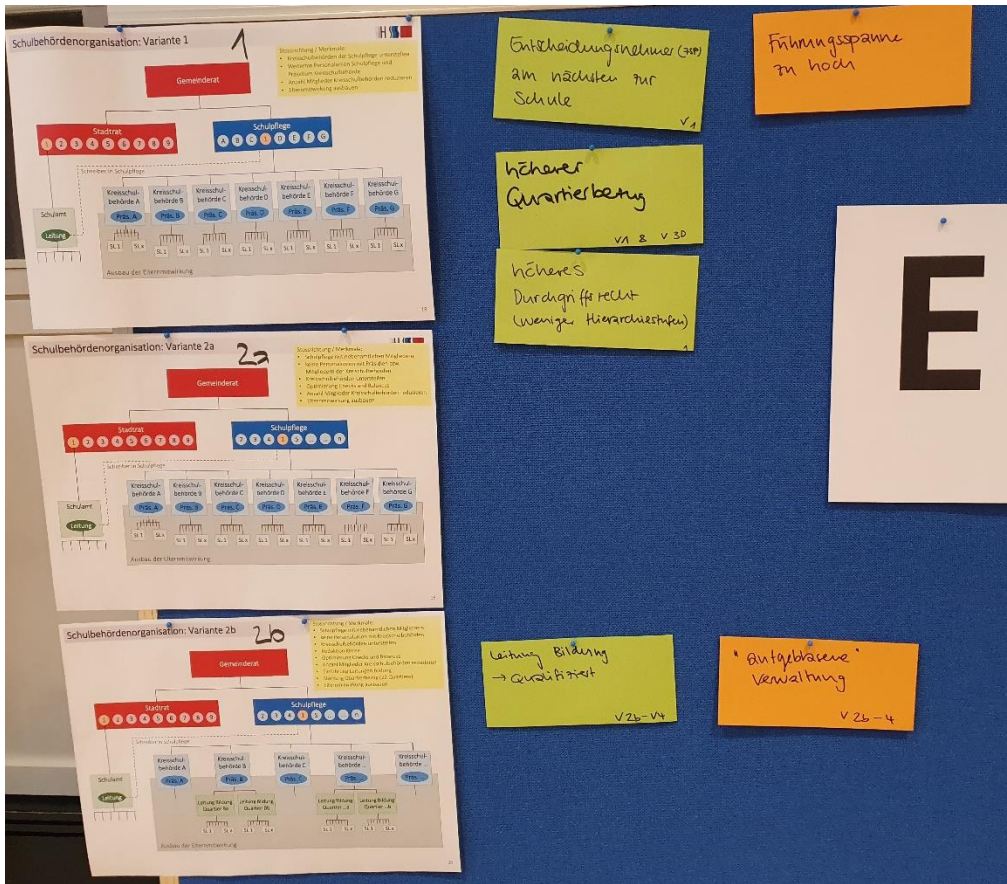


Abb. 11: Ergebnisse Tischgespräch E zu Varianten 1 bis 2b

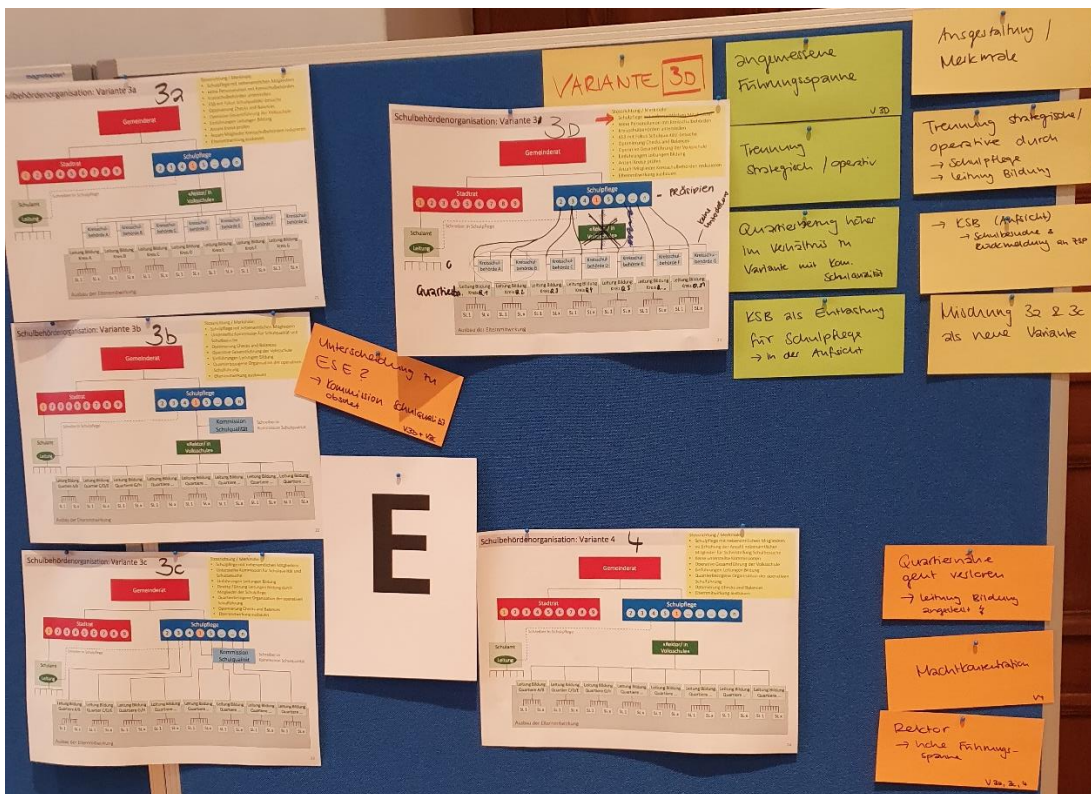


Abb. 12: Ergebnisse Tischgespräch E zu Varianten 3a bis 4

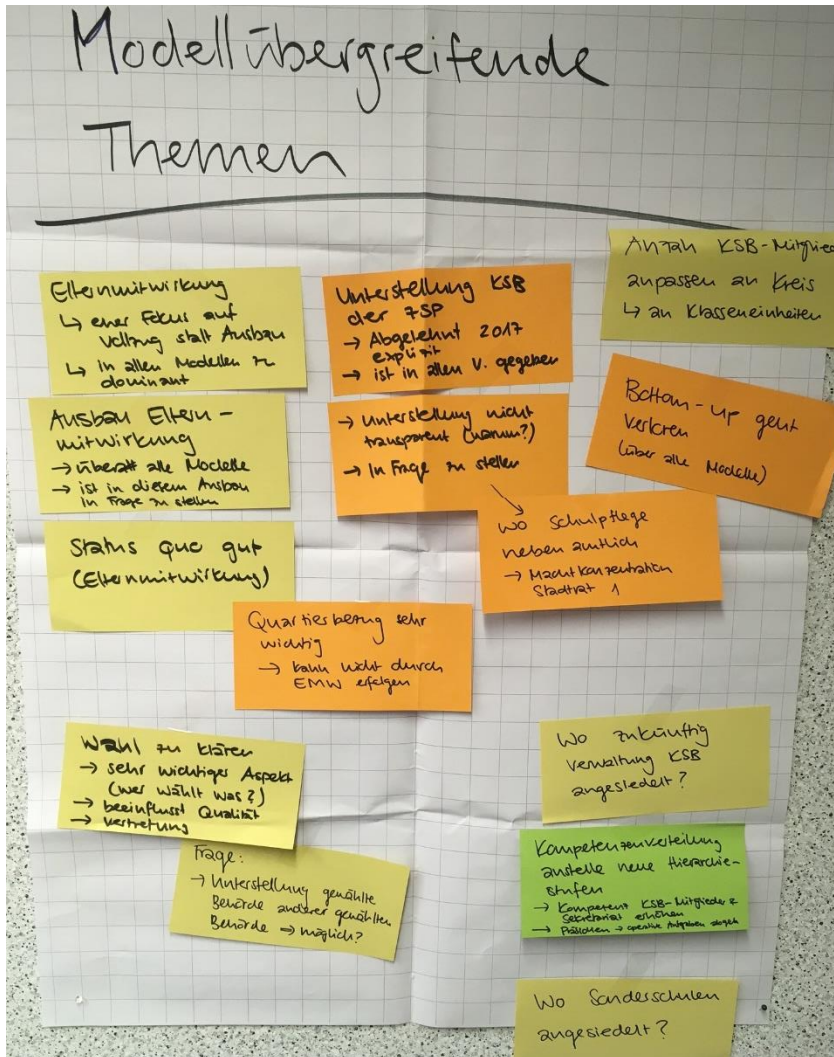


Abb. 13: Ergebnisse Tischgespräch E zu modellübergreifenden Themen

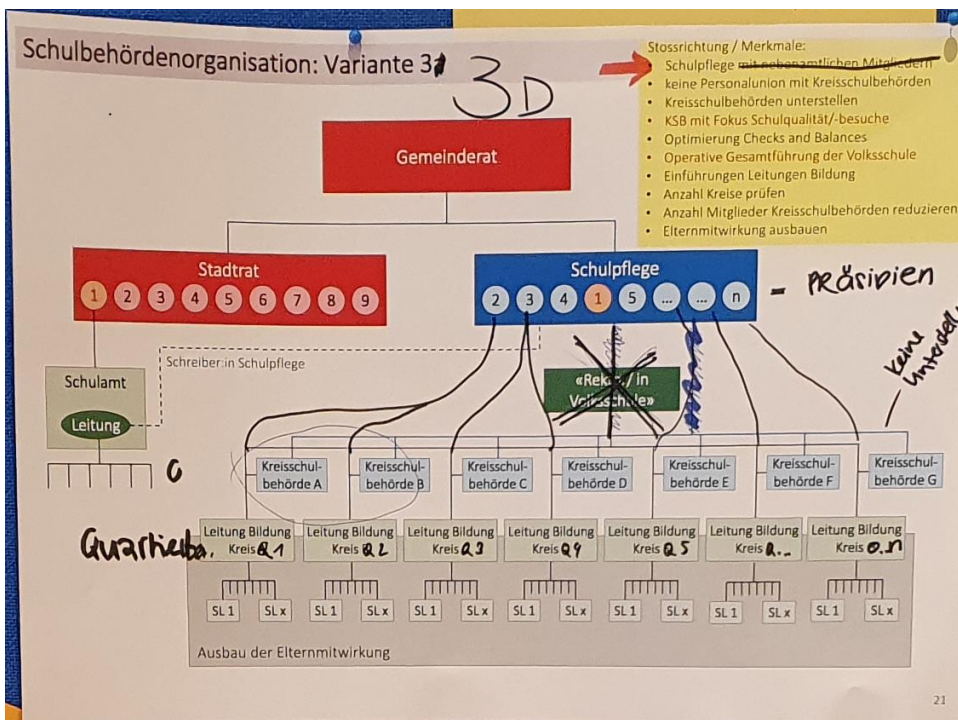


Abb. 14: Weiterentwicklung organisatorische Stossrichtung Variante 3d

Organisatorische Stossrichtung	Chancen	Gefahren	Anmerkungen
Varianten- übergreifend		<ul style="list-style-type: none"> • Unterstellung KSB der ZSP <ul style="list-style-type: none"> - Explizit abgelehnt im Jahr 2017 - Ist in allen Varianten gegeben - Unterstellung nicht transparent (warum?) - In Frage zu stellen • Wo Schulpflege nebenamtlich → Machtkonzentration Stadtrat 1 • Bottom-up geht verloren (über alle Modelle) 	<ul style="list-style-type: none"> • Elternmitwirkung <ul style="list-style-type: none"> - Eher Fokus auf Vollzug statt Ausbau - In allen Modellen zu dominant • Ausbau Elternmitwirkung <ul style="list-style-type: none"> - Über alle Modelle - Ist in diesem Ausbau in Frage zu stellen - Status quo gut (Elternmitwirkung) • Wahl zu klären <ul style="list-style-type: none"> - Sehr wichtiger Aspekt (wer wählt was?) - Beeinflusst Qualität - Vertretung - Unterstellung gewählte Behörde anderer gewählten Behörde → möglich? • Anzahl KSB-Mitglieder anpassen an Kreis → an Klasseneinheiten • Wo zukünftig Verwaltung KSB angesiedelt? • Wo Sonderschulen angesiedelt? • Kompetenzverteilung anstelle neue Hierarchiestufe <ul style="list-style-type: none"> - Kompetenz KSB-Mitglieder und Sekretariat erhöhen - Präsidien → operative Aufgaben abgeben
Variante 1	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsnehmer (ZSP) am nächsten zur Schule • Höherer Quartierbezug • Höheres Durchgriffsrecht (weniger Hierarchiestufen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsspanne zu hoch 	
Variante 2a			
Variante 2b	<ul style="list-style-type: none"> • Leitung Bildung qualifiziert 	<ul style="list-style-type: none"> • «aufgeblasene» Verwaltung 	
Variante 3a	<ul style="list-style-type: none"> • Leitung Bildung qualifiziert 	<ul style="list-style-type: none"> • «aufgeblasene» Verwaltung 	
Variante 3b	<ul style="list-style-type: none"> • Leitung Bildung qualifiziert 	<ul style="list-style-type: none"> • «aufgeblasene» Verwaltung 	

Organisatorische Stossrichtung	Chancen	Gefahren	Anmerkungen
		<ul style="list-style-type: none"> • Unterscheidung zu ESE? → Kommission Schulqualität obsolet 	
Variante 3c	<ul style="list-style-type: none"> • Leitung Bildung qualifiziert 	<ul style="list-style-type: none"> • «aufgeblasene» Verwaltung • Unterscheidung zu ESE? → Kommission Schulqualität obsolet 	
Variante 4	<ul style="list-style-type: none"> • Leitung Bildung qualifiziert 	<ul style="list-style-type: none"> • «aufgeblasene» Verwaltung • Quartiernähe geht verloren → Leitung Bildung angestellt • Machtkonzentration • Rektor → hohe Führungsspanne 	
Weiterentwicklung Variante 3d	<ul style="list-style-type: none"> • Höherer Quartierbezug • Angemessene Führungsspanne • Trennung strategisch / operativ • Quartierbezug höher im Verhältnis zu Variante mit Komm. Schulqualität • KSB als Entlastung für Schulpflege → in der Aufsicht 	<ul style="list-style-type: none"> • «aufgeblasene» Verwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung strategische / operative Ebene durch Schulpflege und Leitung Bildung • KSB (Aufsicht) → Schulbesuche und Rückmeldung an ZSP • Mischung 3a und 3c als neue Variante

Ergebnisse Tischgespräch F – Schulleitungsververtretungen und Lehrpersonalvertretungen (Abschrift)

Schulbehördenorganisation: Variante 1

Schulbehördenorganisation: Variante 2a

Schulbehördenorganisation: Variante 3a

Schulbehördenorganisation: Variante 3b

Handwritten Notes:

- Führung zu weit we Qualität durch Rolle von Schulen Parteilich in Volkswahl nicht gewährleistet
- K(Le)ine Veränderung Konforthane muss nicht verlassen werden
- Fachlichkeit fehlt
- Variante: Rektoren statt KSB KSB für Schulsuche
- Untervariante: KSB zusätzlich erhöht die Administration → Rektoren unterstellt
- Kaderpositionen in Schulen könnte neu Leitung Bildung unterstellt werden (LHT bei KSB)
- KSB beratend statt unterstützend in Leitungsfunktion
- Nachposition enorm bei Rektor/in
- Kommision Schulqualität gibt Rektor/in zusätzliches Ansprechgremium das unterstützt
- Alle Modelle mit Pers. Trennung ZSP - andere Behörde: Weniger Übersteuerung
- Alle Modelle mit Rektor: Keine Einmischung operativ, durch ZSP, hohe strategische Flughöhe
- Alle Modelle mit Leitung Bildung: Politische Unabhängigkeit, Quartiersbezogen gesteuert, SL gestärkt durch unterjährige LB.
- Alle Modelle neutral: Elternmitwirkung möglich, kommt auf Ausgestaltung an
- WER DIES LIEST IST DOOF

Abb. 15: Ergebnisse Tischgespräch F zu Varianten 1 bis 3b

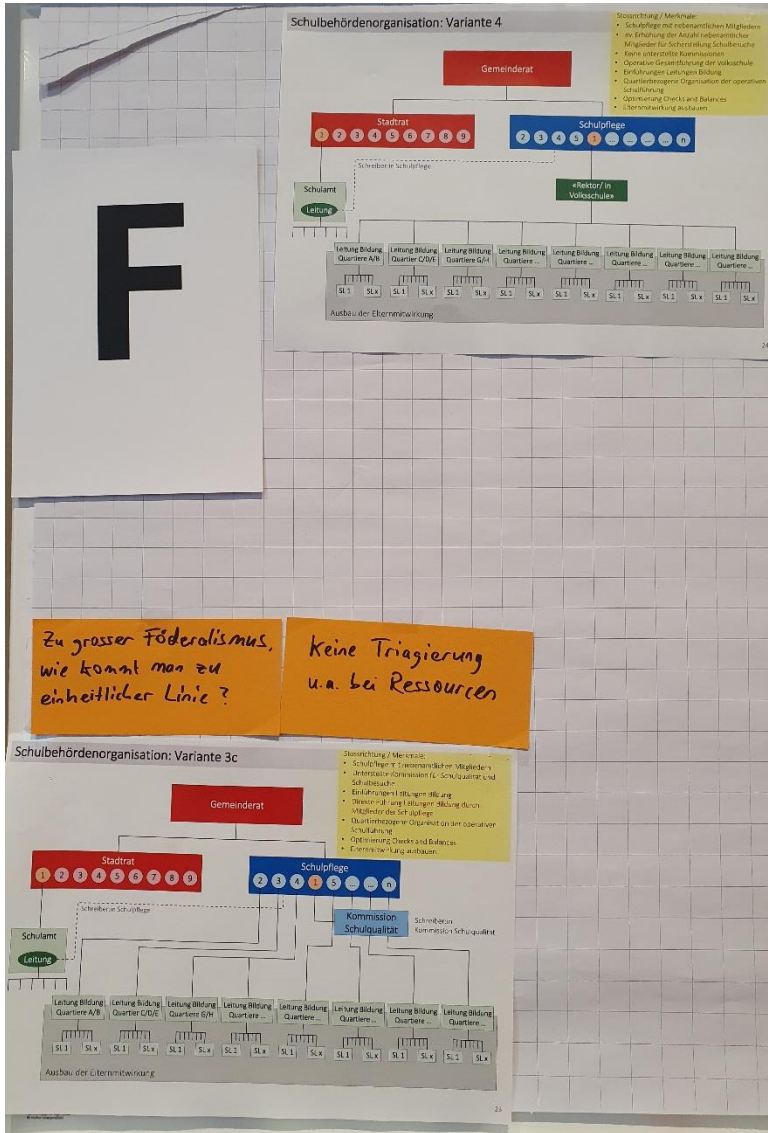


Abb. 16: Ergebnisse Tischgespräch F zu Varianten 3c bis 4

Organisatorische Stossrichtung	Chancen	Gefahren	Anmerkungen
Varianten-übergreifend	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Modelle mit pers. Trennung ZSP + andere Behörden: weniger Übersteuerung • Alle Modelle mit Rektor: keine Einmischung operativ durch ZSP, hohe strategische Flughöhe • Alle Modelle mit Leitung Bildung: <ul style="list-style-type: none"> - politische Unabhängigkeit - Quartierbezug gestärkt - SL gestärkt dank unabhängige Leitungen Bildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Modelle Leitung Bildung: Laienstimme wird nicht gehört (Schulpflege) bzw. überhört 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Modelle neutral: Elternmitwirkung möglich, kommt auf Ausgestaltung an
Variante 1	<ul style="list-style-type: none"> • K(l)eine Veränderung • Komfortzone muss nicht verlassen werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung zu weit weg von Schulen • Qualität durch Rolle Parteien in Volkswahl nicht gewährleistet 	
Variante 2a		<ul style="list-style-type: none"> • Fachlichkeit fehlt 	
Variante 2b	<ul style="list-style-type: none"> • Kaderpositionen in Schulen könnten neu Leitung Bildung unterstellt werden (LHT bei KSB) 		
Variante 3a	<ul style="list-style-type: none"> • KSB beratend statt unterstützend in Leitungsfunktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Machtposition enorm bei Rektor/in 	
Variante 3b	<ul style="list-style-type: none"> • Kommission Schulqualität gibt Rektor/in zusätzliches Ansprechgremium, das unterstützt 		
Variante 3c		<ul style="list-style-type: none"> • Zu grosser Föderalismus, wie kommt man zu einheitlicher Linie? • Keine Triagierung u.a. bei Ressourcen 	
Variante 4			
Weiterentwicklung Variante 2b			<ul style="list-style-type: none"> • Variante: Rektoren statt KSB, KSB für Schulbesuche • Untervariante: KSB zusätzlich einheitliche Administration + Rektoren unterstellt