

5.4 Schulorganisation und Verwaltung

Begründung

Wenn es die Schulleitung versteht, einen geordneten und möglichst reibungslosen Schulbetrieb zu gewährleisten, kann sie den Lehrpersonen den Rücken freihalten, damit sich diese auf ihren pädagogischen Kernauftrag konzentrieren können. Die Organisation des Schulbetriebs gewährleistet stabile Betreuungsverhältnisse und eine pädagogische Ordnung, die Orientierung vermittelt und Verantwortung aufbaut.

5.4.1 Reibungsloser Schulbetrieb und «kundenfreundliche» Administration

QM 5.4.1

Sicherstellen eines reibungslosen Schulbetriebs und einer «kundenfreundlichen» Administration

Die Schulleitung sorgt für eine gut organisierte Schule und für administrative Abläufe, die auf eine effiziente Leistungserbringung und eine gute Koordination der Aktivitäten ausgerichtet sind.

Schlüsselindikatoren

Führungshandeln der Schulleitung		1	2	3	4
Effektive Organisation und Administration	Die Schulleitung sorgt dafür, dass ein ökonomisch und ökologisch effektives Betriebsmanagement (z.B. vereinfachtes «Öko-Audit») etabliert wird, und unterstützt entsprechende Initiativen in dieser Richtung.				
	Die Schulleitung achtet darauf, dass bei der Verwaltung der Schule Rechtsvorschriften berücksichtigt werden.				
	Die Schulleitung schöpft Einsparpotenziale (z.B. in den Bereichen der Energieeinsparung und Abfallvermeidung) kreativ aus.				
<i>Eigene Qualitätsziele:</i>					

Schule		1	2	3	4
Vereinbarte Grundsätze	Die Schulleitung erarbeitet mit den Konferenzen die Grundsätze zur Verwendung des Schulbudgets und regelt dabei die Zuständigkeiten über die Ausgabenverantwortung und Aufgabenwahrnehmung klar.				
Transparente Mittelverwaltung	Die Verwaltung des Schulbudgets ist offen, klar und transparent. Maßnahmen zur Verwaltung der finanziellen Ressourcen gewährleisten, dass die Schulleitung sowohl dieser Verantwortung als auch anderen Verpflichtungen nachkommen kann.				
Schule findet statt	Die Schulleitung entwickelt Vertretungsregelungen, die den Unterrichtsausfall weitgehend verhindern.				

Reibungsloser Schulbetrieb	Die Schulleitung gestaltet durch verantwortliches Zeit- und Prozessmanagement die Koordinationsabläufe und die Organisation des Schulalltages optimal.				
Ressourcen	Schule und Schulleitung erschließen mithilfe von Eltern, Sponsoren usw. zusätzliche Ressourcen.				
	Die Schulleitung und das Kollegium engagieren sich für die Beschaffung und Sicherung personeller, finanzieller, sächlicher und zeitlicher Ressourcen.				
<i>Qualitätsziele der Schule:</i>					

Rahmenbedingungen des Bildungssystems		1	2	3	4
Ressourcen für Schuladministration	Der Schulträger stattet die Schulen mit angemessenen Ressourcen für die Schulverwaltung und Schulorganisation aus (Infrastrukturen, EDV-Unterstützung für administrative Abläufe, Verwaltungspersonal usw.).				
<i>Qualitätsziele des Bildungssystems:</i>					

Ideen zur Umsetzung

Administrative Arbeiten effizient erledigen

Zu den größten «Zeitfressern», die Schulleitungen die Zeit für Wichtigeres stehlen, gehören die Verwaltungs- und Organisationsaufgaben. Vier Strategien, um den Zeitdieben überbordender Administration Herr zu werden, sind:

- an allen Fronten gegen zu viele Regelungen und ein Übermaß an bürokratischen Auflagen kämpfen,
- sich dafür engagieren, dass die Schule für die notwendigen administrativen Aufgaben Personal einstellen kann, das für Verwaltungs- und Sekretariatsarbeiten qualifiziert ist,
- das Formularwesen und die Papierflut eindämmen, indem eine Verwaltungssoftware auf dem Schulserver installiert wird, die eine effiziente Verwaltung von Daten und Informationen erlaubt,
- nicht akzeptieren, wenn Lehrpersonen notwendige administrative Aufgaben nicht oder nicht fristgerecht erledigen. Die häufig damit verbundene Rückdelegation administrativer Aufgaben (Motto: «Die Schulleitung wird's dann schon erledigen») zurückweisen.

Ressourcen- und Verwaltungsmanagement

Eine gute und gesundheitsförderliche Schulorganisation beruht auf einem bewussten und effektiven Einsatz der Ressourcen, Arbeitsmittel, Finanzen und Räumlichkeiten. Zu den damit verbundenen Aufgaben gehören:

- Die Schule hat ein abgestimmtes Konzept zur Verteilung der Haushaltsmittel. Sie erschließt sich weitere finanzielle und personelle Ressourcen.

- Räumlichkeiten und interne wie externe Ressourcen werden effektiv für die Nutzung durch Schülerinnen und Schüler und Lehrpersonen verwaltet. Sie wissen, was verfügbar ist, und haben problemlosen Zugang.
- Räumlichkeiten und Ressourcen werden optimal zur Förderung des Lehrens und Lernens und zur Schaffung zusätzlicher Erfahrungen genutzt. Die Schülerinnen und Schüler werden regelmäßig zur eigenständigen Verwendung der Ressourcen und Hilfsmittel aufgefordert.
- Gut präsentierte und regelmäßig erneuerte Ausstellungen von Schülerinnen- und Schülerarbeiten und von anderen interessanten Gegenständen unterstützen das Lehren und das Lernen. Diese Ausstellungen sind attraktiv und helfen bei der Schaffung einer ansprechenden Atmosphäre.
- Es besteht ein gutes Verständnis von Budgetierung: Der Schulhaushalt wird gemäß nationalen und örtlichen Richtlinien verwaltet. Die Verwaltung der Gelder zur Deckung der fortlaufenden Kosten ist so angelegt, dass der Schulleiter, die Schulleiterin nicht zu viel Zeit auf die Budgetverwaltung verwenden muss und die übrigen Aufgaben nicht zu vernachlässigen braucht.
- Aktuelle Lehr-, Lern- und Arbeitsmittel stehen in ausreichendem Umfang zur Verfügung und sind zugänglich.
- Die Schulleitung vertritt aktiv die Interessen der Schule gegenüber dem Schulträger, um die Gestaltung, Ausstattung und Nutzung der Schule und des Schulgeländes zu optimieren.
- Die Schule schont natürliche Ressourcen und vermeidet Umweltbelastungen (durch Energie-, Wassereinsparung, Abfallvermeidung usw.).
- Die Schule organisiert Maßnahmen zur Arbeitssicherheit sowie zum Abbau von Belastungen und Gesundheitsgefährdungen.

Kluge Organisation von Arbeitsabläufen

Eine gesundheitsbewusste Schulleitung wird die schulischen Arbeitsabläufe so gestalten, dass sie Belastungen reduzieren und zu einem reibungslosen Schulbetrieb beitragen. Sie sorgt dafür, dass folgende Aufgaben wahrgenommen werden:

- Unterricht, unterrichtsergänzende Angebote und Pausenaufsicht werden effektiv durchgeführt,
- abgestimmtes, tragfähiges Vertretungskonzept für Personalengpässe und wenn Lehrkräfte ausfallen,
- Erstellen des Stundenplans unter Berücksichtigung der Bedürfnisse von Schülerinnen und Schülern,
- sinnvolle Regelung von Unterrichtsvertretung (Verminderung von Unterrichtsausfall, unterrichtsbezogene Vertretungen, Transparenz, Verhinderung einseitiger Belastungen),
- klare und nachvollziehbare Arbeitsaufträge und Ziele,
- förderliche Arbeitsbedingungen,
- Delegieren von Aufgaben mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen und Arbeitsressourcen,
- Information der Betroffenen über Ergebnisse,
- Informationsfluss (Zeitnähe, Strukturiertheit, Art der Weitergabe, Kommunikationsstil; Schwarzes Brett, Intranet, Internet, Informationsveranstaltungen, Rundbriefe, Informationen über Veranstaltungen von Schülern und Eltern),

- Zusammenarbeit innerhalb der Schulleitung (z.B. Aufgabenverteilung, Information, Abstimmung, Effizienz, Geschäftsverteilungsplan),
- Umsetzung von Vorhaben (z.B. Zielsetzungen, Akquisition und Nutzung von Ressourcen, Prozessplanung, Ergebnisüberprüfung).

Verwendete Quellen

- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen, 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz.
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung, (www.iq.hessen.de).

Literaturhinweise, Links und Supportangebote

- Adolf Bartz: Grundlagen organisatorischer Gestaltung. In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (S. 365–416). Weinheim/Basel: Beltz, 2006.
- Claudia Stern/Peter Döbrich (Hrsg.): Wie gut ist unsere Schule? Selbstevaluation mit Hilfe von Qualitätsindikatoren. International Network of Innovative School Systems. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung, 1999.
- Qualitätsagentur Bayern, Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung: Legende zur externen Evaluation. Download über: (<http://www.isb.bayern.de/isb/index.asp?MNav=8&QNav=17&TNav=0&INav=0>) (30.10.06).
- Schulinspektion Niedersachsen: Qualitätsprofil der Grundschule. Download über: (http://www.mk.niedersachsen.de/master/C13998547_N13998072_L20_D0_I579.html) (30.10.06).

Quelle: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen.* Bern: h.e.p.