

# Strukturreform Volksschule Stadt Bern

Externer Auswertungsbericht zur Online-Befragung vom November 2010

Stand vom	4. Februar 2011
Version	V1.0
Status	Definitive Version (von der Projektgruppe und vom Steuerungsausschuss zustimmend zur Kenntnis genommen)
Autor(-en)	Andreas Kämpfer, RPC
Verteiler	Projektorgane, BSS

## Inhaltsverzeichnis

I	RAHMEN DER ONLINE-BEFragung	5
1	Ausgangslage	5
2	Zielsetzung der Onlinebefragung	5
3	Zielpublikum	5
4	Durchführung und Auswertung der Online-Befragung	6
5	Rücklauf	6
II	ERGEBNISSE ZU DEN EINZELNEN FRAGEBLÖCKEN	8
1	Die Führungs- und Organisationsstruktur heute	8
1.1	Zweckmässigkeit der heutigen Schulkreisstruktur	8
1.2	Zweckmässigkeit der heutigen gesamtstädtischen Struktur	8
1.3	Zweckmässigkeit der Organisationsstruktur im Schulkreis	9
1.4	Wahrnehmung der gesamtstädtischen Koordination	9
1.5	Autonomiegrad in der Entscheidfindung	10
1.6	Voraussetzungen zur Aufgabenerfüllung	10
1.6.1	Standortschulleitungen	10
1.6.2	Schulleitungsteams	11
1.6.3	Schulkommissionen	12
1.6.4	Volksschulkonferenz	12
1.7	Weitere Aspekte der heutigen Führungs- und Organisationsstruktur	13
1.8	Führungs- und Organisationsstruktur heute; Zwischenfazit	13
2	Aufgaben und Kompetenzen in der heutigen Struktur	14
2.1	Kompetenzen und Verantwortung der Schulkommissionen	14
2.2	Aufgabenteilung zwischen den Schulbehörden	14
2.2.1	Aufgabenteilung Geschäftsführende Schulleitung - Standortschulleitung	14
2.2.2	Aufgabenteilung Schulkommission - Schulleitungsteam	14
2.2.3	Aufgabenteilung Direktion für Bildung Soziales und Sport – gf Schulleitungen	15
2.2.4	Aufgabenteilung Direktion für Bildung Soziales und Sport - Schulkommissionen	15
2.2.5	Aufgabenteilung Direktion für Bildung Soziales und Sport - Volksschulkonferenz	15
2.2.6	Aufgabenteilung Gemeinderat – Stadtrat	16
2.3	Kompetenzen und Verantwortung der geschäftsführenden Schulleitungen	16
2.4	Kompetenzen und Verantwortung der Standortschulleitungen	16
2.5	Aufgaben und Kompetenzen in der heutigen Struktur; Zwischenfazit	17

3	Prozesse, Schnittstellen und Zusammenarbeit .....	18
3.1	Administrative Abläufe .....	18
3.2	Entscheidfindungsprozesse .....	18
3.2.1	Ebene Direktion für Bildung Soziales und Sport.....	18
3.2.2	Ebene Schulkommissionen.....	18
3.2.3	Ebene operative Schulführung.....	18
3.3	Schnittstellen .....	19
3.3.1	Schnittstellen zwischen der Direktion für Bildung, Soziales und Sport und den Schulkommissionen.....	19
3.3.2	Schnittstellen zwischen Schulkommissionen und Schulleitungsteams .....	19
3.3.3	Schnittstellen zwischen der gf Schulleitung und den Standortschulleitungen .....	20
3.3.4	Verbesserungsvorschläge zu den Schnittstellen .....	20
3.4	Zusammenarbeit.....	21
3.4.1	Zusammenarbeit zwischen Direktion für Bildung Soziales und Sport und der Volksschulkonferenz.....	21
3.4.2	Zusammenarbeit zwischen Direktion für Bildung Soziales und Sport und den Schulkommissionen.....	21
3.4.3	Zusammenarbeit zwischen Schulkommission und Schulleitungsteam .....	21
3.4.4	Zusammenarbeit zwischen gf Schulleitung und Standortschulleitung .....	22
3.4.5	Zusammenarbeit zwischen Standortschulleitung und Elternrat .....	22
3.5	Prozesse, Schnittstellen und Zusammenarbeit; Zwischenfazit.....	22
4	Auftritt und Kommunikation .....	23
4.1	Identifikation .....	23
4.2	Einheitliches Erscheinungsbild (Corporate Design).....	24
4.3	Informationsfluss.....	24
4.4	Einbezug in strategische Entscheide der Schulkommission.....	25
4.5	Auftritt und Kommunikation; Zwischenfazit.....	25
5	Erfahrungen mit der Reduktion der Zahl der Schulkreise von 18 auf 6.....	26
5.1	Reformziele .....	26
5.2	Zielerreichung.....	26
5.3	Koordinationsaufwand .....	27
5.4	Erfahrungen mit der Reduktion der Zahl der Schulkreise von 18 auf 6; Zwischenfazit .....	27
6	Erwartungen und Anforderungen an eine Schulorganisation mit nur einer Schulkommission.....	29
6.1	Führungsmodelle mit einer Schulkommission .....	29

6.1.1	Gesamtergebnis der Befragung .....	29
6.2	Führungsverantwortung gegenüber Standort-schulleitungen .....	30
6.3	Leitbild .....	31
6.4	Anregungen .....	32
6.5	Erwartungen und Anforderungen an eine Schulorganisation mit nur einer Schulkommission; Zwischenfazit.....	32
III	SCHLUSSFOLGERUNGEN AUS EXTERNER SICHT .....	33

# I RAHMEN DER ONLINE-BEFRAGUNG

## 1 Ausgangslage

Der Stadtrat hat den Gemeinderat beauftragt, eine neue Vorlage des Schulreglements zu erarbeiten, „die an Stelle der bisherigen Schulkommissionen der Schulkreise und der Volksschulkonferenz eine einzige Schulkommission und für die Sprachheilschule, die Heilpädagogische Schule und die Sonderklassen eine weitere Schulkommission vorsieht“ (Art. 72 des revidierten Schulreglements). Die Vorlage soll im Weiteren „klare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Gremien, namentlich die Aufgabenteilung und Schnittstellen der Volksschule und des Schulamts“ aufzeigen (Art. 70a des revidierten Schulreglements).

Auf Grund des Stadtratsentscheids, für die Volksschule der Stadt Bern eine neue Führungsstruktur zu entwickeln, hat die Direktorin für Bildung, Soziales und Sport dem Schulamt einen entsprechenden Projektauftrag erteilt und als Vorbereitung für die Diskussion über das richtige Führungsmodell eine Bestandesaufnahme der Ist-Situation in Form einer Online-Befragung bei an der Schule Beteiligten und der Politik beschlossen. Diese soll auch Grundlagen für den vom Stadtrat verlangten Bericht liefern, in dem „die Auswirkungen der erfolgten Reduktion der Schulkommissionen von 18 auf 6 mit dem Ziel, die operative und strategische Verantwortung zu klären“, darzulegen sind. (Art. 72, Absatz 1a des revidierten Schulreglements).

## 2 Zielsetzung der Onlinebefragung

Im Vorfeld der Onlinebefragung wurden im Rahmen der eingesetzten Projektgruppe und des Steuerungsausschusses die Fragegruppen definiert und die folgenden Ziele formuliert:

1. Erfassen der Stärken und Schwächen des geltenden Systems aus Sicht der verschiedenen Zielgruppen und unter breitem Einbezug der an der Schule Beteiligten.
2. Abfragen von Steuerungswissen für die Entwicklung von Modellen der zukünftigen Führungsstruktur unter der Prämisse einer einzigen Schulkommission für die Volksschule der Stadt Bern.

## 3 Zielpublikum

Als „an der Schule Beteiligte“ bzw. als „Vertreterinnen und Vertreter der Politik“ wurden die folgenden Zielgruppen eingeladen, an der Befragung teilzunehmen:

- alle Schulkommissionsmitglieder (individuell)
- alle Schulleitungen inklusive Stellvertretungen (individuell)
- alle Lehrpersonen
- alle Elternratspräsidien inklusive Stellvertretungen
- Stadträtinnen und Stadträte

## 4 Durchführung und Auswertung der Online-Befragung

Die Direktion für Bildung Soziales und Sport hat die Firma Res Publica Consulting AG (RPC) beauftragt, die Online-Befragung mit dem bewährten Internettool „NetQ“ durchzuführen sowie die Ergebnisse darzustellen und zu interpretieren. Der vorliegende Bericht enthält die entsprechenden Resultate.

Die Befragung wurde am 21. Oktober 2010 aufgeschaltet und die Angehörigen der Zielgruppen per E-Mail eingeladen, den Fragekatalog auszufüllen. Am 12. November 2010 wurde die Eingabemöglichkeit wie angekündigt geschlossen.

## 5 Rücklauf

Von den insgesamt 1'276 angeschriebenen Personen haben insgesamt 23 Prozent den Fragebogen ganz oder teilweise bearbeitet. 334 Personen haben den Fragebogen geöffnet, 300 haben mehrere, aber nicht alle Fragen beantwortet. 191 Personen haben sich zu allen Fragen ihrer Zielgruppe geäußert.

Die Zielgruppe der Lehrpersonen verzeichnet mit 17 Prozent die tiefste Antwortrate. Die hauptbetroffenen Zielgruppen für die gestellten Fragen sind insbesondere die Präsidien und Mitglieder der Schulkommissionen sowie die Schulleitungen. Diese haben mit einer Antwortrate von 61.5 Prozent an der Befragung teilgenommen und die Fragen ganz oder teilweise beantwortet.

Die Teilnahme der einzelnen Zielgruppen ergibt das folgende Bild:

<b>Funktionen</b>	<b>Total Personen</b>	<b>An Umfrage teilgenommen</b>	<b>%</b>
Schulkommissionspräsidien / -vizepräsidien	16	14	88
Schulkommissionsmitglieder* (ohne Präsidien / Vizepräsidien)	57	31	54
geschäftsführende Schulleitungen	7	7	100
Standortschulleitungen (ohne geschäftsführende Schulleitungen)	29	15	52
Lehrpersonen (ohne Schulleitungen)	1'049	182	17
Elternratspräsidien / -vizepräsidien	38	16	42
Mitglieder Stadtrat	80	35	44
<b>Total</b>	<b>1'276</b>	<b>300</b>	

\* es bestehen Vakanzen

Die Überprüfung hat ergeben, dass die Antworten derjenigen Personen, welche den Fragebogen nicht vollständig ausgefüllt haben, im Ergebnis kaum von denjenigen abweichen, welche den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Es wurde deshalb entschieden, alle erfassten Antworten in die Auswertung einzubeziehen.

*Zum Profil der antwortenden Personen:*

75 Prozent der Antwortenden sind seit mindestens 2006 in einer der definierten Funktionen für die Volksschule der Stadt Bern tätig.

Rund 40 Prozent der Antwortenden üben mehr als eine Funktion im Rahmen der Volksschule aus.

Geografisch verteilen sich die Antwortenden unterschiedlich auf die Schulkreise:

Schulkreise	Anzahl	Prozentsatz
Kirchenfeld-Schosshalde	36	12%
Länggasse-Felsenau	35	12%
Mattenhof-Weissenbühl	52	18%
Breitenrain-Lorraine	46	16%
Bümpliz	28	9%
Bethlehem	42	14%
Kleinklassen und Spezialunterricht	25	8%
Heilpädagogische Schule	9	3%
Kein bestimmter Schulkreis bzw. Bereich	23	8%

## II ERGEBNISSE ZU DEN EINZELNEN FRAGEBLÖCKEN

Die Antworten zu den einzelnen Fragen werden grundsätzlich im Gesamtergebnis aller Zielgruppen dargestellt. Ist das Antwortverhalten einzelner Zielgruppen signifikant unterschiedlich, werden diese Abweichungen explizit dargestellt.

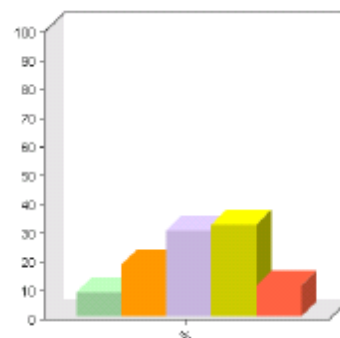
### 1 Die Führungs- und Organisationsstruktur heute

#### 1.1 Zweckmässigkeit der heutigen Schulkreisstruktur

Die heutige Schulkreisstruktur mit 6 Schulkreisen und je einer Schulkommission und einem Schulleitungsteam finden 70 Prozent der Antwortenden ziemlich bis sehr zweckmässig (Antwortstufen 3 und 4). 8 Prozent beurteilen die Struktur als überhaupt nicht zweckmässig (Antwortstufe 1).

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Überhaupt nicht 1	19	8%
2	41	18%
3	68	30%
Voll und ganz 4	72	32%
Kann ich nicht beurteilen 0	25	11%

Durchschnitt: 3.3 ± 1.3  
(n = 225)



Am positivsten wird die heutige Schulkreisstruktur von den Schulkommissionen mit über 90 Prozent und von den Elternratspräsidien mit 86 Prozent (Antwortstufen 3 und 4) beurteilt.

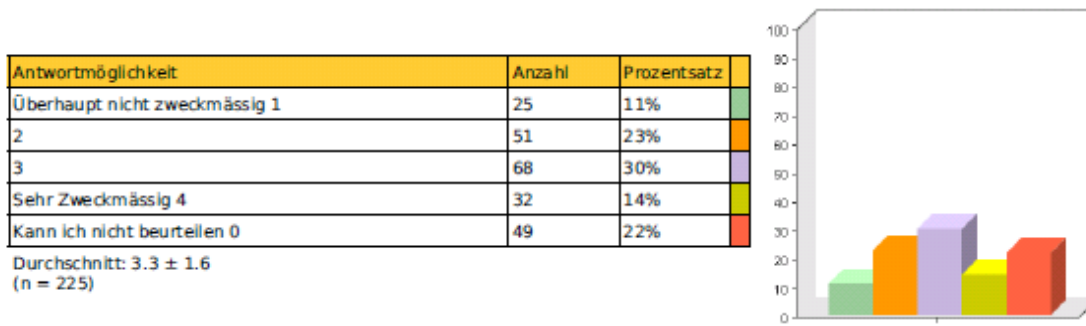
Mit 57 Prozent positiver Beurteilung äussern sich die Lehrpersonen eher kritisch.

Wie die Gesamtheit der Antwortenden beurteilen auch die Stadtratsmitglieder die heutige Schulkreisstruktur zu 70 Prozent positiv.

#### 1.2 Zweckmässigkeit der heutigen gesamtstädtischen Struktur

Die gesamtstädtische Organisationsstruktur mit Direktion für Bildung, Soziales und Sport, Volksschulkonferenz und Konferenz der geschäftsführenden Schulleitungen wird negativer beurteilt als die Schulkreisstruktur. 14 Prozent der Antwortenden finden die gesamtstädtische Struktur sehr zweckmässig, wobei 22 Prozent die Frage gar nicht beurteilen können.





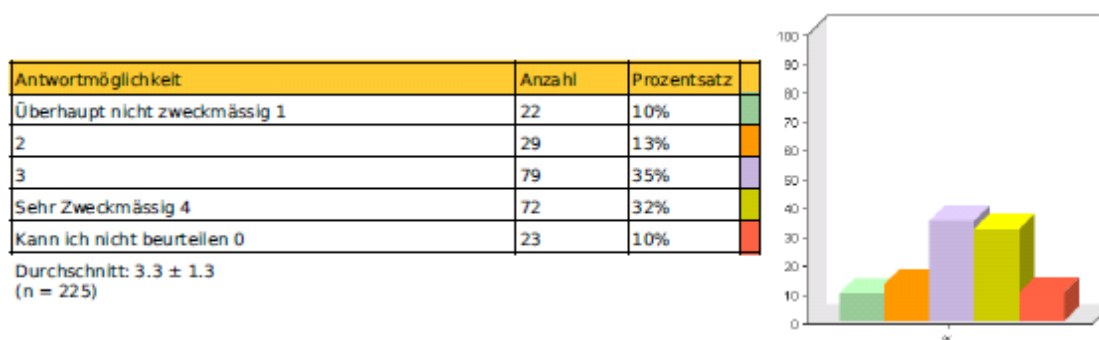
Am positivsten wird die übergeordnete Struktur von den Elternratspräsidenten (zu 90% mit Antwortstufen 3 oder 4), den Stadtratsmitgliedern (zu 60%) sowie von den Schulkommissionsmitgliedern (zu 58%) beurteilt. Am kritischsten antworten die Schulleitungen mit 46 Prozent positiven Antworten.

Als problematisch werden unter anderem die folgenden Aspekte beurteilt:

- Anzahl der übergeordneten Ebenen (Fragezeichen zur Notwendigkeit der VSK);
- Unklare Aufgabenabgrenzung zwischen den einzelnen Ebenen und Funktionen (inkl. Schulinspektorat).

### 1.3 Zweckmässigkeit der Organisationsstruktur im Schulkreis

Die Organisationsstruktur im Schulkreis mit Schulkommission, geschäftsführender Schulleitung und Standortschulleitung findet eine hohe Akzeptanz.



Am positivsten wird die Struktur im Schulkreis von den Schulkommissionen (87% der konkret Antwortenden mit Antwortstufe 3 oder 4) und den Schulleitungen (94%) beurteilt.

Die Lehrpersonen beurteilen die Situation skeptischer, aber immer noch im Verhältnis 2:1 positiv.

### 1.4 Wahrnehmung der gesamtstädtischen Koordination

Aus Sicht aller Antwortenden kann die Konferenz der geschäftsführenden Schulleitungen die gesamtstädtische Koordination am besten wahrnehmen (75% der konkret

Antwortenden sind dieser Meinung). Die Schulkommissionen und die Schulleitungen kommen mit 91% bzw. 85% zu einer noch positiveren Beurteilung.

Zur Wahrnehmung der Koordinationsaufgaben durch die anderen Schul- und Verwaltungsbehörden (Direktion für Bildung Soziales und Sport, Schulamt, Volksschulkonferenz) finden knapp zwei Drittel der Antwortenden, dass sowohl die Direktion für Bildung, Soziales und Sport als auch das Schulamt ihre Aufgaben gut bis sehr gut wahrnehmen können.

Am unklarsten erscheint die Situation bezüglich der Volksschulkonferenz. Rund ein Drittel der Antwortenden kann die Frage gar nicht beurteilen. Von den übrigen Antwortenden beurteilt rund die Hälfte die Wahrnehmung der Koordinationsaufgabe durch die VSK positiv.

## 1.5 Autonomiegrad in der Entscheidungsfindung

Die Autonomie in Entscheidungsprozessen wird (sofern überhaupt eine Meinung geäußert wird) generell als zweckmässig beurteilt. Sowohl die Schulkommis-sionsmitglieder als auch die Schulleitungen finden, dass auf der Ebene Schulkommission und auf der Ebene Schulleitungen (Schulleitungsteam und Standortschulleitungen) ein sinnvoller Autonomiegrad definiert ist. Die Stimmen, die entweder eine viel zu geringe bzw. viel zu grosse Autonomie wahrnehmen, bewegen sich im einstelligen Prozentbereich.

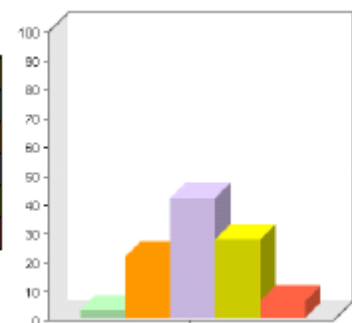
## 1.6 Voraussetzungen zur Aufgabenerfüllung

### 1.6.1 Standortschulleitungen

Die Standortschulleitungen sind offenbar in der Lage, ihre Aufgaben gut bis sehr gut zu erfüllen.

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Überhaupt nicht 1	6	3%
2	42	21%
3	82	42%
Voll und ganz 4	54	28%
Kann ich nicht beurteilen 0	12	6%

Durchschnitt: 3.2 ± 1.1  
(n = 196)

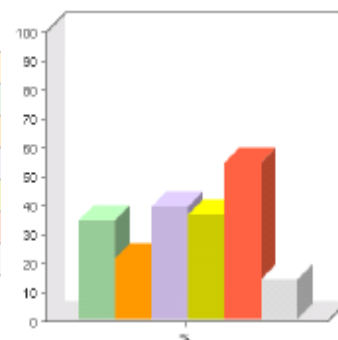


Die Schulkommis-sionsmitglieder mit über 90 Prozent (Antwortstufe 3 oder 4) und die Schulleitungen mit über 80 Prozent beurteilen dies am positivsten. Am kritischsten sind die Rückmeldungen der Lehrpersonen, welche in rund 30 Prozent der Antworten (Antwortstufen 1 und 2) zu einer eher negativen Beurteilung kommen.

Bei den Massnahmen zur Realisierung von Verbesserungsmöglichkeiten steht die Erhöhung der verfügbaren Arbeitskapazität im Vordergrund. Als zweithäufigst genannte Massnahme folgt die Ausweitung der Kompetenzen der Standortschulleitungen.

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Volumen der Aufgaben reduzieren	49	34%
Komplexität der Aufgaben reduzieren	30	21%
Kompetenzen der Standortschulleitung erweitern	56	39%
Know-how vergrössern	52	36%
Verfügbare Arbeitskapazität erhöhen	78	54%
Andere	20	14%

Durchschnitt: 6.1 ± 4.8

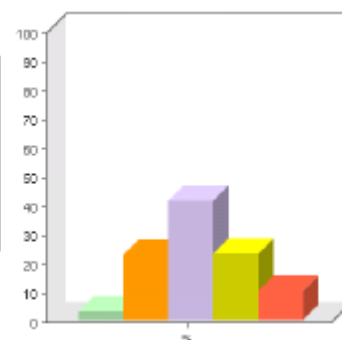


## 1.6.2 Schulleitungsteams

Ähnlich positiv lautet die Beurteilung der Voraussetzungen zur Aufgabenerfüllung für die Schulleitungsteams. Auch bei diesen wird registriert, dass sie in der Lage sind, ihre Aufgaben genügend bis sehr gut zu machen.

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Überhaupt nicht 1	6	3%
2	44	22%
3	81	41%
Voll und ganz 4	45	23%
Kann ich nicht beurteilen 0	20	10%

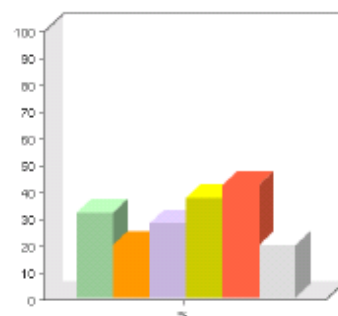
Durchschnitt: 3.3 ± 1.2  
(n = 196)



Verbesserungsmöglichkeiten sehen die Antwortenden bei der Erhöhung der Arbeitskapazitäten, bei der Vergrösserung des Know-how und bei der Erweiterung der Kompetenzen.

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Volumen der Aufgaben reduzieren	40	32%
Komplexität der Aufgaben reduzieren	25	20%
Kompetenzen des Schulleitungsteams erweitern	35	28%
Know-how vergrössern	47	37%
Verfügbare Arbeitskapazität erhöhen	53	42%
Andere	25	20%

Durchschnitt: 5.1 ± 3.8



Die Schulkommmissionsmitglieder sehen Verbesserungsmöglichkeiten vor allem bei der Erhöhung der Arbeitskapazitäten sowie bei der Verbesserung des Know-how.

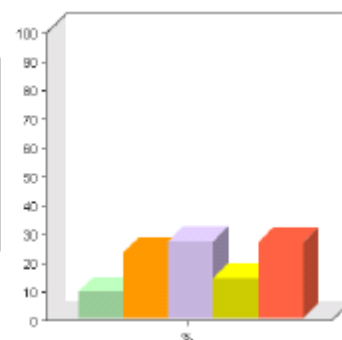
Die Schulleitungen selber sehen die beste Verbesserungsmöglichkeit bei der Erhöhung der Arbeitskapazitäten, wohingegen die Lehrpersonen eher die Reduktion des Aufgabenvolumens sehen. Die Elternratsmitglieder sehen Verbesserungsmöglichkeiten in erster Linie in der Erweiterung der Kompetenzen für die Standortschulleitungen.

### 1.6.3 Schulkommissionen

Ein unklares Bild zeichnet sich bei der Frage ab, ob die Schulkommissionen in der heutigen Struktur in der Lage sind, ihre strategischen Führungsaufgaben wahrzunehmen:

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Überhaupt nicht 1	20	9%
2	49	23%
3	57	27%
Voll und ganz 4	30	14%
Kann ich nicht beurteilen 0	56	26%

Durchschnitt: 3.5 ± 1.7  
(n = 212)

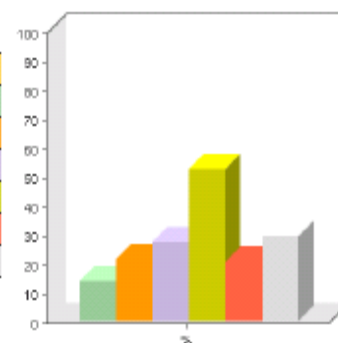


Abgesehen davon, dass rund ein Viertel die Frage nicht beurteilen kann, sehen die Schulkommissionen (70% Antworten Stufe 3 und 4) selber ihre Situation am positivsten. Die Schulleitungen beurteilen die Frage mit 65 Prozent positiven Antworten etwas kritischer, während die Stadtratsmitglieder mit 55 Prozent positiven Antworten zur negativsten Beurteilung kommen.

Verbesserungsmöglichkeiten werden vor allem bei der Vergrößerung des Know-how der Schulkommissionen gesehen.

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Volumen der Aufgaben reduzieren	16	14%
Komplexität der Aufgaben reduzieren	25	22%
Kompetenzen der Schulkommissionen erweitern	32	28%
Know-how vergrössern	61	53%
Verfügbare Arbeitskapazität erhöhen	24	21%
Andere	34	29%

Durchschnitt: 4.5 ± 3.2



Die Kommissionen selber sehen zusätzliches Optimierungspotenzial in der Erhöhung ihrer Kompetenzen. Wogegen die Stadtratsmitglieder neben der Vergrößerung des Know-how Verbesserungsmöglichkeiten bei der Erhöhung der Arbeitskapazitäten sehen. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Schulkommissionsmitglieder keine festen Zeitgefässe für ihre Mitarbeit in der Schulkommission haben. Es ist in ihrem eigenen Ermessen, dafür zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

### 1.6.4 Volksschulkonferenz

Die Arbeit der Volksschulkonferenz kann offenbar kaum beurteilt werden. 54 Prozent konnten die Frage nicht beantworten. Nicht aussagekräftig ist deshalb auch das Ergebnis der Verbesserungsmöglichkeiten.

## 1.7 Weitere Aspekte der heutigen Führungs- und Organisationsstruktur

Generell wird bemängelt, dass die Führungsstruktur vor allem auf gesamtstädtischer Ebene als zu kompliziert empfunden wird, die Kompetenzen als nicht klar genug definiert wahrgenommen werden und dass zu viele Schulbehörden und Entscheidungsgremien bestehen würden.

Es werden aber auch fehlende Professionalität und parteipolitische statt sachliche Auseinandersetzungen als Schwachpunkte des heutigen Systems genannt.

Weitere Verbesserungsvorschläge werden gemacht für mehr Professionalität bei der Schulkommission und eine klarere Zuweisung von Entscheidungskompetenzen und Klärung der Zuständigkeiten der Schulorgane. Gewünscht wird auch mehr Detailwissen über die einzelnen Schulen und das Schulgeschehen vor Ort.

## 1.8 Führungs- und Organisationsstruktur heute; Zwischenfazit

Die heutige Organisationsstruktur mit 6 Schulkreisen wird von einer deutlichen Mehrheit der Antwortenden als zweckmässig beurteilt.

Optimierungspotential wird bei der gesamtstädtischen Organisation (Ebene Direktion für Bildung Soziales und Sport, Schulamt, Volksschulkonferenz und Konferenz der Schulleitungen) gesehen, wobei nicht alle Gremien gleich kritisch beurteilt werden. Die Zuständigkeiten werden als zu wenig klar geregelt und die Abläufe als erschwerend wahrgenommen.

Wenig umstritten ist die Führungsstruktur im Schulkreis mit Schulkommission, geschäftsführender Schulleitung und Standortshulleitung.

Verbesserungsmöglichkeiten werden bei den Schulkommissionen vor allem in der Verbesserung des Know-how gesehen, bei den Schulleitungen eher in der Erhöhung der Arbeitskapazitäten und in der Erweiterung der Kompetenzen.

Die Arbeit der Volksschulkonferenz ist für die einzelnen Zielgruppen schwierig wahrzunehmen. Viele können dazu gar keine Meinung äussern.

Generell kann der Schluss gezogen werden, dass der Wunsch besteht, die gesamtstädtische Schulorganisation zu vereinfachen, die Zuständigkeiten klarer zuzuweisen und die Entscheide und Prozesse noch nachvollziehbarer zu machen.

## 2 Aufgaben und Kompetenzen in der heutigen Struktur

### 2.1 Kompetenzen und Verantwortung der Schulkommissionen

Kompetenzen und Verantwortung der Schulkommissionen werden in den Bereichen der Personalführung und in inhaltlichen Schulfragen positiv beurteilt, während die Kompetenzen und Verantwortungen in finanziellen Belangen und in Fragen der Infrastruktur von fast der Hälfte der Antwortenden als verbesserungsbedürftig bis ungenügend beurteilt werden.

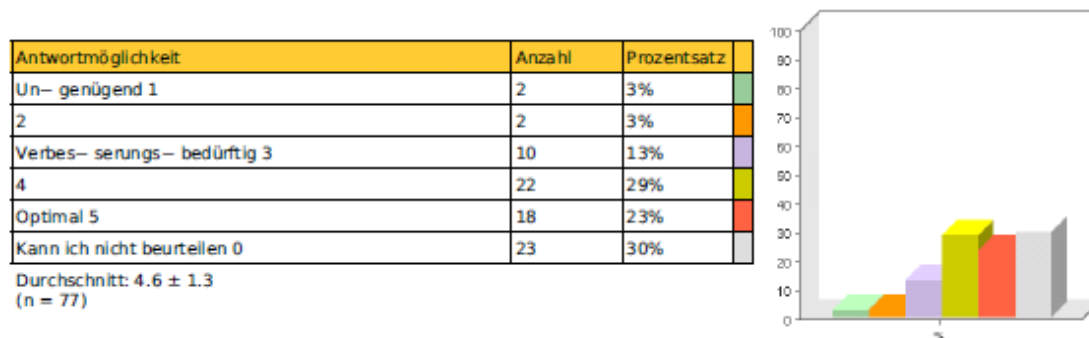
Zwei Drittel der antwortenden Schulkommissionsmitglieder äussern sich negativ zu ihren Kompetenzen und Verantwortungen in den beiden Aufgabenbereichen Finanzen und Infrastruktur.

Demgegenüber äussern die Schulleitungen im umgekehrten Verhältnis (d.h. auch mit zwei Dritteln der Antworten) die Meinung, Kompetenzen und Verantwortungen der Schulkommissionen seien angemessen.

### 2.2 Aufgabenteilung zwischen den Schulbehörden

#### 2.2.1 Aufgabenteilung Geschäftsführende Schulleitung - Standortschulleitung

Positiv wird die Aufgabenteilung *zwischen der geschäftsführenden Schulleitung und dem Schulleitungsteam bzw. den Standortschulleitungen* beurteilt:

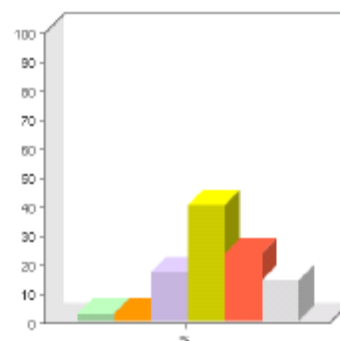


#### 2.2.2 Aufgabenteilung Schulkommission - Schulleitungsteam

Ebenfalls gut wird die Aufgabenteilung *zwischen der Schulkommission und dem Schulleitungsteam* im Schulkreis beurteilt:

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Un- genügend 1	2	3%
2	2	3%
Verbes- serungs- bedürftig 3	13	17%
4	31	40%
Optimal 5	18	23%
Kann ich nicht beurteilen 0	11	14%

Durchschnitt: 4.2 ± 1.1  
(n = 77)

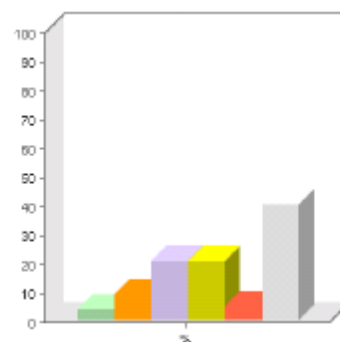


### 2.2.3 Aufgabenteilung Direktion für Bildung Soziales und Sport – gf Schulleitungen

Die Frage zur Aufgabenteilung zwischen der Direktion Bildung Soziales und Sport und den geschäftsführenden Schulleitungen wurde wie folgt beantwortet:

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Un- genügend 1	3	4%
2	7	9%
Verbes- serungs- bedürftig 3	16	21%
4	16	21%
Optimal 5	4	5%
Kann ich nicht beurteilen 0	31	40%

Durchschnitt: 4.4 ± 1.6  
(n = 77)

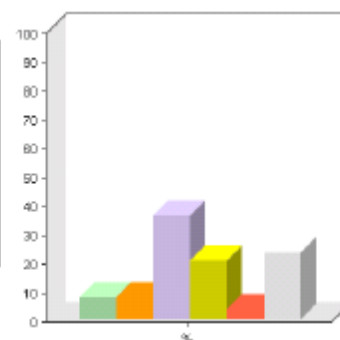


### 2.2.4 Aufgabenteilung Direktion für Bildung Soziales und Sport - Schulkommissionen

Die Frage zur Aufgabenteilung zwischen der Direktion Bildung Soziales und Sport und den Schulkommissionen wurde als verbesserungsbedürftig beurteilt:

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Un- genügend 1	6	8%
2	6	8%
Verbes- serungs- bedürftig 3	28	36%
4	16	21%
Optimal 5	3	4%
Kann ich nicht beurteilen 0	18	23%

Durchschnitt: 3.8 ± 1.5  
(n = 77)

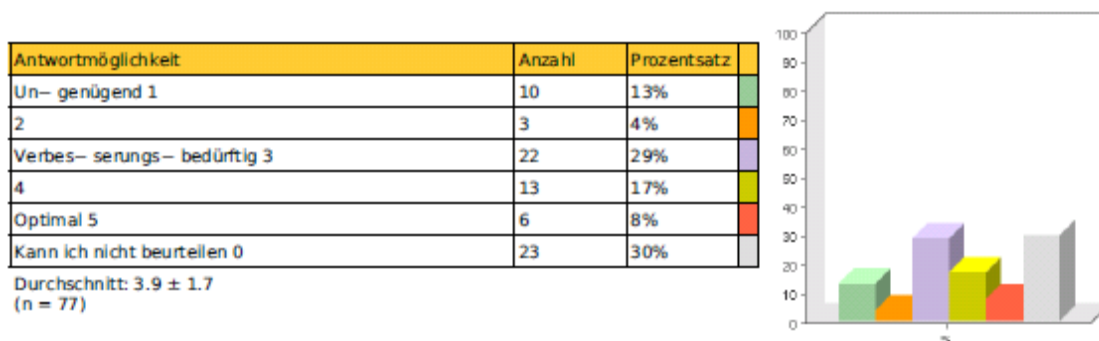


### 2.2.5 Aufgabenteilung Direktion für Bildung Soziales und Sport - Volksschulkonferenz

In Bezug auf die Aufgabenteilung zwischen der Direktion für Bildung Soziales und Sport und der Volksschulkonferenz fällt auf, dass diese Fragen von 41 Prozent nicht beantwortet werden kann.

## 2.2.6 Aufgabenteilung Gemeinderat – Stadtrat

Die Aufgabenteilung *zwischen Gemeinderat und Stadtrat* wird wie folgt eingeschätzt:



Hier fällt die Beurteilung durch die Stadtratsmitglieder mit rund 60 Prozent positiven Antworten besser aus als bei der Gesamtheit der Antwortenden mit einem Drittel positiven Antworten.

## 2.3 Kompetenzen und Verantwortung der geschäftsführenden Schulleitungen

Kompetenzen und Verantwortung der geschäftsführenden Schulleitungen werden generell als gut bis sehr gut beurteilt. Ein Bedarf für eine Kompetenzausweitung wird am ehesten in finanziellen Fragen und auch in Infrastrukturfragen geteet.

Die Schulkommissionsmitglieder sehen einen grösseren Verbesserungsbedarf als die Schulleitungen selber, bei denen rund ein Fünftel der Antwortenden Handlungsbedarf signalisiert.

Lehrpersonen und Stadtratsmitglieder wurden zu diesem Punkt nicht befragt.

## 2.4 Kompetenzen und Verantwortung der Standortschulleitungen

Die Zuordnung der Kompetenzen und Verantwortung zu den Standortschulleitungen zeigen eine weitgehend zufriedenstellende Situation. Trotzdem signalisiert rund ein Fünftel der Antwortenden bei allen Aufgabengebieten Verbesserungsbedarf.

Obschon die Standortschulleitungen in personellen Fragen weitgehende Entscheidungskompetenzen haben, werden hier die Kompetenzen und Verantwortung von einigen als vollständig ungenügend beurteilt. Diese Unzufriedenheit wird ausschliesslich von Lehrpersonen geäussert.

Die Schulleitungen selber sind weitestgehend zufrieden. Aus ihrer Sicht besteht ausser bei den Kompetenzen und Verantwortungen im finanziellen Bereich kaum Handlungsbedarf.



## **2.5 Aufgaben und Kompetenzen in der heutigen Struktur; Zwischenfazit**

Die Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen in der heutigen Struktur wird differenziert beurteilt. Handlungsbedarf besteht offensichtlich bei der Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Behörden auf gesamtstädtischer Ebene. Die Funktion der Volksschulkonferenz ist für die Befragten unklar und kann von aussen kaum beurteilt werden.

Auf der Ebene der Schulkreise wird die Zuordnung der Aufgaben und Kompetenzen als weitgehend zweckmässig beurteilt. Zu prüfen ist, ob die Mitwirkungsmöglichkeit in den Bereichen Finanzen und Infrastruktur verbessert werden kann.

### 3 Prozesse, Schnittstellen und Zusammenarbeit

#### 3.1 Administrative Abläufe

Die administrativen Abläufe werden generell nicht als „schlank und effizient“, aber doch als zweckmässig, grundsätzlich klar, aber auch als aufwändig beurteilt. Ein grundsätzlich positives Bild wird von der Ebene der einzelnen Schulen gezeichnet.

Die administrativen Abläufe auf Behörde- und Verwaltungsebene werden von 15% der Antwortenden als „unklar, umständlich und aufwändig wahrgenommen“. Rund ein Drittel beurteilt sie als nachvollziehbar und zweckmässig.

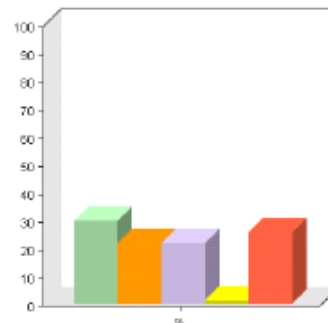
#### 3.2 Entscheidungsprozesse

##### 3.2.1 Ebene Direktion für Bildung Soziales und Sport

30 Prozent der Befragten beurteilen die Entscheidungsprozesse bei der Direktion für Bildung, Soziales und Sport als unklar / umständlich / aufwändig, währenddem insgesamt 42 Prozent finden, sie seien schlank / nachvollziehbar / grundsätzlich klar.

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Unklar, umständlich, aufwändig 1	22	30%
Grundsätzlich klar, aber aufwändig 2	16	22%
Nachvollziehbar und zweckmässig 3	16	22%
Schlank und effizient 4	1	1%
Kann ich nicht beurteilen 0	19	26%

Durchschnitt: 3.0 ± 1.9  
(n = 74)



##### 3.2.2 Ebene Schulkommissionen

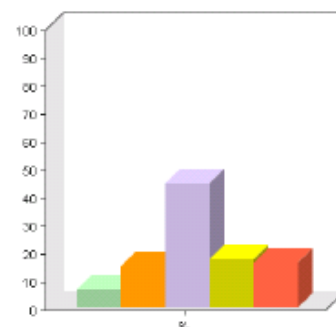
Positiver wird die Situation auf der Ebene der Schulkommissionen beurteilt. Ein Drittel der antwortenden Schulkommissionsmitglieder findet ihren Entscheidungsprozess nachvollziehbar und zweckmässig, während rund 50 Prozent der Schulleitungen die Nachvollziehbarkeit und Zweckmässigkeit positiv beurteilen.

##### 3.2.3 Ebene operative Schulführung

Am positivsten werden die Entscheidungsprozesse im Bereich der operativen Schulführung beurteilt:

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Unklar, umständlich, aufwändig 1	5	7%
Grund- sätzlich klar, aber aufwändig 2	11	15%
Nachvoll- ziehbar und zweck- mässig 3	33	45%
Schlank und effizient 4	13	18%
Kann ich nicht beurteilen 0	12	16%

Durchschnitt: 3.4 ± 1.4  
(n = 74)



Die Lehrpersonen wurden zu den Entscheidungsprozessen nicht befragt.

### 3.3 Schnittstellen

Generell fällt bei dieser Frage auf, dass sie jeweils von einer grossen Zahl der Antwortenden nicht beurteilt werden konnte. Insbesondere die Schnittstelle zwischen der Direktion für Bildung, Soziales und Sport und der Volksschulkonferenz haben insgesamt nur 17 Personen beantwortet.

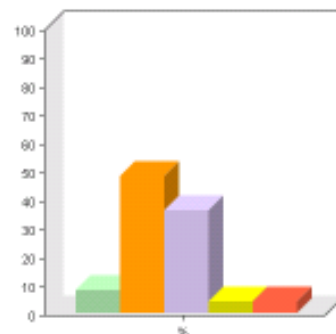
Relevant dürften diejenigen Antworten sein, bei denen sich die direkt von einer Schnittstelle Betroffenen äussern.

#### 3.3.1 Schnittstellen zwischen der Direktion für Bildung, Soziales und Sport und den Schulkommissionen

Die Frage nach der Zweckmässigkeit der definierten Schnittstellen zwischen der Direktion für Bildung, Soziales und Sport und den Schulkommissionen wurde von den Schulkommissionsmitgliedern wie folgt beantwortet:

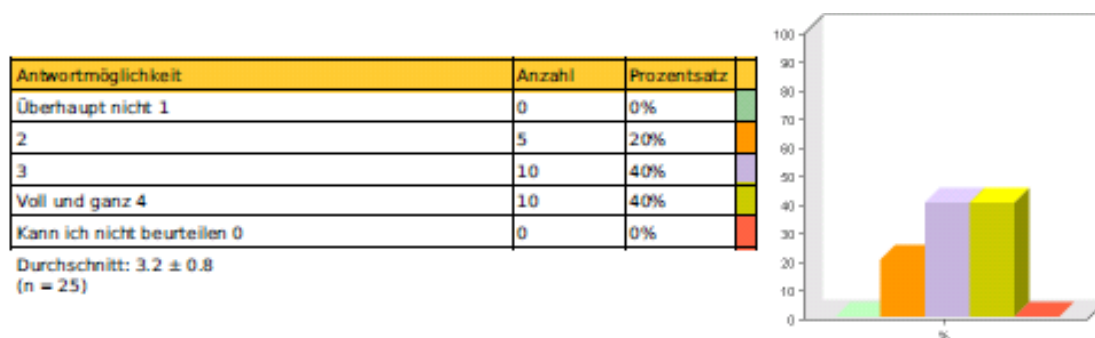
Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Überhaupt nicht 1	2	8%
2	12	48%
3	9	36%
Voll und ganz 4	1	4%
Kann ich nicht beurteilen 0	1	4%

Durchschnitt: 2.5 ± 1.0  
(n = 25)



#### 3.3.2 Schnittstellen zwischen Schulkommissionen und Schulleitungsteams

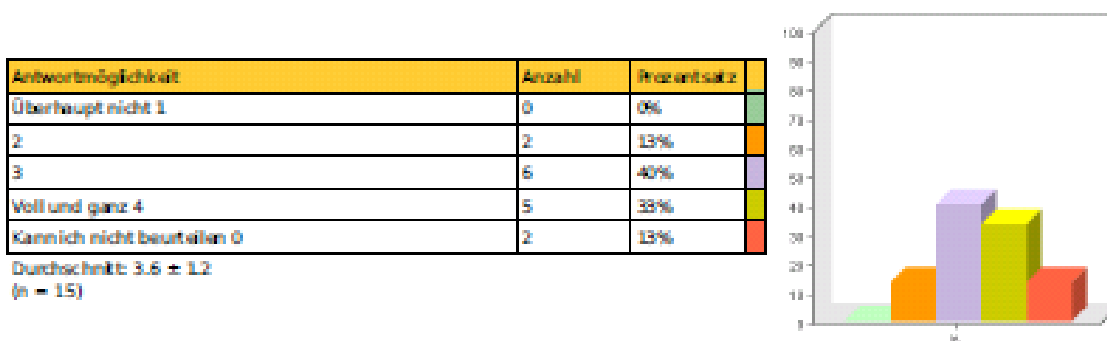
Sehr positiv wird die Definition der Schnittstellen zwischen Schulkommissionen und Schulleitungsteams beurteilt. Die Schulkommissionen haben wie folgt geantwortet:



Die Schulleitungen kommen zu einem weitgehend vergleichbaren Ergebnis.

### 3.3.3 Schnittstellen zwischen der gf Schulleitung und den Standort-schulleitungen

Ebenfalls positiv werden die Schnittstellen zwischen der geschäftsführenden Schulleitung und den Standort-schulleitungen beurteilt. Die Schulleitungen haben sich zu dieser Frage wie folgt geäußert:



Die Schulkommis-sionsmitglieder und die Schulleitungen erachten diese Schnittstelle als gut bis sehr gut.

Die Hälfte der Lehrpersonen und die Stadtratsmitglieder beantworteten diese Frage. Die Mehrzahl davon beurteilt sie als genügend bis sehr gut.

### 3.3.4 Verbesserungsvorschläge zu den Schnittstellen

Die Verbesserungsvorschläge sind sehr vielfältig und zum Teil auch gegensätzlich.

Im Vordergrund stehen:

- Strukturvereinfachungen und klarere Kompetenzzuweisungen,
- Verbesserung der Kommunikation,
- Stärkung des gegenseitigen Vertrauens und

Bezüglich der Optimierung der Organisationsstruktur gehen die Vorschläge auseinander. Während die einen die Schulleitungen direkt in die Linie der Direktion für Bildung, Soziales und Sport stellen wollen, möchten andere die Linie ausschliesslich auf der Ebene Schulkommis-sion und Schulleitungen sehen, ohne Einbezug der Direktion.

### 3.4 Zusammenarbeit

#### 3.4.1 Zusammenarbeit zwischen Direktion für Bildung Soziales und Sport und der Volksschulkonferenz

Die Zusammenarbeit zwischen der Direktion für Bildung, Soziales und Sport und der Volksschulkonferenz wurde von 29 Prozent der Antwortenden beurteilt. Die Antworten ergeben kein klares Ergebnis.

Da es sich bei dieser Frage um die Zusammenarbeit zwischen den Schulkommissionspräsidien und der Direktion handelt, wurde die Frage von den Schulkommissionsmitgliedern und den Schulleitungen kaum beantwortet.

#### 3.4.2 Zusammenarbeit zwischen Direktion für Bildung Soziales und Sport und den Schulkommissionen

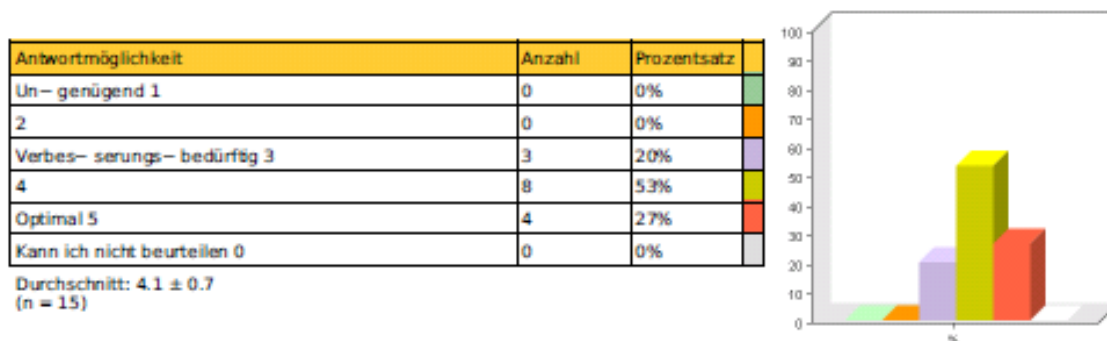
Zur Zusammenarbeit zwischen der Direktion für Bildung, Soziales und Sport und den Schulkommissionen äussern sich 42 Prozent der Befragten.

Diese Zusammenarbeit ist aus der Sicht von 44 Prozent der Schulkommissionsmitglieder gut bis optimal.

Von der Gesamtheit der Antwortenden finden 62 Prozent die Zusammenarbeit auf dieser Ebene ungenügend bis verbesserungsbedürftig.

#### 3.4.3 Zusammenarbeit zwischen Schulkommission und Schulleitungsteam

Die Zusammenarbeit zwischen der Schulkommission und dem Schulleitungsteam wird von beiden beteiligten Seiten generell positiv beurteilt. Sowohl die Schulkommissionsmitglieder wie auch die Schulleitungen schätzen diese Zusammenarbeit als gut ein. Auch die Lehrpersonen (sofern sie sich dazu geäußert haben) sehen diese Zusammenarbeit positiv. Aus der Sicht der Schulleitungen ergibt sich das folgende Ergebnis:



Die Antworten der Schulkommissionsmitglieder ergeben fast ein identisches Bild.

#### **3.4.4 Zusammenarbeit zwischen gF Schulleitung und Standort-schulleitung**

Die Zusammenarbeit zwischen der geschäftsführenden Schulleitung und der Standort-schulleitung wird generell im Verhältnis 2 (ungenügend bis verbesserungsbedürftig) zu 5 (gut bis optimal) sehr positiv beurteilt. Sehr positiv ist die Einschätzung sowohl der Schulkommissionsmitglieder als auch der Schulleitungen (Verhältnis 1:5).

#### **3.4.5 Zusammenarbeit zwischen Standort-schulleitung und Elternrat**

Schliesslich wird auch die Zusammenarbeit zwischen der Standort-schulleitung und dem Elternrat eher positiv bewertet, auch wenn hier von verschiedener Seite noch Optimierungsmöglichkeiten gesehen werden. Am positivsten wird diese Zusammenarbeit von den Schulleitungen selber beurteilt. Zwei Drittel beurteilen sie als gut bis optimal.

### **3.5 Prozesse, Schnittstellen und Zusammenarbeit; Zwischenfazit**

Verbesserungsbedarf bezüglich Prozesse, Schnittstellen und Zusammenarbeit wird vor allem auf der Ebene der gesamtsädtischen Schulbehörden lokalisiert. Die Verteilung der Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen einerseits, aber auch die Strukturen sollten auf gesamtsädtischer Ebene optimiert werden.

Neben den strukturellen und inhaltlichen Aspekten wird auch die Kommunikation zwischen der gesamtsädtischen und der Schulkreisebene als optimierungswürdig beurteilt.

Auf der Ebene der Schulkreise haben sich (obschon die Umsetzungsarbeiten der Reform 2006 als erst zu rund 70 Prozent abgeschlossen beurteilt werden) die Prozesse, die Schnittstellen und die Zusammenarbeit erfreulich entwickelt. Verbesserungen dürften mit verhältnismässig geringem Aufwand im Bereich von Aufgabenklärungen, Ressourcenjustierung und mit kommunikativen Massnahmen erzielt werden.

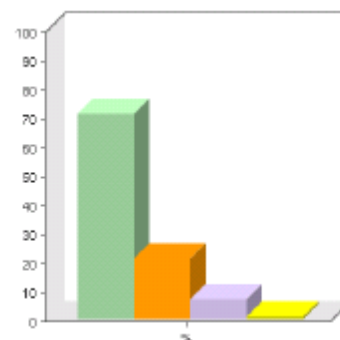
## 4 Auftritt und Kommunikation

### 4.1 Identifikation

Die Gesamtheit der Antwortenden identifiziert sich am stärksten mit dem Schulstandort und am wenigsten mit der gesamtstädtischen Ebene:

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Schulstandort	122	71%
Schulkreis	36	21%
Stadt	12	7%
Kann ich nicht beurteilen	2	1%

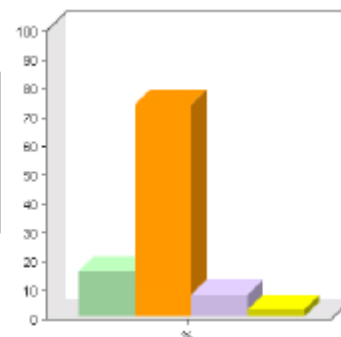
Durchschnitt: 1.4 ± 0.7  
(n = 172)



Diese Hierarchie gilt nicht bei den Schulkommissionen. Ihre Identifikation ist am grössten mit dem Schulkreis:

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Schulstandort	6	16%
Schulkreis	28	74%
Stadt	3	8%
Kann ich nicht beurteilen	1	3%

Durchschnitt: 2.0 ± 0.6  
(n = 38)



Auf die Frage, auf welcher Ebene die Schaffung einer Identität wichtig ist, bezeichnen rund 90 Prozent der Antwortenden den Schulstandort als wichtig bis sehr wichtig, und gut 75 Prozent sind der Meinung, dass auch eine Identität auf Ebene Schulkreis wichtig bis sehr wichtig ist.

Die Hälfte der Antwortenden sieht die Notwendigkeit, eine Identität auf der Ebene Stadt zu schaffen.

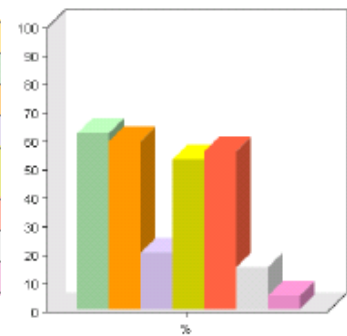
Während die Schulkommissionen das Gewicht auf die Schaffung einer Schulkreisidentität legen, tun dies die Schulleitungen auf der Ebene des Schulstandorts. Am wenigsten Gewicht und am heterogensten sind die Aussagen dazu auf der Ebene Stadt. Während für die Schulleitungen eine Identifikation auf gesamtstädtischer Ebene nur sehr beschränkt wichtig ist, wäre diese für die Schulkommis-sionsmitglieder noch von einer gewissen Bedeutung.

Die wichtigsten Faktoren für die Identifikation mit dem Schulkreis sind das lokale Zusammengehörigkeitsgefühl, die Zusammenarbeit im Schulleitungsteam, das persönliche Kennen der Schlüsselpersonen und gemeinsame Veranstaltungen aller Lehrpersonen im Schulkreis. Die Schulkommissionsmitglieder und die Schulleitungen gewichten den Faktor Zusammenarbeit im Schulleitungsteam am höchsten.

Folgende Faktoren spielen nach Meinung der Befragten für die Identifikation mit dem Schulkreis eine Rolle:

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Lokales Zusammengehörigkeitsgefühl	120	62%
Zusammenhalt innerhalb des Schulleitungsteams	115	60%
Prägung des Schulkreises durch die Schulkommission	39	20%
Gemeinsame Veranstaltungen aller Lehrpersonen im Schulkreis	102	53%
Persönliches Kennen der Schlüsselpersonen	108	56%
Andere:	29	15%
Kann ich nicht beurteilen	10	5%

Durchschnitt: 2.7 ± 2.8



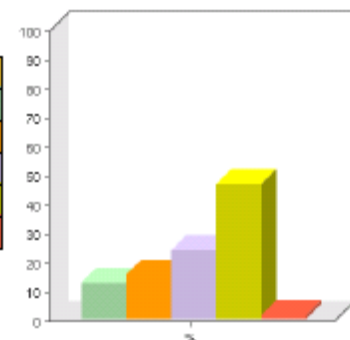
#### 4.2 Einheitliches Erscheinungsbild (Corporate Design)

Für gut 70 Prozent der Antwortenden ist das einheitliche Erscheinungsbild der Volksschule in der Stadt Bern wichtig bis sehr wichtig. Wobei die Schulkommissionen, die Lehrpersonen und die Stadtratsmitglieder hier eindeutiger einen einheitlichen Auftritt befürworten als die Schulleitungen.

Die Frage nach der Wichtigkeit eines einheitlichen Erscheinungsbildes wird wie folgt beantwortet:

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Überhaupt nicht 1	24	12%
2	30	16%
3	46	24%
Voll und ganz 4	90	47%
Kann ich nicht beurteilen 0	3	2%

Durchschnitt: 3.1 ± 1.1  
(n = 193)

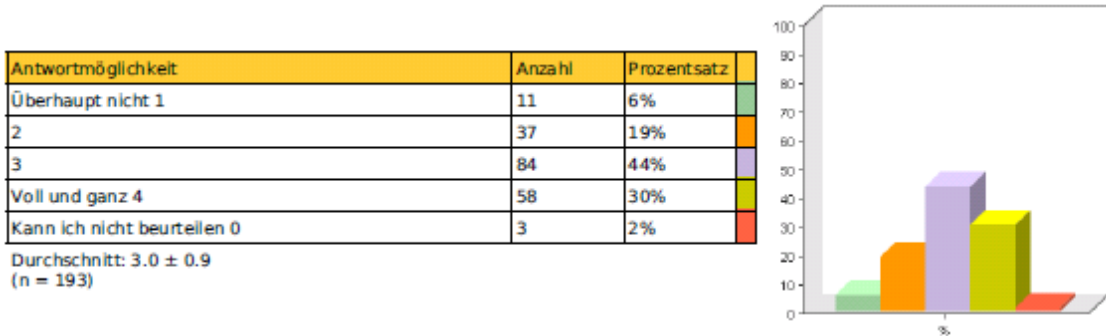


#### 4.3 Informationsfluss

Der Informationsfluss kann offenbar noch verbessert werden, obschon über siebzig Prozent der Antwortenden mehr oder weniger zufrieden damit sind. Die Schulleitungen sind diesbezüglich zufriedener als die Schulkommissionsmitglieder. Auch Lehrpersonen sind hier weitgehend zufrieden, etwas weniger die Stadtratsmitglieder.

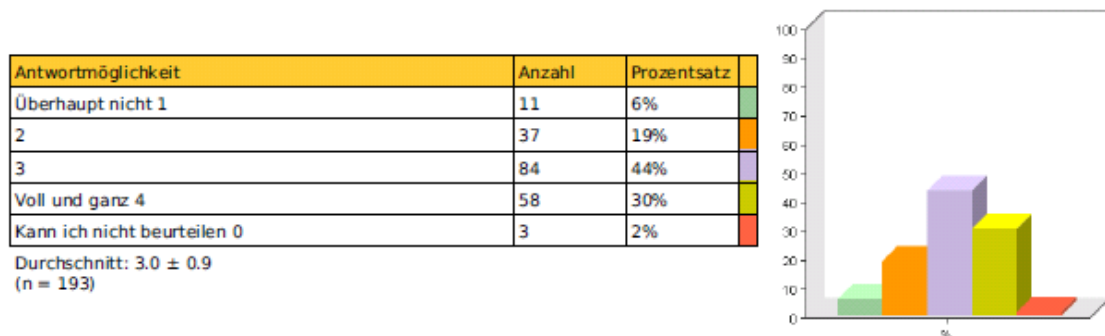


Die Frage, ob für die Ausübung der Funktion genügend Informationen über Aktualitäten, Entwicklungen und Grundsätzliches verfügbar seien, wird generell wie folgt beantwortet:



#### 4.4 Einbezug in strategische Entscheide der Schulkommission

Die Frage nach dem Einbezug in strategische Entscheide der Schulkommission wurde nur von den Schulleitungen und den Lehrpersonen beantwortet:



Die beiden Zielgruppen zeigen diesbezüglich ein gegensätzliches Bild. Während die Schulleitungen zufrieden sind mit der Information der Schulkommission, sind die Lehrpersonen weniger zufrieden. Das Schulleitungsteam ist an den Schulkommissionssitzungen anwesend und kennt deshalb die Entscheide der Schulkommission. Im Gegensatz dazu haben die Lehrpersonen seit der Inkraftsetzung der Teilrevision des Volksschulgesetzes 2008 kein Anrecht mehr auf Einsitznahme in der Schulkommission. Sie sind dadurch auf die Information der Schulleitungen über die Entscheide der Schulkommission angewiesen.

#### 4.5 Auftritt und Kommunikation; Zwischenfazit

Die Identifikation ist am Schulstandort am grössten. Gleichzeitig wird die Identifikation auf dieser Ebene als am wichtigsten beurteilt. Die Identifikation mit der Stadt wird als wenig wichtig beurteilt. Dies deutet darauf hin, dass die Schaffung eines Gesamtverständnisses für die Volksschule der Stadt Bern schwierig ist, aber auch nicht als zwingendes Erfordernis empfunden wird.

## 5 Erfahrungen mit der Reduktion der Zahl der Schulkreise von 18 auf 6

### 5.1 Reformziele

Mit der Strukturreform 2006 wurde die Zahl der Schulkreise von 18 auf 6 reduziert. Mit der Restrukturierung wurden die folgenden Ziele anvisiert:

- Grössere Flexibilität in der Klassenorganisation
- Vereinfachung der Organisation (weniger Schnittstellen, einfachere Strukturen)
- Vereinfachung von Abläufen

Die Beantwortung der Frage, wie weitgehend die Reformziele erreicht worden sind, muss vor dem Hintergrund gesehen werden, dass nach Meinung der Befragten die Reform durchschnittlich erst zu rund 70 Prozent umgesetzt ist. Für die Lehrpersonen ist der Prozess erst zu 62 Prozent, für die Schulleitungen zu 63 Prozent abgeschlossen.

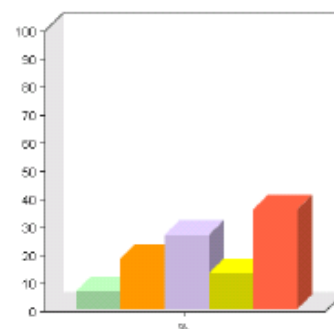
### 5.2 Zielerreichung

Die Erreichung der einzelnen Ziele wird unterschiedlich beurteilt. Es ergibt sich das folgende Bild:

#### *Grössere Flexibilität in der Klassenorganisation*

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Überhaupt nicht 1	13	7%
2	35	18%
3	51	26%
Voll und ganz 4	25	13%
Kann ich nicht beurteilen 0	69	36%

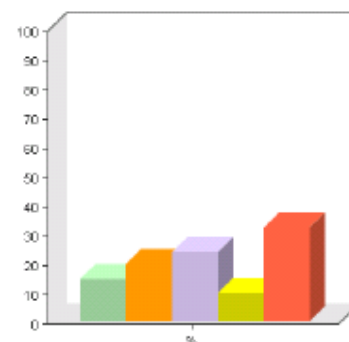
Durchschnitt: 3.9 ± 1.7  
(n = 193)



#### *Vereinfachung der Organisation*

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Überhaupt nicht 1	28	15%
2	38	20%
3	46	24%
Voll und ganz 4	19	10%
Kann ich nicht beurteilen 0	62	32%

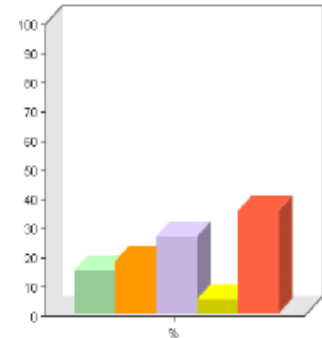
Durchschnitt: 3.6 ± 1.9  
(n = 193)



### Vereinfachung von Abläufen

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Überhaupt nicht 1	29	15%
2	35	18%
3	51	26%
Voll und ganz 4	10	5%
Kann ich nicht beurteilen 0	68	35%

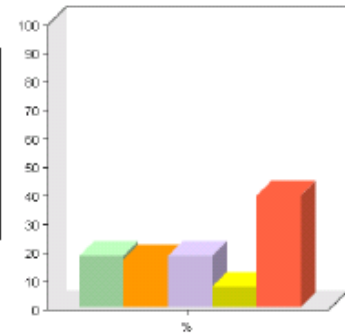
Durchschnitt: 3.6 ± 1.9  
(n = 193)



### Nähe der Schulkommission zu den Schulstandorten

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Überhaupt nicht 1	35	18%
2	33	17%
3	35	18%
Voll und ganz 4	14	7%
Kann ich nicht beurteilen 0	76	39%

Durchschnitt: 3.7 ± 2.0  
(n = 193)



Am ehesten wird eine Verbesserung bei der grösseren Flexibilität der Klassenorganisation gesehen.

Die Grösse der Schulkommissionen (9 Mitglieder) wird positiv beurteilt. Drei Viertel der Schulkommissionsmitglieder finden die Grösse richtig. Die Schulleitungen finden sie zu über 80 Prozent richtig.

## 5.3 Koordinationsaufwand

Nach der Meinung einer Mehrheit der Befragten hat sich der Koordinationsaufwand im Vergleich zur Organisation mit 18 Schulkreisen auf allen Ebenen reduziert. Allerdings findet eine relativ kleine Minderheit, der Aufwand habe sogar zugenommen.

## 5.4 Erfahrungen mit der Reduktion der Zahl der Schulkreise von 18 auf 6; Zwischenfazit

Der Reformprozess der Reduktion der 18 Schulkreise auf 6 Schulkreise ist in den Augen der Betroffenen erst zu rund zwei Dritteln abgeschlossen.

Die Reformziele werden mehrheitlich als erreicht bzw. teilweise erreicht beurteilt. Rund ein Drittel kommt zum Schluss, die Ziele seien (noch) nicht erreicht und es könnten im vordefinierten Rahmen weitere Optimierungen realisiert werden.

Die Schulkommissionen scheinen weiter entfernt vom Tagesgeschehen zu sein, wobei nicht klar ersichtlich ist, ob dies mit ihrer neuen strategischen Rolle oder mit der Strukturreform 2006 zusammenhängt.

## 6 Erwartungen und Anforderungen an eine Schulorganisation mit nur einer Schulkommission

### 6.1 Führungsmodelle mit einer Schulkommission

Im Hinblick auf die vom Stadtrat geforderte Neuorganisation mit nur noch einer Schulkommission wird es verschiedene Varianten von Führungsmodellen geben.

Im Rahmen der Befragung wurden drei Prototypen von Organisationsmöglichkeiten dargestellt und die Akzeptanz dazu erfragt.

Zur Diskussion gestellt wurden die folgenden Alternativen:

- Die neue gesamtstädtische Schulkommission führt die weiterbestehenden 6 Schulkreise mit je einer geschäftsführenden Schulleitung als direkt unterstellte Führungspersonen.
- Die bestehenden Schulkreise werden aufgelöst und in einen gesamtstädtischen Schulkreis zusammengefasst. Die 22 Standortshulleitungen werden der gesamtstädtischen Schulkommission direkt unterstellt.
- Die Standortshulleitungen werden der Direktion für Bildung, Soziales und Sport unterstellt. In dieser Variante kommt der Schulkommission eine neue Rolle als beratende Schulbehörde für die politischen Gemeindebehörden zu.

#### 6.1.1 Gesamtergebnis der Befragung

	<b>Variante 1: 6 Schulkreise sind der gesamtstädtischen Schulkommission unterstellt</b>	<b>Variante 2 22 direkt der ge- samtstädtischen Schulkommission unterstellte Schul- standorte</b>	<b>Variante 3 Schulstandorte der Direktion für Bildung, Soziales und Sport unterstellt/ Kommission mit beratender Funktion</b>
Finde ich überhaupt nicht gut	42%	45%	33%
2	16%	19%	11%
3	15%	12%	17%
Finde ich optimal	14%	10%	22%
Kann ich nicht beurteilen	13%	14%	17%

Alle 3 Varianten werden generell sehr skeptisch beurteilt. Mehr als die Hälfte der Befragten findet die Varianten 1 und 2 als weniger bis überhaupt nicht gut. Bei Variante 3 ist es gemessen an der Zahl der konkret Antwortenden mehr als die Hälfte, welche zu einer negativen Beurteilung kommt.

Variante 3 wird prozentual am wenigsten abgelehnt und vergleichsweise vom grössten Anteil der Antwortenden als gut bis optimal eingeschätzt. Allerdings wird diese Variante von den Mitgliedern des Stadtrats mit 81 Prozent Negativantworten am schlechtesten beurteilt. Auch die beiden ersten Varianten finden bei den Stadtratsmitgliedern keine Akzeptanz. Sie werden mit 57 bzw. 72 Prozent negativ beurteilt.

## 6.2 Führungsverantwortung gegenüber Standortchulleitungen

Es zeichnet sich keine einheitliche Beurteilung in der Frage ab, wer in der neuen Führungsstruktur die Führungsverantwortung gegenüber den Standortchulleitungen übernehmen soll.

In der Befragung wurden die folgenden Varianten zur Diskussion gestellt:

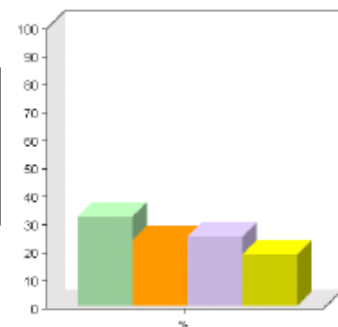
Die Führungsverantwortung gegenüber den Standortchulleitungen übernimmt

- die neu zu schaffende gesamtstädtische Schulkommission;
- das Schulamt als Teil der Direktion für Bildung, Soziales und Sport;
- eine neu zu schaffende Leitungsfunktion (z.B. Hauptschulleitung als neue Führungsebene).

Die Gesamtheit der Antworten ergibt das folgende Bild:

Antwortmöglichkeit	Anzahl	Prozentsatz
Schulkommission	62	32%
Schulamt	46	24%
Neu zu schaffende Leitungsfunktion	48	25%
Kann ich nicht beurteilen	36	19%

Durchschnitt: 2.7 ± 1.8  
(n = 192)



Die einzelnen Zielgruppen kommen zu einer stark unterschiedlichen Beurteilung der Optionen:

	Schul- kommis- sionen	Schul- leitungen	Lehr- personen	Stadtrats- mitglieder
Schulkommission	49%	50%	16%	57%
Schulamt	14%	21%	29%	24%
Neu zu schaffende Leitungsfunktion	30%	7%	30%	5%
Kann ich nicht beurteilen	8%	21%	25%	14%

Am ehesten in Frage als Führungsinstanz kommt für die Antwortenden die Schulkommission. Bei einer einzigen Schulkommission hätte sie 22 Standortsschulleitungen, zum Teil mit Stellvertretungen (heute insgesamt 30 Personen) zu führen.

Zu keinem eindeutigen Ergebnis führen die Rückmeldungen für die anderen Varianten.

Bei den Schulleitungen und bei den Stadtratsmitgliedern findet die Schaffung einer neuen Leitungsfunktion keine Akzeptanz.

### 6.3 Leitbild

Das heutige Schulreglement geht davon aus, dass jeder Schulkreis für sich ein Leitbild erarbeitet. Im Zusammenhang mit der Frage der Vielfalt und des Gestaltungsspielraums im Schulkreis, respektive mit der Forderung nach einer gesamtstädtischen Volksschule und einer gesamtstädtischen Identität der Volksschule ist die Frage relevant, für welche Ebene das Leitbild gelten soll.

	Schul- kommis- sionen	Schul- leitungen	Lehr- personen	Stadtrats- mitglieder	Total
Für die gesamte Stadt	39%	27%	30%	67%	35%
Für den Schulkreis oder den Schulstandort	58%	73%	64%	24%	60%
Kann ich nicht beurteilen	3%	0%	6%	10%	5%

Das Ergebnis zeigt, dass ein Leitbild nicht in erster Linie für die gesamte Stadt, sondern für eine kleinere Organisationseinheit Geltung haben sollte. Die Stadtratsmitglieder sehen dies gerade anders als die Betroffenen selber.

## 6.4 Anregungen

Die eingebrachten Anregungen zu einer Strukturreform mit nur noch einer Schulkommission sind sehr vielfältig und umfangreich. Die einzelnen Hinweise werden bei der Weiterbearbeitung des Projekts vertieft geprüft.

Dass der Schaffung einer neuen Organisationsstruktur von den Befragten sehr kritisch begegnet wird, kommt nicht nur in den strukturierten Fragen, sondern auch in den frei formulierbaren Überlegungen zum Ausdruck. Als Beispiele können die folgenden Aspekte genannt werden:

- Das Einkommissionenmodell wird sehr skeptisch beurteilt und die Forderung erhoben, es solle nur als eine von verschiedenen möglichen Führungsstrukturen betrachtet werden.
- Der Zeitpunkt für eine neue Strukturreform wird als zu früh beurteilt.
- Es wird nicht bestritten, dass die bestehende Organisationsstruktur verbessert werden muss. Gleichzeitig werden die Vorteile der heutigen 6 Schulkreise hervorgehoben. Gewicht wird auf die wichtige Verankerung der heutigen Schulkommissionen im Quartier gelegt.

## 6.5 Erwartungen und Anforderungen an eine Schulorganisation mit nur einer Schulkommission; Zwischenfazit

Die Akzeptanz für ein Einkommissionenmodell (zumindest in der in der Befragung definierten Ausprägung) ist bei den Befragten kaum vorhanden.

Die Beschreibung der möglichen Varianten war im Rahmen des Fragebogens zwangsläufig nur rudimentär möglich. Es ist denkbar, dass bei konkreterer Definition der Ausprägung der einzelnen Modelle eine differenziertere Beurteilung erfolgen würde. Zudem könnten weitere bzw. andere Modelle zur Diskussion gestellt werden, die möglicherweise eine grössere Akzeptanz finden würden.

Da sich vorläufig kein klares Soll-Modell herauskristallisiert, sollte zur Vermeidung eines unnötigen Entwicklungsaufwandes mit dem Stadtrat verbindlich geklärt werden, welche Modelle mit welcher Ausprägung (allenfalls auch ausserhalb des Einkommissionenmodells) tatsächlich erarbeitet werden sollen.



### III SCHLUSSFOLGERUNGEN AUS EXTERNER SICHT

- Die Online-Befragung zur Struktur der Volksschule in der Stadt Bern, die vom 21. Oktober bis 12. November 2010 durchgeführt wurde, hat zu aussagekräftigen Ergebnissen geführt. Neben der Beurteilung der Ist-Situation (Ergebnisse und Umsetzungsstand der Strukturreform 2006) ergab die Befragung auch wichtige Hinweise zur Haltung der Zielgruppen zu möglichen zukünftigen Strukturveränderungen. Die Befragungsergebnisse scheinen geeignet, als Grundlage für die weiteren Projektarbeiten zu dienen und erste Richtungsentscheide zu treffen.
- Die heutige Organisationsstruktur mit 6 Schulkreisen wird von einer deutlichen Mehrheit der Antwortenden als zweckmässig beurteilt. Die Organisationsstruktur im Schulkreis mit Schulkommission, geschäftsführender Schulleitung und Standortschulleitung ist wenig umstritten. Dies deutet darauf hin, dass die Grundstruktur mit 6 Schulkreisen auch bei der Einführung eines Einkommissionenmodells nicht umgekrempelt werden sollte.
- Die Befragungsergebnisse führen zum Schluss, dass die gesamtstädtische Organisation (Ebene Direktion für Bildung, Soziales und Sport, Schulamt, Volksschulkonferenz und Konferenz der Schulleitungen) kritisch beurteilt wird. Es wird die Meinung geäußert, es würden zu viele Gremien bestehen, welche die Abläufe schwerfällig machen und deren Zuständigkeiten zu wenig klar geregelt wären.
- Die Volksschulkonferenz wird offensichtlich von den Zielgruppen kaum wahrgenommen. Dieses Gremium in seiner heutigen Ausprägung wird deshalb grundsätzlich in Frage gestellt. Bei den weiteren Projektarbeiten muss der gesamtstädtischen Struktur ein besonderes Augenmerk gewidmet werden.
- Optimierungsmöglichkeiten werden bei den Schulkommissionen vor allem in der Verbesserung des Know-how gesehen. Bei den Schulleitungen werden vor allem eine Erhöhung der Arbeitskapazitäten und eine Erweiterung der Kompetenzen gewünscht.
- Als weiter zu optimierender Aspekt wird die Kommunikation von der gesamtstädtischen Ebene zur Schulkreisebene genannt. Gewünscht wird aber nicht mehr, sondern besser nachvollziehbare und direktere Information.
- Die Akzeptanz für ein Einkommissionenmodell in der Ausprägung der im Fragebogen dargestellten Varianten ist bei den befragten Zielgruppen kaum vorhanden. Die drei vordefinierten Führungsmodelle wurden alle sehr skeptisch beurteilt und werden nicht als Verbesserung der Ist-Situation wahrgenommen. Es dürfte unumgänglich sein, weitere Alternativen zu prüfen.
- Die Erarbeitung und Ausgestaltung mehrerer Führungsmodelle wird einen beachtlichen Entwicklungsaufwand verursachen. Damit möglichst zielgerichtet auf die Soll-Lösung hin gearbeitet werden kann, sollte ein politischer Zwischenentscheid erwirkt werden, welcher die Anzahl der im Detail auszuarbeitenden Varianten auf zwei bis drei einschränkt.
- Gestützt auf die Umfrage- und Auswertungsergebnisse sollte für die nächste Projektphase ein angepasster und detaillierter Projektauftrag definiert werden.