

Produkt 3

Kommunikationskonzept Bildungsdirektion für die Volksschule

Thema	Information und Kommunikation von Seiten Bildungsdirektion bzw. Volksschulamt für bzw. mit Akteuren im Schulfeld (Volksschule)
Belastungssituation	Der Informationsfluss ins Schulfeld ist zu umfangreich, zu wenig koordiniert, nicht selten unklar und zu wenig praxisnah. Zudem beklagen die Akteure, dass sie bei der Planung, Konzeption und Implementierung von Reformen zu wenig bzw. nicht einbezogen sind.
Massnahmen <i>kurzfristig (Ende 2011)</i>	Zugänge zu Inhalten auf Website VSA verbessern; Konzept des elektronischen Info-Angebots der Stadt Zürich für geplanten Newsletter des VSA prüfen; Korrektur Entwurf Kommunikationskonzept (VSA-Mitteilung soll direkt an Schulleitungen gehen, nicht via Schulpräsidien/ Schulpflegen; Verteiler für verbindliche Informationen und Versand-Intervall Newsletter überdenken); Koordination der Kommunikation ins Schulfeld zu Fragen, die die Hochschulen betreffen; Klärung zwischen VSA/Bildungsdirektion und Hochschulen: wer ist für welche Kommunikationsfragen zuständig?
<i>mittelfristig (Ende 2013)</i>	Massnahmen prüfen und einleiten, damit Schulblatt häufiger gelesen wird; Kommunikationsstrategie für Reformprozesse entwickeln (Medienarbeit, geeignete Informations- und Kommunikationsinstrumente für direkten Kontakt mit Schulfeld); Pflichtenheft „Stabsstelle Kommunikation“ im VSA überarbeiten; Aus- und Weiterbildungsangebote für Schulleiter im Bereich Kommunikation prüfen
<i>langfristig (Ende 2015)</i>	Evaluation Kommunikationskonzept
Entlastungswirkung	<ul style="list-style-type: none"> • Die Information wird koordiniert, in ihrer Menge reduziert sowie klarer, zielgruppengerecht und praxisnäher gestaltet • Kontinuierliche Kommunikation und Einbindung aller Beteiligten ist ein wichtiges Element, um Belastungen im Zusammenhang mit Reformen tief zu halten
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Volksschulamt (Amtsleitung, Zentrale Dienste, „Stabsstelle Kommunikation“) • Generalsekretariat BI, Bildungsplanung, Leitung Politische Planung und Kommunikation, Redaktion Schulblatt • Aus- und Weiterbildungsinstitutionen • Verband Zürcher Schulpräsidentinnen und Schulpräsidenten (VZS), Vereinigung Personal Zürcherischer Schulverwaltungen (VPZS), Vereinigung Schulleiterinnen und Schulleiter Kanton Zürich (VSLZH), Lehrpersonenkonferenz Volksschule Kanton Zürich (LKV), Sekundarlehrkräfte Kanton Zürich (SekZH), vpod Sektion Zürich Lehrberufe, Zürcher Lehrerinnen- und Lehrerverband (ZLV)
<i>Federführung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bildungsdirektion
Entscheide	<ul style="list-style-type: none"> • Amtsleitung Volksschulamt (Kommunikationskonzept) • Führungsebene Generalsekretariat, Bildungsplanung und Volksschulamt (Kommunikationsstrategie Reformprozesse)
Mehrkosten	Keine

Inhalt

1	Einleitung	2
2	Ausgangslage und Zielsetzung.....	2
3	Kommunikationskonzept Volksschulamt, Entwurf April 2010.....	2
4	Bemerkungen und Optimierungsvorschläge zum Entwurf Kommunikationskonzept Volksschulamt.....	4
5	Kommunikation ist mehr als Informationsvermittlung.....	5
6	Massnahmen und Termine	7
7	Anhang.....	10

1 Einleitung

Das vorliegende Dokument präsentiert Vorschläge, wie der Informationsfluss von der Bildungsdirektion ins Schulfeld sowie die Kommunikation zwischen der Bildungsdirektion und den Akteuren im Schulfeld verbessert werden kann. Es werden wichtige Handlungsfelder benannt sowie mögliche Entwicklungsschritte und Massnahmen skizziert. Mit einer verbesserten Information und Kommunikation soll ein Beitrag geleistet werden, um die mit der Weiterentwicklung der Volksschule verbundenen Belastungen für die Akteure im Schulfeld möglichst tief zu halten. Grundlagen waren ein Entwurf eines Kommunikationskonzepts aus dem Volksschulamt, Rückmeldungen von Fachleuten und Entscheidungsträgern aus der Bildungsdirektion und dem Schulfeld sowie Erfahrungen aus den Projekten *Schulen mit Profil* und *Schulen mit Zukunft* im Kanton Luzern.

2 Ausgangslage und Zielsetzung

Die Grobanalyse von Belastungssituationen und Entlastungspotenzialen im Rahmen des Projekts *Belastung – Entlastung im Schulfeld* hat deutlich werden lassen, dass aus Sicht der verschiedenen Akteure des Schulfelds im Bereich der Information und Kommunikation von Seiten der Bildungsdirektion zum Schulfeld erheblicher Optimierungsbedarf besteht. Die Information soll klarer, koordinierter, zielgruppengerecht und praxisnäher gestaltet werden, ohne die Akteure mengenmässig zu überfordern. Eingefordert werden überdies ein regelmässiger Austausch sowie ein direkter Kommunikationskanal zwischen Bildungsdirektion und Schulleitungen. Mit Blick auf Reformen ist von Seiten Bildungsdirektion zudem ein kohärentes Gesamtbild anzustreben, das Innovationen als Teil einer Gesamtstrategie kommuniziert. Einzelne Reformelemente müssen für die Akteure im Schulfeld als Teil eines „grösseren Ganzen“ erkennbar, einfach verständlich, plausibel und attraktiv sein. Dafür braucht es eine Sprache, die im Schulfeld verstanden wird, die nicht nur „technokratisch“ appelliert, sondern auch emotional abholt und motiviert. Ausgangspunkt dafür sind die Leitsätze *Innovation in Gesamtstrategie einbetten*, *Reformaufgaben bildhaft und prägnant vermitteln* sowie *In Kooperation und Kommunikation investieren*, die – ausgehend von Governance-Überlegungen in Produkt P.1 ausführlich dargelegt werden (siehe Produkt P.1 *Governance von Reformen in der Volksschule – Gelingensbedingungen und Empfehlungen*, Kap. 3).

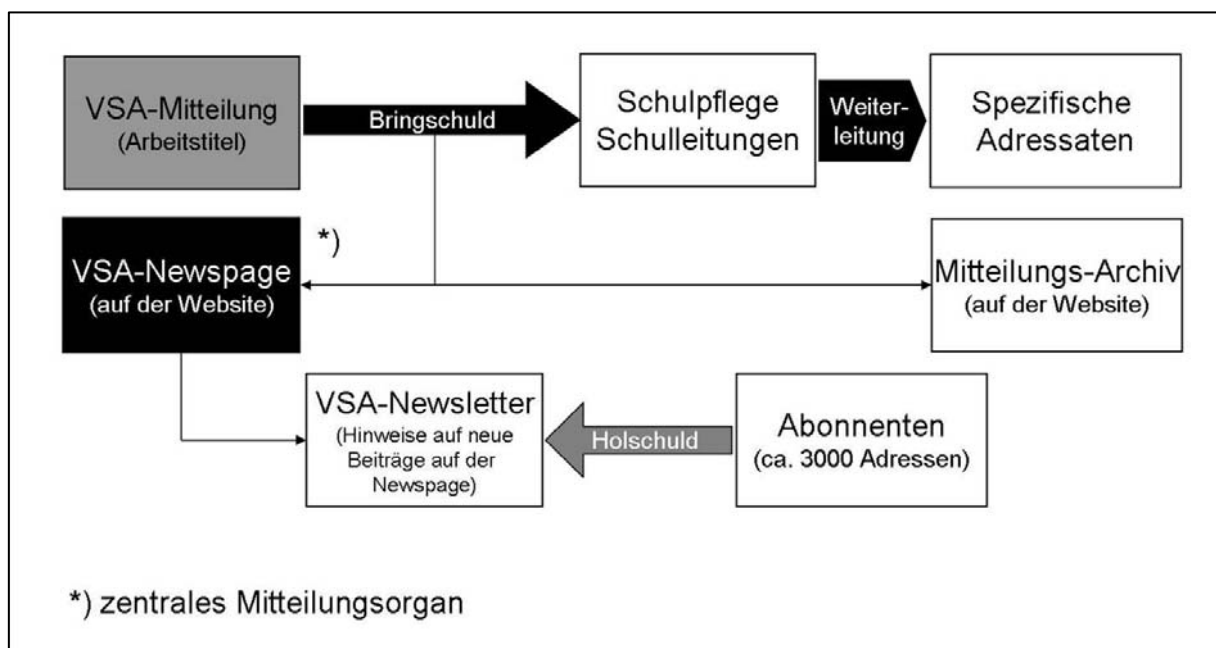
3 Kommunikationskonzept Volksschulamt, Entwurf April 2010

Die Kommunikation und Information von Seiten der Bildungsdirektion hat für die Akteure im Schulfeld einen hohen Stellenwert. Seit Herbst 2009 ist das Volksschulamt damit beschäftigt, in Zusammenarbeit mit dem Generalsekretariat die Informations- und Kommunikationsabläufe

mit Blick auf das Schulfeld zu überprüfen und zu optimieren (Instrumente, Kommunikationswege, Menge, sprachliche Gestaltung, Adressaten, interne Abläufe und Schnittstellen). Auf diesem Hintergrund hat das Volksschulamt in Absprache mit der Abteilung für Politische Planung und Kommunikation im Generalsekretariat zuhanden des Projekts *Belastung – Entlastung im Schulfeld* einen Entwurf für ein *Kommunikationskonzept* erarbeitet (siehe dazu Dokument 1 im Anhang).

Ziel des Kommunikationskonzepts ist es, die vielfach beklagte „Informationsflut“ einzudämmen. Die Anspruchsgruppen im Schulfeld sollen klar, koordiniert, zielgruppengerecht und praxisnah über die wichtigsten Inhalte informiert, werden. Dabei soll künftig strikt zwischen *verpflichtenden* und *unverbindlichen* Informationen unterschieden werden. Die verbindlichen Informationen werden elektronisch an die Schulgemeinden/Schulpflegen sowie neu auch an die Schulleitungen verschickt (nur in Ausnahmefällen als Hardcopy bzw. als Brief). Die Schulpflegen und Schulleitungen sind verpflichtet, die Informationen bei Bedarf an die jeweils genannten Adressaten weiterzuleiten. Für unverbindliche Informationen gilt demgegenüber das Prinzip der Holschuld.

Abbildung 1: (aus: Entwurf Kommunikationskonzept VSA)



Bei Drucksachen gilt künftig der Grundsatz, dass nur noch *Reglemente*, *Weisungen* und *Empfehlungen* erstellt werden. Reglemente und Weisungen sind verbindlich, Empfehlungen können auf freiwilliger Basis umgesetzt oder ignoriert werden. Die übrigen Bezeichnungen wie „Merkblatt“, „Wegleitung“, „Richtlinien“, „Handreichung“, „Planungshilfe“ usw. werden nicht mehr verwendet.

Im Zusammenhang mit Fragen der Information und Kommunikation spielt die „Stabsstelle Kommunikation“ im Volksschulamt eine zentrale Rolle. Die Leitung der „Stabsstelle Kommunikation“ ist Mitglied der Geschäftsleitung des VSA und nimmt in der Begleitkommission des Schulblatts Einsitz. Sie ist für das Generalsekretariat Anlaufstelle für Medienmitteilungen, die Organisation von Medienkonferenzen, die Kommunikationsplanung usw. Neben der Planung, der (Unterstützung der) Produktion und der Prüfung aller Kommunikationsmassnahmen (inkl. Website und Publikationen) koordiniert die „Stabsstelle Kommunikation“ den Versand (elekt-

ronisch und gedruckt) an das Schulfeld mit dem Amt für Jugend und Berufsberatung (AJB), dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) und mit der Bildungsplanung (BP).

4 Bemerkungen und Optimierungsvorschläge zum Entwurf Kommunikationskonzept Volksschulamt

Die vorgesehenen Massnahmen zur Verbesserung der Informationsvermittlung von Seiten Bildungsdirektion/Volksschulamt decken sich nach Ansicht der im Projekt *Belastung – Entlastung im Schulfeld* vertretenen Akteure im Grundsatz weitgehend mit den Bedürfnissen des Schulfelds.

Zentral ist dabei der Grundsatz, dass die Bildungsdirektion und das Volksschulamt direkt mit den operativen Stellen, also mit Schulverwaltungen und Schulleitungen, kommunizieren. Der „Umweg“ über die Schulpflegen hat in der Vergangenheit immer wieder zu Problemen geführt. Der Entwurf des Kommunikationskonzepts ist in diesem Punkt aber widersprüchlich. Der Text unter Ziffer 3.5 muss korrigiert bzw. an die Ziffer 3.2 angeglichen werden (siehe auch Abbildung 1 oben). Die VSA-Mitteilung soll direkt an die Schulleitungen verschickt werden und nicht via Schulpräsidien/Schulpflegen zu ihnen gelangen (siehe Dokument 1 im Anhang, Seiten 11f).

Demgegenüber erhalten die Lehrpersonen Nachrichten, die sie persönlich betreffen, direkt über die Schulleitung. Das stellt eine Entlastung für die Lehrpersonen dar, bedingt aber eine hohe Führungsqualität und Sachkenntnisse der Schulleitungen.

Das Schulblatt hat sich mit dem neuen Auftritt sehr verbessert, wird aber von den Lehrpersonen nach wie vor (zu) wenig gelesen. Es ist zu prüfen, mit welchen Massnahmen das Schulblatt für Lehrpersonen noch attraktiver gemacht werden könnte.

Wichtig ist im Bereich der Kommunikation ein hoher Grad an Professionalität. Dazu gehört auch die Tonalität der Kommunikation in Hinblick auf Wertschätzung. Eine entsprechende Kompetenzerweiterung für Bildungsdirektion/Volksschulamt, kommunale Behörden und Schulleitungen ist bei Weiterbildungen und Schulungen entsprechend zu gewichten.

Die Kommunikation mit dem Schulfeld muss ebenso klar wie verbindlich sein und Doppelspurigkeiten vermeiden. Eine wichtige Funktion kommt dabei der „Stabsstelle Kommunikation“ im Volksschulamt zu. Diese koordiniert den Informationsfluss ins Schulfeld. Alle anderen Ämter sowie die Bildungsplanung haben die Stabsstelle über geplante Schritte in Richtung Volksschulen zu informieren. Koordination ist zudem auch mit den Hochschulen notwendig in Fragen, die deren Tätigkeit betreffen.

Verbindliche Informationen gehen in Zukunft sowohl an die Schulgemeinden (Schulpflege, Schulverwaltung) als auch an die Schulleitungen. Geprüft werden muss, ob dieser Verteiler nicht weiter gefasst werden soll. Namentlich genannt werden Aus- und Weiterbildungsinstitutionen (PH Zürich, Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik HfH etc.), die andernfalls erhebliche Schwierigkeiten befürchten, sowie allenfalls die Verbände der Schulpflegen, Schulverwaltungen, Schulleitungen und Lehrpersonen.

Die anvisierte Reduktion der „Informationsflut“ ist grundsätzlich richtig. Dennoch ist Vorsicht geboten angesichts der Heterogenität der Informationsbedürfnisse. So wäre es falsch, das Angebot auf der Website einfach linear zu kürzen. Wichtiger ist es, die Zugänge zu den Inhalten und Informationen zu erleichtern und so Entlastungswirkung zu erzielen (Suchmaschine, Gestaltung der Navigation etc). Zudem gilt es zu überlegen, wie die Inhalte der Websites von Volksschulamt und Schulgemeinden koordiniert werden können.

Zu überprüfen ist das vorgeschlagene monatliche Intervall für den Versand des Newsletter. Auch hier gibt es unterschiedlichste Bedürfnisse und Praktiken. Ein zu langes Intervall ist verbunden mit einem sinkenden Aktualitätswert der Information. Es gibt technische Möglichkeiten, Informationen enger getaktet zu verschicken und es den Empfängern zu überlassen, ob sie die Informationen sofort, ein Mal pro Tag, pro Woche etc. zugestellt erhalten wollen.

Geklärt werden muss zwischen Bildungsdirektion bzw. Volksschulamt und den Hochschulen, wer für welche (Kommunikations-)Fragen zuständig ist. Im Schulfeld herrscht dazu wenig Klarheit, was bei allen Beteiligten Belastungen produziert (z. B. durch Nachfragen bei der PH Zürich zu Aspekten, die das Volksschulamt betreffen).

Die geplanten Veränderungen betreffend Information und Kommunikation müssen zu gegebener Zeit evaluiert werden, um deren Wirkung zu überprüfen und allenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Der vorliegende Entwurf „Kommunikationskonzept“ wird eher als ein „Informationskonzept“ wahrgenommen, das die Frage bearbeitet, wie Informationen aus der Bildungsdirektion ins Feld gelangen. Kommunikation ist jedoch keine „Einbahnstrasse“, sondern bedeutet wechselseitigen Austausch von Informationen, Meinungen, Anliegen etc. Das Pflichtenheft der „Stabsstelle Kommunikation“ im Volksschulamt ist entsprechend auszubauen. Koordiniert werden müssen nicht nur die unterschiedlichen Formen der schriftlichen Kommunikation, sondern auch Schulbesuche, Tagungen etc. Zudem soll sich die Stabsstelle in laufende Geschäfte „einmischen“ können bzw. mit Bezug auf deren kommunikativen Aspekte beratend bei- oder aktiv handelnd einbezogen werden.

5 Kommunikation ist mehr als Informationsvermittlung

Der vorliegende Entwurf für ein „Kommunikationskonzept“ fokussiert stark auf die schriftlichen Formen von Informationsvermittlung. Kommunikation ist aber mehr als reine Informationsvermittlung, auch und gerade im Zusammenhang mit Reformprozessen (siehe dazu Produkt P.1: *Governance von Reformen in der Volksschule – Gelingensbedingungen und Empfehlungen*).

In dieselbe Richtung weisen auch Erfahrungen aus dem Projekt *Schulen mit Profil* im Kanton Luzern. Die Leitgedanken „Entwicklung von kommunikativen Strukturen statt Einwirkung auf einzelne Kommunikationspartner“ und „Orientierung an der Umsetzung statt an der Durchsetzung bzw. Konfrontation“ verdeutlichen exemplarisch den hohen Stellenwert, den Kommunikation im Kontext dieses Reformvorhabens zugeschrieben erhalten hat. Darin spiegeln sich Erkenntnisse aus Managementlehre, Organisationsentwicklung und Politik, wonach die Lösung von komplexen politisch-gesellschaftlichen Problemen nicht einfach zentral erarbeitet und mit Macht und Recht durchgesetzt werden kann. Erforderlich ist vielmehr „Vertrauen auf den Nutzen von Kooperation anstelle der Fortsetzung von eingeübten Misstrauensritualen, auch bei offenkundigen Interessensunterschieden“ (siehe dazu: *Beat Bucher, Peter Imgrüth* (Hrsg), *Lesebuch Schulen mit Profil*, Luzern 2005). So wurden im Projekt *Schulen mit Profil* eine Vielzahl anderer Kommunikationsgefässe genutzt (Wanderausstellung, Schulhausgespräche, Tagungen für Gemeinderäte, Schulpflegen und Schulleitungen, Initiierung eines Netzwerks, schriftliche Orientierungs- und Umsetzungshilfen).

Die nachfolgend angeführten Punkte sollen in einem umfassender angelegten Kommunikationskonzept für die Volksschule im Kanton Zürich berücksichtigt werden.

- Der Dialog zwischen Praxis, Verwaltung, Wissenschaft und Bildungspolitik ist ein wichtiger Teil eines Reformprojekts. Wertschätzung und Kooperation sind die Basis für das gegenseitige Vertrauen und eine gemeinsam getragene Entwicklung. Für eine gelingen-

de Koordination von Reformen muss eine Sprache gefunden werden, die von allen verstanden wird, die nicht nur „technokratisch“ appelliert, sondern auch emotional abholt und motiviert. Die Kommunikation muss einfach verständlich, plausibel und attraktiv sein.

- Schule entwickelt sich dann weiter, wenn die Akteure in den Schulen ein Vorhaben mittragen. Lokale Schulbehörden, Schulleitungen, Lehrpersonen – sowie Schülerschaft und deren Eltern – tragen die Verantwortung für den täglichen Lehr- und Lernprozesse und deren Weiterentwicklung. Reformen sind deshalb mit dem Praxisfeld zusammen zu entwickeln.
- Reformen und die Verwaltung brauchen „ein Gesicht“. Das Finden von tragfähigen Lösungen erfordert „face-to-face“-Kommunikation. Information und Diskussion zwischen Bildungsdirektion und Schulfeld sollten deshalb nicht auf schriftliche Formen beschränkt, sondern ebenso sehr an Tagungen, Veranstaltungen in Schulhäusern, gruppenspezifischen Workshops oder in Kommissionen gepflegt werden. Einzubeziehen sind alle Anspruchsgruppen. Ein derartiges Vorgehen ist sehr aufwändig, braucht Ressourcen, Zeit und Raum. Überdies gilt es, Vertrauensarbeit zu leisten, Positionen ernst zu nehmen, zuzuhören, offen und geradlinig zu kommunizieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Auf diesem Hintergrund lohnt es sich für die Bildungsverwaltung, in Personen zu investieren, die dem Schulfeld begegnen können.
- Einzelne Reformelemente müssen für die beteiligten bzw. betroffenen Akteure im Schulfeld als Teil eines „grösseren Ganzen“ kommuniziert und erkennbar sein. Der Sinn und die Kohärenz des Gesamten wie auch der Einzelmassnahme müssen von den Akteuren auf allen Ebenen des Systems diskutiert und verstanden werden können. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Akteure die Übersicht verlieren, am Sinn zu zweifeln beginnen und sich überfordert fühlen. Dabei ist eine Sprache zu verwenden, die nahe am Vokabular derjenigen ist, die den Entwicklungsschritt massgeblich gestalten und tragen.
- Die Entwicklungsschritte sind von der Bildungsdirektion insbesondere gegenüber den Partnern im Schulfeld klar und offen zu kommunizieren. Aussagen werden gemacht zu: Zielsetzung, Zwischenziele und Meilensteine, Verbindung mit anderen Entwicklungen, Zeit- und Überprüfplanung, Informationen zu erforderlichen Ressourcen und Unterstützungsangeboten, Hinweise auf besonders belastende Phasen. Medienarbeit und schriftliche Information sind hierfür nicht ausreichend. Einzuplanen sind Gefässe für direkten Austausch (Schulhausgespräche, Tagungen für Gemeinderäte, Schulpflegen und Schulleitungen, interaktive Elemente im Internet etc.). Der Einsatz der Informations- und Kommunikationsmittel muss zwischen den verschiedenen Verwaltungseinheiten koordiniert werden und einheitlich verlaufen.
- Je nach Phase des Entwicklungsprozesses sind unterschiedliche Ansprechpartner gefordert. Davon abhängig stellt sich die Frage, welche Mittel und Wege zur Kommunikation eingesetzt werden, um Vertrauen zu schaffen, Aufklärungsarbeit zu betreiben und an die betroffenen Personen zu gelangen.

6 Massnahmen und Termine

Handlungsfeld: Optimierung Website

Angesichts der Heterogenität der Informationsbedürfnisse ist es falsch, das Angebot der Website linear zu kürzen. Wichtiger ist es, die Zugänge zu Inhalten und Informationen zu erleichtern und so Entlastungswirkung zu erzielen (Suchmaschine, Navigation etc).

Massnahmen	beteiligte Akteure	umgesetzt frühestens
Im Zusammenhang mit dem Relaunch des kantonalen Webauftritts die Zugänge zu den Inhalten und Informationen optimaler gestalten.	Volksschulamt	Ende 2011

Handlungsfeld: Schulblatt

Das Schulblatt soll noch stärker als Informationsquelle genutzt werden.

Massnahmen	beteiligte Akteure	umgesetzt frühestens
Unter Einbezug der Zielgruppen ist zu prüfen, mit welchen Massnahmen erreicht werden kann, dass das Schulblatt von den Lehrpersonen noch häufiger gelesen wird.	Schulblatt (Redaktion und Begleitgruppe), VSA, VZS, VPZS, VSLZH, LKVZH, SekZH, vpod, ZLV	Ende 2013

Handlungsfeld: Klärung der Kommunikationsaufgaben zwischen Bildungsdirektion/Volksschulamt und Hochschulen

Im Schulfeld herrscht wenig Klarheit, welche Ebene im System für welche Kommunikationsfragen verantwortlich ist. Das führt bei allen Beteiligten zu Belastungen.

Massnahmen	beteiligte Akteure	umgesetzt frühestens
Klärung der Zuständigkeiten: wer ist für welche Kommunikationsfragen zuständig? Ergebnis im Schulfeld kommunizieren (Webseiten, VSA-Mitteilung)	Volksschulamt, Generalsekretariat BI, Hochschulen	Ende 2011

Handlungsfeld: Zustellung verbindliche Informationen ins Schulfeld (VSA-Mitteilung)

Verbindliche Informationen gehen künftig sowohl an die Schulgemeinden (Schulpflege, Schulverwaltung) als auch an die Schulleitungen. Dieser Verteiler ist womöglich zu eng gefasst.

Massnahmen	beteiligte Akteure	umgesetzt frühestens
Entwurf „Kommunikationskonzept“, Ziffer 3.5 korrigieren: VSA-Mitteilung soll direkt an die Schulleitungen verschickt werden, nicht via Schulpräsidien/Schulpflegen (Abgleich mit Text unter Ziffer 3.2 (siehe Dokument 1 im Anhang)	Volksschulamt	Ende 2011
Verteiler für verbindliche Informationen überprüfen. Institutionen der Aus- und Weiterbildung sowie die Verbände der Anspruchsgruppen im Schulfeld möchten auf den Verteiler für die VSA-Mitteilung aufgenommen werden.	Volksschulamt, VZS, VPZS, VSLZH, LKVZH, SekZH, vpod, ZLV, Hochschulen	Ende 2011

Handlungsfeld: Versandintervall Newsletter

Im Schulfeld gibt es unterschiedlichste Bedürfnisse und Praktiken der Verarbeitung von Informationen. Deshalb müssen die Vor- und Nachteile des vorgeschlagenen monatlichen Versandintervalls geprüft werden. Ein zu langes Intervall mindert den Aktualitätswert.

Massnahmen	beteiligte Akteure	umgesetzt frühestens
Überprüfung des vorgesehenen Versand-Intervalls für den Newsletter (technische Möglichkeiten, die mit dem neuen CMS des kantonalen Webauftritts ab Ende 2010 zur Verfügung stehen, einbeziehen).	Volksschulamt	Ende 2011

Handlungsfeld: allgemeine Informationen Lehrpersonen

Für allgemeine Informationen gilt für Lehrpersonen das Holprinzip.

Massnahmen	beteiligte Akteure	umgesetzt frühestens
<p>Es ist zu prüfen, ob das Konzept des aktuellen Info-Angebots der Stadt Zürich (siehe unten) für den geplanten Newsletter des VSA übernommen werden kann.</p> <p>Sehr geehrte Damen und Herren Bitte klicken Sie den Link an, um zu erfahren, was neu auf Schule-intern ist: https://www.schule-intern.stzh.ch Benutzername = ssd_schule, Passwort = Schule08</p> <p>Die Versendungen werden wie immer wöchentlich stattfinden. Über Spezialregelungen während der Schulferien werden wir Sie jeweils informieren; normalerweise findet während der Schulferien jedoch kein Versand statt.</p> <p>Freundliche Grüsse, Das Redaktionsteam „Infos-an-Schulen“ Stadt Zürich, Schulamt, Kommunikation KOM SAM</p>	Volksschulamt	Ende 2011

Handlungsfeld: Kommunikationsstrategie für Reformprozesse

Eine von den Akteuren aus Schulfeld, Politik und Verwaltung geteilte Vorstellung bezüglich Problem, Handlungsbedarf und Lösungsansätzen muss in der Regel erarbeitet werden. Dazu gehören neben der Medienarbeit geeignete Informations- und Kommunikationsinstrumente für den direkten Kontakt mit dem Schulfeld. Ein gelungener Dialog zwischen allen Beteiligten bietet die Chance, dass Veränderungsprozesse von allen Beteiligten mitgetragen werden.

Massnahmen	beteiligte Akteure	umgesetzt frühestens
Kommunikationsstrategie für Reformprozesse entwickeln (Medienarbeit, geeignete Informations- und Kommunikationsinstrumente für den direkten Kontakt mit Akteuren im Schulfeld).	Volksschulamt, Bildungsplanung, Generalsekretariat BI	Ende 2013
Möglichkeiten der Zusammenarbeit für direkten Kontakt mit den Akteuren im Schulfeld prüfen (z. B. das Modell „Schulhausgespräche“ aus dem Projekt <i>Schulen mit Profil</i> im Kanton Luzern)	Volksschulamt, Bildungsplanung, Generalsekretariat BI, VZS, VSLZH, LKVZH, SekZH, vpod, ZLV	Ende 2013

Handlungsfeld: Pflichtenheft der „Stabsstelle Kommunikation“ im Volksschulamt

Veränderungsprozesse gehen mit einem hohen Kommunikationsbedarf einher. Hier übernimmt die „Stabsstelle Kommunikation“ eine zentrale Rolle. Sie vereinfacht und koordiniert den Informationsfluss und fördert die verstärkte Einbindung aller Beteiligten.

Massnahmen	beteiligte Akteure	umgesetzt frühestens
Pflichtenheft der „Stabsstelle Kommunikation“ mit Blick auf die Koordination mit den Hochschulen in Fragen, die deren Tätigkeit betreffen, ergänzen	Volksschulamt, Hochschulen	Ende 2011
Pflichtenheft der „Stabsstelle Kommunikation“ mit Bezug auf die Bedeutung von Kommunikation in Reformprozessen ausbauen. Schnittstellen zum Generalsekretariat und zur Bildungsplanung berücksichtigen und deren Einbezug sicherstellen.	Volksschulamt, Bildungsplanung, Generalsekretariat BI	Ende 2013

Handlungsfeld: Kompetenzen Schulleitungen

Gemäss Kommunikationskonzept erhalten die Lehrpersonen Nachrichten, die sie persönlich betreffen, direkt über die Schulleitung. Das stellt eine Entlastung für die Lehrpersonen dar, bedingt aber eine hohe Führungsqualität der Schulleitungen.

Massnahmen	beteiligte Akteure	umgesetzt frühestens
Es ist zu prüfen, wie die Führungsqualität der Schulleitungen in Sachen Kommunikation gewährleistet werden kann (Verknüpfen mit Massnahmen im Bereich Aus-/Weiterbildung Schulleitungen in P.7)	Volksschulamt, VSLZH, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen	Ende 2013

Handlungsfeld: Evaluation Kommunikationskonzept Volksschulamt

Die Wirkung der geplanten Veränderungen betr. Information und Kommunikation müssen zu gegebener Zeit im Hinblick auf Wirkung und allfällige Anpassungen evaluiert werden.

Massnahmen	beteiligte Akteure	umgesetzt frühestens
Das neue Kommunikationskonzept muss eine Evaluation der darin vorgesehenen Massnahmen vorsehen. Der Auftrag ist extern zu vergeben.	Volksschulamt	Ende 2015

7 Anhang

Dokument 1: Kommunikationskonzept VSA, Entwurf April 2010

1. Zielsetzung

- Es braucht eine gut koordinierte und im Umfang reduzierte Kommunikation mit dem Schulfeld.
- Es braucht eine professionelle Kommunikation, die sich konsequent an den Bedürfnissen des Zielpublikums ausrichtet.
- Es braucht eine klare Unterscheidung zwischen verpflichtenden und freiwilligen Informationen.

2. Vorgaben

- Vorgaben des Regierungsrates zur Kommunikation (...)
- Vorgaben der Staatskanzlei zur Website (....)
- Administrative Weisungen der Bildungsdirektion (Schriftlichkeiten, CD, Medien, usw.)
- Administrative Weisungen des Volksschulamtes (Dokumentenlenkung, Kommunikation im VSA, Adressen, usw.)

3. Produkte

A) Elektronische Produkte

3.1 Website

- Alle Informationen aus dem VSA sind ausschliesslich auf www.volksschulamt.zh.ch platziert.
- Die beiden historisch gewachsenen und auf Datenbanken basierten Websites von *Schule & Kultur* sowie von der Behördenschulung können im Moment noch auf externen Websites belassen werden.
- Für die interne und externe „elektronische“ Diskussion bzw. den elektronischen Austausch wird das Netzwerktool des VSA verwendet. Alle Netzwerke sind zentral auf der Website platziert.

3.2 VSA-Mitteilung (grundsätzlich elektronisch - in Ausnahmefällen schriftlich möglich)

- Die VSA-Mitteilung ersetzt das bisherige Newsmail. Sie wird an die Schulpflegen und Schulleitungen versandt.
- Schulpflegen / Schulleitungen werden dazu verpflichtet, die entsprechenden Informationen an die spezifischen Adressaten (gemäss Anweisung) weiterzuleiten.
- Die Mitteilungen werden z.T. gezielt an die Schulpflegen und Schulleitungen verschickt (z.B. geht eine Kindergartenmitteilung nicht an die Sekundarschulpflegen).
- Die VSA-Mitteilungen werden nach Versand (ev. erst einen Tag später) auf der VSA-Newspage archiviert und sind dort für jedermann einsehbar
- Wichtig ist, dass dieses Gefäss *nur verbindliche* Anweisungen enthält, denen die Adressaten *Folge leisten müssen*. Fakultative Angebote gehören nicht in die VSA-Mitteilungen!

3.3 VSA-Newsletter

- Interessierte können den Newsletter abonnieren, der monatlich auf die aktuellen Beiträge auf der VSA-Newspage verweist. → Ziel: Reduktion der Mailversände.

3.4 Grafische Darstellung der Informationswege VSA-Newsletter

[siehe Abbildung 1 Seite 3]

3.5 Gegenüberstellung VSA-Mitteilung – VSA-Newsletter

VSA-Mitteilung	VSA-Newsletter
<ul style="list-style-type: none"> - Mit der VSA-Mitteilung erbringt das Volksschulamt seine (Informations)- „Bringschuld“ an die Schulpräsidien / Schulpflegen und via diese an die Schulleitungen. - Sicherstellung der Führungsfunktion. - Das Volksschulamt schickt die VSA-Mitteilung an die von den Schulgemeinden gemeldete, offizielle Mailadresse. Die obligatorische Weiterleitung der Informationen an die Schulleitungen und weitere Adressaten innerhalb der Gemeinde erfolgt durch diese Stelle. - In jeder VSA-Mitteilung wird über ein Thema informiert. (Ausnahme Bildungsratsbeschlüsse). - Die VSA-Mitteilung kann <u>nicht</u> von Dritt-Personen abonniert werden. - Die VSA-Mitteilungen werden auf der neu erstellten VSA-Newspage archiviert. 	<ul style="list-style-type: none"> - Der VSA-Newsletter ist das zentrale Informationsmedium des VSA und für die Abonentinnen und Abonnenten die Einlösung der „Holschuld“. - Auf der VSA-Newspage informiert das Volksschulamt interessierte Personen zu neuen Angeboten und Leistungen rund um den Schulbetrieb. - Alle Abonentinnen / Abonnenten sowie Schulpflegen / Schulleitungen erhalten den VSA-Newsletter. Dieser enthält: <ul style="list-style-type: none"> - die VSA-Mitteilungen (mit Versanddatum) - neue, spezifische Informationen auf der VSA Website - externe Informationen und Angebote - Alle VSA-Newsletter Ausgaben (bisher VSA Newsmail) werden wie bis anhin archiviert im Newsletter-Archiv (bisher VSA Newsmail-Archiv). - Ziel: Reduktion der Mailversände
Publikationsrhythmus	
Erscheint nur nach Bedarf	monatlich
Inhalts-Kriterien	
<ul style="list-style-type: none"> - Verpflichtende Informationen - Nichtbeachtung der Inhalte hätte für genannte Adressaten Konsequenzen - Zeitlich dringend - Weisungscharakter / Reglemente - Beinhaltet Handlungsanweisung 	<ul style="list-style-type: none"> - Freiwillige Informationen im Verantwortungsbereich der Behörde, Schulleitungen, Lehrpersonen, Eltern - Informeller / Service-Charakter zum Schulbetrieb und Umfeld

Grundsätzlich wird keine Information auf zwei Kanälen (VSA-Mitteilung, VSA-Newsletter, Brief, Schulblatt, usw.) an das Schulfeld geliefert. Ausnahmen: VSA-Mitteilung wird im VSA-Newsletter nochmals aufgeführt. Bildungsratsbeschlüsse werden via VSA-Mitteilung und Schulblatt publiziert.

B) Schriftliche Produkte

3.6 Chefbrief Bildungsdirektorin

- Auftrag mit Fristsetzung durch das Generalsekretariat
- Prozessablauf (siehe unten)

3.7 Brief Amtschef

- Auftrag mit Fristsetzung durch den Amtschef
- Prozessablauf (siehe unten)

3.8 Individueller Brief

- Zu beachten sind lediglich die Grundsätze gemäss Pt. 2 und allfällige interne Vorgaben der Abteilung bzw. des Projekts. Mit der Unterschrift wird der Inhalt verantwortet.

3.9 Drucksachen

- Grundsatz: Erstellt werden nur noch Reglemente, Weisungen und Empfehlungen.
- Reglemente und Weisungen sind verbindlich, Empfehlungen können auf freiwilliger Basis umgesetzt oder ignoriert werden. Die übrigen Bezeichnungen wie „Merkblatt“, „Wegleitung“, „Richtlinien“, „Handreichung“, „Planungshilfe“ usw. werden künftig nicht mehr verwendet.
- Auftragserteilung durch den Amtschef
- Prozessablauf (siehe unten)

3.10 Regierungsratsbeschlüsse / Bildungsratsbeschlüsse

- Auftrag mit Fristsetzung durch das Generalsekretariat bzw. den Amtschef
- Prozessablauf (siehe unten)

3.11 Medienmitteilung

- Auftrag mit Fristsetzung durch das Generalsekretariat bzw. den Amtschef
- Prozessablauf (siehe unten)

3.12 Reden / Präsentationen für die Bildungsdirektorin oder den Amtschef

- Auftrag mit Fristsetzung durch das Generalsekretariat bzw. den Amtschef
- Prozessablauf (siehe unten)

4 Organisation

4.1 Organisation VSA – Kommunikation

- Die „Stabstelle Kommunikation“ übernimmt den Auftrag gem. 5.2 und hat die Kompetenzen gem. 5.3, unabhängig der Finanzierung. Die Entscheidung im Konfliktfall obliegt dem Amtschef.
- Die Leitung der „Stabsstelle Kommunikation“ ist Mitglied der Geschäftsleitung des VSA.

4.2 Auftrag Kommunikation

- Erstellen einer Jahresplanung für Kommunikationsmassnahmen
- Kontrolle über die Umsetzung der Planung
- Redigieren der Texte in Bezug auf Aktualität, Vollständigkeit und Verständlichkeit
- Ansprechperson des Generalsekretariates für Entwürfe Medienmitteilungen, Organisation Medienkonferenz, Kommunikationsplanung, usw.
- Koordination der Versände (elektronisch und gedruckt) an das Schulfeld mit dem AJB, dem MBA und der BP
- Periodische, übergeordnete Prüfung sämtlicher Inhalte auf der Website in Bezug auf deren Aktualität, Vollständigkeit, Übersichtlichkeit und Vernetzung zu anderen Bereichen / externen Stellen.
- Periodische, übergeordnete Prüfung der Suchergebnisse aktueller / wichtiger Themen
- Erstellen und Versand der Newsletters
- Prüfen der Herstellung von Publikationen
- Prüfen der Einhaltung der BI/CI (dies betrifft alle Kommunikationsmittel)
- Jährliches Überprüfen des Kommunikationskonzepts des Volksschulamtes
- Mitglied der Begleitkommission Schulblatt

4.3 Kompetenzen Kommunikation

- Genehmigung / Rückweisung der Jahresplanung mit Änderungsvorgaben an die Bereiche
- Zustimmende / begründete, ablehnende Entscheide zu eingegebenen Kommunikationsmassnahmen sowie allfällige Änderungen / Ergänzungen gemäss Vorgaben / Kriterien
- Zustimmende / begründete, ablehnende Entscheide zur Herstellung von Publikationen

- Entscheid über die Platzierung sämtlicher Inhalte eines Themas an *einen* Ort (Themenfeld, Haupt- oder Unterthema) auf der Website
- Genehmigung des Web-Manuals und Überprüfung der Umsetzung der Vorgaben

4.4 Adressen

- Die Adressen der Schulpflegen und der Schuleinheiten werden ausschliesslich im IM durch die Zentralen Dienste bewirtschaftet.

4.5 Kommunikationsprozesse

Zielsetzung

Das VSA kommuniziert schriftlich in einheitlicher Form, klar und verständlich, inhaltsadäquat und zielgruppengerecht. Die Informationen sind aktuell und auf das strikte Minimum reduziert.

Anspruchsgruppen

Alle Mitarbeitenden im VSA, die schriftlich nach aussen, also in die Schulen, kommunizieren, halten sich an diesen Prozess.

Verantwortlichkeiten

Prozessverantwortung:

Leitung Stab Kommunikation

Funktion

Aufgaben

Amtsleitung	<ul style="list-style-type: none"> - Entscheidet über Form und Inhalt der schriftlichen Informationen - Entscheidet, ob eine Information vom GS geprüft werden muss
Stab Kommunikation VSA	<ul style="list-style-type: none"> - Bereitet die Entscheide der Amtsleitung vor - Prüft die schriftlichen Informationen formal - Prüft, ob der Kommunikationsprozess eingehalten wurde
Abteilungsleitung	<ul style="list-style-type: none"> - Prüft vor jedem Antrag auf Kommunikation die bereits vorhandenen Informationen - Entwirft die Information zuhanden der Koordinationsstelle Kommunikation VSA zur Prüfung der Form der Kommunikation - Formuliert Aufträge für Webmoderation und Erica Tanner - Ist für das Voranschreiten des Prozesses verantwortlich - Begründet den Bedarf von Drucksachen - Sorgt dafür, dass die Produkthanforderungen VSA eingehalten werden - Lässt Drucksachen vom Rechtsdienst prüfen - Legt Drucksachen der Koordinationsstelle vor

Grundlagen und Hilfsmittel

Rechtsgrundlagen

Gesetz über die Information und den Datenschutz (IDG)

Sonstige Grundlagen

Produkthanforderungen VSA (noch zu erstellen, diverse Dokumente vorhanden, beschreibt die zulässigen Kommunikationsformen, die Zielgruppen, die Kommunikationswege, den Informationsaufbau (Struktur), etc.)

Kommunikationskonzept VSA (muss ev. überarbeitet werden?)

Interne Hilfsmittel

Formulare (noch zu erstellen, ev. als Teil der Produkthanforderungen)

Checklisten ??

Externe Hilfsmittel

Corporate Identity / Corporate Design der Bildungsdirektion

Besonderheiten

Die Informationsflut soll eingedämmt werden. Die Schulen, die Schulpflegen und andere Anspruchsgruppen sollen kurz und klar über die wichtigsten Inhalte informiert werden.

Ablaufdiagramme

Kommunikationsprozess, Texte → siehe folgende Seite

Drucksachenprozess → siehe folgende Seiten

Kommunikationsprozess, Website → siehe folgende Seiten

Eingabe /Termine / Information	Kommunikationsprozess. Texte	Tätigkeit / Ergebnis	Verantwortlich
<p>Produktanforderungen Kommunikationskonzept VSA Vorlage Newsmail Vorlage VSA-Mitteilung Etc.</p> <p>Kommunikationsvorschriften Bildungsdirektion</p> <p>Unterschriftenregelung beachten!</p> <p>VSA-Mitteilung: Stab Newsletter: Stab Briefe: Abteilung RRB/BRB: Abteilung Medienmitt.: Abt. Rede/Präs.: Abt.</p>	<pre> graph TD Start([Start]) --> D1{Infos bereits vorhanden?} D1 -- ja --> E1([Ende]) D1 -- z.T. --> B1[Beschreibung vorhandener Infos] D1 -- nein --> D2{Amtsleitung einverstanden?} B1 --> E2[Entwurf neue Infos mit Formvorschlag] D2 -- ja --> D3{Ok GS nötig?} D2 -- nein --> E2 D3 -- ja --> D4{Ok GS?} D3 -- nein --> E2 D4 -- ja --> E3[Info und Publikationsauftrag] D4 -- nein --> E2 E3 --> E4[Umsetzung] E4 --> E5([Ende]) </pre>	<p>Die Abteilung prüft, welche Informationen bereits vorhanden sind</p> <p>Die Abteilung beschreibt die vorhandenen Informationen und entwirft in Absprache mit Stab Kommunikation die neuen Inhalte (unter Berücksichtigung früherer Infos). Gleichzeitig wird ein Formvorschlag z.H. der Amtsleitung erstellt.</p> <p>Die Amtsleitung prüft den Vorschlag.</p> <p>Die Amtsleitung entscheidet, ob das Produkt dem GS vorgelegt werden muss.</p>	<p>Abt. leitung</p> <p>Amtsleitung</p> <p>Amtsleitung/ GS</p> <p>Abteilungsleitung</p> <p>Stab Kommunikation oder Abteilung</p> <p>Abteilung</p>

Eingabe /Termine / Information	Drucksachenprozess	Tätigkeit / Ergebnis	Verantwortlich
Die ersten Schritte sind im Kommunikationsprozess abgebildet.		Stab Kommunikation prüft, ob eine Drucksache erstellt werden soll.	KK-VSA
Jahresplanung VSA inkl. Budget		Die Abteilung informiert Stab Kommunikation, ob das Produkt in der Jahresplanung vorhanden ist. Falls nicht, entscheidet die Amtsleitung	Abt. leitung allenfalls Amtsleitung
Produktanforderungen Kommunikationskonzept VSA		Die Abteilung begründet die Notwendigkeit der Information.	Abt.Leitung
Produktanforderungen CI/CD BI		Die Amtsleitung entscheidet, ob ein Druckerzeugnis produziert wird.	Amtsleitung
Produktanforderungen Kommunikationskonzept VSA CI/CD BI		Die Abteilung erstellt das Produkt in Absprache mit Stab Kommunikation.	Abt. Leitung
Produktanforderungen Kommunikationskonzept VSA CI/CD BI		Der Rechtsdienst prüft die juristischen Belange.	Rechtsdienst
Produktanforderungen Kommunikationskonzept VSA CI/CD BI		Stab Kommunikation prüft, ob das Produkt i.O. ist.	KK-VSA
Produktanforderungen Kommunikationskonzept VSA CI/CD BI		Die Amtsleitung prüft das fertige Produkt	Amtsleitung
Kommunikationsvorschriften Bildungsdirektion		Die Amtsleitung entscheidet, ob das Produkt dem GS vorgelegt werden muss.	Amtsleitung /GS
Gemäss Kommunikationsprozess		Der Stab Kommunikation klärt die Herstellung des Druckerzeugnisses und die Erstellung einer allfälligen Medienmitteilung mit dem GS ab.	KK-VSA
		Stab Kommunikation produziert in Absprache mit der Abteilung das Druckerzeugnis und setzt die Kommunikation um.	KK-Abt.Leitung

Eingabe /Termine / Information	Kommunikationsprozess. Website	Tätigkeit / Ergebnis	Verantwortlich
<p>Produktanforderungen Kommunikations- konzept VSA</p> <p>Produktanforderungen Kommunikations- konzept VSA CI/CD BI</p>	<pre> graph TD Start([Start]) --> D1{Infos bereits vorhanden?} D1 -- ja --> E1([Ende]) D1 -- z.T. --> B1[Beschreibung vorhandener Infos] B1 --> E2[Entwurf neue Infos] D2{OK Stab Kommunik.?} E2 --> D2 D2 -- ja --> P1[Publikation auf Website] P1 --> E3([Ende]) D1 -- nein --> E2 D2 -- nein --> E2 </pre>	<p>Die Abteilung prüft, welche Informationen bereits vorhanden sind.</p> <p>Die Abteilung (WebMod) beschreibt die vorhandenen Informationen und entwirft die neuen Inhalte.</p> <p>Stab Kommunikation prüft, ob das Produkt i.O. ist.</p> <p>WebMod stellt Inhalt auf die Website</p>	<p>Abt.Leitung</p> <p>Abteilung</p> <p>KK-VSA</p> <p>WebMod</p>