Zeitschrift: Animato
Herausgeber: Verband Musikschulen Schweiz
Band: 21 (1997)
Heft: 2

Artikel: Musikschulmanagement = Management des écoles de musique
Autor: Renggli, Willi
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-958889

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Musikschulmanagement

Der Artikel «Die Zukunft der Musikschulen in der Schweiz» in «Animato» 97/1 vermittelte einen summarischen Überblick. Hier wird nun ein einzelner Bereich herausgegriffen.

Einleitung

Da Musikschulen keine private Unternehmen sind, sondern öffentlich-rechtliche Nonprofit-Organisationen, kann New Public Management (NPM) – zu deutsch «Wirkungsorientierte Verwaltungsführung» – nur teilweise angewandt werden. Leute aus Kulturinstitutionen, Bildungseinrichtungen sowie Sozial- und Gesundheitsbereichen sind skeptisch gegenüber Begriffen des NPM wie «Kunde» oder «Produkt». Zudem ist die Flexibilität bei den Kosten einer Schule sowieso eingeschränkt, da die Aufwendungen zur Hauptsache aus Personalkosten bestehen. Trotzdem können einige Grundsätze des NPM zusammen mit neuen musikschulspezifischen Ideen, welche gesellschaftspolitische und kulturelle Entwicklungen miteinbeziehen, neue Impulse geben, Veränderungen bewirken und den Stellenwert des Musikschulwesens aufwerten.

Organisationsreformen und veränderte Zielsetzungen an Musikschulen sind vielerorts nicht nur nötig, sondern können bei gleichen finanziellen Aufwendungen auch die Effizienz steigern.

Analyse, Leitbild

Am Anfang steht die Analyse des Ist-Zustandes. Die Leitung einer Musikschule findet zusammen mit Personen der Trägerschaft heraus, wo die Stärken und Schwächen, die Möglichkeiten und Bedrohungen der Musikschule liegen. Daraus entwickeln sie ein Leitbild, das nicht nur aus schönen Worten besteht, sondern eine detaillierte Vision darstellt, wie die Zukunft der Musikschule aussehen soll. Alle Beteiligten an der Musikschule müssen durch dieses Leitbild im Rahmen von Vorgaben zum Handeln verpflichtet werden. Solche Vorgaben könnten z. B. folgende sein:

- Umschreibung der Zielgruppen, denen die Musikschule nützlich sein soll. Zum Beispiel könnte eine Breitenwirkung angestrebt werden, damit wir den heutigen kulturellen, bildungspolitischen und sozialen Ansprüchen genügen können, statt dass wir uns nur auf den Unterricht im Instrumentalspiel beschränken.
- Forderungen an die Schüler, um Freude am Musizieren und lebenslanges Lernen zu ermöglichen.
- Klare Aufbaustrukturen mit Grundausbildung, Stammfächern (gemeinsames Musizieren) und Instrumentalunterricht.
- Vielfältige Unterrichtsformen wie Einzel- und Gruppenunterricht, Projektarbeit und Erwachsenenbildung.
- Optimale Qualität des Lehrkörpers in bezug auf Fähigkeiten und Engagement.
- Klare Leitungsstrukturen und Anforderungen an die Leitung.
- Exakte Abgrenzung der organisatorischen und pädagogischen Zuständigkeiten.
- Optimales Finanzmanagement mit Umschreibung der Eigenverantwortung der Musikschule.

Angebot

Das Angebot der Musikschule (der Output) muss sich den Bedürfnissen der Bevölkerung (der Kunden) anpassen. Doch muss sich die Musikschule auch an höheren Zielen wie Kulturbewusstsein, Bildungs- und Erziehungsauftrag oder Werterhaltung orientieren. Um ihr Angebot zeitgemäss zu konzipieren, müssen nebst intellektuellen Ansprüchen auch emotionale, kreative oder sinnstiftende erfüllt werden. Nebst Fortschritt und Erfolg dürfen auch kommunikatives Tun, Anerkennung, Freude und Selbstbestimmung nicht zu kurz kommen. Da genügt die alte, bewährte Form des instrumentalen Einzelunterrichts allein nicht mehr.

NPM verlangt genaue Zielvorgaben, nicht nur ein Festlegen des aufzuwendenden Geldes. Die Musikschulverantwortlichen müssen also ausformulieren, welche Ziele die Musikschule erreichen soll, d.h. welche Angebote gemacht und welche Leistungen erbracht werden sollen. Daraus ergeben sich die Kosten (Input) für diese Leistungen (Output). Beides muss in akzeptabler Relation zueinander stehen (Effizienz). Wird der Input als zu gross erachtet, müssen gemäss NPM Inhalt und Form des Unterrichts angepasst werden. Vielleicht müssen Abstriche im Angebot gemacht werden, indem z.B. ineffiziente Formen gestrichen und erfolgreiche gefördert werden. Diese Aussage muss aber relativiert werden, gibt es doch Bereiche des NPM, die für Musikschulen nicht brauchbar sind, weil Schulen keine Unternehmen sind, die Produkte günstig herstellen und verkaufen müssen. Breite Bildungsvermittlung, soziale Gerechtigkeit, gleiche Chancen für alle und pädagogisches Verantwortungsgefühl machen, dass reines Effizienz- und Effektivitätsdenken in einigen Bereichen fehl am Platz ist, sonst würden Musikschulen zu reinen Eliteschulen mit ungerechtfertigter Selektion.

Finanzmanagement

Für die Musikschule wird nur ein *Globalbudget* beschlossen. Die Musikschule trägt nun die finanzielle Eigenverantwortung, um mit dem vorhandenen Geld ihre zu erfüllenden Aufgaben optimal zu lösen. Die Musikschule budgetiert selbständig, aber trotzdem intern sehr detailliert. Sie hat mehr Autonomie bei der Anstellung von Lehrkräften, beim Raummanagement und bei der Materialbeschaffung. Kreditverschiebungen und Geldübertragungen sind nicht mehr verboten. Auf Personalplafonierungen wird verzichtet.

Die Kostenrechnung der Musikschule muss möglichst transparent sein. Kostenwahrheit ist wichtig. Dabei gehören eigentlich auch die Raumkosten und Gebäudeservicekosten in die Rechnung der Musikschule. Gebäude und Räume werden z. B. der Musikschule gegen Bezahlung einer Miete zur Verfügung gestellt. Unterhalts- und Erneuerungsmassnahmen beeinflussen die Miethöhe. Ein Gebäudeservice verrechnet die Kosten für Energie und Reinigung. Dies lässt die Musikschule natürlich teurer erscheinen, obwohl es sich nur um eine andere finanzielle Verrechnung handelt. Der Musikschule müssen entsprechend mehr Mittel zugesprochen werden. Sie steht aber in einer besseren Position gegenüber den Vermietern und dem Gebäudeservice. Sie hat ein eigenes Bestimmungsrecht, muss jedoch auch die Verantwortung in bezug auf die Infrastruktur der Räume und die Gestaltung des Gebäudeservices tragen.

Auch bei der Materialbeschaffung hat die Musikschule mehr Freiheit und Verantwortung, da diese Ausgaben aus dem eigenen Budget bestritten werden. Anschaffungen werden abgeschrieben, weil sich dadurch Kosten auf mehrere Jahre verteilen lassen.

Kontrolle

Natürlich ist eine Kontrolle darüber nötig, ob die vereinbarten Leistungsziele auch erreicht werden. Dazu müssen die Leistungen messbar sein, wozu es Leistungsindikatoren braucht. Solche zu finden und sinnvoll anzuwenden, ist jedoch nicht leicht. Es geht da z. B. um:

- Schülerzahlen in bestimmten Fächern oder bei den verschiedenenUnterrichtsformen (Beliebtheit)
- Leistungen der Schüler (Fortschritt, Erfolg)
- Langfristiges Engagement der Schüler in einem Fach (Zufriedenheit)
- Erfolg mit Projekten (Besucherzahlen, Bevölkerungsecho, Finanzierung)
- Erfolg mit Darbietungen in der Öffentlichkeit
- Akzeptanz der Lehrkräfte (Leistung, Fachkompetenz, Engagement, Zuverlässigkeit, Teamfähigkeit)
- Leistung des Schulleiters/der Schulleiterin (Effizienz, Einfühlungsvermögen, Kompetenz, Führungsqualität, Organisationstalent)
- Qualität der Lehrkräftebeurteilung durch die Kommissionsmitglieder
- Führungs- und Entscheidungsqualität des Kommissionspräsidiums

Nun darf nicht vergessen werden, dass es auch Leistungen gibt, die schwer mess- und belegbar sind. Wenn z. B. eine Lehrkraft mit grosser Subtilität und starkem, inneren Engagement einem wenig begabten Kind soviel Freude an der Musik vermitteln kann, dass es sich lustvoll einsetzt und sein Tun als grosse Bereicherung empfindet, wäre das sehr hoch zu bewerten, auch wenn das Kind weder an Wettbewerben noch an Vorspielstunden vorzeigbare Leistungen erbringen könnte.

Wie gesagt, eine wirkungsvolle Kontrolle kann Probleme bringen. Sie muss sich auf genügenden Informationsfluss und auf vielfältige Rechenschaftsberichte mit messbaren Wertgrössen von Leistungsindikatoren abstützen können. Durch den grösseren Gestaltungsfreiraum der Musikschule aber kann das Verantwortung tragende Personal zu effizienter und innovativer Leistung motiviert werden.

Public Relations

PR ist in der heutigen Zeit der Finanzmiseren von grosser Bedeutung. Die Bevölkerung muss das Musikschulangebot kennen. Die Musikschule versucht auch mit musikalischen Darbietungen möglichst oft in der Öffentlichkeit präsent zu sein. Die Medien werden dazu eingeladen. Auftritte von Schülern und Lehrkräften müssen sorgfältig geplant und durchgeführt werden. Stümperhafte Anlässe schaden dem Image der Musikschule. Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist dafür verantwortlich. Musikschulanlässe bieten Gelegenheit, Behörden für die Musikschularbeit zu interessieren. Die Musikschule beteiligt sich an den Anlässen des Dorfes oder der Stadt. Sie kooperiert dabei auch mit den örtlichen Musikvereinen.

Das gute Klima der Musikschule wird von der Musikschulkommission, der Schulleitung, der Lehrerschaft und den Schülern geschaffen. Die Leute an der Spitze, der Präsident, die Mitglieder der Musikschulkommission und die Schulleitung sind von entscheidender Bedeutung. Die Anforderungen an ihre Fähigkeiten und ihr Engagement verlangen eine sorgfältige Auswahl. Die Lehrkräfte machen mit ihrem guten Unterricht und ihrem Einsatz die Schüler zu Musikschulfans. Die Eltern der Schüler werden ernst genommen, denn sie sind ein grosser Teil der Musikschullobby.

Wir sehen, es ist durchaus möglich, das Management der Musikschulen zu verbessern, doch müssen die Strategien solcher Verbesserungen sorgfältig überlegt werden. *Willi Renggli*

Management des écoles de musique

Ce texte fait suite à l'aperçu général donné par l'article «L'avenir des écoles de musique» dans «Animato» 97/1 et apporte un éclairage plus précis sur un aspect particulier.

Introduction

Les écoles de musique ne sont pas des entreprises privées. Le New Public Management (NPM) ne peut donc être que partiellement appliqué à la gestion des écoles de musique. Cependant, quelques principes du NPM associés à d'autres idées peuvent revaloriser la situation de certaines écoles de musique et accroître leur efficacité.

Analyse, lignes directrices

La première étape consiste à analyser l'état actuel de l'école de musique. Après détermination des points forts et des points faibles de l'école, de ses possibilités et des menaces auxquelles elle est confrontée, il faut élaborer des lignes directrices; celles-ci ne consisteront pas seulement en de jolies phrases, mais engageront l'ensemble des personnes participant au fonctionnement de l'école de musique dans le cadre de programmes. De tels programmes peuvent notamment être:

- définition des groupes-cibles auxquels l'école de musique peut être utile, comme par ex. une plus large couche de la population
- exigences posées aux élèves
- structures d'organisation claires comprenant la formation de base, la musique en commun et l'enseignement instrumental
- diversification des formes d'enseignement
- qualité optimale du corps enseignant au niveau des capacités et de l'engagement
- exigences précises posées à la direction
- délimitation claire des compétences
- optimalisation de la gestion financière
- définition de la responsabilité personnelle de l'école de musique

Offre

L'offre (output) de l'école de musique doit non seulement être adaptée aux besoins de la population, mais aussi poursuivre des objectifs supérieurs tels que conscience culturelle, mission de formation et d'éducation, maintien des valeurs. Le plaisir et l'initiative personnelle sont des notions qui doivent accompagner celles du progrès et du succès. Pour cela, la forme éprouvée de l'enseignement instrumental individuel ne suffit pas à elle seule.

Le NPM exige une détermination précise des objectifs à remplir, et pas seulement la fixation des dépenses prévues (input). Les coûts sont établis d'après les objectifs fixés et le rendement attendu (output). Il faut rechercher un équilibre acceptable entre coûts et rendement (efficacité). Cependant, contrairement au NPM, l'efficacité ne représente pas une priorité absolue pour les écoles de musique, étant donné que celles-ci ont également des tâches humaines à remplir, des tâches moins efficaces mais nécessaires telles que large diffusion de l'éducation, justice sociale, égalité des chances ou responsabilité pédagogique.

Gestion financière

Un *budget global* est établi sur la base des objectifs fixés. L'école de musique est dès lors financièrement responsable. Elle doit remplir sa mission d'une manière optimale avec l'argent à sa disposition. Cette autonomie comprend l'engagement des enseignants, la gestion des locaux et l'acquisition du matériel.

Les comptes doivent être aussi transparents que possible. La vérité des coûts est importante. Les coûts des locaux et du service de l'immeuble doivent figurer dans la comptabilité de l'école de musique. Celle-ci paie par exemple un loyer pour les locaux, ce qui lui permet d'avoir un droit de décision sur les mesures d'équipement, d'entretien et de rénovation ainsi que sur le service de l'immeuble. L'école de musique est également autonome et personnellement responsable en matière d'acquisition de matériel.

Contrôle

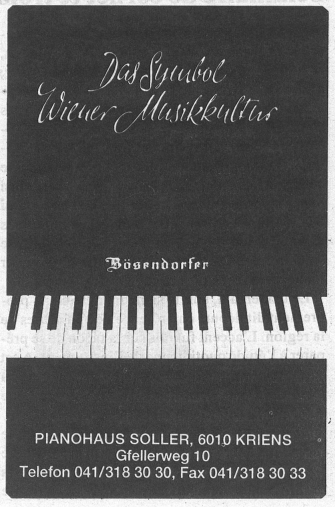
Il est évidemment nécessaire de contrôler que les prestations convenues soient bien remplies, ce qui requiert l'utilisation d'indicateurs de prestations comme par exemple:

- nombre d'élèves dans les différentes branches et formes d'enseignement (préférences)
- performances des élèves (progrès, réussites)
- engagement des élèves sur une longue durée (satisfaction)
- succès des projets
- succès des présentations publiques
- compétence des enseignants
- efficacité de la direction
- qualité de l'appréciation des enseignants par les membres de la commission
- qualités de direction et de décision du président de la commission.

Des contrôles efficaces peuvent également entraîner des problèmes. Il est difficile d'évaluer des aspects tels que le charisme personnel, l'intuition, l'engagement. Les contrôles doivent pouvoir s'appuyer sur une circulation suffisante de l'information et sur des comptes rendus diversifiés. Une plus grande liberté d'action des écoles de musique peut motiver le personnel responsable et l'inciter à fournir des prestations efficaces et innovatrices.

Relations publiques

Les écoles de musique devraient se produire le plus souvent possible en public. Les manifestations des écoles de musique sont une occasion d'attirer l'intérêt des autorités et de la population sur le travail qu'elles réalisent. Mais il faut que les présentations des élèves et des enseignants soient planifiées et réalisées avec soin, car des productions bâclées portent préjudice à l'image de l'école de musique. Les médias doivent être invités à ces présentations. Les écoles de musique devraient collaborer avec d'autres sociétés de musique locales à l'occasion de manifestations du village ou de la ville.

La commission de l'école de musique, la direction, le corps enseignant et les élèves s'efforcent activement d'entretenir un bon climat au sein de l'école de musique. Les capacités et l'engagement qui sont exigés de la part de la commission de musique, de la direction et du corps enseignant demandent des personnes soigneusement choisies. Les parents d'élèves doivent être pris au sérieux, car ils constituent une partie importante du lobby des écoles de musique.

Il est tout à fait possible d'améliorer la gestion d'une école de musique. Mais les stratégies nécessaires doivent faire l'objet d'une réflexion approfondie. *Willi Renggli (AC)*