



Umsetzung Volksschulgesetz

Handreichung Geleitete Schule

Neuaufgabe 2010

Inhaltsübersicht

Vorwort	3
Teil 1: Die geleitete Schule	4
Führung im Schulkontext	4
Die Ebenen der Volksschule im Überblick	4
Teil 2: Organisation der Schule	6
Das Organisationsstatut	6
Teil 3: Entwicklung der Schule	8
Führen mit Zielen	8
Das Schulprogramm.....	8
Die Schulprogrammarbeit in vier Schritten	12
Schritt 1: Standortbestimmung und Zielklärung	12
Schritt 2: Planen	13
Schritt 3: Umsetzen	16
Schritt 4: Überprüfen/Sichern	17
Beiblätter zu dieser Handreichung	19



Impressum

**Umsetzung Volksschulgesetz
Handreichung Geleitete Schule**

Herausgeberin

Bildungsdirektion Kanton Zürich
Volksschulamt

Gestaltung und Produktion

raschle & partner, www.raschlepartner.ch

**Diese Broschüre ist Teil des Ordners
«Umsetzung Volksschulgesetz 1».**

Bezugsadresse:

Bildungsdirektion Kanton Zürich
Volksschulamt
Walchestrasse 21
8090 Zürich
www.vsa.zh.ch
Telefon 043 259 22 51

2. Auflage 2010

© Bildungsdirektion Kanton Zürich



Vorwort

Diese Broschüre dient Schulleitenden, Schulpflegerinnen, Schulpflegern und interessierten Lehrpersonen als Informationsgrundlage zum gesetzlichen Rahmen für die Führung der Zürcher Volksschulen. Sie beinhaltet Faktoren und Empfehlungen, die für eine gute Schulführung von Bedeutung sind. Praktische Hinweise, Anregungen, Beispiele und Arbeitsvorlagen in den Beiblättern – vorwiegend in elektronischer Form – können übernommen und den eigenen Anforderungen angepasst werden.

Die vorliegende Broschüre ersetzt die 1. Auflage der Handreichung Geleitete Schule, die zu Beginn der Umsetzung des neuen Volksschulgesetzes veröffentlicht wurde. In dieser neuen Auflage sind wichtige Erfahrungen, die in der Zwischenzeit gemacht wurden, berücksichtigt.

Das erste Kapitel der Broschüre gibt einen Überblick über die geleitete Schule, das zweite widmet sich der Organisation der Schule. Das dritte Kapitel beleuchtet die Schulprogrammarbeit. In diesem Kapitel werden unter anderem die Zusammenarbeit der Lehrpersonen bei der Umsetzung des Schulprogramms und das Thema Evaluation eingehend behandelt. Auf ergänzende und weiterführende Materialien wird jeweils mit einem Link verwiesen.

Teil 1: Die geleitete Schule

Führung im Schulkontext

Die **Schulpflege** trägt gemäss §42 des Volksschulgesetzes die Gesamtverantwortung für die Führung der Schule. Sie ist in erster Linie für die politisch-strategische Führung der Schule verantwortlich. Die wichtigste Verbindung der Schulpflege zur Schule ist die Schulleitung.

Die **Schulleitung** konzentriert sich auf die betrieblich-operative Ebene. Eine strikte Trennung der Aufgabenbereiche ist jedoch nicht möglich. Die Schulpflege wird immer einen gewissen Anteil betrieblich-operativer Aufgaben behalten. Die Schulleitung andererseits handelt durchaus strategisch, wenn sie ihre Schule zusammen mit der Schulkonferenz weiterentwickeln will und sich überlegt, wie langfristige Ziele erreicht werden können. Damit die Schulpflege ihre Führungsrolle wahrnehmen kann, muss sie über ein entsprechendes Steuerungswissen verfügen. Dazu besuchen die Schulpflegerinnen und Schulpfleger die Schulen auch bei besonderen Anlässen wie Evaluationsstagnungen und Elternabenden und sie machen Unterrichtsbesuche.

Die beiden zentralen Instrumente zur Führung der Schule sind das Organisationsstatut der Schulgemeinde und die Schulprogramme der Schulen:

Mit dem **Organisationsstatut** klärt die Schulpflege die Zuständigkeiten und das Zusammenwirken der an der Schule Beteiligten, die Mitwirkung der Eltern sowie der Schülerinnen und Schüler (Volksschulverordnung §41). Sie erleichtert damit die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Ebenen.

❖ **Kapitel 2**, Organisation der Schule

Die **Schulprogramme** der einzelnen Schulen einer Gemeinde stellen eine nachhaltige und zielgerichtete Entwicklung der Schulen sicher. Als strategisches Führungsorgan definiert die Schulpflege inhaltliche und formale Rahmenvorgaben für das Schulprogramm, welches von den Schulkonferenzen unter Führung der Schulleitung erarbeitet wird. Die Schulleitung achtet darauf, dass sich alle an den gemeinsam formulierten Zielen und Vereinbarungen des Schulprogramms orientieren und dass die Zusammenarbeit sinnvoll organisiert ist.

❖ **Kapitel 3**, Entwicklung der Schule

Die Ebenen der Volksschule im Überblick

Im Folgenden werden die Führungs- und Handlungsebenen der Volksschule und deren Hauptaufgaben kurz beschrieben. Die übergeordnete Ebene regelt nur so viel, wie im Interesse des gesamten Systems nötig und hilfreich ist, so dass die unteren Ebenen genügend Spielraum behalten (Subsidiaritätsprinzip).

Kanton

Kantonsrat, Regierungsrat, Bildungsrat sowie die Bildungsdirektion legen auf kantonaler Ebene die Rahmenbedingungen fest: Sie entscheiden über die Zuteilung der personellen Mittel, erlassen Gesetze, Verordnungen und Lehrpläne, entscheiden über die Zulassung und Ausbildung der Lehrpersonen und Schulleitenden, definieren Lehrmittel und legen Qualitätsstandards fest. Die kantonale **Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB)** beurteilt in regelmässigen Abständen die Qualität der Schulen und gibt Entwicklungshinweise. Zudem verfasst die Fachstelle für Schulbeurteilung einen jährlichen Überblick zum Zustand der Schulen im Kanton und liefert steuerungsrelevante Informationen an die Regierung.

Schulgemeinde

Die der Schulgemeinde vorstehende **Schulpflege** leitet und beaufsichtigt gemäss §42 Volksschulgesetz die Schulen. Sie ist verantwortlich für den Vollzug der kantonalen Erlasse und Beschlüsse, vertritt die Schulen gegen aussen, legt die Organisation und die Angebote der Schulen fest und beschliesst das Organisationsstatut. Sie stellt die Schulleitung, die Lehrpersonen und die übrigen Mitarbeitenden an und entlässt sie gegebenenfalls. Die Schulpflege gibt Rahmenbedingungen für das Schulprogramm vor, genehmigt dieses und überprüft den Erfolg der Um-



Führen heisst:

- Hinschauen, vorausschauen, entscheiden, planen, kommunizieren und kontrollieren.
- Einen klaren Rahmen abstecken, in welchem sich die Mitarbeitenden frei bewegen können.
- Den professionellen Wissensvorsprung und die Kompetenz anderer erkennen, akzeptieren und nutzen.
- Eigenes Wissen und eigene Stärken einbringen.
- Ziele vermitteln, an denen sich alle Beteiligten gemeinsam orientieren.
- Überprüfen, ob die Ziele erreicht werden.



setzung mittels Schulbesuchen und Berichterstattungen. Sie ist für die Information der Öffentlichkeit zuständig.

Schule

Im Volksschulgesetz ist mit dem Begriff «Schule» eine Organisationseinheit mit Schulleitung und einem Schulprogramm gemeint. Über die Bildung beziehungsweise Schaffung dieser Organisationseinheiten entscheidet die Schulpflege.

Schulleitung

Die Schulleitung ist gemäss §44 Volksschulgesetz für die administrative, personelle und finanzielle Führung und zusammen mit der Schulkonferenz für die pädagogische Führung und Entwicklung der Schule verantwortlich. Die Schulleitung orientiert sich dabei am Schulprogramm. Sie führt Besuche im Unterricht durch und beurteilt die Mitarbeitenden zusammen mit der Schulpflege.

Schulkonferenz

Die Schulkonferenz ist das Gremium der an der Schule tätigen Lehrer und Lehrerinnen. Ihr gehören sämtliche Lehrpersonen an, die mindestens 10 Lektionen pro Woche an der Schule erteilen. Für die Lehrpersonen der Kindergartenstufe gilt ein Mindestpensum von 8 Stunden pro Woche. Über die Teilnahme von weiteren Mitarbeitenden der Schule und über deren Stimmrecht entscheidet die Schulpflege.

Die Schulkonferenz legt gemäss §45 Volksschulgesetz das Schulprogramm

fest und beschliesst über Massnahmen zu dessen Umsetzung. Sie setzt sich mit der gemeinsamen pädagogischen Ausrichtung der Schule und den Problemen des Schulalltags auseinander. Sie kann der Schulpflege Antrag stellen, insbesondere für die Besetzung der Schulleitung.

Lehrpersonen

Die Lehrperson gestaltet den Schulalltag. Sie führt ihre Klasse eigenverantwortlich, hält sich an die übergeordneten Vorgaben sowie an die Beschlüsse der Schulkonferenz und orientiert sich am gemeinsam erarbeiteten Schulprogramm. Im Übrigen hat sie das Recht, den Unterricht frei zu gestalten. Im Rahmen ihres Berufsauftrages (§18 Lehrpersonalgesetz) ist sie unter anderem zur Zusammenarbeit im Team, mit der Schulleitung, mit Fachpersonen, mit den Eltern und der Schulpflege verpflichtet.

❖ **Kapitel** Zusammenarbeit im Team, Seite 16

Schülerinnen, Schüler

§50 des Volksschulgesetzes regelt den Einbezug der Schüler und Schülerinnen. Diese sollen entsprechend ihrem Alter und Entwicklungsstand in die sie betreffenden Entscheide miteinbezogen werden. Dies gilt für Entscheide, die das einzelne Kind, einzelne Klassen oder die ganze Schule betreffen. Auf übergeordneter Ebene geschieht dies oft in Klassenräten oder Schulparlamenten. Die Mitverantwortung und Mitsprache ist im Organisationsstatut und im Schulprogramm zu verankern.

Eltern

Das Volksschulgesetz (§54–56) regelt die Elternmitwirkung. Damit ist die Zusammenarbeit auf Ebene des einzelnen Kindes sowie die allgemeine Mitwirkung gemeint. Diese ist im Organisationsstatut zu verankern. Ziel der Mitwirkung ist es, einen vertieften Austausch zwischen Schule, Schülerinnen und Schülern und Eltern zu fördern und damit die Schule insgesamt tragfähiger und leistungsfähiger zu machen.

❖ **Handreichung** Zusammenarbeit, Mitwirkung und Partizipation in der Schule
❖ **Beiblatt** Reglement Elternmitwirkung

Schulverwaltung

Die Gemeinden können gemäss §46 Volksschulgesetz organisatorische und administrative Aufgaben von Schulpflege und Schulleitung der Schulverwaltung übertragen. In welchem Ausmass die Schulgemeinde Verwaltungsressourcen bereitstellt, liegt in ihrem Ermessen. Die Schulverwaltung dient der Entlastung der Schulpflege und/oder der Schulleitung. Sie kann auch Geschäfte der Schulpflege vorbereiten (auch strategische oder pädagogische) oder sie kann Koordinationsaufgaben für die Schulleitungen innerhalb der Gemeinde übernehmen. Die Gemeinden dürfen den Mitarbeitenden der Schulverwaltung jedoch keine Kompetenzen zuweisen, die durch das Gesetz der Schulpflege oder der Schulleitung zugeordnet sind (vgl. §§44, 45 Volksschulverordnung).

Teil 2: Organisation der Schule

Das Organisationsstatut

Das Volksschulgesetz lässt die konkrete Ausgestaltung des Organisationsstatuts offen. Das ermöglicht den Schulgemeinden, auf die lokalen Gegebenheiten Rücksicht zu nehmen.

Entsprechend handelt es sich bei den folgenden Ausführungen um Empfehlungen. Sie basieren auf den Erfahrungen, die bei der Einführung der geleiteten Schulen im Kanton Zürich gemacht wurden.

Ein Organisationsstatut setzt sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammen: Das **Organigramm** bildet die Struktur der Schulgemeinde ab. Das **Funktionendiagramm** regelt die Zuständigkeit in Bezug auf die einzelnen Aufgabenbereiche. Abläufe, die viele Schnittstellen haben (zum Beispiel Personalrekrutierung) oder die häufig zu Diskussionen führen, lassen sich in **Prozessbeschreibungen** definieren. Wichtige Bereiche wie die Weiterbildung, die Mitwirkung der Eltern oder die Kommunikation können in einem **Reglement oder Konzept** beschrieben und geregelt werden. Diese dienen im Alltag als Entscheidungsgrundlage.

Bevor die einzelnen Elemente in den folgenden Kapiteln beschrieben werden, drei allgemeine Aspekte zum Organisationsstatut:

→ Organisationsstatut und Geschäftsordnung:

Die Zusammenarbeit innerhalb der Schulpflege wird in der Geschäftsordnung geregelt. Das Zusammenspiel zwischen Schulpflege und Schule regelt das Organisationsstatut. Einzelne Gemeinden betrachten die Geschäftsordnung aber auch als Teil des Organisationsstatuts.

→ Bildung von Schulen als Organisationseinheiten:

In der Regel bilden ein Schulhaus und die umliegenden Kindergärten eine Schule. Wenn möglich sollten Schulen so gross sein, dass mindestens ein 50% Pensum für die Schulleitung geschaffen werden kann. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, kann beispielsweise in einer Gemeinde mit kleinen Aussenwachen eine Schulleitung auch zwei verschiedenen Schulen vorstehen. Geografische Nähe und lokale Besonderheiten sind weitere Kriterien, welche die Bildung von Schulen beeinflussen.

→ Periodische Überprüfung:

Es gehört zu den Grundaufgaben der Schulpflege, die Organisation der Schulgemeinde und somit das Organisationsstatut regelmässig zusammen mit Vertretungen der Schulen auf Aktualität und Zweckmässigkeit zu überprüfen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Bei grösseren Anpassungen muss unter Umständen die Gemeindeordnung ebenfalls überarbeitet und der Gemeindeversammlung vorgelegt werden.

❖ **Beiblatt** Arbeitsvorlage Organisationsstatut

❖ **Beiblatt** Mustergemeindeordnung

Aufbauorganisation

Das Organigramm

Die Darstellung der Schulgemeinde in Form eines Organigramms erleichtert intern und extern die Verständlichkeit der Organisationsstruktur. Hier werden die Ressorts der Schulpflege, die einzelnen Schulen, die Diensteinheiten und Stabsstellen und allfällige weitere Gremien abgebildet und in einen hierarchischen Zusammenhang gestellt. Bei der Festlegung von Gremien innerhalb der Gemeinde oder innerhalb der Schulen gilt es sicherzustellen, dass diese der kompetenten und effizienten Aufgabenerfüllung dienen.

❖ **Beiblatt** Organigramm

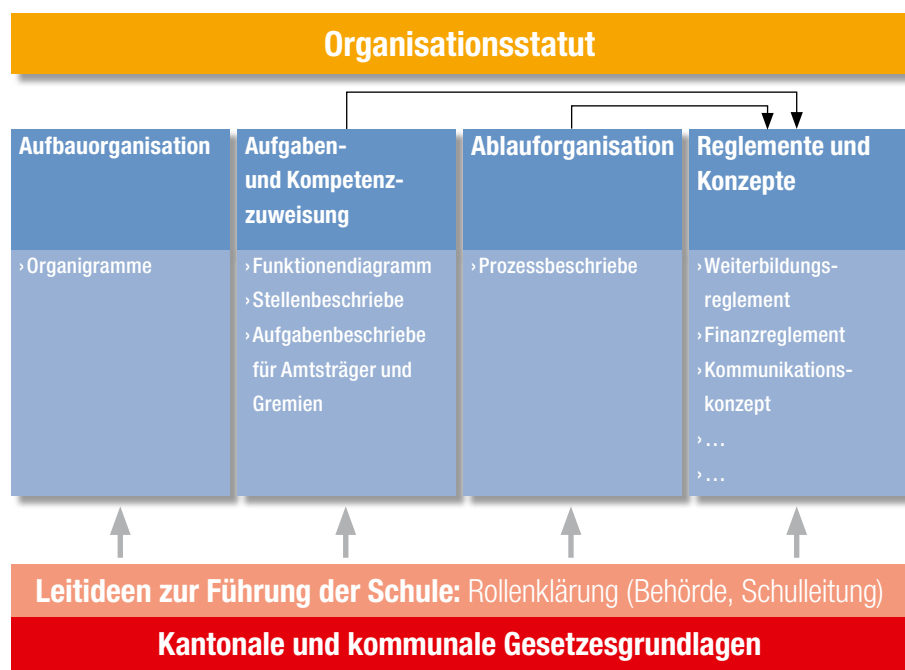
Aufgaben- und Kompetenzzuweisung

Im **Funktionendiagramm** wird festgehalten, wer in welchen Aufgabenbereichen welche Entscheidungskompetenzen hat, wer in die Entscheidungsfindung miteinbezogen oder informiert werden muss. In übersichtlicher Form werden die Funktionen der Partner innerhalb und ausserhalb der Schule dargestellt (Behörden/Schulleitung/Schulkonferenz/Lehrpersonen/weiteres Schulpersonal/Eltern).

❖ **Beiblatt** Arbeitsvorlage Funktionendiagramm



Das Organisationsstatut regelt im Rahmen der kantonalen Gesetzgebung und der Gemeindeordnung die Kompetenzzuweisung und die Organisation der Schule innerhalb der Gemeinde. Jede Schule organisiert sich im Rahmen des Organisationsstatuts selbst (§ 43 Volksschulgesetz). Das Organisationsstatut regelt die Zuständigkeiten der an der Schule Beteiligten und deren Zusammenwirken, die Mitwirkung der Eltern sowie der Schülerinnen und Schüler. (§ 41 Volksschulverordnung)



bilden die Grundlage, auf welcher die Behörde oder die Schulleitung im Alltag ihre Entscheidungen fällt. Auch hier gilt es zu prüfen, welche Reglemente und Konzepte wirklich nötig sind. Um sich einen gewissen Spielraum zu erhalten, sollen die Regelungen nicht zu detailliert ausfallen.

Folgende Beispiele finden sich bereits in zahlreichen Schulen:

- Ein **Kommunikationskonzept** kann sicherstellen, dass die internen und externen Anspruchsgruppen zielgerichtet mit Informationen bedient werden, gegenseitiger Austausch gewährleistet ist und dass in aussergewöhnlichen Situationen (Krisen) die Kommunikation in geregelten Bahnen verläuft und bekannt ist, wer, wem, wann, welche Informationen gibt.
 - Ein **Weiterbildungsreglement** kann gewährleisten, dass sich alle Lehrpersonen der Schulgemeinde unter den gleichen Rahmenbedingungen gemäss den Zielen der Schule weiterbilden können.
 - Ein **Zusammenarbeitkonzept** legt die Rahmenbedingungen für die professionelle Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen fest. So können etwa auf Gemeindeebene die Zeitgefässe für die Zusammenarbeit definiert werden (zum Beispiel eine bestimmte Ferienwoche im Jahr).
 - Ein **Qualitätskonzept** zeigt auf, mit welchen Massnahmen und Instrumenten (Mitarbeiterbeurteilung, Schulprogramm, etc.) die Schule die Qualitätssicherung und -entwicklung betreibt und auf welche Grundlagen sie sich bezieht.
 - In einem **Finanzreglement** können die Zuweisung der Finanzen an die Schulen und die Budgetkompetenzen der Schulleitungen festgelegt werden.
- ☞ ☐ **Beiblatt** Reglemente
☞ ☐ **Beiblatt** Konzepte

Die **Stellenbeschreibungen** (insbesondere Schulleitung und Schulverwaltung) regeln die Aufgaben und Kompetenzen sowie die organisatorische Eingliederung einzelner Stellen. Sie sind für die Behörden ein Führungsinstrument und geben dem Stelleninhaber, der Stelleninhaberin Sicherheit in der Frage, was von ihr/von ihm erwartet wird.

☞ ☐ **Beiblatt** Stellenbeschreibungen

Nicht nur die Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen zwischen Schule und Schulpflege muss gut geregelt sein, sondern auch innerhalb der Behörde und innerhalb der Schule. Für die Ressortverantwortlichen der Schulpflege empfiehlt es sich daher, **Aufgabenbeschreibungen** zu erarbeiten. Viele Behörden regeln die interne Zusammenarbeit in ihrer Geschäftsordnung. Die Aufgabenbeschreibungen können also auch Teil der Geschäftsordnung sein.

☞ ☐ **Beiblatt** Aufgabenbeschreibungen

Ablauforganisation

Abläufe, die immer wieder zu Unklarheiten und Unstimmigkeiten führen oder

für die Qualitätssicherung der Schule von entscheidender Bedeutung sind, können in Form von Prozessbeschreibungen geregelt werden. Diese halten fest, welche Schritte notwendig sind, wer und wann informiert oder miteinbezogen werden muss und welche Entscheidungsgrundlagen vorliegen müssen.

Wenn man sich für Prozessbeschreibungen entscheidet, so gilt es mit deren Hilfe sicherzustellen, dass die Schulpflege trotz Delegation von Aufgaben in den von ihr gewünschten Momenten informiert oder für Entscheide beigezogen wird. So genutzt sind Prozessbeschreibungen ein gutes Controllinginstrument. Wird zu vieles mit Prozessbeschreibungen geregelt, besteht die Gefahr, dass man die Übersicht verliert und die Regelungen nicht aktuell gehalten werden.

☞ ☐ **Beiblatt** Prozessbeschreibungen

Reglemente und Konzepte

Konzepte und Reglemente ermöglichen es der Schulpflege, für bestimmte bedeutende Bereiche einen Rahmen abzustechen. Die Reglemente oder Konzepte

Teil 3: Entwicklung der Schule

Führen mit Zielen

Wer seinen Mitarbeitenden nicht jede einzelne Handlung vorschreiben will, der führt am besten, indem er Ziele vorgibt. Am erfolgreichsten wird dort gearbeitet, wo sich die Mitarbeitenden mit den vereinbarten Zielen identifizieren.

Die Frage, wie sich Schulen gemeinsam und zielgerichtet weiterentwickeln können, steht im Zentrum dieses Kapitels.

Der Gesetzgeber sieht eine gemeinsame Zielorientierung, die Überprüfung der Zielerreichung und das Festlegen verbindlicher Umsetzungsmassnahmen vor. Er will aber auch, dass den Lehrpersonen im Bereich der Unterrichtsgestaltung individuell gestaltbarer Freiraum erhalten bleibt. Es gilt hier analog zum Berührungspunkt Schulpflege – Schule, abzuwägen, was gemeinsam geregelt werden soll und wo es wichtig und sinnvoll ist, der nächst unteren Ebene Gestaltungsraum zu geben. Dies im Wissen, dass solche Freiräume für die Motivation der Mitarbeitenden und ihre Identifikation mit ihrer Aufgabe bedeutungsvoll sind.

Die der Schulpflege zugeordneten Kompetenzen im Rahmen des Schulprogramms geben ihr die Möglichkeit, die zielgerichtete Entwicklung ihrer Schulen

zu fördern und einzufordern und gleichzeitig den Schulen den nötigen Gestaltungsraum zu gewähren.

Das Schulprogramm



Das Schulprogramm konkretisiert im Rahmen des Lehrplans den Bildungs- und Erziehungsauftrag. Es enthält die pädagogischen Schwerpunkte der Schule und umschreibt Wege und Mittel, wie diese erreicht werden sowie die Kriterien, anhand welcher die Zielerreichung überprüft wird (Volksschulverordnung §42 Abs 1).

Das Schulprogramm bildet die mittelfristige strategische Planung auf Schulebene ab. Die Schulen setzen im Schulprogramm pädagogische Schwerpunkte und halten sie als Entwicklungsziele und als gemeinsame Beschlüsse fest. Es ist das zentrale Instrument für die lokale Gestaltung und

Entwicklung der Schule. Dabei werden alle wichtigen Aufgaben berücksichtigt, die auf die Schule zukommen.

Im Schulprogramm werden die Ergebnisse pädagogischer Diskussionen festgehalten, die auf den unterschiedlichen Ebenen in der Schule stattfinden. Neben den Entwicklungsvorhaben wird im Schulprogramm auch das festgeschrieben, was sich auf Grund von vorangegangenen pädagogischen Entwicklungen im schulischen Alltag bewährt hat und erhalten werden soll. Wenn eine Schule auch diesen Punkten einen Platz im Schulprogramm einräumt, bietet ihr das einen gewissen Schutz vor Überlastung durch zu viele neue Projekte. Zudem dient es der Profilbildung einer Schule.

Innerhalb des grossen Kreislaufs der Schulprogrammarbeit laufen kleinere Zyklen der jährlichen Planung und Einzelprojekte ab. Der Qualitätskreis soll auch der Planung der einzelnen Entwicklungsvorhaben gezielt hinterlegt werden.

Jahresplanung

Die Schule plant gewöhnlich in Jahreszyklen. Zugleich lassen sich wichtige im Schulprogramm verankerte pädagogische Themen nicht immer innerhalb eines Schuljahres bearbeiten. Wichtige



Entwicklungsvorhaben werden darum über mehrere Jahre bearbeitet.

Umsetzungsbeschluss

Umsetzungsbeschlüsse legen fest, wie die Ziele des Schulprogramms konkret umgesetzt werden. Die Schulkonferenz verabschiedet diese im Rahmen von Evaluationen oder aufgrund anderer Diskussionen in der Schulkonferenz. Sie können organi-



Zur Umsetzung des Schulprogramms legt die Schulkonferenz weitere konkrete Aktivitäten und Projekte in einer Jahresplanung und in einzelnen Umsetzungsbeschlüssen fest (Volksschulverordnung § 43).

satorische oder inhaltliche Bestimmungen enthalten und sind für die Lehrpersonen verbindlich. Beim Festlegen von Anzahl und Art der Umsetzungsmassnahmen ist den Lehrpersonen genügend Freiraum zur individuellen Unterrichtsgestaltung zu belassen (§ 43 Volksschulverordnung).

Darüber hinaus lohnt es sich gerade für grössere Projekte, einen **Projektplan** zu erstellen. Das hilft, sich über die genauen Ziele zu verständigen, Stolpersteine zu erkennen und zu umgehen, Doppelspurigkeiten zu vermeiden, den Projektablauf zu optimieren und damit Zeit und Energie zu sparen.

❖ **Kapitel** Projektpläne, S. 15

Wer ist an der Schulprogramm- arbeit beteiligt?

Alle im Folgenden beschriebenen Akteure der Schule leisten ihren spezifischen Beitrag zur erfolgreichen Arbeit mit dem Schulprogramm. **Das Schulprogramm ist für alle an der Schule Angestellten verbindlich.**

Die **Schulpflege** steuert und verantwortet letztlich die Entwicklung ihrer Schulen. Sie genehmigt deshalb auch die von der Schule erarbeiteten Schulprogramme und kann im Vorfeld Rahmenbedingungen festlegen (§ 42 Volksschulverordnung):

- Die Schulpflege legt die **Periode** des Schulprogramms fest. Empfohlen wird ein Vierjahresrhythmus. Dabei stellt sich die Frage, ob das Schulprogramm auf die Amtszeit der Schulbehörde und deren Legislaturziele oder auf die alle vier Jahre erfolgende Schulevaluation der Fachstelle für Schulbeurteilung abgestimmt sein soll. Im zweiten Fall können die Entwicklungshinweise der Fachstelle in die Erarbeitung des neuen Schulprogramms einfließen.
- Die Behörde legt allenfalls die **Struktur** des Schulprogramms fest und kann inhaltliche Rahmenbedingungen vorgeben, die bei der Festsetzung der Programme zu beachten sind.
- Sie stellt sicher, dass sich die Schulen entlang der Strategie der Schulpflege entwickeln und gewährt den Schulen den nötigen Handlungsspielraum.
- Sie informiert sich regelmässig über den Stand der Umsetzung und fordert am Ende der Schulprogrammperiode **Rechenschaft über die Zielerreichung** ein.
- Die Schulpflege sorgt für die **Veröffentlichung** der Schulprogramme ihrer Schulen in geeigneter Form. Dies kann beispielsweise mit einer kleinen

Broschüre, einem Faltblatt oder auf der Webseite der Schulgemeinde geschehen. Sie kann veranlassen, dass die Schulen den Eltern an einem Informationsanlass das Schulprogramm erläutern.

Die **Schulkonferenz** erarbeitet das Schulprogramm unter der Führung der Schulleitung und verabschiedet es zuhanden der Schulpflege. Für die Planung der Entwicklungsschritte ist das grosse Gremium der Schulkonferenz nicht geeignet. Deshalb arbeiten in vielen Schulen die Lehrerinnen und Lehrer auch in kleineren Einheiten zusammen. In den verschiedenen Teams entstehen neue Vorstellungen, wie sich der Unterricht oder die Schule weiterentwickeln oder wie wirksam auf aktuelle Anforderungen reagiert werden kann. Ihre Ideen und Erfahrungen bringen die Teams bei der Schulprogrammarbeit in die Schulkonferenz ein.

❖ **Kapitel** Zusammenarbeit im Team, S. 16

Die **Schulleitung** initiiert und koordiniert die Erarbeitung und Umsetzung des Programms in der Schulkonferenz. Sie sorgt dafür, dass die Schulprogrammthemen im Schulalltag präsent sind. Dies stellt sie zum Beispiel dadurch sicher, dass sie die Themen des Schulprogramms in die individuellen Zielformulierungen für die Mitarbeitergespräche einfließen lässt oder indem diese Themen bei kollegialen Hospitationen als Beobachtungsschwerpunkte vorgegeben werden.

Am Ende der Schulprogrammperiode und beim Abschluss einzelner Entwicklungsvorhaben gewährleistet die Schulleitung eine angemessene Überprüfung der Zielerreichung und die Berichterstattung an die Schulpflege.



Die einzelnen **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** orientieren sich am Schulprogramm sowohl bei der Gestaltung und Reflexion des eigenen Unterrichts als auch bei der Mitwirkung an gemeinsamen Projekten. Für sie sind das Schulprogramm und die Beschlüsse zur Umsetzung des Programms verbindlich.

Die systematisch erfassten Meinungen der **Eltern** und der **Schülerinnen und Schüler** fließen in die Überprüfung und Zielklärung mit ein. Die Volksschulverordnung sieht ausdrücklich vor, dass die Schule Rückmeldungen der Eltern auch

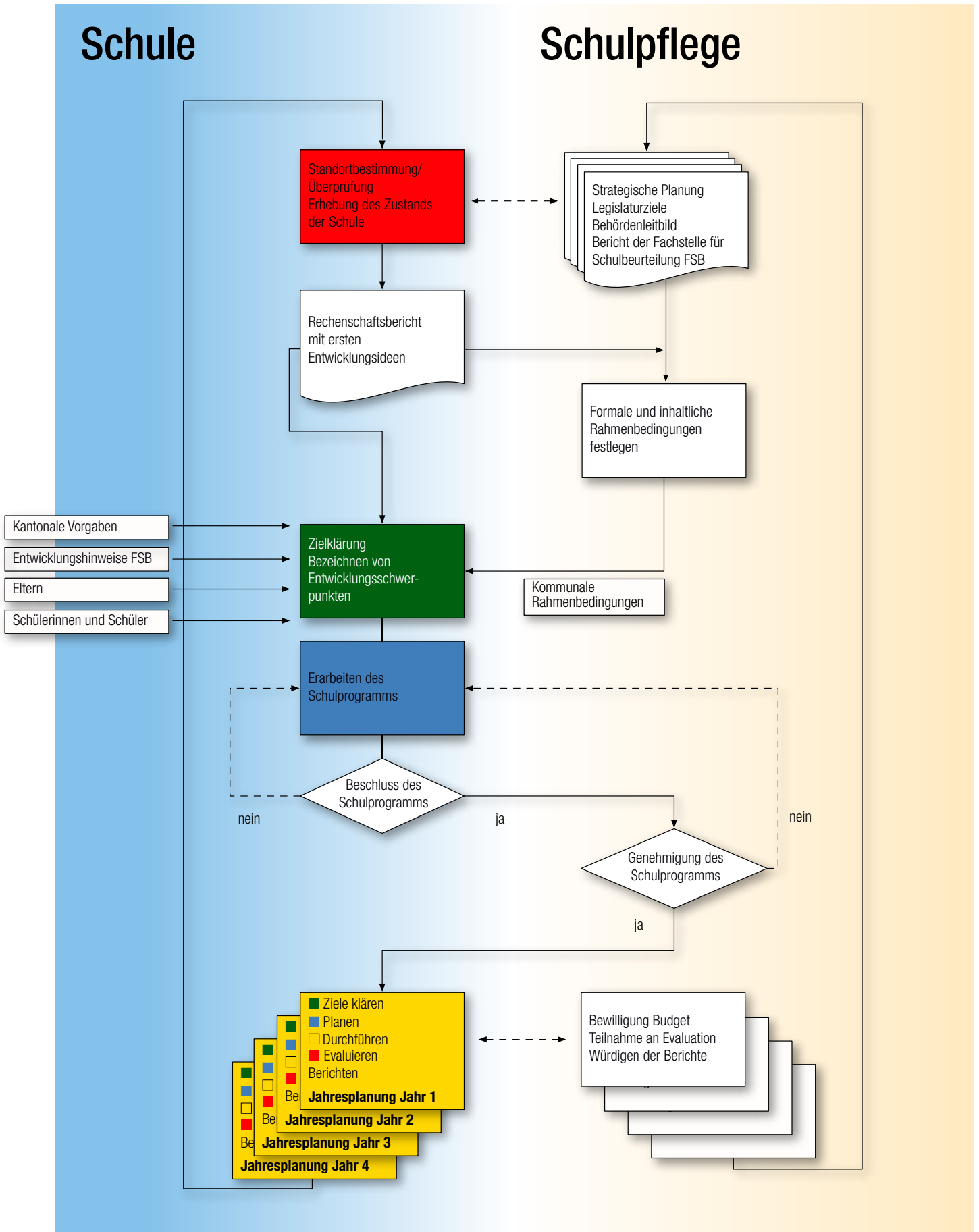
im Rahmen der allgemeinen Elternmitwirkung, beispielsweise beim Elternrat, einholen kann (§ 48 Abs 3 & § 65 Volksschulverordnung).

Zusammenspiel der Akteure

Im Schulprogramm müssen die Vorgaben der Bildungsdirektion und des Bildungsrates, die Ziele der Schulbehörde und der Schulkonferenz sowie die Anliegen der Schülerinnen und Schüler und deren Eltern unter ein Dach gebracht werden.

Auch wenn formal die Schulkonferenz das Schulprogramm beschliesst und die

Schulpflege das Programm genehmigt, ist es nützlich, die Anliegen der Schulpflege und die der Schule schon früh im Erarbeitungsprozess des Schulprogramms gemeinsam abzugleichen. So werden unnötige Missverständnisse und unrealistische Erwartungen vermieden. Die Schule profitiert davon, wenn es ihr gelingt, die Meinungen der Eltern sowie jene der Schüler und Schülerinnen früh einzubeziehen und sie ernst zu nehmen. Die Identifikation der Eltern mit der Schule und ihr Verständnis für sie kann dadurch gestärkt werden.



Zusammenspiel Schule und Schulpflege

Die Schulprogrammarbeit in vier Schritten

Die Schulprogrammarbeit erfolgt in einem sich stetig fortsetzenden Qualitätskreislauf mit den vier Teilschritten «Ziele klären», «Planen», «Umsetzen», «Überprüfen/Sichern». Die Resultate der Überprüfung fliessen in die Zielformulierung und Planung des nächsten Zyklus ein. Die Schulprogrammarbeit steht im Zentrum der schulinternen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.

Schritt 1: Standortbestimmung und Zielklärung



Zu Beginn einer neuen Schulprogrammperiode nimmt die Schule eine **Standortbestimmung** vor. Die Standortbestimmung schliesst einerseits die Überprüfung des Erfolgs der vergangenen Schulprogrammperiode sowie deren Ergebnissicherung in Form eines Rechenschaftsberichts mit ein. Andererseits enthält sie die **Zielklärung** für den nächsten Schulprogrammzyklus.

Bei der Standortbestimmung werden somit das erste und letzte Viertel des Qualitätskreises zusammengefasst. Die Teilnahme einer Vertretung der Schulpflege an der Standortbestimmung ist zu empfehlen. Die Schulpflege kann sich in diesem Rahmen ein gutes Bild über ihre Schule verschaffen.

Beim Erarbeiten und Formulieren der neuen Schulprogrammziele gilt es, die Ansprüche der Schulbeteiligten zu berücksichtigen und bereits Vorhandenes zu nutzen:

- ❖ Vorgaben des Kantons und der Schulpflege.
- ❖ Erfahrungen aus dem letzten Schulprogramm, die im Rechenschaftsbericht aufgezeigt wurden.
- ❖ bereits vorhandene Leitbilder oder Leitideen der Schule oder der Schulgemeinde.
- ❖ Entwicklungshinweise der Fachstelle für Schulbeurteilung.
- ❖ Meinungen der Eltern und die der Schülerinnen und Schüler.

Nutzen von Leitideen für die Zielformulierung

Der Erfolg der Schulprogrammarbeit steht und fällt damit, ob es der Schule gelingt, ihre Ziele auch wirklich zu gemeinsamen Orientierungspunkten werden zu lassen, die im schulischen Alltag präsent sind.

Obwohl nicht kantonal vorgeschrieben, kann die Schulpflege langfristige Ziele in einem Behördenleitbild oder zusammen mit den Schulen in einem Gemeindeleitbild festschreiben. Gemeinsam getragene leitende Ideen unterstützen die Schulen bei der Erarbeitung des Schulprogramms und geben die ungefähre Entwicklungsrichtung vor.

Orientierung am Handbuch Schulqualität

Das gemeinsame Ziel aller an der Schule beteiligten Akteure ist es, den Schülerinnen und Schülern in einer guten Schule einen optimalen Lernerfolg zu ermöglichen. Damit alle vom Gleichen sprechen, braucht es aber auch ein gemeinsames Verständnis davon, was eine gute Schule ausmacht. Das Handbuch Schulqualität des Kantons Zürich hält fest, welches die Merkmale guter Schulen sind. Das Handbuch basiert auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und wurde in einem breit angelegten Diskussionsprozess validiert. Der Schule bietet dieses Werk einen Überblick über die wichtigsten Qualitätsbereiche. Seine Systematik hilft, den Blick auch für Themen zu öffnen, die aktuell nicht im Fokus der Schule stehen. Das Handbuch dient als Orientierungshilfe bei der Formulierung von Zielen.



Orientierung am Qualitätskreis

Zielorientierte Entwicklungsarbeit verläuft als zyklischer Prozess, dem als Prinzip der Qualitätskreis mit seinen vier Schritten zu Grunde liegt: Ziele klären, Planen, Umsetzen sowie Überprüfen/Sichern.


Das Denken und Handeln im Qualitätskreis ist in allen Bereichen der Schule, für alle zielgerichteten Entwicklungen förderlich. Es kann und soll bei der Unterrichtsgestaltung, beim Projektmanagement, der Arbeit mit dem Schulprogramm aber auch bei der Personalentwicklung handlungsleitend sein.



Orientierung am Evaluationsbericht der Fachstelle für Schulbeurteilung

Die Fachstelle für Schulbeurteilung überprüft mit verschiedenen Evaluationsmethoden die Qualität der Schulen im Vierjahresrhythmus. Sie beurteilt alle Schulen anhand von Qualitätsansprüchen, die auf dem Handbuch Schulqualität basieren. Die Fachstelle gibt den besuchten Schulen im Anschluss an ihre Schulevaluationen im Evaluationsbericht Entwicklungshinweise, d.h. Rückmeldungen über Stärken und Schwächen sowie Empfehlungen für die Weiterentwicklung.

Die Schule und die Schulpflege prüfen, welche Entwicklungshinweise schwerpunktmässig bearbeitet werden sollen. Diese Themen nimmt die Schule in ihr neues Schulprogramm auf oder sie ergänzt das bestehende Schulprogramm.

 **Beiblatt** Verbindung externe und interne Evaluation

Orientierung an der SMART Regel

Sowohl auf der Schulprogrammebene, als auch später auf der Ebene der Projektplanung ist es hilfreich, sich beim Formulieren von Zielen an der SMART-Regel zu orientieren. Diese besagt, dass Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein müssen.

Schritt 2: Planen



Ebene Schulprogramm

Nach der Standortbestimmung erarbeitet die Schulkonferenz das neue Schulprogramm. Ein erster Entwurf wird mit Vorteil in einer Steuergruppe oder einem von der Schulkonferenz beauftragten Ausschuss gemeinsam mit der Schulleitung erarbeitet.

Dabei sollen eher wenige Themen, diese dafür vertieft angegangen werden. Wichtig für eine erfolgreiche Schulprogrammarbeit ist, dass die Entwicklungsschwerpunkte aufeinander abgestimmt, umsichtig geplant und auch zeitlich gut verteilt sind.

Die Schulkonferenz bereinigt und beschliesst das Programm und legt es anschliessend der Schulpflege zur Genehmigung vor. Die Schulbehörde ihrerseits prüft, ob ihre und andere Vorgaben erfüllt sind und ob sie die nötigen Mittel einsetzen kann. Anschliessend genehmigt sie das Programm oder weist es allenfalls an die Schulkonferenz zur Überarbeitung zurück. Es ist zu beachten, dass durch die Genehmigung des Programms nicht automatisch alle Ausgaben der Schul-

programmperiode bewilligt sind. Die benötigten finanziellen Mittel müssen von der Behörde im Rahmen des jährlichen Budgetprozesses gesprochen werden.

Form des Schulprogramms

Die Darstellung des Schulprogramms in einem Raster hat sich bewährt. So ist es übersichtlich und leicht lesbar. Eine einheitliche Gestaltung der Schulprogramme in grösseren Schulgemeinden erleichtert der Schulpflege, die Programme zu vergleichen und zu beurteilen.

In einem ersten Teil bildet das Schulprogramm die Entwicklungsziele ab. Es beschreibt den Ist-Zustand, den Soll-Zustand und die grobe Umsetzungsplanung zur Zielerreichung. Es zeigt auf, in welchem Zeitraum eine Entwicklungsmassnahme vorgesehen ist und anhand welcher Kriterien die Schule überprüft, ob sie die gesetzten Ziele erreicht hat. Die Schulpflege benötigt als weitere Grundlage für die Genehmigung des Schulprogramms Angaben zu den Ressourcen, die mit den geplanten Massnahmen verbunden sind.

SMART-Regel

S	spezifisch	Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
M	messbar / überprüfbar	Ziele müssen messbar, respektive überprüfbar sein (Messbarkeitskriterien).
A	akzeptiert attraktiv	Ziele müssen motivierend und lohnend, aber durchaus auch herausfordernd sein. Gemeinsame vertiefte Zieldiskussionen erhöhen die Akzeptanz.
R	realistisch	Ziele müssen unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar sein.
T	terminiert	Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe.

Schulprogrammbeispiel mit Entwicklungs- und Sicherungszielen

	Schulprogramm der Schule Muster		Schuljahre 2011 / 12 bis 2014 / 15					
	Thema	Bezug	Ist Zustand	Zielsetzung	Planung / Massnahmen	Überprüfung	Ressourcen	Zeitraum
Daran arbeiten wir Entwicklungsziele			Das haben / machen wir bereits	Das wollen wir erreichen	So gehen wir es an	Daran erkennen wir, dass das Ziel erreicht wurde	Diese Mittel benötigen wir	Dann führen wir es durch
	Lernatelier als klassenübergreifendes Stundenplangefäss	Leitsatz 4 Wir fördern das altersgemischte Lernen.	Viele informelle Kleinprojekte zwischen einzelnen Lehrpersonen.	Fördern von individuellem, klassenübergreifendem Lernen.	2 Lektionen pro Woche Wahlpflichtangebot aus den Bereichen Kunst, Sport und Sprache.	Zufriedenheitsbefragung der Schülerinnen. Alle Kinder kennen 50% der Mitschüler / innen beim Namen. Beobachtungen in der Pause.	Fr. 4000.– für Unterrichtsmaterialien	Ab Schuljahr 2011 / 12
	Festigung der institutionellen Elternmitwirkung	Volksschulgesetz, Organisationsstatut, Reglement Elternrat, Handbuch Schulqualität	Der Elternrat ist eingeführt, seine Rolle ist noch wenig gefestigt.	Der Elternrat wird als selbstverständlicher Schulpartner wahrgenommen und in wichtige Entscheidungen, die die ganze Schule betreffen, miteinbezogen.	Eine Vertretung des Elternrates nimmt mit beratender Stimme an Schulkonferenzen teil, die Themen der Elternmitwirkung beinhalten.	Anlässlich der Standortbestimmung ist eine klare Mehrheit der Eltern zufrieden bezgl. Mitgestaltungsmöglichkeiten.	Gemeinsame Weiterbildungsveranstaltung der Schulkonferenz mit Vorstand Elternrat Fr. 2000.–	Schuljahre 2012 / 13 2013 / 14
...								

In einem zweiten Teil des Schulprogramms werden Sicherungsziele festgehalten. Es beschreibt, was sich in der Praxis bewährt hat, zeigt auf, was die Schule beibehalten möchte, und trägt damit dazu bei, der Schule ein Profil zu geben.

	Thema	Bezug	Zielsetzung	Verankerung im Schulalltag	Überprüfung	Ressourcen
	Das wollen wir erhalten Sicherung	Alle Klassenlehrpersonen pflegen den Austausch mit den Eltern ihrer Schülerinnen/Schüler.	Leitsatz 7 Beschluss zur Elternarbeit vom Januar 2010.	Die Eltern sind über die schulische Entwicklung ihrer Kinder und die wichtigen Themen der Schule informiert.	Mindestens 1 gemeinsamer Info-, Elternabend 1 thematischer Klassenelternabend 1 individuelles Elterngespräch	Anlässlich der Standortbestimmung
Leseförderung		Punkt aus dem letzten Schulprogramm	Bewährtes beibehalten	Ein Bibliotheksbesuch pro Woche, klassenübergreifende gemeinsame Leserunde am Montagmorgen, ein Klassenbuch pro Quartal.	Ausleihstatistik Bibliothek: gleich viele Ausleihe Klassenscockpit 3 und 6: überdurchschnittliche Resultate im Leseverstehen.	–
...						–



Ebene Jahresplanung und Projektplan

Die Detailplanung für die Umsetzung des Schulprogramms wird in der Jahresplanung und in den einzelnen Projekten erarbeitet.

Wichtiger und in den Schulen gut verankerter Teil der Jahresplanung ist die **Terminübersicht**. Die tabellarische Darstellung des Jahresplans als Termin- und Projektübersicht hat sich bewährt. Sie vermittelt einen Überblick über die wesentlichen Aktivitäten und Schwerpunkte, die im Verlauf des Schuljahres anfallen und beinhaltet:

- Wichtige Termine, die von allen zu beachten sind (Ereignisse, Anlässe, Feste, Riten)
- Laufende Projekte mit Meilensteinen
- Wichtige Konferenzen, Sitzungen, Weiterbildungen

Eine veröffentlichte Jahresplanung dient der transparenten Information gegenüber den Eltern.

Neben der Terminübersicht enthält die Jahresplanung auch Arbeitsaufträge an pädagogische oder andere Teams. Diese beziehen sich auf geplante Aktivitäten oder auf die Arbeit an pädagogischen Schwerpunkten. Die Aufträge dokumentieren, wer mit wem, bis wann, mit welchen Ressourcen welche Ziele erreichen soll.

❖ **Beiblatt** Arbeitsvorlage Jahres- und Terminplanung

Projektpläne

In der Regel werden für die Schule wesentliche Entwicklungen im Rahmen von Projekten vorangetrieben. Größere Entwicklungsvorhaben sind nicht innert Jahresfrist umsetzbar. Projektpläne erstrecken sich deshalb oft über eine längere Zeitperiode. Die einzelnen Projekte werden in Projektaufträgen und/oder Projektplänen detailliert beschrieben. Die Projektpläne enthalten:

- Zusammensetzung der Projektgruppe, Verantwortlichkeiten
- Ausgangslage/Hintergrund
- Zielsetzungen

- Evaluation/Datenerhebung
- Mögliche Stolpersteine und Risiken
- Zusammenarbeit, Information, Reporting
- Arbeits- und Ablaufplan
- Notwendige Ressourcen
- ❖ **Beiblatt** Arbeitsvorlage Projektauftrag

Der Aufwand für einen sorgfältig erarbeiteten Projektplan zahlt sich im Verlauf der Projektarbeit um ein Vielfaches aus. Besonders sei bei der Planung auf die Datenerhebung hingewiesen. Es lohnt sich, das Vorgehen für die Überprüfung der Zielerreichung bereits bei der Projektplanung zu klären. Dies hat zwei Gründe:

1. Wenn die Evaluation erst bei Abschluss des Projekts geplant wird, bleibt nur noch die Möglichkeit, aus dem Rückblick zu erkennen, ob sich etwas verbessert hat. Zu diesem Zeitpunkt wissen aber die meisten Beteiligten gar nicht mehr, wie die Situation zu Beginn des Projektes war. Wird die Datenerhebung schon am Anfang geplant,

besteht die Möglichkeit, Daten vor und nach dem Projekt zu erheben und mit geringem Aufwand während des Prozesses Beobachtungsdaten festzuhalten.

- Die Planung der Datenerhebung zwingt die Beteiligten, sich nochmals mit der Zielformulierung auseinanderzusetzen. Nach welchen Kriterien lässt sich der Erfolg messen? Erkennt man erst am Schluss des Projekts, dass man sich zu wenig präzise damit auseinandergesetzt hat, was man eigentlich erreichen wollte, erschwert oder verunmöglicht dies die Überprüfung der Zielerreichung.

Schritt 3: Umsetzen



Die eigentliche Umsetzung des Schulprogramms erfolgt in Jahreszyklen und im Rahmen von Projekten.

Der Zweck der Schulprogrammarbeit ist eine kontinuierliche Entwicklung in die angestrebte Richtung. Die Entwicklungsschwerpunkte werden im Schulalltag verankert, wenn es gelingt, die Ziele der Schule zu Zielen aller Mitarbeitenden zu machen.

Unter Umständen benötigt das Team zur Umsetzung eines Entwicklungsschwerpunktes aus dem Schulprogramm zusätzliches Fachwissen. Das kann Einfluss auf die Weiterbildung einzelner Lehrpersonen und auf die Themen der Teamweiterbildungen haben. Kollegiale Hospitationen, in welchen Schulprogrammthemen als Beobachtungsschwerpunkte vorgegeben sind, halten die gemeinsamen Entwicklungsziele im Bewusstsein. Zusätzliches Gewicht und Beachtung erhalten die Schulentwicklungsziele, wenn sie mit den persönlichen Zielen für die jährlichen Mitarbeitergespräche abgestimmt werden.

Zusammenarbeit im Team

Die Herausforderungen, die von aussen an die Schulen herangetragen werden (z. B. Arbeitswelt, unterschiedlichste Erwartungen der Eltern) und die Anforderungen von innen (z. B. Integration von Kindern mit besonderen Bedürfnissen, erweiterte Lernformen, Gewaltprävention) erfordern Zusammenarbeit. Die professionelle Zusammenarbeit ist ein Teil des Berufsauftrages von Lehrpersonen (Lehrpersonalgesetz § 18 Abs 3).

Wenn Lehrpersonen die Erfahrung machen, dass eine verstärkte Zusammenarbeit für den eigenen Unterricht nützlich ist und auch Entlastung sowie gemeinsamer Erfolg spürbar werden, hat das einen positiven Einfluss auf Teamentwicklung und Schulklima.

Dabei ist es wichtig, dass alle an der Entwicklung beteiligt werden und sich einbringen können, aber auch, dass die Arbeit in den Teams effizient und verbindlich geregelt ist. Entweder legt die Schulpflege die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit fest oder die Schulkonferenz beschliesst, wie und auch wie oft und in welchen Teams zusammengearbeitet werden soll. Bei einer Verpflichtung zur Zusammenarbeit ist der Beschäftigungsgrad der einzelnen Mitarbeitenden angemessen zu berücksichtigen. Bei Neuanstellungen sind der erwartete Beitrag zur Teamarbeit und die Teilnahme an Teamsitzungen und Anlässen explizit zu regeln. Das schafft Klarheit und verhindert spätere Unstimmigkeiten.

Zusammenarbeitsformen

Nicht jede Zusammenarbeitsform ist für alle anstehenden Aufgaben und Arbeiten an einer Schule geeignet. Es muss sorgfältig abgewogen werden, wo eine kleine Gruppe einen Entwurf ausarbeitet, der vom Plenum diskutiert werden kann, wo der

Einbezug des ganzen Kollegiums für einen gemeinsamen Meinungsfindungsprozess wichtig ist oder in welchen Situationen Einzelarbeit zu den besten Resultaten führt.



Neben der Schulkonferenz, die primär den Auftrag hat, die pädagogische Entwicklung voranzutreiben, dienen Team- oder Lehrpersonenkonferenzen zur Klärung von schulorganisatorischen Themen und dem Informationsaustausch.

Weitere geläufige Zusammenarbeitsformen sind Projektteams, Arbeitsgruppen, Jahrgangs- und Fachteams und Hospitationsgruppen.

In vielen Schulen wird in pädagogischen Teams zusammengearbeitet: Jede Lehrperson und alle Fachlehrpersonen sind Teil eines pädagogischen Teams. Die Mitglieder eines Teams sollen nach Möglichkeit mit den selben Schülerinnen und Schülern arbeiten. Fragen zur Unterrichtsgestaltung und zu einzelnen Schülerinnen und Schülern stehen im Zentrum der Zusammenarbeit.



❖ **Beiblatt** Arbeit mit pädagogischen Teams

Gefäss \ Fragestellung	Schul-konferenz	Team-konferenz	Projekt-gruppe	Päd. Team	Team-teaching & Unterrichts-team	Hospitation	Einzelarbeit
Organisation Schulalltag, Information		■			■		
Schul-programm-themen	■		■	■		■	
Vorbereitung Unterricht Klasse					■		■
Einzelnes Kind				■	■		■

Obige Tabelle kann als Grundlage für die Diskussion, welche Aufgabe in welcher Zusammenarbeitsform bearbeitet werden soll, dienen. Sie ist lediglich beispielartig ausgefüllt. ■ → besonders geeignet.

Unterrichtsteams (z. B. Klassenlehrerin und schulischer Heilpädagoge) bereiten gemeinsam den Unterricht vor, unterrichten teilweise gemeinsam und tauschen sich über einzelne Schülerinnen und Schüler aus.

Schritt 4: Überprüfen/Sichern



Die Volksschulverordnung siedelt die Überprüfung und Sicherung der Zielerreichung einerseits auf der Ebene des Schulprogramms und andererseits auf jener der Jahres-, respektive Umsetzungsplanung an (§48 VSV).

Anstelle von Überprüfung, wie es im Gesetz formuliert ist, wird im Schulfeld oft von «Evaluation» gesprochen. Evaluation heisst wörtlich übersetzt «Bewertung». Das Überprüfen und Bewerten ist eine Kernkompetenz der Schule. Der Lernerfolg der Schüler und Schülerinnen wird fast täglich überprüft und bewertet. Seit

einigen Jahren wird in den Mitarbeitergesprächen und -beurteilungen auch die Zielerreichung der Lehrpersonen überprüft. Die Fachstelle für Schulbeurteilung hat bis im Sommer 2011 alle Schulen mindestens einmal besucht. Dennoch ist die Evaluation der eigenen Entwicklungsvorhaben für viele Schulen noch immer ein neues Gebiet, in welchem sie sich wenig heimisch fühlen.

Es gibt zwei Arten, an eine Evaluation heranzugehen:

Man möchte ganz allgemein wissen, wo die Schule steht oder man möchte in einem spezifischen Entwicklungsbereich überprüfen, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden.

→ Die erste Art finden wir im Bereich der **Standortbestimmung**. Hier wird «der Zustand der Schule erhoben». Dabei vergleichen und bewerten die Schulkonferenzmitglieder das in der Standortbestimmung ermittelte Selbstbild mit ihrem

persönlichen Idealbild der Schule. Sie orientieren sich an den vorgegebenen Qualitätsansprüchen des Handbuchs für Schulqualität. Umfassende Standortbestimmungen mit vielen Beteiligten bringen wichtige Erkenntnisse. Es reicht aber meist vollauf, diese einmal pro Schulprogrammperiode durchzuführen.

→ Weit öfter evaluiert die Schule mit sogenannten **Fokusevaluationen**, ob sie konkrete, selber formulierte Entwicklungsziele erreicht hat. Sie evaluiert nur jene Bereiche, die im Zentrum des Interesses der Schule stehen – die wichtigsten Themen des Schulprogramms. Durch die Wahl einfacher, ressourcenorientierter Methoden, wie das gezielte Beobachten, mündliche Befragungen oder Bewertungskonferenzen, kann der Aufwand der Beteiligten tief gehalten werden.

→  **Beiblatt** Methodenrepertoire

Interne und externe Evaluation

Die Abgrenzung zwischen interner und externer Evaluation ist im Schulfeld verbreitet. Sie wird aber den tatsächlichen Gegebenheiten in den Schulen nur beschränkt gerecht. So kann eine interne Evaluation auch mit Hilfe von externen Fachleuten durchgeführt werden. Bei einer externen Evaluation ist man häufig auf die Unterstützung von Akteuren mit Innensicht (Schulleitung, Lehrpersonen) angewiesen. Sinn und Zweck beider Evaluationsformen ist die kritische Würdigung der eigenen Arbeit. Dabei kann man sowohl eigenständig erhobene Daten als auch den Bericht der Fachstelle für Schulbeurteilung als Ausgangspunkt verwenden. Entscheidend dafür, dass einer Evaluation offen und gelassen begegnet werden kann, ist die Frage, wer Zugang zu den erhobenen Daten erhält und wie mit diesen Daten umgegangen wird. Offenheit und Gelassenheit können sich dann am ehesten entwickeln, wenn eine konstruktive Fehlerkultur herrscht und die Mitarbeitenden Vertrauen in ihre Vorgesetzten bezüglich dem Schutz ihrer Persönlichkeitsrechte haben.

❖ **Handreichung** Informations- und Datenschutzgesetz (IDG)

Bei **internen Evaluationen** wie der Standortbestimmung oder einer Fokusevaluation besteht die Schwierigkeit häufig darin, dass die Durchführung einen grossen Aufwand verursacht, ohne die gewünschten Resultate zu liefern. Dies hängt in vielen Fällen mit einer nicht sorgfältig geplanten und durchgeführten Prozessgestaltung zusammen. Gute Planung ermöglicht es, die tatsächlich benötigten Ressourcen von Beginn weg zu überblicken oder allenfalls anzupassen und effizient einzusetzen.

Eine Checkliste, welche die einzelnen Prozessschritte für eine interne Evaluation genauer ausführt, findet sich als Beiblatt.

❖ **Beiblatt** Verfahrensschritte für eine interne Evaluation

❖ **Beiblatt** Verfahrensvorschlag für die Selbstbeurteilung im Schulteam

Bei der **Externen Evaluation** fordert die Fachstelle für Schulbeurteilung von den Schulen ein Portfolio ein. Das Organisationsstatut und das Schulprogramm samt Jahres- und Projektplänen sind wesentliche Bestandteile davon. Verfügt die Schule über eine sorgfältig dokumentierte Planung, so ist für ein gutes Portfolio schon viel gewonnen.

Ausserdem kann die Schule das Portfolio zum Beispiel für die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden verwenden. Auch die von der Fachstelle für Schulbeurteilung im Portfolio eingeforderte Selbstbeurteilung kann intern genutzt werden. Zum Beispiel als Grundlage für die Standortbestimmung am Ende der Schulprogrammperiode, sofern der Schulprogrammzyklus auf den Evaluationszyklus abgestimmt ist. Das Feedback der Eltern und Schülerinnen und Schüler, das durch die Fachstelle erhoben wird, kann ebenfalls für die neue Schulprogrammperiode genutzt werden.

❖ **Beiblatt** Verbindung externe und interne Evaluation

❖ **Informationsbroschüre** der Fachstelle für Schulbeurteilung: Externe Evaluation

Elektronische Evaluationshilfen

In den Schulen finden neben anderen Evaluationsmethoden auch elektronische Fragebogen-Tools Verwendung. Sofern man sich in einer Schule bzw. Gemeinde überlegt, ein solches zu verwenden, sind folgende Informationen und Überlegungen hilfreich.

Das Angebot der elektronischen Evaluationshilfen kann grob in drei Formen unterteilt werden:

1. Instrumente, die mit selber formulierten Fragen bestückt werden.
2. Instrumente mit vorgefertigten Fragen, die zum Teil Vergleichswerte zu ande-

ren Schulen bieten und bestenfalls validierte Fragen enthalten.

3. Mischformen: Instrumente, in welchen vorgefertigte Fragen mit eigenen Fragen ergänzt werden können.

Bevor man Fragebogen einsetzt, sollte man sich folgender Punkte bewusst sein: Das Entwickeln eines Fragebogens, das Formulieren guter Fragen und die Auswertung der Resultate sind sehr anspruchsvoll und mit grossem Aufwand verbunden. Selbst bei präzise formulierten Fragen kann es vorkommen, dass man nicht genau das misst, was man zu messen glaubt.

Darum werden von mehreren Anbietern vorgefertigte und erprobte und auf das Schulfeld zugeschnittene Fragebogen angeboten. Diese haben allerdings den Nachteil, dass sie nur beschränkt Antworten auf spezifische Fragestellungen der Schule zulassen.

Vor dem Einsatz von Fragebogen sollte gut geprüft werden, ob andere, weniger aufwändige Erhebungsmethoden, wie zum Beispiel systematische Beobachtungen, auch zum Ziel führen. Zudem wirkt der wiederholte Einsatz von Fragebogen in Papierform oder elektronisch bald einmal ermüdend auf alle Beteiligten.

❖ **Beiblatt** Elektronische Evaluationshilfen

Evaluation des Schulprogramms, Rechenschaftsbericht

Am Schluss der Schulprogrammperiode erfolgt die Überprüfung des Programms anlässlich der Standortbestimmung

❖ **Kapitel** Standortbestimmung und Zielklärung, S. 12

Wichtiger Bestandteil der Standortbestimmung ist der Rechenschaftsbericht. Dieser wird von der Schulleitung oder anderen von der Schulkonferenz beauftragten Personen verfasst. Der Bericht enthält die Ergebnisse der Überprüfung und wird der Schulpflege vorgelegt. Er zeigt auf, was die Schule in

der Schulprogrammperiode geleistet hat und welche Konsequenzen sie aus ihren Aktivitäten und Beschlüssen zieht. Der Rechenschaftsbericht ist wichtige Ausgangslage für die Zielklärung sowohl seitens der Behörde wie auch seitens der Schule. Die Schulpflege würdigt den Bericht und gibt der Schule Rückmeldungen.

☛ **Beiblatt** Arbeitsvorlage Rechenschaftsbericht

Evaluation der Jahresplanung und der Projekte

Gegen Ende eines Schuljahrs überprüft die Schulkonferenz, ob sie die Ziele der letzten Jahresplanung und der Einzelpro-

jekte erreicht hat. Diese Evaluation erfolgt zeitlich so, dass die Resultate rechtzeitig in die Jahresplanung des Folgejahres einfließen und die Ergebnisse gesichert werden. Es ist empfehlenswert, dass eine Vertretung der Schulpflege an dieser Evaluationsveranstaltung teilnimmt. Zu keinem anderen Zeitpunkt kann sich die Schulbehörde ein so gutes Bild über die erfolgten und geplanten Aktivitäten der Schule machen. Zudem ist dieser Tag ebenso wie die Standortbestimmung geeignet, die Ausrichtung von Schulpflege und Schule abzugleichen. Natürlich ist auch dem Bedürfnis der Schulkonferenz Rechnung zu tragen, wenn sie einzelne

Themen ohne Schulpflege besprechen möchte.

Die Schulpflege lässt sich in schriftlicher oder mündlicher Form über die Zielerreichung informieren und gibt dazu eine Rückmeldung.

Sollte sich bei der Überprüfung der Jahresplanung herausstellen, dass eine Anpassung des laufenden Schulprogramms nötig ist, kann dies zu diesem Zeitpunkt erfolgen. Das revidierte Schulprogramm muss wiederum von der Schulpflege genehmigt werden.

☛ **Beiblatt** Methodenrepertoire



Beiblätter zu dieser Handreichung

	Beschreibung	Seite
Arbeitsvorlagen	Funktionendiagramm	6
	Jahres- und Terminplanung	15
	Organisationsstatut	6
	Projektauftrag	15
	Rechenschaftsbericht	19
	Schulprogramm	14
Beispiele	Aufgabenbeschreibung Mitglied der Schulbehörde	7
	Aufgabenbeschreibung Schulpräsidium	7
	Kommunikationskonzept	7
	Mustergemeindeordnung	6
	Organigramm	6
	Prozessbeschreibungen – Ablauf einer Stellenbesetzung	7
	Prozessbeschreibungen als Flussdiagramm	7
	Prozessbeschreibungen – Stellenplanung	7
	Reglement Elternmitwirkung	5
Stellenbeschreibung Schulleitung	7	
Materialien zur Evaluation	Evaluation – Elektronische Evaluationshilfen	18
	Evaluation – Methodenrepertoire	17/19
	Evaluation – Verbindung externe und interne Evaluation	13/18
	Evaluation – Verfahrensschritte für eine interne Evaluation	18
	Evaluation – Verfahrensvorschlag für die Selbstbeurteilung im Schulteam	18
Vertiefende Informationen	Arbeit mit pädagogischen Teams	16
	Informationsbroschüre der Fachstelle für Schulbeurteilung: Externe Evaluation	18
	Informations- und Datenschutzgesetz	18

