



Die Rolle der Schulkommissionen

an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug

Herausgeber

Direktion für Bildung und Kultur
Amt für gemeindliche Schulen
Baarerstrasse 37, 6304 Zug

**Kantonale Projektgruppe
«Gute Schulen – QM an den gemeindlichen Schulen
des Kantons Zug»**

Amt für gemeindliche Schulen:
Werner Bachmann, Evelyne Kaiser

Schulpräsidien:
Regula Hürlimann, Hünenberg; Andreas Meier, Oberägeri

Rektorenkonferenz:
Urban Bossard, Baar; Marco Egli, Unterägeri;
Jürg Kraft, Zug; Walter Leupi, Steinhausen

Vereinigung Schulleiterinnen und Schulleiter,
Kanton Zug (VSLZG):
Barbara Stäheli, Präsidentin

Lehrerinnen- und Lehrerverein (LVZ):
Thomas Pfiffner, Präsident
René Villommet, Geschäftsleitungsmitglied LCH

PHZ Zug:
André Abächerli

Projektleitung

Gerold Brägger, schulentwicklung.ch, Winterthur

Redaktion

Gerold Brägger, schulentwicklung.ch, Winterthur
Werner Bachmann, Leiter Amt für gemeindliche Schulen
mit inhaltlichen Beiträgen von Jürg Kraft, Rektor Stadt-
schulen Zug

Gestaltung

Zeno Cerletti

Quellen

Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an
den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug», Direktion für
Bildung und Kultur, Kanton Zug 2007

Die Rolle der Schulpflege. Geleitete Schule. Departement
Bildung, Kultur und Sport. Kanton Aargau, 2005

Handbuch für Zürcher Schulbehörden und Schulleitungen.
Bildungsdirektion Kanton Zürich, Volksschulamts.
Verlag Pestalozzianum. Von R. Eckhardt-Steffen, G. Keller,
F. Züllig. Zürich, 3. aktualisierte Auflage 2010

Inhalt

Einleitung	02
1. Grundlagen	
1.1 Strategische Führung, Controlling und Leistungsvereinbarungen – Elemente 9 und 10 des Rahmenkonzepts «Gute Schulen»	03
1.2 Gesetzliche und rechtliche Grundlagen	04
1.3 Strategische und operative Führung in der Gemeinde	07
2. Das Zusammenwirken von strategischer und operativer Führung	
2.1 Das Führungsverständnis in einer geleiteten Schule	08
2.2 Was bedeutet strategische Führung, was operative Führung?	09
2.3 Die strategische Führung	10
2.4 Strategische Ziele entwickeln	11
2.5 Die Zielerreichung überprüfen	13
2.6 Zusammenarbeit von Milizbehörden und Fachpersonen	14
2.7 Erfolgsfaktoren der strategischen Führung	14
3. Kompetenzen und Aufgaben der Schulkommission	
3.1 Die zentrale Rolle der Schulpräsidentin, des Schulpräsidenten	15
3.2 Die Rolle der Rektorin, des Rektors als geschäftsführende Instanz	16
3.3 Die Vertretung der Lehrerschaft in der Schulkommission	17
3.4 Aufgaben der Schulkommission bei Aufbau und Betrieb des schulinternen Qualitätsmanagements	18
3.5 Aufgaben der Schulkommission bei Leistungsvereinbarungen und Controlling	20
3.6 Aufgaben der Schulkommission bei einer externen Schulevaluation	23
Anhang	
I Anforderungsprofil für Mitglieder von Schulkommissionen	25
II Führungsgrundsätze	26
III Wie gut ist das Qualitätsmanagement der Schule? Fragen für Schulkommissionen	28
IV Welche kantonalen Mindeststandards zum Qualitätsmanagement liegen in der Verantwortung der Schulleitung und der Lehrpersonen?	32
V Schulbesuch der Schulkommission: Wie kommt die Schulkommission zu ihrem strategischen Steuerungswissen?	34

Einleitung

Das Schulgesetz bestimmt, dass der Gemeinderat als oberste Schulbehörde der Gemeinde die strategische Steuerung und Aufsicht der Schule wahrnimmt (§ 60 Abs. 1). Die Schulkommission ist eine beratende Kommission des Gemeinderates im Sinne von § 97 des Gemeindegesetzes (BGS 171.1). Sie ist somit Teil der strategischen Führung der gemeindlichen Schule.

Ziel der vorliegenden Broschüre ist es, die Mitglieder der Schulkommissionen in ihren Aufgaben bei der Führung der Schule zu unterstützen. Die Broschüre setzt sich aus vier Teilen zusammen: Im ersten Teil werden die rechtlichen Grundlagen vermittelt. Im zweiten Teil wird gezeigt, wie das Zusammenwirken von strategischer und operativer Führung erfolgreich gestaltet werden kann. Der dritte Teil beschreibt die Aufgaben und Kompetenzen der Schulkommissionen. Im vierten Teil stehen Beispiele und Instrumente zur Verfügung, die ein gewinnbringendes Zusammenspiel von Milizbehörden und Schulleitung erleichtern.

Für ein gemeinsames Engagement für gute Schulen im Kanton Zug.

Amt für gemeindliche Schulen
[Werner Bachmann](#)
Amtsleiter

1. Grundlagen

1.1 Strategische Führung, Controlling und Leistungsvereinbarungen – Elemente 9 und 10 des Rahmenkonzepts «Gute Schulen»

Das Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug» hält fest:

Die Gemeinde organisiert die Schule. Diese definiert im Rahmen der kantonalen Vorgaben das lokale Schulangebot, stellt die Infrastruktur und die Betriebsmittel bereit und das Personal an. Die Gemeinde trifft im Sinne der strategischen Führung mit den Schulen Leistungsvereinbarungen für ein besonderes gemeindliches Profil der Schule.

Die Behörden der Gemeinde (Gemeinderat, Schulkommission) sind verantwortlich für die strategisch-politische Führung der Schulen und für die Aufsicht über die Schulen. Sie definieren den kommunalen Rahmen, innerhalb dessen die Schulen im Dienste der Förderung der Schülerinnen und Schüler arbeiten können. Es ist von entscheidender Bedeutung für die Qualität der strategischen Führung, dass sie längerfristig ausgerichtet und auf die zentralen kantonalen Zielsetzungen des Qualitätsmanagements (QM) fokussiert wird. Die Gestaltungsspielräume der Schulen sollen ausgebaut und nicht durch zu engmaschige Vorgaben eingeschränkt werden. Die operative Führung durch die Schulleitung soll gestärkt werden. Mit dem Ausbau der Selbstständigkeit der Schulen nimmt aber auch ihre Verpflichtung zu, Verantwortung für die Leistungen und Ergebnisse zu übernehmen und Rechenschaft darüber abzulegen.

Der Gemeinderat genehmigt die Leitungsstruktur und die damit verbundene gemeindliche Kompetenzordnung mit klarer Aufgabenteilung zwischen der Schulkommission (strategische Aufgaben) und der Schulleitung (operative Aufgaben).

Damit verbunden sind die Klärung der Kompetenzen und Aufgaben, die Auseinandersetzung der Beteiligten mit der eigenen Rolle. In der Regel erfolgt dies mit der Erarbeitung eines Funktionendiagramms und der damit notwendigen Klärung des Führungsverständnisses (vgl. 2.1). Es ist wichtig, die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Funktionen so weit wie möglich zu klären.

1.2 Gesetzliche und rechtliche Grundlagen

Schulgesetz

vom 27. September 1990 (BGS 412.11)

§ 60

Gemeinderat

¹ Der Gemeinderat nimmt als oberste Schulbehörde der Gemeinde die Steuerung und Aufsicht der Schule wahr (strategische Führung). In diesem Sinn hat er insbesondere folgende Aufgaben:

- a) er genehmigt die Schul- und Leitungsstruktur;
- b) er trifft eine Leistungsvereinbarung mit der Schulleitung und überprüft deren Erfüllung;
- c) er wählt den Rektor und bestimmt die Zuständigkeit der Anstellung von Prorektoren, Schulhausleitern sowie von Lehrern.

² Er erstattet dem Bildungsrat jährlich Bericht über die Zielerreichung und Qualitätsentwicklung der Schule.

§ 61

Schulkommission

¹ Die Schulkommission erlässt ein Qualitätsentwicklungskonzept gemäss den Rahmenbedingungen des Bildungsrates, legt Schwerpunkte fest und überprüft deren Umsetzung.

² Sie informiert sich über den Schulbetrieb, die Schulkultur und den Entwicklungsstand der Schule.

³ Sie

- a) erfüllt die ihr vom Gemeinderat übertragenen Aufgaben;
- b) erlässt eine Schul-, Disziplinar- und Absenzenordnung;
- c) legt die Zeitgefässe für die Gestaltung und Weiterentwicklung der Schule sowie die schulinterne Weiterbildung fest;
- d) regelt die Unterrichtszeiten;
- e) stellt Antrag betreffend Anstellung des Rektors und des Schularztes.

⁴ Erziehungsberechtigte mit schulpflichtigen Kindern sind in der Schulkommission angemessen vertreten. Zudem gehören ihr der Rektor mit Antragsrecht und ein Vertreter der Lehrerschaft mit beratender Stimme an.

§ 62

Schulpräsidium

¹ Der Schulpräsident überwacht den Vollzug der Gesetze, der Beschlüsse der kantonalen Schulbehörden und des Gemeinderates.

² Er gehört dem Gemeinderat an und ist in dessen Vertretung Verbindungsorgan zwischen den gemeindlichen und kantonalen Schulbehörden. Er ist Vorgesetzter des Rektors.

³ Er leitet die Sitzungen der Schulkommission. In dringenden Fällen handelt er für die Schulkommission und orientiert sie anschliessend über die getroffenen Massnahmen.

⁴ Die Direktion für Bildung und Kultur arbeitet mit der Konferenz der gemeindlichen Schulpräsidenten zusammen.

§ 63

Schulleitung

¹ Jede Gemeinde hat eine Schulleitung, die für die personelle, pädagogische, organisatorische sowie administrative Führung der Schule (operative Führung) zuständig ist.

² Sie setzt sich aus dem Rektor und den Schulhausleitern zusammen. Zur Unterstützung des Rektors können Prorektoren eingesetzt werden.

³ Die Schulleitung hat insbesondere folgende Aufgaben:

- a) sie stellt die Informationen inner- und ausserhalb der Schule sicher;
- b) sie arbeitet mit Elternorganisationen zusammen;
- c) sie wirkt bei den Zielsetzungen und Inhalten für die Lehrerweiterbildungsangebote mit.

⁴ Der Rektor steht der Schulleitung vor. Er ist für die operative Führung verantwortlich und hat insbesondere folgende Aufgaben: Er

- a) ist für die Erfüllung der vom Gemeinderat übertragenen Aufgaben, die Umsetzung des Qualitätsentwicklungskonzeptes, die Durchführung der internen Evaluation der Schule und die Festlegung von Qualitätsmassnahmen verantwortlich;
- b) berät den Schulpräsidenten und die Schulkommission;
- c) entscheidet über die Promovierung auf der Primarstufe, die Niveauwechsel sowie den Wechsel der Schulart auf der Sekundarstufe I;
- d) stellt Antrag auf Ernennung von Schulhausleitern;
- e) beurteilt die Schulhausleiter;
- f) bewilligt Gesuche für die Intensivweiterbildung.

⁵ Der Schulhausleiter steht einer Schuleinheit vor. Er ist in seinem Zuständigkeitsbereich für die Beurteilung und Weiterentwicklung der Unterrichts- und Schulqualität verantwortlich. Er beurteilt die Auftragserfüllung der ihm zugeteilten Lehrer.

⁶ Das Amt für gemeindliche Schulen arbeitet mit der Konferenz der Rektoren der gemeindlichen Schulen zusammen.

Rahmenkonzept «Gute Schulen»

vom 19. Juni 2008

Ausgehend von den im Schulgesetz definierten Kompetenzen und Aufgaben hat das vom Bildungsrat beschlossene Rahmenkonzept «Gute Schulen» folgende Mindeststandards formuliert:¹

Kantonale Mindeststandards, die sich direkt oder indirekt auf Aufgaben der strategischen Führung durch den Gemeinderat und die Schulkommission (als beratende Kommission des Gemeinderats) beziehen:

Q-Steuerung und interne Evaluation

- 8.1 Jahresauswertungen (mit Zielüberprüfung): Jede Schule evaluiert jährlich, inwieweit sie ihre Jahresziele erreicht hat und was förderlich und hinderlich dabei war.
- 8.3 Bei der Bestimmung der Themen der internen Evaluation orientieren sich die Schulen an den eigenen Schulzielen, den Zielen aus der Leistungsvereinbarung mit der Gemeinde und den kantonalen Qualitätsschwerpunkten.
- 8.4 Die Schule erhebt periodisch die Rückmeldung der Eltern mit anonymisierten Befragungen.
- 8.5 Nach der Evaluation definiert die Schule Folgemaßnahmen und setzt sie um.
- 8.6 Berichterstattung: Die Schule informiert im Rahmen ihrer Jahresberichterstattung über die wichtigsten Ergebnisse und Folgemaßnahmen aus der Evaluation.

Strategische Führung und Controlling

- 9.1 Der Gemeinderat legt eine gemeindliche Kompetenzordnung mit klarer Aufgabenteilung zwischen Gemeinderat, Schulkommission (strategische Aufgaben) und Schulleitungen (operative Aufgaben) fest.
- 9.2 Die Schulkommission genehmigt das von der Schulleitung erarbeitete QM-Konzept.
- 9.3 Die Schulkommission prüft die Güte des Qualitätsmanagements der Schule anhand des kantonalen Rahmenkonzepts.

Leistungsvereinbarungen

- 10.1 Der Gemeinderat und die Schulleitung treffen regelmässig (mindestens alle zwei bis vier Jahre) Leistungsvereinbarungen.
- 10.2 Die Schulkommission überprüft die Zielerreichung aus der Leistungsvereinbarung auf der Grundlage der jährlichen Berichterstattung der Schulleitung.

Externe Schulevaluation

- 12.1 Die Schulen werden in der Regel im Abstand von drei bis fünf Jahren evaluiert. Die Schulbehörde bzw. die Schulleitung kann einen kürzeren Rhythmus beantragen.

1.3 Strategische und operative Führung in der Gemeinde

Die Behörden² (Gemeinderat, Schulpräsidentin oder Schulpräsident und Schulkommission) bilden die strategische Führungsebene. Sie setzen den Rahmen für die langfristige Ausrichtung der Schule. Es geht hier primär um das «WOZU» und das «WOHIN». Strategische Aufgaben geben der Organisation Profil und Orientierung. Die strategische Führung schafft unter Berücksichtigung der kantonalen Vorgaben Rahmenbedingungen für die Qualitätsentwicklung innerhalb der gemeindlichen Schulen.

Folgende zentrale Aufgaben der strategischen Führungsgremien begünstigen eine der heutigen Zeit angepasste Führungsstruktur:

Gemeinderat

Der Gemeinderat als oberste gemeindliche Schulbehörde nimmt die Steuerung und Aufsicht der Schule wahr. Er genehmigt die Schul- und Leitungsstruktur und sorgt dafür, dass die Qualitätsentwicklung seiner Schule laufend sichergestellt wird. Ferner trifft er eine Leistungsvereinbarung mit der Schulleitung und überprüft deren Zielerreichung im Sinne eines Controlling. Der Gemeinderat wählt die Rektorin, den Rektor und regelt die Anstellung von Prorektorinnen bzw. Prorektoren, Schulhausleiterinnen bzw. Schulhausleitern und Lehrpersonen. In der Kompetenzordnung der Gemeinde können diese Wahlkompetenzen an die Schulkommission, an das Schulpräsidium oder an das Rektorat delegiert werden.

Schulkommission

Die Schulkommission ist Teil der strategischen Führung der gemeindlichen Schule. Als bürgernahe Fachkommission entlastet sie die Exekutive. Damit sie in ihrer Arbeit die Optik der Eltern und Schulkinder berücksichtigen kann, sind die Eltern schulpflichtiger Kinder angemessen³ vertreten. Sie ist eine beratende Kommission des Gemeinderates im Sinne von § 97 des Gemeindegesetzes (BGS 171.1). Die Mitglieder der Schulkommission informieren sich über den Schulbetrieb, die Schulkultur und den Entwicklungsstand ihrer Schule. Wie sie dies tun, ist gesetzlich nicht vorgeschrieben. Sie richten ihr Augenmerk auf die Führung und Entwicklung der Schule als Ganzes sowie auf die Umsetzung von Projekten und nicht auf die einzelnen Lehrpersonen und deren Unterricht.

Schulpräsidium

Die Schulpräsidentin, der Schulpräsident als Vertretung des Gemeinderates ist Verbindungsorgan zwischen kantonalen und gemeindlichen Schulbehörden und überwacht die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und Beschlüsse der kantonalen Schulbehörden sowie des Gemeinderats. Sie bzw. er vertritt die Schulgeschäfte im Gemeinderat und nach aussen, leitet die Sitzungen der Schulkommission und ist Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter der Rektorin, des Rektors.

Schulleitung (Rektorat und Schulhausleitung)

Die operative Führung befasst sich mit dem Tagesgeschäft, mit dem «WAS» und «WIE». In der operativen Führung werden die strategischen Ziele umgesetzt und in den Schulalltag integriert. Die Rektorin, der Rektor trägt die Gesamtverantwortung für die operative Führung der Schule. Sie bzw. er führt die Schulleitung. Der Schulleitung können je nach Grösse der Gemeinde neben der Rektorin bzw. dem Rektor auch Prorektorinnen bzw. Prorektoren sowie Schulhausleiterinnen bzw. Schulhausleiter angehören.

2. Das Zusammenwirken von strategisch-politischer und operativer Führung

2.1 Das Führungsverständnis in einer geleiteten Schule

Führung in der geleiteten Schule soll dazu dienen, die Lernprozesse aller Beteiligten und der Schule als Organisation zu unterstützen und einzufordern.⁴ Da in der Schule auf verschiedenen Ebenen geführt wird und verschiedene Funktionen betroffen sind, reicht es nicht aus, nur für die Schulleitung zu definieren, nach welchen Führungsgrundsätzen sie handeln soll. Das Führungsverständnis muss für alle gelten, die in der Schule Führungsfunktionen innehaben:

- für den Gemeinderat als oberste gemeindliche Schulbehörde, der die Steuerung und Aufsicht der Schule wahrnimmt und mit der Schulleitung eine Leistungsvereinbarung trifft
- für die Schulkommission, die als beratende Kommission den Gemeinderat bei der Steuerung und Aufsicht der gemeindlichen Schule unterstützt
- für die Schulpräsidentin, den Schulpräsidenten, welche bzw. welcher der Schulkommission vorsteht und die Rektorin, den Rektor führt
- für die Rektorin, den Rektor, die bzw. der die Schulhausleiterinnen, die Schulhausleiter führt
- für die Schulhausleiterinnen, die Schulhausleiter, welche Lehrpersonen führen
- für die Lehrpersonen, welche Schülerinnen und Schüler führen.

Eine angemessene Führungskultur ist einer der wichtigsten Grundpfeiler für eine gute Schulkultur. Vorstellungen von guter Führung zu klären und in gemeinsam getragenen Führungsgrundsätzen zu bündeln, ist ein guter Weg, um Führung im Alltag an einer Richtschnur zu orientieren. Schulkommission und Schulleitung haben es in der Hand, die Führung so zu gestalten, dass sie von den Lehrpersonen als nützlich und hilfreich erlebt werden kann.

Arbeitsinstrument

Sie finden Beispiele von Führungsgrundsätzen im Anhang II.

In der geleiteten Schule wird erwartet, dass das eigene Führungsverhalten regelmässig reflektiert wird und dazu Feedbacks eingeholt werden.

Arbeitsinstrumente

Kriterien für Rückmeldungen an Führungspersonen (Schulpräsidentin, Schulpräsident; Rektorin, Rektor; Schulhausleiterin, Schulhausleiter).⁵

2.2 Was bedeutet strategisch-politische Führung, was operative Führung?

Üblicherweise wird eine Abgrenzung der Rolle von Schulleitung und Behörde gemäss dem Begriffspaar «strategisch» und «operativ» vorgenommen⁶.

Das ursprünglich griechische Wort «strategisch» heisst wörtlich «Heeresführung». Strategische Aufgaben haben einen langfristigen Zeithorizont und dienen der Kursbestimmung. Das aus dem Lateinischen stammende «operativ» dagegen bedeutet «Mühe» und «Arbeit». Operative Arbeiten haben meist eine kurzfristigere Perspektive – sie dienen der effizienten Umsetzung der Beschlüsse und der Erreichung strategischer Ziele.

Es ist nicht immer leicht zu entscheiden, welche Aufgaben welchem Bereich zuzuordnen sind. Die Vorstellung, dass die Behörde die ganze Strategie und die Schulleitung alles Operative für sich beanspruchen könne, greift jedenfalls zu kurz. Denn die Schulleitung muss, wenn sie Zielvereinbarungen mit dem Gemeinderat treffen und umsetzen soll, auch langfristig denken, planen und handeln. Ebenso muss die Schulkommission Gelegenheit haben, sich in wichtigen Einzelfällen in Kommissionsitzungen zum Tagesgeschäft der Schule zu äussern. Dabei kann es nicht um eine direkte Einflussnahme gehen, sondern um Impulse und Rückmeldungen für die operativ Verantwortlichen (z. B. zu politisch sensiblen Themen).

Die Unterscheidung ist nicht scharf, aber als Orientierungslinie für die grundsätzliche Rollenklärung durchaus hilfreich. Wichtig ist, dass sich die Behörde (auch, wenn sie sich in neuer Zusammensetzung konstituiert) genügend Zeit und die notwendige Unterstützung nimmt, um sich über ihre Rolle Klarheit zu verschaffen.

Welche kantonalen Vorgaben und übergreifenden bildungspolitischen Beschlüsse setzen den Rahmen? Wie will die Behörde führen und wie kontrollieren? Welche Strukturen und Abläufe müssen im Sinne dieses neuen Rollenverständnisses angepasst werden? Die Erfahrung zeigt, dass Behörden, die diese Fragen wirklich geklärt haben, den Schulen viel Unsicherheit erspart haben und Entwicklungen in der gemeindlichen Schule zielgerichteter vorantreiben konnten.

Der Gemeinderat legt eine gemeindliche Kompetenzordnung mit klarer Aufgabenteilung zwischen Gemeinderat, Schulkommission (strategische Aufgaben) und Schulleitungen (operative Aufgaben) fest.

Arbeitsinstrumente

Geschäftsreglement der Schulkommission, Pflichtenhefte, Funktionendiagramm. Beispiele stehen im Muster-Führungshandbuch zur Anpassung an eigene Bedürfnisse und örtliche Gegebenheiten in elektronischer Form zur Verfügung.⁷

2.3 Die strategisch-politische Führung

Strategisches Führen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Sie bedingt eine vertiefte Auseinandersetzung und eine umfassende Denkweise. In der Auseinandersetzung mit der Definition der Kompetenzen wird klarer, welche Aufgaben diese Art der Führung konkret umfasst. Eine bedeutende Rolle bei der strategischen Führung spielt die Planung als zentrale Führungsaufgabe. Sie orientiert sich an folgenden Grundsätzen:

Effizienz

Der Gemeinderat als oberste gemeindliche Schulbehörde und die Schulkommission als dessen beratende Kommission sind für die strategische Steuerung der gemeindlichen Schule und die Aufsicht über die gemeindliche Schule verantwortlich. Sie steuern ihre Schule ressourcenorientiert und zielgerichtet. Sie anerkennen ihre strukturell bedingten Grenzen. Ihre Mitglieder können nicht alles selbst leisten, sondern beschränken sich auf ihre eigentliche Aufgabe, nämlich die strategische Führung der gemeindlichen Schule.

Positionierung in der Öffentlichkeit

Die gemeindlichen Schulbehörden (Gemeinderat und Schulkommission) stimmen die Leistungen und Angebote der Schule auf die Bedürfnisse des Umfelds ab und fördern die Kommunikation zwischen der Schule und ihren Partnerinnen und Partnern. Sie sorgen für die Verankerung der Schule in der Gemeinde.

Gewinnung von Steuerungswissen

Die Schulkommission kann nicht direkt in operative Führungsprozesse eingreifen oder diese direkt kontrollieren. Dennoch ist es wichtig, dass Kontaktformen zur Schule eingeführt und gepflegt werden, die es der Schulkommission erlauben, vertiefte Eindrücke vom Schulgeschehen zu gewinnen. Eine besonders gute Kontaktform ist der Schulbesuch, da er unmittelbaren Einblick in die Arbeit der Schule gewährt. Bei diesen Schulbesuchen sollten personenbezogene Beurteilungen oder Feedbacks vermieden werden. Im Fokus des Schulbesuchs sollte die Arbeit der Schule als Ganzes stehen, z. B. Schulentwicklungs-Schwerpunkte, in deren konkrete Ausgestaltung die Behördenmitglieder Einblick nehmen können (z. B. integrative Schulung, Tagesstrukturen, kooperative und individualisierende Unterrichtsformen etc.).

Arbeitsinstrument

Schulbesuch der Schulkommission: Wie kommt die Schulkommission zu ihrem strategischen Steuerungswissen? (Anhang V)

Zukunft

Die gemeindlichen Schulbehörden entwickeln im engen Austausch mit der operativ verantwortlichen Schulleitung Zukunftsvorstellungen und erkennen Probleme und Entwicklungstendenzen frühzeitig.

Die strategische Führung des Gemeinderats (und der Schulkommission als dessen beratende Kommission) umfasst:

- zusammen mit der Schulleitung die Richtung bestimmen und mit ihr langfristige Ziele vereinbaren,
- die durch die Schulleitung erstellte langfristige Planung genehmigen,
- die Leistungsvereinbarung mit der Schulleitung treffen,
- einen motivierenden Rahmen durch Vertrauen in die professionelle Arbeit der Lehrpersonen und Schulleitungen schaffen,
- Rahmenbedingungen der gemeindlichen Schule (z. B. für Schulangebote) festlegen,
- die Situation und das Umfeld der Schule sorgfältig beobachten sowie Tendenzen einschätzen und gewichten,
- sich einsetzen für Anliegen der Schule und für eine gute Schul- und Bildungsqualität,
- für Verankerung der Schule in der Gemeinde, im Quartier, in den Parteien sorgen.

Die Instrumente für diese Aufgaben sind: Leistungsvereinbarung und Controlling, strategische Zielsetzungen in den verschiedenen Bereichen (z. B. Personalwesen, Konzept für das schulinterne Qualitätsmanagement usw.).

2.4 Strategische Ziele entwickeln

Mit der Entwicklung von Strategien geht immer ein Lernprozess einher. Es ist wichtig, dass sich die Schulkommission gerade bei der Entwicklung strategischer Ziele stark auf die Schulleitung bezieht, da diese viel Fachwissen und professionelles Handlungswissen einbringen kann und im Interesse realistischer und umsetzbarer Zielsetzungen auch Gelegenheit haben sollte, den Erarbeitungsprozess inhaltlich zu führen und vorzubereiten.

Situationsanalyse

a) Den kantonalen Bildungsauftrag und kantonale Qualitätsschwerpunkte der Schule kennen

Leitfragen

- Was sind die kantonalen Vorgaben (Ziele, Schwerpunkte, aktuelle Schulentwicklungsprojekte)?
 - Was muss bis wann umgesetzt werden?
 - Welche Gestaltungsmöglichkeiten bestehen auf Gemeindeebene?
-

Beispiele

- Rahmenkonzept «Gute Schulen»
- Richtlinien Integrative Schulungsform
- u. a.

b) Das gesellschaftliche Umfeld mitbedenken

Leitfragen

- Welche berechtigten Anliegen werden von aussen an die Schule herangetragen?
 - Welche Bedeutung hat die Schule in unserer Gemeinde und in unserem Umfeld?
 - Welche Faktoren beeinflussen uns und unsere Entwicklung?
 - Welche demografischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen sind bei uns zu erwarten?
 - Was unternehmen andere Schulen, andere soziale Institutionen?
-

Beispiele

- Bedürfnis nach schulischen Tagesstrukturen, nach Hausaufgabenbetreuung
- Schaffung von speziellen Förderangeboten für einen attraktiven Standort
- Einflussfaktoren: Bedürfnisse von Lehrbetrieben, Jugendarbeitslosigkeit, mangelnde Integration fremdsprachiger Kinder und Jugendlicher, Abwanderung der Bevölkerung oder kaum Zuwachs

c) Die vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen mitberücksichtigen

Leitfragen

- Welches sind unsere Kernkompetenzen? Welche Aufgaben haben wir erfolgreich bewältigt? Welches sind unsere nützlichen Angebote?
 - Wo haben wir Stärken, wo haben wir Entwicklungsbedarf?
 - Welche Ressourcen stehen zur Verfügung (z. B. spezifische Qualifikation der Mitarbeitenden)?
-

Beispiele

- Lehrpersonen, die sich mit Begabungsförderung, Integration und Schullaufbahn vertieft auseinander gesetzt haben
- Finanzielle Mittel für besondere Fördermassnahmen durch Gemeinde und Kanton
- Schulsozialarbeit

Zukunftsvorstellung entwickeln

Leitfragen

- Was ist ein wünschbarer und vorstellbarer Zustand in der Zukunft?
-

Beispiele

- Wir tragen zum schulischen Erfolg und zu einem guten Einstieg ins berufliche Leben unserer Schülerinnen und Schüler bei.
- Unsere Schule ist ein Ort, wo möglichst alle Schülerinnen und Schüler integriert und gemäss ihren Fähigkeiten gezielt gefördert werden.
- Die gemeindliche Schule fördert bei allen Lernenden systematisch Lern- und Methodenkompetenzen.
- Die Schülerinnen und Schüler sollen ihre Fähigkeiten verbessern, selbständig und eigenverantwortlich zu lernen und zu arbeiten.

Strategische Ziele

Leitfragen

- Welches sind unsere mittel- und langfristigen Ziele?
 - Welche Schwerpunkte setzen wir?
 - Welche Prioritäten werden gesetzt? Worauf müssen wir aufgrund beschränkter finanzieller und zeitlicher Ressourcen (vorderhand) verzichten?
-

Beispiele

- Flexiblere Unterrichtsgestaltung
- Klassenübergreifende Projekte
- Zusammenarbeit mit externen Fachstellen verstärken
- Einführung der Integrativen Schulungsform
- Schaffung von zwei- bis dreiklassigen Abteilungen an der Primarschule
- Einführung der Grund- und Basisstufe
- Bezeichnung von Ansprechpersonen bei Fragen der Berufswahl und für die Begleitung von Jugendlichen bei der Berufsfindung und beim Berufseinstieg

Folgende Kriterien können für die Formulierung von strategischen Zielen hilfreich sein.

Die Ziele

- gelten für drei bis fünf Jahre
- sind auf Zukunftsvorstellungen und Wertvorstellungen ausgerichtet
- sind überprüfbar
- weisen die Richtung
- sind allgemein formuliert und lassen verschiedene Umsetzungsmöglichkeiten offen
- beziehen sich auf Angebote und Inhalte der Schule oder auf die Entwicklung von Unterricht, Organisation und Personal
- sind schriftlich formuliert
- dienen der internen Steuerung

Leistungsvereinbarung des Gemeinderats mit der Schulleitung

Leitfragen

- Wie werden die strategischen Ziele in der Leistungsvereinbarung definiert?
 - Mit welchen Projektaufträgen sollen die strategischen Ziele und Massnahmen umgesetzt werden?
 - Welche Rahmenkredite sind zur Erfüllung der strategischen Ziele erforderlich?
-

Beispiele

- Für Beispiele siehe die Handreichung «Leistungsvereinbarung an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug» (Zug 2009)

Jahres- und Mehrjahresplanung der Schulleitung

Leitfragen

- Ist gewährleistet, dass die Schulleitung über die für die operative Planung und Umsetzung nötigen Handlungs- und Gestaltungsspielräume verfügt?
 - Wie werden durch die Schulleitung die strategischen Ziele operativ umgesetzt?
 - Wie kann vermieden werden, dass sich Projekte überlagern und zeitlich konkurrenzieren?
 - Welche Reihenfolge der Massnahmen ist sinnvoll und ressourcenschonend?
-

Beispiele

- Einleitung von Massnahmen, die logisch und systematisch weitergeführt werden sollen (Ressourcennutzung)

Operative Umsetzung durch die Schulleitung und Lehrpersonen

Leitfragen

- Wie berichtet die Schulleitung über den Stand der operativen Umsetzung?
 - Was kann aus den Erfahrungen der Umsetzung gelernt werden?
-

Beispiele

- Vgl. Kapitel 3.3. und 3.4.

2.5 Die Zielerreichung überprüfen

Die Überprüfung der Zielerreichung ist Teil der Steuerung und wird von Anfang an in die Planung mit einbezogen. Die Schulkommission legt fest, wie und wann welche Ergebnisse überprüft werden und wie der Informationsfluss zu sichern ist. Die Überprüfung der Ergebnisse und die Reflexion des Prozessverlaufs dienen dazu, Anpassungen vorzunehmen oder weitere notwendige Massnahmen zu erkennen. Auch hier ist zu beachten, dass die operative Überprüfung durch die Schulleitung vorgenommen werden muss (z. B. durch interne Evaluationen). Die Schulkommission nimmt die Ergebnisse dieser Überprüfung zur Kenntnis und prüft deren Bedeutsamkeit für die Qualität der gemeindlichen Schule (vgl. Kapitel 3.4 und 3.5).

2.6 Zusammenarbeit von Milizbehörden und Fachpersonen

Das schweizerische Milizsystem weist den Schulkommissionen (Milizen) und den Angestellten der Schule (Fachpersonen) unterschiedliche Rollen zu. Den Behörden, die im Milizsystem arbeiten, sind für ihre Arbeit zu Gunsten der Schule strukturelle Grenzen gesetzt. Sie sind zeitlich weniger verfügbar. Für die Angestellten ist die Arbeit für die Schule hingegen das tägliche Brot. Die Schulkommissionen können bezüglich Information, Sachkenntnis und Problemnähe nicht auf dem gleichen Stand sein wie die Schulleitung und Lehrpersonen. Dies gehört zum System und ist kein Defizit. Die Schule ist so gut wie ihre Fachpersonen arbeiten. Deshalb ist es wünschenswert, dass diese initiativ, leistungsfähig und gestaltungsbereit sind.

Effizienz ist das optimale Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag. In Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen Behörden und Mitarbeitenden der Schule wird dies wesentlich durch eine transparente Zuteilung von Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten erreicht. Für ein optimales Zusammenwirken von geleiteten Schulen und Milizbehörden ist es wichtig, dass

- strategische und operative Aufgaben unterschieden werden und dass die Nahtstellen zwischen Behörde und Schulleitung (gemeindliche Kompetenzordnung, Funktionendiagramm) verhandelt werden
- die Rollen geklärt sowie respektiert werden und dass deren Erfüllung eingefordert wird
- alle Beteiligten sich gemeinsam Zeit nehmen (z. B. an jährlich zwei Klausurtagungen), um grundsätzliche Fragen zu klären (z. B. Führungsverständnis, strategische Schwerpunkte, Projektaufträge, Berichterstattung)
- die übergreifenden strategischen Zielsetzungen und gesetzlichen Vorgaben des Kantons respektiert und vor Ort konkretisiert und umgesetzt werden.

2.7 Erfolgsfaktoren der strategisch-politischen Führung

Diese Faktoren ergänzen die Grundsätze einer effizienten Zusammenarbeit von Schulkommission und operativer Führung:⁸

- Sich an der Zukunft orientieren
- Erfolge für die Schule (d. h. für die Kinder) erzielen wollen
- Ganzheitlich denken, ganzes Schulfeld in Überlegungen einbeziehen
- Die gesetzlichen Vorgaben beachten und Handlungsspielräume zum Wohle einer guten Schule nutzen
- An Umwelt anpassen durch geplante, schrittweise Entwicklung
- Beschränkung der Ressourcen anerkennen, Prinzip der Konzentration der Kräfte befolgen
- Chancen und Gefahren im Umfeld und Stärken und Schwächen innerhalb der Schule analysieren
- Klare Ziele mit längerem Zeithorizont auswählen, dabei Chancen und Stärken nutzen
- Mitarbeitende an der Festlegung der Ziele partizipieren lassen
- Transparent informieren
- Das Vertrauensverhältnis zwischen strategischen und operativen Führungspersonen aufbauen und pflegen.

3. Kompetenzen und Aufgaben der Schulkommission

3.1 Die zentrale Rolle der Schulpräsidentin, des Schulpräsidenten

Die Schulpräsidentin, der Schulpräsident ist das wichtigste Verbindungsorgan zwischen Gemeinderat, Schulkommission und Schulleitung. Der entscheidende Erfolgsfaktor für ein gutes und vertrauensvolles Zusammenspiel zwischen diesen drei Organen ist eine gute und transparente Kommunikation. Dies gilt besonders für die Zusammenarbeit zwischen dem Schulpräsidium und dem Rektorat. Beide sind darauf angewiesen, dass sie zeitnah zu wichtigen Informationen kommen und sich darauf verlassen können, dass das Vorgehen vorher abgestimmt wird, was besonders in sensiblen Fragen bedeutsam ist.

Das Schulpräsidium übernimmt eine zentrale Rolle. Die damit betraute Person ist verantwortlich

- für die Verbindung von innen und aussen (Schule – gesellschaftliches und politisches Umfeld)
 - Die Schulpräsidentin, der Schulpräsident vertritt die Schule nach aussen (Öffentlichkeit, Parteien etc.)
- für die Vernetzung innerhalb der Gemeinde (politisches System – professionelles System der Lehrpersonen und der Schulleitung)
 - vertritt die Interessen der Schule in gemeindlichen Gremien
 - präsidiert die Schulkommission
 - ist Ansprechperson für Anliegen und Themen der Schulleitung
 - ist Vorgesetzte, Vorgesetzter der Rektorin, des Rektors
- für die Vernetzung über die Gemeinde hinaus (Gemeinde – Kanton)
 - wirkt in der Schulpräsidenten-Konferenz mit
 - arbeitet mit der Direktion für Bildung und Kultur zusammen
 - vertritt die Interessen der gemeindlichen Schule in kantonalen Gremien

3.2 Die Rolle der Rektorin, des Rektors als geschäftsführende Instanz

Die Rektorin, der Rektor ist für die personelle, pädagogische, organisatorische und administrativ-finanzielle Führung und Entwicklung der Schulen zuständig. Sie, er fördert die gute Zusammenarbeit aller Schulpartner und damit ein Klima der Effektivität, der Verlässlichkeit und des Wohlbefindens.

Im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement sorgt die Rektorin, der Rektor dafür, dass vereinbarte und definierte Qualitätsanforderungen (z. B. die Leistungsvereinbarung mit dem Gemeinderat, das durch die Schulleitung erarbeitete und die Schulkommission genehmigte QM-Konzept, Projektmanagement bei Entwicklungsvorhaben) erfüllt werden, dass Stärken, Schwächen und Potenziale innerhalb des Schulbetriebs festgestellt und Massnahmen zur Qualitätsverbesserung getroffen werden.

In zweistufig geführten Schulen werden die Aufgaben der operativen Führung durch die Rektorin, den Rektor bzw. die Schulhausleiterin, den Schulhausleiter wahrgenommen:

Personelle Führung

- Regelmässige Unterrichtsbesuche als Grundlage für die Beurteilung der Unterrichtsqualität sowie der Arbeit der Lehrpersonen
- Mitarbeitergespräche
- Ressourcenorientierte Personalentwicklung und Gesundheitsförderung
- Aufbau einer innerschulischen Feedbackkultur
- Eine auf die lokale Schulentwicklung ausgerichtete Umsetzung des Berufsauftrags von Lehrpersonen

Pädagogische Führung

- Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Für pädagogische Ziele sorgen (mit Fokus auf dem eigenverantwortlichen Lernen und dem Aufbau von Schülerkompetenzen)
- Schrittweiser Aufbau von Unterrichtsteams (Gestaltung der Schulorganisation in Richtung unterrichtsbezogener Kooperationseinheiten)
- Interne Evaluation der pädagogischen Wirksamkeit der Schule

Administrativ-finanzielle Führung

- Budgetierungsprozess und Rechnungslegung der Schule
- Haushälterischer Umgang mit den Finanzen
- Gewährleistung effizienter administrativer Abläufe

Organisatorische Führung

- Sicherstellung einer angemessenen internen und externen Informationspraxis
- Zusammenarbeit mit Elternorganisationen im Rahmen der gemeindlichen Schulordnung
- Gewährleistung eines reibungslosen Schulbetriebs

Die Rektorin, der Rektor nimmt als geschäftsführende Instanz die Geschäfte der gemeindlichen Schule wahr. Sie bzw. er nimmt deshalb auch in den Sitzungen der Schulkommission eine wichtige Funktion wahr, indem sie bzw. er über die operativen Geschäfte informiert und die damit verbundenen Anliegen vertritt.

Im Zusammenhang mit der Personalführung gilt es insbesondere darauf hinzuweisen, dass die Probleme dort gelöst werden müssen, wo sie anfallen, d. h. durch die zuständige Schulleitungsperson zusammen mit der betreffenden Lehrperson. Dabei ist es wichtig, dass der Instanzenweg im Sinne eines Kaskadenmodells eingehalten wird: Bei Problemen von Lehrpersonen mit der Schulhausleitung bzw. der Schulhausleitung mit der Prorektorin, dem Prorektor ist die Rektorin, der Rektor zuständig. Wenn das Problem auf dieser Ebene nicht gelöst werden kann, können sich die Lehrpersonen an die nächste Instanz, die Schulpräsidentin, den Schulpräsidenten, wenden. Lehrpersonen haben in Konfliktfällen ein Anhörungsrecht (unter Beachtung des Instanzenwegs).

3.3 Die Vertretung der Lehrerschaft in der Schulkommission

Ein Vertreter der Lehrerschaft gehört mit beratender Stimme der Schulkommission an (Schulgesetz § 61, Abs. 4). Die Lehrervertretung bringt als beratendes Mitglied das Berufswissen von Lehrpersonen ein und schätzt aus der Optik einer Lehrperson strategische Themen und Fragestellungen ein. Sie kann als Fachperson Anliegen der Profession deutlich machen und das Berufs- und Schulverständnis von Lehrpersonen einbringen. Nicht leistbar ist jedoch, dass die Lehrperson die ganze Lehrerschaft vertritt und gewerkschaftliche Anliegen in die Schulkommission einbringt. Diese Aufgabe kann nur auf kantonaler Stufe durch den Lehrerinnen- und Lehrerverein (LVZ) wahrgenommen werden.

Ebenso wenig kann es Aufgabe der Lehrervertretung sein, über Geschäfte der Schulkommission in der Lehrerschaft zu berichten. Über Traktanden und Beschlüsse der Schulkommission wird durch die Führungsverantwortlichen, die Schulpräsidentin, den Schulpräsidenten bzw. die Schulleitung informiert.

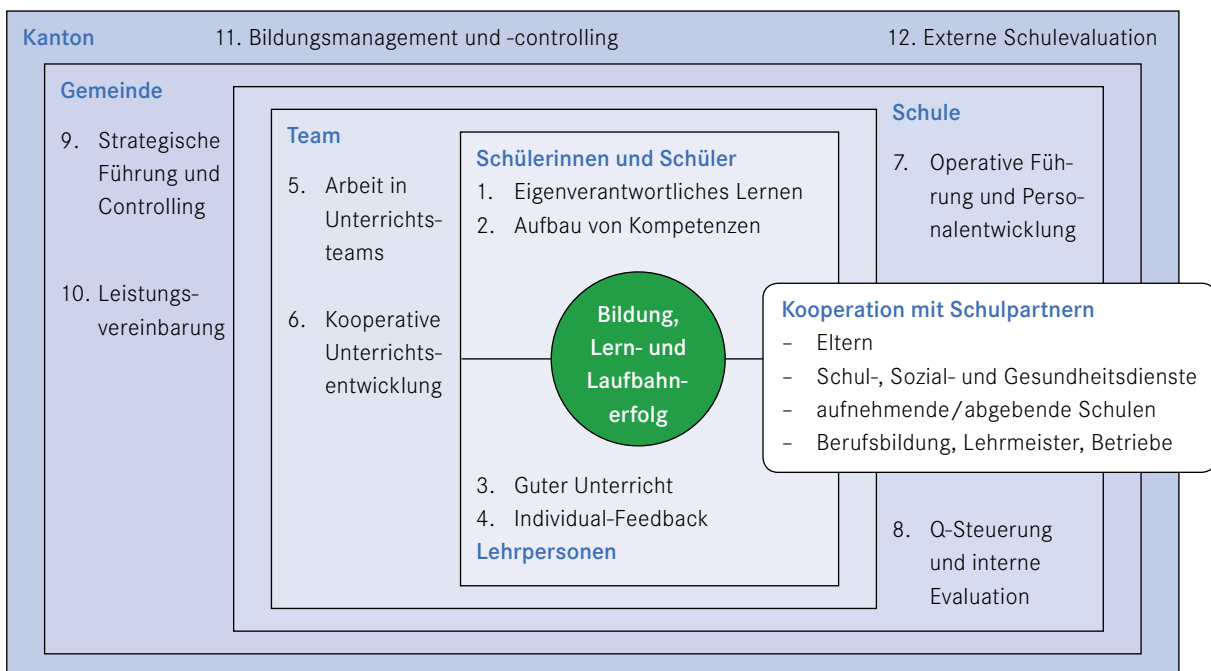
Um die Vertretung der Lehrerschaft vor unrealistischen Ansprüchen zu schützen, muss die Schulkommission besonderes Gewicht auf Mitwirkungsverfahren legen, welche die Mitsprachemöglichkeiten der Lehrerschaft in der gemeindlichen Schule gewährleisten (z. B. Vertretung von Lehrpersonen in einer gemeindlichen Projektgruppe, Rückmeldung aller Lehrpersonen zu wichtigen Projekten).

Es ist gute Praxis in den Gemeinden, die Lehrervertretung durch die Lehrerschaft aufgrund eines Anforderungsprofils nominieren zu lassen. Zu einem solchen Anforderungsprofil⁹ können z. B. gehören:

- Freude an Mitwirkung am System Schule
- Interesse an einer zeitgemässen, konstruktiven Entwicklung der ganzen Schule (im Sinne des Rahmenkonzepts Gute Schulen)
- Mitdenken in strategischen Belangen
- Angestellt mit einem Pensum von mindestens 80 Prozent
- Drei oder mehr Jahre Unterrichtspraxis in der Gemeinde
- Bereitschaft, mit beratender Stimme an den Schulkommissionssitzungen teilzunehmen
- Diskretion (unterliegt der Amtsverschwiegenheit)
- Respektieren der Tatsache, dass Informationen aus der Schulkommissionssitzung Sache der Schulpräsidentin, des Schulpräsidenten bzw. der Schulleitung sind
- Respektieren der Tatsache, dass gewerkschaftliche Anliegen über den LVZ einzubringen sind

3.4 Aufgaben der Schulkommission bei Aufbau und Betrieb des schulinternen Qualitätsmanagements

Für das Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen wurde ein Rahmenmodell entwickelt und vom Bildungsrat als verbindliche Grundlage beschlossen¹⁰. Das Qualitätsmanagement umfasst sechs Handlungsebenen mit je zwei Elementen. Acht Elemente sind auf der Ebene der Schule als pädagogische und betriebliche Einheit angesiedelt, zwei Elemente auf der Gemeindeebene und zwei auf der kantonalen Ebene. Dazu kommt ein gemeinsamer Fokus, auf den sich alle Elemente beziehen, nämlich auf das gemeinsame Ziel einer hohen Bildungsqualität der Lernenden.



Alle zwölf Elemente gruppieren sich um das Ziel einer Schule, die eine gute Bildung für die Lernenden anstrebt. Dazu kommt – als wichtiges ergänzendes Element – die Kooperation mit Partnern der Schule. Diese ist auf allen Handlungsebenen wesentlich: auf der Ebene der Schülerinnen und Schüler und Lehrpersonen steht die Zusammenarbeit mit den einzelnen Eltern im Vordergrund. Auf den weiteren Handlungsebenen kooperieren die Beteiligten mit externen Partnern, um die Bildungschancen der Lernenden zu verbessern.

Die allgemeinen Aufgaben der Schulkommission in Bezug auf das schulinterne Qualitätsmanagement können wie folgt umschrieben werden:

Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements

Während der Aufbauphase begleitet die Schulkommission die Schulleitung und die Lehrerschaft unterstützend. Dazu gehören beispielsweise die Teilnahme an gemeinsamen Klausurtagungen zur Entwicklung von Projektgrundlagen, die Genehmigung des Projektplans, die Mitarbeit einer Vertretung in der Projektgruppe, die Genehmigung der Teilberichterstattung. Die Schulkommission stellt sicher, dass das Konzept sowie die einzelnen Konzeptelemente mit den kantonalen Vorgaben übereinstimmen. Auf der Basis dieses Konzepts kann die Schulkommission die Zielerreichung periodisch überprüfen und die Einhaltung der vereinbarten Vorgaben und Rahmenbedingungen sicherstellen.

Die Schulpräsidentin, der Schulpräsident berichtet dem Gemeinderat und der Öffentlichkeit über eingeleitete und erfolgte Entwicklungsschritte.

Als Fachgremium auf kommunaler Ebene und mit einer gewissen Distanz zum Schulgeschehen kann die Schulkommission eine kritische Sicht von aussen einbringen. Sie kann Themen anregen und Impulse geben, die manchmal von den direkt Beteiligten nicht in demselben Mass erfolgen können.

In der Mehrjahresplanung, die für den Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements erarbeitet wird, soll festgehalten werden, wann die Schulleitung der Schulkommission in welcher Form über den Vollzug berichtet. Auch sollen Austausch-Gefässe oder Feedback-Anlässe an Sitzungen der Schulkommission geplant werden, in denen die Schulkommission Rückmeldungen, Anregungen und Impulse für die Weiterentwicklung geben kann. Sowohl Bericht wie Feedback können beispielsweise in einer alljährlichen, gemeinsamen Klausursitzung zum Thema schulinternes Qualitätsmanagement erfolgen.

Genehmigung und Überwachung des Qualitätsmanagement-Konzepts der Schule

Die Erarbeitung eines Qualitätsmanagement-Konzepts ist grundsätzlich eine operative Tätigkeit. Dazu ist eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln der Lehrpersonen und der Schulleitung notwendig. Zur grössten Identifikation und zu Gunsten einer besseren Nachvollziehbarkeit des Erarbeitungsprozesses kann es von Bedeutung sein, dass Mitglieder der Schulkommission bei der Erarbeitung beteiligt sind und mitwirken, beispielsweise durch gezielten Einbezug in bestimmten Sequenzen. Diese Beteiligung soll im Auftrag an die Schulleitung oder in einem Projektplan geklärt sein.

Die Schulleitung legt der Schulkommission das QM-Konzept der Schule zur Genehmigung vor. Häufig wird es der Fall sein, dass die Schule die Elemente des QM schrittweise aufbaut und dazu Bausteine erstellt, die sie als Teilkonzepte der Schulkommission zur Genehmigung vorlegt. Wichtig dabei ist, dass aufgrund von Erfahrungen gelernt werden kann und einmal genehmigte Konzepte nicht «in Stein gemeisselt» sind, sondern mit triftigen Gründen auch wieder verändert werden können.

Die Schulkommission lässt sich periodisch (mindestens einmal jährlich) über den Stand des Qualitätsmanagements informieren. Dabei überprüft sie die Güte des Qualitätsmanagements der Schule.

Arbeitsinstrument

Wie gut ist das Qualitätsmanagement der Schule? Fragen, um die Güte eines Qualitätsmanagements zu prüfen. (vgl. Anhang III)

Arbeitsinstrument

Welche kantonalen Mindeststandards zum Qualitätsmanagement liegen in der operativen Verantwortung der Schulleitung und der Lehrpersonen? (vgl. Anhang IV)

Führung des Qualitätsmanagements

Die Schulkommission wird von der Schulleitung über die Organisation des schulinternen Qualitätsmanagements informiert und nimmt die Dokumentation zur Kenntnis (Elemente des QM-Konzepts, Dokumentation im Führungs- und QM-Handbuch). Neben den konzeptionellen Grundlagen, den organisatorischen Abläufen und Formularen ist ein wichtiges Element der Qualitäts-Dokumentation das Kapitel «Umgang mit Qualitätsdefiziten». Die Schulkommission genehmigt das Konzept zum Umgang mit Qualitätsdefiziten und Krisen. Sie überprüft den Vollzug der Massnahmen.

Individualfeedback

Die Wirkung des Individualfeedbacks¹¹ beruht auf der Eigenverantwortung der Beteiligten und auf dem Vertrauen zwischen den Feedbackpartnerinnen und -partnern. Die Schulkommission beschränkt sich auf die Kenntnisnahme der Berichterstattung der Schulleitung über den Aufbau und die Weiterentwicklung des Verfahrens und auf den Vollzug der Feedbackaktivitäten. Sie kann Impulse zu einer Weiterentwicklung des Verfahrens geben.

Interne Evaluation

Die Durchführung von internen Evaluationen ist eine operative Aufgabe. In der Regel werden die Themen der internen Evaluation von der Schulleitung in Zusammenarbeit mit der Lehrerschaft festgelegt. Es kann aber durchaus sein, dass der Gemeinderat (auf Antrag der Schulkommission) die Durchführung einer internen Evaluation zu einem speziellen Thema, zu dem eine Datengrundlage gewünscht wird, der Schulleitung in Auftrag gibt. Die Schulleitung berichtet über wichtige Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus internen Evaluationen. Die Schulkommission nimmt den Bericht der Schulleitung über die interne Evaluation und über durchgeführte Projekte sowie einen entsprechenden Massnahmenplan zur Kenntnis.

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche (Personalführung und -entwicklung)

Mit Hilfe der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche werden im Rahmen des schulinternen Qualitätsmanagements Verbindlichkeiten auf individueller Ebene hergestellt. Die Gespräche sind Teil eines Personalführungs- und -entwicklungskonzepts. Die Schulkommission genehmigt das Konzept zur Personalführung und -entwicklung und überprüft es auf die Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorgaben.

3.5 Aufgaben der Schulkommission bei Leistungsvereinbarungen und Controlling

Die Leistungsvereinbarung ist ein Instrument, das als Scharnierstelle zwischen strategischer und operativer Führung dient.

Durch die Vereinbarung der strategischen Ziele («Wohin?») wird die operative Führung der Schulleitung gestärkt. Dank dieser Verbindlichkeit können die Umsetzungskompetenzen («Wie?») weitestgehend an die Schulleitung delegiert werden. Mit der Leistungsvereinbarung wird die Führung der Schule für den Gemeinderat, die Schulkommission und die Schulleitung an gegenseitiger Verlässlichkeit gewinnen. Unter Controlling wird allgemein die Lenkung und Steuerung eines Vorgangs verstanden. Controlling ist ein Prozess und umfasst die Tätigkeiten Planen, Ziele setzen, Informieren, Steuern, Lenken und Kontrollieren. Controlling ist eine Führungsaufgabe. Das Controlling besteht aus den zukunftsbezogenen Bereichen Steuern und Lenken sowie aus dem vergangenheitsbezogenen Bereich des Kontrollierens.¹²

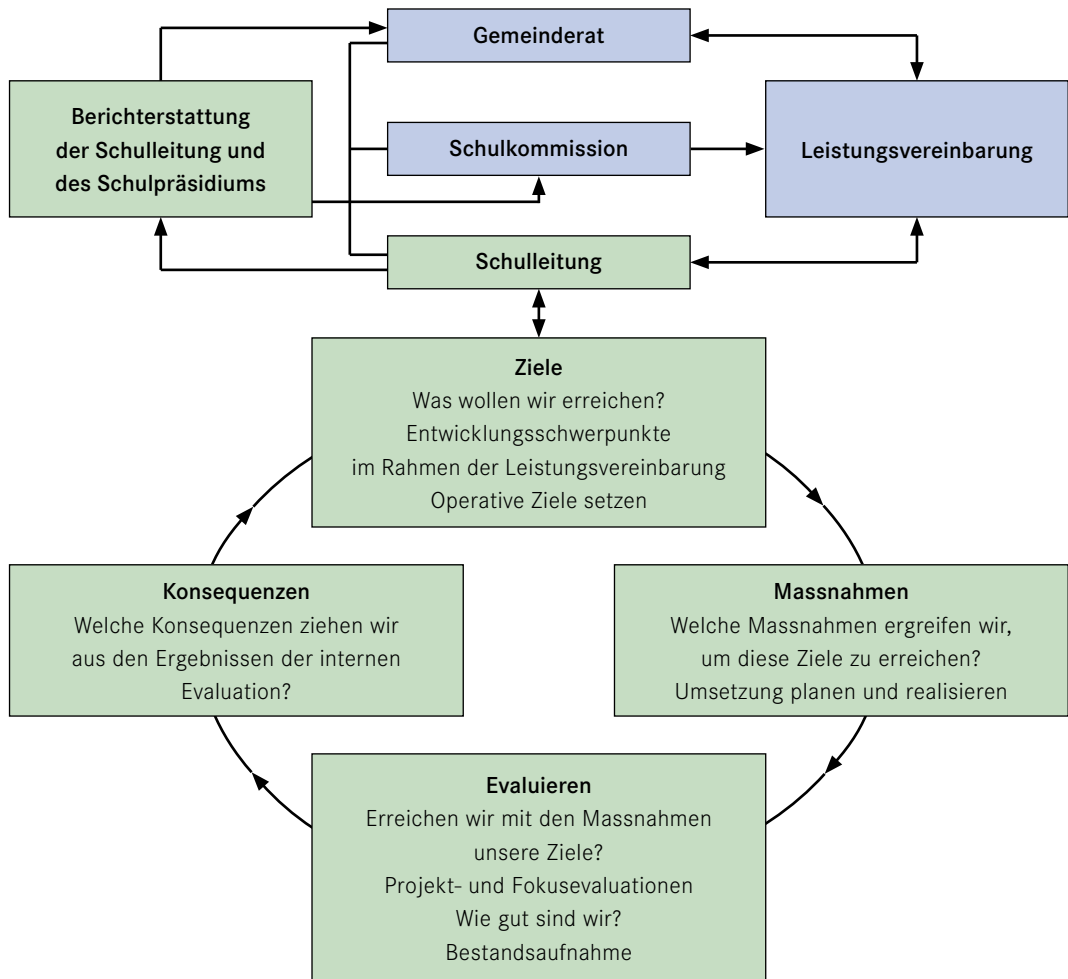
Wichtige Fragestellungen des Controlling sind:

- Summative Kontrolle der Ergebnisse: Wurden die gesetzten Ziele erreicht? In welchem Mass? Wie wirksam sind die Massnahmen?
- Formative Prozessauswertung: Sind die Schulen auf dem richtigen Weg (Prozess)? Was kann für die künftige Arbeit gelernt werden?

Der gemeindliche Controlling-Zyklus ist ein bewährtes Verfahren, durch das die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung auf lokaler Ebene gewährleistet werden können. Dieses Verfahren ist miliztauglich und sichert die im Schulgesetz definierten Aufgaben des Gemeinderats, der Schulkommission und der Schulleitung.

Gemeindlicher Controlling-Zyklus

Schulinterner Qualitätszyklus



Das gemeindliche Controlling geht vom Grundsatz einer modernen ziel- und wirkungsorientierten Führung aus. Darin werden der gemeindliche Controlling-Zyklus und der schulinterne Qualitätszyklus miteinander verknüpft:

Gemeindlicher Controlling-Zyklus		Schulinterner Qualitätszyklus	
1	Ausgangspunkt für das gemeindliche Controlling bildet die Leistungsvereinbarung und die darin formulierten strategischen Ziele.	2	Die Schulleitung setzt die gemeindlichen strategischen Ziele sowie die kantonalen Rahmenvorgaben in operative Ziele um.
		3	Im Rahmen des schulinternen Qualitätszyklus werden unter Mitwirkung der Lehrerschaft Massnahmen geplant und umgesetzt.
		4	Schulinterne Evaluationen werden zur Überprüfung der Zielerreichung bzw. als Bestandsaufnahmen und Standortbestimmungen durchgeführt.
		5	Aus den Ergebnissen von internen Evaluationen und Standortbestimmungen zieht die Schulleitung unter Mitwirkung der Lehrerschaft Konsequenzen.
6	Die Schulleitung legt gegenüber der Schulkommission als beratendes Gremium des Gemeinderats Rechenschaft ab über das Erreichen der Ziele und berichtet periodisch über den Stand der Umsetzung, über wichtige Ergebnisse von internen und externen Evaluationen und Konsequenzen daraus.		
7	Die Schulkommission nimmt die Berichterstattung der Schulleitung zur Kenntnis und genehmigt allfällige Anpassungen der Projekt- und Umsetzungsplanungen.		
8	Das Schulpräsidium informiert zusammen mit der Schulleitung periodisch den Gemeinderat über die wichtigsten Ergebnisse des Reporting und Controlling.		

Das skizzierte Vorgehen ermöglicht, dass die Qualitätsverantwortung der Schulleitung und Lehrerschaft (operativ umgesetzt in einem schulinternen Qualitätszyklus) zur Grundlage für den gemeindlichen Controlling-Zyklus wird. Durch dieses miliztaugliche Verfahren können die Schulkommission als beratendes Gremium des Gemeinderats

und der Gemeinderat die strategische und politische Verantwortung für die gemeindliche Qualitätssicherung der Schule wahrnehmen. Gleichzeitig wird die professionelle operative Verantwortung der Schulleitung und der Lehrerschaft für die innerschulische Qualitätsentwicklung und -evaluation gestärkt und respektiert.

3.6 Aufgaben der Schulkommission bei einer externen Schulevaluation

Alle drei bis fünf Jahre werden die gemeindlichen Schulen extern evaluiert.¹³ Sie erhalten eine Expertensicht von aussen, bezogen auf legitimierte kantonale Qualitätsstandards.

Die externe Schulevaluation benennt Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Schulen.

Damit erfüllt sie zwei Funktionen:

Aufbau von Steuerungswissen für die Schulentwicklung
Behörden, Schulleitungen und Lehrpersonen erhalten eine systematische und fundierte Aussensicht der Qualität der Schule und des Unterrichts. Stärken, «blinde Flecken» und Entwicklungsmöglichkeiten werden aufgezeigt. Da relevante Ansatzpunkte für die Schulentwicklung benannt sind, erhalten die Bildungsverantwortlichen der gemeindlichen Schulen erweitertes Steuerungswissen.

Die externe Schulevaluation knüpft daran an. Sobald in den Schulen ein internes Qualitätsmanagement aufgebaut ist, das Informationen liefert, beschränkt sich die externe Schulevaluation auf eine ergänzende Rolle. In solchen Schulen wird sie zunehmend die Handhabung des Qualitätsmanagements an sich untersuchen (Metaevaluation).

Die Impulse für die Schulentwicklung sind in erster Linie für die Schulleitung und die Lehrpersonen von Interesse.

Rechenschaftslegung

Die externe Schulevaluation hat eine hohe Qualität der Bildung in allen Schulen des Kantons Zug im Fokus. Sie unterstützt die Rechenschaftslegung auf den verschiedenen Ebenen des Schulsystems.

Operative Führung der Schule

Die einzelnen Schulen erfahren im Rahmen ihrer Rechenschaftslegung gegenüber den Gemeindebehörden Unterstützung, indem sie ihre eigene Einschätzung mit einer Expertensicht ergänzen und belegen können.

Strategische Führung der Schule

Die Gemeindebehörden können im Rahmen ihrer Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit Berichte der externen Schulevaluation als Beleg für die Qualität der gemeindlichen Schulen nutzen.

Rechenschaftslegung auf kantonaler Ebene

Die externe Schulevaluation legt dem Bildungsrat einen fundierten Qualitätsnachweis über die evaluierten Zuger Schulen vor. In einem anonymisierten Bericht fasst sie zuhänden des Bildungsrats den Stand der Schulen im Kanton Zug zusammen. Gleichzeitig legt sie Rechenschaft über die Qualität und Zielerreichung ihrer eigenen Arbeit ab.

Aufgaben im Anschluss an die externe Schulevaluation

Im Anschluss an die Berichterstattung durch die externe Schulevaluation nehmen die Beteiligten der gemeindlichen Schule folgende Aufgaben wahr:

Schulkommission

- Genehmigung der generellen Ausrichtung des Massnahmenplans
 - Ist die Verbindung mit dem gemeindlichen QM-Konzept gewährleistet?
 - Ist die Verknüpfung mit den langfristigen strategischen Zielsetzungen gewährleistet?
 - Sind Anpassungen der bestehenden Leistungsvereinbarungen notwendig?
 - Was ist bei den nächsten Leistungsvereinbarungen zu berücksichtigen?
- Information des Gemeinderats (Schulpräsidium in Zusammenarbeit mit der Rektorin, dem Rektor)

Rektorin, Rektor

- Schulinterne Prozessgestaltung nach der externen Evaluation
- Beschluss des Massnahmenplans
- Rechenschaftslegung gegenüber der Schulkommission
- Information der Öffentlichkeit und der Eltern (in Zusammenarbeit mit dem Schulpräsidium)

Rektorin, Rektor zusammen mit Schulhausleiterin, Schulhausleiter

- Evaluationsbericht analysieren
- Massnahmen ableiten, gewichten

Schulhausleiterin, Schulhausleiter

- Gewährleisten, dass die Lehrerschaft angemessen bei der Diskussion von Schlussfolgerungen aus den Evaluationsergebnissen mitwirkt
- Verfassen des Massnahmenplans

Projektgruppe

- Mitarbeit beim Verfassen des Massnahmenplans

Lehrpersonen

- Mitwirkung bei der Diskussion von Schlussfolgerungen aus dem Bericht der externen Schulevaluation

Anforderungsprofil für Mitglieder von Schulkommissionen

Die Anforderungen lassen sich von den Aufgaben der Schulkommission ableiten. Um die Aufgaben als Mitglieder einer Schulkommission erfüllen zu können, sollten idealerweise folgende Voraussetzungen erfüllt sein, bzw. sollten die Gewählten bereit sein, sich innert nützlicher Frist das erforderliche Basiswissen anzueignen:

Wissensbereich

- Kenntnis des Schulsystems und seiner gesetzlichen Grundlagen
- Interesse an gesellschaftlichen Entwicklungen, Kenntnisse über gesellschaftliche Entwicklungen und Tendenzen im Bildungs- und Sozialbereich
- Bereitschaft zur Weiterbildung in schulischen Belangen
- Kenntnisse in Gesprächs- und Sitzungsleitung

Persönliche Voraussetzungen und Erfahrung

- Bezug zur Schule (evtl. schulpflichtige Kinder)
- Mitarbeit in Behörden, Gremien, Kommissionen, Vereinen
- Zeitliche Flexibilität und Bereitschaft zu einem mehrjährigen Engagement

Persönlichkeit

- Positive, vertrauensvolle Einstellung, insbesondere zur Schule
- Freude an pädagogischen Fragen
- Fähigkeit, strategisch und konzeptionell zu denken
- Bereit, die erforderliche Zeit zur Verfügung zu stellen
- Engagiert sich für ihre bzw. seine Schule
- Fähigkeit zur konstruktiven Kritik
- Bereit, Verantwortung zu übernehmen

Anforderungen an die Präsidentin, den Präsidenten

Für die Funktion als Präsidentin, Präsident ist zusätzlich auf folgende Punkte zu achten:

- Interesse an der Schule und an der kommunalen und kantonalen Bildungspolitik
- Führungserfahrung
- Fähigkeit, mit Konflikten sachlich umzugehen
- Fähigkeit und Erfahrung in Gremienarbeit und in der Leitung von Sitzungen
- Fähigkeit, konzeptionell und strategisch zu denken und zu planen
- Belastbarkeit, Kommunikationsfähigkeit
- Zeitliche Verfügbarkeit
- Fähigkeit, die Schule im politischen Umfeld positiv zu positionieren

Führungsgrundsätze

Die Vorstellungen über Führung basieren oft auf eigenen Erfahrungen der Verantwortlichen und sind biografisch geprägt. Es kann beispielsweise zu Differenzen zwischen Schulkommission und Schulleitung kommen, weil man unterschiedliche Auffassungen über den Führungsstil hat. Führungsstile sind nicht einfach auf jede Situation übertragbar. Es gibt nicht den richtigen Führungsstil. In verschiedenen Systemen in unterschiedlichen Kontexten können unterschiedliche Führungsstile die Beteiligten zu optimalen Leistungen bringen.

Die folgenden Beispiele zeigen, wie vereinbarte Führungsgrundsätze aussehen können:

Beispiel 1

Führungsgrundsätze¹⁴ in der geleiteten Schule

Führung und Steuerung beruhen auf klaren Vereinbarungen, welche die örtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen.

Führen an unserer Schule heisst:

- bewusst führen und bewusst geführt werden.
- nach innen und aussen transparent kommunizieren, koordinieren und vermitteln.
- respektieren, was vorhanden ist, und die vorhandenen Ressourcen nutzen.
- sich an Zielen orientieren und dazu passende Strukturen schaffen.
- die Eigenverantwortung und Verbindlichkeit fördern
- die Beteiligten einbeziehen, ihre Anliegen ernst nehmen und transparent handeln.
- Wertschätzung, Toleranz und Gesprächskultur entwickeln und pflegen.
- die Beteiligten bei der Lösung von Problemen einbeziehen.
- Entwicklungs- und Lernprozesse unterstützen.

Beispiel 2

Führungsgrundsätze der Schulbehörde und der Schulleitung

Wir pflegen einen partizipativen Führungsstil. Dieser ist geprägt von Wertschätzung und Toleranz.

Das heisst:

- Wir nehmen unsere Führungsverantwortung wahr und verpflichten uns zu Verbindlichkeit.
- Wir beziehen die Beteiligten in Entscheidungsprozesse ein und setzen gefällte Entscheide um.
- Wir fördern die Schul- und Unterrichtsqualität sowie die Selbstverantwortung und die Selbstkontrolle.
- Wir respektieren bei der Weiterentwicklung der Schule die bewährten Strukturen.
- Wir sorgen für ein Klima, das die positive Entwicklung aller Beteiligten fördert.
- Wir identifizieren uns kritisch und loyal mit den Zielen der Schule.
- Wir ermutigen und unterstützen die Lehrpersonen bei Projekten und bei Problemlösungen.
- Wir pflegen eine offene und kritische Gesprächskultur und bearbeiten Konflikte zielorientiert.
- Wir schaffen gute Rahmenbedingungen für die Weiterbildung der Lehrpersonen und der weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Beispiel 3

Unser Führungsverständnis¹⁵

- Wer von Entscheiden betroffen ist, wird effizient und effektiv in den Lösungsprozess einbezogen. Insbesondere ist strategisches Arbeiten nur erfolgreich, wenn die umsetzende Ebene (operative Ebene) einbezogen wird, z. B. über Arbeitsgruppen.
- Aufgaben werden immer mit Kompetenzen und der dazugehörigen Verantwortung verbunden (siehe Funktionendiagramm).
- Wir arbeiten nach dem Regelkreis der Führung (Ziele setzen, umsetzen, überprüfen). Die entscheidende Stelle ist für die Einhaltung des Regelkreises zuständig.
- Die strategische Führung wird vom Gemeinderat wahrgenommen. Die Schulkommission fungiert als beratende Kommission des Gemeinderats. Die operative Führung übernimmt die Schulleitung.
- Wir unterscheiden Sach- und Personalführungsaufgaben. Die operative Personalführung nimmt der Vorgesetzte wahr.
- Bei Konflikten ist die Aufbaustruktur zu berücksichtigen (Die Eskalation folgt der Linienstruktur).

Wie gut ist das Qualitätsmanagement der Schule?

Gemäss Schulgesetz hat die Schulkommission die Aufgabe, die Umsetzung des Qualitätsmanagements zu prüfen (§ 61, Abs. 1).

Der Schulkommission kommt im Zusammenhang mit dem Rechenschaftsbericht der Schulleitung die Aufgabe zu, die Güte der Qualitätsmanagements der Schule zu prüfen. Sie kann für diesen Zweck der Schulleitung ausgewählte Fragen stellen. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass Schulen aus Ressourcengründen nicht bei allen Elementen des Qualitätsmanagements gleich weit sein können. Auch hier gilt: weniger ist manchmal mehr. Eine oder zwei sinnvoll ausgewählte Fragen aus dem untenstehenden Fragenkatalog können zu einem wertvollen Austausch zwischen der Schulleitung und der Schulkommission führen.

Die Auswahl von zwei, drei Fragen berücksichtigt die lokalen Gegebenheiten, den Entwicklungsstand der Schule, die Leistbarkeit für die Schulleitung und die Lehrpersonen:

Schule	Kernfragen	<ul style="list-style-type: none"> - Wie gut ist unsere Schule? - Woher wissen wir das? Welche Daten und Hinweise haben wir dazu? - Welche Folgerungen werden daraus gezogen? - Was tut die Schule, um sich zu verbessern? - ...
	Bildung, Lern- und Laufbahnerfolg	<ul style="list-style-type: none"> - Gelingt es der Schule, möglichst allen Schülerinnen und Schülern eine solide Allgemeinbildung zu vermitteln? - Wie sieht der Laufbahnerfolg unserer Schülerinnen und Schüler aus? - Wie erfolgreich sind sie in weiterführenden Schulen und/oder im Beruf? - Wie beurteilen ehemalige Schülerinnen und Schüler die Schule? - ...
	Element 1 Eigenverantwortliches Lernen	<ul style="list-style-type: none"> - Wie fördert die Schule das selbsttätige, aktive Lernen der Schülerinnen und Schüler? - Hat die Schule gemeinsame Ziele, die sich auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler auswirken? - Welche Massnahmen (z. B. im Zusammenhang mit der Leistungsvereinbarung) bewähren sich und bringen gute Ergebnisse? - ...

Schule	<p>Element 2 Aufbau von Kompetenzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hat die Schule fachliche und/oder überfachliche Kompetenzen vereinbart, die klassen- und fachübergreifend gefördert werden sollen? - Gelingt es der Schule, den Schülerinnen und Schülern ein breites Spektrum an Fach-, Methoden- und Lernkompetenzen, Sozial- und Selbstkompetenzen zu vermitteln? - Wie bringt die Schule in Erfahrung, ob die vermittelte Allgemeinbildung den Lernenden längerfristig als Handlungswissen zur Verfügung steht? - Welche individualisierenden und kooperativen Lernformen setzt die Schule ein für einen nachhaltigen Kompetenzerwerb? - Ermittelt die Schule regelmässig den Lernstand und die Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler (Heterogenität)? - Führt die Schule in regelmässigen Abständen klassen- und schulübergreifende Leistungsmessungen durch, um mit Hilfe von Vergleichswerten den Leistungsstand an der eigenen Schule gut einschätzen und die Wirksamkeit des Unterrichts beurteilen zu können? - ...
	<p>Element 3 Guter Unterricht</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ist der Unterricht an der Schule motivierend, leistungswirksam und entwicklungsfördernd? Woher weiss die Schulleitung das? - Wird der Unterricht unterschiedlichen Lernvoraussetzungen, individuellen Zugängen, Interessen und Fähigkeiten gerecht? - Wie wird der Unterricht von den Schülerinnen und Schülern erlebt? - Wurde an der Schule ein gemeinsames Verständnis von gutem Unterricht erarbeitet? - Werden die Wirkungen des Unterrichts periodisch evaluiert und reflektiert? - Stehen in schulinternen Weiterbildungen die Weiterentwicklung des Unterrichts und das gemeinsame Lernen der Lehrpersonen im Zentrum (Erweiterung der methodischen Handlungskompetenzen)? - ...
	<p>Element 4 Individualfeedback</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie wird die aktuelle Praxis des Individualfeedbacks von den Lehrpersonen beurteilt? - Unterstützt die aktuelle Feedbackpraxis das berufliche Lernen, die fachliche und soziale Unterstützung der Lehrpersonen? - Hat die Schule eine differenzierte Feedbackpraxis festgelegt (mit definiertem Rhythmus und definiertem Verfahren, mit festgelegter Beteiligung und Verbindlichkeit, mit erklärten Erfolgsindikatoren)? - Stellt die Schule den Lehrpersonen erprobte Feedbackinstrumente zur Verfügung? - Holt die überwiegende Mehrheit der Personen (Schulleitung, Lehrpersonen u. a.) regelmässig Feedback von verschiedenen Seiten ein? - Schätzen die am Feedback beteiligten Personen (z. B. Schülerinnen und Schüler) die Auswirkungen der Feedbackpraxis auf die Praxisgestaltung und die Beziehungen als positiv ein? - ...

Schule	<p>Element 5</p> <p>Arbeit in Unterrichtsteams</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Führt die Zusammenarbeit in den Unterrichtsteams dazu, dass die Schülerinnen und Schüler mittel- oder unmittelbar von der Kooperation der Lehrpersonen profitieren können? - Ist die Zusammenarbeit effektiv und effizient? - Werden die gemeinsamen Ziele erreicht? - ...
	<p>Element 6</p> <p>Kooperative Unterrichtsentwicklung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bauen die Lehrpersonen ein gemeinsames Methoden- und Aufgabenrepertoire für einen schüleraktivierenden Unterricht auf? - Nutzen die Lehrpersonen die Evaluation des Unterrichts (Prozesse und Ergebnisse), um Hinweise für die Unterrichtsentwicklung zu gewinnen? - Wie wirkt sich das Methodentraining bei den Schülerinnen und Schülern aus? - ...
	<p>Element 7</p> <p>Operative Personalführung und Personalentwicklung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie werden die Schulleitung und ihre Führungspraxis von den Lehrpersonen erlebt? - Welche Bedürfnisse zur individuellen und gemeinsamen Weiterbildung haben die Lehrpersonen an der Schule? - Wie wird die Teamentwicklung in den Unterrichtsteams gefördert? - Wie nutzt die Schule die Ressourcen (Fähigkeiten, Interessen, Erfahrungen) der einzelnen Lehrpersonen? - Verfügt die Schule über eine mehrjährig angelegte Weiterbildungsplanung, die auf eine Erweiterung der Lehrkompetenzen der Lehrpersonen zielt? - Werden Qualitätsdefizite rechtzeitig erkannt und mit wirksamen Massnahmen bearbeitet und beseitigt? - Verfügt die Schule über ein transparentes Verfahren im Umgang mit Beschwerden und Hinweisen auf gravierende Qualitätsdefizite? - ...
	<p>Element 8</p> <p>Qualitätssteuerung und interne Evaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Führt die Schule regelmässig Evaluationen mit klarer Zielsetzung und Praxiswirkung durch? - Werden die Anspruchsberechtigten (Eltern, Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen, aufnehmende und abgebende Schulen etc.) periodisch befragt? - Geben die Evaluationsergebnisse einen aussagekräftigen und fundierten Einblick in bedeutsame Bereiche der Schul- und Unterrichtsqualität? - Führen Evaluationen zu Verbesserungsmaßnahmen bzw. zur Sicherung bewährter Qualität? - Werden periodisch Instrumente eingesetzt, um Veränderungen feststellen zu können? - Hat die Schule eine differenzierte Evaluationspraxis festgelegt (mit definiertem Rhythmus, Verfahren, Beteiligung, Verbindlichkeit, Erfolgsindikatoren)? - Verfügt die Schule über ein Set erprobter und aussagekräftiger Evaluationsinstrumente? - ...

		Fragen, die mit den QM-Elementen auf Gemeinde- und Kantonebene im Zusammenhang stehen
Gemeinde	Element 9 Strategische Führung und Controlling	<ul style="list-style-type: none"> - Inwieweit erreicht die Schule die strategischen Ziele? - Wie berichtet die Schule in ihrem jährlichen Bericht an die Schulkommission über wichtige Evaluationsergebnisse und daraus abgeleitete Massnahmen? - ...
	Element 10 Leistungsvereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> - Mit welchen (Evaluations-)Daten kann die Schule die erbrachten Leistungen belegen? - Wie wird die Qualität der Schule von den anspruchsberechtigten Gruppen (Lehrpersonen, Eltern, aufnehmende Schulen, Schulbehörde u. a.) beurteilt? - ...
Kanton	Element 11 Kantonales Bildungsmanagement und -controlling	<ul style="list-style-type: none"> - Wie berücksichtigt die Schule kantonale Qualitätsschwerpunkte bei ihren Evaluationen? - Wie setzen die gemeindlichen Schulen das kantonale QM-Rahmenkonzept um? - (Bis wann) werden die kantonalen Vorgaben (inhaltliche und zeitliche Ziele, Mindeststandards) erfüllt? - Wie nutzen die jährlichen Berichte der Gemeinden an den Kanton Daten aus schulinternen und kommunalen Evaluationen? - ...
	Element 12 Externe Schulevaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Wie beurteilt die externe Evaluation die Qualität der Schule und die Güte des schulinternen Qualitätsmanagements? - Welche Folgerungen zieht die operative Leitung der Schule aus den Ergebnissen und Empfehlungen der externen Schulevaluation? - ...

Welche kantonalen Mindeststandards zum Qualitätsmanagement liegen in der Verantwortung der Schulleitung und der Lehrpersonen?

Eigenverantwortliches Lernen

- 1.1 Die Schulleitung vereinbart mit den Lehrpersonen in den Mitarbeitergesprächen Ziele, die sich auf das eigenverantwortliche Lernen der Schülerinnen und Schüler auswirken.
- 1.2 Jedes Unterrichtsteam einigt sich auf schüleraktivierende und kooperative Lernformen, die es schrittweise im Unterricht einführt.

Aufbau von Kompetenzen

- 2.1 Die Schule legt im Rahmen des Lehrplans verbindliche fächerübergreifende Bildungsziele in Bezug auf die Förderung von Kernkompetenzen der Schülerinnen und Schüler fest.
- 2.2 Die Lehrpersonen setzen Beurteilungsformen ein, die eine differenzierte Selbst- und Fremdbeurteilung des Lernstandes und des Kompetenzzuwachses der Schülerinnen und Schüler erlauben. Die Schule hat hierzu gemeinsame Vereinbarungen getroffen und Instrumente etabliert.
- 2.3 In der Mehrjahresplanung werden die Weiterbildung der Lehrpersonen sowie die Umsetzung der Kompetenzförderung und -beurteilung der Schülerinnen und Schüler festgelegt.
- 2.4 Die Lehr- und Lernangebote der Schule sind auf die Anforderungen ausgerichtet, die für den späteren Schul-, Berufs- und Lebenserfolg massgebend sind. Die Schule holt gezielt Rückmeldungen ein, um herauszufinden, bis zu welchem Grad es ihr gelingt, entsprechende Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler aufzubauen und zu fördern.

Guter Unterricht

- 3.1 Die Schulleitung vereinbart mit den Lehrpersonen in den Mitarbeitergesprächen Ziele, die sich auf den Unterricht beziehen.
- 3.2 Jede Lehrperson reflektiert die Wirkungen des Unterrichts und nutzt dafür Feedbacks sowie klassenübergreifende Lernstands-Erhebungen.

Individualfeedback

- 4.1 Jede Lehrperson holt einmal pro Jahr ein Feedback ihrer Schülerinnen und Schüler ein.
- 4.2 Jede Lehrperson holt einmal pro Jahr ein Feedback ihrer Kolleginnen und Kollegen ein (z. B. in Form gegenseitiger Unterrichtshospitationen, Feedback in Bezug auf den Beitrag der einzelnen Lehrperson bei der Zusammenarbeit im Unterrichtsteam).
- 4.3 Jede Leitungsperson holt einmal pro Jahr ein Feedback ihres Kollegiums und anderer Bezugspersonen ein.
- 4.4 Die Lehr- und Leitungspersonen informieren die Feedbackgebenden über die Auswertung des Feedbacks.

Arbeit in Unterrichtsteams

- 5.1 Jede Lehrperson mit einem lokal zu definierenden Mindestpensum gehört zu einem festen Unterrichtsteam (wobei die Teilnahme an Sitzungen schulbezogen zu regeln ist).
- 5.2 In der Schuljahresplanung sind lokal zu definierende Zeitgefässe für eine regelmässige Zusammenarbeit in Unterrichtsteams reserviert (z. B. Teamsitzungen, pädagogische Halbtage, schulinterne Weiterbildungen etc.).
- 5.3 Jedes Unterrichtsteam verfügt über einen schriftlichen Auftrag, in dem die Ziele der pädagogischen Zusammenarbeit, die dafür eingesetzten Mittel, die Aufgaben und Zuständigkeiten von Teamleitung und Teammitgliedern beschrieben sind.
- 5.4 Jedes Unterrichtsteam erarbeitet zu Beginn des Schuljahres eine Zielvereinbarung und gemeinsame Arbeitsplanung. Diese ist von der Schulleitung zu genehmigen.
- 5.5 Jedes Unterrichtsteam wertet am Schluss des Schuljahres seine Arbeit aus und erstattet dem Kollegium und der Schulleitung Bericht.

Kooperative Unterrichtsentwicklung

- 6.1 Jede Lehrperson nimmt gemäss ihrem beruflichen Auftrag an der von der Schule geplanten Unterrichtsentwicklung teil.
- 6.2 In der Schuljahresplanung sind lokal zu definierende Zeitgefässe für Weiterbildung und Methodentrainings reserviert (Halb- und Ganztage für schulinterne Weiterbildungen).
- 6.3 Die von der Schule erarbeiteten Aufgaben- und Methodensammlungen stehen allen Lehrpersonen auf einem gemeinsamen Schulserver zur Verfügung.

Operative Führung und Personalentwicklung

- 7.1 Jede Schule bzw. jedes Schulhaus plant die qualitätsrelevanten Aktivitäten rollend über mehrere Jahre.
- 7.2 Diese Mehrjahresplanung ist allen Beteiligten bekannt.
- 7.3 Mit jeder Lehrperson wird alle zwei Jahre ein Mitarbeitergespräch durchgeführt (mit Zielvereinbarungen und Beurteilung der Zielerreichung). Mit jeder Leitungsperson findet jährlich ein Mitarbeitergespräch statt.
- 7.4 Der Unterrichtsbesuch und die Unterrichtsbeurteilung durch die Schulleitung ist integraler Bestandteil des Mitarbeitergesprächs.

Q-Steuerung und interne Evaluation

- 8.1 Jahresauswertungen (mit Zielüberprüfung): Jede Schule evaluiert jährlich, inwieweit sie ihre Jahresziele erreicht hat und was förderlich und hinderlich dabei war.
- 8.2 Fokusevaluationen zu einzelnen Qualitätsthemen: Jede Schule evaluiert alle drei Jahre einen qualitätsrelevanten Aufgabenbereich, den das Leitungs- bzw. das Lehrerkollegium selber bestimmt.
- 8.3 Bei der Bestimmung der Themen der internen Evaluation orientieren sich die Schulen an den eigenen Schulzielen, den Zielen aus der Leistungsvereinbarung mit der Gemeinde und den kantonalen Qualitätsschwerpunkten.

- 8.4 Die Schule erhebt periodisch die Rückmeldung der Eltern mit anonymisierten Befragungen.
- 8.5 Nach der Evaluation definiert die Schule Folgemaassnahmen und setzt sie um.
- 8.6 Berichterstattung: Die Schule informiert im Rahmen ihrer Jahresberichterstattung über die wichtigsten Ergebnisse und Folgemaassnahmen aus der Evaluation.

Strategische Führung und Controlling

- 9.1 Der Gemeinderat legt eine gemeindliche Kompetenzordnung mit klarer Aufgabenteilung zwischen Gemeinderat, Schulkommission (strategische Aufgaben) und Schulleitungen (operative Aufgaben) fest.
- 9.2 Die Schulkommission genehmigt das von der Schulleitung erarbeitete QM-Konzept.
- 9.3 Die Schulkommission prüft die Güte des Qualitätsmanagements der Schule anhand des kantonalen Rahmenkonzepts.

Leistungsvereinbarungen

- 10.1 Der Gemeinderat und die Schulleitung treffen regelmässig (mindestens alle zwei bis vier Jahre) Leistungsvereinbarungen.
- 10.2 Die Schulkommission überprüft die Zielerreichung aus der Leistungsvereinbarung auf der Grundlage der jährlichen Berichterstattung der Schulleitung.

Externe Schulevaluation

- 12.1 Die Schulen werden in der Regel im Abstand von drei bis fünf Jahren evaluiert. Die Schulbehörde bzw. die Schulleitung kann einen kürzeren Rhythmus beantragen.

Schulbesuch der Schulkommission: Wie kommt die Schulkommission zu ihrem strategischen Steuerungswissen?

(Beispiel Risch Rotkreuz, Entwurf 15.11.2010)

Ziel und Zweck der Schulbesuche durch die Schulkommission (SK)

Allgemeines

Durch den Einblick in das Schul- und Unterrichtsgeschehen soll die Schulkommission die Kompetenz für die durch die Kommission zu bewältigenden Aufgaben erlangen. Mit dem Besuch wird keine direkte Kontrollfunktion ausgeübt, sondern vielmehr werden Stimmungen und Prozesse wahrgenommen. Bei Feststellungen, die das normale Mass verletzen, werden die Beobachtungen unter Offenlegung bei der jeweiligen Lehrperson der Schulleitung gemeldet.

Wahrgenommen wird die Aufgabe durch Schulbesuche, welche durch die Schulleitung organisiert werden. Diese Besuche sollen den Mitgliedern der Schulkommission das Schul- und Unterrichtsgeschehen näher bringen. Es ist nicht das Ziel, dass sämtliche Klassen und Lehrer durch die Schulkommission besucht werden.

Allgemein ist festzuhalten, dass der Feedbackbedarf und die Beurteilung der Lehrperson in erster Linie durch die Schulleitung wahrgenommen werden.

Was kann beim Schulbesuch beobachtet werden?

- Grundsätzliches Klima im Schulzimmer
- Grundsätzliches Klima im Schulhaus
- Grundsätzliches Verhalten der Schülerinnen und Schüler während des Unterrichts
- Erfüllt unsere Infrastruktur die aktuellen Bedürfnisse?
- Klima auf dem Pausenplatz
- Verhalten der Schülerinnen und Schüler in den Pausen
- Ordnung auf dem Schulareal
- Klima der Lehrpersonen untereinander
- Belastung der Lehrpersonen

Mit welchen Methoden könnten diese Ziele erreicht werden?

- Besuch von Unterrichtslektionen
- Informationsaustausch zwischen Schulleitung, Schulhausleitung, Lehrpersonen, Arbeitsgruppen, Schule & Elternhaus, Eltern
- Shadowing (eine Schülerin, einen Schüler einen Tag begleiten)
- Besuch von Teamsitzungen
- Gespräch mit Steuergruppe

Rahmenbedingungen

Die Schulkommission

- macht Schulbesuche mit informellem bzw. mit Informationscharakter.
- pflegt den Kontakt mit den Lehrpersonen im Sinne des «Going-around» in den Schulhäusern ausserhalb der Unterrichtsstunden.
- nimmt an Schulveranstaltungen teil.
- nimmt auf Einladung an Teamsitzungen der Schulhausteams teil.
- wirkt in Schulhaus- oder Unterrichtsprojekten mit.
- erteilt niemals direkte Weisungen an die Lehrpersonen.

Planungsablauf

Vor dem Schulhausbesuch

April

- SK bestimmt Schuleinheit/Team
 - Daten festlegen
 - Form des Besuchs klären
 - Erwartungen an Präsenz formulieren
 - Kommunikation im Vorfeld des Besuchs klären

Juni

- SK bestimmt Thema
 - Zusammenhang mit Jahresplanung definieren
- Vorgespräch mit SHL
 - Ziele des Besuchs klären
 - Gegenseitige Erwartungen und Möglichkeiten klären

Juni/Juli/August

- SK erarbeitet Leitfaden
 - Vorbereitung für den Besuch
 - Instrumente generieren
 - Transparenz herstellen für die LP
 - Möglichkeiten und Grenzen beachten
 - Überlegen, was mit den Ergebnissen geschehen soll

September/Oktober

- SL erstellt Programm und legt Detailablauf vor

Schulhausbesuch

- Gespräch mit SHL (und Steuergruppe STG)
- Einführung ins Thema durch die SHL (und evtl. STG)
- Thema, Ablauf
 - Evtl. Dokumentationen vorgängig abgeben
- Besuch von Unterricht oder Anlässen
 - Je nach Thema: kurze Einführung durch die LP
 - Nachfragen möglichst ohne Wertung
 - Wenn möglich: kurzes Feedbackgespräch mit LP
 - Eindrücke, Austausch, Anmerkungen/Ergänzungen der LP
- Evtl. Gesprächsrunde mit LP
 - Z. B. Metaebene Umsetzungsprozess
 - Z. B. Gruppe der Schulischen Heilpädagoginnen und -pädagogen, oder Gruppe der Klassenlehrpersonen
 - Reflexion des Prozesses, Erfolgsfaktoren, Rahmenbedingungen
 - Ausblick, Optimierungsmöglichkeiten
- Zusammentragen der Beobachtungen/Erkenntnisse
 - Eindrücke und Beobachtungen zusammentragen anhand der Leitfragen
 - Adressatengerechtes Fazit/Feedback für die Schulleitung/für die Lehrpersonen

Nachbereitung des Schulhausbesuchs

November/Dezember

- Erkenntnisse für die strategische Arbeit
 - Beiträge für den Bericht an Bildungsrat
 - Pendenzenliste SK
 - evtl. Aufträge an die Schulleitung
 - evtl. Information der Öffentlichkeit
- Abgleich mit der Leistungsvereinbarung/mit dem Mehrjahresplan

Möglicher Ablauf des Schulbesuchstages

Spielregeln des Unterrichtsbesuchs

Vorbereitung

- Die Schulkommissionsdelegation wird durch ein Mitglied der Schulleitung begleitet, Treffpunkt ist das Rektorat.
- Der Besuchstermin und die Beobachtungsschwerpunkte werden dem Team rechtzeitig bekannt gegeben.
- Die Lehrperson hat eine Stillbeschäftigung für das Anschlussgespräch vorbereitet.

Besuch

- Begrüssung der Besucherin, des Besuchers mit Namen und Funktion durch die Lehrperson.
- Die Besucher werden als Gäste im Schulhaus behandelt.
- Der Schulkommission wird Einsicht in Schülerarbeiten ermöglicht.

Feedback

- Die Schulkommissionsmitglieder geben der Lehrperson aus Sicht der Behörde nach dem Besuch ein kurzes Feedback.
 - Dieses findet im Schulzimmer oder im Gruppenraum statt.
 - Das Feedback dauert fünf bis zehn Minuten und baut auf Ich-Botschaften auf.
(Feedbackregeln: Textbausteine als Ideen)
- Die Lehrperson hat Anrecht auf Wohlwollen gegenüber ihrer Person und Wertschätzung gegenüber ihrer Arbeit.
- Das Mitglied der Schulkommission erwähnt Beobachtungen von problematischen Situationen im Feedbackgespräch mit der Lehrperson mit dem Hinweis, dass es diese Beobachtungen der Schulleitung weiterleiten wird.
- Die Gesprächsleitung beim Feedback liegt beim Schulkommissionsmitglied.
- Allfällige schriftliche Beobachtungen dürfen nicht weiter verwendet werden.

Nicht vorgesehen sind:

- Einsicht in LP-Unterlagen
- Einsicht in Schülerbeobachtungen und -beurteilungen
- Mitteilungen der Beobachtungen an Dritte, ausser an die Schulleitung
- Gespräche mit Schülern
- Störungen des Unterrichts, zum Beispiel durch Gespräche

Spielregeln für das Feedback innerhalb der Schulkommission/Schulleitung

- Spiegeln des Gesamteindrucks (Schulhauskultur, Bauchgefühl)
- Austausch über vereinbarte Beobachtungsschwerpunkte
- Keine Einzelnennungen über Schüler oder Lehrpersonen
- Beobachtungen von problematischen Situationen der Schulhausleitung melden, die vorgängige Information der LP muss gewährleistet sein.

- ¹ Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug» (Direktion für Bildung und Kultur, Kanton Zug 2007), S. 33–36
- ² Kanton Zug: Änderung des Schulgesetzes (Qualitätsentwicklung an den gemeindlichen Schulen/Einführung des Kindergartenobligatoriums). Bericht und Antrag des Regierungsrats vom 13. Juni 2006, S. 16–18
- ³ Was hinsichtlich der Elternvertretung angemessen ist, soll in den einzelnen Gemeinden konkretisiert und nach Massgabe der lokalen Verhältnisse entschieden werden.
- ⁴ Quelle des folgenden Abschnitts: Die Rolle der Schulpflege. Geleitete Schule. Departement Bildung, Kultur und Sport. Kanton Aargau, 2005, S.12
- ⁵ Wegleitung: Mitarbeitergespräche. Kanton Zug 2009
- ⁶ Der folgende Abschnitt orientiert sich in wesentlichen Teilen an einem Artikel von Regula Enderlin Cavigelli im Schulblatt des Kantons Zürich Nr. 3/2006 unter dem Titel «Behörden führen geleitete Schulen».
- ⁷ Webbasiertes Muster-Führungs- und QM-Handbuch auf www.IQESonline.net
- ⁸ Vgl. Schwarz: Management in Non-Profit-Organisationen, Bern 1992
- ⁹ Quelle: Einwohnergemeinde Oberägeri, 2010
- ¹⁰ Vgl. Rahmenkonzept «Gute Schulen», Kanton Zug (Bildungsratsbeschluss vom 19. Juni 2008).
- ¹¹ Lehrpersonen holen Feedback von Schülerinnen und Schülern, von anderen Lehrpersonen (Kollegialfeedback) oder von Eltern ein (vgl. Rahmenkonzept «Gute Schulen», Element 4 «Individualfeedback»).
- ¹² Vertiefende Informationen zu Leistungsvereinbarungen und Controlling finden sich in der Handreichung «Leistungsvereinbarung an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug» (Zug 2009), aus der das folgende Kapitel weitgehend stammt.
- ¹³ Vertiefende Informationen finden sich in der Broschüre «Externe Schulevaluation im Kanton Zug» (Bildungsratsbeschluss vom 18. März 2009), aus der das folgende Kapitel weitgehend stammt.
- ¹⁴ Quelle: in Anlehnung an die Konzepte zur geleiteten Schule; Führungsgrundsätze der Schulleitung; Schulberatung; Schulen Teufenthal, 2004; Schule Oberehendingen, 2004; Bezirksschule Kaiserstuhl, 2005. zitiert in: Die Rolle der Schulpflege. Geleitete Schule. Departement Bildung, Kultur und Sport. Kanton Aargau, 2005, S.12
- ¹⁵ Quelle: Schulkommission Schule Unterägeri 2010



© 2011
Kanton Zug – Direktion für Bildung und Kultur
Amt für gemeindliche Schulen
Baarerstrasse 37, 6300 Zug
www.zug.ch

