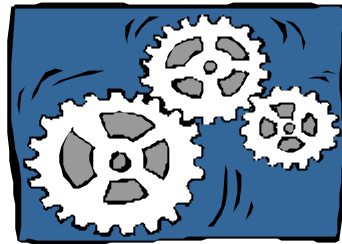


**Kurzbericht
der Arbeitsgruppe „Rolle der Schulräte in der geleiteten
Volksschule“ für den Erziehungsrat**



Entwurf 2, 12.8.02

Mitglieder der Arbeitsgruppe:

Christoph Boog, Schulleiter
Claudia Föry, Schulrätin
Albert Schmid, Primarschulinspektor
Marcel Zosso, Schulpräsident
Martina Neumann, wissenschaftliche Mitarbeiterin AVS, Vorsitz

Redaktion:
Martina Neumann
Stelle für Schulentwicklung SZ
Entwurf 1, 24. Juni 2002

Teil A: Überblick über die gegenwärtige Situation

1. Einleitung

Teil B: Neuerungen „Rolle der Schulräte in der geleiteten Volksschule“

- 1. Auftrag: Rolle der Schulräte in der geleiteten Volksschule**
- 2. Neue Rolle: Strategische Führung der Schule**
- 3. Fünf Aufgabenfelder der Schulräte in der geleiteten Schule**

Teil C: Schrittweise Umsetzung

- 1. Hinweise zu den Risiken „heisse Eisen“**
- 2. Nächste Schritte**

Teil D: Unterstützung durch den Kanton

- 1. Weiterbildung**
- 2. Hilfestellung durch die Schulaufsicht und die Stelle für Schulentwicklung**

Teil A: Überblick über die gegenwärtige Situation

1. Einleitung

Die Pilotschulen (Gemeindeschulen Arth-Goldau, Orientierungsschule Einsiedeln, Gemeindeschule Freienbach, Bezirksschule Küssnacht, Primarschule Steinerberg, Orientierungsschule Schwyz, Primarschule Wangen) befinden sich in einer Phase des Übergangs in ein neues Schulführungs- und Qualitätsentwicklungsmodell, deren Eckpunkte immer klarer erkennbar werden. Die neuen Spielregeln und Bezugspunkte werden im Jahre 2004 bei Projektende verschieden von denen sein, die wir heute im zweiten Projektjahr kennen. Es sind vor allem zwei Hauptzielsetzungen, beziehungsweise Entwicklungsstränge, die im Projekt GELVOS zu erfüllen sind.

- Die Pilotschulen arbeiten im Rahmen einer Projektvereinbarung während vier Projektjahren an der Entwicklung und Förderung der Qualität von Schule und Unterricht.
- Sie arbeiten an der Einrichtung einer zeitgemässen Schulleitung.

Im ersten schwerpunktmässigen Entwicklungsstrang realisieren die sieben Pilotschulen ihre Hauptzielvorgaben in unterschiedlicher Weise und Akzentuierung, abhängig z.B. vom jeweiligen lokalen Umfeld, von den individuellen Feinzielsetzungen der am komplexen System Schule tätigen Personen. Nach vollzogener Leitbildarbeit sind die meisten Pilotschulen nun daran, konkrete Schritte zur Förderung und Entwicklung der Qualität zu planen und zu realisieren. Derartige Veränderungen beinhalten immer eine bewusste, gewollte und gezielte Ausrichtung der Beteiligten im jeweiligen Stadium des Veränderungsprozesses, damit die vorhandenen Spielräume in den zentralen Vorgaben optimal genutzt werden können. Im zweiten schwerpunktmässigen Entwicklungsstrang wurde durch die Einführung der zeitgemässen Schulleitung im kantonalen Schulsystem eine zusätzliche Funktionsebene geschaffen. Die Verantwortlichkeiten innerhalb des Gesamtsystems (Schulrat, Schulleitung, Schulinspektorat, Amt für Volksschulen) werden deshalb Schritt für Schritt neu geregelt. Mit Hilfe des Funktionendiagramms wurden, gestützt auf die geltenden gesetzlichen Grundlagen, bereits erste Neuzuweisungen von Aufgaben und Kompetenzen vor Ort vorgenommen. Um organisiertes Handeln auch weiterhin gewährleisten zu können, ist es wichtig, Aufgaben und Kompetenzbereiche für die Schulbehörden an den Pilotschulen festzulegen und die gesetzliche Grundlage dafür zu schaffen. Die Rollengestaltung für Schulräte ist erst langsam im Entstehen und bedarf der weiteren Klärung, da einerseits Schulräte Funktionen übernehmen, die es bis anhin in der Volksschule im Kanton Schwyz noch nicht gegeben hat, und andererseits geben sie u.a. im Rahmen der ihnen zustehenden Delegationsmöglichkeiten zahlreiche operative Bereiche an die Schulleitung ab, da sie im Projektrahmen GELVOS vermehrt strategische Führungsaufgaben wahrzunehmen haben.

Zu den neuen Aufgabenfeldern der Schulräte zählen zentral der Personalmanagementbereich und die Sicherstellung der Qualitätsentwicklungsbereiche.

Der vorliegende Kurzbericht der Arbeitsgruppe setzt bei der Frage an, wie die Rolle der Schulräte definiert werden kann, dass sie ins Gesamtsystem des Kantons passt.

Der Kurzbericht versteht sich als eine erste Annäherung an die Rolle, welche die Schulräte jetzt (2002) übernehmen könnten. Wenn man wissen will, wohin und wie die Wege dieser im Kurzbericht vorgeschlagenen Innovation gehen, dann muss man sie in die Praxis umsetzen, Erfahrungen sammeln und auswerten. So kann am Ende des Projektes GELVOS beurteilt werden, was möglich ist, wo mehr Freiräume benötigt werden und wo Grenzen vor Ort liegen.

In einem ersten Schritt wird die Rolle der Schulräte allgemein betrachtet. In einem weiteren Schritt geht es um die strategische Führung in der Schule. Anschliessend werden die fünf neuen Aufgabenfelder der Schulrätinnen und Schulräte dargelegt. Nachfolgend werden die Visionen der Arbeitsgruppe aufgezeigt. Der Abschluss teil beschäftigt sich mit den erforderlichen Fähigkeiten des Schulrates, die das veränderte Arbeitsfeld mit sich bringt. Abschliessend werden die konkreten Schwierigkeiten, die bei der Umsetzung der neuen Aufgabenbereiche auftreten können, deutlich gemacht und Unterstützungsvarianten aufgeführt.

Teil B: Neuerungen „Rolle der Schulräte in der geleiteten Volksschule“

1. Rolle der Schulräte in den geleiteten Schulen

Im Rahmen ihres Auftrages hat sich die Arbeitsgruppe „Rolle der Schulräte in der geleiteten Volksschule“ im Kanton Schwyz mit den Aufgaben und Kompetenzen befasst, die der Schulrat nach Ansicht der Arbeitsgruppe erfüllen sollte. Auf der Grundlage des Papiers „Bildungscontrolling“¹ sollte die Rolle der Schulräte für die Zukunft so definiert werden, dass sie ins Gesamtsystem des Kantons Schwyz passt und den heutigen Erfordernissen gerecht wird. Die Aufgaben und Kompetenzen von Schulräten waren einerseits derart zu modifizieren, dass lokale Bedürfnisse und Lösungen optimal zum Tragen kommen können. Andererseits mussten die geltenden rechtlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen beachtet werden. Grundsätzlich wurde aber festgehalten, dass sich der Schulrat auf strategische Aufgaben und Kompetenzen und die Schulleitung auf operative Aufgaben und Kompetenzen konzentrieren soll.

2. Neue Rolle: Strategische Führung der Schule

Unter dem Begriff Strategie verstehen wir Aussagen darüber, wie eine Schule ihre vorhandenen und potentiellen Stärken einsetzen kann, um Veränderungen der lokalen Bedürfnisse zielgerichtet zu begegnen. Unter strategischen Fragestellungen verstehen wir Fragen, bei denen es um die generelle Ausrichtung der Schule geht, was sie will und woran sie sich orientiert, um längerfristig eine optimale Qualitätsentwicklung sicher zu stellen.

¹ Bei diesem Papier „Bildungscontrolling“ handelt es sich um einen ersten groben Zugang für eine Neuausrichtung der Steuerung der Volksschule im Sinne einer Richtungsanzeige. Es zeigt auf, welche Funktionen die verschiedenen Akteure in der geleiteten Schule einnehmen werden. Unter dem Begriff „Bildungscontrolling“ verstand die Arbeitsgruppe alle Massnahmen zur Steuerung der Schwyzer Volksschule.

Strategische Aufgaben geben der Organisation Schule ein Profil, einen roten Faden, an welchem sich die Schulleitung und die Lehrpersonen der Schule orientieren. Es werden Schwerpunkte gesetzt, innerhalb derer die täglichen Handlungen zu geschehen haben.

- Auf einen Nenner gebracht umfasst der strategische Aufgabenbereich primär das WOZU.
- Im Gegensatz dazu, geht es bei der operativen Ebene um das WAS (konkret) und WIE (konkret).

Wichtig ist, dass operative Tätigkeiten (z.B. das Unterrichten in der Klasse) auf die Strategie ausgerichtet und im Geiste der dominierenden Werte (z.B. wie ich unterrichte, schülerorientiert, wertschätzend) durchgeführt werden. Die einzelnen Ebenen müssen verknüpft werden, sonst arbeitet eine Schule zu wenig effizient. Die Rolle des Schulrates in der geleiteten Volksschule ist nun die, vermehrt Aufgaben und Kompetenzen wahrzunehmen, die mit der strategischen Führung der Schule zusammenhängen.

3. Fünf zentrale Aufgabenfelder der Schulrätinnen und Schulräte

Die fünf zentralen Aufgabenfelder der Schulräte sind im Zusammenhang mit den bereits festgelegten Aufgaben und Kompetenzen von Schulleitungen zu betrachten. Grundsätzlich, so wurde zu Projektbeginn festgelegt, sollten die Aufgaben und Kompetenzen von Schulleitern und Schulräten derart gestaltet werden, dass die lokalen Bedürfnisse und Lösungen optimal zum Tragen kommen können. Als sinnvoll wurde erachtet, dass sich der Schulrat vermehrt auf strategische (grundsätzliche) Aufgaben und Kompetenzen und die Schulleitung auf operative (ausführende) Aufgaben und Kompetenzen konzentrieren soll. Die vorliegende Version ist ein Vorschlag der Arbeitsgruppe, wie sie sich die Aufgaben- und Kompetenzen des Schulrates vorstellt. Diese stehen im Einklang mit den Aufgaben und Kompetenzen, welche der Schulleitung übertragen wurden. Die Aufgabenfelder der Schulräte wurden in Anlehnung an R. Dubs² in fünf zentrale Teilbereiche aufgeteilt. Sie lauten folgendermassen:

1. Personalmanagement
2. Finanzielle Verantwortung
3. Pädagogische Führung
4. Schuladministration und Schulorganisation
5. Öffentlichkeitsarbeit

² Dubs, Rolf: Die Führung einer Schule. Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes, Zürich 1994.

Personalmanagement

Der Schulrat ...

- stellt Antrag beim Gemeinderat in Bezug auf die Bedarfsplanung für das Schulpersonal.
- trifft die Auswahl des Schulleiters und stellt den Wahlantrag an den Gemeinderat.
- führt mit der Schulleitung Qualifikationsgespräche durch und vereinbart individuelle Entwicklungsschwerpunkte.
- bewilligt und evaluiert die Weiterbildung der Schulleitung.
- beurteilt den Schulleiter auf Grundlage eines Leistungsauftrags.
- legt die Grundsätze der Personalführung und –entwicklung für Lehrpersonen fest.
- kann das Lehrpersonal auf Antrag des Schulleiters anstellen und entlassen, wenn eine Kompetenzdelegation vom Gemeinderat zum Schulrat stattgefunden hat.
- unterstützt die Schulleitung in der Personalführung.
- überwacht Mitarbeitergespräche

Der Fokus des Schulrates im Bereich Personalmanagement wird zukünftig auf der Ebene der Schulleitung und nicht mehr bei der einzelnen Lehrperson liegen. Der Schulrat führt, berät und beaufsichtigt die Schulleitungspersonen.

Finanzielle Verantwortung

Der Schulrat ...

- erarbeitet mit dem Schulleiter zusammen das Budget zu Händen des Gemeinderates.
- gleicht die finanziellen Bedürfnisse der Schule mit den übrigen Ressorts ab.
- übernimmt das Controlling betreffend der finanziellen Zielsetzung.

Durch die vorgegebene finanzielle Verantwortung des Schulrates erhält die Einzelschule mehr Flexibilität für eine effiziente Einsetzung der Mittel.

Pädagogische Führung

Der Schulrat ...

- beschliesst lokale Schulentwicklungsprojekte im Rahmen des Budgets.
- legt die Umsetzungsprioritäten in der Schulentwicklung fest und überprüft deren Umsetzung.
- genehmigt das Leitbild, Schulprogramm und Jahresprogramm der Schule.
- schliesst mit der Schulaufsicht und der Schulleitung einen Kontrakt im Qualitätsentwicklungsbereich ab.

- begleitet und genehmigt das Qualitätskonzept der Schule und ist für das Controlling³ zuständig.
- spricht mit der Schulleitung die Vorbereitung, Planung und Durchführung der Selbstevaluation ab und genehmigt den Konzeptvorschlag der Einzelschule.
- nimmt Selbstevaluations- und Fremdevaluationsberichte zur Kenntnis, genehmigt die vorgeschlagenen Massnahmen und überprüft deren Umsetzung.
- beantragt nach Abklärung mit der Schulaufsicht bei Bedarf eine externe Evaluation.
- macht Vorgaben und bringt Anregungen zur Elternmitwirkung.

Der Schulrat nimmt zusammen mit der Schulleitung und den kantonalen Qualitätssicherungsorganen seine Aufgaben im Qualitätsentwicklungsbereich wahr.

Schuladministration und Schulorganisation

Der Schulrat ...

- legt im Rahmen der kantonalen Vorschriften das lokale Schulangebot fest.
- gestaltet das Organisationsstatut mit, genehmigt dieses und nimmt das Controlling wahr.
- erlässt in Absprache mit dem Schulleiter die Regelemente und Weisungen der Schule.
- erlässt Grundsätze für das Dispensationswesen.
- stellt die Schulplanung, Infrastrukturplanung (Räume und Einrichtungen) sicher.
- stellt die Erfüllung der Schulpflicht sicher.
- ist verantwortlich für die Qualität der administrativen Prozesse.
- achtet auf schlanke Organisations- und Administrationsabläufe.
- stellt einen optimalen Informationsfluss von der Schule zum GR sicher.
- holt bei der Lehrerschaft durch die Schulleitung Anträge für die Nichtpromotion einzelner Schüler frühzeitig ein und stellt den Eltern die entsprechenden Verfügungen zu.

Die administrativen Prozesse und organisatorischen Bereiche werden systematischer und umfassender geregelt als bis anhin.

Öffentlichkeitsarbeit

Der Schulrat ...

- ist verantwortlich für den regelmässigen und gezielten Informationsfluss an die Bevölkerung über die Leistungen und die Aktivitäten der Schule.

³ Der Begriff „Controlling“ meint nicht den klassischen, technokratischen Kontrollbegriff, sondern einen prozessorientierten Problemlösezyklus, welcher von Fall zu Fall sehr unterschiedlich angelegt sein kann. In jedem Fall besteht der Zyklus aus vier Phasen: Situationsanalyse, Zielsetzungen, Lösungssuche und Massnahmen.

- informiert die Bevölkerung über die Arbeit, die Anliegen und Vorhaben der Schulräte.
- trägt die Anliegen der Schule an die Eltern.

Die allgemeine Informationspflicht der Schulräte gegenüber der Bevölkerung wird auf einen systematischen und verbindlichen Informationsauftrag erweitert. Damit wird eine breite Abstützung der Schule in der Bevölkerung angestrebt.

Teil C: Schrittweise Umsetzung

1. Hinweise zu den Risiken „heisse Eisen“

Die folgenden Punkte sollen vor allem zeigen, wo die Arbeitsgruppe Problemzonen bei der Umsetzung sieht. Sie müssen bewusst reflektiert und diskutiert werden. Es wird dabei nicht nur auf die unterschiedlichen inhaltlichen Bereiche eingegangen, sondern ebenso auf die Leistungsanforderungen und Nahtstellen.

- Nahtstelle Schulleiter-Schulrat
Kompetenzüberschreitungen und unklare Aufgabenverteilung und Abgrenzung erschweren die Arbeit im Gesamtsystem.
- Qualitätssicherung
Qualitätssicherungs- und -kontrollmassnahmen können als fehlendes Vertrauen empfunden werden. Bei der Qualitätssicherung keinen defizitären Ansatz zu Grunde legen, sondern den Mitarbeitern im Idealfall einen geschützten Rahmen bieten.
- Finanzen
Der Schulrat erarbeitet mit dem Schulleiter zusammen das Budget. Die Zuständigkeit des Schulrates für die Finanzen kann dazu führen, dass die finanziellen Aspekte gegenüber den pädagogischen zu stark gewichtet werden.
- Nahtstelle Schulrat – AVS, bzw. Schulaufsicht
Die konkrete Zusammenarbeit zwischen Schulrat und Schulaufsicht muss im Rahmen des Kontraktmanagements (Vereinbarung, Aushandlung von Schulentwicklungsschritten/Schul- und Jahresprogramm) erprobt werden.
- Veränderte Arbeitsweise im Schulrat - Arbeit in Untergruppen
Sobald Kommissionen eingesetzt werden, besteht die Gefahr, dass zu wenig Kommunikation nach aussen stattfindet.
- Diskrepanz
Diskrepanz zwischen den neu zugeordneten Aufgaben an die Schulräte mit den entsprechenden Kompetenzen und den zur Zeit gesetzlich noch anders geregelten Zuständigkeiten.
- Rolle der Schulräte bezüglich der einzelnen Lehrpersonen und gegenüber den Eltern

Bei organisatorischen, administrativen oder personellen Fragen waren die Schulratspersonen in der Regel die Ansprechpersonen der Schulbehörde für die Lehrpersonen und mancherorts auch für Eltern. Oft nahmen Schulräte in Konfliktsituationen auch die Vermittlerrolle zwischen Eltern und Lehrpersonen wahr. Die Rolle der Schulräte für die einzelne Lehrperson in geleiteten Schulen muss im Rahmen der Neudefinition der Aufgaben geklärt und sowohl den Lehrpersonen und Eltern kommuniziert werden.

2. Nächste Schritte

Der Erziehungsrat wird über die Ergebnisse der Arbeitsgruppe orientiert.	7.2002
Die sieben Pilotschulen und die Schulbehörden der Pilotschulen werden über den Stand der Arbeiten informiert.	7.2002
Durchführung eines Workshops für GELVOS – Schulräte mit dem Hauptziel, in die neuen Arbeitsfelder einzuführen.	9.2002
Ein Beschluss der neuen Weisungen für Schulräte der Pilotschulen wird als neue Rahmenbedingung für die zwei letzten Projektjahre gefasst. Gültigkeit: ab 1. Januar 2003	11.2002
Start der Erprobung der neuen Weisungen durch die Schulräte der Pilotschulen.	1.2003
Evaluation erster Erfahrungen mit den neuen Weisungen im Rahmen der Evaluation des Gesamtprojektes GELVOS.	3.2003/ 3.2004

Teil D: Unterstützung durch den Kanton

1. Weiterbildung:

Damit die gezielte Ausrichtung der Schulräte im Veränderungsprozess sicher gestellt werden kann, müssen Weiterbildungsbedürfnisse möglichst bedarfsgerecht entwickelt werden. Deshalb wird einerseits der Workshop im September 2002 genutzt, um dem Schulrat der Pilotschulen die neuen Weisungen vorzustellen und andererseits werden erste Bedürfnisse aufgegriffen, gestaltet und weiterentwickelt. Je nach Bedarf werden Weiterbildungsmodulare zu den fünf Aufgabenfeldern ab Dezember 2002 angeboten. Somit wird sichergestellt, dass die Schulräte bis spätestens am Ende 2003 die genannten Fähigkeiten erwerben können.

2. Hilfestellung durch die Schulaufsicht und die Stelle für Schulentwicklung

Zu Fragen der konkreten Umsetzung an den einzelnen Pilotschulen bieten die zuständigen Schulinspektoren sowie die Leiterin der Stelle für Schulentwicklung der Schulbehörde Unterstützung an.

Traktandum 5 SR

Informationen für KPL

Die Anpassungen haben in folgenden Bereichen stattgefunden:

- Visionen streichen
- Anforderungsprofil SR streichen
- Der Begriff „Finanzielle Führung“ wurde durch „Finanzielle Verantwortung“ ersetzt
- Geringfügige Anpassungen in den fünf Arbeitsfeldern der Schulräte wurden vorgenommen
- Der Workshop hat zum Ziel die Schulräte mit den neuen Arbeitsfeldern vertraut zu machen
- Weisungen werden erst auf den November ausgearbeitet
- Der Start der Erprobung der neuen Weisungen wurde auf November verschoben

Die Weisungen für die Schulräte sollen bis November ausgearbeitet und dem ER vorgestellt werden

Diskussion mit KPL

- KPL soll Stellung nehmen
- Ich brauche einen Auftrag für die Weiterbildung der Schulräte
- KPL muss die Schwerpunkte setzen – mein Vorschlag: Pädagogische Führung, Personalmanagement, Schuladministration und –organisation
- Rahmen der Weiterbildung