

Departement
Bildung, Kultur und Sport
Abteilung Volksschule und Heime
Bachstrasse 15
5001 Aarau
Tel. 062 835 21 00
Fax 062 835 21 09
www.ag.ch/bks



**Merkmale einer geleiteten Schule
an der Aargauer Volksschule**



Vorwort

Was zeichnet die geleitete Schule aus? Welches sind die wichtigsten Merkmale der geleiteten Schule? Welche Qualitätsansprüche stellt der Kanton Aargau an seine geleiteten Schulen? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt der vorliegenden Broschüre. Es geht dabei um mehr als das Vorhandensein einer Schulleitung. Die Einführung der Schulleitungen ist ein wesentlicher Aspekt in der geleiteten Schule, jedoch nicht der einzige. Ein zentrales Anliegen ist die Weiterentwicklung der Schul- und der Unterrichtsqualität. Die geleitete Schule gilt als Modell, das den Schulen eine optimale Grundlage für die Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen bietet.

Bei der vorliegenden Definition der geleiteten Schule im Kanton Aargau handelt es sich nicht um einen Ist-Zustand, sondern um eine angestrebte Zielvorstellung. Für Ihre Schule stellt diese Zielvorstellung einen strategischen Orientierungsrahmen dar, der die Berücksichtigung der lokalen Bedürfnisse und der vorhandenen Ressourcen ermöglicht und erfordert. Er bildet die Leitplanken für die mittel- und langfristige Planung der Schulen im Kanton Aargau und kann für die einzelne Schule, je nach Situation, auch visionären Charakter haben. Es ist unser Ziel, mit der vorliegenden Beschreibung der geleiteten Schule Impulse zu vermitteln und Anregung zu bieten für die schrittweise Selbstentwicklung Ihrer Schule innerhalb vorgegebener Leitplanken. Die vorliegende Broschüre soll auch einer internen Standortbestimmung dienen und somit Ausgangspunkt für eine mehrjährige Entwicklung sein.

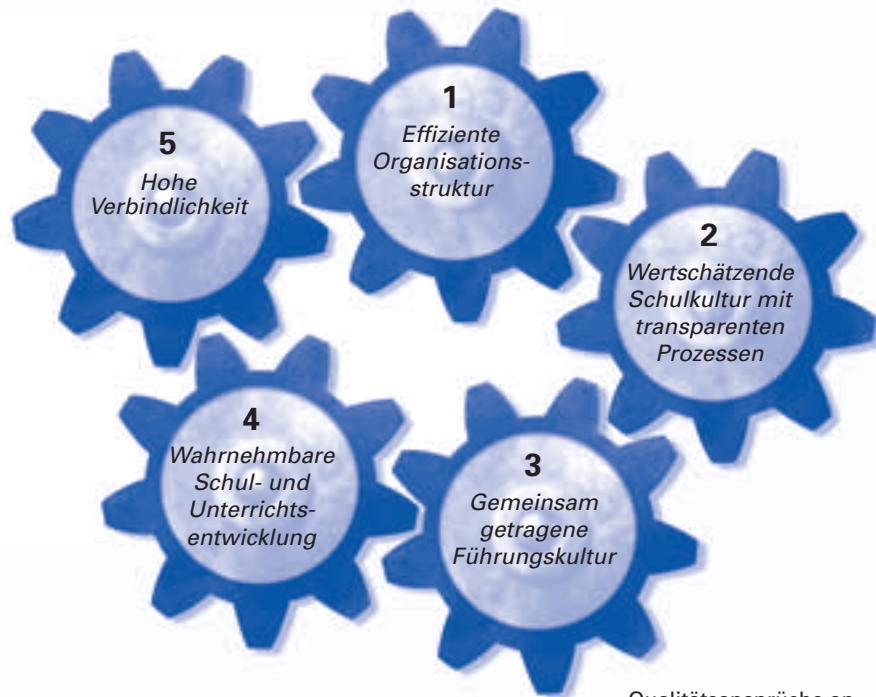
Um das Ziel «Geleitete Schule» mit den formulierten Qualitätsansprüchen zu erreichen, werden verschiedene Aufgaben an die Schule vor Ort gestellt. Diese Aufgaben zu erfüllen, stellt eine Herausforderung für jede Schule dar. Gelingt dies, ist die Schule ihrem Ziel, eine geleitete Schule zu sein, ein grosses Stück näher gekommen.

Rainer Huber
Regierungsrat, Vorsteher Departement Bildung, Kultur und Sport

«Kaum etwas motiviert mehr
als ein klar definiertes Ziel.
Es ersetzt jeden doppelten Espresso
und befähigt zu Leistungen,
die man nicht für möglich gehalten hätte.»

Aus «Eat that frog» von Brian Tracy

Die wichtigsten Merkmale einer geleiteten Schule an der Aargauer Volksschule



Qualitätsansprüche an eine geleitete Schule

1 Effiziente Organisationsstruktur

Leitgedanke

Die Führung der Schule wird mit der Einführung der Schulleitung professionalisiert. Dies führt zu einem effizienten Organisations- und Administrationsalltag. Die Schulpflege wird von operativen Aufgaben, die Lehrpersonen werden von administrativen Aufgaben entlastet.

Beispiele für die Konkretisierung

- Die geleitete Schule weist ein Schulprofil auf, das optimale Bedingungen für den Lernerfolg ihrer Schülerinnen und Schüler bietet und das sich an den Bedürfnissen vor Ort orientiert. Um die Chancengerechtigkeit sicherzustellen, gibt der Kanton Rahmenbedingungen vor, beispielsweise den Lehrplan oder ein Modell für die Qualitätsentwicklung und -sicherung (QUES Aargau).
- Die Schulpflege nimmt die strategischen Aufgaben und das Controlling wahr. Sie überlässt die operativen Aufgaben der Schulleitung. Im Zentrum stehen das Selbstbeurteilungsvermögen und die Eigenverantwortung der geleiteten Schule.
- Die zur Verfügung stehenden Ressourcen werden wirksam genutzt.

2 Wertschätzende Schulkultur mit transparenten Prozessen

Leitgedanke

Die geleitete Schule pflegt ein Klima der Wertschätzung, der Offenheit und der Kooperation. Zusammenarbeit und Kommunikation nach innen und nach aussen wird gefördert. Behörden und Bevölkerung, Lehrpersonen und Mitarbeitende, Eltern, Schülerinnen und Schüler wissen, was sie von der Schule erwarten dürfen und was von ihnen erwartet wird.

Beispiele für die Konkretisierung

- Die Schule entwickelt ein Konzept zur Schülerinnen- und Schülermitwirkung.
- Die Anliegen der Erziehungsberechtigten werden ernst genommen. Die Eltern sind über ihre Rechte und Pflichten informiert. Die Zusammenarbeit und die Mitwirkung der Eltern werden mit diesen gemeinsam vereinbart.
- Mittels geeigneter Gefässe (beispielsweise Veranstaltungen, Anschlagbrett, Hausmitteilungen, Website, Lokalblatt) wird regelmässig über die Tätigkeiten in der geleiteten Schule informiert. Dazu zählt auch die adressatengerechte Steuerung offizieller Informationen.

3 Gemeinsam getragene Führungskultur

Leitgedanke

In der geleiteten Schule wird Führung als Chance erkannt und dazu genutzt, mit Vielfalt umzugehen. Dies führt zu einem differenzierten Umgang mit Heterogenität, zu Aufgabenteilung und zur effizienten Bewältigung von Komplexität.

Beispiele für die Konkretisierung

- In der geleiteten Schule basiert Leitung auf der Fähigkeit, eine Gemeinschaft auf ein vereinbartes Ziel hin zu führen und Konsens zu bilden. Ein partizipativer Führungsstil beinhaltet einen verantwortungsvollen und transparenten Umgang mit Verantwortung und die Nachvollziehbarkeit der Entscheide. Beides ist für das Vertrauen in einer Schule wichtig.
- In der geleiteten Schule werden alle, die an der Schule arbeiten, regelmässig beurteilt. Grundlage für die Beurteilung ist eine Feedbackkultur, die für alle Beteiligten ein 360°-Feedback umfasst. Im Zentrum steht dabei die förderorientierte Personalführung.
- Der Beruf der Schulleiterin und des Schulleiters verlangt eine sorgfältige Ausbildung, Durchsetzungsvermögen und insbesondere eine hohe Sozial- und Selbstkompetenz. Eine Schulleiterin oder ein Schulleiter der geleiteten Schule reflektiert die eigene Arbeit regelmässig und nutzt die Chancen des 360°-Feedbacks für die eigene Weiterentwicklung.
- In der geleiteten Schule werden individuelles Wissen und individuelle Erfahrungen genutzt. Den betreffenden Personen werden unterschiedliche Entfaltungsräume und damit verbundene besondere Aufgaben und Verantwortung zugewiesen.

4 Wahrnehmbare Schul- und Unterrichtsentwicklung

Leitgedanke

In der geleiteten Schule vollzieht sich eine wahrnehmbare Entwicklung, welche die Erwartungen ihres Beziehungsumfeldes berücksichtigt. Sie orientiert sich an den gemeinsam vereinbarten Standards und den anerkannten Ergebnissen der Schul- und Unterrichtsforschung. Im Mittelpunkt steht der Unterricht. Es herrscht ein methodisch-didaktischer Konsens. Die Schule erkennt ihre Stärken und Schwächen und kann dadurch die Stärken pflegen und die Schwachstellen beseitigen.

Beispiele für die Konkretisierung

- In der geleiteten Schule wird ein umfassendes und nachhaltiges Qualitätsmanagement aufgebaut (vgl. QUES Aargau).
- Die geleitete Schule hält ihre Qualitätsansprüche in einem Qualitätsleitbild fest und setzt dieses konsequent um.
- Die schulinterne Evaluation wird ergänzt durch die externe Schulevaluation (vgl. Kapitel «Die Umsetzung»).
- Die Lehrpersonen bilden sich regelmässig und entsprechend den individuellen und institutionellen Entwicklungszielen weiter.

5 Hohe Verbindlichkeit

Leitgedanke

In der geleiteten Schule herrscht eine hohe Verbindlichkeit und Kontinuität in der Zusammenarbeit. Strukturen und Prozesse sind – soweit möglich und sinnvoll – dokumentiert, instruiert und allen bekannt. Dadurch vollzieht sich der Schulalltag ohne grössere Reibungsverluste. Verbindlichkeit führt auch zu einer Identifikation mit der Schule als Ganzem.

Beispiele für die Konkretisierung

- Qualitätsziele und Kriterien für die Schule als Ganzes und den Unterricht sind vereinbart, festgelegt und nach innen und aussen bekannt. Massnahmen für das Erreichen der Ziele werden geplant und nach der Umsetzung evaluiert.
- Rechte und Pflichten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind geklärt, festgehalten und bekannt.

Welche Aufgaben stellen sich vor Ort, um die geleitete Schule zu verwirklichen?

Auf Grund bisheriger Erfahrungen im Kanton Aargau und andernorts ist davon auszugehen, dass sich in einer geleiteten Schule, die sich durch die erläuterten Merkmale auszeichnet, eine spürbare Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität zeigt. Um die formulierten Qualitätsansprüche einzulösen und damit langfristig die Schul- und Unterrichtsqualität zu steigern, stellen sich den Schulen Umsetzungsaufgaben. Um welche Aufgaben es sich dabei handelt, zeigt die folgende Zusammenstellung.

Bilden einer Strategie und eines Profils

Die klare Aufteilung in operative Aufgaben (der Schulleitung) und strategische Aufgaben (der Schulpflege) ist anspruchsvoll. Sie verlangt vor allem in der Anfangsphase die Bereitschaft, die vereinbarte Aufgabenteilung – vielerorts festgehalten im Funktionendiagramm – zu hinterfragen und neu zu verhandeln. Für die Schulpflegemitglieder bedeutet das neue Aufgabenfeld neue Anforderungen und Loslassen von oftmals geschätzten Funktionen.

Formalisieren und Institutionalisieren der Prozesse

Transparenz setzt ein erhebliches Mass an Formalisierung und Institutionalisierung voraus. Dokumentieren der Prozesse, Festhalten von Vereinbarungen, Koordinieren und Steuern von Abläufen oder Treffen von Vereinbarungen über den Umgang miteinander sind einige Stichworte dazu.

Klären der Rollen und Beziehungen einer Führungsperson

In der geleiteten Schule übernimmt die Schulleitung eine zentrale Rolle. Es muss geklärt werden, welche Bedingungen für eine professionelle, wirkungsvolle und funktionierende Schulleitung notwendig sind. Dies umfasst insbesondere Fragen der Grösse des Schulleitungspensums, der Qualifikation der Schulleitung oder der Doppelfunktionen wie Lehrperson – Schulleiterin/Schulleiter – Klassenlehrkraft.

Aufbauen und Pflegen der Innovationsfähigkeit

Entwicklung bedeutet Veränderung, Bewegung, Auseinandersetzung mit dem Status quo und Hinterfragen von gewohntem Tun. Dieser Prozess vollzieht sich nicht automatisch. Mögliche Auslöser können Inputs und Einflüsse von aussen, externe Beratungen, regulierungsbedürftige Spannungen, Krisen oder die Auseinandersetzung mit verschiedenen Meinungen sein.

Herstellen von Verbindlichkeit und Kontinuität

Die Lehrpersonen sollen Verantwortung übernehmen für die Schule als Ganzes. Dies bedingt eine Erweiterung des Augenmerks von «ich und meine Klasse» zu «wir und unsere Schule». Es stehen nicht individuelle Ansprüche allein im Mittelpunkt, sondern auch die institutionellen Bedürfnisse. Eine einheitliche Strategie und gemeinsame Prozesse bedingen Verbindlichkeit und gemeinsame Regelungen.

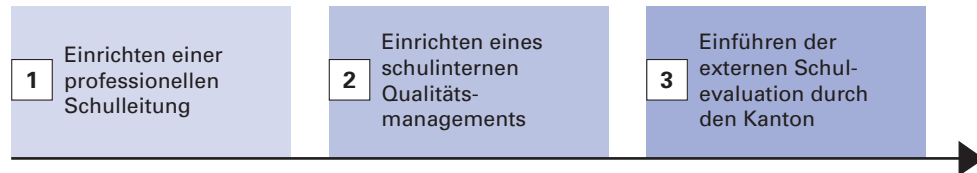
Die Umsetzung

Der erste Schritt hin zur geleiteten Schule besteht in der Einrichtung einer professionellen Schulleitung, die Wirkung entfalten kann und will. Eine Schulleitung und damit verbunden eine von den Lehrpersonen akzeptierte Führungskultur gelten als Voraussetzung für die anforderungsreiche Qualitätsarbeit.

Der zweite Schritt umfasst die Einrichtung eines schulinternen Qualitätsmanagements (QUES Aargau).

Der dritte Schritt beinhaltet die Einrichtung der externen Schulevaluation durch den Kanton. Die externe Schulevaluation ist ein Verfahren, mit dessen Hilfe die Qualität einer ganzen Schule oder einzelne Bereiche der Schulorganisation und Schulkultur überprüft werden. Es ist Aufgabe des Kantons, die externe Evaluation aufzubauen.

Erst alle drei Schritte gewährleisten ein ganzheitliches System, das eines zum Ziel hat: die geleitete Schule im Sinne der lernenden Organisation.



Drei Schritte zur geleiteten Schule

Zusätzlich zu den Umsetzungsmassnahmen vor Ort werden auf kantonaler Ebene die Schulaufsicht und das Unterstützungsangebot dem Konzept der geleiteten Schule angepasst:

Schulaufsicht

Die Umsetzung umfasst das Inspektorat, das sowohl Beratungs- als auch Aufsichtsaufgaben wahrnimmt (vgl. Broschüre: Inspektorat Volksschule).

Support

Die geleiteten Schulen sollen weitgehend selbstverantwortlich handeln und möglichst weitreichende Kompetenzen und Expertenwissen innerhalb der Schule aufbauen. Zur Beratung, Begleitung von Prozessen innerhalb der Schule und insbesondere zur Weiterbildung der Lehrpersonen und der Schulleitung ist jedoch ein umfassendes Unterstützungsangebot unerlässlich. Diese Funktion wird einerseits durch das Departement Bildung, Kultur und Sport, andererseits durch die FHA Pädagogische Hochschule, Institut Schule & Weiterbildung wahrgenommen.

Glossar

Controlling	Ergebnisüberprüfung (Ist-Soll-Vergleich) mit dem Ziel, die Institution und die darin stattfindenden Prozesse möglichst zielführend (effektiv und effizient) zu steuern.
Externe Schulevaluation	Datengestützte Beurteilung und Bewertung der Schulqualität durch Ausenstehende mit gezielten, vereinbarten und/oder vorgegebenen Fragestellungen und Kriterien.
Interne Evaluation oder schulinterne Evaluation	Datengestützte Beurteilung und Bewertung der Schulqualität durch die Schule selber.
Feedback	Eine Person/Institution A erhält Rückmeldungen von einer anderen Person bzw. einer Personengruppe zu ihrem Handeln. Person/Institution A verwendet diese Rückmeldungen in eigener Verantwortung zur Optimierung ihres Handelns.
Feedbackkultur	Das regelmässige Abgeben von Feedback ist selbstverständlicher Bestandteil der alltäglichen Praxis/des eigenen Berufsverständnisses und wird von der Institution gefördert und aktiv unterstützt.
360°-Feedback	Ursprünglich entwickelt als «Feedback für Führungskräfte». Führungskräfte holen aus allen Richtungen Feedback-Informationen ein: Möglichst alle Personen bzw. Gruppen, die im Alltag mit der betreffenden Führungsperson zusammenarbeiten, geben ein Feedback ab. In der Schule bedeutet dies: Feedback von Kolleginnen und Kollegen, von den Lernenden, von den Eltern und von weiterführenden Schulen/Betrieben.
Funktionendiagramm	Übersicht über die wichtigsten Aufgaben in einer Organisation. Zuordnung der Kompetenzen an die verschiedenen Funktionen.
Leitbild	Instrument zur Klärung von normativen Grundsätzen (auch Klärung von Wertvorstellungen, Haltungen) mit visionärem Charakter.
Lernende Organisation	Eine Organisation, die fähig ist, Wissen zu generieren, zu sammeln und zu vermitteln, und die ihr Verhalten auf der Grundlage von neu gewonnenen Einsichten laufend verändern kann.
Indikator	Indikatoren zeigen an, ob eine gewünschte Qualität vorhanden/nicht vorhanden ist. Indikatoren versuchen, abstrakte Werte der Beobachtung und der Messung zugänglich zu machen. Indikatoren müssen beobachtbar oder messbar sein.

Kriterien	Gesichtspunkte, auf die geachtet wird, wenn die Qualität einer Person, einer Institution, eines Prozesses, eines Ergebnisses erfasst und beurteilt werden soll.
Professionell	Beruflich, aus beruflichem Wissen/Verständnis heraus handeln.
Prozess	Ablauf, Vorgang im Hinblick auf ein festgelegtes, vereinbartes Ziel.
Qualitätsentwicklung	Ein dauernder Verbesserungsprozess, der dynamisch, offen und nach vorwärts gerichtet ist. Regelmässiges Beschaffen und Aufarbeiten von notwendigen Informationen, um Stärken, Schwächen und Potenziale festzustellen.
Qualitätsleitbild	Im Qualitätsleitbild legt die Schule die Qualitäten (Werte, Normen, Standards) fest, nach denen sie sich selber beurteilen möchte bzw. beurteilen lassen möchte.
Qualitätsmanagement	Die Aktivitäten aller an der Schule Beteiligten, die den bewussten Umgang mit Qualität, Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung beinhalten.
Qualitätssicherung	Die Schule sorgt dafür, dass definierte Qualitätsanforderungen erfüllt werden. Kriterien sind festgelegt und Indikatoren als Messgrössen bestimmt.
Qualitätsstandards	Standards definieren die Mindestanforderungen, die Grenzwerte, die gefordert werden. Mit regelmässigen Messungen (z.B. Evaluationen, Befragungen) wird die Erfüllung der Qualitätsstandards überprüft.
QUES Aargau	Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an der Aargauer Volksschule: das Aargauer Modell für ein schulinternes Qualitätsmanagement.
Schulleitung	Für die operative Führung verantwortliche Person oder verantwortliche Personen einer Schule oder mehrerer Schulen in einer Gemeinde oder in einem Schulverband.
Schulentwicklung	Auftragsbezogener, pädagogischer, personeller und struktureller fortlaufender Prozess zur Erneuerung/Veränderung auf ein vereinbartes Ziel hin.
Schulmanagement	Steuern, Entwickeln und Führen der Schule. Es umfasst verschiedene Aufgabenbereiche wie Qualitätsentwicklung und -sicherung, Organisation und Administration, Information und Kommunikation sowie die pädagogische Leitung der Schule.
Schulprofil	Selbstverständnis für die lokale Schulgestaltung im Rahmen kantonaler Vorgaben, angepasst an das eigene spezifische Umfeld, z.B. definiert im Schulleitbild.