

Bildungsdepartement
Amt für Volksschulen und Sport
Abteilung Schulevaluation ASE
Lückenstrasse 12
Postfach 1191
6431 Schwyz



Bericht über die Fokusevaluation der geleiteten Volksschulen des Kantons Schwyz (GELVOS)

28. August 2012 (Kurzfassung)

Bildungsdepartement des Kantons Schwyz
Amt für Volksschulen und Sport
Abteilung Schulevaluation
Lückenstrasse 12
Postfach 1191
6431 Schwyz

Abteilungsleitung: Ruedi Immoos
Evaluationsteamleitung: Roman Aregger-Brunschweiler

Evaluatoren: Urs Neher
Ursula Zimmermann
Roger Kündig

ABSTRACT

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass sich GELVOS in den Bezirken und Gemeinden des Kantons Schwyz etabliert hat und von den Beteiligten weitestgehend akzeptiert und geschätzt wird. Auch die eigene Funktion innerhalb des Systems GELVOS wird sehr positiv beurteilt. Die Hauptzielsetzung von GELVOS wurde erreicht. So hat die Einrichtung einer Schulleitung die Führungssituation an den Schulen verbessert. Die Aufgliederung in eine strategische und operative Führung ist an vielen Schulen bereits erfüllt. Geschätzt werden insgesamt die klare Organisation und Struktur der Schule und die geklärten Verantwortlichkeiten. Die Aufgabenerfüllung der am System Beteiligten wird in der Selbst- und Fremdeinschätzung gut bewertet. Die Schulleitung hat in der Personalführung an Akzeptanz gewonnen, insbesondere durch ihre Personalbetreuung. Der zweite Teil der Hauptzielsetzung von GELVOS, wonach ein Qualitätsmanagement sowohl die Schul- als auch Unterrichtsqualität verbessert, wurde ebenfalls erreicht, wobei dies stärker auf die Qualität der Schule als jene des Unterrichts zutrifft. Die Schulführungen und Steuergruppen haben die Schulentwicklung stark vorangetrieben. Mängel wurden beseitigt. Für die Entwicklung der Unterrichtsqualität wurden an den Schulen verschiedene Instrumente eingesetzt, wobei vor allem das Mitarbeitendengespräch und die kollegiale Hospitation als wertvoll empfunden wurden.

Obwohl die Evaluation von GELVOS insgesamt zu einem positiven Bild führt, sind einige Problem- und Mängelbereiche festgestellt worden. Schul- und Schulleitungen wie auch Lehrpersonen beklagen sich über fehlende Ressourcen. Den Lehrpersonen hat GELVOS wenig Entlastung für den Unterricht gebracht und Schul- und Schulleitungen können ihre Aufgaben teilweise nicht oder nur ungenügend delegieren oder ausführen. Dies ist mit ein Grund dafür, dass einzelne Qualitätsinstrumente vernachlässigt werden. Nicht alle Schulleitungsmitglieder visitieren den Unterricht aller Lehrpersonen wie vorgeschrieben jährlich. Diese Aufgabe bereitet vor allem Schwierigkeiten, wenn neben der Schulleitungstätigkeit auch noch im selben Team unterrichtet wird. Es besteht die Problematik, professionelle und geeignete Schulleitungen zu finden. Ein Markt existiert kaum und die Personalentwicklung wurde von den Schulen bisher vernachlässigt. Die strategische Führung sollte klare Ziele kommunizieren und die Schulleitungen kompetent führen. Zwischen den Interessen von Bezirks- und Gemeindebehörden und Schulrat/Schule besteht vielerorts ein finanzielles Konfliktpotenzial. Ein weiterer Kritikpunkt umschreibt, dass das Amt für Volksschulen und Sport als zu weit von den Schulen und vom Unterricht entfernt wahrgenommen wird.

Die Abteilung Schulevaluation hat Entwicklungsfelder formuliert, die als Resultat einer Synthese sämtlicher Ergebnisse und Bilanzierungen der Evaluation zu betrachten und für das System GELVOS von zentraler Bedeutung sind. Für die Konsolidierungsphase kann die Entwicklung einer erneuerten Vision des Systems GELVOS hilfreich sein. Eine künftige Zusammenarbeit zwischen Kanton und Schulen sollte unter dem Aspekt der Teilautonomie betrachtet werden. Mehr Flexibilität in der Handhabung von GELVOS, insbesondere in der Qualitätsarbeit und in Finanzangelegenheiten, aber auch eine Professionalisierung aller am System Beteiligten sowie die Stärkung ihrer Kerngeschäfte, würde zu einer Festigung des gesamten Systems führen. Dasselbe trifft zu, wenn die Weiterbildung der Schulleitungen und des Schulrates optimiert und die Schaffung von speziellen Fachausbildungen für Lehrpersonen zur Unterstützung der Schulleitungen ermöglicht sowie die netzwerkartige Zusammenarbeit unter Bezirken, Gemeinden, Schulbehörden, Schulleitungen und Steuergruppen gefördert wird.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die Investitionen in GELVOS gelohnt haben und entscheidende Verbesserungen erreicht wurden. Das System ist von den Schulen nicht mehr wegzudenken, kann aber weiter optimiert werden.

INHALTSVERZEICHNIS:

ABSTRACT	1
I. EINLEITUNG	3
II. EVALUATIONSKONZEPTION	5
III. BILANZIERUNG DER ERGEBNISSE	5
1. SCHULORGANISATION	6
2. Q-ENTWICKLUNG UND Q-SICHERUNG	9
3. FÜHRUNGSSITUATION	12
4. SUPPORT	15
5. ALLGEMEINE ZUFRIEDENHEIT	18
IV. ENTWICKLUNGSFELDER	18
BIBLIOGRAPHIE	25
A) Quellen	25
B) Literatur	26

I. EINLEITUNG

„Durch die Einrichtung einer Schulleitung und eines Qualitätsmanagements soll die Führungssituation an Schulen verbessert sowie die Qualität der Schule und des Unterrichts gesichert und gefördert werden.“¹

Dieses Zitat beschreibt die Zielsetzung von geleiteten Volksschulen GELVOS im Kanton Schwyz. Nach einer Projekt- und Einführungsphase haben bis Juli 2010 sämtliche Schulen eine Projektvereinbarung unterzeichnet und eine Schulleitung eingerichtet. Bis spätestens Ende Schuljahr 2010/2011 mussten die Schulen alle Bestandteile der geleiteten Schule GELVOS umgesetzt haben.²

Bereits am 3. Juli 2009 hat der Erziehungsrat den Auftrag erteilt, eine Standortbestimmung des Systems der geleiteten Schulen zu machen. Der Bildungsdirektor legte im Anschluss fest, eine Standortbestimmung durch die „Begleitgruppe Geleitete Schule“ (BEGESCH) durchzuführen. Aus dieser nicht-repräsentativen Standortbestimmung ging hervor, dass der Weiterentwicklungsbedarf stark von den lokalen Bedingungen abhängt. Zur Festlegung von Massnahmen wollte der Erziehungsrat eine repräsentative Gesamtsicht unter Einbezug von Behörden, Schulleitungen und Lehrerschaft erhalten. Er beauftragte damit die Abteilung Schulevaluation (ASE) des Kantons Schwyz.

Dem Erziehungsrat wird am 30. November 2012 der Evaluationsbericht zum Abschluss des Projekts GELVOS vorgelegt, der aufgrund der Resultate unter anderem Aussagen und Hinweise zu möglichem Veränderungsbedarf (Entwicklungsfelder) beinhaltet. Die Datenhoheit liegt beim Auftraggeber, der über die Kommunikation der Ergebnisse sowie die Durchführung allfälliger Massnahmen bestimmt.

Wichtig anzumerken ist, dass...

- sich der Evaluationsbericht auf das System der geleiteten Volksschule bezieht. Die dazu notwendigen Erhebungen wurden an den Schulen durchgeführt, wobei eine Systemanalyse ermöglicht wurde. Einzelne Schulen oder deren Schulqualität werden in diesem Bericht nicht beurteilt.
- die von der ASE dargelegten Entwicklungsfelder am Ende des Berichts als Diskussionsgrundlage dienen und im Erziehungsrat und im AVS zur vertieften Diskussion und in der Folge, breit abgestützt, zur Weiterentwicklung der geleiteten Volksschule führen sollen.
- verschiedene Befragte diese Evaluation auch dazu benutzt haben, den Verantwortlichen im Bildungsdepartement in den verschiedensten Bereichen, auch solchen, die mit GELVOS in keinem Zusammenhang stehen, einmal grundsätzliche Feedbacks zu erteilen.
- die Fokusevaluation im Auftrag des Erziehungsrats durch die ASE intern durchgeführt wurde und deshalb durch die ASE speziell darauf geachtet wurde, in allen Belangen die Unabhängigkeit und die den Beteiligten zugesicherte Anonymität zu wahren.
- sich die originale Version des Berichts über die Fokusevaluation der geleiteten Volksschulen des Kantons Schwyz aus Ergebnis- und Bilanzierungskapiteln sowie Entwicklungsfeldern zusammensetzt, wobei die Bilanzierungskapitel und Entwicklungsfelder des Berichts jenen dieser Kurzfassung entsprechen.

¹ Erziehungsrat des Kantons Schwyz: Weisungen für geleitete Volksschulen (SRSZ 611.213), Schwyz 2006, S. 1.

² Erziehungsrat des Kantons Schwyz: Einführung geleitete Volksschulen (GELVOS), Bericht, Erziehungsratsbeschluss Nr. 40, Schwyz 2010, S. 121.

Dank gebührt all jenen, die sich an der Fokusevaluation GELVOS beteiligt und die ASE mit ihren Anliegen unterstützt haben. Insbesondere gilt dies für alle Schulrätinnen und Schulräte, Schulpräsidentinnen und Schulpräsidenten, Schulleitungen, Schulteamleitungen, Steuergruppenmitglieder sowie Lehrpersonen, die an der Evaluation teilgenommen haben. Des Weiteren gilt der Dank für die Mitwirkung auch dem Vorsteher des Amts für Volksschulen und Sport, den Mitgliedern der Abteilung Schulaufsicht, der Stabsstelle für Schulentwicklung, dem Verband Schwyzer Gemeinden und Bezirke (VSZGB), der Vereinigung Schulleiterinnen und Schulleiter Schwyz (VSLSZ) und dem Lehrerinnen- und Lehrerverein Schwyz (LSZ).

Mit dem Evaluationsbericht geht die Hoffnung einher, einen wichtigen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung der geleiteten Volksschulen des Kantons Schwyz zu leisten.

Schwyz, den 28.08.2012

Ruedi Immoos
Leiter Abteilung Schulevaluation

Roman Aregger-Brunschweiler
Evaluationsteamleiter

II. EVALUATIONSKONZEPTION

Das Ziel der Fokusevaluation über das System GELVOS ist es, den verantwortlichen Entscheidungsträgern im Bildungswesen des Kantons Schwyz das notwendige Steuerungswissen zur Verfügung zu stellen, um zu erfahren, was im abgeschlossenen Schulentwicklungsprojekt GELVOS bei den geleiteten Volksschulen gut, was weniger gut funktioniert und wo Veränderungen zu nachhaltigen Optimierungen führen könnten.

Das Konzept für die Fokusevaluation legte die zielführenden Fragestellungen fest, bestimmte die Zielgruppen möglichst umfassend und legte die relevanten Evaluationsinstrumente im Bereich der quantitativen und qualitativen Befragungen fest. Die Gesamtkonzeption sorgte für eine optimale Ressourcennutzung mit möglichst geringen Belastungen für alle Beteiligten und trotzdem für eine ausgewogene Mehrsichtigkeit durch eine möglichst hohe Datenquellentriangulation.

Die Fokusevaluation wurde in den drei Erhebungen A (repräsentative Stichprobe bei Schulen), B (Vollerhebung bei den Schulpräsidien, Schulleitungen und Schulteamleitungen) und C (Erhebung auf der Metaebene bei kantonalen und anderen Stellen) sequenziell durchgeführt. Zusätzlich wurde eine Befragung über die Gründe der Nichtantwortenden durchgeführt.

Die Evaluationskonzeption strebte einen möglichst hohen Datenrücklauf an. Dieser ist erreicht worden. Der Rücklauf betrug insgesamt hohe 86.6 Prozent. Dieser garantiert breite Abstützung und zutreffende Beurteilungen.

Die Auswertung der quantitativen und qualitativen Daten aus den Fragebogen erfolgte mit dem Programm EVA-SYS. Die eingesetzte Skala umfasste vier Abstufungen: ++Bereich (zutreffend oder gut), +Bereich (eher zutreffend oder eher gut), –Bereich (eher nicht zutreffend oder eher schlecht) und --Bereich (nicht zutreffend oder schlecht). Der Mittelwert der vierstufigen Abfrage (Werte 4-1) betrug 2.5. Die qualitativen Daten aus den Interviews, Gruppendiskussionen und Dokumentenanalysen wurden separat ausgewertet. Anhand der erhobenen soziografischen Daten konnte eine differenzierte Analyse vorgenommen werden. Die Anonymität der Befragten blieb dabei stets gewahrt.

Die Analyse des gesamten umfangreichen Datenmaterials ermöglichte dem Evaluationsteam eine umfassende Gesamtsicht sowie eine Bilanzierung und Beurteilung der Ergebnisse, welche zur Formulierung von Entwicklungsfeldern durch die Abteilung Schulevaluation (ASE) führte.

III. BILANZIERUNG DER ERGEBNISSE

Insgesamt übertreffen die Ergebnisse der Erhebungen A und B die Erwartungen der in der Erhebung C befragten Personen, wenn berücksichtigt wird, dass einige Schulen erst vor relativ kurzer Zeit die GELVOS-Projektvereinbarung unterzeichnet haben und mit der Personalführung begonnen haben.

1. SCHULORGANISATION

Die Aufgaben- und Kompetenzregelung ist an den meisten Schulen gut konsolidiert worden und wird akzeptiert. Sie hat unter den im System GELVOS arbeitenden Personen einen sehr hohen Stellenwert und wird grundlegend als grosse Stärke des Systems und grosser Gewinn für den Schulbereich betrachtet. Geschätzt werden von den Beteiligten die klare Organisation sowie Struktur und das Wissen um Verantwortlichkeiten. Darauf fusst auch die gute Information in der vertikalen und horizontalen Struktur von GELVOS. Die Kompetenzen scheinen grossenteils richtig verteilt zu sein, wobei sie noch nicht überall auf allen Ebenen oder zwischen den Ebenen richtig wahrgenommen werden.

Unter dem Gesichtspunkt, dass verschiedene Schulen erst seit kurzer Zeit geleitet sind, müssen die durchgehend guten Werte, welche die verschiedenen Zielgruppen den anderen Funktionen bezüglich Aufgabenwahrnehmung bescheinigen, besonders positiv gewertet werden. Der Grund, weshalb sich Hierarchiepole zunehmend negativer beurteilen, wird im Amt für Volksschulen und Sport (AVS) in einer verminderten Transparenz und Einsicht in deren Arbeit erklärt. Die Geschäftsleitung des Lehrerinnen – und Lehrervereins Schwyz (LSZ) äussert Bedenken, weil vereinzelt Funktionsträgerinnen und –träger im System GELVOS bestrebt seien, ihre eigene Funktion zu rechtfertigen und aufzuwerten. Für eine gute Gesamtleistung und eine hohe Schulqualität sei aber eine gute Arbeit und Zusammenarbeit aller Beteiligten notwendig. Insbesondere brauche es auch den Einbezug der Lehrpersonen in die Entscheidungsprozesse.

Zwischen der strategischen und der operativen Ebene existieren manchmal Kompetenzüberschreitungen, die auf unklaren oder untransparenten Aufgaben- und Kompetenzdefinitionen basieren. Die Zusammenarbeit zwischen Schulpräsidium und Schulleitung funktioniert an den meisten Schulen gut. Was ist das aber für eine Zusammenarbeitsgüte, wenn rund der Hälfte aller Schulleitungen im Kanton die Aufträge ihrer Vorgesetzten unklar oder nicht bekannt sind? Auf welcher Basis findet dann die Personalführung durch das Schulpräsidium statt? Belastet ist die Zusammenarbeit zwischen Gemeinde- oder Bezirksrat und Schulrat/Schule wegen finanzieller Angelegenheiten. Hierzu wird in Befragungen von AVS-Mitgliedern darauf hingewiesen, dass an manchen Schulen der Bezirks- oder Gemeinderat nicht frühzeitig in Pläne von Schulen involviert ist oder dass an Schulen ohne Auftrag des Bezirks- oder Gemeinderats Zeit und Fleiss in Arbeiten investiert werde. Wenn der Bezirks- oder Gemeinderat diese Arbeiten dann abschlägig beantwortet, ist die Frustration gross. Sofern also die finanzpolitische Priorisierung nicht im Bildungsbereich liegt und es der Schulleitung und dem Schulrat nicht gelingt, genügend Einfluss auf die gemeinde- oder bezirkspolitische Ebene zu erzeugen, wird eine belastende Zusammenarbeit unausweichlich. Als Mittel, diesen finanzpolitischen Problembereich zwischen Schulen und Bezirks- sowie Gemeinderat zu beheben, befürworten sämtliche Befragten in der Erhebung C die Einführung von Teilglobalbudgets.

Um das System GELVOS zu stärken, ist eine gewisse Konstanz in der strategischen und operativen Führung erforderlich. Während des Projekts GELVOS hat es viele Wechsel gegeben. Bei jedem Wechsel in den Führungspositionen, sei es strategisch oder operativ, gehen trotz klaren Aufgaben- und Kompetenzregelungen wertvolle Kenntnisse, Beziehungen und Zeit verloren. Dies wirft die Frage auf, wie gut die Aufgaben- und Kompetenzregelungen an den Schulen wirklich sind und wie viel Zeit den neu in ihre Funktion gewählten Personen zu gewähren ist, sich in die lokalen Gegebenheiten einzuarbeiten zu können. In der Forschung wird darauf hingewiesen, dass unklare Regelungen oder daraus folgende Ungereimtheiten zu einem Führungsvakuum führen können, das die Lehrpersonen zur Interessendurchsetzung nutzen.³ Durch die mangelnde Führung besteht auch die Gefahr, dass der Fokus von der Schule und deren Gemeinschaft wieder hin zu „ich und meine Klasse“ gelenkt wird.

³ Vgl. Oelkers Jürgen: Schulleitung und Unterricht: Zwei konträre Forderungen?. Vortrag an der Gesamtlehrerinnenkonferenz der Stadt Olten am 18. August 2011, Zürich 2011, S. 14.

In der vertikalen Analyse von GELVOS existieren in Bezug auf die Aufgabendelegierung noch Defizite. Der Schulrat oder das Schulpräsidium delegiert Aufgaben, welche der Erfüllung strategischer Zielsetzungen dienen an die Schulleitung, wie dies gemäss GELVOS vorgesehen ist. Für einige Schulleitungen stellt dies eine starke Belastung dar, weil sie zu wenige dieser Aufgaben weiterdelegieren. Gleichzeitig sind verschiedene Aufträge zu wenig klar formuliert. Dass einige Schulleitungen und auch Schulteamleitungen selten Aufgaben delegieren, liegt einerseits im mangelnden Vertrauen in die Kompetenzen der ausführenden Lehrpersonen, Steuergruppenmitglieder, oder auch Schulteamleitungen. Dem wirken Schulleitungen entgegen, indem sie nur Aufgaben delegieren, welche bei Misserfolgen geringfügigen Schaden anrichten und nicht der Schulleitung angelastet werden können. Bei einer delegierten Aufgabe, die erfolgreich ausgeführt wird, kann das Vertrauen in die Kompetenz der unterstellten Personen gestärkt und der Weg für weitere Aufgabendelegierungen geebnet sowie die Ressourcen der Schulleitung geschont werden. Andererseits wird für seltene Aufgabendelegierung durch Schulleitungen Hemmung als Grund angegeben (Vorwurf der Faulheit). In Befragungen im AVS wird dieser Begründung zwar ein gewisses Verständnis entgegengebracht, da Schulleitungen meistens auch Lehrpersonen sind oder waren, und dementsprechend ihre Aufgaben selber wahrzunehmen gewohnt sind. Die Begründung wird aber auch dementiert. Eine kompetente Schulleitung müsse Aufträge sinnvoll an die Steuergruppe und Lehrpersonen delegieren können. Der Vorstand der Vereinigung Schulleiterinnen und Schulleiter Schwyz (VLSZ) weist daraufhin, dass Delegation gewisse Kompetenzen bei den Lehrpersonen voraussetze. Die Lehrpersonen müssten ihrer Meinung nach vermehrt in Fachausbildungen (Schaffung von Fachkarrieren) geschickt werden, was für die Lehrpersonen wertschätzend und perspektivenbildend wäre und die Schulleitung entlasten würde. An der Frage, was alles zu einem Berufsauftrag von Lehrpersonen gehört, können aber, je nach Lehrpersonenteam, wohl auch kompetente Schulleitungen scheitern, wenn sie an diese Aufgaben delegieren. Dies betrifft tendenziell Teams mit höherer Altersstruktur. Schulleitungen, die nicht delegieren, sind gefährdet, an ihrer Aufgabenfülle zu scheitern.

In der Hierarchie von GELVOS, wie auch im öffentlichen Diskurs, stehen die Schulleitungen und Schulteamleitungen im Mittelpunkt. Geeignete Schul- und Schulteamleitungen lassen sich aber nicht gut rekrutieren. Dies ist vor dem Hintergrund, dass die Schulleitungs- und Schulteamleitungspersonen im System eine Schlüsselfunktion für deren Funktionieren einnehmen, bedenklich. Personalentwicklung hin zu einer Führungsaufgabe wird an den Schulen noch zu wenig betrieben. Zudem ist das Angebot an ausgebildeten Schulleitungspersonen an der Volksschule gering. Markthemmend kommt hinzu, dass oftmals Schul- und Schulteamleitungen die Ausbildung erst berufsbegleitend besuchen, wenn sie bereits eine Stelle als Schul- oder Schulteamleitung haben.

Im AVS treffen häufig Rückmeldungen von Schulleitungspersonen ein, welche ihre Ausbildung bemängeln. Das AVS versucht, mit gezielten Weiterbildungsangeboten für Schul- und Schulteamleitungen, diese zu unterstützen und mit den Gepflogenheiten des schwyzerischen Schulsystems vertraut zu machen. Zudem werden neben der Grundausbildung auch einzelne Module mitfinanziert. Gewünscht wird im AVS auch, dass angehende Schulleitungspersonen in ihrer Ausbildung einem Eignungstest unterzogen würden. Es gebe Voraussetzungen wie beispielsweise eine geschickte, priorisierende Planung, die aber von einer perfektionistischen Schulleitungsperson nur schwer erlernbar sei. Das ergänzende Aus- und Weiterbildungsangebot durch das AVS wird vom Vorstand des VLSZ und der Vertretung der Fachgruppe Bildung des Verbands Schwyzer Gemeinden und Bezirke (VSZGB) als sehr wichtig anerkannt. Für die Ausbildung an den pädagogischen Hochschulen wünscht sich der Vorstand des VLSZ eine vermehrte Praxisnähe (Praktika, „Schattentage“) anstelle von Vermittlung theoretischen Wissens oder dem Erstellen einer wissenschaftlichen Arbeit. Eine inhaltliche Vertiefung wird insbesondere in den Bereichen Wirtschaft und Recht, Personalmanagement und Unterrichtsentwicklung ersehnt. Insgesamt stellt sich die Frage, inwieweit der Kanton Schwyz auf die Schul-

leitungsausbildung Einfluss nehmen kann oder soll, und in welcher Form eine bisher dürftige Zusammenarbeit zwischen schweizweiten pädagogischen Hochschulen und dem Kanton Schwyz, respektive auch den Schwyzer Schulen, sinnvoll erscheint. Ansonsten bleibt dem Kanton bloss die enge Begleitung der Schulleitungen beim Einstieg in die Praxis, also eine Reaktionsmöglichkeit oder die Ermunterung seitens des AVS zum vermehrten Austausch in Schulleitungspraxisgruppen.

In einer Befragung im AVS wird die veränderte Rekrutierungssituation von Schul- und Schulleitungspersonen hervorgehoben. Bei der Lancierung von GELVOS sind neue Schul- und Schulleitungspersonen mit dem Systemaufbau in ihre und an ihrer Aufgabe gewachsen. Nach einem Schulleitungswechsel oder auch bei Schulen, die später GELVOS übernommen haben, hat sich die Rekrutierung verändert. Ein Mangel ist, dass zwar an den Schulen geeignete Führungspersonen erkannt werden, diese aber die Funktion nur selten übernehmen wollen. Ausserordentlich hohe Werte in der Abfrage, ob man in der eigenen Funktion innerhalb von GELVOS zufrieden sei, verdeutlichen die Problematik der Personalrekrutierung und –entwicklung. Dass die meisten Befragten eher zufrieden mit ihrer Aufgabe sind, zeugt allerdings von Potenzial. Es stellt sich die Frage, welche Anreize für die jeweilige Funktion bestehen und wie diese auch vermarktet werden. Die Problematik der Doppelfunktion Unterricht und Schulleitung wird noch zu thematisieren sein. Hier sei deshalb nur erwähnt, dass dies, neben bereits korrigierten Besoldungen mit wegfallender Lohnobergrenze, im AVS und in der Fachgruppe Bildung des VSZGB als Hauptgrund dafür gesehen wird, dass an mittelgrossen Schulen, welche oftmals Teilzeitschulleitungen beschäftigen, die Schwierigkeit besonders gross ist, geeignete Schulleitungspersonen zu finden. Einfacher hätten es da grosse Schulen, da hier die Schulleitung ein Vollzeitberuf ist und die kleinen Schulen, wo der Schwerpunkt der Schulleitungen beim Unterricht gesehen wird, weil das Leitungspensum minimal ist. Dieser Einschätzung pflichtet der Vorstand des VLSZ bei. Es brauche eine Rollenklärung der Schulleitungstätigkeit und einen Entscheid, dass das Kerngeschäft der Schulleitung das Schulleiten ist. Die Attraktivität der Schulleitungstätigkeit steige mit sinkender Unterrichtsverpflichtung. Die Funktion der Klassenlehrperson für Schulleitungen empfindet der Vorstand des VLSZ ungünstig. Er fordert des Weiteren die Schaffung eines Berufsauftrags für Schulleitungen zu deren Stärkung.

Die Abweichung zwischen der Selbst- und der Fremdeinschätzung bezüglich der Möglichkeit, wie Schul- und Schulleitungen ihre Aufgaben wahrnehmen, wird im AVS damit begründet, dass einige Schul- und Schulleitungen eine klarere Planung unter Berücksichtigung zyklisch anfallender Arbeiten erstellen müssten, Prioritäten setzen sollten und vermehrt auf Aktion anstatt Reaktion setzen sollten. In die Pflicht müssten aber auch die Schulräte genommen werden, welche neben der Verantwortung einer Anstellung auch periodisch, basierend auf Arbeitszeiterfassungen, die Belastung für Schul- und Schulleitungen thematisieren sollten. Schul- und Schulleitungen geben an, zu wenig Zeit zu besitzen, um alle Aufgaben erledigen zu können, wobei wiederum das Doppelmandat Unterrichten und Schulleitung belastend wirkt. Dass Schul- und Schulleitungen dann vorab im Unterricht zurückstecken, wirkt negativ auf ihre eigene Unterrichtsqualität und widerspricht damit GELVOS fundamental.

Die neugeschaffene, als Stabsstelle der Schulleitung agierende Steuergruppe wird für ihre geleistete Arbeit gelobt. Sie kennt im Wesentlichen die eigenen Kompetenzen. Viele Steuergruppenmitglieder wünschen sich davon aber mehr. In Befragungen von Mitarbeitenden des AVS wird betont, dass die Kompetenzen grundsätzlich genügen, allerdings einige Steuergruppenmitglieder schlecht akzeptieren, dass sie keine Entscheidungskompetenz haben, sondern in einer der Schulleitung zudienenden Stabsstelle mitarbeiten, die in ihrer Zusammensetzung bessere Ideen, Projekte und Vorschläge erarbeiten soll, als dies die Schulleitung alleine tun könnte. Sie sind demzufolge Zuliefernde und nicht Entscheidende. Damit werden in Befragungen im AVS die relativ bescheidenen Bewertungen der Schulleitungen bezüglich Aufgabenwahrnehmung durch die Steuergruppenmitglieder begründet. Auch die verhältnismässig

weite Entfernung in der Hierarchie wird als Erklärung herangezogen, wobei dies erstaunlich sei, weil diese beiden Zielgruppen gemäss GELVOS eng miteinander arbeiten müssen. In der Erhebung C wurde die Meinung geäußert, dass an mehreren Schulen die Schulleitungen ihre Steuergruppe nicht richtig einsetzen und führen. Deshalb würden diese dann nicht wunschgemäß funktionieren und als Folge davon auch Schwierigkeiten bestehen, Steuergruppenmitglieder zu finden.

Die Funktion der Lehrpersonenvertretung im Schulrat wird mehrheitlich gelobt. Dass einige Schulleitungen ihre Lehrpersonenvertretung im Schulrat relativ schlecht bewerten, wird im AVS darauf zurückgeführt, dass sich diese beiden Funktionen zu wenig absprechen im Sinne eines gewerkschaftlichen Austauschs.

2. Q-ENTWICKLUNG UND Q-SICHERUNG

Die Schulentwicklungsplanung bewährt sich. Sie ist mehrheitlich opportun und wird grossenteils akzeptiert. An vielen Schulen hat sich die Schulentwicklungsplanung bisher hauptsächlich an Themen der GELVOS-Einführung orientiert. Diese ist teilweise massig dahergekommen und in zügigem Tempo vonstatten gegangen. Für die Lehrpersonen ist es wichtig, dass nun, nachdem GELVOS installiert ist, vermehrt Unterrichtsbelange in die Planung eingebaut werden. Dies wird in der Erhebung C bestätigt. Die Geschäftsleitung des LSZ merkt an, dass die Einbindung der Lehrpersonen in die Schulentwicklung wichtig und eine Errungenschaft von GELVOS sei. Die Steuergruppe muss die Aufträge für die Schulentwicklung noch öfter bei der Schulleitung holen oder darauf bestehen, diese von ihr zu bekommen. Wenn dies klappt, müsste die Schulleitung nicht mehr zwingend fortwährender Teil der Steuergruppe sein, wie dies vorgeschrieben ist.⁴

Eine grosse Mehrheit der Befragten gibt an, dass das Qualitätskonzept der Schule periodisch aktualisiert wird. Dies überrascht deshalb, weil einige Schulen erst seit Kurzem mit GELVOS arbeiten und viele Instrumente an den Schulen noch nicht eingesetzt werden. Es muss darum angenommen werden, dass es sich um rudimentäre Aktualisierungen handelt, welche hauptsächlich die meistens oder erstmals eingesetzten Instrumente betreffen.

Der Einsatz der vorgesehenen Qualitätsinstrumente unterscheidet sich stark hinsichtlich der Quantität und der Qualität. Besonderer Beliebtheit erfreut sich das Qualitätsinstrument der kollegialen Hospitation. Diese wird an den meisten Schulen eingesetzt. Einsetzen ist aber nicht gleichzusetzen mit Wirkung. Es ist anzunehmen, dass viele dieser Hospitationen zu Verbesserungen im Unterricht führen können. Die Schul- und Schulleitungen sind aber stark gefordert, wenn sie die Wirkung erkennen möchten und nötigenfalls auch korrigierend eingreifen müssen. Der relativ enge Rahmen, welcher anfänglich durch GELVOS in der Qualitätsarbeit gesetzt worden ist und der bis heute unverändert geblieben ist, hat nicht mehr an allen Schulen Bestand. Qualitätsinstrumente und deren Einsatz sind durch die Schulen selber ihren eigenen Bedürfnissen angepasst worden.

Interne Evaluationen werden an den meisten Schulen durchgeführt. Noch nicht alle Schulen vermögen die gewonnenen Erkenntnisse umzusetzen und zu nutzen. Es fehlt einigen noch an der nötigen Offenheit und Transparenz in der Information und Kommunikation der Resultate und deren Auswirkungen. Den Schulen muss jedoch zu Gute gehalten werden, dass die verantwortlichen Personen, namentlich Schul- und Schulleitungen wie auch Steuergruppenmitglieder, sich die hohen Kompetenzen, welche die Durchführung einer wirkungsvollen

⁴ Vgl. Erziehungsrat des Kantons Schwyz: Weisungen für geleitete Volksschulen (SRSZ 611.213), Schwyz 2006, S. 2.

internen Evaluation erfordert, zuerst autark aneignen müssen. Die Wirkung könnte auch verbessert werden, wenn nur eine interne Evaluation pro vier Jahre stattfinden würde, und zwar möglichst alternierend zur externen Evaluation. So könnte einer Überbeanspruchung der Zielgruppen durch Evaluationen vorgebeugt werden.

Wenn auch die Schüler- und Elternfeedbacks an vielen Schulen noch nicht eingesetzt werden, gibt es im AVS Stimmen, welche ob des Resultats positiv überrascht sind. Die Erfahrung ist gemacht worden, dass viele Lehrpersonen die Feedbackpraxis noch zu wenig begriffen hätten, was in Zukunft verbessert werden müsse. Zudem können Lehrpersonen Feedbacks einholen, mit welchen sie sich weiterentwickeln können, aber auch solche, die bloss pro forma durchgeführt werden oder solche, die zur Schaustellung eigener Stärken dienen. Schul- und Schulleitungen müssten die Durchführung und Inhalte von Feedbacks steuern und kontrollieren, aber vor allem auch deren konkrete Wirkung im Mitarbeitendengespräch (MAG) ermitteln und analysieren.

Die Tatsache, dass nur gut die Hälfte aller Befragten angibt, Visitationen würden durchgeführt, wird von allen in der Erhebung C Befragten als sehr grosser Mangel angesehen, zumal die Frage nach der Durchführung sowohl die Qualität als auch die Quantität der Visitationen unbeantwortet lässt. Die Geschäftsleitung des LSZ verweist auf die Wichtigkeit von Instrumenten wie der Visitation, welche den Lehrpersonen die Reflexion des eigenen Wirkens ermöglichen. Der Vorstand des VLSZ zeigt sich irritiert und erschrocken ob des negativen Ergebnisses. Es treffe einem in seinem Berufsstolz, wenn eine der Hauptaufgaben von Schul- und Schulleitungen vernachlässigt werde. An jenen Orten, wo die Leitung auf zwei Hierarchieebenen verteilt ist, müssten die Schulleitungen von ihren Schulleitungen noch vehementer Rückmeldungen über Visitationen einfordern. In Befragungen im AVS wird festgehalten, dass die Visitation nicht freiwillig ist, sondern dass sie einen Auftrag darstellt, der nach der Umgestaltung des Schulinspektorats in ein Schulcontrolling zu einer der wichtigsten Aufgaben der Schul- und Schulleitungen geworden ist und jährlich durchgeführt werden müsse.

Mitarbeitendengespräche werden praktisch von allen Schul- und Schulleitungen durchgeführt. Qualitätsinstrumente und deren Erkenntnisse sollten als Grundlage für das Mitarbeitendengespräch dienen. Es wird diagnostiziert, dass speziell ohne Visitation ein Mitarbeitendengespräch kaum zu führen ist, welches Unterrichtsbelange und somit Unterrichtsqualität thematisiert. Mindestens 40 Prozent aller durchgeführten Mitarbeitendengespräche haben sich folglich nicht auf den Unterricht und die Unterrichtsqualität bezogen. Im AVS liegt die Vermutung nahe, dass Visitationen vielfach nicht oder nicht gründlich genug durchgeführt werden, da sie zeitintensiv sowie komplex sind und eine unangenehme Aufgabe darstellen können. Insbesondere jene Schul- und Schulleitungen, welche sowohl unterrichten als auch leiten, haben Mühe und Angst, mögliche, aus wirksamen Visitationen resultierende Folgeaufträge auszuführen und sich somit gegen ihre Kolleginnen und Kollegen zu stellen und sich Kritik auszusetzen. Wenn dem so wäre, und diese Begründung statthaft ist, muss bei derjenigen Hälfte, welche angibt, Visitationen würden eingesetzt, eine hohe Dunkelziffer im Bereich fehlender Wirkung erwartet werden. Viele durchgeführte Visitationen scheinen demnach ein kurzes Abhaken von Punkten zu sein oder eine unkritische Laudatio für alles Gute und Geleistete. Es wird im AVS angemerkt, dass es sich um eine Kompetenzfrage von Schul- und Schulleitungen handelt, einerseits die Merkmale guten Unterrichts zu kennen und andererseits die Beurteilung von Lehrpersonen als Herausforderung zu sehen und nicht als Überforderung. Des Weiteren müssen von den Schul- und Schulleitungen vermehrt auch Teilpensenlehrpersonen beurteilt werden, was noch zu wenig geschieht. Speziell vor der Beurteilung von Lehrpersonen der integrativen Förderung (IF), der integrativen Sonderschulung (IS) sowie Deutsch als Zweitsprache (DaZ) scheuen sich viele Schul- und Schulleitungen, da sie sich in diesem Gebiet noch zu wenig kompetent fühlen. In die Pflicht zu nehmen sind angesichts des Mangels bei Visitationen nicht nur Schul- und Schulleitungen, sondern auch

der Schulrat respektive das Schulpräsidium, welche im Gange ihrer Personalführung den Mangel bemerken und beseitigen sollten. In Kapitel III 1.2 wird die Konsequenz fehlender Personalentwicklung dargelegt. Diese tangiert auch den Bereich der Qualitätsarbeit. Visitationen, die nicht im Rahmen einer Personalentwicklung geschehen, sind Kontrollen mit bedingter Wirkung, aber hohem Demotivationspotenzial.

Die Diskussion über den Einsatz von Qualitätsinstrumenten an den Schulen geht in den befragten Vereinen und Verbänden der Erhebung C dahin, künftig eine gewisse Flexibilität zu gewähren. Die Vertretung der Fachgruppe Bildung des VSZGB wünscht sich klarere und flexiblere Vorgaben des Kantons. Sie verlangt, dass jede Schule alle bislang vorgesehenen Instrumente mindestens einmal durchgeführt hat, um so „GELVOS-Reife“ zu erlangen, bevor eine gewisse Flexibilität Einzug halten dürfe. Die Geschäftsleitung des LSZ wünscht sich bezüglich Instrumente eine Konzentration auf Visitationen, MAG und kollegiale Hospitationen oder alternativ Intervisionen. Die Alternative der Intervision muss jedoch insofern kritisch betrachtet werden, als sie im Gegensatz zur kollegialen Hospitation keinen weiteren Unterrichtsbesuch neben der Visitation darstellt und somit nicht in allen Fällen der Entwicklung des Unterrichts dient. Der Vorstand des VLSZ erhofft sich ebenfalls innerhalb der Instrumente mehr Flexibilität. So könnte beispielsweise eine Lehrperson in vier Jahren zweimal besucht werden, dafür eine andere in der gleichen Zeitspanne entsprechend öfter.

Kernanliegen von GELVOS ist die Verbesserung der Unterrichts- und Schulqualität durch das Qualitätsmanagement mit seinen Instrumenten. Insgesamt hat es eine Verbesserung der Schulqualität herbeigeführt. Eine Mehrheit aller Befragten attestiert dies auch der Unterrichtsqualität. Trotzdem sind breite Teile der Lehrerschaft und paradoxerweise auch viele für das Qualitätsmanagement mitverantwortliche Steuergruppenmitglieder der Ansicht, dass mit dem Qualitätsmanagement die Unterrichtsqualität wenig bis gar nicht gesteigert wird. Sie sind der Meinung, dass das Qualitätsmanagement die Unterrichtsqualität wenig hat verbessern können, da die Qualität bereits vorher gut gewesen sei. Ein weiterer Grund liegt in der mangelhaften oder verzögerten Anwendung der von GELVOS vorgeschriebenen oder empfohlenen Qualitätsinstrumente. Dadurch fehlt oder verlangsamt sich die Wirkung auf die Unterrichtsqualität. Im Mittelpunkt stehen des Weiteren anfänglich Themen in Zusammenhang mit der Implementierung von GELVOS und die Schulqualität. Erst allmählich wird die Unterrichtsqualität thematisiert. Deshalb scheint sich die Wirkung auf den Unterricht etwas zu verzögern. Um die Akzeptanz der Lehrpersonen für das Qualitätsmanagement zu steigern, müssen Schul- und Schulleitungen darauf achten, die gesammelten Qualitätsdaten besser zu nutzen und gezielt für eine nachhaltige Entwicklung einzusetzen. Dass die Lehrpersonen der Kindergartenstufe und der Sekundarstufe I dem Qualitätsmanagement besonders negativ gegenüberstehen, hängt gemäss Aussagen im AVS damit zusammen, dass sich die Primarstufe generell offener für Schul- und Unterrichtsentwicklungen zeigt, hingegen auf den anderen beiden Stufen Veränderungen und Reformen in letzter Zeit einschneidender ausgefallen sind. Anzumerken gibt es auch hier, dass einige Schulen erst seit kurzem mit GELVOS arbeiten. Zu berücksichtigen gilt, dass die gesetzlichen Grundlagen für ein Obligatorium erst 2006 zum Tragen kamen. Mit zunehmend andauernden Qualitätsarbeiten an den Schulen steigern sich die Unterrichts- und die Schulqualität und GELVOS zahlt sich aus. GELVOS ist auf gutem Weg, scheint aber noch etwas Zeit zu benötigen, um die Wirkung sowohl auf die Schulqualität, als auch auf die Unterrichtsqualität nachhaltiger werden zu lassen.

Existieren an den Schulen Defizite, werden sie häufig erkannt. Mehrheitlich werden Mängel angegangen und verantwortungsbewusst behoben. An vielen Schulen wird die Behebung von Qualitätsdefiziten dennoch hinausgezögert oder braucht grundsätzlich viel Zeit, was bei den Betroffenen viel wertvolle Energie absorbiert. Dies trifft hauptsächlich auf Mängel zu, die finanzielle Mittel erfordern und solche, die beim Personal festgestellt werden. Diesbezüglich wird im AVS betont, dass stets Bestrebungen laufen, Qualitätsmängel direkt anzugehen, wo dies im System möglich ist, Unterstützung anzubieten und ein Angebot bereitzustellen, damit

die an den Schulen Tätigen Kompetenzen erlangen können, mit welchen sie ihre Qualitätsmängel autonom beheben können.⁵ Die Schulen erhalten demnach vom AVS die notwendige Unterstützung, wobei diese dem Holprinzip unterliegt. Geholt werden kann aber nur, was bekannt ist. Zu beachten ist ferner, dass in der Mängelbehebung über die Hierarchiestufen von GELVOS hinweg Probleme bestehen, wenn sich ein Drittel aller Lehrpersonen bei Differenzen mit der Schulleitung nicht ans Schulpräsidium und den Schulrat wenden kann. Dies wäre im System so vorgesehen und wirft die Frage auf, ob alle Schulpräsidien genügend von den Schulleitungen emanzipiert sind oder die Kompetenz und den Mut haben, sich nötigenfalls gegen die eigene Schulleitung zu stellen und durchzusetzen. Die Geschäftsleitung des LSZ gibt zu bedenken, dass viele Lehrpersonen keine unabhängige Stelle hätten, an die sie sich bei Problemen wenden könnten. Für sie seien die Abteilung Schulaufsicht, die Schulpräsidien und die Schulleitungen so eng beieinander, dass sich Lehrpersonen nicht überwinden können, diese bei schwerwiegenden Problemen zu kontaktieren. Deshalb wird von der Geschäftsleitung des LSZ, wie von vielen befragten Lehrpersonen auch, beim Kanton eine unabhängige Schlichtungsstelle gefordert. Zusätzlich wünscht sich der VLSZ eine Anpassung rechtlicher Voraussetzungen, dass Personalmängel schneller angegangen werden könnten.

Die Schulleitungen kontrollieren die Pflicht-Lehrpersonenweiterbildung so, dass sie fast ausnahmslos von allen Lehrpersonen eingehalten wird. Die schulinternen Weiterbildungen fördern zu einem grossen Teil die Entwicklung der Schule und des Unterrichts, wobei insbesondere von den Lehrpersonen erwartet wird, dass zukünftig noch vermehrt die Entwicklung des Unterrichts thematisiert wird. Vonseiten des AVS wird von den Schulleitungen erwartet, dass sie einerseits die SCHILW in eine langfristige Planung einfliessen lassen und andererseits eine nachhaltige Entwicklung der Schule und des Unterrichts berücksichtigen. Je kompetenter dies umgesetzt wird, desto mehr würde das Beliebiges und Wirkungslose dem Gezielten und Wirkungsvollen Platz machen. Eine Individualisierung von SCHILW ist zwar gemäss Aussagen im AVS und von der Geschäftsleitung des LSZ erstrebenswert, wobei immer das Gemeinsame im Auge behalten werden müsse. So könnten sich beispielsweise Schulhäuser oder Schulen, unter der Voraussetzung vergleichbarer Schulbedingungen, für SCHILW-Angebote zusammenschliessen und so eine gewisse Auswahl an Themen bereitstellen. Es sei aber an den Schulen und nicht am Kanton, in diesem Bereich die Initiative zu übernehmen.

3. FÜHRUNGSSITUATION

Auf die offene Frage, was mit GELVOS besser geworden ist, wird am dritthäufigsten die Führungssituation genannt. Dies zeigt, dass eine gut funktionierende strategische und operative Führung im System GELVOS von zentraler Bedeutung ist und bei einer Mehrheit von Schulen einwandfrei gelingt. Als Stärke von GELVOS ist des Weiteren anzufügen, dass bezüglich Aufgabenwahrnehmung der strategischen und operativen Führung äusserst positive Selbst- und Fremdeinschätzungen vorliegen. Die Zufriedenheit mit der eigenen Funktion wie auch die Akzeptanz des Systems GELVOS tendieren auf der Führungsebene gegen hundert Prozent. Dennoch sind einige kritische Punkte ermittelt worden, welche auch die eben erwähnten Pluspunkte partikulär relativieren.

Die Aufgaben und Kompetenzen der strategischen Führung sind durch GELVOS klar geregelt. Dennoch tun sich zahlreiche Schulpräsidien und Schulräte in der Ausführung ihrer neuen Aufgaben schwer. Einige brauchen eine lange Einarbeitungszeit in ihr Amt, was Entwicklungen und Abläufe hemmt. Ein Mangel besteht darin, dass rund der Hälfte aller Schulleitungen

⁵ Dies wird an einigen konkreten, nicht abschliessenden Beispielen veranschaulicht: Einführungskurse für neu Einstiegende, Konferenzen, Kostenbeteiligungen für Module der Schulleitungsausbildung, Beratungsangebot im Schulbereich.

die strategischen Ziele unklar oder unbekannt sind und somit Schwierigkeiten bei der Umsetzung offenkundig existieren. Dies zeigt, dass sehr viele Schulräte Schwierigkeiten bei der Zielformulierung bekunden und umgekehrt, dass Schulleitungen nicht nachfragen, wenn sie unbekannte oder unklare Ziele erhalten. Ersteres ist auf einen Kompetenzmangel zurückzuführen, während letzteres auf verschiedenen Motiven beruhen kann. Die Konsequenz ist aber, dass so eine Machtposition eingeräumt wird, die faktisch zu einer strategischen und operativen Führung durch die Schulleitung in Personalunion führen kann. Dies widerspricht dem System GELVOS fundamental. In der Erhebung C wird die Frage nach der Professionalisierung von Schulratsmitgliedern gestellt. Eine gute Schulleitung bedinge auch einen guten Schulrat. Dessen Einfluss auf die Schule wird aber auch relativiert. Die strategische Führung wird faktisch dem Kanton zugeschrieben, der sehr viele Vorgaben mache, die dem Schulrat nur noch Priorisierungen zulassen würden. Diese Priorisierungen könnten zusätzlich nur in einem engen, vom Bezirk oder der Gemeinde vorgegebenen Finanzrahmen vorgenommen werden, weshalb schliesslich viele operative Traktanden innerhalb des Schulrats bearbeitet würden. Dass Schulrätinnen und Schulräte neben ihrer politischen Legitimation für ihr Amt auch noch ein Anforderungsprofil erfüllen müssten, mutet illusorisch an. Dennoch wären Formen denkbar, mit welchen Schulratsmitglieder über ihre fachspezifischen Kenntnisse auf freiwilliger Basis Rechenschaft ablegen könnten, beispielsweise mit Bestätigungen erfolgreich absolvierter Weiterbildungen. Im AVS herrscht die Meinung vor, dass die Schulrätinnen und Schulräte unbedingt in der Verantwortung stehen, klare strategische Aufträge zu erteilen, was Kompetenzen voraussetzt. Andererseits müsse der Zielfindungsprozess auch von den Schulleitungen mitgetragen werden, weshalb diese dem Schulrat Vorschläge unterbreiten müssten und klare Aufträge einzufordern hätten. Wichtig scheint, dass Schulleitungen mit dem Schulrat diskursive Arbeitsweisen pflegen.

Die Kommunikations- und Informationspolitik vieler Schulräte läuft nach Meinung der Befragten noch nicht wie gewünscht. Besonders Lehrpersonen missen den Kontakt zu Schulratsmitgliedern. Diese wiederum sind in ihrer neuen strategischen Rolle verunsichert und betreten deshalb ungern ein Klassenzimmer. In Befragungen im AVS wird betont, dass Schulrätinnen und Schulräte den Kontakt zu den Lehrpersonen durchaus pflegen sollten, jedoch nicht unter dem Aspekt der Personalführung einen Besuch abstatten dürfen. Der Schulrat muss an den Schulen präsent sein, um den Puls zu spüren. Für die in der Erhebung C befragten Vereine und Verbände wären Anlässe, beispielsweise SCHILW, die ideale Lösung, um alle an der Schule Beteiligten konstruktiv näher zusammen zu bringen und den Austausch zu fördern. Im AVS wurde erkannt, dass Schulrätinnen und Schulräte hin zu einer Professionalisierung unterstützt werden müssen. Deshalb bietet es dafür regelmässig Kurse an.

Zur Hauptzielsetzung von GELVOS gehört die Verbesserung der Führungssituation an Schulen durch Schulleitungen. Gemäss einer grossen Mehrheit der Befragten in sämtlichen Erhebungen (A, B, C) ist dieses Ziel erreicht worden, wobei dies deutlich von der Performanz der Schulleitungspersönlichkeit abhängt. Die Schulleitungen werden grundsätzlich geschätzt wegen ihrer unterstützenden Funktion und weil sie die Zuständigkeiten an den Schulen genau geregelt haben. Das Vertrauen in eine Mehrheit der Schulleitungen ist gross.

Die Personalführung wird von vielen Befragten als Stärke von GELVOS bekräftigt. So finden sich die Personalführung und -betreuung an zweiter Stelle bei den Erwähnungen, was mit GELVOS besser geworden sei. Ungeachtet dessen beeinträchtigen das Anciennitätsprinzip oder die politische und soziale Vernetzung von gewissen Lehrpersonen die Neutralität der Personalführung. Dies kann Kompetenzmängel einiger Schul- und Schulleitungen zugeschrieben werden, aber auch deren noch nicht allseits starken Position innerhalb eines Schulorts, einer Schule oder eines Lehrpersonenteams. Die Schwierigkeit bei der Personalführung durch die Schulleitung besteht darin, sich in diesem Netzwerk aus politischen und sozialen Einflüssen wie auch unterschiedlichem Dienstalter professionell und kompetent zu bewegen, zu unterstützen, zu helfen aber auch zu beurteilen, zu führen, Mängeln und Missständen entgegenzutreten und allfällige Massnahmen zu beschliessen und durchzusetzen.

Im Mittelpunkt der Personalführung stehen zwei Grundsatzfragen, nämlich jene, ob Schulleitungen neben ihrer Führungsfunktion auch unterrichten sollten und zweitens, ob die Parallelität der Aufgabenbereiche Kontrolle, Unterstützung und Beurteilung praktikabel sei. Dabei öffnet sich eine Meinungsdiskrepanz zwischen den verschiedenen Interessen, welche in der Erhebung C zum Tragen gekommen ist.

Prinzipiell wird im AVS dafür plädiert, die Schul- und Schulteamleitungen zu stärken. Das bedeutet, dass die Schul- und Schulteamleitungen verstärkt einen Paradigmenwechsel vornehmen und sich hin zu einer Führungsperson entwickeln müssten. Dem pflichtet auch die Vertretung der Fachgruppe Bildung des VSZGB, jedoch unter Beibehaltung des Status Quo, bei. Dafür ist aber gleichzeitiges Unterrichten und Schuleiten hinderlich, jedenfalls, wenn im selben Lehrpersonenteam, welches geführt wird, unterrichtet wird. Wird nebenbei in einem anderen Team unterrichtet, so besteht die Gefahr von mangelnder Präsenz an der Schule, welche geleitet wird. Dem widerspricht die Geschäftsleitung des LSZ, welche aus Gründen der Glaubwürdigkeit und der Aktualität eine Verknüpfung von Personalführung und Unterrichtstätigkeit als unabdingbar erachtet. Aus denselben Gründen reicht ihrer Ansicht nach alleinige, irgendwann getätigte Unterrichtserfahrung als Voraussetzung für die Schul- und Schulteamleitungsfunktion nicht. Der Vorstand des VSLSZ setzt hauptsächlich ein Fragezeichen hinter die Klassenlehrerfunktion bei Schulleitungen. Eine Doppelfunktion Lehrperson und Schul- oder Schulteamleitung, welche Kollegen- und Vorgesetztenrolle verschmelzen lässt, birgt aber viele Gefahren, insbesondere hinsichtlich der ausserordentlich bedeutungsvollen Wirkung der Qualitätsinstrumente wie beispielsweise der Visitation. Erstaunlich sind die hohen Werte der Steuergruppenmitglieder und der Lehrpersonen auf die Frage, ob die Visitation die richtige Form der Unterrichtsbeurteilung ist. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass diejenigen, welche visitiert werden, gute bis sehr gute Kritik erfahren und deshalb an der Form der Visitation festhalten möchten. Diese Einschätzung wird verstärkt durch die vielen negativen qualitativen Rückmeldungen von Lehrpersonen und Steuergruppenmitgliedern, welche einer Visitation mit deutlicher Ablehnung begegnen. Dass Schulleitungen auf heftigen Widerstand treffen, wenn sie ein beurteilendes und forderndes Führungsverhalten bezüglich Unterrichtsentwicklung an den Tag legen, wird durch zahlreiche Untersuchungen nachgewiesen.⁶ Einzig bei Schulleitungskleinstpensen wird von Teilen des AVS begrüsst, wenn nebenher auch unterrichtet wird, weil eine zu kleine Präsenz der Schulleitung vor Ort das grössere Übel darstelle, als die Doppelfunktion von Führung und Unterricht. Grundsätzlich entscheidend für eine gut ausführbare Schulleitungstätigkeit sei nicht die Doppelfunktion, als vielmehr die Unterrichtserfahrung und die Persönlichkeit der Schul- oder Schulteamleitung. Noch selten arbeiten die nahe beieinanderliegenden Gemeinden und Bezirke mit ähnlichen Schulbedingungen grenzübergreifend zusammen, so dass mittelgrosse Schul- und Schulteamleitungspensen zusammengelegt werden könnten, was zu einer Stärkung der Führungsfunktion führen und gleichzeitig den Markt an Schul- und Schulteamleitungen ankurbeln würde.

Der zweite zentrale Punkt der Personalführung, jener der Parallelität der drei Aufgabenbereiche Kontrolle, Unterstützung und Beurteilung, muss kritisch betrachtet werden. Im AVS wurde in den Anfängen von GELVOS das Schulinspektorat ins Schulcontrolling umgewandelt. Ein Schulinspektor oder eine Schulinspektorin erschöpfte noch alle drei Aufgabenbereiche. Gestützt auf die Argumentation, dass mit dem Aufgabenbereich der Beurteilung grundsätzlich die eigene Arbeit, nämlich jene der Unterstützung und die Kontrolltätigkeit, bewertet wird, wurde entschieden, die Beurteilung vom Schulinspektorat abzutrennen und in der neu geschaffenen Abteilung Schulevaluation anzusiedeln. Zeitgleich wurden jedoch in GELVOS die Schul- und Schulteamleitungen mit denselben drei Aufgabenbereichen betraut und somit das

⁶ Vgl. Steger Vogt Elisabeth, Appius Stephanie: Personalentwicklung als Führungsaufgabe von Schulleitungen. Bericht zur Befragung der Schulleitungen Kanton Luzern, Rorschach 2011, S. 5; Wehner Theo, Geleitete Schulen – (k)eine Leitungsaufgabe und Vorgesetztenbeziehung wie jede andere!?, Zürich 2008, S. 25; Wehner Theo, Vollmer Albert, Manser Tanja, Burtscher Michael: Projekt „Geleitete Schule“. Sonderforum 08, Zürich 2008, S. 4-5.

Problem an die Schulen delegiert. Heute beträgt die maximale Führungsspanne einer Schul- oder Schulleitung zwanzig Lehrpersonen. Diese wird aber nicht überall praktiziert und eingehalten. Das Grundproblem mit den drei Aufgabenbereichen ist aber weiterhin vorhanden. In unproblematischen Zeiten vermag das System vordergründig zu funktionieren. Eine Verschärfung tritt in Krisenfällen ein oder wenn an den Schulen Mängel existieren. Es überrascht deshalb kaum, dass viele Schul- und Schulleitungen den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit in die Bereiche Unterstützung und Kontrolle legen und die Beurteilung quantitativ oder qualitativ vernachlässigen. Eine Mehrheit der Befragten im AVS sieht aber im Rahmen der Schulleitungstätigkeit keine Alternativen erforderlich und befürwortet den Status Quo. Die Führungstätigkeit umfasse die drei Aufgabenbereiche und sei in dieser Form generell Usanz.

Die pädagogische Führung gelingt den Schulleitungen im System GELVOS mehrheitlich gut. Es werden meistens relevante Themen bearbeitet. Dabei müssen sich die Schulleitungen im Spannungsverhältnis zwischen pädagogischer Freiheit der Lehrpersonen und allgemeiner pädagogischer Wirkung bewegen. Dieses Unterfangen gelingt, so die Meinung im AVS, wenn Schulleitungen in ihrer pädagogischen Führung auf guten Unterricht fokussieren. Dies wird nun, nachdem GELVOS an den meisten Schulen verankert ist, noch mehr Platz finden. Somit werden die Fortschritte, die in der pädagogischen Arbeit für den Unterricht gemacht werden, deutlich sichtbarer. Dies betrifft besonders jene, die an Schulen arbeiten, welche erst seit kurzem geleitet sind.

Mit der administrativen Führung sind die meisten Befragten zufrieden. Die Schulen werden durch Öffentlichkeitsarbeit besser wahrgenommen. Das Angebot der Schulen entspricht weitestgehend dem Bedürfnis der Stakeholder. Den Schulleitungen gelingt eine ausgewogene und rechtzeitige Informationstätigkeit. Paradoxerweise wird die administrative Führung stark gelobt, andererseits aber vielfach der administrative Mehraufwand durch GELVOS gerügt. Der administrative Aufwand ist die häufigste Antwort auf die Frage, was mit GELVOS schlechter geworden ist. Aufgrund dieser Merkwürdigkeit wird in der Erhebung C darauf hingewiesen, dass Schul- und Schulleitungen, aber auch Schulsekretariate, sehr verantwortungsvoll mit der Zeit der Lehrpersonen umzugehen hätten. Beispielsweise müssten sich Schulleitungen stets bewusst sein, wie viel Belastung eine Massnahme oder ein Projekt für die Lehrpersonen mit sich bringe. Es müsse darauf geachtet werden, die Lehrpersonen nicht mit Redundanzen zu belasten. In der Erhebung C wird auch vermutet, dass nicht jeder administrative Aufwand kausal mit GELVOS zusammenhängt, aber diese Evaluation die Möglichkeit bot, auf eine grundsätzliche Problematik hinzuweisen. Die Erhebung C gibt Aufschluss darüber, dass der grösste administrative Aufwand, der beklagt wird, sich auf die exakte Dokumentation relevanter Daten und Ereignisse bezieht, um gegenüber Eltern und Schülerschaft Rechenschaft ablegen zu können und somit nicht primär in Zusammenhang mit GELVOS steht. Ein Punkt, welchen Schulleitungen stets hinterfragen oder beurteilen lassen müssen, ist, ob ihre Sitzungen effizient sind, ob jede Sitzung wirklich notwendig ist und an welche Lehrpersonen die jeweilige Sitzung adressiert ist. Eine wirkungsvolle Triage in dieser Hinsicht kann starke Verbesserungen und Entlastungen bewirken.

4. SUPPORT

Mehrheitlich wird die Unterstützung durch die Abteilung Schulaufsicht und die Stabsstelle Schulentwicklung gewürdigt. Die Abteilung Schulevaluation hilft mit ihren Hinweisen den Schulen, sich weiter zu entwickeln. Die drei Abteilungen werden nicht von allen Befragten in derselben Masse wahrgenommen, da entweder kein Kontakt notwendig oder vorgesehen ist. Zudem haben kantonale Stellen die Pflicht, sich gegenüber Schulen nötigenfalls durchzusetzen, was zu Unstimmigkeiten führen kann und wohl auch im Wunsch des Vorstands des VLSZ nach mehr Unterstützung und weniger Kontrolle mündet. Das Resultat der Abteilungen

wird im AVS deshalb insgesamt positiv wahrgenommen. Dennoch ist den Abteilungen im AVS, wie vielen Befragten auch, aufgefallen, dass die Distanz zwischen dem AVS und den Schulen grösser geworden ist. Dies ist zwar durch GELVOS so beabsichtigt. Trotz Teilautonomie der Schulen begehren aber alle Beteiligten, die Distanz wieder etwas zu verringern. In der Wissenschaft wird nachgewiesen, dass Lehrpersonen den stärksten Effekt auf schulisches Lernen haben.⁷ Es wäre deshalb trotz Teilautonomie falsch, wenn alleine die lokalen Schulleitungen die Mittlerrolle zwischen der Führung des Bildungsdepartements und den Lehrpersonen übernehmen würden. Die Abteilung Schulevaluation braucht einen turnusgemässen Einblick in Schule und Unterricht, um im Zusammenspiel mit der Abteilung Schulaufsicht ein wirkungsvolles kantonales Schulcontrolling garantieren zu können.

Viele Schulen haben in der Anlaufphase von GELVOS externe Beratungen beigezogen und damit unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Ebenso kontrovers, wenn auch negativer konnotiert, wird die Kostenbeteiligung durch den Kanton beurteilt. Die Abteilung Schulaufsicht betont, dass sie die externen Beratungen nicht habe durchführen können, sondern diese zwingend von aussen geholt werden mussten, weil sie einerseits nicht die Kompetenz dazu besitzt und andererseits die Ressourcen fehlten. Die Abteilung Schulaufsicht unterstützte aber die Schulen, die zu ganz unterschiedlichen Themen eine externe Beratung beziehen mussten. Im Nachhinein kann festgestellt werden, dass vereinzelt Beratungen redundant gewesen oder kürzer ausgefallen wären, wenn sich Schulen netzwerkartig zusammengeschlossen hätten und Synergien genutzt worden wären. Generell gibt es noch zu wenig Netzwerke unter den Schulen.

Die Schulen reklamieren ein Ressourcenproblem – zeitlich, finanziell und personell. Im AVS ist die Problematik bekannt, wird aber nur zu einem gewissen Teil GELVOS zugeschrieben. Im Moment werde an den Schulen beispielsweise vor allem die Frage der Integration als Belastung empfunden. Die Daten der Evaluation zeigen auf, dass die zeitlichen Ressourcen für Schulleitungsaufgaben gemäss den Befragten zu knapp bemessen sind. Möglichkeiten zur Bewältigung wären durch Ressourcensteigerung, Aufgabenreduzierung, Aufgabenpriorisierung oder eine flexiblere Handhabung von GELVOS zu erreichen. Erstere wird im AVS grundsätzlich abgelehnt, da dies die Gefahr einer ungesunden Aufblähung von Tätigkeiten birgt, was schliesslich eine Mehrbelastung für die Lehrpersonen bedeuten würde. Im AVS wird konstatiert, dass die zeitlichen Ressourcen für Schulleitungsaufgaben für den Normalbetrieb ausreichen würden, aber bei Ausserordentlichem zu eng bemessen seien. Kontraproduktiv auf das System GELVOS kann die Doppelfunktion Führung und Unterricht wirken. Die Folge davon ist in einigen Fällen schlechterer Unterricht. Es ist deshalb unverständlich, dass einige Führungspersonen noch als Klassenlehrperson amtieren, was mit viel sporadisch anfallendem Aufwand verbunden ist. Ein weiteres Problem, die fehlende Aufgabendelegierung durch Schul- und Schulteamleitungen, wurde bereits thematisiert. Insbesondere die Personalführung bedeutet viel Aufwand für die Schul- und Schulteamleitungen. Es ist deshalb kaum nachvollziehbar, weshalb an den Schulen in vielen Klein- und Kleinstpensen unterrichtet werden kann, zumal dies auch für die Schülerinnen und Schüler nicht immer optimal ist. Schul- und Schulteamleitungen könnten Ressourcen einsparen, wenn beispielsweise das Pensentotal einer Schule auf weniger Lehrpersonen verteilt würde. *Eine* Lehrperson bedingt *eine* Personalführung durch die Schul- oder Schulteamleitung, jede weitere vervielfacht den Aufwand. Dasselbe gilt auch in Bezug auf Schulteamleitungen.

Im kantonalen Vorgabenkatalog für GELVOS, der noch aus den Anfängen stammt, könnte überprüft werden, ob sämtliche Vorgaben, welche die zeitlichen Ressourcen belasten, so nötig sind oder allenfalls von den Schulen prioritär oder flexibler behandelt werden dürften. Der relativ enge Rahmen wird teilweise bereits heute, beispielsweise bei den Qualitätsinstrumen-

⁷ Vgl. Moser Urs: Was in der Schule wirkt – und was nicht. Eine Wegleitung in 7 Punkten, in: Das Magazin, Nr. 13, Zürich 2012, S. 11.

ten, nicht mehr von allen Schulen korrekt eingehalten, sondern ist bedarfsgerecht angepasst oder weiterentwickelt worden. Im AVS wird in einer Befragung die Wichtigkeit unterstrichen, dass alle Schulen die Instrumente von GELVOS angewendet haben, um „GELVOS-Reife“ zu erlangen. Dies schliesst aber eine Aufgabenreduzierung, eine Aufgabenpriorisierung oder mehr Flexibilität in der Handhabung von GELVOS für die Zukunft nicht aus.

Kleine Schulen verlangen einen Sockelbetrag von Entlastungslektionen, da sie nur einen geringen Zusammenhang zwischen Klassenanzahl und Arbeitsaufwand sehen. In einer Befragung in der Erhebung C wird entgegnet, dass kleine Schulen weniger Arbeit geben würden und die Festlegung einer Grenze, wann Entlastungslektionen angebracht seien, schwierig festzulegen sei. In einem weiteren Gespräch der Erhebung C wird auf die Strukturzulagen verwiesen, welche einige Orte mit kleinen Schulen erhalten würden, die aber nicht in die Schule investiert würden. Mehrheitlich wird dem Anliegen der kleinen Schulen aber Verständnis entgegengebracht.

GELVOS wirkt noch zu wenig entlastend auf die Kerngeschäfte der operativen Ebene. Speziell die Lehrpersonen werden zugunsten eines verbesserten Unterrichts kaum entlastet. Dies hätte eigentlich durch GELVOS bewirkt werden sollen. Die Beanspruchung der Schulpäsidentinnen und Schulpäsidenten sowie der Schulpräsidenten wurde durch die Trennung von Strategie und Operation verringert. Die Belastungen auf der operativen Ebene alleine GELVOS zuzuordnen, scheint zu kurz zu greifen, da diese Evaluation ein Ventil für Lehrpersonen darstellt, sich über wachsende Aufgabenbereiche, beispielsweise in Zusammenhang mit der Integration und der durch den gesellschaftlichen Wandel nötig gewordenen stärkeren Dokumentation, zu beschweren und ihren Unmut kundzutun. Positiv ist das Resultat zu deuten, dass GELVOS mit zunehmender Dauer eine Entlastung im jeweiligen Kerngeschäft bewirkt. Nicht alle Schulen hatten bisher gleich viel Zeit zur Konsolidierung von GELVOS.

Die genaue Auswirkung von finanziellen Aufwendungen im Rahmen von GELVOS auf den Unterricht kann nicht abschliessend beurteilt werden. Es gibt positive wie auch negative Beispiele. Aufschlussreich wäre hierfür eine Längsschnittstudie. Bedeutsam ist gleichwohl das Resultat, dass die Wirkung finanzieller Aufwendungen auf den Unterricht von den Befragten besser eingeschätzt wird, je länger deren Schulen mit GELVOS arbeiten. Eine Anmerkung aus dem AVS weist darauf hin, dass eine durch strategische und operative Führungspersonen negative Beantwortung der Frage, ob finanzielle Aufwendungen auf den Unterricht wirken, letztlich eine Disqualifizierung der eigenen Tätigkeit darstellen könne. Es stelle sich die Anschlussfrage, wie, wofür und für wen die finanziellen Mittel tatsächlich eingesetzt würden. Einige Schul- und Schulleitungen beklagen sich, dass die Besoldung ihrer Ausbildung, der Grösse der Schule, der Komplexität der Aufgabe und der damit verbundenen Verantwortung nicht angemessen sei. Der vom Kanton vorgegebene Besoldungsrahmen wird aber längst nicht mehr an allen Schulen eingehalten, sondern individuell nach oben angepasst, um das gewünschte qualifizierte Personal zu finden. Einigkeit herrscht in den Vereinen und Verbänden, die in der Erhebung C befragt worden sind, darüber, dass die Schul- und Schulleitungsressourcen zu knapp bemessen seien, und dass für eine gute Arbeitsleistung nicht zu wenig Ressourcen gesprochen werden dürfen. Dies betrifft sowohl die Entlohnung wie auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Wie dem entgegenzuwirken ist, wird aber kontrovers diskutiert. So wird betont, dass die Schul- und Schulleitungen im Vergleich zu anderen Kantonen hier relativ gering entlohnt würden. Damit im Kanton Schwyz trotzdem gute Schul- und Schulleitungen arbeiten, müssten deshalb entweder die Löhne steigen oder propagandistisch andere Aspekte hervorgehoben werden, die Schul- und Schulleitungen in den Kanton Schwyz locken. Im Zentrum steht entsprechend die Erarbeitung eines Standortvorteils des Kantons Schwyz. Möglichkeiten zur Stärkung von Schulleitungen, die zum Beispiel durch Professionalisierung aller Beteiligten oder durch eine Flexibilisierung des Systems erreicht werden könnten, wurden bereits in den vorangehenden Bilanzierungskapiteln erwähnt.

Rund die Hälfte aller Lehrpersonen gibt an, im Rahmen von GELVOS für Schulentwicklungs- und Qualitätsarbeiten zu wenig Poolstunden zu erhalten. Es geht aus der Abfrage aber zu wenig deutlich hervor, ob alle Befragten dies auf jene Poolstunden aus dem Schulentwicklungs-

pool beziehen, oder ob sie eventuell Poolstunden aus dem Schulbetriebspool meinen. Der Schulentwicklungspool ist nämlich nach Aussage der Abteilung Schulaufsicht der am schwächsten ausgenutzte Pool an den Schulen. Das Antwortverhalten der Lehrpersonen deutet vielmehr auf den Unmut hin, dass an vielen Schulen die Verteilung von Poolstunden willkürlich, intransparent oder ungerecht empfunden wird. So sehen sich beispielsweise Klassenlehrpersonen mit stetig steigenden Verantwortungen und zunehmenden Pflichten konfrontiert, die nicht alleine mit GELVOS zusammenhängen, ohne eine wirkliche Entlastung zu erhalten. Im AVS wird des Weiteren ausgesagt, dass an vereinzelt Schulen viele unterschiedliche Aufgaben über den Schulentwicklungspool entlohnt werden. Dadurch entsteht an den Schulen der Eindruck, jeder zusätzliche Arbeitsaufwand, betreffe es ein Schulprojekt oder „Ämtli“, müsse speziell entschädigt werden.

5. ALLGEMEINE ZUFRIEDENHEIT

Im AVS sind die in GELVOS involvierten Personen und Abteilungen erfreut über die positiven Ergebnisse der Zufriedenheitsabfrage. Die Funktion, welche die Befragten im System GELVOS einnehmen, wird von den meisten positiv bewertet. GELVOS wird in seinen Grundsätzen von einer grossen Mehrheit der Beteiligten akzeptiert und geschätzt. Einhellig wird in der Erhebung C das System GELVOS als gut bezeichnet. Es gelte nun, dieses weiterzuführen, zu vertiefen und angebrachte Verbesserungen vorzunehmen. Auch der Befund, wonach sich die Qualität der Schule und des Unterrichts mit GELVOS verbessert haben, wird im AVS als Bestätigung dafür gesehen, mit GELVOS den richtigen Prozess initiiert und den eingeschlagenen Weg begleitet zu haben. Zufrieden wird in der Erhebung C festgestellt, dass sich GELVOS an den Schulen etabliert hat und mit zunehmender Dauer bessere Wirkung entfaltet. Dennoch wird auf die grosse Masse jener verwiesen, die zwar GELVOS positiv gegenüberstehen, jedoch dem System nicht die Bestnote geben. Es gibt durchaus noch Entwicklungspotenzial. Im AVS wird darauf hingewiesen, dass GELVOS ein Prozess darstellt, der weiterhin durch das AVS begleitet, unterstützt und geführt werden müsse. Das System sollte weiter gestärkt werden. Dafür müssten Schwächen beseitigt, Risiken minimiert und Chancen genutzt werden. Dieser Prozess sollte durch Visionen geleitet werden, die darauf abzielen, dass der einzelne Schüler oder die einzelne Schülerin möglichst viel profitieren kann. Diese Prozesse scheinen aber mehr Zeit zu bedürfen. Es ist wichtig, GELVOS diese Zeit zur Konsolidierung, zusammen mit begleitenden Optimierungsmassnahmen zu gewähren.

IV. ENTWICKLUNGSFELDER

Im vorliegenden Kapitel werden Entwicklungsfelder aufgezeigt, welche helfen sollen, zukünftig für eine Verbesserung, Stärkung und Weiterentwicklung des Systems GELVOS zu sorgen. Wichtig anzumerken gilt, dass dies nicht von einem *einzelnen* Faktor abhängt, sondern erst möglich wird, wenn das komplexe Zusammenwirken *mehrerer* Faktoren beachtet wird. Die Entwicklungsfelder sind als Resultat einer Synthese sämtlicher Ergebnisse und Bilanzierungen zu betrachten, die für das System GELVOS von zentraler Bedeutung sind.

Die Entwicklungsfelder sind von der Abteilung Schulevaluation zuhanden des Auftraggebers generiert worden und verstehen sich als Diskussionsgrundlage für Optimierungsmöglichkeiten. Aufgrund der Relevanz von GELVOS in der Zukunft scheint es der Abteilung Schulevaluation angebracht, die Entwicklungsfelder durch die beteiligten und verantwortlichen Akteure im Amt für Volksschulen und Sport zu diskutieren und breiter abzustützen.

1. Entwicklung einer erneuerten Vision des Systems GELVOS über die Konsolidierungsphase hinaus.

Die vorliegende Evaluation zeigt die Stärken und Schwächen des Systems GELVOS auf. Es empfiehlt sich, dieses Wissen zu nutzen, um eine Vision über die Konsolidierungsphase des Systems GELVOS hinaus zu entwerfen. Diese Vision soll aufzeigen, wohin sich das System langfristig weiterentwickeln sollte. Wirkungen, die beobachtet werden sollen und Zielsetzungen, die in Zukunft zu erreichen sind, müssen deutlich benannt und bekannt gemacht werden. Dabei sollte genügend Raum für innovative Ideen gelassen werden und stets daran gedacht werden, dass das System letztlich der guten Ausbildung und dem Lernerfolg des einzelnen Schülers und der einzelnen Schülerin dienen muss. Es empfiehlt sich, den Prozess der Verwirklichung dieser Vision zu begleiten und zu evaluieren. Es ist bedeutsam, diesem Prozess genügend Zeit zu gewähren.

2. Überarbeitung der Definition der zukünftigen Zusammenarbeit zwischen dem Kanton und den Schulen unter dem Aspekt der Teilautonomie.

Grundsätzlich sind die Bereiche der schulischen Teilautonomie bestimmt. Trotzdem sollte neu überdacht werden, für welche Bereiche der Kanton und für welche die Schulen zuständig sind. Es wäre von Vorteil, insbesondere Schnitt- und Nahtstellen zu klären und sowohl die Bedürfnisse der Schulen als auch des Kantons zu beachten. Das Ressourcenproblem sollte angegangen werden. Verschiedene Möglichkeiten wie die Erhöhung der Ressourcen, eine Reduzierung, Priorisierung oder Flexibilisierung der Aufgabenbereiche oder eine differenzierende Mischform von alledem sowie ein Sockelbeitrag an Entlastungslektionen für Kleinstschulen könnten zu einer guten Lösung beitragen. Es wäre bestimmt lohnenswert, verschiedene andere, von den Befragten genannte Bereiche oder Problematiken neu zu diskutieren (z.B. Unterstützung der Schulen, klarere Regelungen und Vorgaben des Kantons, Mustervorlagen, Zusammenarbeit AVS-Schulen unter dem Aspekt der Teilautonomie, Aufnahme und Weiterentwicklung von Ideen aus den Schulen oder schulischen Netzwerken⁸), um optimierte Lösungen zu finden. Einer Verringerung der empfundenen Distanz zwischen AVS und Schulen könnte mit einer Stärkung und Neuausrichtung der Verfahren von Schulevaluation und Schulaufsicht entgegengewirkt werden.

3. Schaffung von grösserer Flexibilität in der Handhabung von GELVOS, insbesondere in der Qualitätsarbeit und in Finanzangelegenheiten.

Es scheint sinnvoll, den Rahmen für GELVOS für die Konsolidierungsphase neu abzustecken. Hierfür erscheint es zweckmässig, die kantonalen Weisungen und Vorgaben, die noch aus den Anfängen von GELVOS stammen, zu überarbeiten. Dabei muss Wichtiges wie zum Beispiel die Visitation oder das MAG beibehalten, weniger Wichtiges flexibilisiert oder vom Obligatorium befreit und Unnötiges, Blockierendes oder Hemmendes – auch im Finanzbereich – angepasst oder weggelassen werden. Der Rahmen sollte dort erweitert oder reduziert werden, wo es als sinnvoll zu erachten ist. Auch eine Priorisierung der Aufgaben ist zu erwägen. Wichtig ist, eine Über- oder Untersteuerung durch den Kanton zu vermeiden.

a) Flexibilität in der Qualitätsarbeit

Das Ziel der Qualitätsarbeit an den Schulen ist die Steigerung der Schul- und Unterrichtsqualität. Diese Verantwortung tragen die Schulen, insbesondere die Schulleitungen, was bei der Festlegung eines erneuerten Rahmens beachtet werden muss. Der Weg dahin sollte für die Schulen flexibler gestaltbar werden. Dabei ist den Bedürfnissen und Ressourcen der einzelnen Schulen Rechnung zu tragen, aber auch darauf hinzuweisen, wenn Bedürfnisse oder Ressourcen in einem Unmass vorhanden sind. Auf dieser Grundlage ist es zu bevorzugen, wenn sie

⁸ Vgl. Entwicklungsfeld 5.

unter Beachtung des eben erwähnten Ziels die Qualitätsinstrumente freier einsetzen könnten. Es wird dadurch Platz und Akzeptanz für diejenige Qualitätsarbeit geschaffen, die für die einzelne Schule wirkungsvoll erscheint. Die kantonalen Weisungen und Vorgaben können neben Verpflichtungen durchaus Prioritäten in der Qualitätsarbeit festlegen, beispielsweise bei der Visitation. Somit wird ermöglicht, dass beispielsweise eine Visitation von einer Schulleitung bevorzugt behandelt werden könnte. Das heisst, ihr würde ermöglicht, zulasten anderer Instrumente mehrmals jährlich Unterrichtsbesuche durchzuführen und so kontinuierlich und nachhaltig bei der Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität einer Lehrperson mitwirken und diesen Prozess begleiten zu können. Die Wirkung der Qualitätsarbeit wird regelmässig im Turnus durch die Abteilung Schulevaluation beurteilt. Dadurch wird sichergestellt, dass Schulen die Flexibilität richtig nutzen. Durch grössere Flexibilität in der Qualitätsarbeit würde die Akzeptanz unter den Lehrpersonen gesteigert, weil sie, wenn die Qualität hoch ist, von gewisser Qualitätsarbeit entlastet werden könnten. Sie würden dadurch mehr Freiraum fürs Unterrichten und Vertrauen erhalten. Dies motiviert die Lehrpersonen.

b) Flexibilität in Finanzangelegenheiten

Die Schulen sollten im Sinne einer Outputsteuerung autonomer über finanzielle Mittel verfügen können. Es müsste der operativen Führung ermöglicht werden, die zur Verfügung gestellten Mittel rasch und gezielt einsetzen zu können. Als geeignete Massnahme empfehlen sich Teilglobalbudgets, welche Reibungsverluste zwischen Gemeinderat und Bezirksrat sowie der Schule verschwinden lassen würden und der Schule die nötige Flexibilität sowie Eigenverantwortung und Wertschätzung zugestehen.

4. Professionalisierung aller am System Beteiligten und Stärkung ihrer Kerngeschäfte.

Die Wirkung von GELVOS auf die Schul- und Unterrichtsqualität wie auch die Führungssituation an den Schulen könnten verbessert werden, wenn den am System Beteiligten eine Professionalisierung ermöglicht würde und ihr jeweiliges Kerngeschäft gestärkt werden könnte. Voraussetzung dafür ist eine Rollenklärung betreffend Inhalte und Ziele der jeweiligen Kerngeschäfte. Dies führt zu höherer Attraktivität der verschiedenen Funktionen im System, die festgestellt und auch propagiert werden muss.

a) Strategische Führung

Strategische Führungsgremien setzen sich meistens aus politisch legitimierten Laien zusammen. Eine gewisse Konstanz in der strategischen Führung muss daher sichergestellt werden. Da die strategische Führung hierarchisch im System GELVOS zuoberst angesiedelt ist, ist es äusserst bedeutungsvoll, dass sie einen Kenntnis- und Wissensstand erwirbt, der ihr hilft, sich rasch und fachkundig im Schulumfeld zurecht zu finden und ihre Aufgaben ausführen zu können. Es empfiehlt sich daher, zusätzlich zu den Schulratskursen des AVS permanent Kurse für die strategische Führungsebene anzubieten und sie bei Bedarf auch zu unterstützen und zu begleiten. Die strategische Führung muss eine kompetente Führung sein, die auch in der Zusammenarbeit mit der operativen Führung ihre Anliegen einbringen und nötigenfalls, um eine Machtposition der Schulleitung zu verhindern, durchsetzen kann. Vorteilhaft scheint ein Diskurs zu sein, insbesondere wenn es um die Entwicklung strategischer Ziele geht. Im Rahmen einer Outputsteuerung via Teilglobalbudgets würde sich die Zusammenarbeit mit dem Gemeinde- oder Bezirksrat wesentlich entschärfen und gegenüber der Schulleitung könnte durch die Übertragung von finanzieller Verantwortung mehr Vertrauen und Flexibilität geschenkt werden. Eine Professionalisierung muss insbesondere in den Bereichen strategischer Ziele und in der Personalführung angestrebt werden. Strategische Ziele müssen klar formuliert und kommuniziert werden können. Die Personalbeurteilung hat sich darauf abzustützen. Des Weiteren sollte das Schulpräsidium im Rahmen der Personalführung von der Schulleitung Planungen, Arbeitszeiterfassungen und die Überprüfung des Einsatzes wirkungsvoller Qualitätsarbeit einfordern. Nötigenfalls muss korrigierend eingewirkt werden. Hier steht das Schul-

präsidium in der Verantwortung des Linienvorgesetzten. Die strategische Führung sollte die Wichtigkeit des Kontakts zur Basis im Sinne eines konstruktiven Austauschs und einer Wertschätzung nicht unterschätzen.

b) Operative Führung

Das Kerngeschäft der operativen Führung ist das Leiten der Schule. Es ist erstrebenswert, dass Schul- und Schulleitungen das Unterrichten zugunsten von Leitungsaufgaben reduzieren oder möglicherweise sogar beenden. Bei einer Reduktion könnte das Teilpensum in einer anderen Schule, als jener, die geleitet wird, unterrichtet werden. Grundsätzlich kann nur mit einem Paradigmenwechsel in die Vorgesetztenrolle eine wirkungsvolle Arbeit gewährleistet werden. Vorauszusetzen für die Tätigkeiten von Schul- und Schulleitungen sind aber Unterrichtserfahrung und umfassende Kenntnisse der zu beurteilenden Schulstufen und Fachrichtungen. In der Personalführung mehrerer Schul- und Schulleitungen wird die Gleichbehandlung aller Lehrpersonen vermisst. Dies betrifft weniger die Unterstützung und die Kontrolle, als vielmehr die Beurteilung. Einer von der Unterrichtstätigkeit entlasteten Schul- oder Schulleitung fällt es leichter, eine wirkungsvolle Personalbeurteilung durchzuführen, ohne sich selber Kritik auszusetzen. Dasselbe trifft auf jene Schul- und Schulleitungen zu, die nicht am selben Schulort unterrichten und leiten.

Schul- und Schulleitungen müssen öfter, auch bei Fach- und Teilzeitlehrpersonen, die Wirkung der schulischen Qualitätsarbeit überprüfen. Das setzt fundiertes Wissen über Qualitätsarbeit voraus, beispielsweise über wirkungsvolle interne Evaluationen oder Feedbacks. Wichtig sind aber auch das Wissen über die Merkmale guten Unterrichts und Fachwissen im Bereich von IF-, IS- und DaZ. All dieses Wissen müssen sich einige Schul- und Schulleitungen noch stärker aneignen, damit sich ihre Tätigkeit nicht nur auf ein Abhaken der durchgeführten Qualitätsinstrumente beschränkt. Die Visitation und das MAG sollten als Grundinstrumente der Personalführung festgelegt werden. Sie müssen aber im Rahmen einer zu definierenden Personalentwicklung stattfinden. Qualitätsfortschritte in Schule und Unterricht müssen vermehrt sichtbar gemacht, hervorgehoben und mit der Qualitätsarbeit in Verbindung gebracht werden. Die Qualitätsarbeit muss einer gezielt nachhaltigen Entwicklung dienen. Ferner wird die operative Führung durch den Erhalt von grösserer Flexibilität in ihrer Qualitätsarbeit gestärkt.⁹

Die Führungsspanne für Schulleitungspersonen sollte nicht ausschliesslich über die Anzahl Personen¹⁰ geregelt sein, sondern zusätzlich die Personenzahl an Pensengrössen gekoppelt werden. Viele Klein- und Kleinstpensen von Lehrpersonen oder Schulleitungen blähen den Personalführungsaufwand zu stark auf, binden wertvolle Ressourcen und bringen Aufwand und Ertrag der Personalführung in ein Ungleichgewicht. Viele Klein- und Kleinstpensen von Lehrpersonen können zudem die Teamentwicklung hindern und sich negativ auf Schülerinnen und Schüler auswirken. Durch die Anbindung der Personenanzahl an Pensengrössen würden Klein- und Kleinstpensen reduziert, aber nicht verunmöglicht. Dem Erziehungsrat eröffnet diese Anbindung eine Steuerungsmöglichkeit, mit welcher er situationsadäquat Einfluss auf die Entwicklungen an den geleiteten Volksschulen nehmen kann. Die Personalführung kann dann effektiver wahrgenommen werden.

Schulleitungen und Schulleitungen müssen Aufgaben delegieren. Als Legitimation ihrer Aufgabendelegierung und Stärkung ihrer Position wären Regeln hilfreich, die besagen, was, wann, wem, wie und warum delegiert werden soll. Dies betrifft exemplarisch die Steuergruppe, die von der operativen Führung richtig und gezielt eingesetzt werden muss, so zum Beispiel bei der Durchführung einer internen Evaluation.

⁹ Vgl. Entwicklungsfeld 3.

¹⁰ Die Weisungen für geleitete Volksschulen (Art. 5⁴, Abs. 2) schreiben eine maximale Personalführungsspanne von 20 Lehrpersonen vor. Vgl. Erziehungsrat des Kantons Schwyz: Weisungen für geleitete Volksschulen (SRSZ 611.213), Schwyz 2006, S. 2.

Der operativen Führung wird mit der Poolstundenverteilung eine gewisse finanzielle Flexibilität gewährt. Es scheint sinnvoll, wenn die diesbezüglichen kantonalen Richtlinien überarbeitet oder erneut kommuniziert werden. Schulleitungen sollten ihre Lehrpersonen klar und transparent informieren, wie sie die Poolstunden einsetzen. Ein finanzielles Mittel zur Stärkung der operativen Führung stellen Teilglobalbudgets dar. Damit können auftretende Bedürfnisse adäquat erfüllt werden und wechselnde Umstände problemlos aufgefangen werden. Schul- und Schulleitungen können so agieren, anstatt zu reagieren.

c) Steuergruppenmitglieder, Lehrpersonenvertretung im Schulrat und Lehrpersonen

Damit die Aufgabendelegierung von vorgesetzter Stelle funktioniert, sollten für Lehrpersonen und Steuergruppenmitglieder ihren Aufgaben entsprechende, spezifische und qualifizierende Weiterbildungen angeboten werden. Eine für diese Personen individualisierte Weiterbildung könnte für die Schule als Ganzes nützlicher sein, als wenn sie an den gemeinsamen SCHILW teilnehmen. Dies betrifft die Lehrpersonenvertretung im Schulrat, die Lehrpersonen und insbesondere die Steuergruppenmitglieder, welche zu Fachleuten für Schulentwicklungsaufgaben und Qualitätsarbeit ausgebildet werden sollten. Sie müssten in Fachausbildungen geschickt werden, was ihnen Aufstiegmöglichkeiten und Wertschätzung bieten würde. Steuergruppen liefern der Schulleitung des Weiteren Ideen. Es wäre deshalb sinnvoll, wenn sich Steuergruppen von verschiedenen Schulen vernetzen und ihr Wissen und ihre Ideen teilen würden. Damit Steuergruppen wirkungsvoll und unabhängig arbeiten können und somit ihre Schulleitungen unterstützen und entlasten können, sollte die Schulleitung nicht mehr fortwährender Teil der Steuergruppe sein. Vielmehr sollte in vorgegebenen Zeitfenstern ein regelmässiger Austausch zwischen Steuergruppe und Schulleitung stattfinden, wobei der Schulleitung die Entscheidungs- und Anordnungs kompetenz zusteht.

Lehrpersonen ringen nach mehr Entlastung zugunsten ihres Kerngeschäfts. Dazu müssten Informationen, Sitzungen oder Qualitätsarbeit an einigen Schulen effizienter, wirkungsvoller oder adressatengebundener sein. Als Aufgabe des AVS kristallisiert sich heraus, abzuklären, was die Lehrpersonen genau unter administrativer Belastung verstehen und welche Belastung sie in ihrem Kerngeschäft einschränkt. Dies scheint grossenteils ausserhalb von GELVOS zu liegen, wobei dem Bedürfnis nach mehr Zeit und Freiheit, verbunden mit grösserem Vertrauen in die Arbeit der Lehrpersonen, zukünftig Beachtung geschenkt werden sollte.

5. Klärung der Rolle pädagogischer Hochschulen für die Aus- und Weiterbildung von Schul- und Schulleitungen und allfällig Schulratsmitgliedern sowie für Fachausbildungen.

Die Unterstützung von Schul- und Schulleitungen sowie Schulratsmitgliedern und deren Einführung ins schwyzerische Schulsystem durch das AVS sind wichtig und deshalb beizubehalten. Optimierungspotenzial ist bei der Aus- und Weiterbildung von Schul- und Schulleitungen, Schulrätinnen und Schulräten sowie Lehrpersonen auszumachen.

Bei den Schul- und Schulleitungen wäre eine Selektion in der Ausbildung aufgrund von Eignungstests oder Praktika erstrebenswert. Der Kanton Schwyz, möglicherweise auch im Verbund mit anderen Kantonen, könnte hier vermehrt seine Ansprüche und Anforderungen an Schul- und Schulleitungen geltend machen. Dadurch würde die Aus- und Weiterbildungsqualität an der schwyzerischen oder den schweizweiten pädagogischen Hochschulen positiv beeinflusst.

Eine Weiterbildung für Schulratsmitglieder ist zu überprüfen. Es wäre auch zu analysieren, ob und wie die Schulratskurse optimiert werden könnten. Zu klären wäre diesbezüglich eine Zusammenarbeit des AVS mit der pädagogischen Hochschule Schwyz, wobei das AVS als beauftragende und durchführende Instanz zu agieren hätte. Eventuell könnte eine Weiterbildungspflicht für Schul- und Schulleitungen sowie Aus- und Weiterbildungsangebote für Schulratsmitglieder ins Auge gefasst werden. Letztere sind für ihr benötigtes fachliches Profil noch zu stark durch ein rein politisches Profil legitimiert. Durch erfolgreich absolvierte, fachliche Weiterbildungen könnten Schulratsmitglieder ihr politisches Profil stärken, indem neben poli-

tischen Aspekten nachweislich auch Fachwissen ihre Funktion legitimiert. Für die Weiterbildung sollten Standards ausgearbeitet werden, die ein qualitativ hochstehendes und nachhaltiges Weiterbildungsangebot garantieren.

Wo gesteuert wird, werden Fähigkeiten und Fertigkeiten vorausgesetzt. Dies muss auch für Steuergruppenmitglieder gelten. Es ist deshalb angebracht, eine Ausbildung zur Steuergruppenpentätigkeit in Betracht zu ziehen. Denkbar wäre eine modulare Ausbildung, in der sowohl Grundsätzliches zur Steuergruppenpentätigkeit vermittelt wird, die aber auch Platz lässt, um spezifisches Fachwissen anzueignen. In Zukunft könnte eine Steuergruppe aus Steuergruppenfachleuten bestehen, die überdies spezifisches Wissen in weiteren, für die Schule wichtigen Bereichen mitbringen, exemplarisch in Projekt- oder Eventmanagement, Qualitätsmanagement, Medienwissenschaft oder Risikomanagement. Durch die Entwicklung individueller Fähigkeiten schaffen Fachausbildungen überdies Perspektiven im Lehrberuf.

6. Förderung der netzwerkartigen Zusammenarbeit unter Bezirken, Gemeinden, Schulbehörden, Schulleitungen und Steuergruppen.

Schulbehörden, Schulleitungen und Steuergruppen sollten sich vermehrt in Netzwerken austauschen und zusammenarbeiten. Gerade unter Schulleitungen wären Reflexions- oder Intervisionsgruppen hilfreich. Personalbeurteilungen könnten unter Einhaltung des Datenschutzes reflektiert werden oder innerhalb eines Netzwerkes an neutrale Schulleitungen verteilt werden. Die angespannte Personalrekrutierungssituation würde zu einem wesentlichen Teil entschärft, wenn vernetzte Schulen eine Personalentwicklung hin zu einer vorgesetzten Stelle betreiben würden und sich somit gegenseitig Führungspersonen aufbauen könnten, die folglich sowohl Nähe als auch Distanz zum jeweiligen Schulort vorweisen könnten.

Eine Zersplitterung von Schulleitungs- und Schulteamentungspensen sollte unter dem Aspekt der Wirksamkeit bekämpft werden. Grössere Pensen könnten geschaffen werden, wenn einerseits grosse Schulgemeinden und –bezirke mit mehreren Schulorten/Schulhäusern, oder andererseits Bezirke/Gemeinden mit räumlicher Nähe und ähnlichen Schulbedingungen ihre Schul- und Schulteamentungsteilpensen zusammenlegen. Dasselbe betrifft auch Schulhäuser innerhalb einer Gemeinde oder eines Bezirks. Dies hätte den Nebeneffekt, dass einerseits der Markt operativer Führungspersonen angekurbelt würde und andererseits Ressourcen gespart werden könnten, wenn beispielsweise *eine* Schulleitung für *zwei* Schulen ein Konzept erarbeitet, anstatt wie bis anhin *zwei* Schulleitungen *je ein* ähnliches Konzept für ihre eigene Schule entwickelt haben, vielleicht sogar mit *je einer* unterstützenden externen Beratung. Auch Steuergruppen könnten ihre Ressourcen dank zunehmender Vernetzung der Steuergruppen entlasten.

Schulentwicklung muss nun in der Konsolidierungsphase von GELVOS vermehrt und nachhaltig auf Unterrichtsbelange zielen. Eine Schule kann jedoch den individuellen Bedürfnissen der Lehrpersonen kaum Rechnung tragen. Entwicklung setzt aber Wollen voraus. Die Akzeptanz für Schulentwicklung könnte erhöht werden, wenn Lehrpersonen ihren Bedürfnissen entsprechende SCHILW auswählen und besuchen könnten. Dies setzt ein Wahlangebot voraus, das Schulen nur zur Verfügung stellen können, wenn sie im Bereich der SCHILW häufiger netzwerkartig zusammenarbeiten. Aus schulinternen Weiterbildungen (SCHILW) würden dadurch schulübergreifende Weiterbildungen (SCHÜLW). Beides muss nebeneinander Platz haben. Der Kanton könnte unterstützend und koordinierend wirken.

GLOSSAR

Das Glossar dient dem Verständnis und der Präzisierung von verwendeten Begriffen. Es handelt sich um eine Auswahl. Anspruch auf Vollständigkeit besteht daher nicht.

Anciennitätsprinzip

Prinzip des beruflichen Weiterkommens, das nicht an der Arbeitsleistung, sondern am Dienstalter orientiert ist.

Datenhoheit

Der Besitzer der Daten– hier der Erziehungsrat– entscheidet, wer mit wie viel Informationen des Evaluationsberichts bedient wird.

Holprinzip

Eine Person oder Gruppe muss sich selber bemühen, etwas zu erhalten, z.B. eine Information.

Kollegiale Hospitation

Lehrpersonen besuchen den Unterricht gegenseitig und beobachten nach festgelegten Kriterien den Unterricht. Darauf erfolgt ein Feedback mit der Absicht, Gutes zu verstärken und Kritisches anzusprechen.

Metaebene (Erhebung C)

Die Evaluationsergebnisse werden in einer übergeordneten Sichtweise von verschiedenen Parteien reflektiert.

Mittelwert

Mittelwert (auch: arithmetisches Mittel, Durchschnittswert) entspricht der Summe aller Werte geteilt durch deren Anzahl.

Poolstunden

Der Schule stehen eine gewisse Anzahl bezahlte Stunden für verschiedene Aufgabenerfüllungen zur Verfügung. Die Schulleitung entscheidet, was mit wie viel abgegolten wird.

Schulcontrolling

Im Kanton Schwyz besteht das Schulcontrolling aus der Zusammenarbeit der Abteilungen Schulevaluation (ASE) und Schulaufsicht (ASA).

Schulentwicklung

Als Schulentwicklung wird der systematische, zielgerichtete, selbstreflexive und für die Bildungsprozesse der Lernenden funktionale Entwicklungsprozess hin zu einer Professionalisierung der schulischen Prozesse bezeichnet. Eine so definierte Schulentwicklung dient der Verbesserung der Qualität der Schule als Institution und des Unterrichts.

Schulführung

Die Schulführung umfasst mit dem Schulrat (inklusive Schulpräsidium) die strategische und mit der Schulleitung sowie der Schulteamleitung die operative Führung einer Schule.

Schulleitung

Die Schulleitung ist für die operative Führung einer Schule verantwortlich. Sie ist Schulteamleitungen direkt vorgesetzt.

Schulqualität

Eine Schule gilt dann als gute Schule, wenn sie über den systematischen Einsatz von geeigneten Verfahren und Instrumenten gewährleisten kann, dass der konkrete Entwicklungsbedarf erkannt wird und kontinuierliche Verbesserungsprozesse erfolgen. Schulqualität ist multidimensional und kann deshalb auf unterschiedlichen Ebenen bewertet werden (z.B. Inputqualität).

Schulteamleitung

Die Schulteamleitung ist der Schulleitung (Hauptschulleitung) direkt unterstellt. Sie übernimmt in mindestens einem Schulhaus operative Führungsaufgaben und unterrichtet gleichzeitig in mindestens einem Schulhaus.

Sequenzielle Erhebung

Aufeinanderfolgende Erhebungssequenzen.

Steuergruppenmitglied

Die Steuergruppenmitglieder koordinieren den Prozess der Schulentwicklung. Dies bezieht sich sowohl auf die Beteiligung an Projekten, als auch auf die Umsetzung innovativer Ideen. Steuergruppenmitglieder nehmen weitere Tätigkeiten wahr wie die Vermittlung und Information im Kollegium, Koordination und Prozesskontrolle, Moderationen, Datensammlungen, Evaluationen, schulinterne Weiterbildungen und die schriftliche Abfassung des Programms.

Support

Support ist eine Unterstützung und Erleichterung bei der Erledigung von Aufgaben oder Problemen.

Teilglobalbudget

Ein (Teil-)Globalbudget ist ein Verfahren der Mittelbereitstellung, bei dem ein pauschaler (Teil-)Betrag bewilligt wird. Über diesen Betrag kann die Schule weitgehend unabhängig verfügen.

Triangulation

Triangulation ist eine Strategie in der empirischen Sozialforschung, bei der verschiedene Methoden, Instrumente oder Sichtweisen angewendet, als auch verschiedene Daten oder Datenquellen zur Erforschung herangezogen werden, um mit den Stärken der jeweils einen Vorgehensweise die Schwächen der jeweils anderen auszugleichen. Damit wird die Validität der Forschungsergebnisse erhöht.

Unterrichtsqualität

Die Unterrichtsqualität zeichnet sich in Anlehnung an Hilbert Meyer¹¹ durch folgende zehn Merkmale aus: Klare Strukturierung des Unterrichts, hoher Lernzeitanteil, lernförderliches Klima, inhaltliche Klarheit, sinnstiftendes Kommunizieren, Methodenvielfalt, individuelles Fördern, intelligentes Üben, transparente Leistungserwartungen und vorbereitete Umgebung.

BIBLIOGRAPHIE

A) Quellen

Erziehungsrat des Kantons Schwyz: Einführung geleitete Volksschulen (GELVOS), Bericht, Erziehungsratsbeschluss Nr. 40, Schwyz 2010.

Erziehungsrat des Kantons Schwyz: Weisungen für geleitete Volksschulen (SRSZ 611.213), Schwyz 2006.

¹¹ Vgl. Meyer Hilbert: Was ist guter Unterricht?, Berlin 2004.

B) Literatur

Meyer Hilbert: Was ist guter Unterricht?, Berlin 2004.

Moser Urs: Was in der Schule wirkt – und was nicht. Eine Wegleitung in 7 Punkten, in: Das Magazin, Nr. 13, Zürich 2012.

Oelkers Jürgen: Schulleitung und Unterricht: Zwei konträre Forderungen?. Vortrag an der Gesamtlehrerinnenkonferenz der Stadt Olten am 18. August 2011, Zürich 2011.

Steger Vogt Elisabeth, Appius Stephanie: Personalentwicklung als Führungsaufgabe von Schulleitungen. Bericht zur Befragung der Schulleitungen Kanton Luzern, Rorschach 2011.

Wehner Theo: Geleitete Schulen – (k)eine Leitungsaufgabe und Vorgesetztenbeziehung wie jede andere!?, Zürich 2008.

Wehner Theo, Vollmer Albert, Manser Tanja, Burtscher Michael: Projekt „Geleitete Schule“. Sonderforum 08, Zürich 2008.