

Evaluationsbericht der Kreisschule Kelleramt

Fokus Schulführung, 22.- 24. Februar 2011

→ 2010/11

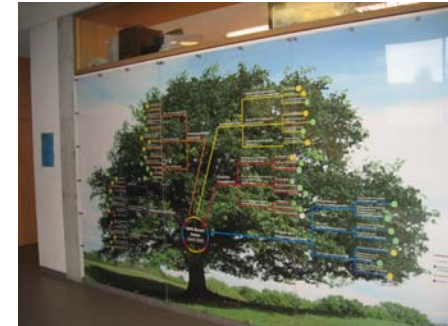
Mitglieder des Evaluationsteams

Brigitte Huber, Leaderin des Evaluationsteams

Tobias Leuthard, Evaluator

Datum der Durchführung der externen Schulevaluation

22. bis 24. Februar 2011



Inhaltsverzeichnis

1. Zur Ausgangslage.....	4	4. Evaluationsergebnisse III: Beurteilung des Evaluationsfokus entlang der Qualitätsdimensionen	22
1.1 Ziele der externen Schulevaluation.....	4	4.1 Dimension 1 „Aufteilung der Rollen, Zuständigkeiten und Aufgaben innerhalb der Schulführung“	22
1.2 Schritte der Evaluation	6	4.2 Dimension 2 „Führen mit langfristigen Zielen (Visionen, Zukunftsperspektiven)“	28
1.3 Zur Berichterstattung.....	7	4.3 Dimension 3 „Initiiieren und Steuern der Schul- und Unterrichtsentwicklung“	32
1.4 Begriff Triangulation	8	4.4 Dimension 8 „Gestaltung von Entscheidungsprozessen“	37
1.5 Abkürzungen	8	4.5 Dimension 12 „Information und Kommunikation nach aussen / externe Zusammenarbeit“	42
1.6 Datenhoheit.....	8	4.6 Dimension 13 „Verwaltung und Organisation der Schule“.....	47
1.7 Möglichkeit der Schule zur schriftlichen Stellungnahme	8	5. Evaluationsergebnisse IV: Empfehlungen.....	51
1.8 Hinweise zum Bericht.....	9	6. Anhang	54
1.9 Kurzportrait der Schule	10		
2. Evaluationsergebnisse I: Ampelkriterien	11		
3. Evaluationsergebnisse II: Profil der Schule	17		
3.1 Profil der Kreisschule Kelleramt	17		

1. Zur Ausgangslage

1.1 Ziele der externen Schulevaluation

- (1) **Die externe Schulevaluation ist ein Verfahren, mit dessen Hilfe die Qualität der einzelnen Schulen überprüft und beurteilt wird.**

Die externe Schulevaluation nimmt eine Beurteilung der Schule als Ganzes vor. Sie ist auf institutionelle und schulkulturelle Eigenheiten ausgerichtet und versucht Tendenzen aufzuzeigen, die für die betreffende Schule charakteristisch sind. Sie nimmt keine Personalbeurteilung vor, sondern anonymisiert die personenbezogenen Evaluationsergebnisse.

Die externe Schulevaluation möchte die Schulen aus einer unabhängigen Perspektive heraus beurteilen – ohne Betroffenheitsverzerrungen und unter Berücksichtigung einer möglichst hohen Urteils-
transparenz. Dabei stehen zwei unterschiedliche Funktionen im Vordergrund: Entwicklungsfunktion und Kontroll- und Rechenschaftsfunktion.
- (2) **Die externe Schulevaluation stärkt die lokale Schulentwicklung.**

Die externe Schulevaluation ist Teil des kantonalen Qualitätsmanagements (QM). Im Verbund mit anderen QM-Elementen will sie die Schulen im Prozess der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung unterstützen. Ihre entwicklungsbezogene Funktion kann sie vor allem dann erfüllen, wenn ein funktionsfähiges Zusammenspiel von interner und externer Evaluation möglich wird. Die externe Schulevaluation gibt den Schulen periodisch Rückmeldungen zu ihrer Entwicklung, zu ihren Stärken und Schwächen. Die Rückmeldung beinhaltet Entwicklungsempfehlungen, welche als konkrete Impulse zur Optimierung und Weiterentwicklung der Schulqualität ausformuliert und erläutert sind. Die Ergebnisse der externen Schulevaluation dienen der Schulpflege und der Schulleitung als Steuerungswissen und unterstützen entsprechende Führungsentscheide.
- (3) **Die externe Schulevaluation sichert Steuerungswissen für das Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) des Kantons Aargau.**

Die externe Schulevaluation überprüft im Auftrag des BKS Schulen zu bestimmten Fragestellungen oder definierten Themenbereichen und ist damit eine Form der Qualitätskontrolle zuhanden des Kantons (siehe "Ampeevaluation"). Die externe Schulevaluation stellt wichtige Erkenntnisse aus den durchgeführten Evaluationen periodisch dem BKS und dem Erziehungsrat zur Verfügung. So sind die Evaluationsergebnisse Bestandteil der Rechenschaftslegung der Schule gegenüber den politischen Behörden und der Öffentlichkeit.

Die Fachstelle Externe Schulevaluation (ESE)

Die Einführung der externen Schulevaluation für die Volksschulen im Kanton Aargau wurde - zusammen mit dem Aufbau des neuen Inspektorats - im Gesamtbericht „Schule vor Ort“ angekündigt und mit der Botschaft 01.319 vom 14. November 2001 vom Grossen Rat verabschiedet. Rechtlich ist dieser Aufsichtsauftrag über Schulen in der Verordnung über die Volksschule geregelt (SAR 421.311). Es handelt sich dabei um den dritten Aufbauschritt des neuen, umfassenden Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungssystems auf der Volksschulstufe des Kantons Aargau.

In Form eines Leistungsauftrages hat das Departement Bildung, Kultur und Sport des Kantons Aargau die Pädagogische Hochschule FHNW beauftragt, die einzelnen Schulen zu evaluieren. Die Fachstelle Externe Schulevaluation führt diese externen Schulevaluationen operativ durch und erstattet den Schulen Bericht. Das Departement BKS erhält einerseits die Resultate der Evaluation der acht Grundfunktionen ("Ampeleva- luation") von jeder Schule und andererseits periodisch einen zusammenfassenden, anonymisierten Bericht über alle durchgeführten Schulevaluationen.

1.2 Schritte der Evaluation



1.3 Zur Berichterstattung

Der Evaluationsbericht besteht aus fünf Teilen, die sich gegenseitig ergänzen:

1. *Quantitative Resultate* aus den Vorbefragungen der Lehrpersonen (Vollerhebung), Schüler/innen (Vollerhebung ab 3. Klasse) und den Eltern (Vollerhebung): Die quantitativen Resultate aus den Vorbefragungen sind - in Form von pdf-Dateien auf CD - Bestandteil dieses Berichts. Für das Evaluationsteam dienen die Resultate aus den Vorbefragungen neben dem Schulportfolio als Indikatoren und Grundlagen für die Hypothesenbildung. Die Hypothesen wiederum bilden die Grundlage für die qualitativen Gespräche, Interviews und Beobachtungen vor Ort.
2. *Evaluation der 8 Grundfunktionen*: Im so genannten „Ampelbereich“ geht es um die Frage, ob die Schule die selbstverständlichen / elementaren Erwartungen, die von Seiten der Öffentlichkeit an sie gerichtet sind, zu erfüllen vermag. Die wichtigste Frage lautet: Ist an dieser Schule ein funktionsfähiger „Normalbetrieb“ gewährleistet oder liegen funktionsgefährdende Probleme / Defizite vor? Unter dem Gesichtspunkt der Ampelfunktion geht es nicht um das Aufzeigen von Stärken der Schule, sondern um die Frage, ob Abweichungen von einem erwartbaren Normalzustand (= Defizite) vorliegen. Es geht also primär um das, was Anlass zu Beanstandungen von aussen gibt. In diesem Sinne geht es hier um eine defizitorientierte Betrachtungsweise, nicht um die Würdigung der Stärken der betreffenden Schule.
3. *Entwicklungsorientierte Profilevaluation*: Die Profilevaluation hat eine Feedbackfunktion. Die Einschätzungen des Evaluationsteams werden in Form von Kernaussagen und Erläuterungen dargestellt. Kernaussagen sind wertende Beurteilungen des Evaluationsteams, bei denen das Prinzip der Triangulation berücksichtigt wird. Die Profilevaluation ist nicht kriteriengeleitet. Die Qualität der Schule wird daher nicht anhand bestehender Qualitätsansprüche eingeschätzt, sondern das Evaluationsteam zeigt auf, was an der Schule besonders auffällt.
4. *Entwicklungsorientierte Fokusevaluation zum Thema Schulführung*: Als Basis dient der "Bewertungsraster zur Schulführung an der Aargauer Volksschule". Den Evaluatorminnen und Evaluatoren dient der Bewertungsraster als Grundlage, um im entsprechenden Fokusbereich die relevanten Daten zu erheben und - basierend auf diesen Daten (Beobachtungen, Befragungen, Dokumentenanalysen) - eine differenzierte und transparente Urteilsbildung vorzunehmen. Die Qualitätsurteile sind in einer vierstufigen Skala und in Form von triangulierten Qualitätsaussagen mit Erläuterungen dargestellt.
5. *Empfehlungen*: Aus den quantitativen und qualitativen Resultaten erarbeitet das Evaluationsteam Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität. Auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse und der Empfehlungen entwickelt die Schule einen Massnahmenplan. Dieser ist dem zuständigen Inspektor resp. der zuständigen Inspektorin zuzustellen. Dieser Massnahmenplan bildet die Grundlage der jährlichen Standortgespräche der Schulleitung / Schulpflege mit dem Inspektor / der Inspektorin.

1.4 Begriff Triangulation

Triangulation heisst: Mindestens zwei Mitglieder des Evaluationsteams kommen unabhängig voneinander zum selben Urteil und stützen sich bei ihrer Urteilsbildung auf mindestens zwei verschiedene Datenquellen ab. Die Erläuterungen dienen dazu, Kernaussagen verständlich und anschaulich zu machen. Sie sollen die Nachvollziehbarkeit des Urteils des Evaluationsteams sicherstellen. In diesem Sinne haben die aufgeführten Einzelbeispiele keinen Beweischarakter, sondern ergänzen die Kernaussagen mit Wahrnehmungen und Einschätzungen von verschiedenen Personen und Gruppen.

1.5 Abkürzungen

KSK = Kreisschule Kelleramt, SGJ = Schule Gemeinde Jonen, SPF = Schulpflege, SPF-P = Schulpflegepräsidium, SL = Schulleiter, erw. SL = erweiterte Schulleitungsmitglieder, Lp = Lehrpersonen, SSA = Schulische Sozialarbeit, Sch = Schülerinnen und Schüler, E = Eltern, VB = Vorbefragung, IS = Integrative Schulung

1.6 Datenhoheit

Die Mitglieder des Evaluationsteams unterstehen während und nach Ablauf der Schulevaluation im Rahmen der getroffenen Vereinbarungen der Schweigepflicht. Die erhobenen Daten werden (mit Ausnahme der Schulleitung und des Präsidenten / der Präsidentin der Schulpflege in ihren speziellen Funktionen) anonymisiert in den Bericht aufgenommen.

Sollten gravierende Mängel festgestellt werden, z.B. Officialdelikte, werden das Präsidium der Schulpflege, die Schulleitung sowie die Leiterin des kantonalen Inspektorats informiert.

Die im Verlaufe der Evaluation erhobenen Daten bleiben vollumfänglich bei der Fachstelle Externe Schulevaluation und werden anonymisiert für Forschungszwecke verwendet.

Der Entscheid über die Art und Weise der Veröffentlichung des Evaluationsberichtes liegt bei der Schulpflege und der Schulleitung. Sie bestimmen gemeinsam, welche Berichtsinhalte welchen Personengruppen zugänglich gemacht werden.

1.7 Möglichkeit der Schule zur schriftlichen Stellungnahme

Die Ampelsetzungen, die Kernaussagen und Qualitätsaussagen des Evaluationsteams sind nicht verhandelbar. Ist die Schule mit dem Verfahren und Verlauf der externen Schulevaluation, der Arbeitsweise des Evaluationsteams und/oder dem Bericht oder mit einzelnen Teilen davon nicht einverstanden, können die Schulpflege und die Schulleitung in einem gemeinsam verfassten und unterzeichneten Papier innerhalb von zwölf Schulwochen nach Erhalt des definitiven Berichts der Schulevaluationskommission, Frau Betty Schardt, Präsidentin, eine schriftlich begründete Gegendarstellung einreichen. Diese Stellungnahme wird als Anhang dem Evaluationsbericht beigelegt und ist Teil davon.

1.8 Hinweise zum Bericht

Die Kreisschule Kelleramt (KSK) und die Schule Gemeinde Jonen (SGJ) sind zwei selbstständige Schulen mit je einer eigenen Schulpflege. Dies bedeutet für die externe Evaluation, dass die beiden Schulen unabhängig evaluiert werden und zwei Berichte erstellt werden. Die beiden Schulen sind jedoch sowohl personell als auch strukturell eng miteinander verbunden. Die für beide Schulen gemeinsame Schulleitungsperson hat mit der Schulpflege der Schule Gemeinde Jonen und der Kreisschulpflege Kelleramt je einen Anstellungsvertrag, führt aber die beiden Schulen als eine Einheit. Die Lehrpersonen haben beispielsweise regelmässig gemeinsame Konferenzen und engagieren sich in schul- und stufenübergreifenden Arbeits- und Projektgruppen. Die Schulpflegen arbeiten insbesondere in Bezug auf die gemeinsame strategische Ausrichtung der beiden Schulen eng zusammen. Eine Kompassgruppe, bestehend aus den Mitgliedern der beiden Schulpflegen, trifft sich regelmässig, um strategische Fragen und gemeinsame Geschäfte zu besprechen. Am "jour fix" treffen sich die beiden Schulpflegepräsidenten und der Schulleiter gemeinsam, um die Geschäfte der beiden Schulen zu besprechen.

Der Wunsch der beiden Schulen nach einer zeitlich parallel ablaufenden externen Schulevaluation ist sinnvoll und konnte von der Fachstelle Externe Schulevaluation in Absprache mit dem Departement BKS organisiert werden. Schon beim Studium des Schulportfolios, der Stärken-Schwächen-Analyse und der von der Schulführung der beiden Schulen gemeinsam eingereichten Selbstdeklaration, zeichnete sich ab, dass es zwischen den beiden Schulen viele Überschneidungen gibt. Dieser Eindruck hat sich während der Datenerhebung vor Ort zu einem grossen Teil bestätigt.

In der Datenerhebung vor Ort, insbesondere in den beiden Schulen getrennt durchgeführten Interviews, hat sich herausgestellt, dass es neben den Gemeinsamkeiten auch vereinzelt Unterschiede zwischen der Kreisschule Kelleramt und der Schule Gemeinde Jonen gibt, was in den vorliegenden Berichten abgebildet wird. Neben den gemeinsamen Berichtsteilen sind Unterschiede im Portrait, im Profil (je eine schulspezifische Kernaussage für die Kreisschule Kelleramt und die Schule Gemeinde Jonen) und in den Erläuterungen zu den Dimensionen der Fokusevaluation Schulführung zu finden. Beschreibungen, die sich nur auf eine der beiden Schulen beziehen, sind grau hinterlegt.

1.9 Kurzportrait der Schule

Die Kreisschule Kelleramt (KSK) wurde im Januar 2002 von den fünf Verbandsgemeinden Arni, Jonen, Oberlunkhofen, Rottenschwil und Unterlunkhofen gegründet. Sie umfasst die Oberstufenabteilungen der Real- und Sekundarschule und besteht zurzeit aus vier Abteilungen an der Real- und aus acht Abteilungen an der Sekundarschule.

Die Kreisschule hat ihren Standort in der Gemeinde Jonen und ist in den Schulhäusern "Pilatus" und "Titlis" untergebracht. Auf dem gleichen Areal befinden sich auch der Doppelkindergarten und das Schulhaus "Rigi" der Primarschule Gemeinde Jonen (SGJ) sowie die gemeinsam genutzte Mehrzweckhalle.

Derzeit besuchen rund 200 Schüler/innen die Kreisschule Kelleramt. Sie werden von 26 Lehrpersonen unterrichtet. Die Aufteilung der Schüler/innen auf die Stufen ist wie folgt:

- 52 Schüler/innen an der Realschule
- 152 Schüler/innen an der Sekundarschule



Die Kreisschule Kelleramt ist personell und organisatorisch stark mit der Schule Gemeinde Jonen verbunden, was sich besonders deutlich in den Schulführungsstrukturen zeigt. Die Schulpflege der KS Kelleramt als strategisches Gremium besteht aus sechs Mitgliedern. Sie pflegt eine enge Zusammenarbeit mit der Schulpflege der Schule Gemeinde Jonen, mit der sie eine Kompassgruppe bildet, die die strategische Ausrichtung der beiden Schulen definiert. Auf operativer Ebene führt der Schulleiter mit 50 Stellenprozenten die KS Kelleramt und gleichzeitig die Schule Gemeinde Jonen mit 45 Stellenprozenten.



Die erweiterte Schulleitung besteht aus weiteren drei Personen: Eine Person übernimmt Leitungsfunktionen an der Kreisschule Kelleramt (20 Stellenprozente), die zweite Leitungsaufgaben der Schule Gemeinde Jonen (10 Stellenprozente) und die dritte Person betreut mit je 10 Stellenprozenten schwerpunktmässig die Umsetzung der integrativen Schulung an beiden Schulen. Alle Mitglieder der erweiterten Schulleitung unterrichten an der Oberstufe der Kreisschule Kelleramt.



Zur administrativen Entlastung steht der Schulleitung und der Schulpflege ein zentrales Schulsekretariat zur Verfügung, das insgesamt mit 50 Stellenprozenten dotiert ist. Die Büros der Schulleitung und des Sekretariates befinden sich im Schulhaus "Pilatus". Die Zusammenarbeit zwischen der Schule und den Behörden (Kreisschulrat, Gemeinderat) war nicht Bestandteil der Evaluation.



Für die Schüler/innen der Schule Gemeinde Jonen bestehen Zusatzangebote wie beispielsweise die unentgeltliche Aufgabenhilfe oder die Möglichkeit, die Schulsozialarbeit in Anspruch zu nehmen. Die integrative Schulung wurde auf das Schuljahr 09/10 eingeführt.

2. Evaluationsergebnisse I: Ampelkriterien

		Leitende Fragestellung	Untersuchungsmethode
	1. Zielerreichung (fachlich / überfachlich)	Werden die grundlegenden Lernziele in den Fächern Deutsch, Mathematik, Französisch und Englisch erfüllt? (Gibt es gravierende Abweichungen zum „Erwartungswert“?)	Fachbezogene Leistungstests
Bemerkungen zu 1: Es liegen auf kantonaler Ebene noch keine fachbezogenen Leistungstests vor, die als Datengrundlage genutzt werden können.			
	2. Schul- und Unterrichtsklima	Ist das Schul- und Unterrichtsklima an dieser Schule angstfrei, lernförderlich, unterstützend?	Vollerhebung schriftliche Schüler/innenbefragung (ab 3. Klasse) zum Schul- und Unterrichtsklima; Unterrichtsbeobachtungen; Interviews Schüler/innen, Lehrpersonen, Eltern, Hausdienst
Bemerkungen zu 2: Das Schul- und Unterrichtsklima ist funktionsfähig.			

		Leitende Fragestellung	Untersuchungsmethode
	3. Arbeitsklima für Lehrpersonen („Betriebsklima“)	Ist das Arbeitsklima für Lehrpersonen angstfrei, mobbingfrei, anregend, wertschätzend, identifikationsfördernd?	Vollerhebung schriftliche Lehrpersonenbefragung; Interviews Lehrpersonen, Schulleitung, Schulpflege
Bemerkungen zu 3: Das Betriebsklima ist funktionsfähig.			
	4. Elternkontakte	Ist der Kontakt zwischen Schule und Elternhaus funktionsfähig?	Dokumentenanalyse; Vollerhebung schriftliche Elternbefragung; Interviews mit ausgewählten Elterngruppen, Lehrpersonen, Schulleitung, Schulpflege, Sekretariat
Bemerkungen zu 4: Die Kontakte zwischen der Schule und dem Elternhaus sind funktionsfähig.			

		Leitende Fragestellung	Untersuchungsmethode
	5. Erfüllung der Betreuungs- und Aufsichtsfunktion	Wird die Betreuungs- und Aufsichtsfunktion der Schule so wahrgenommen, dass die von den Eltern erwartete Sicherheits- / Schutzfunktion gegenüber ihren Kindern gewährleistet ist?	Vollerhebung schriftliche Elternbefragung, Schüler/innenbefragung (ab 3. Klasse) Interviews mit ausgewählten Elterngruppen; mündliche Befragung der Schulpflege, Schüler/innen, Schulsozialarbeitende
Bemerkungen zu 5: Die Erfüllung der Betreuungs- und Aufsichtsfunktion entspricht den grundlegenden Anforderungen.			
	6. Schulführung	Gibt es eine funktionsfähige Schulführungsstruktur? (Sind minimale Ansprüche an die Schulführung erfüllt?) Ist die Schule gemäss dem kantonalen Bewertungsraster zur Schulführung in der Dimension 1 (Rollen, Zuständigkeiten und Aufgaben der Schulführung) und in der Dimension 4 (Führen und Entwickeln des Personals) in der Defizitstufe?	Befragung der Betroffenenengruppen
Bemerkungen zu 6: Die Schulführung ist funktionsfähig.			

		Leitende Fragestellung	Untersuchungsmethode
	7. Q-Management	Gibt es eine funktionsfähige QM-Struktur? Werden minimale Formen des QM praktiziert? Ist die Schule gemäss dem kantonalen Bewertungsraster zum QM in der Dimension 1 (Grundlegung des Qualitätsmanagements) und in der Dimension 9 (Umgang mit Qualitätsdefiziten) in der Defizitstufe?	Befragung der Betroffenenengruppen
Bemerkungen zu 7: Das schulinterne Qualitätsmanagement ist funktionsfähig.			
	8. Regelkonformität	Sind die Strukturen, Prozesse, institutionellen Rahmensetzungen in den wesentlichen Punkten regelkonform?	Überprüfung durch das Inspektorat (Stichproben in den Bereichen Führen der Personalakten, Stundenpläne, zweckgebundener Einsatz von zusätzlichen Ressourcen).
Bemerkungen zu 8: In der Analyse zur Ampel Regelkonformität wird zu ausgewählten Bereichen des Gesetzes über die Anstellung von Lehrpersonen (GAL), der Verordnung über die Anstellung und Löhne von Lehrpersonen (VALL) und auf die Regelung der Information der Öffentlichkeit des Datenschutzes und des Archivwesens (IDAG), sowie den Bestimmungen des Departements Bildung, Kultur und Sport zum QM-Führungspool Bezug genommen.			

Begründung für die Ampelsetzung:

Das Evaluationsteam hat in zwei Bereichen bei der Ampel Regelkonformität Verstösse gegen kantonale Vorgaben festgestellt. Diese Verstösse sind für die Schule kein gravierendes Defizit, das zu einer Funktionsstörung an der Schule führt. Sie stellen aber im Vergleich mit anderen Schulen im Kanton Aargau eine Rechtsungleichheit dar. Die bemängelten Verstösse müssen von den verantwortlichen Personen - in Absprache mit dem Inspektorat - angegangen werden.

Im Folgenden wird die Überprüfung der zwei Bereiche detailliert dargestellt:

1) Die Personaldossiers werden nicht regelkonform aufbewahrt.

Für jede Lehrperson der Schule Gemeinde Jonen und der Kreisschule Kelleramt steht ein beschrifteter Ordner zur Verfügung, der in einem abschliessbaren Schrank aufbewahrt wird. In diesem Ordner sind sowohl Dokumente zur Anstellung wie Verträge und Lohnverfügungen als auch Protokolle der Mitarbeitendengespräche sowie Unterlagen zu Mitarbeitendengesprächen oder Quartalsplanungen der Lehrpersonen abgelegt. Neben der Schulleitung haben die Mitglieder der Schulpflege und das Sekretariat einen Schlüssel zu diesem Schrank. Die Schulpflege hat Zugang zum Kasten, da sie teilweise Unterlagen für ihre Arbeit darin aufbewahrt. Das Sekretariat greift auf die Ordner zur Aktualisierung der Anstellungsdokumente zu. Schulleitung, Schulpflege und Sekretariat vertrauen einander, dass alle einen sorgfältigen, ihrer Rolle entsprechenden Umgang mit den Unterlagen in den Personalordnern pflegen. Die aktuelle Praxis der Aufbewahrung der Personaldossiers gewährleistet somit nicht, dass Schulpflege und Sekretariat nur Zugang zu den Anstellungsdokumenten wie Verträge und Lohnverfügungen haben, sondern lässt ihnen die Möglichkeit offen, in das gesamte Personaldossier Einsicht zu nehmen.

2) Zusätzliche Ressourcen des Departements werden teilweise nicht zweckgebunden verwendet.

Die Kreisschule Kelleramt und die Schule Gemeinde Jonen beziehen seit dem Schuljahr 2006/07 finanziellen Support aus dem kantonalen QM-Pool, der für den Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements (QM) verwendet werden muss. Auf dem Rechnungsauszug der Schule wird ersichtlich, dass dieses Geld primär für Aktivitäten verwendet wird, die sich in weitestem Sinne auf die Qualität der Schule auswirken, z.B. der Förderung des Arbeits- und Schulklimas, aber nicht explizit für den Aufbau des QM genutzt werden. Beispielsweise werden Dresses für eine Fussballmannschaft am Jugendfest oder die Verpflegung von Lehrpersonen an Weiterbildungsveranstaltungen mit den Geldern aus dem QM-Pool finanziert. Die Schulleitung erklärt, dass die Sitzungsgelder der Q-Steuergruppe über ein eigenes, von der Gemeinde gespiesenes Konto laufen. Kosten für eine externe Begleitung der Q-Steuergruppe oder für Kursleitungen von schulinternen Weiterbildungsveranstaltungen fallen zurzeit nicht an.

Zum Zeitpunkt der Evaluation lanciert die Schule ein Projekt, in dem promotionsgefährdete Schülerinnen und Schüler freiwillig eine Lehrperson als Motivator/in und Lerncoach auswählen können. Die dabei anfallenden Entschädigungen für diese Lehrpersonen sollen aus dem QM-Pool bezogen werden.

Zudem schildert die Schulleitung, dass ein allfälliger finanzieller Überschuss aus dem QM-Führungspool nach Ablauf der Rechnungsperiode nicht weiterhin der Schule zur Verfügung steht, sondern zu Gunsten der Gemeinden verfällt. In Zukunft sei geplant, Gelder aus dem QM-Pool teilweise für den Kompetenzaufbau im Kollegium, bzw. für die Aus- oder Weiterbildung von Lehrpersonen einzusetzen.

Die finanziellen Ressourcen aus dem QM-Pool werden folglich zurzeit nicht zweckgebunden verwendet. Es ist deshalb mit dem Inspektorat zu klären, wie die ausschliesslich zum Aufbau des schulinternen QM zu verwendenden Gelder eingesetzt werden oder ob allenfalls darauf verzichtet werden soll.

3. Evaluationsergebnisse II: Profil der Schule

3.1 Profil der Kreisschule Kelleramt

Kernaussage 1	Erläuterungen	Quellen
<p>An der Kreisschule Kelleramt wird auf vielfältige Weise eine Kultur der Partizipation der Schüler/innen gepflegt. Diese leistet einen wesentlichen Beitrag zum positiven Schul- und Unterrichtsklima.</p>	<p>In den Befragungen von Lehrpersonen, Schüler/innen und Eltern wird deutlich, dass sich die Schüler/innen an ihrer Schule generell wohl fühlen. Unter den Schüler/innen kennt man sich und es herrscht eine friedliche Atmosphäre, in der es nur wenig Streit gibt. Die Schüler/innen erleben den Umgang mit den Lehrpersonen mehrheitlich respektvoll und fair. Die Lehrpersonen bezeichnen ihre Schüler/innen als freundlich.</p>	<p>Interviews Lp, Sch; VB Lp, Sch</p>
	<p>Schulleitung und Lehrpersonen unterstützen das positive Schulklima mit verschiedenen Projekten und Massnahmen, mit dem Ziel, die Schüler/innen einzubinden und ihnen ein Mitspracherecht zu gewähren. Es bestehen ein Schüler/innenrat und Klassenräte. Während der Pause stehen Schüler/innen als „Streitschlichter“ im Einsatz und in den Postautos sorgen die „Schüler/innen mit Weisungsrecht“ für Ordnung. Die Eltern schätzen, dass die Schule das soziale Verhalten ihrer Kinder aktiv fördert.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SL, erw. SL, Lp, Sch, E</p>
	<p>Aus Sicht von Schüler/innen fördert der Schüler/innenrat das positive Klima. Die Schüler/innen fühlen sich von Lehrpersonen und Schulleitung mehrheitlich ernst genommen und gut unterstützt. Die Mitglieder des Rates berichten stolz von ihren Erfolgen wie z. B. den „Töggelichäschte“ oder den Schüler/innen-Spinden, die dank des Engagements des Rates angeschafft werden konnten. Der Schüler/innenrat behandelt nicht nur Anliegen der Schüler/innen sondern auch der Schulleitung und der Hauswarte, wie z.B. das Littering-Projekt.</p>	<p>Interviews Sch</p>
	<p>Seit der Einführung des Schüler/innenrats finden in den einzelnen Abteilungen regelmässig Klassenräte statt, wo die Anliegen aus oder für den Schüler/innenrat, allgemeine Fragen des Zusammenlebens in der Klasse sowie Klassenaktivitäten besprochen werden. Die Organisation der Klassenräte bezüglich Moderation und zeitlichem Umfang wird von Lehrpersonen unterschiedlich gut unterstützt, was bei einem Teil der Schüler/innen eine gewisse Unzufriedenheit auslöst.</p>	<p>Interviews Lp, Sch</p>

3.2. Profil der Kreisschule Kelleramt und der Schule Gemeinde Jonen

Kernaussage 2	Erläuterungen	Quellen
<p>Das Zusammenleben der Kinder und Jugendlichen über alle Stufen hinweg gelingt gut. Dazu tragen Regelungen sowie stufen- und klassenübergreifende Aktivitäten und Anlässe bei.</p>	<p>Schulleitungs- und Lehrpersonen beschreiben das Zusammenleben der Schüler/innen über alle Stufen hinweg als gut. Auch aus Sicht von Schüler/innen kommen die Schüler/innen gut miteinander aus, sei es innerhalb der eigenen Stufe wie über alle Stufen hinweg. Auch aus Sicht der Eltern herrscht an den beiden Schulen Kreisschule Kelleramt und Schule Gemeinde Jonen ein gutes Schulklima. Ältere und jüngere Schüler hätten kaum Probleme miteinander.</p>	<p>Interviews SL, erw. SL, Lp, Sch, E; VB Sch, E</p>
	<p>Die Schüler/innen der Primarschule haben ein eigenes Schulhaus, das Schulhaus Rigi, welches am Rande der Schulanlage liegt. Wenige Fächer - wie zum Beispiel Textiles Werken oder Musikgrundschule - sowie Therapien finden für die jüngeren Kinder in den beiden Oberstufenschulhäusern Pilatus und Titlis statt. Gemäss Aussagen der Schulleitung sei der ganze Pausenplatz für alle Schüler/innen zugänglich. Schüler/innen berichten, dass die verschiedenen Stufen in den Pausen mehrheitlich unter sich bleiben, was auch vom Evaluationsteam beobachtet wurde. Der Spielplatz zwischen dem Primar- und Oberstufenschulhaus hingegen wird von Oberstufen- wie von Primarschüler/innen genutzt, ohne dass es Probleme gebe. Die Kindergartenkinder haben ein eigenes Areal, das von den anderen Stufen nicht genutzt werden darf.</p>	<p>Interviews SL, Lp, Sch; Beobachtung</p>
	<p>An den Schulen Jonen herrscht nach Meinung von Schulleitungs-, Lehrpersonen, Schüler/innen und Eltern ein aktives Schulleben. Insgesamt finden die Schulanlässe und Feiern mehrheitlich innerhalb von Kindergarten / Primarschule und innerhalb der Oberstufe statt. Die Spezialwoche sowie das Jugendfest, der Weihnachtsbazar oder die Aktion "sauberes Jonen" sind über alle Stufen hinweg organisiert. Vereinzelt gibt es auf Initiative von Lehrpersonen Gotte-/Göttiklassen der Oberstufe für Kindergartenkinder oder Primarschulklassen oder beispielsweise werden Oberstufenschüler/innen eingesetzt, um jüngeren Kindern beim Räbelichtlitschnitzen zu helfen. Eltern berichten, dass über solche Kontakte Ängste von Kindergarten- und jüngeren Primarschulkindern gegenüber Oberstufenschüler/innen abgebaut werden konnten.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SL, erw. SL, Lp, Sch, E; VB Sch, E</p>

Kernaussage 3	Erläuterungen	Quellen
<p>Im Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen der Lehrpersonen und der Eltern gelingt es der Schulleitung gut, den Lehrpersonen zu entsprechen. Dies führt zu einer grossen Zufriedenheit bei den Lehrpersonen. Hingegen erleben Eltern ihre Anliegen weniger beachtet.</p>	<p>Lehrpersonen sehen ihre Anliegen von der Schulleitung gut aufgenommen. Sie suche die Lehrpersonen möglichst zu entlasten. Besondere Aufgaben seien gut verteilt und bei speziellen Vorhaben würden zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt. Beispielsweise sollen die Lehrpersonen, welche sich für Schüler/innen mit Lernschwierigkeiten oder Motivationsproblemen als Coach zur Verfügung stellen, dafür finanziell entschädigt werden. Speziell geschätzt wird von Lehrpersonen, dass die Schulleitung ihnen grosse Freiräume lässt, insbesondere was den Unterricht betrifft. Dies sei ein wesentlicher Grund für die hohe Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen, welche sich in den schriftlichen wie mündlichen Befragungen spiegelt.</p>	<p>Interviews Lp; VB Lp; Beobachtung</p>
	<p>Die Schulleitung hat für Kindergarten / Primarschule wie für die Oberstufe Elternräte eingerichtet, um die Bedürfnisse der Eltern abholen zu können und sie am Schulsehehen zu beteiligen. Der Elternrat wäre als Bindeglied zwischen Schule und Elternschaft gedacht. Insgesamt sei der Auftrag des Elternrats der Kreisschule eher unklar. Im Gegensatz zu Kindergarten / Primarschule ist es an der Oberstufe schwierig, Eltern für die Mitwirkung im Elternrat zu gewinnen. Die Zusammenarbeit zwischen Schulleitungspersonen und Elternrat wird zwar beidseitig als gut erlebt. Eine gewisse Ambivalenz der Lehrpersonen gegenüber dem Elternrat sei hingegen wahrnehmbar. Aus Sicht von Lehrpersonen ist der Elternrat noch im Aufbau und die Zusammenarbeit mit ihm müsse sich noch einspielen.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SL, erw. SL, Lp, E</p>
	<p>Insgesamt zeigen sich die Eltern mit der Schule zufrieden. Verschiedentlich unzufrieden äussern sich Eltern damit, dass die Buszeiten schlecht auf die Unterrichtszeiten abgestimmt sind. Auch komme es öfter zu Sachbeschädigungen an Velos. Wiederholt wird angesprochen, dass es sehr abhängig von der einzelnen Lehrperson wie der Umgang mit den Schüler/innen sei und inwieweit auf individuelle Bedürfnisse von Schüler/innen eingegangen wird. Es sei noch wenig zu spüren, dass die Schule die integrative Schulung eingeführt habe. Auch in der Berufswahl würden die Schüler/innen unterschiedlich gut unterstützt.</p>	<p>Interviews E; VB E</p>

Kernaussage 4	Erläuterungen	Quellen
<p>Obwohl die Schule Gemeinde Jonen und die Kreisschule Kelleramt zwei verschiedene Organisationseinheiten sind, werden sie als <i>eine</i> Schule geführt. Dies birgt einerseits die Chance, dass Ressourcen und Synergien optimal genutzt werden können. Andererseits besteht das Risiko, dass Themen des Kindergartens und der Primarschule in den Hintergrund treten.</p>	<p>Die Befragungen mit Schulpflegemitarbeitern, Schulleitungs- und Lehrpersonen haben gezeigt, dass unter Schule Jonen sowohl Kindergarten / Primarschule wie Oberstufe verstanden wird. Dies habe insbesondere auch damit zu tun, dass die Schulleitung für beide Organisationseinheiten zuständig sei. Ebenfalls sind für Eltern der Gemeinde Jonen die beiden Schulen eine Einheit. Für Eltern der Kreisschule aus den umliegenden Gemeinden besteht lediglich Kontakt zur Oberstufe, weshalb sie die Kreisschule unabhängig von Kindergarten und Primarschule sehen. Aus Sicht der Schüler/innen besteht zwischen der Primarschule und der Oberstufe eher wenig Kontakt.</p>	<p>Interviews SPF, SL, erw. SL, Lp, E</p>
	<p>Die Schulleitung und das Schulsekretariat sind für beide Schulen zuständig. Dadurch können gemäss Schulpflegemitarbeitern und Schulleitungspersonen administrative wie organisatorische Abläufe für beide Schulen genutzt werden. Dies spare Ressourcen und sei ein Vorteil für die Koordination und Absprachen zwischen den beiden Schulen. Jahrespläne, Projekte sowie Arbeitsgruppen sind für beide Schulen gleich. Auch die Orts- und die Kreisschulpflege planen die Strategieentwicklung jeweils gemeinsam. Insbesondere die Schulraumplanung oder bildungspolitische Vorhaben, welche beide Behörden gleich betreffen, können gemeinsam angegangen werden.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SPF, SL, Sekretariat</p>
	<p>Die Lehrpersonen beider Schulen verstehen sich als ein Kollegium. Das Lehrer/innenzimmer ist gemeinsam und mehrheitlich finden Sitzungen zusammen statt. Von Vorteil sei, dass Kontakte über alle Stufen hinweg unkompliziert gepflegt werden können und man gut darüber informiert sei, was an den verschiedenen Schulstufen läuft. Nachteilig wirke sich aus, dass die Themen der Oberstufe tendenziell im Vordergrund stehen und pädagogische Themen von Kindergarten und Primarschule eher wenig beachtet werden. Es gäbe lediglich etwa eine Stufensitzung pro Quartal für die Lehrpersonen Kindergarten / Primarschule, wo vorwiegend organisatorische Fragen im Vordergrund stünden. Verschiedentlich wird von unterschiedlichen Kulturen der beiden Kollegien gesprochen. was sich z.B. bei der Offenheit gegenüber der integrativen Schulung zeigt.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SL, erw. SL, Lp</p>

Kernaussage 5	Erläuterungen	Quellen
<p>An der Schule werden gleichzeitig verschiedene aktuelle Themen bearbeitet. Dadurch entsteht der Eindruck einer zeitgemässen Schule. Bei genauerem Hinsehen fällt auf, dass es Aktivitäten an Verbindlichkeit und teilweise an Tiefe fehlt. Dies führt dazu, dass sich bislang kein klar erkennbares Schulprofil entwickeln konnte.</p>	<p>Es werden gleichzeitig verschiedene Projekte und Aktivitäten initiiert, die sowohl an Kindergarten / Primarschule wie an der Oberstufe durchgeführt werden. Beispielsweise wurden für beide Schulen Klassenräte und Elternräte installiert, die integrative Schulung oder die Schulsozialarbeit eingeführt. Auch haben sich die Lehrpersonen mit der individualisierenden Unterrichtsgestaltung und dem Einsatz von neuen Medien im Unterricht auseinandergesetzt. In der schriftlichen sowie in den mündlichen Befragungen geben die Lehrpersonen an, dass sich die beiden Schulen angemessen um Entwicklung und Erneuerung bemühen und sprechen von innovativen Schulen.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SL, erw. SL, Lp; VB Lp</p>
	<p>Aufgefallen ist, dass trotz des Aufgreifens von aktuellen Schul- und Unterrichtsentwicklungsthemen aus Sicht von Eltern kein klares Bild der Schulen entsteht. Zwar greife die Schule aktuelle Themen auf und signalisiere Offenheit für Neues. Jedoch beschreiben Eltern und Schüler/innen die Schule nicht nur wie erwartet als modern, sondern teilweise auch als wenig zeitgemäss. Eltern begründen dies damit, dass die integrative Schulung oder der Elternrat der Kreisschule nicht die von Seiten der Schule versprochenen Wirkungen entfalten. Gründe dafür sind aus Sicht von Eltern, dass die Umsetzung von Entwicklungsvorhaben stark von den einzelnen Lehrpersonen abhängig ist. So stellen sie fest, dass z.B. zum Jahresthema "Bewegte Schule" in einigen Klassen aus ihrer Sicht sehr viele Aktivitäten stattfinden und in anderen praktisch keine. Tatsächlich setzt die Schulleitung auf das Prinzip der Ermöglichung, was dazu führt, dass meist nur vereinbart ist, dass ein Thema bearbeitet wird, aber nicht, was verbindlich gelten soll. Die konkrete Umsetzung in den einzelnen Klassen wird kaum überprüft. Aus Sicht von einem Teil der Lehrpersonen findet die Auseinandersetzung zu Entwicklungsvorhaben zu wenig vertieft statt.</p>	<p>Interviews SL, erw. SL, Lp, E; VB E</p>
	<p>Ebenso erleben Schüler/innen die Handhabung des Klassenrats und die Unterstützung des Schüler/innenrats je nach Lehrpersonen sehr unterschiedlich. Dies wirkt sich negativ auf den Schüler/innenrat aus. Traktanden müssen teilweise verschoben werden, weil sie in einzelnen Klassen nicht wie vereinbart besprochen wurden.</p>	<p>Interviews Sch</p>

4. Evaluationsergebnisse III: Beurteilung des Evaluationsfokus entlang der Qualitätsdimensionen

4.1 Dimension 1 „Aufteilung der Rollen, Zuständigkeiten und Aufgaben innerhalb der Schulführung“

Leitsatz Es gibt eine funktionsfähige Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenteilung der Schulführung (Schulbehörde und Schulleitung), die für Beteiligte und Betroffene transparent ist und sich in der Praxis als effizient und effektiv erweist.	Selbsteinschätzung durch die Schulpflege und Schulleitung				Fremdeinschätzung durch das Evaluationsteam			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
				X				X

Begründungen und Erläuterungen zur Einschätzung durch das Evaluationsteam

Das Evaluationsteam kann die Begründungen zur Selbsteinschätzung durch die Schulpflege und Schulleitung der Schule gut nachvollziehen und stimmt mit diesen weitgehend überein. Aus Sicht des Evaluationsteams gibt es ein Schulführungskonzept mit einer klaren Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenteilung, wobei sich das Funktionendiagramm vorwiegend auf die Aufgaben des Schulleiters bezieht. Wichtige Schnittstellen sind in diversen Unterlagen wie Pflichtenheften geklärt, allerdings gibt es bei der Schnittstelle Schulleiter - Schulpflege manchmal Klärungsbedarf, der situativ und offen angegangen wird. Es gibt wenig Doppelspurigkeiten und wenig Zuständigkeitslücken. Im Kollegium besteht mehrheitlich Klarheit über die Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulleitungsmitglieder. Die Aufgabenteilung wird als effizient wahrgenommen. Die Delegation von Aufgaben wird bewusst geplant und vorgenommen. Sie steht sowohl im Dienste der Schulleitungsentlastung als auch im Dienste des Kompetenzaufbaus innerhalb des Kollegiums.

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
<p>Q1: Es gibt ein Schulführungskonzept mit einer klaren Rollen, Zuständigkeits- und Aufgabenteilung (Funktionendiagramm). Wichtige Schnittstellen sind geklärt. Es gibt wenig Doppelpurigkeiten und wenig Zuständigkeitslücken. (Stufe 3)</p>	<p>Es besteht ein gemeinsames "Konzept Schulleitung" aus dem Jahre 2004 für die Kreisschule Kelleramt und die Schule Gemeinde Jonen. Dieses sieht für beide Schulen eine gemeinsame Schulleitung vor. Vorteile und Nachteile des Modells "Solo" sind darin aufgelistet. Durch die Weiterentwicklung des Modells, insbesondere durch die Erhöhung des Schulleitungspensums durch den Kanton, konnten Nachteile des Modells "Solo" wie beispielsweise die fehlende Stellvertretung oder die Machtkonzentration auf eine Person (aus Sicht der Lehrpersonen) gelöst werden. Mit dem weiterentwickelten Modell "Solo" soll erreicht werden, dass es für jede Lehrperson je nach Präferenz ein Schulleitungsmitglied gibt, das sie als Ansprechperson aussuchen können. Mit dem aktuellen Schulleitungsmodell sind Schulpflegen, Schulleitung und Lehrpersonen zufrieden.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SPF-P, SPF, SL, erw. SL, Lp; VB Lp</p>
	<p>Zum Schulleitungskonzept gehört ein Funktionendiagramm, das im August 2009 überarbeitet wurde. Es umfasst drei Bereiche: Organisation und Administration, Personalführung sowie Gestaltung und Entwicklung. Das Funktionendiagramm ist Bestandteil des Pflichtenheftes der Schulleitung und liest sich auch wie ein Pflichtenheft, da alle Aufgabenbeschreibungen mit "die Schulleitung sorgt für, plant, ist verantwortlich usw." beginnen. Es werden somit hauptsächlich Aufgaben des Schulleiters beschrieben. Aufgaben der erweiterten Schulleitung sind in Pflichtenheften, nicht im Funktionendiagramm definiert. Für die Mitglieder der Schulleitung und die Schulpflege sind die Aufgaben der einzelnen Schulleitungsmitglieder in der Regel klar. Wenn Schnittstellen unklar sind, werden sie thematisiert und angesprochen. Beispielsweise wurde, nachdem Überschneidungen zwischen der Projektleitung "Gesundheit - Sucht - Gewalt" eines Mitglieds der erweiterten Schulleitung und der Schulischen Sozialarbeit festgestellt wurden, der Kontakt gesucht und die Schnittstelle geklärt.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SL, erw. SL, SSA</p>

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
	<p>Das Organigramm und die verschiedenen Pflichtenhefte für den Schulleiter, für die Mitglieder der erweiterten Schulleitung sowie für das Schulsekretariat oder für die verschiedenen Inhaber/innen von Ämtern sind eine Grundlage für eine klare Rollen und Aufgabenteilung im Schulalltag. Die Aufgabenteilung innerhalb der Schulpflege, die ihre Aufgaben aufgrund von Interessen und Fähigkeiten in Ressorts verteilt hat, funktioniert. Besonders eindrücklich ist für das Evaluationsteam, wie gut die Abgrenzung sowohl zwischen den beiden Schulpflegen als auch den beiden Schulpflegen zur Kompassgruppe funktioniert, sodass die Souveränität jeder Schulpflege gewahrt ist. Strategische Themen beispielsweise werden in der Kompassgruppe besprochen, aber in den beiden Schulpflegen je separat beschlossen (vgl. Dimension 8). Stufenspezifische Themen werden in den entsprechenden Schulpflegen bearbeitet und behandelt. Damit die Schulen trotzdem als eine Schule geführt wird, treffen sich die beiden Schulpflegepräsidenten mit dem Schulleiter zu dritt an einem "jour fix". Oder die beiden Schulpflegepräsidenten führen das Mitarbeitendengespräch mit dem Schulleiter gemeinsam durch.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SPF-P, SPF, SL, Präsidium Kompass- gruppe</p>
	<p>Im Funktionendiagramm sind die Aufgaben, Pflichten und Rechte der Schulpflege marginal beschrieben. Im Schulportfolio befindet sich keine Aufgabenbeschreibung oder ein Pflichtenheft der Schulpflege. Die aufgrund der kantonalen Verordnungen zwingenden Entscheidungsbefugnisse der Schulpflege beispielsweise bei Laufbahnentscheiden oder in der Personalführung (z.B. Durchführung von Mitarbeitendengesprächen mit der Schulleitung) sind nicht aufgeführt. In den Interviews wird</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SPF-P, SPF, SL</p>

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
	<p>deutlich, dass es zwischen dem Schulleiter und der Schulpflege teilweise Unklarheiten bezüglich Kompetenzen gibt, was allerdings offen diskutiert wird und in der Regel eine Lösung gefunden werden kann. Dabei macht der Schulleiter keinen Hehl daraus, dass er gewisse vom Kanton vorgegebene Entscheidungsbefugnisse der Schulpflege nicht sinnvoll findet und er macht einen starken Führungsanspruch geltend, beispielsweise bei Personalentscheiden. Dies führt dazu, dass sich die Schulpflege vermehrt mit ihrer Rolle als strategisches Führungsgremium auseinandersetzt und ihrerseits ihren vorgesehen Führungsanspruch auf strategischer Ebene wahrnehmen will.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SPF-P, SPF, SL</p>
<p>Q2: Im Kollegium besteht mehrheitlich Klarheit über die Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulleitungsmitglieder. Die Aufgabenteilung wird als effizient wahrgenommen. (Stufe 2-3)</p>	<p>Die Lehrpersonen der beiden Schulen kennen die Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulleitungsmitglieder mehrheitlich. Es ist klar, dass der Schulleiter die eigentliche Führungsperson ist und dass die Mitglieder der erweiterten Schulleitung spezifische Aufgabenbereiche betreuen. Lehrpersonen wenden sich beispielsweise mit Anliegen, die IS betreffen in der Regel an die entsprechende Person des Schulleitungsteams.</p>	<p>Interviews Lp</p>
	<p>Die Personalführung obliegt dem Schulleiter. Er führt auch die Mitarbeitendengespräche mit den Lehrpersonen. Lediglich die Fachlehrpersonen für schulische Heilpädagogik werden vom für die integrative Schulung zuständigen Schulleitungsmitglied geführt. Der Schulleiter macht Unterrichtsbesuche, die in den Mitarbeitendengesprächen thematisiert werden. Zur Entlastung des Schulleiters führt jedes Mitglied der erweiterten Schulleitung auch ca. 6 Unterrichtsbesuche durch. Dabei ist es für die Mitglieder der erweiterten Schulleitung nicht einfach, ihre Rollen als Lehrperson oder Schulleitungsmitglied zu trennen. Für die Mehrheit der Lehrpersonen stellt diese Vermischung der Aufgaben kein Problem dar. An der Schule ist kommuniziert, dass die Mitglieder der erweiterten Schulleitung den Inhalt der Unterrichtsbesuche dem Schulleiter offen legen.</p>	<p>Interviews SL, erw. SL, Lp</p>

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
	<p>Als grosser Vorteil wird hervorgehoben, dass sich Lehrpersonen eigentlich an jedes Mitglied der Schulleitung wenden können, also eine gewisse "Auswahl" haben. Sie wissen, dass ihre Anliegen, auch wenn sie nicht explizit bei der für dieses Thema zuständigen Person vorgebracht werden, in der Regel an die entsprechende Stelle weitergeleitet werden. In der Praxis bestätigt sich, dass die Zuständigkeiten innerhalb der Schulleitung pragmatisch gehandhabt werden und es deshalb für Lehrpersonen keine grosse Rolle spielt, an wen sie sich schliesslich wenden.</p>	<p>Interviews SPF, SL, erw. SL, Lp; Beobachtung</p>
<p>Q3: Die Delegation von Aufgaben wird bewusst geplant und vorgenommen. Sie steht sowohl im Dienste der Schulleitungsentlastung als auch im Dienste des Kompetenzaufbaus innerhalb des Kollegiums. (Stufe 3)</p>	<p>Die an die Mitglieder der erweiterten Schulleitung delegierten Aufgabengebiete dienen einerseits dem Schulleiter zur Entlastung und andererseits entsprechen sie Interessen der Mitglieder. Die Vertretung der Oberstufe beispielsweise organisiert gerne, was bei der Stundenplangestaltung oder dem Planen der Spezialwoche von Vorteil ist. Die für IS zuständige Person hat eine Affinität zu diesem Thema und schätzt, dass sie die Einführung von IS mit einer Steuergruppe und einer externen Beratung an der Schule aufbauen und planen konnte. Die Vertretung der Primarschule sammelt sukzessive Erfahrungen als leitende Person und bringt Ideen aus ihrer Ausbildung als Schulleiterin ein, z.B. beim Thema längerfristiges Schulprogramm.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SL, erw. SL</p>
	<p>An den beiden Schulen besteht eine grosse Zahl an gemeinsamen Projekt- und Arbeitsgruppen, die in letzter Zeit auf wichtige Themen reduziert wurden. Die Gruppenzusammensetzung ist heterogen, sodass Leitungspersonen, Stufenvertretungen und oft auch die Schulpflege vertreten sind. Aktuell sind die folgende Projekt- und Arbeitsgruppen aktiv: Begleitgruppe Schulsozialarbeit, Tagesstrukturen und Blockzeiten, Feste und Feiern, integrative Schulungsformen, neue Promotionsverordnung, QM-Steuergruppe und Einschulung. Die Mitglieder der beiden befragten Steuergruppen integrative Schulung und QM beurteilen ihre Arbeit positiv und sind der Ansicht, dass sie von der Schulleitung gut unterstützt werden und sie genügend Know-how haben oder aufbauen können, um ihre Arbeit erfolgreich wahrzunehmen.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SPF-P, SPF, SL, erw. SL, Lp, Steuergruppe</p>

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
	Organisatorische Aufgaben sind gut verteilt. Für die rund 35 Ämtli an den beiden Schulen bestehen detaillierte Beschreibungen zu den Aufgaben und zu den dazu vorgesehenen Anzahl Jahresstunden, die es für die Ausübung braucht.	Schulportfolio; VB Lp

4.2 Dimension 2 „Führen mit langfristigen Zielen (Visionen, Zukunftsperspektiven)“

Leitsatz Langfristige Ziele (Leitlinien, Werte, Prinzipien, strategische Zielformulierungen) dienen als Orientierungshilfen für die strategische Schulplanung sowie für die Entscheidungen / Handlungen der Schulleitung. Die Umsetzung der Ziele wird in angemessenen Schritten angegangen (z. B. Jahresziele).	Selbsteinschätzung durch die Schulpflege und Schulleitung				Fremdeinschätzung durch das Evaluationsteam			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
			X				X	

Begründungen und Erläuterungen zur Einschätzung durch das Evaluationsteam

Das Evaluationsteam kann die Begründungen zur Selbsteinschätzung durch die Schulpflege und Schulleitung der Schule gut nachvollziehen und stimmt mit diesen überein. Über die strategische Ausrichtung und die Profilbildung der Schule wird innerhalb der Schulführung (Schulbehörde und Schulleitung) regelmässig gesprochen, um eine gemeinsam getragene langfristige Zielorientierung zu erreichen. Dies zeigt sich am aktuellen Prozess, in dem die Schulpflegen mit einer externen Begleitung die längerfristige strategische Ausrichtung der Schule neu definieren wollen. Es liegen Ziele (Leitlinien, Werte, Prinzipien, strategische Zielformulierungen) vor, die als strategische Planungsgrundlage dienen. Entscheidungen / Handlungen der Schulleitung orientieren sich mehrheitlich an diesen Zielen. Die verschiedenen Ziele sind in einem Schulprogramm für den Zeitraum von zwei Jahren festgehalten. Die Ziele der Schule sind im Kollegium teilweise bekannt.

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
<p>Q1: Über die strategische Ausrichtung und die Profilbildung der Schule wird innerhalb der Schulführung (Schulbehörde und Schulleitung) regelmässig gesprochen, um eine gemeinsam getragene langfristige Zielorientierung zu erreichen. (Stufe 3)</p>	<p>Die letzten langfristigen "Strategiearbeiten" der Schulpflegen stammen aus dem Jahr 2004, in welchem die geleitete Schule eingeführt wurde. Es wurden Strategien zum Thema Qualitätsmanagement, Semesterplanung und schulische Sozialarbeit erarbeitet. Seither fehlt eine längerfristige Strategieplanung, die aus Sicht der Schulpflegen den sich verändernden Bedingungen gerecht würde. Den Schulpflegen fehlt ein "roter Faden, der identifikationsfördernd" wirkt. Um dem entgegenzuwirken haben sich beide Schulpflegen intensiv mit der Frage der strategischen Führung auseinandergesetzt. Sie sind zum Schluss gekommen, dass sie sich mit einer externen Begleitung diesem anspruchsvollen Prozess stellen wollen, um für die Schule eine längerfristige Vision und entsprechende Ziele zu erarbeiten. Momentan stehen sie in der Anfangsphase dieses Prozesses. Die Auseinandersetzung erfolgt zuerst ausschliesslich innerhalb der Schulpflegen bzw. der Kompassgruppe. Der Schulleiter wie auch die Lehrpersonen werden zu einem späteren Zeitpunkt in den Prozess miteinbezogen.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SPF-P, SPF, SL</p>
	<p>Seit einigen Jahren arbeitet die Schule mit Zielen, die auf zwei Jahre ausgerichtet sind und in einem Schulprogramm 2010-2012 festgehalten sind. Diese Ziele hat die Q-Steuergruppe in Absprache mit den Leitungen der diversen Arbeitsgruppen zusammengestellt. Hauptthemen sind die externe Schulevaluation, die Erprobung der neuen Promotionsverordnung, Einführung und Integration der Schulsozialarbeit in den Schulbetrieb, wiederholende Inputs zum Motto bewegter Unterricht, vertiefte Auseinandersetzung der integrativen Schulung. Das Schulprogramm wird von den Schulpflegen in der Kompassgruppe eingesehen. Dabei ist möglich, dass wie z.B. im August 2010 die Planung zur Überarbeitung in die Q-Steuergruppe zurückgeht mit den Aufträgen, die Arbeitsgruppe "Gesundheit - Sucht - Gewalt" ins Schulprogramm aufzunehmen und bei den Arbeitsgruppen "wo möglich, klare Ziele zu formulieren".</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SPF-P, SPF, SL, erw. SL, Steuergruppe</p>

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
	<p>Die Schulpflegen ihrerseits haben in der Kompassgruppe gemeinsam in einem moderierten Vorgehen fünf strategische Schwerpunkte für die Legislaturperiode 2010 - 2014 erarbeitet: Kommunikation, Eltern, Raumplanung und Infrastruktur, Zusammenarbeit mit Schulen im Kelleramt sowie Personal / Organisation. Diese Ziele sind dem Schulleiter kommuniziert worden. Der Themenschwerpunkt Raumplanung und Infrastruktur ist auch im Schulprogramm zu finden.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SPF-P, SPF, SL</p>
<p>Q2: Es liegen Ziele (Leitlinien, Werte, Prinzipien, strategische Zielformulierungen) vor, die als strategische Planungsgrundlage dienen. Entscheidungen / Handlungen der Schulleitung orientieren sich mehrheitlich an diesen Zielen. (Stufe 3)</p>	<p>Die im Schulprogramm festgehaltenen Ziele sind mit Massnahmen und Zielformulierungen beschrieben. Von Schulleitung und Lehrpersonen wird beispielsweise beschrieben, dass zum Jahresmotto "bewegte Schule" regelmässig Inputs zur konkreten Umsetzung von der Schulleitung an die Lehrpersonen abgegeben werden.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SL, erw. SL, Lp</p>
	<p>Die Schule hat ihre Q-Ansprüche in einem Q-Leitbild definiert und anhand eines Baumes visualisiert und im Entrée des Schulhauses Pilatus optisch ansprechend präsentiert. Am Baum wird ersichtlich, welche Q-Ansprüche in Bearbeitung oder bereits evaluiert sind. Die Lehrpersonen meinen, dass das Q-Leitbild für die Schulleitung wohl einen höheren Stellenwert hat als für sie als Lehrpersonen. Sie gehen davon aus, dass die Schulleitung ihre Ziele und entsprechenden Handlungen auf das Q-Leitbild ausrichtet. Da sich das schulinterne QM am Q2E Modell orientiert, haben interne Evaluationen einen hohen Stellenwert. Ist die Schulleitung der Meinung, dass die Schule in einem Gebiet ein gutes Niveau erreicht hat und es dazu keine weiteren Entwicklungen mehr braucht, werden zu diesen einzelnen Themenbereichen Evaluationen zur Überprüfung durchgeführt.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SPF, SL, erw. SL, Lp; Beobachtung</p>
	<p>Das Ziel im Schulprogramm "Einführung und Integration der Schulsozialarbeit in den Schulbetrieb" hat die Schulische Sozialarbeit aufgenommen und hat ein 7-Punkte-Plan dazu erarbeitet, den sie der Schulleitung und der Schulpflege zur Kenntnis gebracht hat.</p>	<p>Schulportfolio; Interview SSA</p>

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
Q3: Ziele der Schule sind im Kollegium teilweise bekannt. (Stufe 2)	<p>Es besteht für alle Lehrpersonen die Möglichkeit von den Zielen der Schule Kenntnis zu nehmen, da sie eingeladen sind, zum Schulprogramm Stellung zu beziehen. Diejenigen Lehrpersonen, die in einer der diversen Arbeitsgruppen mitarbeiten, kennen ihren spezifischen Auftrag und wissen in der Regel, dass er in Zusammenhang mit den Zielen der Schule steht.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SL, Lp</p>
	<p>Diverse kurzfristige Ziele der Schulleitung und der Schulpflege sind den Lehrpersonen bekannt. Vor allem diejenigen Themen, die sie in ihrem Unterricht direkt betreffen sind ihnen vertraut, wie beispielsweise die Einführung der neuen Promotionsverordnung, die Vertiefung von IS, bewegte Schule. Da insbesondere die Primarschule und Kindergarten unter Raumknappheit leiden und Gruppenräume generell knapp sind, ist das Thema Raumplanung und Infrastruktur in den Kollegien bekannt.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SPF, SL, erw. SL, Lp</p>
	<p>Hingegen sind die strategischen Ziele, welche die Schulpflege in der Kompassgruppe erarbeitet hat, den Lehrpersonen eher wenig präsent. Ausser den Themen Elternarbeit sowie Raumplanung und Infrastruktur kennen Lehrpersonen die mittelfristigen Ziele der Schulpflege nicht.</p>	<p>Interviews Lp</p>

4.3 Dimension 3 „Initiieren und Steuern der Schul- und Unterrichtsentwicklung“

Leitsatz An der Schule herrscht Innovationsbereitschaft mit zielorientierten Schul- und Unterrichtsentwicklungsaktivitäten, die mit Hilfe der Methodik und des Instrumentariums des Projektmanagements und mit realistischem Blick auf die vorhandenen Ressourcen angegangen und umgesetzt werden.	Selbsteinschätzung durch die Schulpflege und Schulleitung				Fremdeinschätzung durch das Evaluationsteam			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
		X					X	

Begründungen und Erläuterungen zur Einschätzung durch das Evaluationsteam

Das Evaluationsteam kann die Begründungen zur Selbsteinschätzung durch die Schulpflege und Schulleitung der Schule gut nachvollziehen und stimmt mit diesen überein. Die Schulentwicklungsprojekte werden an der Schule koordiniert. Es gibt eine Projektsteuergruppen, wie die Q- oder die IS- Steuergruppe, welche für die operative Planung und Durchführung von Schulentwicklungsprojekten zuständig ist. Das Schulleitungsteam hat die Übersicht über die Aktivitäten an der Schule. Es nimmt die verschiedenen Themen und Bedürfnisse der Lehrpersonen auf und bindet sie in das Schulprogramm ein. Dabei fällt auf, dass die Schulentwicklungsvorhaben stark von den Personen geprägt sind, die sich aus Eigenmotivation darin engagieren und die konkrete Projektarbeit gestalten. Dem Start der Projekte wird viel Aufmerksamkeit geschenkt. Durch Impuls- und Kick-off-Veranstaltungen werden die Lehrpersonen auf das Thema eingestimmt, punktuelle Weiterbildungen halten den Einführungs- und Umsetzungsprozess in Gang. Der Projektabschluss mit der Frage der Implementierung und der Sicherstellung einer nachhaltig wirksamen Veränderung wird eher vernachlässigt. Die Schule baut stark darauf, dass die Lehrpersonen Neuerungen aus eigener Motivation übernehmen. Vorgaben und Vereinbarungen sind selten oder in sehr offener Form zu finden. Die konkrete Gestaltung der Neuerungen liegt weitgehend in der Kompetenz und Verantwortung der Lehrpersonen und führt zu sehr unterschiedlichen Formen der Umsetzung. Dies wird von Eltern deutlich wahr genommen und teilweise kritisiert.

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
Q1: Die Schulentwicklungsprojekte werden koordiniert. Es gibt eine Projektsteuergruppe, welche für die operative Planung und Durchführung von Schulentwicklungsprojekten zuständig ist. (Stufe 3)	<p>Die Q-Steuergruppe nimmt als Zwischenebene zwischen der Schulleitung und den Lehrpersonen eine wichtige Stellung in der Planung der Schul- und Unterrichtsentwicklung an der Schule ein. In der Q-Steuergruppe sind Schulpflege, Schulleitung und Lehrpersonen vertreten. Ihre Hauptaufgaben bestehen darin, das schulinterne QUES aufzubauen und weiter umzusetzen, sowie Evaluations- und Entwicklungsprozesse zu initiieren und zu koordinieren. Die Q-Steuergruppe fungiert als Bindeglied zwischen Schulleitung und Lehrpersonen und beteiligt sich an der Gestaltung des Schul- bzw. Zweijahresprogramms.</p>	Interviews SL, erw. SL, Steuergruppe
	<p>Die Einführung der integrativen Schulung im Schuljahr 09/10 ist ein Projekt, das sich in seiner Umsetzungsphase befindet. Eine von einer Person der erweiterten Schulleitung geleitete IS-Steuergruppe, bestehend aus Mitgliedern der Schulpflege, einer Vertretung der Lehrpersonen und den heilpädagogischen Fachpersonen, begleitet die Implementierung an der Schule. Sie stellen fest, welche Elemente und welches Know-how für eine gute Umsetzung an der Schule aufgebaut werden müssen und leiten davon entsprechende Weiterbildungsthemen ab. Diese Wünsche werden an die Q-Steuergruppe weitergeleitet und in die Zweijahresplanung der Schule aufgenommen.</p>	Interviews SL, erw. SL, Steuergruppe
	<p>Schulleitungspersonen sind in den Projekt- und Arbeitsgruppen vertreten, die schwerpunktmässig an der Planung und Gestaltung von Schulentwicklungsprojekten beteiligt sind. Dadurch verschafft sie sich eine Übersicht über die laufenden und geplanten Aktivitäten. In den regelmässigen Treffen zwischen der Schulleitung und den Personen der erweiterten Schulleitung informieren sie einander über den Stand der Arbeiten und beschliessen gemeinsam, welche Themen gesamtschulisch priorisiert werden und welche weiteren Schritte im Bereich der Schul- und Unterrichtsentwicklung von Seiten der Schulleitung anstehen.</p>	Interviews SL, erw. SL

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
	<p>Viele Lehrpersonen nehmen wahr, dass die Entwicklungsaktivitäten der Schule in der Regel koordiniert verlaufen. Dennoch ist es aus ihrer Sicht teilweise schwierig zu erkennen, wie die Aktivitäten miteinander vernetzt sind. Die Einführung der integrativen Schulung, die neue Promotionsverordnung und das Jahresmotto bewegte Schule sehen sie zum Beispiel als drei Projekte, die nebeneinander laufen und wenig Berührungspunkte aufweisen.</p>	<p>Interviews, erw. SL, Lp, SSA</p>
<p>Q2: Dem Start des Projektes wird viel Aufmerksamkeit geschenkt. Der Projektabschluss mit der Frage der Implementierung und der Sicherstellung einer nachhaltig wirksamen Veränderung wird tendenziell vernachlässigt. (Stufe 2)</p>	<p>Grössere Projekte wie die Einführung der integrativen Schulung werden an der Schule geplant, die wesentlichen Einführungsschritte in einem Projektplan festgehalten. Eine Impuls- oder Kick-off-Veranstaltung bildet den Anfang und stimmt das Kollegium auf das Thema ein. Nach der Einführung der Projekte entwerfen Arbeits- und Projektgruppen weiterführende Planungsunterlagen oder setzen, wie im Falle der IS-Steuergruppe, eher auf eine rollende Planung. Der Einführungsprozess wird durch punktuelle Weiterbildungen im Kollegium in Gang gehalten.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews Lp, Steuergruppe</p>
	<p>Die Schulleitung setzt bei der praktischen Umsetzung von Projekten stark auf die Eigenmotivation der Lehrpersonen die erhaltenen Impulse auszuprobieren. So gibt es z.B. bei der Umsetzung des Jahresmottos „Bewegte Schule“ oder dem Einsatz offener Lehr- und Lernformen aus Sicht von Lehrpersonen keine verbindlichen Vorgaben. Im Falle der integrativen Schulungsprozesse ist es den Lehrpersonen überlassen, ob sie sich eine Zusammenarbeit mit den schulischen Heilpädagoginnen wünschen oder darauf verzichten. Sind Vorgaben formuliert, sind sie in der Regel offen, oder wie im Falle der Gestaltung der Klassenräte als Wunsch festgehalten und lassen einen grossen Gestaltungsspielraum. Entsprechend werden sie von den Lehrpersonen sehr unterschiedlich interpretiert und umgesetzt.</p>	<p>Interviews SL, erw. SL, Lp, Steuergruppe</p>

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
	<p>Das gewählte Vorgehen soll ermöglichen, dass die Lehrpersonen freiwillig und offen Erfahrungen mit neuen Inhalten sammeln und einen Gewinn darin sehen. Dies soll dann zu einem späteren Zeitpunkt zur Etablierung der Neuerungen und anschliessend zu verbindlichen Abmachungen führen. Dem Evaluationsteam ist allerdings nicht klar geworden, wie und wann die Verbindlichkeiten definiert und eingefordert werden. Viele Lehrpersonen schätzen die ihnen gewährten Freiheiten und legen grossen Wert darauf, dass der Handlungsspielraum in dieser Form erhalten bleibt.</p>	Interviews SL, erw. SL, Lp
	<p>In den Interviews beschreiben Eltern die beiden Kollegien der Lehrpersonen als heterogen. Dies machen sie z.B. daran fest, dass je nach Lehrperson das Jahresmotto sehr intensiv oder für sie kaum wahrnehmbar umgesetzt wird oder die Quartalspläne in unterschiedlichsten Formen abgegeben und eingehalten werden. Zudem berichten sie, dass aus ihrer Sicht sehr grosse Unterschiede in der Gestaltung des Unterrichts, z.B. im Grad der Individualisierung, bestehen. Für Eltern ist nicht klar, inwiefern angekündigte Veränderungen oder Neuerungen wie z.B. bewegte Schule an der Schule verbindlich umgesetzt werden.</p>	Interviews E
<p>Q3: Schulentwicklungsvorhaben sind stark von den Personen geprägt, die sich darin engagieren und die konkrete Projektarbeit gestalten. Eigenmotivation, Goodwill und gegenseitiges Vertrauen bilden die zentrale Schulentwicklungsbasis. (Stufe 2)</p>	<p>Schulpflege und Lehrpersonen sehen im Schulleitungsteam das zentrale Gefäss zur Planung von Schulentwicklungsvorhaben. Die Schulleitung und die Personen der erweiterten Schulleitung sind engagiert und halten die Entwicklung in Gang.</p>	Interviews SPF, Lp
	<p>Im Kollegium herrscht ein grosses Vertrauen, dass die Schulleitung die für die Entwicklung der Schule wichtigen und notwendigen Schritte einleitet. Dies zeigt sich z.B. in der Vorbefragung wie in den Interviews: Der grösste Teil der Lehrpersonen ist der Meinung, dass die Schulleitung die zentralen Ziele und Probleme der Schule im Auge behält und sich im richtigen Mass um Entwicklung und Erneuerung bemüht.</p>	Interviews Lp; VB Lp

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
	<p>Der Einsitz in einer Steuer- und Arbeitsgruppen erfolgt auf Anfrage der Schulleitung oder bei einigen Lehrpersonen aus eigenem Antrieb. Das Interesse an einem Thema sowie der Wunsch aktiv an der Gestaltung und Entwicklung der Schule teilzunehmen motiviert sie, sich zu engagieren. In den Projekt- und Arbeitsgruppen wird fundierte Arbeit geleistet, die eine gute Basis zur Weiterentwicklung der Schule bildet. Andere Lehrpersonen sind froh, dass engagierte Kolleginnen und Kollegen für sie diese Arbeit übernehmen und sie sich nicht selbst darum kümmern müssen.</p>	<p>Interviews Lp, Steuergruppe</p>

4.4 Dimension 8 „Gestaltung von Entscheidungsprozessen“

Leitsatz Prozesse der Entscheidungsfindung verlaufen transparent. Sie gewährleisten einerseits sachlich gute Entscheidungen und andererseits eine hohe Akzeptanz der Entscheidungen bei den Betroffenen.	Selbsteinschätzung durch die Schulpflege und Schulleitung				Fremdeinschätzung durch das Evaluationsteam			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
				X				X

Begründungen und Erläuterungen zur Einschätzung durch das Evaluationsteam

Das Evaluationsteam kann die Begründungen zur Selbsteinschätzung durch die Schulpflege und Schulleitung der Schule gut nachvollziehen und stimmt mit diesen weitgehend überein. An der Schule gibt es eine sinnvolle Formalisierung der Entscheidungsprozesse, was zur Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen beiträgt. Wo aus Sicht der Schule sinnvoll, werden die betroffenen Personen in der Regel durch ein Vernehmlassungsverfahren in die Entscheidungsfindung einbezogen, sei es auf der Ebene der Lehrpersonen, aber auch bei den Schüler/innen. Im Gegensatz zur Selbstdeklaration der Schule kann das Evaluationsteam den Einbezug der Elternräte in Entscheidungsprozesse nicht nachvollziehen. Die Elternräte nehmen vor allem eine Funktion der Unterstützung bei Schulanlässen wahr, suchen teilweise ihre Rolle noch und werden nicht in wichtige Entscheidungsprozesse einbezogen (vgl. Dimension 12). Hingegen bemüht sich die Schulleitung innerhalb der Schule um eine gute und effiziente Entscheidungsfindung. Sie fördert und beschleunigt den Prozess mit einer fundierten und argumentativ stichhaltigen Vorbereitung. Einerseits trägt dies zur Ressourcenschonung der Beteiligten und zur raschen Abwicklung der Entscheidungen bei. Andererseits besteht dadurch aus Sicht von Beteiligten das Risiko, dass sachliche Vorabklärungen teilweise relativ knapp und undifferenziert ausfallen und Entscheidungen zu schnell getroffen werden.

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
Q1: Es gibt eine sinnvolle Formalisierung der Entscheidungsprozesse, was zur Transparenz der Entscheidungen beiträgt. (Stufe 3)	Aufgrund des Q-Leitbildes, dem CI-Leitbild und den Führungsgrundsätzen ist es der Schule wichtig, eine offene Kommunikation zu pflegen und allen Beteiligten einen aktiven Gestaltungsspielraum zu gewähren. Dies soll sich positiv auf die Entscheidungsprozesse auswirken und zur Transparenz der Entscheidungen beitragen.	Schulportfolio; Interview SL
	An der Schule erfolgen Entscheidungen schwerpunktmässig nach einem wiederkehrenden Ablauf. Dieser ist zwar nicht formell festgehalten, doch schildern Lehrpersonen, dass Entscheidungsprozesse nach einem bewährten und standardisierten Ablauf erfolgen. Entsprechend sind sie für die Mehrheit der Lehrpersonen transparent und nachvollziehbar: Die zu behandelnden Geschäfte werden in den dazu zuständigen Gremien, z.B. Schulleitungsteam oder Arbeits- und Projektgruppen diskutiert und ein Vorschlag zur Vernehmlassung zuhanden des Kollegiums ausgearbeitet. Die Lehrpersonen können sich anhand der Traktanden und Unterlagen in der Aktenauflage eine erste Meinung bilden. In der Konferenz erfolgt eine kurze Vorstellung des Themas, worauf eine Diskussions-, bzw. Austauschphase folgt, die zur Meinungsfindung beiträgt. Danach entscheidet sich, ob das Geschäft zur Überarbeitung zurück an das zuständige Gremium geht oder ob eine Abstimmung möglich ist. Kommt es zu einer Abstimmung, wird eine Mehrheitsentscheidung (idealerweise 2/3 der Lehrpersonen) angestrebt. Das Evaluationsteam konnte nicht feststellen, ob je nach Thema eine Abstimmung nach Köpfen oder nach Stufen gemacht wird.	Interviews SL, erw. SL, Lp, Steuergruppe; VB Lp
	Die Entscheidungsprozesse innerhalb der Schulpflege laufen nach einem sehr ähnlichen Schema ab. Auch in diesem Gremium erfolgt in der Regel eine Aktenauflage mit den entsprechenden Unterlagen zur ersten Orientierung über ein Thema. In den Konferenzen wird das Geschäft von der dafür zuständigen Person vorgestellt, diskutiert und eine gemeinsame, für alle vertretbare Entscheidung gesucht.	Interviews SPF-P, SPF

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
	<p>Die Kompassgruppe diskutiert neben der Formulierung von strategischen Zielen auch Themen, die von den Schulpflegern, der Schulleitung oder den Arbeits- und Projektgruppen in die Sitzung eingebracht werden. Primäres Ziel ist die Diskussion der Anliegen und die Suche nach einer Konsenslösung. Da die Kompassgruppe an und für sich nicht beschlussfähig ist, erfolgen Abstimmungen in den ordentlichen Sitzungen der beiden Schulpflegern. Falls dabei zu einem Thema doch noch Unklarheiten auftreten, geht das Geschäft zurück in die Kompassgruppe.</p>	<p>Interview Prä- sident Kom- passgruppe</p>
<p>Q2: Wo sinnvoll, werden die betroffenen Personen in die Entscheidungsfindung einbezogen. (Stufe 3)</p>	<p>Der Einbezug der Lehrpersonen in die Entscheidungsfindung beeinflusst die Tragfähigkeit der Entscheide. Deshalb diskutieren jeweils der Schulleiter und die erweiterte Schulleitung, ob und in welcher Weise, z.B. als Mehrheitsentscheid oder Konsultativabstimmung die Lehrpersonen in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. So wurde beispielsweise das Projekt „Hinschauen und Handeln“ mit den Lehrpersonen eingehend besprochen, beim Projekt „Streitschlichter“ ihre Zustimmung eingeholt oder vor der Einführung der Motivatoren/innen (Projekt "Gegensteuer") Anliegen und Bedenken aufgenommen.</p>	<p>Interviews SL; erw. SL; Beobachtung</p>
	<p>Steuergruppen bestehen in der Regel aus Vertretungen der Schulpflege, der Schulleitung und der Lehrpersonen. Diese heterogene Zusammensetzung macht sie zu wertvollen Gefässen der Meinungsbildung an der Schule. Folglich werden ihre Ansichten von der Schulleitung gerne aufgenommen und als wertvoller Beitrag in die Planungen der Schule einbezogen.</p>	<p>Interviews SL, Steuergruppe</p>

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
	<p>Betrifft ein Thema auch die Schüler/innen, ist die Schule bestrebt, ihre Meinung dazu einzuholen. Dies kann durch eine schriftliche Umfrage wie bei der internen Evaluation 2009 oder durch eine klasseninterne Diskussion erfolgen. Dazu können die in den Klassen unterschiedlich regelmässig stattfindenden Klassenräte genutzt werden.</p> <p>An der Oberstufe bietet der Schüler/innenrat der Schule zusätzlich eine gute Möglichkeit, Themen einzuspeisen und auf diesem Weg die Ansichten der Schüler/innen einzuholen. Schüler/innen erleben den Klassenrat und die Unterstützung des Schüler/innenrats je nach Lehrpersonen sehr unterschiedlich. Dies wirkt sich insbesondere negativ auf den Schüler/innenrat aus. Traktanden müssen teilweise verschoben werden, weil sie in einzelnen Klassen nicht wie vereinbart besprochen wurden.</p>	Interviews LP, Sch
<p>Q3: Die Schulleitung bemüht sich um eine gute Entscheidungsfindung; allerdings fallen die sachlichen Vorabklärungen teilweise relativ knapp und undifferenziert aus. (Stufe 2)</p>	<p>Die Mitglieder der Schulpflege attestieren der Schulleitung ein umfangreiches Wissen in schulischen Fragen. Die zu behandelnden Geschäfte sind sorgfältig vorbereitet und werden mit kompetenten und überzeugenden Argumenten untermauert. Einerseits können so Entscheidungsprozesse zügig durchlaufen und die Zeit effizient genutzt werden. Andererseits gesteht man sich zeitweise für die vertiefte Diskussion und Auseinandersetzung, damit z.B. die Schulpflege ihren Wissenstand demjenigen der Schulleitung angleichen kann oder um persönliche Meinungen auszutauschen, innerhalb der Schulpflege zu wenig Zeit zu. Dies führt dazu, dass sich Mitglieder der Schulpflege manchmal überrumpelt fühlen, da sie ihre Sichtweise zu wenig einbringen konnten. Um sich diesbezüglich einen angemesseneren Raum zu schaffen, haben sie gemeinsam mit dem Schulleiter vereinbart, dass sich beispielsweise in der Kompassgruppe zum Teil ohne Schulleitung treffen oder dass die erste Phase zur Bildung neuer strategischer Ziele nur mit den Mitgliedern der Schulpflege stattfinden wird. Die Schulleitung und die Lehrpersonen sollen jedoch zum gegebenen Zeitpunkt in den Prozess eingebunden werden, damit der Einbezug und Transparenz gewährleistet sind.</p>	Interviews SPF, Präsident Kompassgruppe

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
	<p>In den Vorbefragungen wird deutlich, dass eine grosse Mehrheit der Lehrpersonen mit ihrem Einbezug in wichtige Entscheidungsprozesse zufrieden ist. Diese Ansicht wird in den Interviews bestätigt. Es zeigt sich jedoch auch, dass die Bedürfnisse an den Ablauf von Entscheidungsprozessen je nach Kollegium unterschiedlich sind. Das Kollegium der Oberstufe schätzt mehrheitlich die aus ihrer Sicht effiziente Vorgehensweise der Schulleitung bei der nach einer straff geführten Diskussion schnell Entscheidungen getroffen werden. Dem Kollegium der Primarschule und dem Kindergarten geht der Prozess hingegen teilweise zu schnell. Sie sind der Meinung, dass Chancen, Risiken und Auswirkungen der zu behandelnden Themen zum Teil nicht genügend bedacht werden. Ihnen fehlt somit die vertiefte inhaltliche Auseinandersetzung, die einer fundierten Entscheidung zu Grunde liegen sollte.</p>	Interviews Lp; VB Lp
	<p>Diese divergierenden Bedürfnisse zeigten sich aus Sicht des Evaluationsteams in der beobachteten Gesamtkonferenz. Das Kollegium wurde von der Schulleitung dazu aufgefordert zum Projekt zur Einführung von Motivatoren und Motivatorinnen ihre Gedanken zu äussern. Dabei wurden neben unterstützenden Voten auch einige kritische Aspekte angesprochen. Diese wurden vom Schulleiter registriert. Es wurde nicht aufgezeigt, wie mit den kritischen Aspekten umgegangen wird.</p>	Beobachtung

4.5 Dimension 12 „Information und Kommunikation nach aussen / externe Zusammenarbeit“

Leitsatz Es gibt eine bewusst gestaltete und funktionsfähige Informationspraxis nach aussen mit gut zugänglichen Informationsplattformen für die öffentlichen Adressaten. Die Zusammenarbeit mit ausserschulischen Dienststellen und externen Partnern (insbesondere mit den Eltern) ist verbindlich geregelt, schulweit geplant / koordiniert und entspricht sowohl den Bedürfnissen der Kinder / der Eltern als auch der Lehrpersonen und der Schule.	Selbsteinschätzung durch die Schulpflege und Schulleitung				Fremdeinschätzung durch das Evaluationsteam			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
			X				X	

Begründungen und Erläuterungen zur Einschätzung durch das Evaluationsteam

Das Evaluationsteam kann die Begründungen zur Selbsteinschätzung durch die Schulpflege und Schulleitung der Schule gut nachvollziehen und stimmt mit diesen überein. Es gibt eine aktiv gestaltete Informations- und Kommunikationspolitik: Information und Kommunikation nach aussen werden auf bestimmte Anlässe hin proaktiv betrieben. Die Schule nutzt dazu vielfältige Möglichkeiten, wie z.B. die Web-Site, das Schulblatt oder die Information der Öffentlichkeit über die lokale Presse. Dabei achtet sie auf einen einheitlichen Auftritt nach aussen (Corporate Identity) und verwendet ihre Logos konsequent auf Unterlagen und Texte der Schule. Die Eltern sind mit der Zusammenarbeit und der Information zufrieden, sehen aber einen Optimierungsbedarf, sei es beispielsweise bei der Abgabe oder beim Umfang der Informationen.

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
<p>Q1: Es gibt eine aktiv gestaltete Informations- und Kommunikationspolitik: Information und Kommunikation nach aussen werden auf bestimmte Anlässe hin proaktiv betrieben. (Stufe 3)</p>	<p>In den Interviews mit den verschiedenen Beteiligten wird deutlich, dass es den Schulführungsverantwortlichen der beiden Schulen ein Anliegen ist, die Informations- und Kommunikationspolitik der Schulen aktiv zu gestalten, die Eltern einzubeziehen und Aussenkontakte zu pflegen. Im Qualitätsleitbild sind unter Punkt 2.3.5 "Öffnung der Schule nach aussen / Pflege der Aussenkontakte" fünf Leitsätze dazu formuliert. Ein formalisiertes Informations- und Kommunikationskonzept gibt es nicht.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SPF, SL, Lp</p>
	<p>Die Schulen nutzen für die Information der Eltern und der Öffentlichkeit eine Vielfalt von Kommunikationsmitteln und -kanälen. Das Informationsangebot umfasst regelmässige Elternbriefe der Lehrpersonen, eine umfangreiche Web-Site, das zwei Mal jährlich erscheinende Schulblatt sowie das "In-Form", eine Art News-Letter der Schulleitung zum aktuellen Schulgeschehen und anstehenden Veranstaltungen. Zudem wird jährlich ein detaillierter Jahresbericht erstellt, in dem alle Organe sowie Projekt- und Arbeitsgruppen der Schulen Rückschau auf ihre Arbeit halten und wichtige Aktivitäten sowie statistische Werte der Schulen dokumentiert werden. Halbjährlich erscheinende Berichte in der Regionalzeitung "Bremgarter Bezirksanzeiger" runden das Angebot ab. Aus den Interviews mit Mitgliedern der Schulleitung, den Lehrpersonen und den Eltern geht hervor, dass in der Kommunikation mit den Eltern möglichst die Wünsche der Eltern nach Art der Information, sei es elektronisch oder in Papierform berücksichtigt werden.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SL, erw. SL, Lp, Sekretariat</p>

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
	<p>Die Zuständigkeiten in den Informations- und Kommunikationsprozessen sind geklärt. Während die Lehrpersonen auf Klassenebene zuständig sind, koordiniert und verantwortet die Schulleitung die Kommunikation auf Schulebene. Dabei wird sie in verschiedenen Bereichen unterstützt: So wird beispielsweise die Web-Site von einer Lehrperson betreut und der Jahresbericht wird von einem Mitglied der erweiterten Schulleitung zusammengestellt. Eine wichtige Unterstützungsfunktion kommt auch der "Gruppe Reporter" zu. Sie trägt die redaktionelle und gestalterische Verantwortung für das Schulblatt und bestimmt Themen und Inhalte für die Berichterstattung in der Regionalzeitung. Dazu sucht sie unter den Lehrpersonen und in den Behörden Schreibende oder verfasst selber Texte. Während die Schulleitung die Texte für die zwei Mal jährlich erscheinende Seite im Bremgarter Anzeiger vor dem Druck gegenliest, ist für die Abschlussredaktion des Schulblatts die Gemeinderätin mit dem Ressort Schule in Jonen zuständig. Dies hat sich in den vergangenen Jahren so eingeschrieben, erscheint das Schulblatt doch in allen Haushalten der Gemeinde Jonen.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SL, erw. SL, Lp</p>
<p>Q2: Die Schule hat einen einheitlichen Auftritt nach aussen (Corporate Identity). (Stufe 3)</p>	<p>Beide Schulen KSK und SGJ legen Wert auf einen einheitlichen, visuellen Auftritt. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass auf Dokumenten, die nach aussen gelangen, konsequent die Logos der Schulen verwendet werden. Die beiden Logos widerspiegeln auch schön die Nähe der beiden Schulen zueinander, basieren doch beide auf einem Kürzel mit drei Buchstaben, welche die gleiche Typographie und Farbgebung aufweisen.</p>	<p>Schulportfolio; Beobachtung</p>
	<p>Der visuelle Auftritt der Schulen setzt sich darin fort, dass am Eingang zum Schulhaus „Pilatus“ alle Klassen mit ihren Lehrpersonen, das Schulleitungsteam sowie Schüler/innen und Lehrpersonen mit speziellen Aufgaben vor einheitlichem Hintergrund fotografisch abgebildet sind.</p>	<p>Beobachtung</p>

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
	<p>Ein weiteres Merkmal im Sinne einer Corporate Identity ist die Kultur des Gegenlesens. Schulleitungsmitglieder und Lehrpersonen berichten, dass Briefe und Texte, die nach aussen gehen, konsequent einer anderen Person zum Gegenlesen gegeben werden, um Fehler nach Möglichkeit auszuschliessen.</p>	Interviews SL, erw. SL, Lp
	<p>Die Web-Site unterstützt den professionellen Auftritt der Schule in der Öffentlichkeit. Sie ist ansprechend, übersichtlich und benutzerfreundlich gestaltet. Das Schulleitbild und Informationen zu Projekten sind genauso abrufbar wie der Ferienplan, Reglemente oder Kontaktadressen des Schulleitungsteams, der Lehrpersonen und des Sekretariats. Allerdings gibt die Web-Site wenig Einblick in den Schulalltag und unter der Rubrik Schule Aktuell liegt der letzte Eintrag bereits mehrere Monate zurück.</p>	Web-Site
<p>Q3: Die Eltern sind mit der Zusammenarbeit und der Information zufrieden, sehen aber einen Optimierungsbedarf. (Stufe 2-3)</p>	<p>An den beiden Schulen werden den Eltern vielfältige Kontaktmöglichkeiten angeboten. Für jede Jahrgangsklasse vom Kindergarten bis zur 4. Oberstufe bestehen differenzierte Regelungen über Anzahl und Zeitraum für klassenspezifische Elternanlässe und –gespräche. Verschiedentlich werden Elternkontaktheft oder ähnliche Kommunikationsinstrumente eingesetzt. Mit einer Besuchswoche, Aktivitäten für Kinder und Eltern sowie verschiedenen kulturellen oder sportlichen Anlässen wird der Kontakt zwischen Schule und Eltern gefördert. Um den Bedürfnissen der wenigen fremdsprachigen Eltern gerecht zu werden, können die Lehrpersonen Übersetzer/innen beiziehen.</p>	Schulportfolio; Interviews SPF, SL, erw. SL, Lp
	<p>Zudem hat die Schulpflege KSK eine Sprechstunde eingerichtet, die auch von Eltern genutzt werden kann.</p>	
	<p>Im Portfolio der Schule befinden sich Unterlagen, wie diejenigen zur internen Evaluation 2009, die darauf hinweisen, dass die Meinung der Eltern punktuell von der Schule eingeholt wird. Dies spiegelt sich auch in der Vorbefragung, in der eine Mehrheit der Eltern bestätigt, von Zeit zu Zeit gezielt zu ihrer Meinung zur Schule befragt zu werden.</p>	Schulportfolio; Interview SL; VB E

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
	<p>Grundsätzlich sind die meisten Eltern mit der Zusammenarbeit zwischen ihnen und der Schule zufrieden. Geschätzt werden insbesondere die verschiedenen Kontaktmöglichkeiten und die Informationen über Anlässe und Ausflüge. Zufriedenheit zeigt sich auch bei der Information über den Leistungsstand des eigenen Kindes. Bemängelt wird hingegen, dass sich die Eltern teilweise mit einer Informationsflut konfrontiert sehen oder dass Informationen erst kurzfristig kommen, z.B. Stundenpläne oder Stundenausfälle.</p> <p>Zudem wird auch die uneinheitliche Praxis der Lehrpersonen bei der Kommunikation von Quartalsinformationen kritisiert. Bei der Durchführung von Elterngesprächen wünschen sich Eltern der Oberstufe eine einheitlichere Praxis.</p>	Interviews E; VB E
	<p>An beiden Schulen besteht seit mehreren Jahren ein Elternrat, der jeweils von einem Mitglied der Schulleitung begleitet wird. Die Elternräte unterstützen die Lehrpersonen im Schulalltag wie beispielsweise im Schwimmunterricht oder bei den Spezialwochen und führen eigene Veranstaltungen durch. Wünsche an die Schule können die Elternräte via Schulleitungsperson einbringen. Grundsätzlich funktioniert die Zusammenarbeit zwischen der Schule und den beiden Räten gut; insbesondere von der Schulleitung fühlen sich die Eltern gut unterstützt. Lehrpersonen schätzen grundsätzlich die Dienstleistungen, die die Elternräte erbringen. Allerdings suchen die Lehrpersonen die Zusammenarbeit wenig aktiv, beispielsweise wird der Ressourcenpool kaum genutzt.</p> <p>In den Interviews wird deutlich, dass die Rolle des Elternrates den beteiligten Eltern der KS Kelleramt wenig klar ist. Obwohl die Schule den Elternrat initiiert und ihre Aufgabe als "Bindeglied" definiert hat, unterstützt die Schule die Findung der Rolle des Elternrates kaum. Sie haben lediglich deklariert, was der Elternrat nicht sein kann. Dies führt zu einer latenten Verunsicherung darüber, welche Aufgaben und Kompetenzen der Elternrat eigentlich tatsächlich hat.</p>	Interviews E

4.6 Dimension 13 „Verwaltung und Organisation der Schule“

Leitsatz Die Schule ist nach innen und aussen gut organisiert. Prozesse sind in einem sinnvollen Ausmass standardisiert und unterstützen eine effiziente/effektive Erledigung der Alltagsgeschäfte.	Selbsteinschätzung durch die Schulpflege und Schulleitung				Fremdeinschätzung durch das Evaluationsteam			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
				X				X

Begründungen und Erläuterungen zur Einschätzung durch das Evaluationsteam

Das Evaluationsteam kann die Begründungen zur Selbsteinschätzung durch die Schulpflege und Schulleitung der Schule gut nachvollziehen und stimmt mit diesen überein. Die etwas tiefere Einstufung des Evaluationsteams kommt daher, dass die Begründungen seitens der beiden Schulen weniger den Indikatoren der „Excellence-Stufe“ als vielmehr denjenigen der „Fortgeschrittenen Entwicklungsstufe“ entsprechen. Das Evaluationsteam stellt fest, dass die Schulen im administrativen Bereich eine gute Organisation und Koordination aufweisen. Die administrativen Arbeiten werden zuverlässig und termingerecht erledigt. Einige Abläufe und Prozesse wurden einmalig evaluiert. Unklar bleibt, ob eine regelmässige Überprüfung geplant ist. Die Schule wird nach innen und aussen als gut organisiert wahrgenommen. Zudem sind die Bemühungen um eine kundenfreundliche Dienstleistung durchgehend sicht- und spürbar. Insbesondere die Dienstleistungsbereitschaft des Sekretariates wird von Lehrpersonen und Schulführung hoch geschätzt.

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
Q1: Die Schule weist im administrativen Bereich eine gute Organisation und Koordination auf. Die administrativen Arbeiten werden zuverlässig und termingerecht erledigt. (Stufe 3)	<p>Im administrativ-organisatorischen Bereich wurde von den Schulführungsverantwortlichen im Rahmen des Aufbaus der geleiteten Schule viel Arbeit geleistet. Wichtige Konzepte im administrativ-organisatorischen Bereich liegen vor und zahlreiche, wichtige Verwaltungsprozesse sind geregelt und sinnvoll standardisiert. Konzepte und Abläufe sind dokumentiert und stehen den Mitarbeitenden in schriftlicher Form im Lehrer/innenzimmer und in elektronischer Form via Intranet zur Verfügung.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SPF, SL, Lp; Beobachtung</p>
	<p>Im Qualitätsleitbild sind verschiedene Leitsätze zur Verwaltung der Schule festgehalten. Im Rahmen der kontinuierlichen Q-Arbeit wurden zu den vorliegenden Leitsätzen Indikatoren und Standards formuliert, welche in einer internen Evaluation überprüft wurden, um allfällige Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Dem Evaluationsteam ist nicht klar geworden, ob dies eine einmalige Evaluation war oder ob sie periodisch erfolgen soll.</p>	<p>Schulportfolio; Interview SL</p>
	<p>Die Schulführung sowie Lehrpersonen loben den Einsatz des Sekretariates ausserordentlich; insbesondere die zuverlässige und termingerechte Erledigung der Arbeiten wird geschätzt. Die Sekretärin nimmt ihren Aufgabenbereich sehr selbstständig wahr und initiiert verschiedene administrative Prozesse selber. Wichtige Orientierungshilfe ist dabei die Jahresplanung, ein Dokument das monatlich die zu erledigenden Arbeiten auflistet.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SPF-P, SPF, SL, Lp, Sekretariat</p>
	<p>Das Evaluationsteam ist insgesamt von Organisation und Verwaltung der beiden Schulen beeindruckt: Vieles ist geregelt und was geregelt ist, funktioniert zur Zufriedenheit der Beteiligten. Wesentlich zum positiven Eindruck des Evaluationsteam hat auch das differenzierte und umfassende Schulportfolio beigetragen sowie die Reihe der ausführlichen und durchstrukturierten Handbücher, die im Lehrer/innenzimmer zur Verfügung stehen.</p>	<p>Beobachtung</p>

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
Q2: Die Schule wird nach innen und aussen als gut organisiert wahrgenommen. (Stufe 3)	<p>Die interne Evaluation hat gezeigt, dass die Befragten mit der Organisation und Administration der Schule weitgehend zufrieden sind. In den Interviews des Evaluationsteams wird seitens der Schulpflegen im Bereich des Budgetprozesses Optimierungsbedarf geortet. Dieser wird beispielsweise als aufwändig und träge erlebt, da die Schulpflegen das Budget den Gemeinden gegenüber begründen müssen.</p>	<p>Schulportfolio; Interviews SPF-P, SPF</p>
	<p>Wünschenswert wäre auch eine längere Aktenauflage oder die Möglichkeit, Dokumente für die Schulpflegesitzungen elektronisch zu verschicken, wofür man sicherheitstechnisch noch nicht gerüstet ist.</p>	
	<p>Die Lehrpersonen beschreiben ihre Schule als äusserst gut organisiert. Sie benutzen dafür auch den Begriff „schlankes Management“, womit gemeint ist, dass Organisation und Administration von Effizienz geprägt sind und auf Papierfluten verzichtet wird. In ihrer Wahrnehmung sind alle wesentlichen Abläufe sinnvoll geregelt, transparent und gut dokumentiert. Zudem funktionieren der Informationsfluss, einerseits per Mail und andererseits schriftlich via Anschlagbrett im Lehrer/innenzimmer. Anstehende Aufgaben werden in einem monatlichen Infomail von der Schulleitung angekündigt, sodass die Lehrpersonen wissen, was auf sie zukommt.</p>	
<p>Eine Mehrheit der Eltern ist insgesamt zufrieden, wie die Schule organisiert ist. Sie stellen fest, dass spezielle Anlässe wie das Jugendfest, die Spezialwochen sowie der Sporttag reibungslos verlaufen.</p>	<p>Interviews E</p>	
<p>Anmeldungen, beispielsweise für die Freifächer erfolgen termingerecht und werden rasch bearbeitet. Optimierungsmöglichkeiten sehen sie in einem breiteren Angebot an Freifächern und bei den Busverbindungen.</p>		
Q3: Die Bemühungen um eine kundenfreundliche Dienstleistung ist durchgehend sicht- und spürbar. (Stufe 4)	<p>In den Interviews mit der Schulführung wird deutlich, dass man die Schule auch als Dienstleistungsunternehmen sieht und die Bedürfnisse von Eltern und Schüler/innen ernst nimmt. In diesem Sinne pflegt man Partizipationsgefässe wie Eltern- und Schülerrat und bietet den Eltern viele Kontaktmöglichkeiten sowie ein umfassendes Informationsangebot.</p>	<p>Interviews SPF-P, SL</p>

Qualitätsaussagen	Erläuterungen	Quellen
	<p>Die Schulleitung legt Wert darauf, dass ihre Erreichbarkeit wenn immer möglich gewährleistet ist. Auch ist die gegenseitige Stellvertretung innerhalb des Schulleitungsteams geregelt, was zu einer kundenfreundlichen Erreichbarkeit beiträgt. Auf der Web-Site findet sich eine einladende Seite, wo die Eltern aufgerufen werden Schulleitung oder Sekretariat bei Fragen und Anregungen zu kontaktieren; Telefon- und Faxnummer sind angegeben und es ist einfach möglich, der Schulleitung oder dem Sekretariat eine Mail zu senden. Bei Abwesenheiten kommt ein Anrufbeantworter zum Einsatz.</p>	<p>Interviews SL, erw. SL; Web-Site; Beobachtung</p>
	<p>Zentrale Anlaufstelle für Schulführung und Lehrpersonen ist das Sekretariat. Mehrmals wird die Sekretärin als das „Herz der Schule“ bezeichnet, womit einerseits zum Ausdruck gebracht wird, dass sie über ein profundes Wissen über die beiden Schulen und eine grosse Hilfsbereitschaft verfügt; andererseits ist damit gemeint, dass sie auch ein offenes Ohr für persönliche Anliegen hat. In den Interviews mit der Schulführung wird deutlich, dass das Zusammenspiel zwischen Sekretariat und Schulführung in allen Belangen sehr gut funktioniert. Die Schulführung fühlt sich entlastet und schätzt die selbstständige, vorausschauende Arbeit des Sekretariats.</p>	<p>Interviews SPF-P, SPF, SL, erw. SL, Lp, Sekretariat</p>
	<p>Die Lehrpersonen schätzen, dass sie bedarfsweise auch zuhause ihren Arbeitsplatz einrichten können und via Intranet jederzeit auf alle wichtigen Unterlagen zugreifen können.</p>	<p>Interviews Lp</p>

5. Evaluationsergebnisse IV: Empfehlungen

Einleitende Überlegungen des Evaluationsteams

Das Evaluationsteam hat die beiden Schulen Kreisschule Kelleramt und Gemeinde Jonen als zwei Schulen kennengelernt, die auf eindrückliche Weise als eine Schule geführt werden. Einerseits zeigt sich dies auf strategischer Ebene in der Zusammenarbeit der Schulpflegen, für die beispielsweise zurzeit die Formulierung von gemeinsamen strategischen Zielen im Vordergrund steht, was mit grossem Engagement angegangen wird. Auf operativer Ebene gelingt es der Schulleitung, bestehend aus dem Schulleiter und drei Mitgliedern der erweiterten Schulleitung, beide Schulen so zu verknüpfen, dass von innen und aussen (ausser den Eltern und Schüler/innen von auswärts) praktisch als eine Schule wahrgenommen wird. Dies gelingt, da der Schulleiter für die Lehrpersonen beider Schulen die vorgesetzte Person ist, die Mitglieder der erweiterten Schulleitung hauptsächlich für spezifische Themen verantwortlich sind und die wichtigsten Projekt- und Arbeitsgruppen heterogen, d.h. schulübergreifend, meist auch mit je einer Vertretung aus der Schulleitung und der Schulpflege zusammengesetzt sind. Der einheitliche Auftritt wird unterstützt durch ein durchdachtes Corporate Identity und die gemeinsame Administration und Organisation. Abläufe, Prozesse sind für beide Schulen gleich. Ebenso ist die Verwaltung zentral, das Schulsekretariat arbeitet für beide Schulen gemeinsam und macht nur Unterschiede bei stufenspezifischen Abläufen. Die Schüler/innen der beiden Schulen fühlen sich auf dem gemeinsamen Pausenplatz wohl und die Primar- kommen mit den Oberstufenschüler/innen grundsätzlich gut aus. Die Schule setzt sich für das gute Schulklima ein und hat schulübergreifende oder stufenspezifische Massnahmen wie Klassenrat, Streitschlichter, Schüler/innenrat o.ä. eingerichtet. Die Lehrpersonen arbeiten gerne an der Kreisschule und an der Schule Gemeinde Jonen

Die beiden Schulen haben in den von ihnen gewählten Dimensionen der Fokusevaluation Schulführung mehrheitlich ein fortgeschrittenes Niveau erreicht. Trotzdem stellt das Evaluationsteam in gewissen Bereichen der Schule Entwicklungspotenzial fest, das in den folgenden Empfehlungen skizziert wird und der Schule als Anregungen oder Impulse zur Weiterentwicklung dienen soll.

Empfehlungen	Mögliche Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung	Zusätzliche Hinweise im Bericht
<p>Empfehlung 1: Beanstandete Punkte der Ampel "Regelkonformität" beheben</p>	<p>Beanstandete Punkte der Ampel "Regelkonformität" beheben</p> <p>Bei der Ampel Regelkonformität wurden in den zwei Bereichen, Personaldossiers und zweckgebundene Verwendung von Ressourcen Verstösse gegen kantonale Vorgaben festgestellt.</p> <p>Diese Verstösse sind für die Schule kein gravierendes Defizit, das zu einer Funktionsstörung an der Schule führt. Sie stellen aber im Vergleich mit anderen Schulen im Kanton Aargau eine Rechtsungleichheit dar. Die bemängelten Punkte müssen von den verantwortlichen Personen - in Absprache mit dem Inspektorat - angegangen werden.</p>	<p>Ampel "Regelkonformität"</p>
<p>Empfehlung 2: Weiterführung der gemeinsamen Entwicklung unter Berücksichtigung der Unterschiede zwischen der Schule Gemeinde Jonen und der Kreisschule Kelleramt</p>	<p>Die von den Schulführungsverantwortlichen angestrebte gemeinsame Führung der beiden Schulen macht aus Sicht des Evaluationsteams Sinn, da sich die beiden Schulen auf dem gleichen Areal befinden und von denselben Personen geleitet werden. Zudem arbeiten einzelne Lehrpersonen an beiden Schulen oder engagieren sich in schulübergreifenden Projekt- und Arbeitsgruppen. Auf diese Weise können die vorhandenen Ressourcen für beide Schulen gewinnbringend eingesetzt werden. Die gemeinsame Führung gelingt insgesamt gut. Verbesserungsmöglichkeiten stellt das Evaluationsteam in folgenden Bereichen fest:</p> <p>a) Stellung der Primarschule und des Kindergartens stärken</p> <p>Obwohl die Schulleitungsvertretung der Primarschule und des Kindergartens ursprünglich Primarlehrperson war, fühlen sich die Lehrpersonen der Primarschule und des Kindergartens in der Schulleitung nicht genügend vertreten. Aus ihrer Sicht kommen ihre Anliegen in der "oberstufenlastigen" Schulleitung zu kurz. Aus Sicht des Evaluationsteams könnte beispielsweise die Entwicklung von IS an der Primarschule und dem Kindergarten eher gebremst werden, da das Kollegium der Schule Gemeinde Jonen IS offener gegenüber steht als die Oberstufenlehrpersonen.</p>	<p>Kernaussage 4, 5; Dimension 1, Dimension 3, Dimension 8</p>

b) Entscheidungsprozesse etwas langsamer, dafür umsichtiger fällen

Die Oberstufenlehrpersonen schätzen mehrheitlich die aus ihrer Sicht schlanke Abwicklung von Entscheidungen, ohne dass sie in die Länge gezogen werden. Aus Sicht von Primar- und Kindergartenlehrpersonen werden Entscheide eher zu schnell und manchmal zu oberflächlich gefällt. Aus Sicht des Evaluationsteams lohnt es sich, den Primar- und Kindergartenlehrpersonen in Entscheidungsprozessen mehr Raum und Gewicht zu geben, damit sie ihre stufenspezifischen Anliegen und Meinungen genügend einbringen können und auch entsprechend gewürdigt und berücksichtigt werden, damit gemeinsame Entscheide sowohl für die Primar- wie auch für die Oberstufe Sinn machen und von ihnen getragen werden.

**Empfehlung 3:
Nachhaltigkeit von Schul- und
Unterrichtsentwicklungen planen
und einfordern**

Die Schulleitung setzt auf das Prinzip der Ermöglichung, was dazu führt, dass meist lediglich vereinbart ist, dass ein Thema bearbeitet wird. Die Umsetzung der Themen (z.B. bewegte Schule) liegt in der Kompetenz und Verantwortung der Lehrpersonen. Dies führt dazu, dass Entwicklungen an den beiden Schulen nicht verbindlich umgesetzt werden und dementsprechend ihre gewünschte Wirkung nicht voll entfalten können.

Kernaussage 3;
Dimension 3,
Dimension 8

a) Formulieren von Verbindlichkeiten und deren Überprüfung planen

Damit die Entwicklungen der beiden Schulen nachhaltig sind und mehr Wirkung zeigen, braucht es ein Mindestmass an Verbindlichkeit bei der Umsetzung, was in den laufenden Projekt- und Arbeitsgruppen diskutiert und festgelegt werden kann. Damit die Überprüfung einer Entwicklung nicht vergessen geht, bewährt es sich, diese bereits in der Projektplanung zu verankern.

b) Einfordern von minimalen Verbindlichkeiten

Insbesondere Schüler/innen und Eltern realisieren schnell, wenn Lehrpersonen von der Schulleitung angekündigte Entwicklungen (z.B. Jahresmotto, Durchführung Klassenrat) gut, teilweise, pro forma oder nicht umsetzen. Dies ist für den grundsätzlich guten Ruf der Schule nicht förderlich. Aus Sicht des Evaluationsteams sollten Entwicklungen konsequent nicht nur überprüft sondern von der Schulleitung auch aktiv eingefordert werden.

6. Anhang

Der Präsident der Schulpflege und der Schulleiter erhalten folgende Dateien auf CD als pdf-Dateien:

- Ergebnisse der Vorbefragungen der Eltern, Schüler/innen und Lehrpersonen
- Evaluationsbericht
- PP-Präsentationsunterlagen der Validierungssitzung und der Rückmeldeveranstaltung