
Wer trägt welche Verantwortung in Schulentwicklungsprozessen?

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen aller Akteure

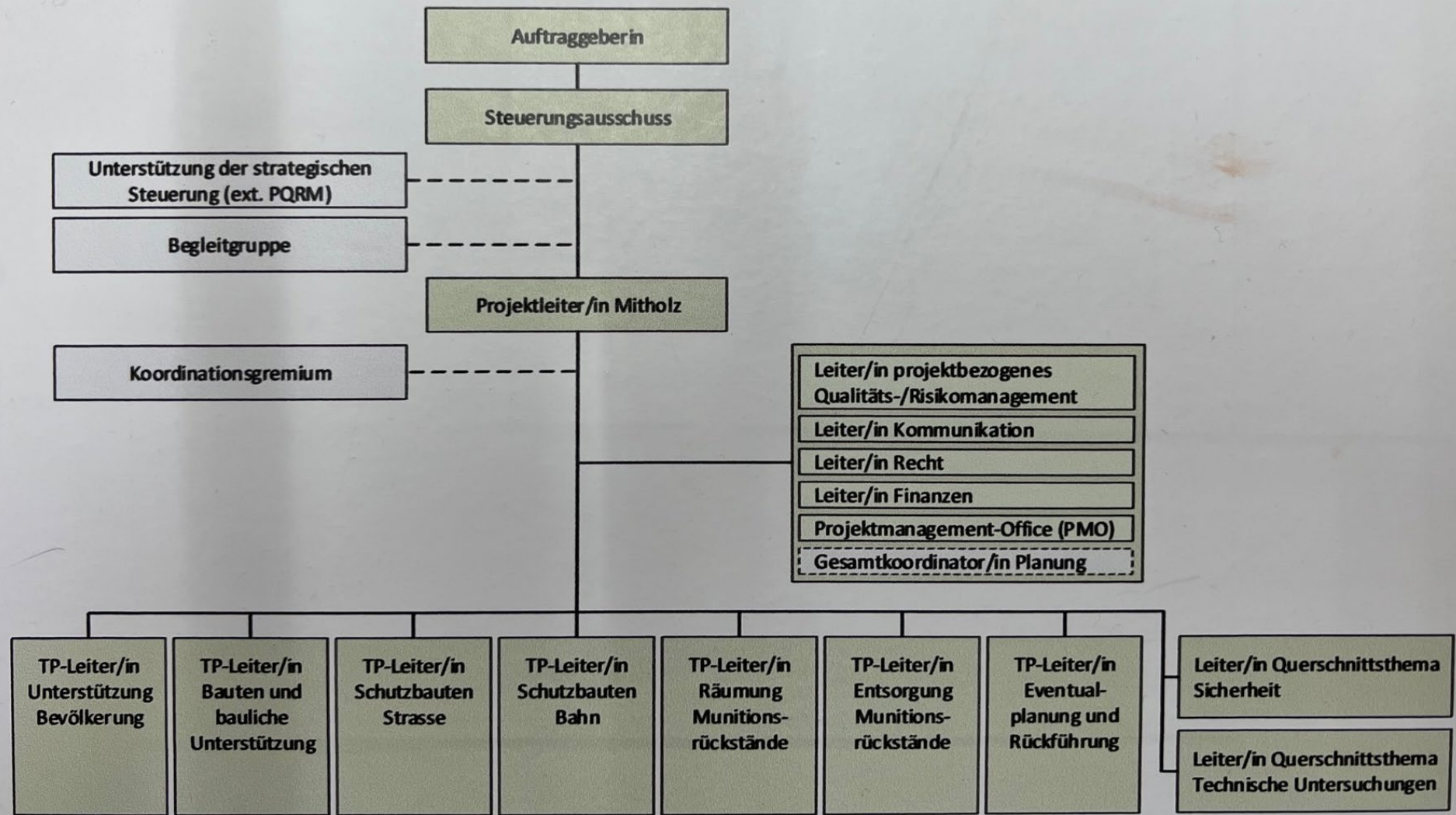
Juni 2023

Heike Beuschlein



Organigramm Projekt Mitholz

Stand vom 07.12.2020

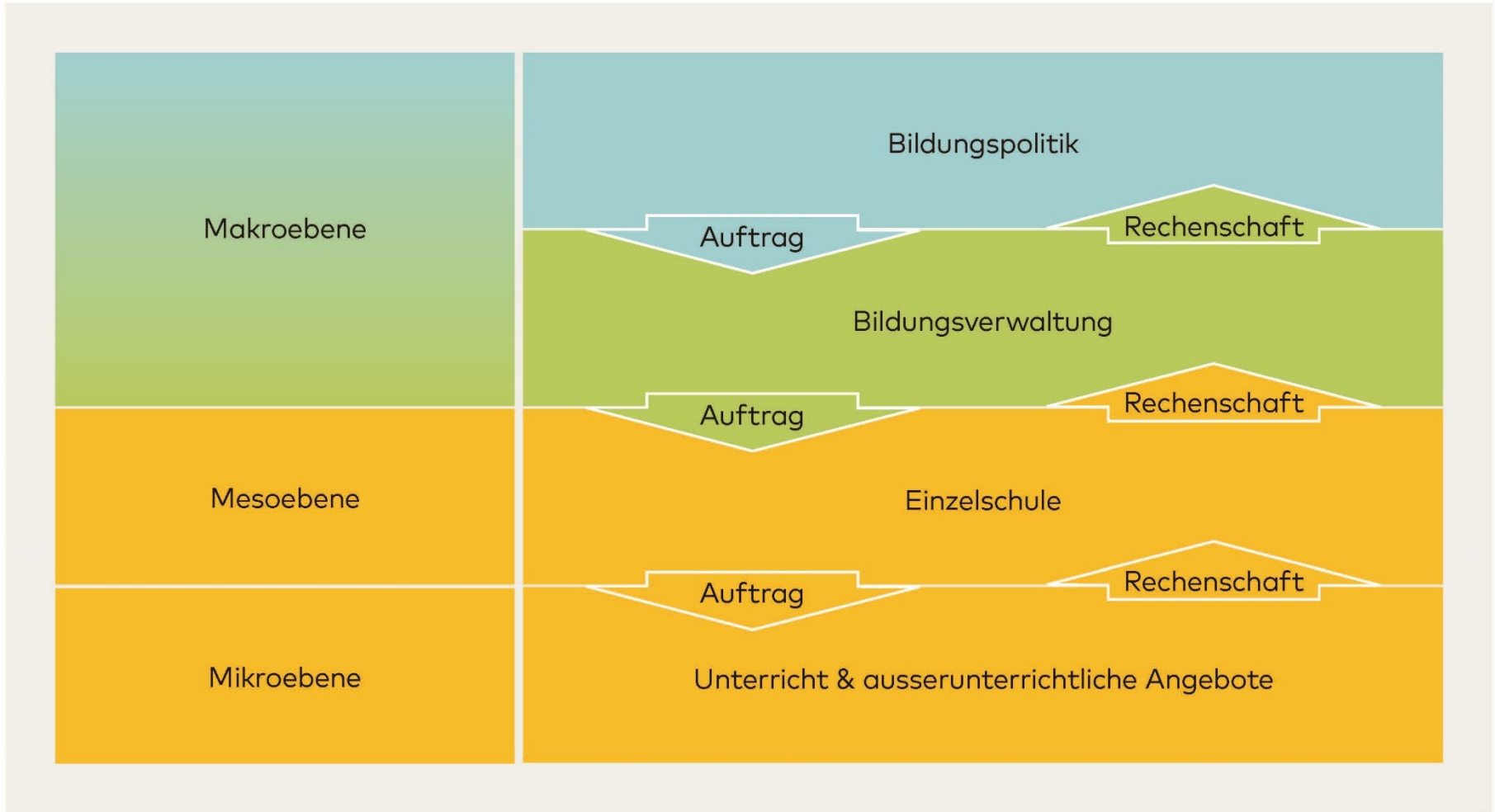


Ziele des Forums

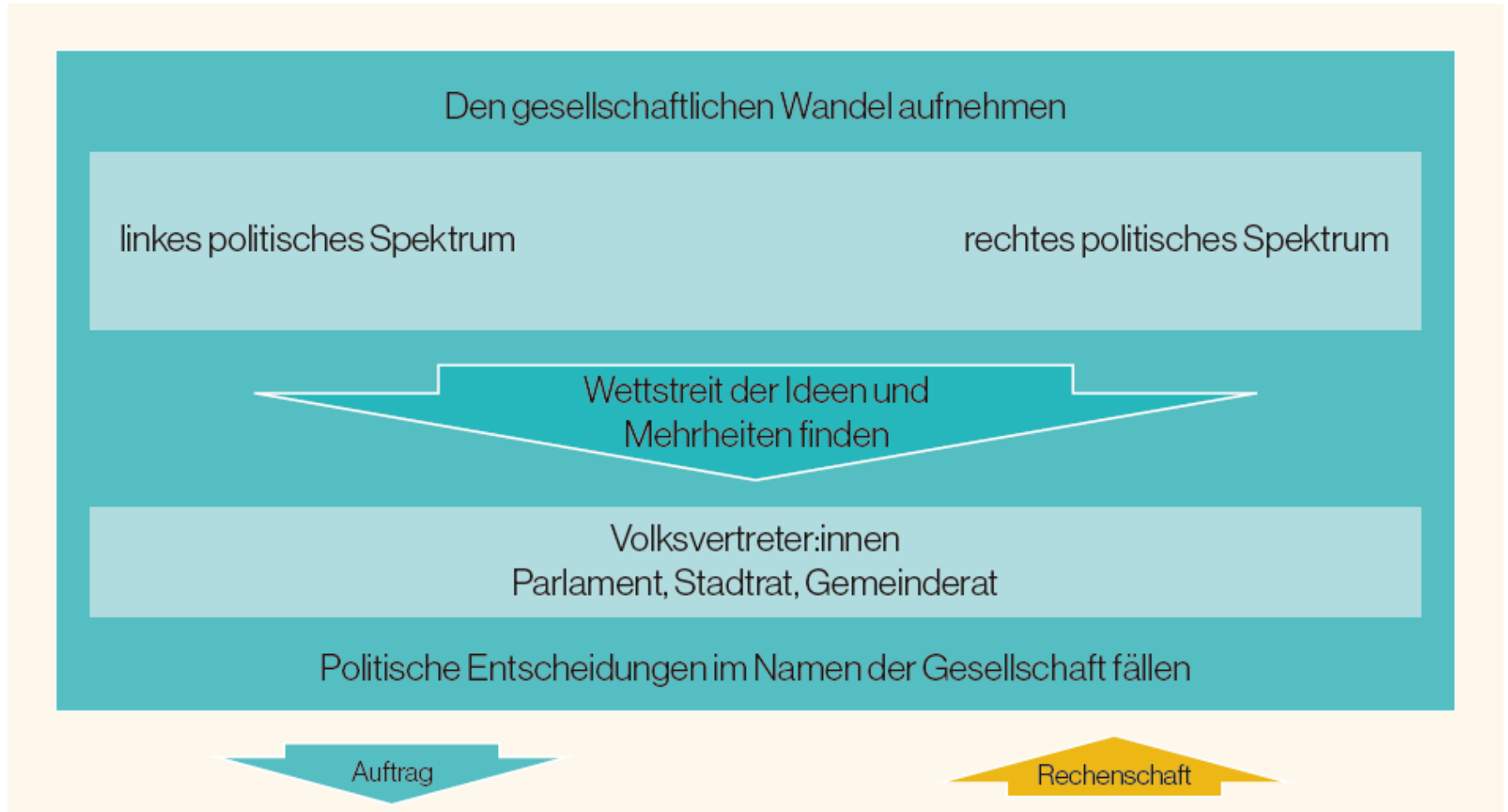
- Kenntnis des Mehrebenensystems
- Wissen um die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung aller Player im System auf operativer und strategischer Ebene
- Darstellung an einem „echten“ Beispiel
- Bedeutung für Leitungs- und Führungsperson diskutieren - Vergleich mit der eigenen Schul- und Arbeitssituation

Akteure im Mehrebenensystem und ihre Aufgaben

Das Mehrebenensystem im Überblick



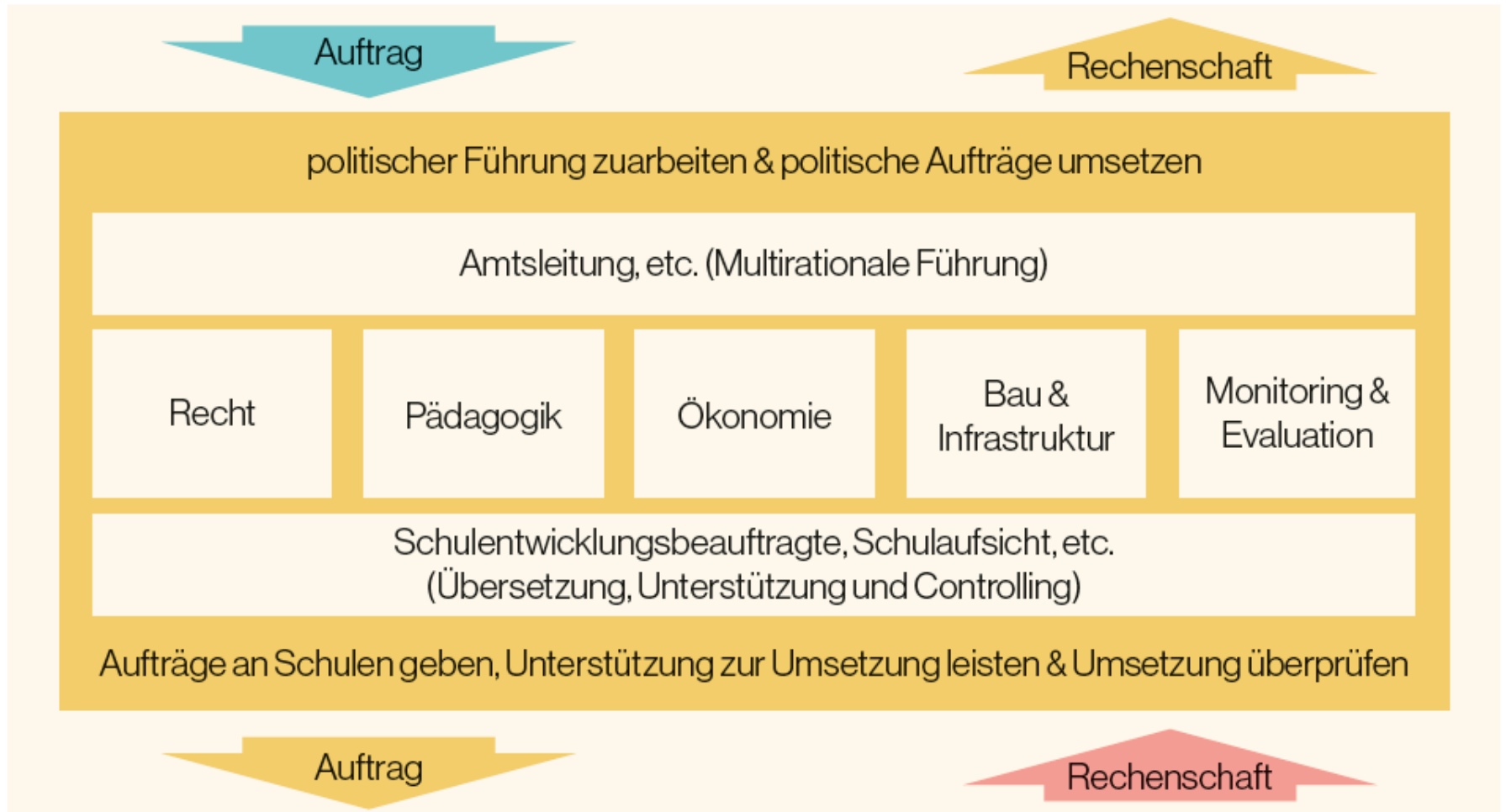
Aufgaben der Bildungspolitik



Aufgaben, Kompetenzen & Verantwortungen der Politik

Aufgaben (was muss ich tun?)	Kompetenzen (was darf ich entscheiden?)	Verantwortung (wofür muss ich Verantwortung übernehmen?)
gesellschaftliche Wandlungsprozesse und Forderungen erkennen und aufgreifen	Bildungsprogramme beschliessen	gesellschaftliche Mehrheitsverhältnisse sicherstellen
politische Überzeugungsarbeit leisten	Ressourcen bereitstellen	Bildungsverwaltung beaufsichtigen
politische Entscheidungen herbeiführen	Gesetze verabschieden	

Aufgaben der Bildungsverwaltung



Aufgaben, Kompetenzen & Verantwortungen der Bildungsverwaltung I

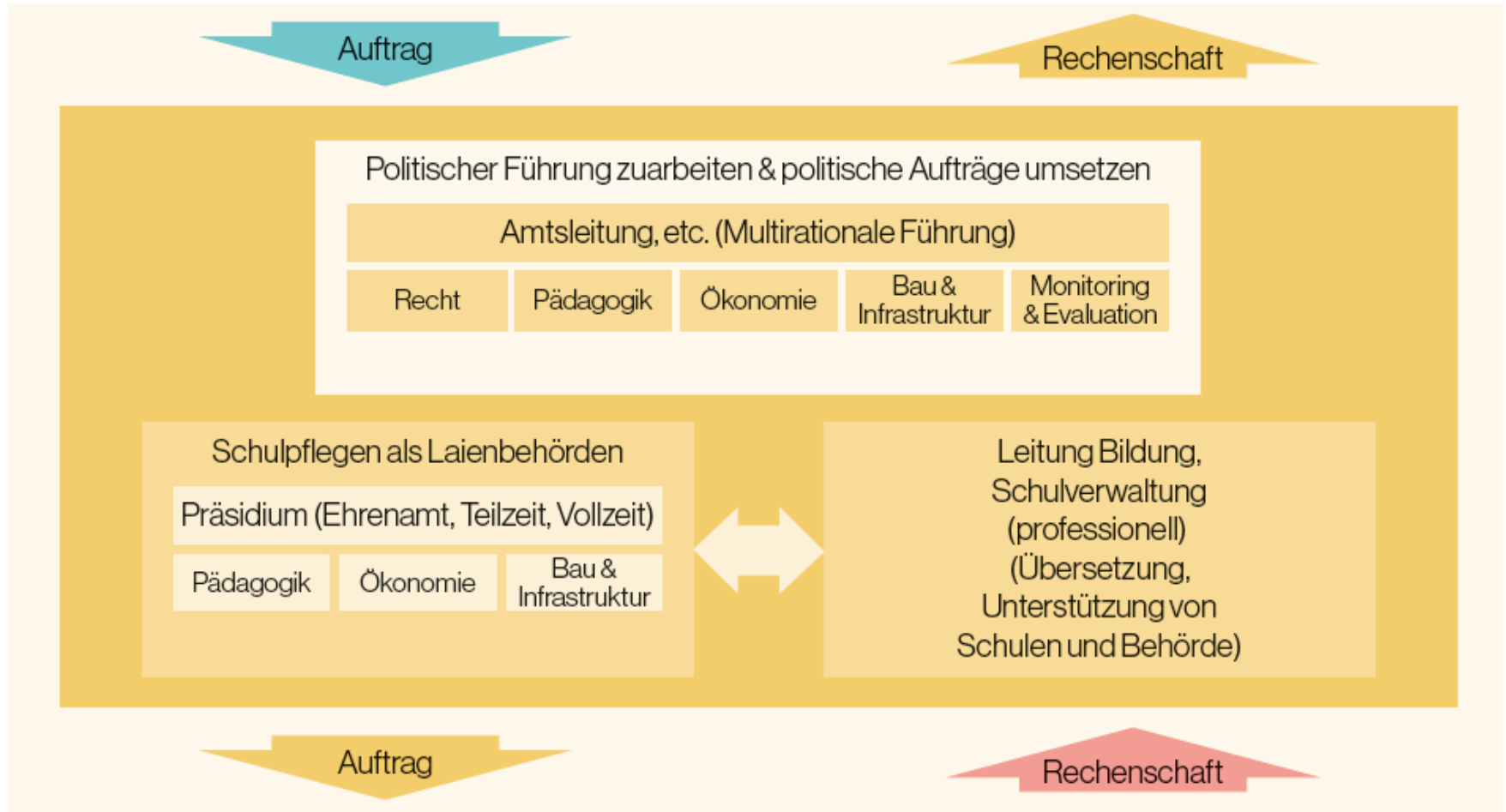
Aufgaben (was muss ich tun?)	Kompetenzen (was darf ich entscheiden?)	Verantwortung (wofür muss ich Verantwortung übernehmen?)
• Bildungspolitik informieren und beraten • bildungspolitische Entscheidungen vorbereiten • verschiedene strategische Perspektiven einbringen	Inhalte und fachliche Argumente priorisieren	verschiedene strategische Perspektiven berücksichtigen
Bildungspolitische Entscheidungen entgegennehmen und Anschlussfähigkeit herstellen	Bildungspolitische Entscheidungen interpretieren und auslegen	• im Sinn der bildungspolitischen Entscheidung handeln • Übersetzungsarbeit leisten (vgl. Dekontextualisierung)
• Schulqualität überprüfen • (evidenzbasierte) Daten erheben, aufbereiten und interpretieren	• Qualitätskriterien ausarbeiten • Informationen aus den Daten ableiten • Beurteilung der Qualität des Bildungssystems vornehmen • Ziele und Vorgaben definieren und ableiten	• Qualität anhand anerkannter Kriterien überprüfen • relevante Daten für Qualitätssicherung und -entwicklung nutzen
• Vorgaben und Rahmenbedingungen erarbeiten • Einhaltung der Rahmenbedingungen kontrollieren und sicherstellen	• Vorgaben und Rahmenbedingungen setzen • Kriterien für die Überprüfung festlegen	• Passung der Rahmenbedingungen sicherstellen • Überprüfung kriterienbasiert wahrnehmen

Aufgaben, Kompetenzen & Verantwortungen der Bildungsverwaltung II

Aufgaben (was muss ich tun?)	Kompetenzen (was darf ich entscheiden?)	Verantwortung (wofür muss ich Verantwortung übernehmen?)
Ressourcen verwalten	Ressourcenverteilung ausarbeiten	Ressourceneinhaltung kontrollieren
Zielgruppenadäquat informieren	Informationen auswählen und aufbereiten	Öffentlichkeitsprinzip gewährleisten
Einzelschulen unterstützen	Unterstützungsangebote gestalten/ entwickeln und koordinieren	Funktionsfähigkeit des Bildungswesens garantieren
vergleichbare Schulbedingungen sicherstellen	Bedingungen und Massnahmen für Chancengerechtigkeit festlegen	• Chancengerechtigkeit der öffentlichen Schule gewährleisten • Gleichwertigkeit der Zugänge und Angebote unabhängig vom Standort gewährleisten

Aufgaben von Behörden

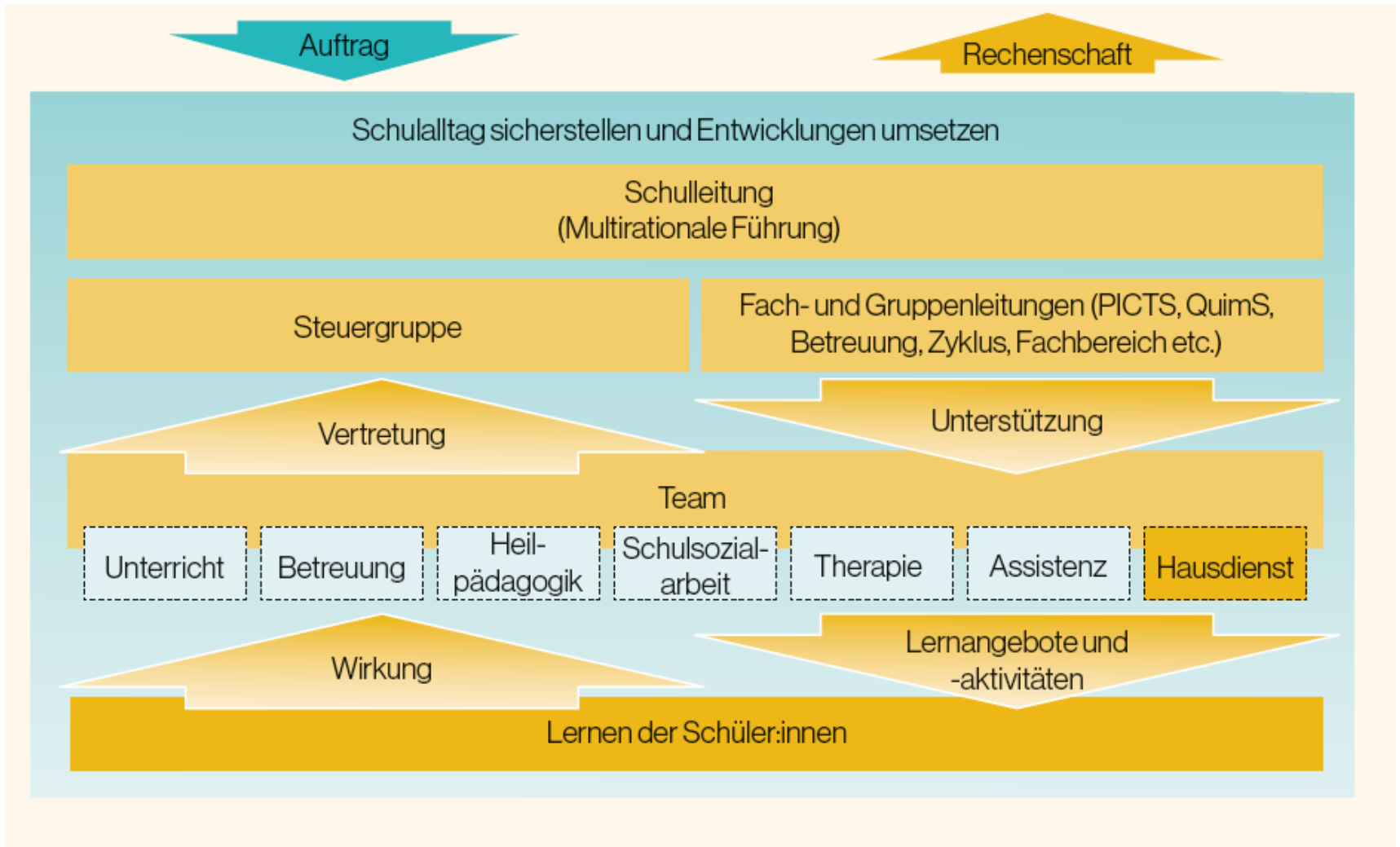
am Beispiel Kanton Zürich



Aufgaben, Kompetenzen & Verantwortungen der Behörde

Aufgaben (was muss ich tun?)	Kompetenzen (was darf ich entscheiden?)	Verantwortung (wofür muss ich Verantwortung übernehmen?)
Lokale gesellschaftliche Wandlungsprozesse und Forderungen erkennen	- Legislaturziele beschliessen - Leitbilder, Schul- oder Entwicklungsprogramme genehmigen	zeitgemässe Lernformen ermöglichen
Schulen und deren Klassen sowie Angebote festlegen	- Organisationsstatut verabschieden - SuS den einzelnen Schulen zuteilen - verstärkte sonderpädagogische Massnahmen beschliessen	Bildungsgerechtigkeit gewährleisten
Finanzen und Schulinfrastruktur bereitstellen	- Investitions- und Finanzierungsstrategien definieren - Finanzrahmen definieren	Finanzrahmen kontrollieren und einhalten
Leitungspersonen (Leitungen Bildung, Schulleitungen, etc.) führen	Leitungspersonen einstellen, beurteilen und entlassen	Qualität gewährleisten
Qualitätssicherung gewährleisten	sich Einblick in die schulische Qualität verschaffen	Qualität sichern
Personalressourcen bereitstellen	- Personal einstellen und entlassen - Personal zuteilen - Kommissionen einsetzen & Fachpersonen beiziehen	entsprechende Arbeitsbedingungen gewährleisten und überprüfen
Öffentlichkeit informieren	Informationen für die Öffentlichkeit auswählen (was, wie, wen, wann)	ausreichende und transparente Informationen bereitstellen

Aufgaben von Schulen



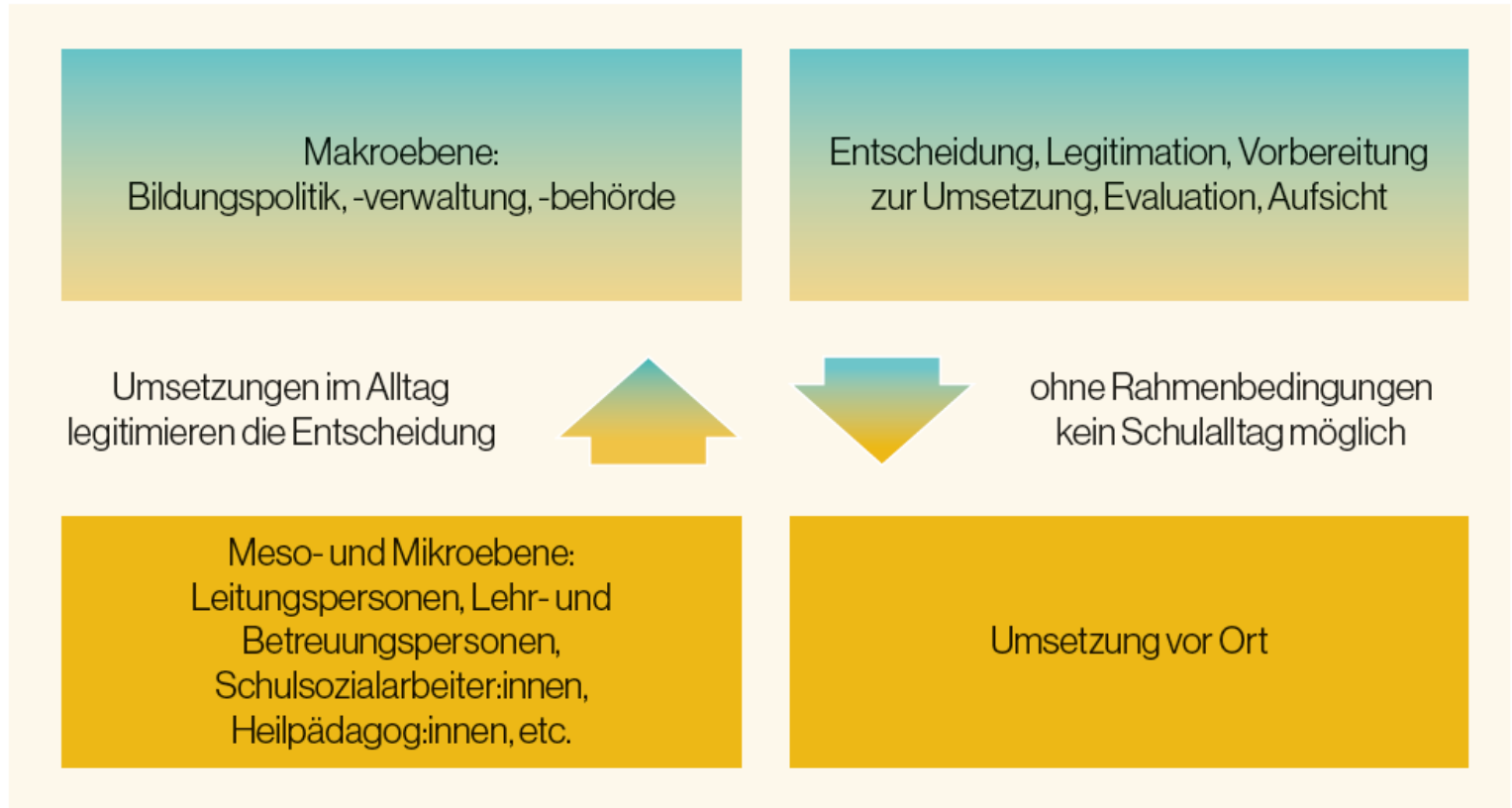
Aufgaben, Kompetenzen & Verantwortungen der Schule

Aufgaben (was muss ich tun?)	Kompetenzen (was darf ich entscheiden?)	Verantwortung (wofür muss ich Verantwortung übernehmen?)
Ziele innerhalb geltender Rahmenbedingungen definieren und umsetzen	- Schwerpunkte/ Leitideen schulischer Entwicklungsprozesse festlegen und gestalten - Ziele in konkrete Programme übersetzen, die den Vorgaben entsprechen	- Qualität sichern - Rechenschaft ablegen
Vorgaben der Makroebene unter Berücksichtigung des lokalen Kontexts umsetzen	- Rahmenbedingungen kennen und Handlungsspielräume erkennen und nutzen - Themen priorisieren - finanzielle Ressourcen verteilen	- Anschluss an Vorgaben sicherstellen - Rechenschaft ablegen
Programme für den Schulalltag erstellen	Unterricht und weitere Angebote bereitstellen	Schulalltag sicherstellen
Personal führen	geeignetes Personal rekrutieren, beurteilen, fördern und entwickeln	Professionalität und Professionalisierung gewährleisten
Innerschulische Prozesse organisieren und administrieren	Schulstrukturen und Abläufe definieren	Funktionierende Prozesse gewährleisten

Aufgaben, Kompetenzen & Verantwortungen im Unterricht und in ausserunterrichtlichen Angeboten

Aufgaben (was muss ich tun?)	Kompetenzen (was darf ich entscheiden?)	Verantwortung (wofür muss ich Verantwortung übernehmen?)
• Bildungsauftrag ganzheitlich umsetzen • wirksame Lern- und • Förderangebote vorbereiten, durchführen, nachbereiten und evaluieren • an der Gestaltung des Lebensraums Schule mitwirken	• Lern-) Angebote auswählen, vorbereiten und methodisch gestalten • Evaluationsinstrumente auswählen und Wirkung der Lernangebote erfassen • Fördermassnahmen auswählen, vorbereiten und methodisch gestalten	• Qualität der (Lern-) Angebote sicherstellen • Chancengerechtigkeit schaffen und umsetzen • Aufsichtspflicht gegenüber Schüler:innen wahrnehmen • Weiterbildungen besuchen
Lern- und Entwicklungsstände der Schüler:innen erfassen, beurteilen und geeignete Massnahmen treffen	• Daten erfassen und beurteilen • weiterführende Massnahmen (u. U. in Zusammenarbeit mit weiteren Akteur:innen) festlegen	vergleichbare Beurteilung sicherstellen
in berufsgleichen und multi-professionellen Teams, mit Erziehungsberechtigten und externen Stellen zusammenarbeiten	Kooperationsziele, -inhalte und –ausgestaltung festlegen, umsetzen und evaluieren	• Qualität der Lernangebote gemeinsam sicherstellen • Chancengerechtigkeit gemeinsam schaffen und umsetzen

Fazit:



«differenziertes Zusammenspiel von
institutionellen Regelungen und Akteuren»
(Fend 2017, 92)

Fallbeispiel

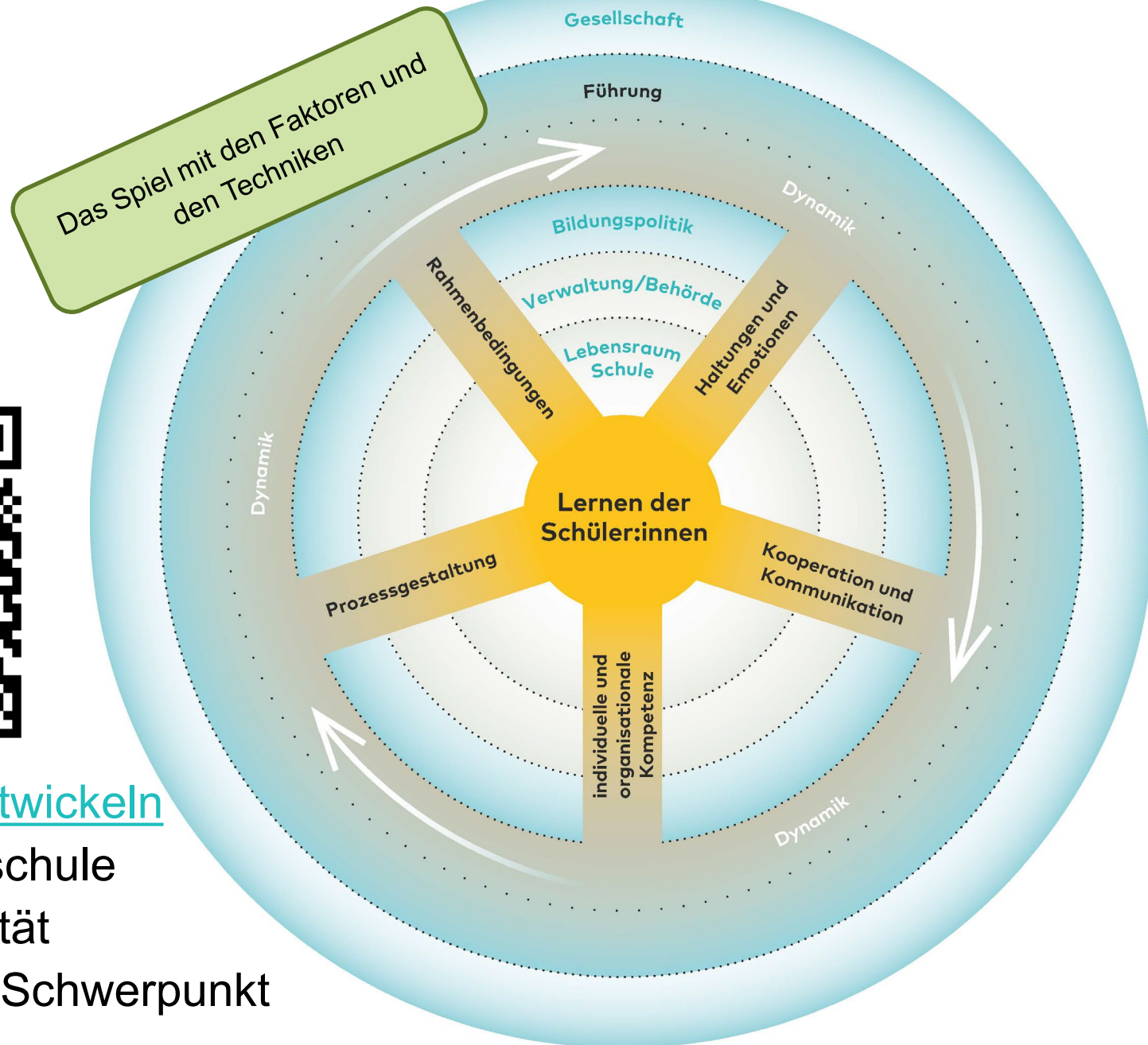
Umgang mit herausfordernden Situationen





CAS Schule entwickeln

- Profil Tagesschule
- Profil Digitalität
- Individueller Schwerpunkt



Der Fall



- Primarschule Kanton Zürich
- 2 Kinder mit Autismusspektrumstörung
- Eltern getrennt (Mutter der Schule gegenüber skeptisch, Vater möchte gerne, dass die Kinder bleiben)
- Herausforderung: Gewalt der Kinder, unflätige Sprache, Kinder halten sich nicht an Regeln, etc.
- Lehrpersonen können nicht mehr

Einordnung des Falls



Schule als Spiegel der Gesellschaft. Viele Wandlungsprozesse, die sich auf die Schule niederschlagen



Das «Kerngeschäft hat sich gewandelt»



Schule in der Schweiz ist ein Mehrebenensystem. Präsident:innen spielen eine wichtige Rolle und haben in dem Zusammenspiel der Ebenen gewisse Aufgaben



UN Konvention 2006 (2014 ratifiziert)
Schwerpunkt des Kantons ZH

Reflexionsauftrag

Der Fall zeigt den Bedarf vieler Schulen auf.

- Wie geht ihr damit um?
- Wie sind bei euch die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen verteilt?

Vielen Dank für die
Aufmerksamkeit!