An overhead photograph of a meeting. Several people are seated around a white table, looking at documents. A woman in a pink shirt is on the left, a woman with brown hair is on the top right, and a man in a blue shirt is on the bottom right. The background is a dark wood floor.

Leistungs- vereinbarung

Verfahren und Instrumente für die strategische Führung
durch Gemeinderat und Schulkommission

Bitte beachten Sie, dass diese Broschüre nicht mehr aktuell ist
und zurzeit nicht überarbeitet wird.
Sie bleibt auf Wunsch des Schulfelds aber verfügbar.

Herausgeber

Direktion für Bildung und Kultur
Amt für gemeindliche Schulen
Baarerstrasse 37, 6300 Zug

Kantonale Projektgruppe**«Gute Schulen – QM an den Schulen des Kantons Zug»**

Amt für gemeindliche Schulen:
Werner Bachmann, Stephan Schär, Evelyne Kaiser

Schulpräsidien:
Regula Hürlimann, Hünenberg; Andreas Meier, Oberägeri

Rektorenkonferenz:
Urban Bossard, Baar; Marco Egli, Unterägeri;
Jürg Kraft, Zug; Walter Leupi, Steinhausen

Vereinigung Schulleiterinnen und Schulleiter (VSL):
Barbara Stäheli

Lehrerinnen- und Lehrerverein (LVZ):
Thomas Pfiffner, Präsident LVZ
René Villommet, Geschäftsleitungsmitglied LCH

PHZ Zug:
André Abächerli

Projektleitung

Gerold Brägger, schulentwicklung.ch, Winterthur

Text

Gerold Brägger, schulentwicklung.ch, Winterthur
René Steiner, HSS Unternehmensberatung, Sursee

Gestaltung

Zeno Cerletti

Die vorliegende Broschüre «Leistungsvereinbarung» wird im Sinne einer Handreichung auf Beginn des Schuljahres 2010/2011 in Kraft gesetzt. (Verfügung der Direktion für Bildung und Kultur vom 28. Mai 2010)

Quellen

Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» (Direktion für Bildung und Kultur, Kanton Zug 2007)

Leistungsauftrag für die Volksschule. Orientierungshilfe Nr. 9. Schulen mit Profil. Hrsg.: Bildungsdepartement des Kantons Luzern. Luzern 2002

Treffen/Überprüfen einer Leistungsvereinbarung (GR mit SL) per 2008. Einwohnergemeinde Baar, Schulen/Bildung, Baar 2008

Inhalt

Vorwort	02
1. Grundlagen	
1.1 Strategische Führung, Controlling und Leistungsvereinbarung – Elemente 9 und 10 des Rahmenkonzepts «Gute Schulen»	03
1.2 Gesetzliche und rechtliche Grundlagen	04
1.3 Strategische und operative Führung in der Gemeinde	05
1.4 Gemeindlicher Controlling-Zyklus Leistungsvereinbarung als Führungsinstrument	06
2. Das Instrument Leistungsvereinbarung	
2.1 Hinweise zum Instrument	09
2.2 Die Leistungsvereinbarung in der Übersicht	10
3. Inhalte der Leistungsvereinbarung	
3.1 Strategische Führung	11
- Strategische Ziele	
- Leistungs- und Wirkungsziele	
- Schulangebot	
- Kennzahlen	
- Finanzen	
3.2 Operative Führung	13
- Mehrjahresplanung, Projektmonitor	
- Ziele der Schulleitung	
- Interne Evaluationen	
3.3 Mindeststandards	14
3.4 Glossar	14
4. Einsatz der Leistungsvereinbarung	
4.1 Vorgehen bei der Erarbeitung einer Leistungsvereinbarung	15
4.2 Controlling und Reporting: Anwendung der Leistungsvereinbarung im Führungsalltag	18
Anhang	
I Vorlage Leistungsvereinbarung	20
II Kriterien für gute Ziele	21
III Beispiel: Strategische Ziele, Leistungs- und Wirkungsziele	23
IV Vorgehensbeispiel: Treffen und Überprüfen einer Leistungsvereinbarung	24

Vorwort

Das Schulgesetz bestimmt, dass der Gemeinderat als oberste gemeindliche Schulbehörde die strategische Steuerung und Aufsicht der Schule wahrnimmt (Schulgesetz § 60 Abs. 1).

Die Leistungsvereinbarung ist das zentrale Instrument der strategischen Führung der gemeindlichen Schule. Der Gemeinderat trifft mit der Schulleitung eine längerfristig ausgerichtete Leistungsvereinbarung und überprüft deren Erfüllung.

Mit dem Verfahren der Leistungsvereinbarung können die Schulkommission und der Gemeinderat die strategische und politische Verantwortung für die gemeindliche Qualitätssicherung der Schule wahrnehmen. Gleichzeitig wird die operative Verantwortung der Schulleitung für eine professionelle innerschulische Qualitätsentwicklung gestärkt.

Damit das Zusammenspiel zwischen strategischer und operativer Führung gelingt, muss die Erarbeitung der Leistungsvereinbarung dialogisch angelegt sein: Die Behörden haben von Gesetzes wegen zwar die Entscheidungskompetenz für strategische Ziele im Rahmen der gesetzten kantonalen Vorgaben (Demokratie-Prinzip). Sie sollten aber nicht ausser Acht lassen, dass die Berücksichtigung der Fachkompetenz der Schulleitungen und Lehrpersonen (Professionalitäts-Prinzip) unumgänglich ist, wenn Ziele gefunden werden sollen, die von den Beteiligten vor Ort engagiert und wirkungsvoll umgesetzt werden sollen.

Leistungsvereinbarungen sind mit anderen Worten ein Instrument des Dialogs, um in den Gemeinden des Kantons Zug gute Schulen zu sichern und um diese weiterzuentwickeln.

Amt für gemeindliche Schulen

[Werner Bachmann](#)

Amtsleiter

1. Grundlagen

1.1 Strategische Führung, Controlling und Leistungsvereinbarung – Elemente 9 und 10 des Rahmenkonzepts «Gute Schulen»

Das Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» hält fest:

Der Rahmen für die strategische Führung der Schule wird durch kantonale Vorgaben (den Bildungsauftrag¹, das Rahmenkonzept «Gute Schulen» und kantonale Qualitätsschwerpunkte) gesetzt (obere Stufe).

Auf der mittleren Stufe der Gemeinde bildet die Leistungsvereinbarung die Grundlage für die strategische Führung. Gemeinderat und Schulleitung vereinbaren regelmässig (d.h. alle 2 bis 4 Jahre) die Ziele. Mit diesem Instrument bringen Gemeinderat und Schulkommission zum Ausdruck, welches besondere gemeindliche Profil die Schule entwickeln soll. Damit übernehmen Gemeinderat und Schulkommission die politische Willensbildung, ohne jedoch der Schule operative Einzelheiten vorzuschreiben.

Bei der Erarbeitung der Leistungsvereinbarung ist Folgendes zu beachten:

- Im Fokus der Leistungsvereinbarung steht die Umsetzung des kantonalen Rahmenkonzepts «Gute Schulen» sowie der strategischen (inter-)kantonalen Schwerpunkte. Die Leistungsvereinbarung bezieht die besonderen Bedürfnisse des gemeindlichen Umfelds mit ein und setzt Prioritäten bezüglich des Mitteleinsatzes im Rahmen der Qualitätsentwicklung.²
- Integraler Bestandteil der Leistungsvereinbarung bilden Angaben zu den Indikatoren und Kennzahlen, über die in der Jahresberichterstattung durch die Schulleitung Auskunft gegeben werden soll (Reporting).³

Die Leistungsvereinbarung ist somit ein dynamisches Führungsinstrument, das neben der Planung auch das Controlling und Reporting beinhaltet. In diesem Sinne sind Angaben zu den Indikatoren und Kennzahlen im pädagogischen, personellen, organisatorischen und finanziellen Bereich enthalten.

Bis Ende Schuljahr 2013/14 müssen die gemeindlichen Schulen das Rahmenkonzept «Gute Schulen» umgesetzt haben. Die Leistungsvereinbarung unterstützt die vorausschauende Planung und Umsetzung der Schulentwicklung. Somit wird das Element 10 des Rahmenkonzepts zu einem zentralen Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Elemente 1 bis 9.

Da es sich um eine Leistungsvereinbarung zwischen gemeindlichen Instanzen (gestützt auf § 60 Abs.1 Bst. b des Schulgesetzes vom 27. September 1990) handelt und nicht um eine Vereinbarung zwischen unterschiedlichen Rechtspersönlichkeiten, wird auf formaljuristische Formulierungen im Sinne von allgemeinen Vertragsbestimmungen verzichtet.

1.2 Gesetzliche und rechtliche Grundlagen

Schulgesetz

vom 27. September 1990 (BGS 412.11)

§ 60 (Auszug)

Gemeinderat

¹ Der Gemeinderat nimmt als oberste Schulbehörde der Gemeinde die Steuerung und Aufsicht der Schule wahr (strategische Führung). In diesem Sinn hat er insbesondere folgende Aufgaben:

- a) er genehmigt die Schul- und Leitungsstruktur;
- b) er trifft eine Leistungsvereinbarung mit der Schulleitung und überprüft deren Erfüllung;

² Er erstattet dem Bildungsrat jährlich Bericht über die Zielerreichung und Qualitätsentwicklung der Schule.

§ 61 (Auszug)

Schulkommission

¹ Die Schulkommission erlässt ein Qualitätsentwicklungskonzept gemäss den Rahmenbedingungen des Bildungsrates, legt Schwerpunkte fest und überprüft deren Umsetzung.

² Sie informiert sich über den Schulbetrieb, die Schulkultur und den Entwicklungsstand der Schule.

³ Sie

- a) erfüllt die ihr vom Gemeinderat übertragenen Aufgaben;

§ 63 (Auszug)

Schulleitung

⁴ Der Rektor steht der Schulleitung vor. Er ist für die operative Führung verantwortlich und hat insbesondere folgende Aufgaben: Er

- a) ist für die Erfüllung der vom Gemeinderat übertragenen Aufgaben, die Umsetzung des Qualitätsentwicklungskonzeptes, die Durchführung der internen Evaluation der Schule und die Festlegung von Qualitätsmassnahmen verantwortlich;

Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen»

vom 19. Juni 2008

Ausgehend von den im Schulgesetz definierten Kompetenzen und Aufgaben hält das vom Bildungsrat beschlossene Rahmenkonzept «Gute Schulen» folgende – im Zusammenhang mit der Leistungsvereinbarung und dem Controlling relevante – Mindeststandards fest:⁴

- 8.1 Jahresauswertungen (mit Zielüberprüfung): Jede Schule evaluiert jährlich, inwieweit sie ihre Jahresziele erreicht hat und was förderlich und hinderlich dabei war.
- 8.3 Bei der Bestimmung der Themen der internen Evaluation orientieren sich die Schulen an den eigenen Schulzielen, den Zielen aus der Leistungsvereinbarung mit der Gemeinde und den kantonalen Qualitätsschwerpunkten.
- 8.4 Die Schule erhebt periodisch die Rückmeldung der Eltern mit anonymisierten Befragungen.
- 8.5 Nach der Evaluation definiert die Schule Folgemaassnahmen und setzt sie um.
- 8.6 Berichterstattung: Die Schule informiert im Rahmen ihrer Jahresberichterstattung über die wichtigsten Ergebnisse und Folgemaassnahmen aus der Evaluation.
- 9.3 Die Schulkommission prüft die Güte des Qualitätsmanagements der Schule anhand des kantonalen Rahmenkonzepts.
- 10.1 Der Gemeinderat und die Schulleitung trifft regelmässig (mindestens alle 2 bis 4 Jahre) eine Leistungsvereinbarung.
- 10.2 Die Schulkommission überprüft die Zielerreichung aus der Leistungsvereinbarung auf der Grundlage der jährlichen Berichterstattung der Schulleitung.

1.3 Strategische und operative Führung in der Gemeinde

Die Behörden⁵ (Gemeinderat, Schulpräsidium und Schulkommission) bilden die strategische Führungsebene. Sie setzen den Rahmen für die langfristige Ausrichtung der Schule. Es geht hier primär um das WOZU und WOHIN.

Strategische Aufgaben geben der Organisation Profil und Orientierung. Die strategische Führung schafft – unter Berücksichtigung der kantonalen Vorgaben – Rahmenbedingungen für die Qualitätsentwicklung innerhalb der gemeindlichen Schulen.

Folgende zentrale Aufgaben der strategischen Führungsgremien begünstigen eine der heutigen Zeit angepasste Führungsstruktur:

Gemeinderat

Der Gemeinderat als oberste gemeindliche Schulbehörde nimmt die Steuerung und Aufsicht der Schule wahr. Er genehmigt die Schul- und Leitungsstruktur und sorgt dafür, dass die Qualitätsentwicklung seiner Schule laufend sichergestellt wird. Ferner trifft er eine Leistungsvereinbarung mit der Schulleitung und überprüft deren Zielerreichung im Sinne eines Controlling. Der Gemeinderat wählt den Rektor bzw. die Rektorin und regelt die Anstellung von Prorektorinnen bzw. Prorektoren, Schulhausleiterinnen bzw. Schulhausleitern und Lehrpersonen. Die Gemeinden können diese Wahlkompetenzen an die Schulkommission, an das Schulpräsidium oder an das Rektorat delegieren.

Schulkommission

Die Schulkommission ist Teil der strategischen Führung der gemeindlichen Schule. Damit sie in ihrer Arbeit die Optik der Eltern und Schulkinder berücksichtigen kann, sind die Eltern schulpflichtiger Kinder angemessen vertreten. Sie ist eine beratende Kommission des Gemeinderates im Sinne von § 97 des Gemeindegesetzes (BGS 171.1).

Die Mitglieder der Schulkommission informieren sich über den Schulbetrieb, die Schulkultur und den Entwicklungsstand ihrer Schule. Wie sie dies tun, ist gesetzlich nicht vorgeschrieben. Sie richten ihr Augenmerk aber nicht pri-

mär auf die Lehrpersonen und deren Unterricht, sondern vielmehr auf die Führung und Entwicklung der Schule als Ganzes.

Schulpräsidium

Die Schulpräsidentin, der Schulpräsident als Vertretung des Gemeinderates ist Verbindungsorgan zwischen kantonalen und gemeindlichen Schulbehörden und überwacht die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und Beschlüsse der kantonalen Schulbehörden sowie des Gemeinderates. Sie bzw. er vertritt die Schulgeschäfte im Gemeinderat und nach aussen, leitet die Sitzungen der Schulkommission und ist Vorgesetzte, Vorgesetzter der Rektorin, des Rektors.

Schulleitung

Die operative Führung befasst sich mit dem Tagesgeschäft, mit dem WAS und WIE. In der operativen Führung werden die strategischen Ziele umgesetzt und in den Schulalltag integriert.

Die Rektorin, der Rektor trägt die Gesamtverantwortung für die operative Führung der Schule. Sie, er führt die Schulleitung. Der Schulleitung gehören – je nach Grösse der Gemeinde – neben der Rektorin, dem Rektor auch Prorektorinnen, Prorektoren sowie Schulhausleiterinnen, Schulhausleiter an.

Die Schulleitung ist für die personelle, pädagogische, organisatorische und administrative Führung und Entwicklung der Schulen zuständig, fördert die gute Zusammenarbeit aller Schulpartner und damit ein Klima der Effektivität, der Verlässlichkeit und des Wohlbefindens.

Im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement sorgt die Schulleitung dafür, dass vereinbarte und definierte Qualitätsanforderungen (z.B. Leistungsvereinbarung mit dem Gemeinderat, das durch die Schulleitung erarbeitete und von der Schulkommission genehmigte QM-Konzept, interne Evaluation der Schule) erfüllt, dass Stärken, Schwächen und Potenziale innerhalb des Schulbetriebes festgestellt und Massnahmen zur Qualitätsentwicklung getroffen werden.

Zu den zentralen Aufgaben einer operativen Führung gehören zudem

- regelmässige Unterrichtsbesuche als Grundlage für die Beurteilung der Unterrichtsqualität sowie der Arbeit der Lehrpersonen,
- Personalführung inkl. Mitarbeitergespräche,
- die Sicherstellung des Informationsflusses,
- die Zusammenarbeit mit Elternorganisationen im Rahmen der gemeindlichen Schulordnung.

Die Leistungsvereinbarung – ein Instrument als Scharnierstelle zwischen strategischer und operativer Führung

Durch die Vereinbarung der strategischen Ziele (WOHIN) wird die operative Führung der Schulleitung gestärkt. Dank dieser Verbindlichkeit können die Umsetzungskompetenzen (WIE) weitestgehend an die Schulleitung delegiert werden. Mit der Umsetzung der Leistungsvereinbarung wird die Führung der Schule für den Gemeinderat, die Schulkommission und die Schulleitung u.a. an gegenseitiger Verlässlichkeit gewinnen.

1.4 Gemeindlicher Controlling-Zyklus

Unter Controlling wird allgemein die Lenkung und Steuerung eines Vorgangs verstanden. Controlling ist ein Prozess und umfasst: Planen, Ziele setzen, Informieren, Steuern, Lenken und Kontrollieren.

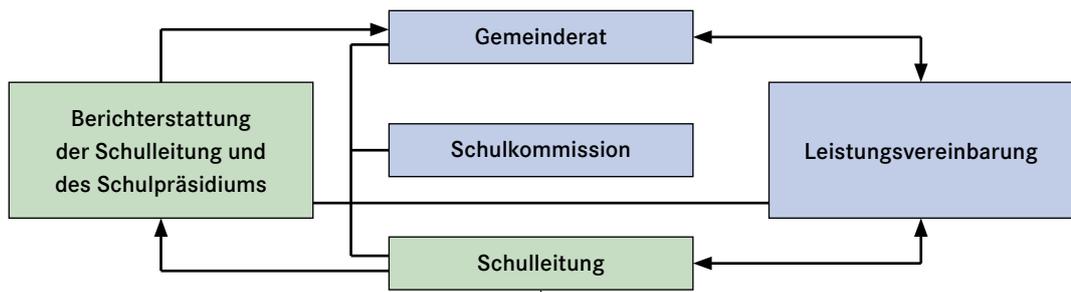
Controlling ist eine Führungsaufgabe. Das Controlling besteht aus den zukunftsbezogenen Bereichen Steuern und Lenken sowie aus dem vergangenheitsbezogenen Bereich des Kontrollierens (vgl. Kapitel 4.2).

Wichtige Fragestellungen des Controlling sind:

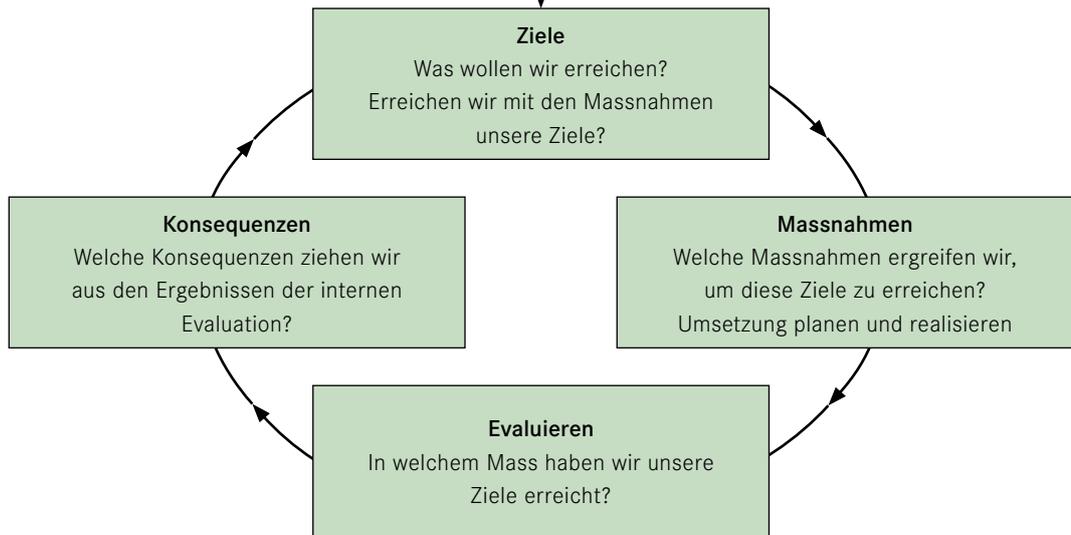
- Summative Kontrolle der Ergebnisse: Wurden die gesetzten Ziele erreicht? In welchem Mass? Wie wirksam sind die Massnahmen?
- Formative Prozessauswertung: Sind die Schulen auf dem richtigen Weg (Prozess)? Was kann für die künftige Arbeit gelernt werden?

Der gemeindliche Controlling-Zyklus ist ein bewährtes Verfahren, wie die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung auf lokaler Ebene gewährleistet werden können. Dieses Verfahren sichert die Umsetzung der im Schulgesetz definierten Aufgaben des Gemeinderats, der Schulkommission und der Schulleitung).

Gemeindlicher Controlling-Zyklus



Schulinterner Qualitätszyklus



Das gemeindliche Controlling geht vom Grundsatz einer modernen ziel- und wirkungsorientierten Führung aus. Darin werden der gemeindliche Controlling-Zyklus und der schulinterne Qualitätszyklus miteinander verknüpft:

Gemeindlicher Controlling-Zyklus		Schulinterner Qualitätszyklus	
1	Ausgangspunkt für das gemeindliche Controlling bildet die Leistungsvereinbarung und die darin formulierten strategischen Ziele.		
		2	Die Schulleitung setzt die gemeindlichen strategischen Ziele sowie die kantonalen Rahmenvorgaben in operative Ziele um.
		3	Im Rahmen des schulinternen Qualitätszyklus werden unter Mitwirkung der Lehrerschaft Massnahmen geplant und umgesetzt.
		4	Schulinterne Evaluationen werden dazu eingesetzt, um das Erreichen der Ziele zu überprüfen bzw. um Standortbestimmungen vorzunehmen.
		5	Aus den Ergebnissen von internen Evaluationen und Standortbestimmungen zieht die Schulleitung unter Mitwirkung der Lehrerschaft Konsequenzen für die Weiterarbeit.
6	Die Schulleitung legt gegenüber der Schulkommission Rechenschaft über das Erreichen der Ziele ab und berichtet periodisch über den Stand der Umsetzung, über wichtige Ergebnisse von internen und externen Evaluationen und über entsprechende Konsequenzen daraus.		
7	Die Schulkommission nimmt die Berichterstattung der Schulleitung zur Kenntnis und genehmigt allfällige Anpassungen der Projekt- und Umsetzungsplanungen.		
8	Das Schulpräsidium informiert zusammen mit der Schulleitung periodisch den Gemeinderat über die wichtigsten Ergebnisse des Reporting und Controlling.		

Das skizzierte Vorgehen ermöglicht, dass die Qualitätsverantwortung der Schulleitung und Lehrerschaft (operativ umgesetzt in einem schulinternen Qualitätszyklus) zur Grundlage für den gemeindlichen Controlling-Zyklus (vgl. Kapitel 4.2) wird. Durch dieses Verfahren können die Schulkommission und der Gemeinderat gemeinsam die strategische und politische Verantwortung für die gemeindliche Qualitätssicherung der Schule wahrnehmen. Gleichzeitig werden die Professionalität und die operative Verantwortung der Schulleitung und der Lehrerschaft für die innerschulische Qualitätsentwicklung und -evaluation gestärkt und respektiert.

2. Das Instrument Leistungsvereinbarung

2.1 Hinweise zum Instrument

Die Leistungsvereinbarung ist so aufgebaut, dass sie im Führungsalltag einfach eingesetzt werden kann. Alle relevanten Informationen für die strategische Führung und die anschließende operative Umsetzung sind enthalten. Es wird bewusst auf Prosabeschreibungen oder Wiederholungen anderer Vorgabedokumente verzichtet, damit trotz Informationsfülle der Überblick gewahrt werden kann. Obwohl die Leistungsvereinbarung auf einen Zeithorizont von zwei bis vier Jahren angelegt ist, wird ein dynamischer Ansatz gewählt. Nach Abschluss der Leistungsvereinbarung zwischen Gemeinderat und Schulleitung wird diese im Sinne des Controlling und Reporting sowie der Projektsteuerung und der internen Evaluation nachgepflegt. Insbesondere der Projektmonitor (vgl. Kapitel 3.2), verknüpft mit den Projektaufträgen, ist als einfaches Projektmanagementinstrument ausgestaltet. Der dynamische Ansatz vereinfacht die Führungsarbeit und reduziert vor allem beim Controlling und Reporting den damit verbundenen Aufwand für alle Beteiligten.

Durch den hohen Konkretisierungsgrad der Leistungsvereinbarung wird die Transparenz in der Schulführung und somit das Vertrauen zwischen den Führungsebenen gefördert. Die nachgeführte Leistungsvereinbarung unterstützt die gezielte Kommunikation zwischen Gemeinderat, Schulkommission und Schulleitung und vereinfacht den Informationsfluss. Andererseits besteht durch diesen hohen Konkretisierungsgrad die Gefahr, dass es zu einer Vermischung zwischen der strategischen und der operativen Führung kommen kann. Wenn aus Gründen der Transparenz operative Ziele aufgenommen werden, sind diese auch so zu kennzeichnen. In der Leistungsvereinbarung kann beispielsweise ein eigener Bereich für wesentliche Ziele der Schulleitung geführt werden. Dadurch wird die Leistungsvereinbarung zu einem durchgängigen, die Führungsebenen übergreifenden Instrument.

Für die Erarbeitung der Leistungsvereinbarung besteht eine Excel-Vorlage mit verschiedenen Tabellenblättern, die der Struktur der Leistungsvereinbarung entsprechen (vgl. Kapitel 2.2 und Anhang I). Die Vorlage kann gemeinde- bzw. schulspezifisch angepasst und ergänzt werden. Ebenso besteht eine Vorlage für Projektaufträge inkl. Projektcontrolling.

2.2 Die Leistungsvereinbarung in der Übersicht

Die Leistungsvereinbarung beinhaltet folgende Kapitel, die im Instrument (Excel) als Tabellenblätter auf- und zugeklappt und miteinander verknüpft werden können:

	Kapitel	Kurzbeschreibung
Strategische Führung (Leistungsvereinbarung)	Strategische Ziele Element 9 des Rahmenkonzepts «Gute Schulen»	<ul style="list-style-type: none"> - Auflistung der strategischen Ziele und Massnahmen des Gemeinderates und der Schulkommission - Nach Möglichkeit Referenzierung mit den kantonalen Vorgaben - Nennung der Projektaufträge, mit denen die strategischen Ziele und Massnahmen erreicht werden sollen - Aufzeigen der finanziellen Konsequenzen
	Leistungs- und Wirkungsziele Element 10	<ul style="list-style-type: none"> - Auflistung der während der Dauer der Leistungsvereinbarung angestrebten und bewirtschafteten Ziele und Indikatoren - Datengestützte Wertung: Nennung der Quellen und Instrumente, mit denen die Ziele überprüft werden - Definition der Soll-Werte, Erfassung der Ist-Werte - Mindestens jährliche Nachführung der Ist-Werte
	Schulangebot Element 10	<ul style="list-style-type: none"> - Auflistung und Kurzbeschreibung der schulischen Angebote - Minimale Strukturierung nach <ul style="list-style-type: none"> • Pflichtangebot, freiwilligem Angebot mit und ohne Kostenfolge für die Erziehungsberechtigten • nach Stufen bzw. Schulbereichen
	Kennzahlen Element 10	<ul style="list-style-type: none"> - Kennzahlen mit pädagogischer, organisatorischer und finanzieller Relevanz zum Stand und zur Entwicklung der Schule - Kennzahlen, welche die finanzielle Entwicklung der Schule aufzeigen - Jährliche Nachführung der Kennzahlen
	Finanzen Element 10	<ul style="list-style-type: none"> - Aufzeigen der Rahmenkredite, die zur Erfüllung der strategischen Ziele erforderlich sind - Evtl. jährliche Ergänzung mit dem Voranschlag
Operative Führung	Mehrjahresplanung, Projektmonitor Element 7	<ul style="list-style-type: none"> - Auflistung derjenigen Projekte, die bezüglich Umsetzung der Strategie sowie des Rahmenkonzepts «Gute Schulen» relevant sind - Referenzierung der Projekte mit den Elementen des Rahmenkonzepts «Gute Schulen» - Darstellung der Projekte auf der Zeitachse - Verknüpfung der Projekte mit den entsprechenden Projektaufträgen - Laufendes Controlling mittels Ampelsteuerung⁶ bezüglich Inhalt, Termineinhaltung und Kosteneinhaltung
	Ziele der Schulleitung Element 7	<ul style="list-style-type: none"> - Operative Ziele der Schulleitung⁷
	Schulinterne Evaluationen Element 8	<ul style="list-style-type: none"> - Geplante und durchgeführte schulinterne Evaluationen - Thema, Befragte, Instrumente, Methoden, Ergebnisse, Wertung, Massnahmen. - Bei Ergebnissen oder bei Wertungen kann auch eine Ampelwertung eingebaut werden.
DBK	Mindeststandards Grundlage für Leistungsvereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> - Auflistung der Mindeststandards des Rahmenkonzepts «Gute Schulen» - Datengestützte Wertung bezüglich Erfüllungsgrad der Mindeststandards - Massnahmenplanung zur Erreichung der Mindeststandards
	Glossar	<ul style="list-style-type: none"> - Sicherstellung der Verständlichkeit der Leistungsvereinbarung - Begriffserklärungen, Abkürzungsverzeichnis

3. Inhalte der Leistungsvereinbarung

3.1 Strategische Führung

Strategische Ziele

Mit den strategischen Zielen gibt der Gemeinderat der Schulleitung, vertreten durch die Rektorin, den Rektor, vor, wohin sich die Schule mittel- und langfristig entwickeln soll. Bei der Festlegung der strategischen Ziele müssen die kantonalen Vorgaben eingehalten bzw. verfolgt werden. Um vom Ist-Zustand zum definierten Soll-Zustand zu gelangen, sind von der Schulleitung entsprechende Massnahmen zu ergreifen.

In der Praxis zeigt es sich oft, dass die Unterscheidung von strategischen Zielen und strategischen Massnahmen nicht leicht ist. Es ist jedoch wenig zielführend, diesbezüglich eine wissenschaftliche Diskussion zu führen. Wichtig ist, dass für die Schulentwicklung festgelegt wird, was aus pädagogischer, personeller, organisatorischer und finanzieller Sicht zu erreichen ist. In dem Sinne können auch strategische Massnahmen festgelegt werden.

Im Rahmen des ersten Bereiches der Leistungsvereinbarung sind folgende Inhalte zu klären:

- Welche strategischen Ziele sind zu erreichen bzw. welche strategischen Massnahmen müssen umgesetzt werden?
- Auf welchen kantonalen Vorgaben basieren die strategischen Ziele bzw. strategischen Massnahmen?
- Erfolgen die Umsetzungen im Rahmen verbindlicher Projektaufträge?
- Welche finanziellen Mittel stehen für die Zielerreichung zur Verfügung?

Nr.	Strategisches Ziel Massnahme	Kantonale Vorgabe	Projekt	Finanzen
1				
2				
3				

Leistungs- und Wirkungsziele

Die Qualität einer guten Schule (hohe Bildungsqualität, Lern- und Laufbahnerfolg der Schülerinnen, Schüler) spiegelt sich in der Erfüllung der bewusst gesetzten Leistungs- und Wirkungsziele wider. Diese werden auf der Basis des Rahmenkonzepts «Gute Schulen», der Strategie, des Qualitätsmanagements sowie weiterer wichtiger kantonalen und gemeindlicher Vorgaben definiert. Ziele machen Sinn, wenn sie für die strategische und operative Führung von Bedeutung sind und deren Erreichung aktiv beeinflusst werden kann.⁸

Leistungs- und Wirkungsziele beschreiben konkrete Ergebnisse, die bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden sollen. Mit Indikatoren wird fassbar gemacht, welche Wirkungen konkret erreicht werden sollen.

Beispiel für die Umsetzung strategischer Ziele in Leistungs- und Wirkungsziele⁹:

Strategische Ziele

- Die gemeindliche Schule XY fördert bei allen Schülerinnen, Schülern systematisch Lern- und Methodenkompetenzen.
- Die Schülerinnen und Schüler sollen ihre Fähigkeiten verbessern, selbstständig und eigenverantwortlich zu lernen und zu arbeiten.

Leistungs- und Wirkungsziele

- Die Schuleinheiten entwickeln bis Ende Schuljahr 2014/15 ein klassen- und schulübergreifendes Lernkompetenzen-Curriculum. Sie vereinbaren darin überfachliche Kompetenzen als gemeinsame Bildungsziele und legen fest, auf welcher Stufe und in welchem Fach welche Methoden- und Lernkompetenzen gefördert werden.
 - Indikator 1
jährlich liegt 1 Baustein des Lernkompetenzen-Curriculums schriftlich vor und wird verbindlich von den beteiligten Lehrpersonen umgesetzt
 - Indikator 2
80% der befragten Lehrpersonen sind mit der Umsetzung der Bausteine des Lernkompetenzen-Curriculums im eigenen Unterricht zufrieden.

Schulangebot

Beim Schulangebot werden die Leistungen der gemeindlichen Schule strukturiert aufgezeigt und kurz beschrieben. Mit der Darstellung des Schulangebots wird u.a. das von der Strategie geprägte Schulprofil, das sich insbesondere im Leistungsangebot widerspiegelt, zum Ausdruck gebracht.

Das Schulangebot wird nach Pflichtangebot und freiwilligem Angebot gegliedert. Bei den freiwilligen Angeboten wird zwischen Angeboten mit und ohne Kostenfolge für die Erziehungsberechtigten unterschieden.

Pflichtangebot		
Leistungsbereich	Leistung, Angebot	Beschreibung
Kindergartenstufe		
Primarstufe		
Sekundarstufe I		
Schulische Dienste		

Freiwilliges Angebot ohne Kostenfolge für die Erziehungsberechtigten		
Leistungsbereich	Leistung, Angebot	Beschreibung

Freiwilliges Angebot mit Kostenfolge für die Erziehungsberechtigten		
Leistungsbereich	Leistung, Angebot	Beschreibung

Kennzahlen

Kennzahlen unterstützen die strategische und die operative Führung in der Beurteilung der pädagogischen, personellen, organisatorischen und finanziellen Entwicklung der Schule. Entscheide können faktenbasiert getroffen werden. Ebenso können Kennzahlen gut als Argumente in der Kommunikation verwendet werden. Zusätzliche Aussagekraft erhalten Kennzahlen, wenn sie als Zeitreihen aufgearbeitet und in Relation zu anderen Kennzahlen gebracht werden, z.B.

- Schülerinnen, Schüler pro Abteilung
- Anteil Fremdsprachige
- Anteil Lehrpersonen mit einem Pensum kleiner als ...
- Pensum Schulische Heilpädagogik
- Pensum Schulsozialarbeit

Finanzen

Der Schulbereich macht einen wesentlichen Teil des Gemeindebudgets aus. Zu einer ganzheitlichen Beurteilung der Schulentwicklung gehört auch die finanzielle Entwicklung. Damit die Ziele der Leistungsvereinbarung erreicht werden können, müssen auch die dafür benötigten finanziellen Mittel vereinbart werden. Dabei darf nicht nur eine Gesamtsumme vorgegeben werden. Die finanziellen Mittel für die Kernaufgaben sowie für die Entwicklungsaufgaben (Schulentwicklungsprojekte, besondere Personal-Qualifizierungsmassnahmen etc.) sind gesondert auszuweisen. Somit werden die finanziellen Vorgaben auf die Ziele ausgerichtet.

Empfehlenswert sind mehrjährig angelegte Projektbeschlüsse, die für die Umsetzung der Mehrjahresziele ein definiertes Kostendach festlegen (unter Vorbehalt der jährlichen Budgetbewilligung). Eine so angelegte mehrjährige Finanzplanung führt zu Berechenbarkeit und sichert die Verlässlichkeit der Qualitätsentwicklung.¹⁰

Die Regelung der Finanz- und Ausgabenkompetenzen sowie der formalen Darstellung von Voranschlag, Finanzplan und Rechnung richten sich nach den Vorgaben der jeweiligen Gemeinde.

3.2 Operative Führung

Mehrjahresplanung, Projektmonitor

Die gemeindlichen Schulen befinden sich in einem stetigen Entwicklungsprozess. Insbesondere die Umsetzung des Rahmenkonzepts «Gute Schulen» löst zahlreiche Entwicklungsprojekte aus. Viele Projektprozesse laufen parallel und sind untereinander vernetzt. Mit einer Aneinanderreihung einzelner Projekte wird den Wechselwirkungen zwischen den zwölf Elementen des Rahmenkonzepts «Gute Schulen» zu wenig Rechnung getragen. Die Fülle an parallel laufenden Projektprozessen verlangt, dass die Verantwortlichkeiten auf mehrere Schultern verteilt werden müssen.

Zudem sind in den verschiedenen Entwicklungsprozessen zahlreiche Mitarbeitende involviert. Hinzu kommt, dass für das Gelingen dieser Entwicklungsprozesse die interne und externe Kommunikation aktiv gepflegt werden muss. Die strategische sowie operative Führung der Schulentwicklung wird zunehmend anspruchsvoller. Ein konsequentes Projektmanagement gewinnt vermehrt an Bedeutung:

- Alle Projektprozesse werden in einer gemeinsamen Übersicht (Projektmonitor), welche die wichtigsten Angaben zum Projekt und die Zusammenhänge mit dem Rahmenkonzept «Gute Schulen» aufzeigt, aufgeführt.
- Für jedes Projekt besteht ein verbindlicher Auftrag. Darin werden mindestens die zu erreichenden Ziele, die Meilensteine (inkl. terminliche Vorgaben), die Verantwortlichkeiten, die Rahmenbedingungen, die Vernetzung zu anderen Projektprozessen sowie das Projektcontrolling geregelt.
- Im Projektmonitor sowie in den Projektaufträgen ist das Controlling integriert. Damit wird die Nachführung des Projektmanagements sowie dessen Kommunikation vereinfacht.

Ziele der Schulleitung

Bei den Zielen der Schulleitung handelt es sich um die operative und nicht um die strategische Führungsebene. In dem Sinne ist dieser Teil der Leistungsvereinbarung freiwillig. Zahlreiche Ziele der Schulleitung werden in den strategischen Vorgaben begründet und haben für die strategische Führung einen hohen informativen Charakter. Zudem wird die strategisch-operative Zusammenarbeit transparenter. Durch Transparenz wird Vertrauen geschaffen. Vertrauen erleichtert die Führungsarbeit auf beiden Ebenen.

Durch diese Ergänzung erhält die Schulleitung ein durchgehendes Führungsinstrument, was wiederum die Übersicht erleichtert.

Interne Evaluationen

Die schulinternen Evaluationen geben bedeutsame Hinweise zum Stand der Umsetzung der strategischen Ziele sowie der Leistungs- und Wirkungsziele. Die Rektorin, der Rektor berichtet im Reporting an die Schulkommission über wichtige Evaluationsergebnisse und daraus abgeleitete Massnahmen. Die evaluationsbasierte Berichterstattung erlaubt der Schulleitung, mit Daten zu belegen, inwieweit die Schule die Ziele erreicht hat. Die Schulkommission erhält Einsicht in das Qualitätsmanagement der Schule, insbesondere zu folgenden Punkten:

- Geplante und durchgeführte schulinterne Evaluationen¹¹
- Ergebnisse, Wertung → Massnahmen
- Wie wird die Qualität der Schule von den anspruchsberechtigten Gruppen (Schülerinnen, Schüler, Lehrpersonen, Eltern, aufnehmende Schulen, Schulbehörde u. a.) beurteilt?

3.3 Mindeststandards

Das Rahmenkonzept «Gute Schulen» gibt den gemeindlichen Schulen Mindeststandards vor, die sie ab Schuljahr 2014/15 erfüllen müssen. In diesem Teil der Leistungsvereinbarung wird der Erfüllungsgrad dieser Mindeststandards dargelegt und aufgezeigt, worauf diese Beurteilung gründet. Sofern ein Mindeststandard nicht erfüllt wird, werden entsprechende Massnahmen definiert, zugewiesen und zeitlich festgelegt.

3.4 Glossar

Damit mit der Leistungsvereinbarung Transparenz in der strategischen Schulführung geschaffen werden kann, muss diese verständlich und adressatengerecht formuliert werden. Wichtige Fachbegriffe sind zu erklären und für die Abkürzungen ein Verzeichnis zu führen.

4. Einsatz der Leistungsvereinbarung

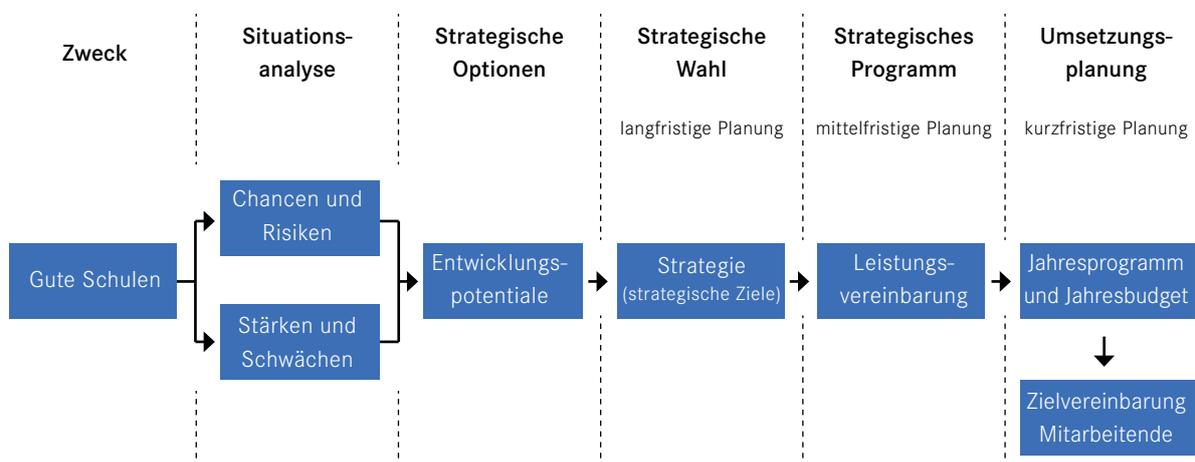
4.1 Vorgehen bei der Erarbeitung einer Leistungsvereinbarung

Die Leistungsvereinbarung ist das strategische Führungsinstrument des Gemeinderates, des Schulpräsidiums und der Schulkommission gegenüber der Schulleitung. Sie gibt die strategischen Ziele vor, die von der Schulleitung in den nächsten zwei bis vier Jahren erreicht werden müssen.

Damit die Strategie wirkungsvoll umgesetzt werden kann, ist eine gute Zusammenarbeit zwischen der strategischen und operativen Führung unerlässlich. Diese gute Zusammenarbeit ist bereits bei der Erarbeitung der strategischen Ziele eine wesentliche Voraussetzung. Die Strategie ist auf die Sicherstellung einer Schule mit hohen Qualitätsansprüchen im Sinne des Rahmenkonzepts «Gute Schulen» ausgerichtet.

Der Strategieprozess beginnt mit einer aussagekräftigen Situationsanalyse, die die Stärken und Schwächen der Schule sowie die Chancen und Gefahren im schulischen Umfeld aufzeigen. In der Analyse des schulischen Umfelds sind die kantonalen Vorgaben ein wesentlicher Bestandteil. In diesem Teil des Strategieprozesses ist das fundierte Wissen der Schulleitung unverzichtbar. Aus den Erkenntnissen der Situationsanalyse werden die Entwicklungspotenziale der Schule im Sinne von strategischen Optionen erarbeitet. Diese Optionen werden bezüglich Wichtigkeit und Dringlichkeit beurteilt.

Aufgrund dieser Bewertung werden die strategischen Ziele definiert und anschliessend die Umsetzungsmassnahmen im Sinne der Schulangebote, der Umsetzungsprojekte, der Vorgabe von Wirkungs-, Leistungs- sowie Finanzziele usw. abgeleitet.



Gerade bei der erstmaligen Erarbeitung der Leistungsvereinbarung empfiehlt es sich, eine Arbeitsgruppe einzusetzen. Im Minimum sollten das Schulpräsidium, ein weiteres Mitglied der Schulkommission sowie die Rektorin, der Rektor in der Arbeitsgruppe vertreten sein. Für die Erarbeitung der strategischen Ziele sollte man sich genügend Zeit nehmen, da diese die Grundlage für alle weiteren Elemente der Leistungsvereinbarung sind.

Wie der Prozess für die Erarbeitung der Leistungsvereinbarung gestaltet werden soll, ist eine Angelegenheit der Gemeinde. Nachfolgend wird ein mögliches zielführendes Vorgehen aufgezeigt. Ob und bei welchen Schritten eine externe Begleitung bezogen werden soll, ist von der Gemeinde zu entscheiden. Der Einbezug der externen Begleitung ist im nachfolgenden Prozessablauf nicht enthalten.

Nr.	Inhalt	Wer	Bemerkungen
1.	Vorbereitung Prozess Leistungsvereinbarung	SP, R	
2.	Information GR und SK, Kurzinformation LP	SP, R	
3.	Schulung Leistungsvereinbarung inkl. Instrument	SK, SL	Kantonale Schulungsangebote und externe Moderation vor Ort
4.	Einsetzung Arbeitsgruppe	SK	mind. je ein Mitglied aus GR, SK und SL
5.	Vorbereitung Situationsanalyse	AG	
6.	Erarbeitung der strategischen Ziele	SK	evtl. Wiederholung der Prozessschritte
7.	Ableitung der strategischen Massnahmen (inkl. grundsätzlicher Ressourcenbedarf)	AG	
8.	Vorstellung und Weiterentwicklung der strategischen Ziele im Gemeinderat (Zwischenentscheid)	GR	
9.	Planung der Detailarbeiten	AG	Beizug weiterer Personen möglich
10.	Erarbeitung der verschiedenen Elemente, insbesondere der Projektaufträge	AG, SL	evtl. Wiederholung der Prozessschritte
11.	Zwischeninformation und Workshops mit SK	SP, R	
12.	Zwischeninformation GR	SP	
13.	Verabschiedung Leistungsvereinbarung z. Hd. GR	SK	
14.	Genehmigung Leistungsvereinbarung	GR	
15.	Information an Lehrpersonen	SP, R	
16.	Information Öffentlichkeit und Parteien	SP, R	
17.	Operative Umsetzung der Leistungsvereinbarung	SL	

GR Gemeinderat
SK Schulkommission
SP Schulpräsidium
R Rektorin, Rektor
SL Schulleitung
LP Lehrpersonen
AG Arbeitsgruppe Leistungsvereinbarung

Bei der Erarbeitung der nächsten Leistungsvereinbarung kann der Einstieg verkürzt werden, wenn die auslaufende Leistungsvereinbarung von den Vereinbarungspartnern gezielt ausgewertet und beurteilt wird. Zielabweichungen sind bezüglich der Ursachen zu hinterfragen. Diese Erfahrungen sind eine gute Grundlage für einen effizienten Einstieg in die Erarbeitung der neuen Leistungsvereinbarung.

Der Prozess zur Erarbeitung der Leistungsvereinbarung darf nicht unterschätzt werden. Dabei sind verschiedene Stolpersteine zu beachten. Nachfolgend werden ein paar exemplarisch aufgezeigt:

- **Ungenügende Abgrenzung zwischen strategischer und operativer Führung**

Es besteht die Gefahr, dass der Gemeinderat oder die Schulkommission mittels Leistungsvereinbarung zu viele operative Vorgaben machen. Derartige Konflikte sind frühzeitig zu besprechen. Es lohnt sich, zu Beginn ein gemeinsames Verständnis von strategischer und operativer Führung zu erarbeiten. Der Prozess zur Leistungsvereinbarung ist aber auch ideal, um dieses Verständnis weiterzuentwickeln.

- **Ungeklärte Werthaltungen**

Unterschiedliche Ansichten im Zusammenhang mit den strategischen Zielen lassen sich besser klären, wenn auch die Werthaltungsebene angesprochen wird. Damit die strategischen Ziele Wirkung entfalten können, sollten diese von der strategischen und operativen Ebene getragen werden.

- **Zu viele Ziele, Projekte, Indikatoren**

Es besteht die Gefahr, dass man sich zu viele Ziele setzt. Es ist lohnend, sich immer wieder die Frage zu stellen, was wirklich nötig (z.B. kantonale Vorgaben) und was wünschbar ist. Zudem sollte man sich überlegen, wie viele zeitliche und finanzielle Ressourcen durch ein Ziel, Projekt oder durch die Leistungsmessung gebunden werden.

- **Zu hohe Partizipation**

Die Leistungsvereinbarung ist ein Führungsinstrument. Sie wird vom Gemeinderat erteilt. Deshalb kann sie nicht über alle Ebenen hinweg basisdemokratisch er-

arbeitet und entschieden werden. In der operativen Umsetzung der strategischen Ziele bleibt meistens genügend Spielraum, um auch die Basis angemessen zu berücksichtigen.

- **Zu geringe Partizipation**

Behörden sollten nicht ausser Acht lassen, dass sie zwar von Gesetzes wegen die Entscheidungskompetenz für strategische Ziele haben (Demokratie-Prinzip), dass die Berücksichtigung der Fachkompetenz der Lehrpersonen (Professionalitäts-Prinzip) jedoch unumgänglich ist, wenn Ziele gefunden werden sollen, die von den Lehrpersonen vor Ort engagiert und wirkungsvoll erreicht werden sollen. Der Schulleitung kommt hier eine wichtige Scharnierfunktion zu: Sie bezieht Lehrpersonen ein bei Standortbestimmungen und bei der Analyse von Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen der Schulentwicklung. Sie ermöglicht den Lehrpersonen Freiräume bei der konkreten Umsetzung der strategischen Ziele in Unterrichtsteams und bei individuellen Zielvereinbarungen in den Mitarbeitergesprächen.

4.2 Controlling und Reporting: Anwendung der Leistungsvereinbarung im Führungsalltag

Obwohl die Leistungsvereinbarung für eine Dauer von zwei bis vier Jahren verbindlich abgeschlossen wird, kann sie im Führungsalltag dynamisch eingesetzt werden. Zentraler Bestandteil der Führungsarbeit ist das Controlling und Reporting (vgl. Kapitel 2). Dabei ist zwischen einem formativen und einem summativen Controlling zu unterscheiden.

Das formative Controlling

Das formative (d.h. Prozess unterstützende) Controlling erfolgt periodisch durch die Schulkommission. Die Rektorin, der Rektor berichtet der Schulkommission zwei bis dreimal jährlich über den Stand der Umsetzung der Leistungsvereinbarung. Diese summarischen Zwischenberichte können beispielsweise mittels Ampelsteuerung erfolgen: Im Projektmonitor (vgl. Kapitel 3.2) wird farblich gekennzeichnet, wo das Projekt auf Kurs ist (grün), wo es aufgrund von Problemen erhöhter Aufmerksamkeit bedarf, um die Teilprojektziele umzusetzen (orange) und wo bezüglich der Ziele, Termine und Kosten die Vorgaben (noch) nicht umgesetzt sind (rot). Beim formativen Controlling steht die Frage im Vordergrund: Sind die Schulen auf dem richtigen Weg (Prozess)?

Das summative Controlling

Das summative (d.h. bilanzierende) Controlling erfolgt durch die Schulkommission einmal jährlich. Im Sinne einer Vorprüfung zuhanden des Gemeinderates prüft die Schulkommission als beratendes Gremium des Gemeinderates, inwieweit die Ziele der Leistungsvereinbarung erreicht wurden. Das summative Controlling bezieht sich auf die periodische Berichterstattung der Schulleitung.

Beim summativen Controlling stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Wurden die gesetzten Ziele erreicht?
- In welchem Mass?
- Welche Ergebnisse wurden erzielt?
- Wie wirksam sind die Massnahmen?

Die Rektorin, der Rektor

- legt gegenüber der Schulkommission Rechenschaft über das Erreichen der Ziele ab,
- berichtet über den Stand der Umsetzung,

- informiert über wichtige Ergebnisse von internen und externen Evaluationen
- zeigt Konsequenzen für die Weiterarbeit auf (z.B. Anpassung der Projektplanung, neue Massnahmen daraus).

Reporting durch die Schulleitung

Ein gutes Reporting zeichnet sich dadurch aus, dass es aussagekräftig ist und dass Aufwand und Ertrag in einem angemessenen Verhältnis stehen. Das Reporting sollte nicht zu viele, aber dafür aussagekräftige Zufriedenheits- und Leistungsindikatoren beinhalten (möglich sind zum Beispiel Daten zu Lernleistungen, Zufriedenheit der Eltern, Schülerinnen, Schüler und Lehrpersonen, Ergebnisse von Lernstandserhebungen, Rückmeldungen von Schulabgängerinnen und Schulabgängern, Einsatz der Mittel, Zielerreichungsgrad von Projekten).

Je aussagekräftiger das datengestützte Reporting durch die Schulleitung ist, desto besser kann die Schulkommission die Plausibilität der Berichterstattung der Schulleitung prüfen. Anlässlich der Behandlung des Controlling-Berichts in der Schulkommission kann die Schulleitung ergänzend zu den schriftlichen Unterlagen mündlich Auskunft geben. Es ist zudem sinnvoll, wenn sich die Schulkommission auch in den übrigen Sitzungen die Ziele der Leistungsvereinbarung in Erinnerung ruft und sich über den Stand in ausgewählten Bereichen informieren lässt.

Massnahmenplanung

Die Massnahmenplanung kommt in der Leistungsvereinbarung insbesondere beim Element Projektmonitor zum Tragen. Für die strategischen Ziele werden Projekte mittels Projektaufträgen geplant, deren Umsetzung laufend kontrolliert wird, um bei Abweichungen neue Massnahmen zu bestimmen. Aber auch bei den meisten anderen Elementen der Leistungsvereinbarung ist das Controlling integraler Bestandteil. Überall dort, wo Soll-Werte vorgegeben werden, werden diese mit datengestützten Ist-Werten verglichen. Bei signifikanten Abweichungen werden Massnahmen bestimmt, die in der nächsten Controlling-Periode die Zielerreichung verbessern sollen.

Ablauf des Controlling

Wie häufig der Controlling-Kreislauf in einer bestimmten Zeit durchschritten werden muss, hängt davon ab, ob die Ziele eher langfristig oder kurzfristig zu erreichen sind. Die Schulkommission sollte sich im Sinne eines summarischen Controlling mindestens einmal jährlich¹² von der Rektorin, vom Rektor über die Zielerreichung informieren lassen. Bei markanten Zielabweichungen sind von der Schulleitung

Massnahmen vorzuschlagen, die dann von der Schulkommission geprüft und im Sinne der strategischen Führung angeordnet werden. Durch die schriftliche Nachführung der Leistungsvereinbarung sind wesentliche Erfordernisse des Reporting bereits erfüllt. Dort, wo der Raster der Leistungsvereinbarung nicht genügt, kann das Reporting mit zusätzlichen Berichten und Unterlagen ergänzt werden. Somit ergibt sich der folgende Führungs- und Controlling-Kreislauf:

Zeit	Aufgabe	Zuständigkeit
Vor Beginn des (Schul-) Jahres	Überprüfung der Ziele in der Leistungsvereinbarung: Besteht zwingender Handlungsbedarf für die Anpassung der Leistungsvereinbarung?	Schulkommission (Entscheid Gemeinderat)
	Strategische Massnahmen entscheiden: z.B. neue Projektaufträge, Anpassung Projektaufträge	Schulkommission auf Antrag Schulleitung
	Operative Massnahmen planen	Schulleitung
Während des Schuljahres	Massnahmen vollziehen	Schulleitung
Ende des (Schul-) Jahres	Reporting: - Vergleich der erreichten Ziele mit den gesetzten Zielen - Vergleich der realisierten Massnahmen mit den geplanten Massnahmen - Vorschlag allfälliger Korrekturmassnahmen - Vorschlag allfälliger Zielkorrekturen (sofern zwingender Handlungsbedarf besteht)	Schulleitung
	Entgegennahme des Reporting: Festlegung der Korrekturmassnahmen und allfälliger Zielkorrekturen	Schulkommission bzw. Gemeinderat
	Entscheid, ob Anpassungen bei den dynamischen Teilen der Leistungsvereinbarung (z.B. beim Projektmonitor) eine Neuerarbeitung oder Revision der Leistungsvereinbarung erforderlich machen (mit einem dazu notwendigen Gemeinderatsbeschluss)	Schulpräsidium und Rektorat
	Operative Massnahmen planen	Schulleitung

Vorlage Leistungsvereinbarung

Eine Excel-Vorlage steht zum Download zur Verfügung: auf www.zug.ch (Suchbegriff: Leistungsvereinbarung) und auf www.iqesonline.net (Schulleitung/Führungshandbuch).

Kriterien für gute Ziele

Bedeutsame und konkrete Ziele finden

Die Vereinbarung von strategischen Zielen für die Schule steht und fällt mit der Güte ihres Herzstücks – der Bedeutsamkeit und Attraktivität der Ziele. Der untenstehende Zielfindungsstern¹³ kann Behörden und Schulleitungen darin unterstützen, realistische strategische Zielsetzungen zu finden.



Die folgenden Kriterien können von Behördemitgliedern und Schulleitungen dafür eingesetzt werden, um die Güte formulierter strategischer und operativer Ziele zu beurteilen:

Kriterien für die Beurteilung von Zielformulierungen

Wahl der Ziele

- Ist die Themenwahl nachvollziehbar?
- Werden bedeutsame Themen gewählt (z.B. Ziele im Kernauftrag der Schule «Lehren und Lernen»)?
- Bewegen sich die Ziele im vom Kanton gesetzten Rahmen?
- Berücksichtigen die Ziele die besonderen Bedingungen des Umfelds der Schule?
- Berücksichtigen die Ziele die Interessen, Erfahrungen und Ressourcen der Lehrpersonen?

Zielformulierungen¹⁴

Sind die Ziele

- verständlich, klar und konkret formuliert (d.h. ohne Interpretationsspielraum)?
- positiv und aktiv (fördert die Handlungsausrichtung)?
- herausfordernd und motivierend (mit zunehmender Herausforderung steigt der leistungsfördernde Aspekt)?
- erreichbar und realistisch (Überforderung versus Unterforderung, zu ambitionierte Ziele wirken demotivierend)?
- den Kontext berücksichtigend (und daher immer auf das Umfeld und die besondere Situation der Schule zugeschnitten)?
- messbar (quantitativ) oder mit griffigen Kriterien und Indikatoren bewertbar (qualitativ)?
- widerspruchsfrei (auch in Bezug auf andere geltende Ziele und übergreifende kantonale Vorgaben)?
- verbindlich (in Bezug auf den vereinbarten Zeitpunkt und die vereinbarten Leistungen)?
- im Verlauf der Zeit angemessen vielfältig oder (zu) einseitig gewählt?

Massnahmen

- Sind sie alle auf die Zielvorgaben abgestimmt?
- Kann das Ziel mit dieser Massnahme erreicht werden oder braucht es dazu weitere (bisher nicht in Erwägung gezogene) Massnahmen?
- Können die Ziele aus eigener Kraft realisiert werden oder braucht es externe Unterstützung?

Erwartete Ergebnisse (Indikatoren)

- Sind die Ziele konkret formuliert?
- Sind Erfüllungskriterien vorhanden? Ist klar, bei welchem Resultat das Ziel als erreicht gilt (z.B. 80% der befragten Zielgruppe ist mit zufrieden)?

Überprüfung der Ziele

- Erfolgt die Überprüfung der Ziele in geeigneter Form (z.B. mittels Projekt- oder Fokusevaluation, Standortbestimmung)?
- Werden bei der Überprüfung der Ziele die Beteiligten wie auch die von der Massnahme Betroffenen befragt?

Beispiel:

Strategische Ziele – Leistungs- und Wirkungsziele

Strategische Ziele

- Die gemeindliche Schule XY fördert bei allen Lernenden systematisch Lern- und Methodenkompetenzen.
- Die Schülerinnen und Schüler sollen ihre Fähigkeiten weiterentwickeln, selbstständig und eigenverantwortlich zu lernen und zu arbeiten.
- Bezug zur kantonalen Zielsetzung: Hohe Bildungsqualität, Lern- und Laufbahnerfolg (Rahmenkonzept «Gute Schulen», Elemente 1 und 2)
- Projektauftrag: Lernkompetenzen-Projekt
- Finanzielle Konsequenzen: befristete Kosten für schulinterne Weiterbildung und gemeindliche Projektgruppe

Leistungs- und Wirkungsziele

- Die Schuleinheiten entwickeln bis Ende Schuljahr 2014/15 ein klassen- und schulübergreifendes Lernkompetenzen-Curriculum. Sie vereinbaren darin überfachliche Kompetenzen als gemeinsame Bildungsziele und legen fest, auf welcher Stufe und in welchem Fach welche Methoden- und Lernkompetenzen gefördert werden.
 - Indikator: jährlich liegt 1 Baustein des Lernkompetenzen-Curriculums schriftlich vor und wird verbindlich von den beteiligten Lehrpersonen umgesetzt.
 - Indikator: 80% der befragten Lehrpersonen sind mit der Umsetzung der Bausteine des Lernkompetenzen-Curriculums im eigenen Unterricht zufrieden.
- Die Lehrpersonen erweitern und vertiefen im Rahmen von individuellen und gemeinsamen schulinternen Weiterbildungen ihre Lehrkompetenzen in Bezug auf die Gestaltung eines aktivierenden, Kompetenzen fördernden Unterrichts.
 - Indikator: Jede Lehrpersonen nimmt gemäss Berufsauftrag und Zielvereinbarungen im MAG an Weiterbildungen teil, die unmittelbar auf die Gestaltung eines aktivierenden Unterrichts ausgerichtet sind.
 - Indikator: Jedes Jahr werden die Schülerinnen und Schüler in Bezug auf ihre Unterrichtserfahrungen (Aktives Lernen, Schülerorientierung, Lernklima, Unter- und Überforderung) befragt.
 - Indikator: Über ... Prozent der Schülerinnen und Schüler geben bei der jährlich durch die Schule durchgeführten Befragung an, dass die Kriterien (Aktives Lernen, Schülerorientierung, Lernklima, Unter- und Überforderung) teilweise bis ganz erfüllt sind.

- Die Schülerinnen und Schüler haben bis 2014/15 nachweislich fundierte Lern- und Methodenkompetenzen erworben zu: Arbeits- und Lerntechnik, Präsentieren, Problemlösen, Selbstreflexion und Lernstrategien.
 - Indikator: Die Lehrpersonen setzen Beurteilungsinstrumente ein, mit denen sie den Lernstand und Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler in Bezug auf Lern- und Methodenkompetenzen beurteilen.
 - Indikator: Die Schülerinnen und Schüler werden vor und nach den Schülertrainings befragt, wie sie ihre Fortschritte im Bereich der vermittelten Lern- und Methodenkompetenzen einschätzen.
- Die verbesserten Lern- und Methodenkompetenzen führen zu verbesserten fachlichen Leistungen sowie zu erweiterten Selbst- und Sozialkompetenzen.
 - Indikator: Die Schülerinnen und Schüler zeigen bei Leistungsüberprüfungen nun höhere Werte.
 - Indikator: Die Schülerinnen und Schüler schneiden bei schulübergreifenden Vergleichsarbeiten (Orientierungsarbeiten, Standardaufgaben etc.) durchschnittlich besser ab als im letzten Jahr.
 - Ende Schuljahr 2015/16 werden die Schulabgängerinnen und Schulabgänger nach ihrem Übertritt in weiterführende Schulen bzw. in das Berufsleben befragt.

Schulangebot

- Pflichtangebote:
 - Schülertrainings in allen Fächern und Stufen
 - ...
- freiwillige Angebote:
 - Hausaufgabenbetreuung in der Schule (ohne Kostenfolge für die Erziehungsberechtigten)
 - ...

Vorgehensbeispiel: Treffen und Überprüfen einer Leistungsvereinbarung

Das untenstehende Beispiel zeigt den Prozessverlauf bei der Erstellung einer auf drei Jahre ausgelegten Leistungsvereinbarung (2012 - 14) sowie der Umsetzung von schulhausübergreifenden Jahreszielen und der Zielüberprüfung mit Reporting und Controlling.¹⁵

Wann	Wer	Tätigkeit	Form	Dok
2011				
Jan. - Juli - Dez.	SL	Periodische Berichterstattung (SL → SP - SK - GR)	D / C	
Juli (Wo 29)	SL	Überprüfung Stand der Zielerreichung (Auswertung I)	D / C	
August (Wo 33)	SL, SHL, SP, SK	Entwurf Leistungsvereinbarung mit strategischen Zielen 2012 - 14 (parallel Budgetierung für 2012)	D / M / C	
September (Wo 39)	GR	Budget 2012 (1. Lesung) → Woche 42: 2. Lesung	E	
Oktober (Wo 40)	SHL → SL	Abgabe der Jahresziele 2012 der Einzelschulen an Schulleitung	D	
Oktober (Wo 41)	SL	Überprüfung Stand der Zielerreichung (Auswertung II) Definition der Jahresziele 2012	D / M	
November (Wo 46)	SL → SK → GR	Abgabe des Entwurfs Leistungsvereinbarung 2012 - 14 und Massnahmenplan 2012 Inkl. Auswertung der Jahresziele/Massnahmen 2011	D / C	
November (Wo 47)	SL → SK	Diskussion und Verabschiedung der Leistungsvereinbarung 2012 - 14 / Massnahmen 2012 (inkl. Controlling) in SK (z. Hd. Gemeinderat)	E / C	Dok 1 Pfl.heft
Nov/Dez (Wo 48)	RE → GR	Diskussion und Verabschiedung der Leistungsvereinbarung 2012 - 14, Massnahmen 2012 (inkl. Controlling) im Gemeinderat	M / E	Dok 2 Ziele
Dezember (Wo 50)	GR	Budgetgenehmigung durch die Gemeindeversammlung	E	
2012				
Januar (Wo 1)	GR	Veröffentlichung der strategischen Ziele 2012/14 sowie der Massnahmen 2012	I	Dok 3/4

GR Gemeinderat
 SP Schulpräsidium
 SK Schulkommission
 SL Schulleitung (Rektor, Prorektor, Schulhausleiter)
 RE Rektorin, Rektor
 SHL Schulhausleiterin, Schulhausleiter

E Entscheiden
 D Durchführen
 M Mitsprache
 C Controlling
 I Informieren

¹ Die primäre Steuerung des Schulsystems, der Schulen und der Arbeit der Lehrpersonen erfolgt über den verbindlichen Bildungsauftrag. Dies im Sinne der Kompetenzmodelle und Basisstandards bzw. der entsprechenden Konkretisierung im Lehrplan 21.

² Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug» (Direktion für Bildung und Kultur, Kanton Zug 2007), S. 35

³ ebenda, S. 35

⁴ Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug» (Direktion für Bildung und Kultur, Kanton Zug 2007), S. 33–36

⁵ Kanton Zug: Änderung des Schulgesetzes (Qualitätsentwicklung an den gemeindlichen Schulen/Einführung des Kindergartenobligatoriums). Bericht und Antrag des Regierungsrates vom 13. Juni 2006, S. 16–18

⁶ Ampelsteuerung: Im Projektmonitor wird farblich gekennzeichnet, wo das Projekt auf Kurs ist (grün), wo es aufgrund von Problemen erhöhte Aufmerksamkeit bedarf, um die Teilprojektziele umzusetzen (orange) und wo bezüglich der Ziele, Termine und Kosten die Vorgaben (noch) nicht umgesetzt sind (rot).

⁷ Die Auflistung der Ziele der Schulleitung gehört nicht zwingend zu einer Leistungsvereinbarung. Sie dient zur Information der Schulkommission, ansonsten sind diese Ziele in der vollständigen Kompetenz der Schulleitung.

⁸ Die Anforderungen an gute Zieldefinitionen werden im Anhang II erläutert.

⁹ Das ausführliche Beispiel findet sich im Anhang III.

¹⁰ Für Erfahrungen mit Leistungsaufträgen und Globalbudgets vergleiche das Projekt «Pragma», im Rahmen dessen im Kanton Zug die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WOV) erprobt und umgesetzt wird: <http://www.zug.ch/behoerden/finanzdirektion/direktionssekretariat/pragma-1>

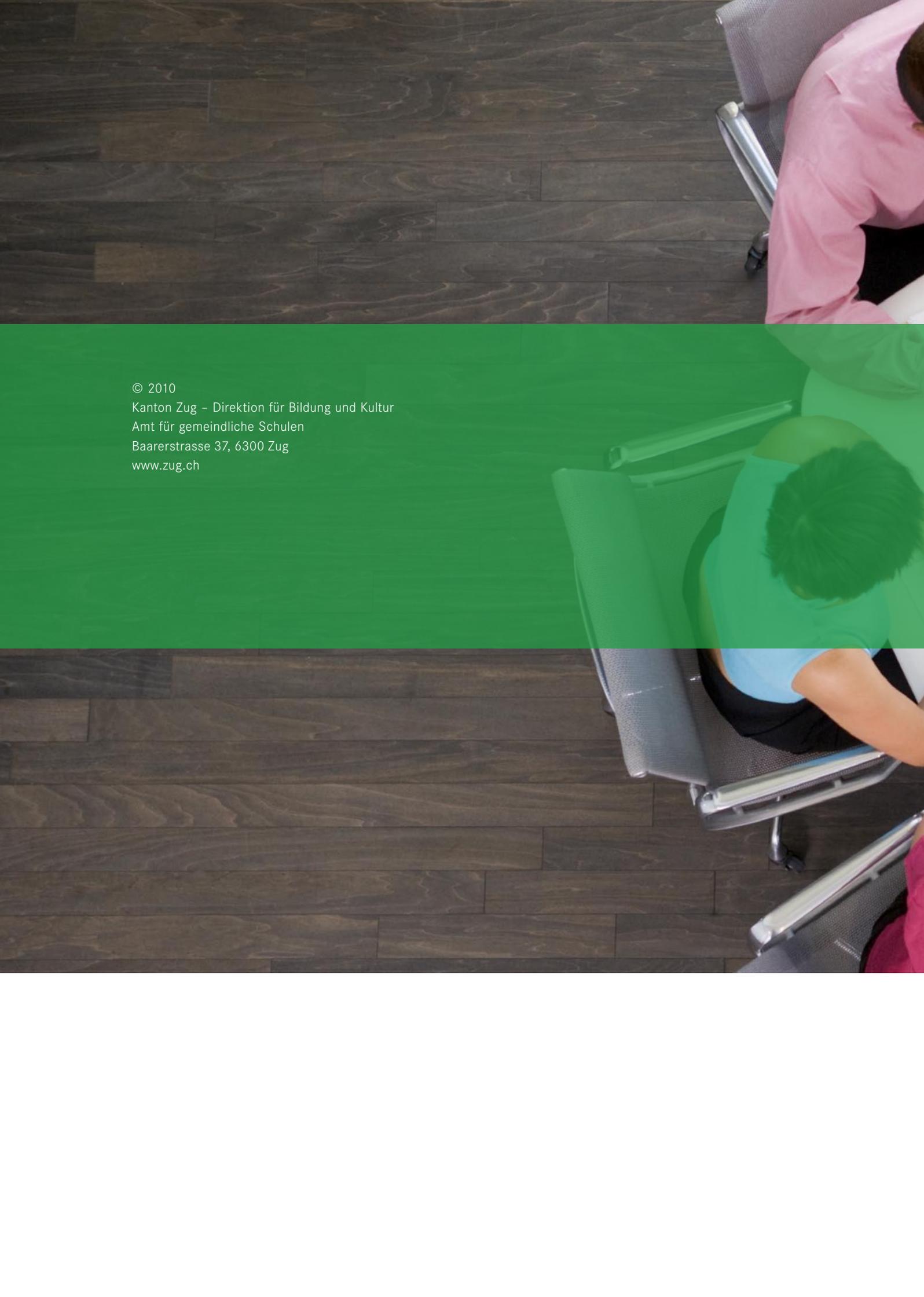
¹¹ Auf der Schulqualitätsplattform www.iqesonline.net stehen zahlreiche Vorschläge und Evaluationsinstrumente für die Leistungs- und Wirkungsmessung zur Verfügung.

¹² Vgl. Mindeststandard 8.6 des Rahmenkonzepts «Gute Schulen» Berichterstattung: «Die Schule informiert im Rahmen ihrer Jahresberichterstattung über die wichtigsten Ergebnisse und Folgemassnahmen aus der Evaluation.»

¹³ Brägger, Gerold/ Posse, Norbert: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Bern 2007: h.e.p- Verlag, S. 129 ff

¹⁴ Auf der Schulqualitätsplattform www.iqesonline.net stehen zu 40 Bereichen der Schul- und Unterrichtsqualität Zielformulierungen und Schlüsselindikatoren zur Verfügung.

¹⁵ Adaptiert aus folgender Quelle: Treffen/Überprüfen einer Leistungsvereinbarung (GR mit SL) per 2008. Einwohnergemeinde Baar, Schulen/Bildung, Baar 2008



© 2010
Kanton Zug – Direktion für Bildung und Kultur
Amt für gemeindliche Schulen
Baarerstrasse 37, 6300 Zug
www.zug.ch