



Volksschule

Volk, Kantonsrat, Regierungsrat, Bildungsrat sowie die Bildungsdirektion legen auf kantonaler Ebene die Rahmenbedingungen für die Volksschule fest: Sie erlassen Gesetze, Verordnungen und Lehrpläne, entscheiden über die Zuteilung der personellen Mittel, über die Zulassung und Ausbildung der Lehrpersonen und Schulleitenden, definieren Lehrmittel und legen Qualitätsstandards fest. Die kantonale Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB) beurteilt in regelmässigen Abständen die Qualität der Schulen. In diesem Kapitel erhalten Sie die grundlegenden Informationen zur Zürcher Volksschule auf der Ebene Kanton.

- Sie erhalten Informationen über die [Merkmale der Zürcher Volksschule](#), schematisch dargestellt mit einem Behördenschema.
- Sie finden Informationen zum [Aufbau der öffentlichen Volksschule](#).
- Auf kantonaler Ebene erfolgt die externe Qualitätsbeurteilung der Schulen durch die Fachstelle für Schulbeurteilung. Das zentrale Element der internen Qualitätssicherung und -entwicklung auf Schulebene ist das Schulprogramm. Weitere Informationen finden Sie unter [Schulqualität](#).
- Und schliesslich können Sie sich einen Überblick über die bald 200-jährige [Volksschulgeschichte](#) verschaffen.

Als neue Schulpflegerin oder neuer Schulpfeger lesen Sie dieses Kapitel durch und legen die Grundlagen für ihre konkreten Tätigkeiten im Behördenamt.

Merkmale der Volksschule

Autonomie versus kantonale Steuerung

Die Einsicht, dass «einem stumpfen, ungeschulten Volk keine weitgehenden konstitutionellen Rechte anvertraut werden dürfen, dass ein Staat mit demokratischer Verfassung ohne tüchtige Volksbildung erst der Pöbelherrschaft und dann der Oligarchie verfällt, verlangte gebieterisch allem voran eine zweckmässige Ausgestaltung des Unterrichtswesens, durch die allein die bürgerliche und geistige Freiheit gesichert werden konnte» (aus: *Die Zürcherische Volksschule 1832–1932*, Festgabe zur Jahrhundertfeier). Die Volksschule des Kantons Zürich ist deshalb seit ihrer Gründung in den 30er-Jahren des 19. Jahrhunderts sehr stark in den demokratischen Strukturen der Gemeinden verankert, weil «womöglich durch die neue Verfassung eine Schulordnung begründet werden möchte, wodurch der Souverän, das Volk eine umfassende und gründliche Bildung erlangen könne». Das Volk fing an, sich als Souverän zu begreifen. Motto dieser Bestrebungen war der Leitspruch: «Volkssouveränität ist ohne Volksbildung ein leerer Schall.» Ein relativ hoher Grad an Autonomie in den Gemeinden lässt denn auch zu, dass sich die Schulen zum Teil stark unterscheiden. So haben städtische Schulen oder Schulen in der Agglomeration andere Ausprägungen als solche in eher ländlichen Gebieten.

In der heutigen Zeit ist ein gegenteiliger Trend bemerkbar: Damit die Vielfalt nicht zu gross wird, damit keine Benachteiligungen innerhalb des Kantons entstehen, ist der Schulträger bestrebt, die wichtigsten Anliegen der Bildung zentral zu steuern: verbindlicher Lehrplan, obligatorische Lehrmittel, Ausbildung der Lehrpersonen, aber auch rechtliche Bestimmungen, die zentrale Stellenbewirtschaftung mit so genannten Vollzeitseinheiten (VZE) und die Einführung der «Fachstelle für Schulbeurteilung».

→ [Schulqualitätsmanagement in der Volksschule](#)



Breite Volksbildung

Mit der Volksschule hat sich der Kanton Zürich die Stätte geschaffen, in der nicht nur ein Pensum erfüllt wird, sondern in der die Begegnung der Kinder aus allen Schichten zum Gemeinschaftsbewusstsein führen soll. 94% (Bildungsstatistik Schuljahr 2016/17) aller Schulpflichtigen nehmen an ihr teil.

Dies ist Beweis genug für die breite Abstützung und Anerkennung der Leistungen unserer Volksschule.

Direkt demokratisch, aber auch Mitwirkungsmöglichkeiten direkt Betroffener

Neben den politischen und kirchlichen bestehen seit der Gründungszeit spezielle Schulgemeinden. In den letzten Jahren bestand ein Trend, die politischen mit den schulischen Gemeinden zu vereinigen.

Neuerdings wird vermehrt die Vereinigung von Schulgemeinden ein Thema.

Durch die breite Abstützung in den Gemeinden ist eine grösstmögliche Mitsprache und Mitgestaltung aller Stimmbürgerinnen und Stimmbürger gewährleistet.

Im neuen Volksschulgesetz ist vorgesehen, dass jede Schulgemeinde die Mitwirkung von Schülerinnen, Schülern und Eltern im Organisationsstatut regeln muss.

→ [Arten der Schulgemeinden, ihre Organe und Instrumente](#)

→ [Fusionen und Zusammenarbeitsformen](#)

Laienaufsicht

Ein Grundpfeiler des zürcherischen Schulsystems ist die Laienaufsicht auf Stufe Gemeinde und Kanton: Schulpflege und Bildungsrat sind zusammengesetzt aus interessierten Laien, teilweise ergänzt durch Lehrpersonen. So nehmen im ganzen Bildungswesen Frauen und Männer aus verschiedensten Berufen Aufgaben zur Steuerung der Institution wahr.

Die Fachstelle für Schulbeurteilung ergänzt die Milizaufsicht der Schulpflege. Diese professionelle Aufsicht übernimmt gleichzeitig Funktionen der Schulqualitätssicherung.

→ [Laienaufsicht – Milizsystem](#)

→ [Schulqualitätsmanagement in der Volksschule](#)

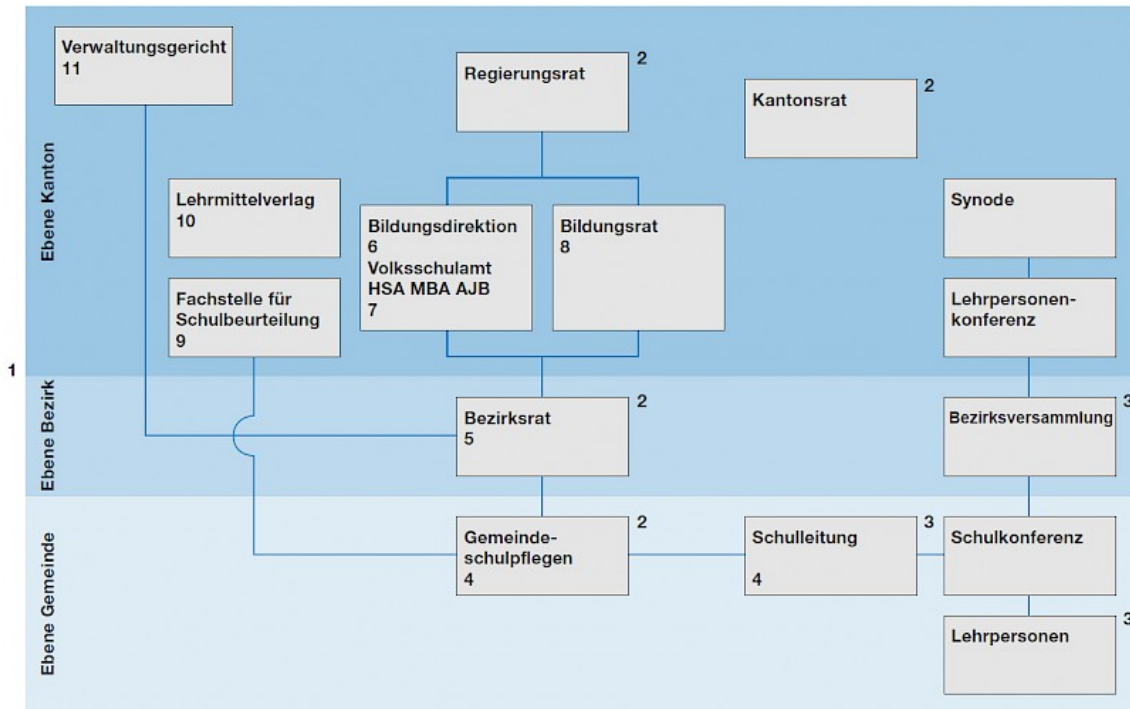
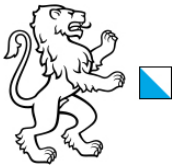
Mitsprache der Lehrerschaft

Auch dieses Faktum ist einmalig in der schweizerischen Bildungslandschaft:

Die Mitsprache der Lehrpersonen ist auf Gemeindeebene durch die Schulkonferenz (VSG § 45) sowie durch die Mitberatung in der Schulpflege (GG § 81) und auf Stufe Kanton durch die Lehrpersonenkonferenz der Volksschule (LKV) als «amtliche Lehrerorganisationen» (öffentlich-rechtliche Organisation) gesetzlich vorgeschrieben. Die Bezirksversammlungen wählen Delegierte. Diese üben das Mitspracherecht der Lehrerschaft aus, z.B. bei der Einführung der obligatorischen Lehrmittel und bei Vernehmlassungen zu Rechtserlassen.

→ [Organisationen der Lehrerschaft](#)

Behördenschema des Kantons Zürich



1 Die Volksschule des Kantons Zürich ist auf **drei Ebenen** organisiert: Gemeinde, Bezirk und Kanton.

2 Die Organe werden von den **Stimmberechtigten** gewählt:

- Gemeindegeschulpflege von den Stimmberechtigten der Gemeinde
- Bezirksrat von den Stimmberechtigten des Bezirks
- Kantonsrat (gesetzgebendes Organ) und Regierungsrat (ausführendes Organ) von den Stimmberechtigten des Kantons

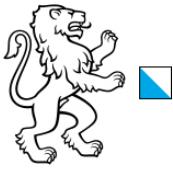
3 Die **Mitsprache** der Lehrerschaft:

- Auf Gemeindeebene: zwingende Teilnahme einer Vertretung der Lehrpersonen mit beratender Stimme an den Schulpflegesitzungen. Die Lehrpersonen haben über die Schulkonferenz Antragsrecht an die kommunale Schulbehörde. Die Schulleitung führt in enger Zusammenarbeit mit der Behörde die Schule zusammen mit der Schulkonferenz.
- Auf kantonaler Ebene: «Die an der öffentlichen Volksschule unterrichtenden Lehrpersonen bilden die Lehrpersonenkonferenz der Volksschule. Die Mitwirkung der Lehrerschaft wird durch von den Bezirksversammlungen gewählte Delegierte ausgeübt.» Diese Mitwirkung betrifft Stellungnahmen zu schulischen Fragen (zu Änderungen wesentlicher gesetzlicher Grundlagen, zu neuen Schulkonzepten, zur Änderung des Lehrplans, zur Einführung und Änderung von obligatorischen Lehrmitteln).
- Zusätzlich werden der Lehrerschaft regelmässige Gespräche mit der Direktion und eine angemessene Vertretung in wichtigen Kommissionen garantiert (§§ 58 & 59 VSG).

4 Die **Gemeindegeschulpflege** leitet und beaufsichtigt die Schulen (§ 42 VSG).

5 Der **Bezirksrat** ist erste Rekursinstanz gegen Beschlüsse der Schulpflege und wacht über die korrekte Amtsführung der Behörden auf Gemeindeebene, also auch der Schulpflege.

6 Die **Bildungsdirektion** ist die Verwaltungsbehörde auf Stufe Kanton und führt das Sekretariat des Bildungsrats. Sie umfasst neben Stabsstellen das Volksschulamt (VSA), das Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA), das Hochschulamt (HSA), das Amt für Jugend und Berufsberatung (AJB) und



den Lehrmittelverlag (LMV).

7 Das **Volksschulamt** verfügt über Verwaltungsbefugnisse, z.B. teilt es die Stellen zu (VZE: Vollzeiteneinheiten) und richtet Staatsbeiträge aus. Das Amt verwaltet das Lehrpersonal und übt zentrale Aufsichtsfunktionen aus. Daneben ist es zuständig für Unterrichtsfragen und Schulentwicklung.

8 Der **Bildungsrat** beschäftigt sich primär mit pädagogischen Fragen aus den Bereichen Volksschule, Mittel- und Berufsschule. Er besteht aus neun Mitgliedern und wird präsiert vom Bildungsdirektor oder der Bildungsdirektorin. Er erlässt Reglemente wie z.B. Lehrpläne, er bestimmt die Unterrichtsgegenstände (Fächer) und die obligatorischen Lehrmittel der Volksschule.

9 Die **Fachstelle für Schulbeurteilung** überprüft alle fünf Jahre die Qualität der Schulen. Sie erstattet der Schule und der Schulpflege Bericht und schlägt Massnahmen vor. Das Beurteilungsteam setzt sich aus zwei bis drei qualifizierten Personen zusammen, die über einen breiten Erfahrungsschatz im Schulbereich (Unterrichten und Behördenarbeit) und in Evaluation verfügen. Sie werden vom Regierungsrat ernannt.

10 Der Kanton Zürich führt einen staatlichen **Lehrmittelverlag** (LMV) als unselbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt. Er produziert, erwirbt und vertreibt Lehrmittel (§ 10 BiG). Zukünftig soll der Verlag in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft umgewandelt werden, bei der der Kanton Zürich Mehrheitsaktionär bleibt.

11 Das **Verwaltungsgericht** ist Beschwerdeinstanz nach Massgabe des Verwaltungsrechtspflegegesetzes.

→ [Rechtsmittel](#)

Aufbau der Volksschule

Volksschule und Anschlussstufen

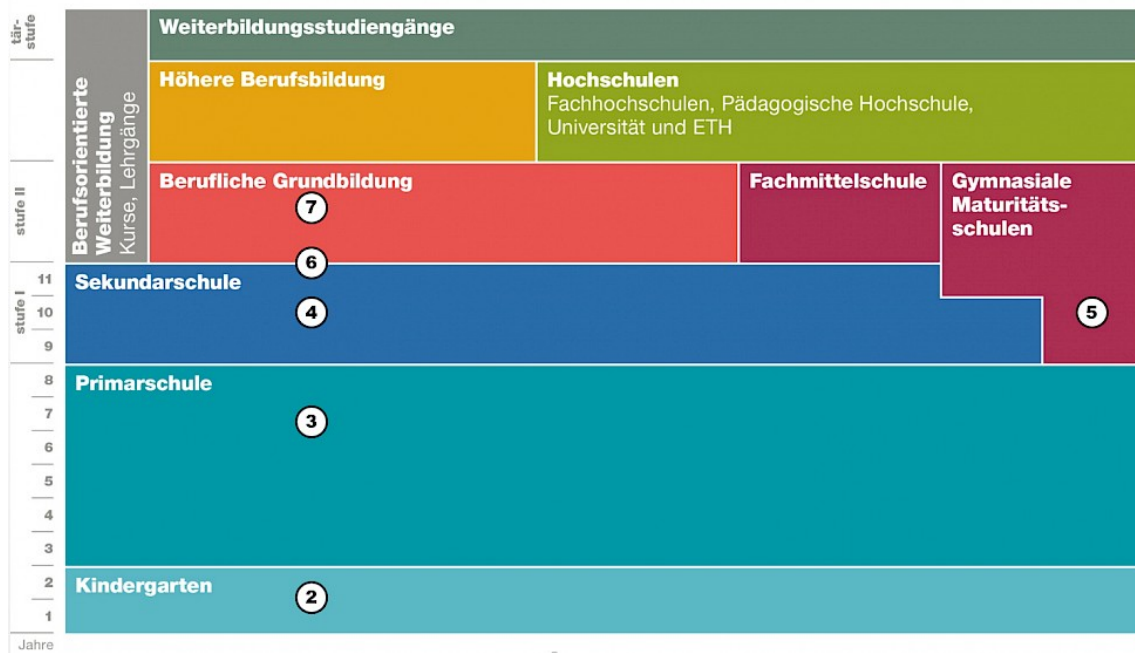
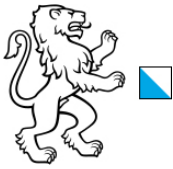
→ [Schulstufen und Übergänge](#)

1. Die zürcherische Volksschule umfasst **elf obligatorische Jahre** im Kindergarten, der Primar- und Sekundarschule.

2. Seit 2008 ist der **Kindergarten** kantonalisiert. Die Lehrpersonen des Kindergartens sind dem übrigen Lehrpersonal gleichgestellt und der Besuch des Kindergartens ist obligatorisch. Der Kindergarten dauert in der Regel zwei Jahre. Der Übertritt in die Primarschule kann ausnahmsweise nach einem oder drei Jahren erfolgen.

3. Die **Primarschule** dauert sechs Jahre. Nach drei Jahren wechseln in der Regel die für die Klasse verantwortliche Lehrperson und wenn möglich die Zusammensetzung der Klasse.

4. Die **Sekundarschule** umfasst die Schuljahre 9 bis 11. Die Schulgemeinden sind frei, unter verschiedenen Modellen zu wählen.



→ [Detaillierte Grafik](#)

Während der gesamten obligatorischen Schulzeit sind die Schulgemeinden verpflichtet, **sonderpädagogische Massnahmen** anzubieten. Solche Massnahmen sind Integrative Förderung, Therapie, Aufnahmeunterricht, Besondere Klassen und Sonderschulung.

→ [Besonderer Bildungsbedarf](#)

5. Die Gymnasien übernehmen in ihren unteren Klassen die Funktion der Volksschule bezüglich obligatorischer Schulpflicht:

- Das Langzeitgymnasium (Dauer 6 Jahre) schliesst an die 6. Klasse der Primarschule an. Die Schülerinnen und Schüler haben eine Aufnahmeprüfung zu bestehen. Die Erfahrungsnote zählt mit. Der Unterricht an den Gymnasien ist unentgeltlich. Die Kosten für Lehrmittel und Schulmaterial müssen die Eltern tragen.
- Das Kurzzeitgymnasium (Dauer 4 Jahre) schliesst an das zweite oder dritte Jahr der Sekundarschule an. Die Schülerinnen und Schüler haben eine Aufnahmeprüfung zu bestehen.

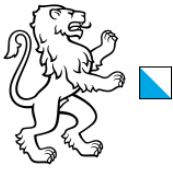
6. Das Berufsvorbereitungsjahr ist ein einjähriges Brückenangebot zwischen der obligatorischen Schulzeit und dem Einstieg in die Berufswelt. Jugendliche mit individuellen Bildungslücken am Ende der obligatorischen Schulzeit werden auf die berufliche Grundbildung vorbereitet. Sie werden darin unterstützt, einen angemessenen Berufswahlentscheid zu treffen und einen entsprechenden Ausbildungsplatz zu finden.

→ [Brückenangebote](#)

7. Die Berufslehren sind nach dem dualen System aufgebaut: Arbeit und Ausbildung im Lehrbetrieb und 1–2 Tage theoretische und allgemeinbildende Ausbildung an Berufs- und Berufsmittelschulen.

Besondere Schulen: Das Volksschulgesetz erlaubt die Führung von Schulen für besonders begabte Schülerinnen und Schüler mit Bildungsschwerpunkten und Rahmenbedingungen. Schulen für Künstler/innen und Sportler/innen bestehen zurzeit in Zürich und Uster.

→ [Kunst- & Sportschulen](#)



Projekte

Informationen über laufende Projekte in der Zürcher Volksschule können auf der Homepage des Volksschulamtes eingesehen werden.

→ [Schul- und Unterrichtsentwicklung](#)

Schulqualität

Gemäss § 41 b des Volksschulgesetzes setzen sich die Schulen im Rahmen ihrer Schulprogramme Ziele. Diese können im organisatorischen, pädagogischen oder personellen Bereich liegen. Die Schulen bestimmen Massnahmen, um diese Ziele zu erreichen, und überprüfen die Zielerreichung.

Im Rahmen der kantonalen Vorgaben können sich Schulen mit dem Schulprogramm ein eigenes Profil geben. Es besteht ein gewisser Gestaltungsspielraum in der Schwerpunktsetzung. Insgesamt soll es an der Volksschule ein einheitliches Bildungsangebot geben und Qualitätsentwicklung stattfinden. Mit der Fachstelle für Schulbeurteilung auf kantonaler Ebene wurde eine professionelle Stelle geschaffen, welche durch ihre fachlich fundierte Aussensicht die Schulen und die Schulpflegen in der Qualitätssicherung und -entwicklung unterstützt. Die Einrichtung der Fachstelle ist eine bedeutsame Innovation. Mit den einheitlichen Ansprüchen an die Schulen leistet sie einen Beitrag an eine kantonsweit ausgeglichene Qualität der Volksschule. Sie ist für den professionellen Blick von aussen zuständig und überprüft die Qualität der Schule und des Unterrichts mindestens alle fünf Jahre.

Auf Gemeindeebene ist die Schulpflege für die Qualitätssicherung zuständig. Einerseits genehmigt sie das Schulprogramm und kann auf die Schwerpunktsetzung der Schule Einfluss nehmen. Zudem gehört es zur Aufsichtspflicht der Schulpflege, den Unterricht zu besuchen und sich über die Entwicklung der Schule informieren zu lassen. Es ist Aufgabe der Schule, in einem Rechenschaftsbericht an die Schulpflege darzulegen, ob sie ihre Entwicklungsvorhaben erfolgreich vorantreiben konnte.

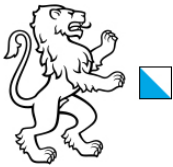
Überdies ist die Behörde für die Abläufe und die Regelung der Kompetenzen innerhalb der Behörde und der Zusammenarbeit mit der Schule zuständig. Diese Fragen werden im Organisationsstatut geregelt. Ob eine Schulpflege gut strukturiert arbeitet und ob es für die Schule klar ist, wann sie die Schulpflege informieren oder einbeziehen muss, ist für die Schulqualität von Bedeutung. Die Schulpflege spielt im Schulqualitätsmanagement also sowohl auf der Ebene der Schulentwicklung als auch auf der organisatorischen Ebene eine wichtige Rolle. Im ersten Bereich eher im Sinne von strategischer Führung und Aufsicht, im zweiten Bereich nimmt sie eine federführende Rolle ein.

Qualitätssicherung erfolgt immer mit einem externen und einem internen Blick. So leisten Lehrpersonen und Schulleiterinnen und Schulleiter ihren Beitrag zur Qualitätssicherung durch persönliche Weiterbildung und Selbstreflexion. Extern erfolgt die Qualitätssicherung auf individueller Ebene durch Mitarbeitergespräche und die Mitarbeiterbeurteilung. Die Schule entwickelt und sichert ihre Qualität durch ihr Schulprogramm, ihre Zielsetzungen, die Planung und die Überprüfung der Zielerreichung durch datengestützte Selbstevaluation. Von aussen wird die Schule durch die Schulpflege beaufsichtigt und alle fünf Jahre von der Fachstelle für Schulbeurteilung evaluiert. Das System der Volksschule lässt sich an Daten der Bildungsstatistik und von Lernstandserhebungen überprüfen und erhält eine Aussensicht durch nationale und internationale Erhebungen und Vergleiche, wie z.B. PISA.

→ [Schulinternes Qualitätsmanagement](#)

→ [Mitarbeiterbeurteilung an der Volksschule](#)

→ [Handbuch Schulqualität](#)



Fachstelle für Schulbeurteilung

Die professionelle externe Evaluation dient sowohl der Schulentwicklung als auch der Rechenschaftslegung gegenüber der Schulbehörde, der Öffentlichkeit und dem Kanton. Die Fachstelle für Schulbeurteilung überprüft alle fünf Jahre die Qualität der Schule in pädagogischer und organisatorischer Hinsicht. Sie erstattet der Schule und der Schulpflege Bericht und schlägt auf Wunsch Schritte zur Qualitätsentwicklung vor. Die Fachstelle ist nicht weisungsberechtigt. Die Verantwortung für die Qualität der Schule liegt bei der lokalen Schulbehörde.

Die Schule erarbeitet auf der Grundlage des Evaluationsberichtes und der Entwicklungsempfehlungen einen Massnahmenplan, der von der Schulpflege genehmigt wird. Die Aufgabe der Schulpflege ist es, die Schule bei der Umsetzung der Massnahmen zu unterstützen und Rechenschaft über die Zielerreichung einzufordern.

Werden wesentliche Qualitätsmängel festgestellt, ist die Schulpflege verpflichtet, entsprechende Massnahmen zu formulieren, anzuordnen und deren Umsetzung zu kontrollieren. Die Schulpflege informiert die Fachstelle über die getroffenen Massnahmen.

Die jährliche Berichterstattung über den Stand der Volksschulen zuhanden des Regierungsrates ist eine weitere Aufgabe der Fachstelle.

Was die Fachstelle für Schulbeurteilung nicht leistet:

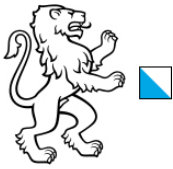
- Keine Beurteilung der Schulpflege
- Keine Beurteilung der einzelnen Lehrperson (keine MAB)
- Keine Schulleistungstests, keine Ranglisten
- Keine Entwicklungsbegleitung bzw. Prozessberatung

Die Art und Weise der Durchführung der externen Evaluation sowie die inhaltlichen Qualitätsansprüche sind definiert und können auf der Website der Fachstelle eingesehen werden. Dies gewährleistet ein einheitliches Verfahren.

Öffentlichkeit des Evaluationsberichtes

Am 1. Oktober 2008 trat das Gesetz über Information und Datenschutz (IDG) in Kraft. Damit wurde auch im Kanton Zürich das «Öffentlichkeitsprinzip» eingeführt. Das Gesetz will das Handeln der öffentlichen Organe transparent gestalten, um so die freie Meinungsbildung, die Wahrnehmung der demokratischen Rechte und die Kontrolle des staatlichen Handelns zu erleichtern. Die Schulgemeinde und die Schulpflege sind öffentliche Organe und haben deshalb ihre Information gemäss den neuen Bestimmungen zu gestalten. Der Evaluationsbericht der Fachstelle für Schulbeurteilung unterliegt grundsätzlich dem Öffentlichkeitsprinzip, da er keine schützenswerten Personendaten enthält. → [Datenschutz](#)

Der Evaluationsbericht geht nach Abschluss der Evaluation an die Schule und an die Schulpflege. Damit wird die Schulgemeinde primäre Informationsträgerin. Die Fachstelle für Schulbeurteilung verweist deshalb Anfragen zur Bekanntgabe der Evaluationsergebnisse grundsätzlich an die zuständige Schulbehörde. Der Evaluationsbericht dient der Schule und der Schulpflege als Grundlage für die Massnahmenplanung. Um den Entscheidungsprozess über die Massnahmen nicht zu beeinflussen, ist der Bericht bis zum Behördenentscheid als interne Entscheidungsgrundlage zu qualifizieren, bis die Schulpflege über den Massnahmenplan befunden hat. Bis zu diesem Zeitpunkt kann die Schulpflege den Evaluationsbericht unter Verschluss halten und eine Publikation oder Einsichtnahme verweigern (§23 Abs. 2 lit. b IDG). Anschliessend ist die Schulpflege gemäss IDG verpflichtet, den Evaluationsbericht in geeigneter Form zu



veröffentlichen.

Die Fachstelle empfiehlt den Schulen, Eltern, Schulseitigen und die interessierte Öffentlichkeit in knapper und adressatengerechter Form über die Evaluation und das weitere Vorgehen zu informieren, in einem zweiten Schritt die Massnahmenplanung zusammen mit dem vollständigen Evaluationsbericht im Internet zu publizieren und so Transparenz zu schaffen. → [Öffentlichkeitsarbeit](#)

Qualitätssicherung der Schule

Das Volksschulgesetz fordert in § 45 von der Schulkonferenz die Auseinandersetzung mit einer «gemeinsamen pädagogischen Ausrichtung der Schule und den Problemen des Schulalltags». Antworten auf diese Fragen halten viele Schulen in Leitsätzen fest. Die Leitsätze bilden die Grundlage für das Schulprogramm der Schule. → [Die Schulkonferenz](#)

Das Schulprogramm ist die mittelfristige Planung der Schule (3–5 Jahre). Hier werden Entwicklungsschwerpunkte pädagogischer oder organisatorischer Art festgelegt, aber es wird auch festgehalten, was bereits erreicht und als gemeinsame Praxis weiterverfolgt wird. So entwickelt eine Schule mit der Zeit ihr eigenes Profil. Das Schulprogramm formuliert die übergeordneten Ziele, die verfolgt werden, legt den Zeitraum fest, in dem an diesem Thema gearbeitet werden soll, und nimmt eine erste Ressourcenschätzung vor. Darauf aufbauend legt die Schule ihre Jahresplanung fest. Hier verschafft sie sich den Überblick, was alles im kommenden Jahr läuft, und stellt sicher, dass sie sich nicht in zu vielen Vorhaben verliert.

Die Arbeit mit dem Schulprogramm ist in erster Linie Aufgabe der Schulkonferenz. Sie erarbeitet das Schulprogramm zuhanden der Schulpflege, die dieses genehmigt oder zurückweist. Die Schlüsselfunktion im Qualitätssicherungs- und -entwicklungsprozess hat die Schulleitung, die als Führungsperson diesen Prozess steuert. Ein wirksames Qualitätsmanagement braucht aber die Akteure der verschiedenen Ebenen. Es gelingt im Zusammenspiel von Selbst- und Fremdevaluation.

Das Handbuch Schulqualität

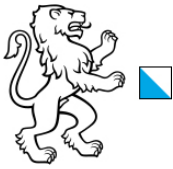
Wenn Schulen die eigene Praxis beurteilen oder Ziele für Entwicklungsvorhaben formulieren, stellt sich notgedrungen die Frage, was gute Praxis ist. → [Das Handbuch Schulqualität](#) hat den Anspruch, die relevanten Qualitätsbereiche von Schule und Unterricht zu beschreiben, und eignet sich deshalb als Bezugsrahmen für alle schulischen Qualitäts-, Beurteilungs-, Evaluations- und Feedbackprozesse. Es wurde von einer Projektgruppe entwickelt und nach einem breiten Vernehmlassungsverfahren überarbeitet und verabschiedet. Die für das Handbuch systematisch erhobenen, erprobten, validierten und dann vom Bildungsrat beschlossenen Qualitätserwartungen sollen allen Beteiligten einen nachvollziehbaren Orientierungsrahmen für die Schulqualität im Kanton Zürich bieten.

Das Handbuch eignet sich nicht nur für die externe Evaluation, sondern kann auf verschiedenen Ebenen genutzt werden:

- Selbstbeurteilung der Lehrpersonen beim Einholen von Individualfeedback
- Fremdbeurteilung der Lehrpersonen (MAB)
- Zielformulierung für Entwicklungsvorhaben und deren Evaluation
- Standortbestimmung der Schule

Weiterführende Informationen

Bildungsdirektion: [Fachstelle für Schulbeurteilung](#)



Bildungsdirektion: [Handbuch Schulqualität](#) 2. Ausgabe 2011.

Bildungsdirektion: [Schulprogramm](#)

Kleine Zürcher Schulgeschichte

Religiös geprägte Schulen im Ancien Régime

Zürichs gesamtes Schulwesen stand in der Zeit vor der Französischen Revolution, und noch bis 1830, unter der Leitung der reformierten Landeskirche und ihrer Pfarrer. Mit den Landschulordnungen von 1637, 1658, 1778 und 1803 gaben Bürgermeister und Rat dem Schulwesen auf der Landschaft gesetzliche Grundlagen. Die Oberaufsicht kam dem Examinatorenkonvent zu, dem damaligen Kirchenrat. Die örtliche Schulaufsicht besorgte der Pfarrer. Er entschied über die Anstellung, inspizierte die Schule im Laufe des Jahres und am Examen, überwachte den sittlichen Wandel des Schulmeisters und nahm ihn ins Gebet, wenn etwas nicht stimmte. Bildung und Stellung trennten den Pfarrer – den Repräsentanten der Obrigkeit – vom wenig angesehenen, armen Schulmeister.

Reformansätze während der Helvetik

Der nach der Revolution von 1798 geschaffene helvetische Einheitsstaat sah seine höchste sittliche Aufgabe in der Volksbildung. Die vom Minister der Künste und Wissenschaften, Philipp Albert Stapfer, angeordnete Umfrage über den Zustand der Volksschule zeigte ein ernüchterndes Ergebnis. Die Helvetik unterstellte daher das gesamte Unterrichtswesen der staatlichen Aufsicht. In jedem Kanton war 1798 ein Erziehungsrat zu wählen, der das Volksschulwesen über Schulinspektoren neu zu ordnen hatte. Ein von Stapfer entworfenes helvetisches Schul- und Unterrichtsgesetz, das u.a. die allgemeine Schulpflicht vorsah, scheiterte indessen Anfang 1800 an der Finanznot der Republik. Die Reformideen zeigten erst später Wirkung: in den Epochen der Mediation und Restauration – die Zürcher Schulordnung von 1815 verbot die Kinderarbeit in Fabriken vor dem 10. Lebensjahr – und besonders während der Liberalen Bewegung der 1830er-Jahre.

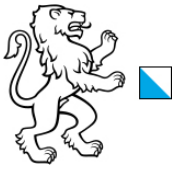
Aufbruch nach 1830

«Volksbildung ist Volksbefreiung.» Der Titel einer Rede, die Heinrich Zschokke 1836 vor dem Schweizerischen Volksbildungsverein hielt, bringt es auf den Punkt: Die Volksschule sollte den Menschen vom blinden kirchlichen Glauben frei machen, ihn bilden und zu eigenständigem Denken erziehen. Gewerbe, Handel und aufstrebende Industrie waren ebenso auf bessere Schulbildung angewiesen wie die Mitglieder der durch die Verfassung von 1831 neu geschaffenen Behörden. Der liberale Umschwung ebnete im Kanton Zürich den Weg für eine umfassende Bildungsreform, die Jahresklassen mit klar umschriebenen Lehrzielen, allgemeine Schulpflicht und obligatorische Lehrmittel einführte. Die Schule wurde von der Kirche losgelöst und zur selbstständigen Organisation.

An die Alltagsschule schloss neu die Sekundarschule an, an der über die an der Primarschule üblichen Fächer hinaus Unterricht in vaterländischer Geschichte, Naturkunde, Französisch, Geometrie und in weiblichen Handarbeiten angeboten wurde. Dem höheren Bildungswesen dienten die Kantonsschule und die 1833 eingeweihte Universität. Als Parlament der Lehrerschaft wurde 1834 die Schulsynode eingeführt.

Bezirks- und Gemeindeschulpflegen

Um die Bevölkerung mehr als bisher an ihrer Schule zu interessieren, umschrieben die Artikel 79 und 86 der Zürcher Staatsverfassung von 1831 auch eine Neuordnung der Schulaufsicht. Sie wurde zur Hauptsache Laien anvertraut. Durch die Schaffung von Bezirksschulpflegen wollte man Schulfreunden die



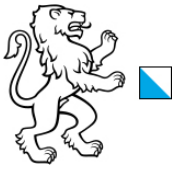
Gelegenheit geben, über die Grenzen ihrer engeren Heimat hinaus an der Volksbildung mitzuarbeiten. Jeder Bezirk hatte auf sechs Jahre sieben ehrenamtlich tätige Mitglieder abzuordnen: zwei durch das Pfarrkapitel gewählte Pfarrer, zwei durch die Lehrerschaft bestimmte Lehrervertreter und drei durch freie Wahl aus dem «Laienstand» bezeichnete Vertreter. 1831 trat sodann das «Gesetz betreffend die Organisation der Gemeindeschulpflegen» in Kraft. Jede Kirchengemeinde hatte eine Schulpflege zu wählen, bestehend aus *dem Pfarrer als Präsidenten* (bis 1865) und wenigstens vier Mitgliedern. Diese Schulpflege hatte das Schulgesetz und die Verordnungen von Bezirksschulpflege und Erziehungsrat zu vollziehen, über den Schulbesuch der Kinder und die treue Pflichterfüllung der Lehrer zu wachen, pflichtvergessene Eltern zur Ordnung zu weisen und darauf zu achten, dass die Schulstuben und Schulhäuser stets rein gehalten und im Winter gehörig geheizt wurden. Der Verwalter führte die Schulgutsrechnung. Alljährlich hatte die Schulpflege der Bezirksschulpflege einen Bericht über den Zustand der Schule, der Lehrmittel und der Schulgebäude zu erstatten. Viele der zu Beginn der 1830er-Jahre gewählten Schulpfleger nahmen ihr Amt ausserordentlich ernst. Schulpfleger Tobler in Robenhausen zum Beispiel machte 1832/33 in seiner Schule 44 Besuche und 16 weitere in den anderen Abteilungen der Kirchengemeinde. In Pfäffikon kamen drei Schulpfleger im Jahre 1835 auf 23, 27 und 72 und der Pfarrer gar auf 83 Schulbesuche. Anders in Turbenthal. Hier schrieb Pfarrer Schulthess ins Visitationsbuch, es wäre sehr zu wünschen, «betreffende Herren Schulpfleger würden die Schule mehr pflegen».

Opposition gegen den Reformkurs

Ziel der erneuerten Volksschule war es, die Kinder zu «geistig tätigen, bürgerlich brauchbaren und sittlich religiösen Menschen» zu bilden. Dafür genügten die bisherigen Lehrmittel nicht mehr. Ignaz Thomas Scherr, Seminardirektor in Küsnacht, verfasste moderne Lesebücher mit weltlichen Themen. Sein *Bildungsfreund* erlebte neun Auflagen. In konservativen Kreisen riefen die modernen Lehrmittel und die Abkehr von der Religion allerdings heftige Opposition hervor. In Stadel im Zürcher Unterland kam es deswegen im Januar 1834 gar zum Aufruhr. Eine von etwa 200 Bürgern besuchte Versammlung beschloss, sich gegen die neuen Schulbücher von Scherr, Hans Georg Nägeli (Singbuch) und «anderen Fremden» aufzulehnen. Schulmeister Meier wurde mit Fäusten gezwungen, per Unterschrift zu bezeugen, dass er die neue Lehre nicht annehme. Im Mai drangen die Schulgenossen ins Schulhaus ein und besudelten und verstreuten Tabellen und Bücher. Die Zürcher Regierung bekam Kenntnis von den Ausschreitungen und stellte sogleich ein Bataillon Infanterie, eine Kompanie Artillerie, eine Kompanie Scharfschützen und eine halbe Kompanie Kavallerie auf Pikett. Das wirkte; die Aufständischen gaben klein bei.

Konservativer Umschwung

Der Stadler Handel von 1834 war nur ein Vorbote einer sich rasch verschärfenden Entwicklung. Die Neuerungen, nicht nur im Schulwesen, stiessen zunehmend auf Kritik. Die Berufung des liberalen Württemberger David Friedrich Strauss an die Theologische Fakultät der Universität Zürich löste 1839 den «Straussenhandel» aus. Die Liberalen erhofften sich eine neue Reformation der Zürcher Landeskirche, die Konservativen befürchteten das Zurückdämmen des kirchlichen Einflusses im Staat. Am 5./6. September 1839 kam es zum «Züriputsch». Konservative Bauern aus dem Zürcher Oberland zogen in die Hauptstadt. Nach kurzen Gefechten beugte sich die liberale Regierung dem Druck des Volkes und dankte ab. Von 1839 bis 1845 wurde Zürich wieder durch die Konservativen regiert. Dies hatte auch Auswirkungen auf das Schulwesen. Ignaz Thomas Scherr musste als Direktor des Seminars Küsnacht zurücktreten. Eine Revision des Schulgesetzes offenbarte 1840 den neuen Geist: Die Lehrmittel massen der Religion wieder mehr Bedeutung bei, und am Seminar übte man grösseren erzieherischen und moralischen Einfluss auf die angehenden Lehrer aus. Umstrittene Lehrmittel wurden ersetzt.



Die Liberalen setzen sich wieder durch

1845 wurde das Zürcher Staatswesen wieder liberaler Führung unterstellt. Die Arbeit der Erziehungsbehörden galt dem Wiederaufbau und der Festigung des Schulwesens, wie es vor dem «Züriputsch» von 1839 bestanden hatte. Zu den bedeutendsten Geschäften der ersten Jahre zählten die Schaffung neuer Lehrmittel gemäss einem 1848 aufgestellten Lehrmittelpfad und die Gründung des staatlichen Lehrmittelverlags im Jahre 1851. In dieser Zeit entstanden in den meisten Bezirken Kleinkinderbewahranstalten, die als Vorläufer der heutigen Kindergärten gesehen werden. Diese «Vorschule» bezweckte vor allem die Entlastung der berufstätigen Eltern und war privat organisiert. Nur in wenigen Gemeinden übernahm die Schulpflege die Aufsichtspflicht.

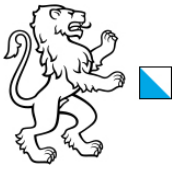
Neuerungen in den 1850er- bis 1870er-Jahren

Die 50er- bis 70er-Jahre des 19. Jahrhunderts brachten dem Zürcher Schulwesen erneut tief greifende Veränderungen. Das 1859 eingeführte revidierte Unterrichtsgesetz verlängerte die Lehrerausbildung auf vier Jahre, reduzierte die Schülerzahl pro Lehrer von hundert auf achtzig und führte für Knaben den obligatorischen Turnunterricht und für Mädchen das Obligatorium der Arbeitsschule ein. 1867 erliess der Erziehungsrat eine neue Absenzenordnung für den ganzen Kanton Zürich. Damit erhielten die Schulpflegen Mittel gegen fehlbare Eltern, von der schriftlichen Mahnung bis zur Überweisung eines Falles an das Bezirksgericht. 1872 hatte das Volk über ein neues Unterrichtsgesetz abzustimmen. Dieses war unter Erziehungsdirektor Johann Kaspar Sieber ausgearbeitet worden, forderte eine neunjährige Alltagsschule sowie freiwilligen Unterricht bis zum 20. Altersjahr und sah weiter vor, die Lehrerausbildung an die Hochschule zu verlegen und die Schulaufsicht nicht mehr den Bezirksschulpflegen, sondern einem Fachinspektorat zu übertragen. Solcher Abbau der Demokratie stiess im Volk auf Widerstand; die Vorlage wurde hoch verworfen. Dennoch kam es zu Neuerungen. 1874 beschloss der Erziehungsrat die Aufnahme von «Töchtern» an das staatliche Lehrerseminar Küsnacht. Man wollte die Ausbildung von Lehrerinnen nicht ausschliesslich der neu organisierten Höheren Töchterschule der Stadt Zürich überlassen. 1876 traten die ersten staatlich ausgebildeten Primarlehrerinnen in den zürcherischen Schuldienst. Um dieselbe Zeit, während der Jahre des Kulturkampfes, versuchten kirchliche Kreise, durch die Gründung von Privatschulen in ihrem Sinne Einfluss auf das Erziehungswesen zu nehmen. 1869 wurde in Zürich das Evangelische Lehrerseminar eröffnet, dem 1874 freie evangelische Volksschulen folgten. Neuerungen prägten auch den Unterricht. In der Sekundarschule begannen sich die Naturwissenschaften durchzusetzen. Neue Bildungsmittel machten neue Lehrbücher nötig. Seminardirektor Heinrich Wettstein verfasste moderne Lehrmittel für den Unterricht in Naturkunde und Geografie und schuf 1875 den Sekundarschulatlas. Seine Bücher wurden ins Französische, Englische, Russische, Armenische und Arabische übersetzt und an den Weltausstellungen 1873 und 1878 mit Preisen bedacht. Erneut stand die Abschaffung der Laienaufsicht zugunsten einer Fachaufsicht zur Diskussion. Fachinspektorate konnten sich jedoch nur für den Turnunterricht und den Handarbeitsunterricht für Mädchen (1881) durchsetzen.

Aus der Arbeit der Schulpflegen

Drei Probleme beschäftigten die Schulpflegen über lange Zeit: die Kinderarbeit, der unregelmässige Schulbesuch und die Verwahrlosung vieler Kinder. Namentlich in den Städten Zürich und Winterthur und in Gemeinden mit Industrie wurden in den Fabriken auch schulpflichtige Kinder beschäftigt. Dies wirkte sich nachteilig auf deren Gesundheit und Bildung aus. Seit 1837 war zwar die Fabrikarbeit von Kindern unter 12 Jahren verboten, dennoch stellten die Schulpfleger immer wieder Missbräuche fest. Wirksame Abhilfe brachte erst das Eidgenössische Fabrikgesetz von 1877.

«Um doch wenigstens meine Pflicht zu erfüllen, hielt ich im Sommer und im Winter während der gesetzlichen Zeit Schule. Und nun beklagten sich die Fabrikanten, die zugleich Schulpfleger waren, bei mir



und meinten, früher sei nicht so lange Zeit Schule gehalten worden, die Kinder kämen zu spät in die Fabrik. Ich berief mich auf das Gesetz und hatte die Gunst verloren. Die Kinder erhielten Abzug an ihrem Lohn, und so wurden die Eltern gegen mich aufgereizt.» Dies die Klage eines Lehrers im Boten von Uster im August 1845. Auch manche Bauern beschäftigten ihre Kinder den Sommer über lieber in der Landwirtschaft, als sie zum Unterricht zu schicken. Erst die Absenzenordnung von 1867 erwies sich als wirksames Mittel gegen nachlässigen Schulbesuch.

Pfarrer und Schulpfleger klagten immer wieder über das Schicksal von Kindern, deren Vater und Mutter der Fabrikarbeit nachgehen mussten. Es fehle die ordnende Hand einer Mutter im Haus, schrieb der Pfarrer von Männedorf 1857, und die Kinder müssten dies büssen. Denn meist litten unter solchen Verhältnissen auch der Schulbesuch, die Leistungen und die Erziehung. Und die Schulpflege sollte Abhilfe schaffen.

Ausbau der Oberstufe, Staatsbeiträge an die Kindergärten

Das Unterrichtsgesetz von 1832 gliederte die obligatorische Volksschule in die Elementarschule (später Unterstufe, 1.–3. Klasse), die Realschule (später Mittelstufe, 4.–6. Klasse) und in die Repetierschule (eine Art Primaroberstufe, 7. und 8. Klasse). Elementar- und Realschule bildeten zusammen die Alltagsschule mit einer wöchentlichen Unterrichtszeit von 27 Stunden. Die Repetierschule – eine rudimentäre Oberstufe der Primarschule – beanspruchte pro Woche zwei Halbtage zu drei Stunden. Der Besuch der 1833 eingeführten Sekundarschule war freiwillig und bis 1872 kostenpflichtig. Repetierschüler und Konfirmanden hatten zudem die Singschule zu besuchen, in der Kirchenlieder eingeübt wurden. Das Gesetz über die Volksschule vom 11. Juni 1899 bestätigte die bisherige Einteilung in Primar- und Sekundarschule. Es hob jedoch die Repetierschule und die Singschule auf und schuf an ihrer Stelle die 7. und 8. Klasse der Primarschule mit eigenem Lehrplan. Gegenüber der Sekundarschule fehlte vor allem das Fach Französisch. Allgemein wollte man den Unterricht stärker auf den Erfahrungen des praktischen Lebens aufbauen und mit diesem verbinden. Neu ermöglichte das Gesetz, im Bedarfsfalle Staatsbeiträge an Privat-, Vereins- und Gemeindeanstalten zu entrichten, was für die Kindergärten nicht unwesentlich war.

Meilensteine im 20. Jahrhundert

1905

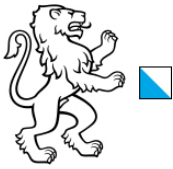
Ein neuer Lehrplan für die gesamte Volksschule tritt in Kraft.

1938

Am 3. Juli heissen die Stimmberechtigten ein neues Gesetz zur Ausbildung von Lehrkräften für die Primarschule gut. Dieses verlängert die Ausbildung zum Primarlehrer von vier Jahren auf fünf Jahre und unterteilt sie in eine Allgemeinbildung, die das Unterseminar vermittelt, und in die berufliche Bildung, für die neu das Oberseminar geschaffen wird.

1959

Die in der Volksabstimmung vom 24. Mai beschlossene Teilrevision des Volksschulgesetzes von 1899 bringt als wichtigste Neuerung die Dreiteilung der Oberstufe in Sekundar-, Real- und Oberschule. Erstmals werden die Kindergärten im Gesetz erwähnt. Er handelt sich jedoch bloss um formaljuristische Aspekte bezüglich Freiwilligkeit des Kindergartenbesuches, Zweckbestimmung und Subventionsansätze.

**1970**

Am 15. November erhalten die Frauen das Stimm- und Wahlrecht auf kantonaler Ebene. Im Erziehungsrat, in den Bezirks- und Gemeindeschulpflegen sind fortan immer auch Frauen vertreten.

1971

Der Kanton Zürich tritt durch Volksabstimmung dem Schulkonkordat bei. Es verpflichtet die Kantone zur Zusammenarbeit und Angleichung der Schulsysteme.

1977

Von Beginn des Schuljahres 1977/78 an dauert die Schulpflicht im Kanton Zürich generell neun Jahre.

1978

Das Lehrerbildungsgesetz vom 24. September stellt die Zürcher Lehrerbildung auf eine neue Grundlage. Nach Abschluss einer Mittelschule mit eidgenössischer oder kantonalzürcherischer Maturität ist vorerst ein ausserschulisches Praktikum von 18 Wochen zu absolvieren. Dann besuchen alle künftigen Lehrkräfte der Volksschule während zweier Semester gemeinsam das Seminar für Pädagogische Grundausbildung. Anschliessend folgen die stufenspezifischen Studiengänge, die für Primarlehrerinnen und Primarlehrer ein Jahr (seit 1988 zwei Jahre), für Lehrkräfte der Real- und Oberschule sowie der Sekundarschule drei Jahre dauern.

1984

Der Kanton hebt die Subventionen für die Kindergärten auf und verzichtet im Kindergartenbereich auf Einflussnahme. Kantonal existieren jedoch Empfehlungen für den Vorschulbereich, die von den Gemeinden recht gut beachtet werden.

1989

Nach einem Langschuljahr 1988/89 verlegt man den Schuljahresbeginn vom Frühling auf den Spätsommer. Schulbesuchstage während des Schuljahres lösen künftig in immer mehr Gemeinden die bisherigen Examen am Ende des Schuljahres ab. Auf Beginn des Schuljahres 1989/90 wird in den 5. und 6. Klassen der Primarschule der Französischunterricht eingeführt.

1991

Der Erziehungsrat genehmigt den neuen Lehrplan für die Volksschule. Zehn in einem Leitbild formulierte Grundhaltungen sollen die Schule prägen, und zudem wird die Koedukation vollständig realisiert. Die bisherige Fächervielfalt wird für alle Stufen in die fünf Unterrichtsbereiche Mensch und Umwelt, Sprache, Gestaltung und Kunst, Mathematik, Sport zusammengefasst. Den Gemeinden wird ermöglicht, ab Schuljahr 1991/92 Blockzeiten an den 1. bis 3. Primarklassen zu erproben.

1995

Der Erziehungsrat schlägt neben dem neuen Modell der «Gegliederten Sekundarschule» ein Alternativmodell «Dreiteilige Sekundarschule» vor und überlässt die Wahl den Gemeinden. Die Wahl und die Bestätigungswahl der Lehrerinnen und Lehrer auf vierjährige Amtsdauer liegen neu in der Kompetenz der Gemeindeschulpflegen.

**1996**

Die Schulgemeinden erhalten die Kompetenz, ab Schuljahr 1996/97 an der Volksschule die Fünftageswoche einzuführen.

Der Erziehungsrat startet das Projekt «Teilautonome Volksschule» (TaV).

Aufbruch ins 21. Jahrhundert

2000

Ein neues Lehrpersonalgesetz tritt in Kraft. Dadurch verlieren die Lehrpersonen ihren Wahlstatus und werden Staatsangestellte.

2002

Seit Herbst 2002 werden die Lehrpersonen des Kindergartens und der Volksschule an der Pädagogischen Hochschule Zürich ausgebildet. Die Zeit der Allrounder ist vorbei: Von nun an werden auch die Primarlehrpersonen zu Fachgruppenlehrkräften.

2004

Der Bildungsrat beschliesst, gegen energischen Widerstand breiter Lehrerkreise und trotz Irritationen aus der Suisse Romande, Englischunterricht ab der 2. Primarschulklasse einzuführen. Andere Kantone folgen dem Beispiel und die Erziehungsdirektorenkonferenz verabschiedet ein Sprachenkonzept.

2005

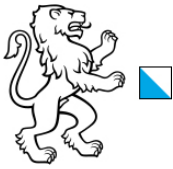
Am 5. Juni 2005 nehmen die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger im zweiten Anlauf nach 2002 ein neues Volksschulgesetz an, das jenes aus dem Jahr 1899 ablöst. Es führt Schulleitungen an der Volksschule ein, erklärt den Besuch des Kindergartens als obligatorisch und kantonalisiert den Kindergarten. Die Gemeinden werden verpflichtet, Blockzeiten und bei Bedarf weitergehende ausserschulische Betreuungsangebote einzurichten. Eine professionelle Fachstelle für Schulbeurteilung löst die Bezirksschulpflegen ab, die nur noch bis 2007 die Aufsicht über die Schulen im Bezirk ausüben. Zusammen mit dem neuen Bildungsgesetz und dem Gesetz über die Pädagogische Hochschule lässt sich somit ein Professionalisierungsschub auf mehreren Ebenen beobachten: in der Lehrerbildung, in der Schulaufsicht und auf der Führungsebene der Schule.

2008

Die Geleitete Schule ist im ganzen Kanton eingeführt. Als letzter Teil des Volksschulgesetzes wird ein neues sonderpädagogisches Konzept, das auf dem Prinzip der Integration beruht, gestaffelt bis ins Jahr 2010/11 eingeführt.

Das Bildungswesen steht im Übrigen wie alle anderen staatlichen Aufgaben unter starkem Spardruck, sodass die Klassengrössen erhöht werden müssen. Die Stellenpläne werden von der Bildungsdirektion durch die Zuweisung von Vollzeiteinheiten (VZE) zentral bewirtschaftet.

Und die Entwicklung bleibt nicht stehen: In breit angelegten Versuchen wird die Ablösung des Kindergartens durch eine Grundstufe erprobt, die den Kindergarten und die erste Primarschulklasse verbinden will. Das neunte Schuljahr wird in Versuchsgemeinden den geänderten Bedürfnissen der Jugendlichen und der Wirtschaft angepasst.



2011

Die Volksinitiative «Ja zur Mundart im Kindergarten» wird knapp angenommen. In den Kindergärten wird der Dialekt grundsätzlich als Unterrichtssprache verwendet. Die bisherige Regelung im Volksschulgesetz, unter der teilweise Hochdeutsch und teilweise in Mundart unterrichtet wurde, wird aufgehoben.

2014

Der Schulversuch zur Grundstufe im Kanton Zürich wird auf Ende Schuljahr 2013/14 beendet. Das Zürcher Stimmvolk hat im November 2012 die Vorlagen zur gesetzlichen Verankerung der Grundstufe abgelehnt.

Die minimale Unterrichtsverpflichtung der Schulleitenden von 4 Wochenlektionen wird aufgehoben und es ist deshalb nicht mehr zwingend notwendig, dass Schulleitende über ein Lehrdiplom verfügen.

2015

Alle Lehrpersonen, welche an der Volksschule ein Fach aus der Lektionentafel unterrichten, erhalten eine kantonale Anstellung. Die Überführung betrifft rund 2'000 Lehrpersonen, die vorher als Fachlehrpersonen oder als Lehrpersonen mit kleinem Pensum kommunal angestellt waren.

Das geänderte Lehrpersonalgesetz schreibt vor, dass das Unterrichtspensum einer Lehrperson mindestens 10 Wochenlektionen betragen muss. Dies entspricht einem Beschäftigungsgrad von 35%. Zudem dürfen in der Regel an einer Kindergartenklassen nicht mehr als zwei, an einer Primarklasse nicht mehr als 3 Lehrpersonen unterrichten. Ausnahmen bleiben aus schulorganisatorischen Gründen möglich.

Neu gelten für Lehrpersonen die ersten fünf Monate einer Anstellung als Probezeit. Während der Probezeit kann das Arbeitsverhältnis beidseitig unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von sieben Tagen auf den letzten Schultag vor den Schulferien aufgelöst werden.

2017

Das Zürcher Stimmvolk bestätigt zum zweiten Mal, dass in der Primarstufe zwei Fremdsprachen unterrichtet werden und verwirft die «Fremdspracheninitiative» deutlich.

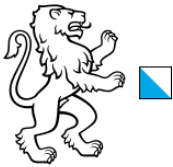
Mit Beginn des Schuljahres 2017/18 tritt der neu definierte Berufsauftrag für Lehrpersonen in Kraft. Das neue Arbeitszeitmodell basiert wie beim übrigen Staatspersonal auf einer Jahresarbeitszeit. Die Arbeitszeit der Lehrpersonen in den Tätigkeitsbereichen «Schule», «Zusammenarbeit» und «Weiterbildung» wird von der Schulleitung vorgegeben und muss von den Lehrpersonen erfasst und ausgewiesen werden. Die Tätigkeiten für den Unterricht und als Klassenlehrperson werden pauschal angerechnet.

2018 / 2019

Der neue Zürcher Lehrplan, der mit dem deutschschweizer Lehrplan 21 kompatibel ist, wird gestaffelt eingeführt. Auf Beginn des Schuljahres 2018/19 vom Kindergarten bis zur 5. Klasse der Primarstufe, ab Schuljahr 2019/20 in der 6. Klasse und der Sekundarstufe.

Weiterführende Informationen

Daniel Tröhler, Urs Hardegger (Hrsg.): *Zukunft bilden. Die Geschichte der modernen Zürcher Volksschule*. Zürich: NZZ Libro, 2008 (siehe auch Institut für historische Bildungsforschung PHZH, ihbf.phzh.ch)



Martin Lengweiler, Verena Rothenbühler, Cemile Ivedi: *Schule macht Geschichte, 175 Jahre Volksschule im Kanton Zürich 1832–2007*, mit CD-ROM. Zürich: Lehrmittelverlag des Kantons Zürich, 2007, ISBN 978-3-03713-229-6.

Die Zürcherische Volksschule 1832–1932. Festgabe zur Jahrhundertfeier. Zürich: 1933 (vergriffen)

Daniel Tröhler, Andrea Schwab (Hrsg.): *Volksschule im 18. Jahrhundert: die Schulumfrage auf der Zürcher Landschaft in den Jahren 1971/1972*, mit CD-ROM. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 2007, ISBN 978-7815-1550-5

Schulrecht

Eine Aufgabe der Gemeindeschulpflege besteht u.a. darin, das kantonale Schulgesetz zu vollziehen. Dazu braucht es in der Behörde keine Juristen, aber einige elementare Kenntnisse über Aufbau und Grundprinzipien der Rechtsordnung und über Rechtsstaatlichkeit sowie erweiterte Kenntnisse im Schulrecht. Sowohl Tätigkeit und Entscheide von Schulleitung, Leitung Bildung und Schulpflege als auch die Arbeit der Lehrpersonen und des übrigen Gemeindepersonals (Hausdienst, Schulverwaltung) müssen sich letztlich auf eine rechtliche Grundlage stützen. Dies ist für einen geordneten Gang der Schule im Interesse des Gemeinwesens und zum Schutz der Bürgerinnen und Bürger (inkl. Schülerinnen und Schüler) und der Mitarbeitenden nötig.

- In den ersten drei Kapiteln rufen Sie sich die [Grundsätze des staatlichen Handelns](#) in Erinnerung, verschaffen sich den Überblick über die [Stellung des Schulrechts im Rechtssystem](#) und erhalten [juristische Empfehlungen für Nichtjuristen](#).
- Über den Instanzenweg und zum Thema Rekurse informieren Sie sich im Kapitel «[Rechtsmittel](#)». Datenschutzbelange müssen in der Schule genau beachtet werden, Informationen dazu im Kapitel «[Der Datenschutz](#)».
- Informationen zum Personalrecht finden Sie im Handbuch unter dem Reiter «[Personal](#)».

Grundsätze des staatlichen Handelns

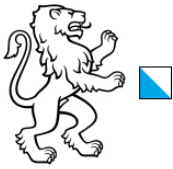
... oder Grundsätze des Verwaltungsrechts

In einem Rechtsstaat gelten überall, wo die «öffentliche Hand», d.h. der Staat oder die Gemeinde, durch ihre Organe oder Funktionäre tätig wird, die Grundsätze des rechtsstaatlichen Handelns und die allgemeinen Verfahrensgarantien. Das gilt auch für den Bereich der öffentlichen Schule, d.h. für Behördenmitglieder und Angestellte (Ressortleiter, Lehrpersonen, Schulleitungen, Hauswirtschaft, Sekretariatspersonal). Es sind Anweisungen an diese Verantwortlichen, wie sie ihre staatlichen Aufgaben zu erfüllen und mit ihrer staatlichen Machtbefugnis umzugehen haben. Darüber gibt es eine ausgedehnte Gerichtspraxis, und heute sind die wichtigsten Grundsätze ausdrücklich in der Bundesverfassung (BV) erwähnt, in Artikel 5 unter dem Titel «Grundsätze rechtsstaatlichen Handelns» und in den Artikeln 8, 9, 29 und 35 Absatz 2. Die Bindung der Staatsorgane an die Rechtssätze schützt den Bürger und die Bürgerin, auch Schüler und Schülerin, vor unerlaubten staatlichen Eingriffen, verhindert Ungerechtigkeiten, garantiert, dass der Volkswille (gemäss Verfassung und Gesetz) umgesetzt wird und die Schule ordnungsgemäss funktioniert.

Grundsatz der Rechtmässigkeit, Legalitätsprinzip

(Art. 5 Abs. 1 und 35 Abs. 2 BV)

Die staatlichen Organe sind an die Gesetze gebunden. Eingriffe des Staates in Freiheit und Eigentum des



Bürgers/der Bürgerin bedürfen einer verfassungsmässigen oder gesetzlichen Grundlage. Der Bürger/die Bürgerin kann sich auf gesetzlich zugesicherte Leistungen des Staates berufen.

Kommentar

Wenn mit der Geleiteten Schule vermehrt Kompetenzen und Verantwortung an die Schulen (Schulleitung, Schulkonferenz) delegiert werden, darf dies nicht zum Abbau rechtsstaatlicher Garantien führen. Die Verantwortlichen sind nach wie vor an die Grundsätze des Verwaltungsrechts gebunden und operieren nicht im rechtsfreien Raum.

Beispiel

Die Schulpflege verbietet den Gebrauch von Mofas auf dem Schulweg. Dies ist ein Eingriff in die persönliche Freiheit ohne gesetzliche Grundlage. Vorschriften über den Strassenverkehr sind Bundessache (Strassenverkehrsgesetz).

Grundsatz der Rechtsgleichheit (Art. 8 und 29 BV)

Gleiches ist gleich zu behandeln, Ungleiches – nach Massgabe seiner Ungleichheit – ungleich. Gleiche Rechte von Mann und Frau.

Kommentar

Die Rechtsgleichheit verlangt nicht Gleichmacherei und die Gleichschaltung aller, nur die Gleichbehandlung von dem, was wirklich gleich ist, aber auch eine differenzierte Behandlung des Unterschiedlichen. Gerade in der Pädagogik, im Empfindungsbereich der Kinder und damit in der Schule ist die Frage der «gerechten» Behandlung ein Dauerthema. Wohl nirgends wie hier ist – insbesondere bei Erziehung und Schülerbeurteilung – eine individuelle Behandlung verlangt.

Beispiel

Zwei Schüler werden für denselben Verstoss gegen die Hausordnung (unerlaubtes Verlassen des Schulareals) unterschiedlich bestraft. Dies ist dann kein Verstoss gegen den Grundsatz der Rechtsgleichheit, wenn die unterschiedliche Behandlung sachlich gerechtfertigt ist (z.B. wegen «Vorstrafen»).

Grundsatz der Verhältnismässigkeit (5 Abs. 2 BV)

Das staatliche Handeln soll im öffentlichen Interesse zweckmässig und angemessen sein und darf nicht über das hinausgehen, was erforderlich ist, um den angestrebten Zweck zu erreichen.

Kommentar

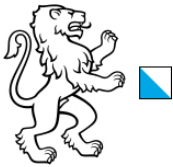
Mit anderen Worten: Man soll nicht «mit Kanonen auf Spatzen schiessen». Ein bedeutendes Anwendungsgebiet in der Schule ist das Disziplinar- und Massnahmewesen. Für ein erst- und einmaliges Vergehen darf in der Regel nicht schon die «Höchststrafe» ausgefällt werden.

Beispiel

Wenn Schnee liegt, werden die Schüler/innen in der Pause nicht ins Freie gelassen, um den Gefahren des Schneeballwerfens zu begegnen. Weniger rigide Massnahmen (Weisung, Aufsicht) würden den Zweck auch erfüllen.

Verbot der Willkür, Ermessensmissbrauch (Art. 9 BV)

Das Ermessen ist pflichtgemäss, gerecht, vernünftig und sachbezogen auszuüben. Der Missbrauch des Ermessens gilt als Willkür. Willkürlich ist ein Entscheid, wenn er offensichtlich unhaltbar ist, mit der



tatsächlichen Situation in krassem Widerspruch steht, eine Norm oder einen Rechtsgrundsatz krass verletzt oder in stossender Weise dem Gerechtigkeitsgedanken zuwiderläuft.

Kommentar

Wenn die Behörde ihren Ermessensspielraum ausnützt und einen objektiv diskutierbaren Entscheid fällt, ist dies nicht willkürlich. Gegen willkürliche Entscheide besteht derselbe Rechtsschutz wie bei Gesetzesverstössen. Zur Frage des Ermessens → [Kleine Rechtskunde](#)

Beispiel

Ob die Lehrperson eine 4 oder 5 im Zeugnis gibt, ist in der Regel Ermessenssache. Macht sie aber die tiefere Note «aus disziplinarischen Gründen» oder die höhere aus Sympathie, ist dies willkürlich (= nicht sachbezogen).

Schutz von Treu und Glauben (Art. 5 Abs. 3 und 9 BV)

Die staatlichen Organe und auch Private sollen nach Treu und Glauben handeln. Der Bürger/die Bürgerin darf sich auf ein loyales, vertrauenswürdiges Verhalten der staatlichen Organe verlassen.

Kommentar

Handlungen, die der Bürger im Vertrauen auf das korrekte und loyale Verhalten der Staatsorgane vornimmt, sollen geschützt werden.

Beispiel

Die Klassenlehrerin hat das Urlaubsgesuch für die vorzeitige Abreise in die Ferien bewilligt. Die Familie hat alles geplant und ist abreisebereit, als die Schulleitung die «Bewilligung» der Lehrerin widerruft, weil sie dafür nicht zuständig war. Die Familie reist trotzdem ab und wird gebüsst. Das Gericht hebt die Busse auf, weil sich die Familie in guten Treuen auf die Zusage der Lehrerin verlassen hat.

Anspruch auf rechtliches Gehör (Art. 29 Abs. 2 BV)

Der/die betroffene Bürger/in ist vor einer Entscheidung anzuhören (= Mitwirkungsrecht des/der verfahrensbeteiligten Bürgers, Bürgerin).

Kommentar

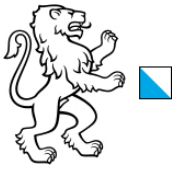
In zahlreichen schulrechtlichen Vorschriften – insbesondere bei Schullaufbahnentscheiden – ist die Gewährung des rechtlichen Gehörs (= Mitsprache) der Eltern im Verfahren ausdrücklich vorgeschrieben. Ebenso haben die Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler in entsprechenden Situationen Anspruch auf rechtliches Gehör, auch wenn Letztere noch nicht mündig sind.

Beispiel

Verschiedene Elternreklamationen veranlassen die Schulpflege, für einen Lehrer bei der Bildungsdirektion eine Fachaufsicht zu beantragen. Mit den Reklamationen wurde er nicht konfrontiert. Die Schulpflege hat dadurch die Anhörungspflicht verletzt.

Allgemeine Verfahrensgarantien (Art. 29 BV)

Neben der Gleichbehandlung im Verfahren und dem Anspruch auf rechtliches Gehör sind die Verwaltungsinstanzen zu einer Beurteilung innert angemessener Frist verpflichtet. Zudem besteht ein Anspruch auf unentgeltliche Rechtspflege und unentgeltlichen Rechtsbeistand, wenn dem Rechtsuchenden die nötigen Mittel fehlen und sein Begehren nicht offensichtlich aussichtslos ist. Der Kanton Zürich trägt diesen Forderungen im Verwaltungsrechtspflegegesetz (VRG) und im neuen



Volksschulgesetz (VSG) Rechnung: § 4a VRG (Beschleunigungsgebot), § 16 VRG (Unentgeltliche Rechtspflege und Rechtsbeistand), § 74 Abs. 2 VSG (Entscheid Schulpflege innert 30 Tagen).

Weiterführende Literatur

Ulrich Häfelin, Georg Müller, Felix Uhlmann: *Allgemeines Verwaltungsrecht*. Zürich/St. Gallen: Dike Verlag AG, 2016

Pierre Tschannen, Ulrich Zimmerli, Markus Müller: *Allgemeines Verwaltungsrecht*. Bern: Stämpfli Verlag AG, 2014

Tobias Jaag, Markus Rüssli: *Staats- und Verwaltungsrecht des Kantons Zürich*. Zürich: Schulthess Juristische Medien AG, 2012

Kleine Rechtskunde

Stellung des Schulrechts im Rechtssystem

Das Rechtssystem lässt sich in zwei Gebiete aufteilen, öffentliches Recht und Privatrecht. Das Schulrecht ist ein Teilgebiet des so genannten Verwaltungsrechts und gehört zum öffentlichen Recht.

Öffentliches Recht

Das öffentliche Recht regelt hoheitliche Rechtsverhältnisse zwischen dem Staat und den einzelnen Bürgern:

Staat ↔ Bürger/in

Der Bürger hat die Rechtsnormen (= Regeln, Verhaltensvorschriften) und Anweisungen der staatlichen Organe zu befolgen. Gleichzeitig werden ihm auch bestimmte Rechte zugesprochen.

Beispiel:

Das Steuergesetz verpflichtet den Bürger, seine Einkünfte zu deklarieren und Steuern zu entrichten. Die Höhe wird durch die Gesetzgebung bestimmt und nicht durch den freien Willen des Bürgers. Dafür hat er auch das Recht auf die gesetzlich vorgesehenen Steuerabzüge.

Privatrecht

Das Privatrecht (Zivilrecht) regelt Rechtsverhältnisse zwischen den natürlichen Personen:

Person A ↔ Person B

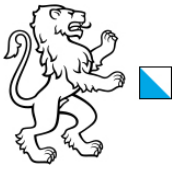
Die Personen sind in der Regel gleichgestellt und können diese Verhältnisse im Rahmen des Gesetzes frei gestalten.

Beispiel:

A verkauft B ein Fahrrad. Die Parteien sind frei, den Kaufpreis auszuhandeln und den Vertrag mündlich oder schriftlich abzuschliessen.

Hierarchie der Rechtserlasse

Die Normen der staatlichen Rechtsordnung stehen nicht ungeordnet nebeneinander, sondern auf verschiedenen Ebenen und Stufen in einer Rangordnung. Zum einen unterscheiden wir zwischen den Ebenen Bund – Kanton – Gemeinde, zum anderen zwischen den Stufen Verfassung – Gesetz –



Verordnung – Reglement. Rechtsnormen einer höheren Stufe werden auch durch eine höhere Instanz erlassen (Volk – Kantonsrat – Regierungsrat – Bildungsrat).

Es gilt der Grundsatz:

«Bundesrecht bricht kantonales Recht», «Kantonales Recht bricht kommunales Recht».

Untergeordnete Rechtserlasse dürfen übergeordneten Erlassen nicht widersprechen. Widersprechen sie sich dennoch, hat der übergeordnete Erlass Vorrang. Widersprechen sich Erlasse auf derselben Stufe, geht der neuere oder der für einen speziellen Bereich erlassene vor.

Wichtige Normen mit grundlegenden Inhalten werden in der Form eines Gesetzes erlassen, weniger wichtige Normen als Verordnungen oder Reglemente. Erlasse auf einer niedrigeren Stufe regeln oft Einzelheiten. Sie sind flexibler, da sie verfahrensmässig einfacher und kurzfristiger geändert werden können.

Beispiel

In der Gemeinde X wird die 3. Sportstunde im Winter als Schwimmen im Hallenbad abgehalten. Den reduzierten Eintritt von Fr. 1.– haben die Schülerinnen und Schüler gemäss Tarifordnung der Schulgemeinde mitzubringen.

Die Regelung der Tarifordnung im Beispiel widerspricht dem verfassungsmässigen Anspruch auf Unentgeltlichkeit des Unterrichts und damit übergeordnetem Recht. Somit hat sie keine Geltung.

«Erlass» nennt man eine Sammlung von Normen, die ein Sachgebiet umfassend regeln (z.B. Strassenverkehrsgesetz, Volksschulgesetz, Geschäftsordnung der Schulpflege).

Die Rechtssätze sind in Artikel (Art.) oder Paragraphen (§§) unterteilt, diese wiederum in Absätze (Abs.).

Schreibweise: § 10 Abs. 2 VSG.

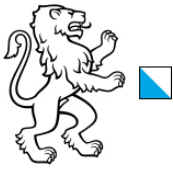
Zitierweise: Paragraph 10, Absatz 2 Volksschulgesetz.

→ [Gebräuchliche Abkürzungen im zürcherischen Schulwesen](#)

Die Rechtsquellen des zürcherischen Schulrechts

Bundesrecht

Die Bundesverfassung (BV) erklärt die Kantone als zuständig für das Schulwesen (Art. 62), was den schweizerischen Schulföderalismus mit 26 verschiedenen Schulgesetzen zur Folge hat. Allerdings überlässt der Bund das Feld nicht vollständig den Kantonen, sondern stellt einige verpflichtende Grundsätze für die Schule auf, quasi als Minimalansprüche, und deklariert Grundrechte, die z.T. nicht nur für die Schule Gültigkeit haben. Dazu kommen noch die Grundsätze des rechtsstaatlichen Handelns. Die Vielfalt der schweizerischen Schullandschaft auszugleichen und die Schulsysteme und ihre Entwicklung zu koordinieren, ist eine Aufgabe der Schweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz (EDK) im Rahmen des Schweizerischen Schulkonkordates. Diesem Vertrag zwischen Kantonen, der sie verpflichtet, im Schulwesen zusammenzuarbeiten, ist 1971 auch der Kanton Zürich mit Volksabstimmung beigetreten. Im



Zuge dieser Zusammenarbeit ist auch das Harmos-Konkordat zustande gekommen, dem der Kanton Zürich am 1. August 2009 beigetreten ist. Das Konkordat ist seit diesem Tag in Kraft.

Grundsätze der Bundesverfassung für die Volksschule

- Allen Kindern zugänglicher, obligatorischer Grundschulunterricht unter staatlicher Leitung (Art. 62 BV)
- Unentgeltlichkeit des Unterrichts an den öffentlichen Schulen (Art. 62 BV)
- Gleiches Bildungsangebot für Mädchen und Knaben (Art. 8 BV)
- Ausreichende Sonderschulung aller behinderten Kinder und Jugendlichen bis längstens zum vollendeten 20. Altersjahr (Art. 62 BV)
- Spätsommerschulbeginn (Art. 62 BV)
- Religionsunterricht darf nicht obligatorisch sein (Art. 15 BV)
- Bundeskompetenz im Sportunterricht (Art. 68 BV)
- Förderung der musikalischen Bildung, hochwertiger Musikunterricht (Art. 67a BV)

Grundrechte der Bundesverfassung, z.T. in der Kantonsverfassung (KV) wiederholt

- Anspruch auf ausreichenden Grundschulunterricht (Art. 19 BV)
- Achtung und Schutz der Menschenwürde (Art. 7 BV, Art. 9 KV)
- Anspruch auf rechtsgleiche Behandlung (Art. 8 BV, Art. 11 KV)
- Recht auf Leben, körperliche und geistige Unversehrtheit und persönliche Freiheit (Art. 10 BV)
- Besonderer Schutz der Kinder und Jugendlichen (Art. 11 BV, Art. 112 KV)
- Schutz der Privatsphäre (Art. 13 BV)
- Glaubens- und Gewissensfreiheit (Art. 15 BV)
- Meinungsfreiheit (Art. 16 BV)
- Sprachenfreiheit (Art. 18 BV), auch für Gebärdensprache (Art. 12 KV)

BV Art. 35 Verwirklichung der Grundrechte

«Die Grundrechte müssen in der ganzen Rechtsordnung zur Geltung kommen. Wer staatliche Aufgaben wahrnimmt, ist an die Grundrechte gebunden und verpflichtet, zu ihrer Verwirklichung beizutragen.»

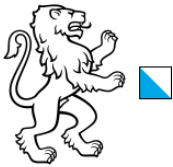
→ [Grundsätze des staatlichen Handelns](#)

Die rechtsstaatlichen Grundsätze des Verwaltungsrechts:

- Legalitätsprinzip (Rechtmässigkeit) (Art. 5 BV)
- Verhältnismässigkeit (Art. 5 BV)
- Rechtsgleichheit und Gleichbehandlung (Art. 8 und 29 BV)
- Willkürverbot (Art. 9 BV)
- Schutz von Treu und Glauben (Art. 9 BV)
- Anspruch auf rechtliches Gehör (Art. 29 BV)
- Allgemeine Verfahrensgarantien (Art. 29 BV)

BV Art. 5. Grundsätze rechtsstaatlichen Handelns

«Grundlage und Schranke staatlichen Handelns ist das Recht. Staatliches Handeln muss im öffentlichen Interesse liegen und verhältnismässig sein. Staatliche Organe und Private handeln nach Treu und Glauben. Bund und Kantone beachten das Völkerrecht.»



Kantonales Recht

Die meisten Rechtsnormen für die Volksschule finden sich im kantonalen Recht. Sie wurden mit der Einführung des neuen Volksschulgesetzes stark verändert und werden auch künftig Anpassungen erfahren. Die Offizielle Gesetzessammlung (OS) des Kantons Zürich (www.zh.lex.ch) gibt Auskunft über den aktuellen Stand der Gesetzgebung und die Homepage des Volksschulamtes (www.vsa.zh.ch) zudem über geplante Revisionen.

→ [Hinweise für die Praxis](#)

Die wichtigsten kantonalen Erlasse zur Volksschule sind zurzeit:

- [Volksschulgesetz \(VSG\); LS 412.100](#)
- [Volksschulverordnung \(VSV\); LS 412.101](#)
- [Verordnung über die sonderpädagogischen Massnahmen \(VSM\); LS 412.103](#)
- [Reglement über die Ausstellung der Schulzeugnisse \(Zeugnisreglement\); LS 421.121.31](#)
- [Verordnung über Schulversuche an der Volksschule; LS 412.104](#)
- [Finanzverordnung zum Volksschulgesetz \(Fiv\); 412.105](#)
- [Verordnung über die Finanzierung der Sonderschulung \(VFiSo\); LS 412.106](#)
- [Lehrpersonalgesetz \(LPG\); LS 412.31](#)
- [Lehrpersonalverordnung \(LPVO\); LS 412.311](#)

Zum Lehrpersonalrecht gibt die Bildungsdirektion eine regelmässig nachgeführte Sammlung der einschlägigen Erlasse in gedruckter Form heraus.

Kommunales Recht

Das kantonale Schulrecht ist relativ umfassend, aber nicht abschliessend geregelt. Es hat Lücken oder überlässt es an einigen Stellen ausdrücklich der Gemeinde, eine Materie zu regeln (z.B. § 55 VSG: Das Organisationsstatut regelt die Mitwirkung der Eltern). Wo der Kanton nicht reglementiert, kann die Gemeinde eigene Vorschriften erlassen, soweit diese nicht kantonalem Recht widersprechen. Die Bildungsdirektion gibt Empfehlungen und Handreichungen ab. Die Verwaltungsstruktur bestimmt die Schulgemeinde bzw. bei Einheitsgemeinden die politische Gemeinde im Rahmen des Gemeindegesetzes selbst (Gemeindeautonomie). Die Gemeindeordnung ist gleichsam «Verfassung oder Gesetz» der Gemeinde. Eine Geschäftsordnung und ein Organisationsstatut für die Kompetenzzuweisung in der Schule (§ 41 a VSG) gibt sich die Gemeinde selbst.

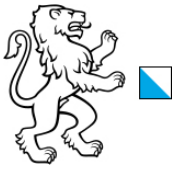
→ [Schulträger, ihre Organe und Instrumente](#)

Die gebräuchlichen Erlasse einer Schulgemeinde (Abkürzung) und die in der Regel zuständige Instanz:

Gemeindeordnung	GO	Stimmberechtigte an der Urne
Personal- bzw. Besoldungs-Verordnung	PVO/BVO	Gemeindeversammlung (GV)
Geschäftsordnung	Gesch.O	Schulpflege
Organisationsstatut	OrgSt.	Schulpflege
Reglemente	Regl.	Schulpflege/Schulkonferenz
Schulprogramm	SchP	Schulkonferenz, Genehmigung: Schulpflege

Ermessen, Praxis und Rechtsprechung

Die Rechtsordnung darf nicht versuchen, für jeden Einzelfall einen genau zutreffenden Rechtssatz bereitzuhalten. Wollte man alles regeln, würden die Rechtserlasse unendlich umfangreich und auch zu starr und unflexibel. Die Rechtsordnung gibt deshalb an vielen Stellen allgemeine Richtlinien, einen Rahmen oder Grundsätze und eine Kompetenznorm mit einem Entscheidungsspielraum für den konkreten



Einzelfall. Dies ist oft wie folgt formuliert: Die Schulpflege kann «in besonderen Fällen», «aus wichtigen Gründen», «unter Berücksichtigung der Umstände», «ausnahmsweise» usw. Diesen Spielraum nennt man den Ermessensspielraum. Damit will der Gesetzgeber die Gelegenheit geben, möglichst jedem Einzelfall gerecht zu werden. Die Behörde hat das Ermessen im Rahmen des Gesetzes pflichtgemäss, d.h. nach sachlichen und vernünftigen Kriterien und gerecht auszuüben. Wenn sie dies nicht tut, spricht man je nachdem von Ermessensmissbrauch, Ermessensüber- oder -unterschreitung oder von Willkür. Solche Fehler der Behörden können von den Betroffenen in einem Rechtsmittelverfahren geltend gemacht werden. Es kommt vor, dass einzelne Entscheide, die umstritten sind, an die Oberbehörden oder ans Verwaltungsgericht weitergezogen und dort entschieden werden. Wenn dabei kontroverse Rechtsfragen zur Wahrung der Rechtseinheit entschieden werden, insbesondere beim Verwaltungsgericht, dienen solche Entscheide auch als Rechtsquelle und Präjudiz für spätere ähnliche Fälle.

Gesetzessammlung

Rechtserlasse zum Personalrecht der Volksschule, Separatdruck Kantonale Drucksachen- und Materialzentrale (KDMZ). Bezug KDMZ, Räfelstrasse 32, Postfach, 8090 Zürich

→ [Rechtsgrundlagen auf einen Blick](#)

Weiterführende Informationen

Ulrich Häfelin, Georg Müller, Felix Uhlmann: *Allgemeines Verwaltungsrecht*. Zürich/St. Gallen: Dike Verlag AG, 2016

Pierre Tschannen, Ulrich Zimmerli, Markus Müller: *Allgemeines Verwaltungsrecht*. Bern: Stämpfli Verlag AG, 2014

Tobias Jaag, Markus Rüssli: *Staat- und Verwaltungsrecht des Kantons Zürich*. Zürich: Schulthess Juristische Medien AG, 2012

Hinweise für die Praxis

..... oder juristische Empfehlungen für Nichtjuristen

Sinn und Zweck des Schulrechts

Die Normen des Schulrechts umschreiben die Rechte und Pflichten der an der Schule beteiligten Partner. Konflikte entstehen häufig, wenn jemand seine Rechte und Pflichten nicht kennt und nicht erfüllt, seine Kompetenzen überschreitet oder ungenügend wahrnimmt bzw. die Rechte des anderen verletzt. Kenntnis der wichtigsten schulrechtlichen Bestimmungen hilft deshalb, Konflikte zu vermeiden oder zu lösen.

Wenn vor einem Satz ein §-Zeichen steht, dürfen Sie nicht erschrecken und davon ausgehen, das sei nur für Juristen. Die Schulgesetzgebung richtet sich an Behörden und Bürgerinnen und Bürger und ist gut verständlich. Voraussetzung: Lesen Sie sorgfältig und genau, evtl. noch ein zweites Mal. Es kann ein grosser Unterschied in der Bedeutung sein, ob ein «und» oder ein «oder», ein «darf» oder ein «muss» steht.

Es wird gelegentlich beklagt, dass heute alles «verrechtlicht» werde. Die Eltern träten nur noch mit Anwälten auf und es gelte nicht mehr der gesunde Menschenverstand, sondern der Paragraf. Beim Durchlesen beispielsweise von Volksschulgesetz und Volksschulverordnung sehen Sie aber, dass hier vernünftige Praktiker am Werk waren, die organisatorisch und pädagogisch sinnvolle Regelungen suchten. Die Rechtswissenschaft ist in der Schule eine Hilfswissenschaft, die pädagogische Absichten formulieren



und ermöglichen soll. Sie hilft, die unterschiedlichen Interessen richtig abzuwägen, Aufgaben zu definieren und Grenzen zu setzen, aber auch Freiräume für das Handeln der Behörden und Lehrpersonen zu schaffen. Schliesslich ist der Jurist, die Juristin dann gefragt, wenn die Beteiligten aus einer Konfliktsituation keinen Ausweg mehr finden und die Streitpunkte nur noch rechtlich beurteilt und entschieden werden. Solche Entscheide sind hie und da nötig, damit man zur Tagesordnung übergehen kann.

Wo findet man die einschlägigen Vorschriften?

Die meisten Rechtsnormen für die Volksschule finden sich im kantonalzürcherischen Recht. Wie alle staatlichen Rechtsnormen müssen sie, um Gültigkeit zu erlangen, in der Offiziellen Gesetzessammlung (OS) publiziert werden. Daneben gibt es die systematische Gesetzessammlung («Loseblattsammlung», LS), die das gesamte an einem Stichtag geltende kantonale Recht enthält. Jedem Erlass ist eine Ordnungsnummer im Rechtssystem zugewiesen (z.B. Volksschulgesetz LS 412.100).

Diese Gesetzessammlungen sind über das Internet abrufbar: <http://www.zhlex.zh.ch>.

Die einzelnen Erlasse können unter «Einfache Suche» nach Erlassitel (oder Abkürzung) oder Ordnungsnummer gesucht werden. Auch eine Volltextsuche ist möglich, ergibt aber je nach Stichwörtern eine kürzere oder längere Liste von Erlassen, welche die Stichwörter enthalten.

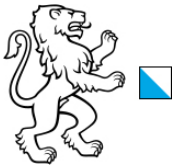
Änderungen von Erlassen und neue Schulerlasse werden im Schulblatt, mittels Leitungszirkularen des Volksschulamtes und auf der Homepage des Volksschulamtes (www.vsa.zh.ch) bekannt gegeben.

Zum Personalrecht ist weiterhin die Gesetzessammlung Personal (graue Broschüre) erhältlich. An deren Ende gibt es ein Stichwortregister mit Hinweisen auf die entsprechende gesetzliche Bestimmung. Die Gesetzessammlung kann unter der Artikelnummer 619753 bei der KDMZ, Räfelstrasse 32, 8090 Zürich (Tel. 043 259 99 30, E-Mail: publikationen@kdmz.zh.ch) bezogen werden.

Auf kommunaler Ebene finden Sie ebenfalls Rechtsnormen für die Volksschule. Wichtig sind die Gemeindeordnung, die Geschäftsordnung und das Organisationsstatut sowie allenfalls die kommunale Personalverordnung.

Mut zum Entscheid

Keine Behörde ist davor gefeit, falsch zu entscheiden. Im Nachhinein ist man immer gescheiter. Das ist kein Unglück, ebenso wenig ist es ehrenrührig, einen Fehler einzugestehen und rückgängig zu machen. Es gibt Situationen, in denen kein Entscheid schlechter ist als ein falscher Entscheid. Haben Sie Mut zu entscheiden! Allen können Sie es ohnehin nicht recht machen. Immerhin besteht dann eine klare Situation und man kann weiterarbeiten. Der Entscheid kann von der Oberbehörde überprüft werden. Sollte die Oberbehörde im Rekursverfahren eine andere Meinung vertreten als Ihre Behörde, besteht kein Anlass, «in Schwarz» zu kommen. Nehmen Sie es zur Kenntnis, ziehen Sie nötigenfalls Lehren daraus für künftige Entscheide, aber machen Sie keine Prestigeangelegenheit daraus, sondern gehen Sie zum Tagesgeschäft über. Was richtig oder falsch ist, ist oft auch eine Frage des Standpunkts, sobald es nicht um Rechtsfragen, sondern nur um Ermessensfragen geht. Überall, wo es um die Beurteilung von Menschen und menschlichem Verhalten geht, ist das Ermessen von grosser Bedeutung und seine Ausübung anspruchsvoll und äusserst schwierig (Notengebung, Mitarbeiterbeurteilung, Disziplinar massnahmen, Dispensationsgesuche usw.). Gerade hier kann man in Streitfällen oft in guten Treuen unterschiedlicher Meinung sein.



Fehlerreduktion durch Hinterfragen

Was kann man aber vorkehren, um fehlerhafte Entscheide auf ein Minimum zu reduzieren? Sie haben in diesem Kapitel die [Grundsätze des staatlichen Handelns](#) kennen gelernt. Diese sollten Sie verinnerlichen und anwenden. Es empfiehlt sich daher, sich selbst oder im Gremium vor Entscheiden folgende Fragen zu stellen:

- Sind wir mit unserem Beschluss auf dem Boden des Gesetzes? Was ist unser Entscheidungsspielraum, was unser Ermessensspielraum?
- Erscheint das, was die Fachperson (Lehrperson, Arzt, Schulpsychologischer Dienst) vorschlägt, einleuchtend und vernünftig?
- Wurden die Betroffenen (Schüler, Eltern, Lehrperson) bisher richtig informiert und anständig behandelt? Konnten sie sich dazu äussern?
- Ist die vorgeschlagene Massnahme angemessen oder gibt es eine weniger einschneidende, die das Ziel auch erreicht?
- Sollen oder müssen wir noch weitere Personen oder Instanzen befragen?
- Spielen irgendwo persönliche Animositäten oder Sympathien eine Rolle?
- Sind wir bereit, in einem künftigen gleichen Fall wieder so zu entscheiden?
- Würde ich den Entscheid akzeptieren, wenn ich als Bürger oder Elternteil davon betroffen wäre?
- Wie soll nach der Beschlussfassung die Information laufen, braucht es eine Rechtsmittelbelehrung, und was untersteht der Schweigepflicht?

Weiterführende Informationen

Alain Griffel (Hrsg.): *Kommentar zum Verwaltungsrechtspflegegesetz des Kantons Zürich*. Zürich: Schulthess Juristische Medien AG, 2014

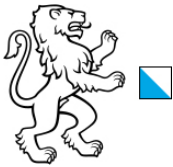
Entscheidendatenbank des Verwaltungsgerichts des Kantons Zürich: www.vgr.zh.ch

Rechtsmittel

Allgemeines

Der tägliche Schulbetrieb verlangt in verschiedenen Situationen Anordnungen der Lehrpersonen und der Schulleitung sowie Entscheide der Schulpflege. Wo es um die Beurteilung von Menschen und ihren Handlungen und um pädagogische, psychologische und zwischenmenschliche Aspekte geht, ist der Ermessensspielraum gross. Natürlich kann es vorkommen, dass Entscheide umstritten, diskutabel, zweifelhaft oder gar rechtswidrig sind. Eltern, aber auch Lehrpersonen als Angestellte können sich gegen unrichtige (oder vermeintlich unrichtige) Entscheide und Amtshandlungen wehren und sie von einer übergeordneten Stelle überprüfen und nötigenfalls korrigieren lassen.

Die Möglichkeiten, die zur Verfügung stehen, um sich zur Wehr zu setzen, nennt man Rechtsmittel. Wie sie ausgestaltet und zu behandeln sind, ist in erster Linie im [Verwaltungsrechtspflegegesetz \(VRG, LS 175.2\)](#) geregelt. Im Kanton Zürich kennt man als «vollständige» Rechtsmittel den Rekurs und die Einsprache. Die Aufsichtsbeschwerde und das Wiedererwägungsgesuch sind «unvollständige» Rechtsmittel, sogenannte Rechtsbehelfe, die weniger wirksam sind und nur eingesetzt werden, wenn kein vollständiges Rechtsmittel gegeben ist. Weiter sind noch die Beschwerde und die Klage ans Verwaltungsgericht zu erwähnen. Alle genannten Rechtsmittel beziehen sich nur auf öffentlich-rechtliche Angelegenheiten. Über privatrechtliche Streitigkeiten entscheiden die Zivilgerichte.



Rechtsweg innerhalb der Gemeinde

Wer mit Anordnungen oder Verhalten der Lehrperson oder anderer Mitarbeitender der Schule nicht einverstanden ist, kann sich an die Schulleitung wenden. Lässt sich keine einvernehmliche Lösung zwischen den Beteiligten finden oder trifft die Schulleitung eine Anordnung, mit welcher die Betroffenen nicht einverstanden sind, kann von der Schulpflege ein Entscheid verlangt werden.

Anordnungen der Schulleitung, der Leitung Bildung, von unterstellten Kommissionen oder Gemeindeangestellten

Anordnungen der Schulleitungen, der Leitung Bildung, von unterstellten Kommissionen oder Gemeindeangestellten müssen schriftlich erfolgen, aber nicht schriftlich begründet werden. Sie erwachsen in Rechtskraft, wenn nicht innert zehn Tagen ein Entscheid der Schulpflege verlangt wird. Deshalb müssen sie den Hinweis enthalten, dass innert zehn Tagen schriftlich eine Neu Beurteilung durch die Schulpflege verlangt werden kann (§§ 74 Abs. 1 VSG und 75 VSV). Der Weiterzug von Entscheidungen der Schulleitungen an die Schulpflege wird nicht als Rekurs bezeichnet.

Die Schulpflege entscheidet in der Regel innerhalb von 30 Tagen nach Eingang des Begehrens (§ 74 Abs. 2 VSG).

Entscheide von Ausschüssen und Mitgliedern der Schulpflege

Werden Aufgaben von Behörden zur selbständigen Erledigung auf Mitglieder oder Ausschüsse der Behörde übertragen, kann gemäss Gemeindegesetz eine Neu Beurteilung durch die Gesamtbehörde verlangt werden (§ 170 Abs. 1 GG).

Dies gilt im Bereich der Volksschule nur für Erlasse, da das Volksschulgesetz seit 1. Januar 2021 eine eigene Regelung dazu enthält.

Hat die Schulpflege einzelnen Mitgliedern oder Ausschüssen aus ihrer Mitte in einem Behördenerlass Aufgaben zur selbständigen und abschliessenden Erledigung übertragen, können deren Anordnungen direkt mit Rekurs beim Bezirksrat bzw. bei der Bildungsdirektion angefochten werden (§ 75 Abs. 1 VSG).

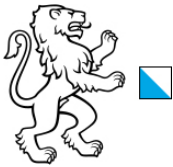
Entscheide der Schulpflege (Verfügungen, Beschlüsse, Anordnungen)

Verfügungen erfolgen schriftlich. Schriftliche Anordnungen sind zu begründen und mit einer Rechtsmittelbelehrung zu versehen (§ 10 Abs. 1 VRG, § 75 Abs. 3 VSV).

Beispiel einer Rechtsmittelbelehrung für den Weiterzug an den Bezirksrat:

Gegen diese Verfügung/diesen Beschluss kann innert 30 Tagen seit der Mitteilung schriftlich und unter Beilage einer Kopie dieses Entscheids beim Bezirksrat (Adresse nennen) Rekurs eingereicht werden. In der Rekurschrift sind die Rekursanträge zu stellen und zu begründen. Mit dem Rekurs können alle Mängel des Verfahrens und der angefochtenen Verfügung/des angefochtenen Beschlusses geltend gemacht werden.

Die Schulpflege oder deren Ausschüsse bzw. Mitglieder können auf die Begründung eines Entscheides verzichten, wenn den Begehren der Verfahrensbeteiligten vollständig entsprochen wird oder wenn sie die Gelegenheit geben, innert zehn Tagen eine Begründung zu verlangen oder wenn sie die Einsprachemöglichkeit an die Schulpflege (innert 30 Tagen) offen lassen. Dies kann zweckmässig sein, wenn ein Entscheid möglichst rasch mitgeteilt werden muss (z.B. Schülerzuteilungen) oder wenn kein Rechtsmittel zu erwarten ist (z.B. Anstellungsverfügungen).



Beispiel: Bei Massenanordnungen (z.B. Schülerzuteilungen) der Schulpflege oder von Ausschüssen bzw. Mitgliedern kann auf die Begründung der Anordnung verzichtet werden, wenn den Betroffenen angezeigt wird, dass sie innert zehn Tagen einen begründeten Entscheid der Schulpflege verlangen können (vgl. § 10 a VRG). So hat die Schulpflege wie bisher die Möglichkeit, die Eltern anzuhören und kann damit eine hohe Anzahl Rekurse vermeiden.

Entscheide der Schulpflege können mit Rekurs angefochten werden.

Rekurs

Der Rekurs ist in den §§ 19 ff. VRG geregelt:

Legitimation

Zum Rekurs ist berechtigt, wer durch eine Anordnung berührt ist und ein schutzwürdiges Interesse an deren Aufhebung oder Änderung hat.

Form und Inhalt

Ein Rekurs ist bei der Rekursinstanz schriftlich einzureichen. Die Rekurschrift muss einen Antrag und dessen Begründung enthalten. Der angefochtene Entscheid ist beizulegen. Die Beweismittel sollen genau bezeichnet und soweit als möglich beigelegt werden.

Frist

Die ordentliche Rekursfrist beträgt 30 Tage. Bei besonderer Dringlichkeit kann die anordnende Behörde die Rekursfrist bis auf fünf Tage abkürzen. Die Dringlichkeit muss im Entscheid kurz begründet werden. Die Frist beginnt am Tag nach dem Empfang des Entscheides zu laufen und endet mit der Postaufgabe (Poststempel). Eine gesetzliche Frist kann nicht erstreckt werden.

Nicht rechtzeitig eingereichte Rekurse dürfen nicht mehr als solche behandelt werden, evtl. noch als Aufsichtsbeschwerden.

Aufschiebende Wirkung

Dem Lauf der Rekursfrist und der Einreichung des Rekurses kommt aufschiebende Wirkung zu, d.h. ein Entscheid wird erst nach deren Ablauf rechtskräftig. Keine aufschiebende Wirkung besteht bei einer Kündigung oder Freistellung.

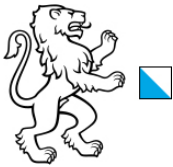
Die anordnende Instanz kann aus besonderen Gründen gegenteilige Anordnungen treffen, also beispielsweise einem Entscheid die aufschiebende Wirkung mit einer Begründung entziehen.

Rekursinstanzen

Normalerweise ist bei **Anordnungen der Schulpflege** der Bezirksrat als Aufsichtsbehörde über die Gemeinden erste Rekursinstanz, auch bei personalrechtlichen Anordnungen gegen kommunal angestellte Lehrpersonen oder weitere Mitarbeitende (§ 75 Abs. 1 VSG).

Hingegen ist bei **Anordnungen, welche das Arbeitsverhältnis von kantonal angestellten Lehrpersonen und Schulleitern betreffen**, die Bildungsdirektion zuständig, seien die Anordnungen von der Schulpflege oder vom Volksschulamt getroffen worden (§ 10 LPG).

Die angegangene Behörde prüft zuerst ihre Zuständigkeit. Rekurse an die falsche Instanz werden an die



richtige weitergeleitet. Die Rekursfrist gilt trotzdem als eingehalten.

Rekursverfahren

Geht ein Rekurs gegen einen Beschluss der Schulpflege ein, erhält diese Gelegenheit, dazu innert einer angegebenen Frist eine Stellungnahme abzugeben. Wurde die Rekursfrist abgekürzt, wird die Vernehmlassungsfrist entsprechend abgekürzt. Je nach Gegenstand des Rekurses zieht die Schulpflege für die Stellungnahme die verantwortliche Lehrperson oder die Schulleitung bei.

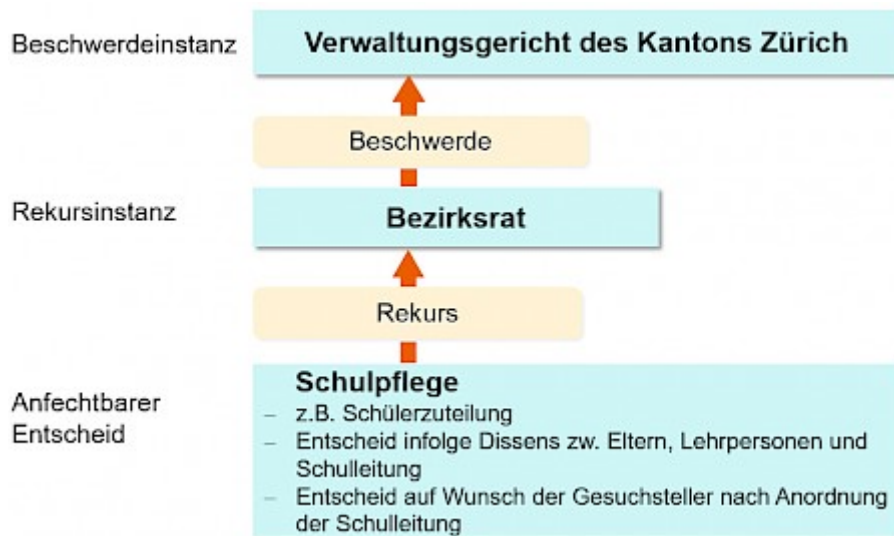
Die Behörden sind zur beförderlichen Erledigung angehalten. Die Schulferien dürfen das Verfahren nicht verzögern. Rekursentscheide sind innerhalb von 60 Tagen seit Abschluss der Sachverhaltsermittlung zu fällen.

Beschwerde ans Verwaltungsgericht

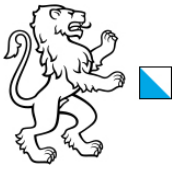
Wer mit dem Entscheid der ersten Rekursinstanz (Bezirksrat, Bildungsdirektion) nicht einverstanden ist, kann ihn ans Verwaltungsgericht weiterziehen (§ 75 Abs. 2 VSG). Der Weiterzug ans Verwaltungsgericht heisst «Beschwerde».

Achtung: Das Verwaltungsgericht kennt Gerichtsferien, und zwar vom 15.7. bis 15.8., vom 18.12. bis 2.1. und vom 7. Tag vor Ostern bis 7. Tag nach Ostern. In dieser Zeit steht der Fristenlauf still.

Instanzenzug für Rekurse in *schulrechtlichen* Fällen



Instanzenzug für Rekurse in *personalrechtlichen* Fällen



Aufsichtsbeschwerde

Mit einer Aufsichtsbeschwerde (auch Aufsichtsanzeige genannt) wird veranlasst, dass eine hierarchisch übergeordnete Behörde das Handeln der unteren Behörde überprüft. Für Aufsichtsbeschwerden gegen Gemeinden ist im Allgemeinen der Bezirksrat, für die im Volksschulgesetz geregelten Sachbereichen das Volksschulamt zuständig (§ 73 VSG).

Die Aufsichtsbeschwerde ist im Verwaltungsrechtspflegegesetz (VRG) nicht geregelt, d.h. es gibt keine einzuhaltenden Fristen oder formellen Vorgaben. In der Praxis werden sämtliche Aufsichtsbeschwerden behandelt, und den Anzeigeerstattenden wird die Erledigung mitgeteilt. Sofern die Aufsichtsbeschwerde nicht offensichtlich aussichtslos oder querulatorisch erscheint, wird eine Stellungnahme beim Aufsichtsbeschwerdegegner eingeholt oder werden zumindest die Akten beigezogen.

Der Datenschutz

Allgemeines

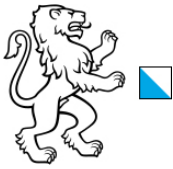
Die neue Kantonsverfassung (KV) begründet das Öffentlichkeitsprinzip mit einer Informationspflicht und dem Recht auf Zugang zu amtlichen Akten, sofern nicht überwiegende öffentliche und private Interessen entgegenstehen (Art. 17 KV). Wie weit dieses Recht geht, regeln das Informations- und Datenschutzgesetz (IDG) und die dazugehörige Verordnung (IDV), die seit dem 1. Oktober 2008 in Kraft sind.

Art. 17 KV: «Jede Person hat das Recht auf Zugang zu amtlichen Dokumenten, soweit nicht überwiegende öffentliche oder private Interessen entgegenstehen.»

→ [Öffentlichkeitsarbeit](#)

Das Öffentlichkeitsprinzip wird durch den Datenschutz eingeschränkt. Die Behörde muss vor der Informationsabgabe eine Interessenabwägung machen, ob im Einzelfall die Bekanntgabe wegen überwiegender öffentlicher oder privater Interessen oder wegen einer rechtlichen Bestimmung verweigert werden muss, d.h. ob der Datenschutz Vorrang hat (§ 23 IDG).

Schon die amtliche Schweigepflicht (§ 8 Gemeindegesetz, GG, LS 131.1) und die Strafandrohung



gegenüber der Verletzung des Amtsgeheimnisses (Art. 320 StGB) schützen einerseits öffentliche Interessen, andererseits die Interessen der Privaten. Dasselbe Ziel hat der Datenschutz. Staat und Gemeinden müssen zur Erfüllung ihrer Aufgaben Informationen beschaffen, verwalten, bearbeiten und benützen. Darunter sind auch Informationen (Daten) über die Bürger und Bürgerinnen und Mitarbeitenden (Eltern, Schüler und Schülerinnen, Lehrpersonen). Diese haben einen Anspruch auf Schutz ihrer Persönlichkeit und somit ihrer Daten. Datenschutz ist Persönlichkeitsschutz. In gewissen Fällen steht dem Persönlichkeitsschutz jedoch eine Informations- bzw. die Anzeigepflicht entgegen:

- Anzeigepflicht bei Kenntnis von strafbaren Handlungen (§ 167 Gesetz über die Gerichts- und Behördenorganisation im Zivil- und Strafprozess).
- Meldung der Schulpflege bei Gefährdung des Kindeswohls (§ 51 Volksschulgesetz).
- Anzeigepflicht an die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) bei Vernachlässigung und Misshandlung von Kindern (Art. 443 ZGB).
- Meldepflicht an die Bildungsdirektion bei Strafverfahren gegen Lehrpersonen (§ 11a Lehrpersonalgesetz).

→ [Kindesrecht und Kinderschutz](#)

Bezug zur Schule

In der Schule stellen sich Fragen zum Datenschutz in verschiedenen Bereichen und Situationen:

- Wer hat Zugang zu den Personaldossiers der Lehrpersonen, was gehört ins Dossier und wo wird es von wem aufbewahrt und verwaltet?
- An wen dürfen Lehrpersonen welche Auskünfte oder Referenzen über Schüler und Schülerinnen abgeben?
- Wer hat ein Einsichtsrecht in das schulpsychologische Gutachten, in die Prüfungsnoten und Prüfungsarbeiten, ins Schulzeugnis?
- Darf man Klassen- und Schülerfotos in die Homepage der Schule aufnehmen?
- usw.

Rechtliche Grundlagen

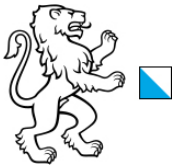
Allgemein gelten das Gesetz über die Information und den Datenschutz vom 12. Februar 2007 (IDG, LS 170.4) und die dazugehörige Verordnung über die Information und den Datenschutz vom 28. Mai 2008 (IDV, LS 170.4) für die Organe des Staates und der Gemeinden und für private Organisationen und Personen, die öffentliche Aufgaben erfüllen.

Als Spezialvorschrift für den Schutz der Personendaten der Lehrpersonen gelten die §§ 34–36 des Personalgesetzes (PG, LS 177.10) und die §§ 21 bis 31 der Vollzugsverordnung zum Personalgesetz (VVO, LS 177.111). Im Volksschulgesetz (VSG, LS 412.100) wird der Datenschutz in den §§ 3a bis 3d geregelt.

Für die Archivierung gelten das Archivgesetz (LS 170.6) und die Archivverordnung (LS 170.61). All die genannten Vorschriften beschreiben, wie weit der Staat in der Informationsbeschaffung gehen darf, treffen Vorkehrungen zum Schutz der Daten gegenüber Dritten und umschreiben die Rechte der Betroffenen. Sie statuieren zudem das Öffentlichkeitsprinzip der Verwaltung, also das Recht jeder Bürgerin und jedes Bürgers auf Information durch die Behörde.

Begriffe

Unter dem Oberbegriff der «**Informationen**» versteht das IDG alle Aufzeichnungen, welche die Erfüllung



einer öffentlichen Aufgabe betreffen, unabhängig von ihrer Darstellungsform (handschriftlich, gedruckt, elektronisch) und ihrem Informationsträger (Computer, Buch, Tonträger, Video). Ausgenommen sind Aufzeichnungen, die nicht fertig gestellt oder die ausschließlich zum persönlichen Gebrauch bestimmt sind (z.B. Notizen beim Unterrichtsbesuch).

Wenn sich die Informationen auf Personen beziehen, spricht man von «**Personendaten**» und unterscheidet zwischen allgemeinen Personendaten (Name, Adresse etc.) und «**besonderen Personendaten**» (§ 3 IDG), bei denen eine besondere Gefahr der Persönlichkeitsverletzung besteht (z.B. Religion, Weltanschauung, Gesundheit, Intimsphäre, Vorstrafen, Sozialmassnahmen).

Unter Informationen «**bearbeiten**» versteht man jeglichen Umgang mit diesen Informationen: beschaffen, sammeln, notieren, aufbewahren, verwenden, speichern, aufnehmen, abspielen, ordnen, überarbeiten, archivieren, löschen, vernichten. Personendaten «bekannt geben» heisst, die Informationen schriftlich oder mündlich weitergeben, veröffentlichen oder anderen Einsicht gewähren.

Im Bereich der Schule geht es beim Datenschutzgesetz in erster Linie um besondere Personendaten. Deren Schutz haben Schulbehörden und Lehrpersonen ihre Aufmerksamkeit zu widmen. Wenn das Gesetz die Bekanntgabe an «**Dritte**» untersagt oder einschränkt, sind damit die Öffentlichkeit, Aussenstehende, aber auch andere Behörden und Stellen gemeint.

Voraussetzungen für die Bearbeitung von Personendaten

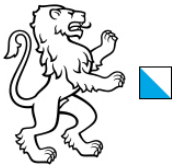
(kumulativ = alle Voraussetzungen erfüllt)

- Das öffentliche Organ darf Personendaten bearbeiten, soweit dies zur Erfüllung seiner gesetzlich umschriebenen Aufgaben geeignet und erforderlich ist (§ 8 Abs. 1 IDG).
- Das Bearbeiten besonderer Personendaten verlangt eine hinreichend bestimmte Regelung in einem formellen Gesetz (§ 8 Abs. 2 IDG), d.h. ein Reglement reicht nicht. → [Grundsätze des staatlichen Handelns](#)
- Die Personendaten dürfen nur zu dem Zweck bearbeitet werden, zu dem sie erhoben worden sind (§ 9 IDG).
- Die Datenbeschaffung und der Zweck der Bearbeitung müssen für die betroffene Person erkennbar sein (§ 12 Abs. 1 IDG).
- Bei der Beschaffung von besonderen Personendaten muss der Zweck der betroffenen Person bekannt gegeben werden (§ 12 Abs. 2 IDG).
- Die Daten müssen richtig und vollständig sein (§ 7 Abs. 2 lit. b IDG).
- Die Daten müssen durch angemessene Massnahmen geschützt werden (§ 7 Abs. 1 IDG).

Voraussetzungen für die Weitergabe von Personendaten

(alternativ: entweder oder)

- Es gibt eine rechtliche Grundlage für die Weitergabe, bei besonderen Personendaten ein formelles Gesetz (§ 16 Abs. 1 lit. a bzw. § 17 Abs. 1 lit. a IDG).
- Amtshilfe: Die Daten werden von einem anderen öffentlichen Organ zur Erfüllung der gesetzlichen Aufgabe benötigt (§ 16 Abs. 2 bzw. 17 Abs. 2 IDG).
- Die betroffene Person hat im Einzelfall eingewilligt (§ 16 Abs. 1 lit. b bzw. § 17 Abs. 1 lit. b IDG).
- Die Daten dienen im Einzelfall der Abwendung einer unmittelbaren Gefahr für Leib und Leben (§ 16 Abs. 1 lit. c bzw. § 17 Abs. 1 lit. c IDG).
- Die Daten sind für einen wissenschaftlichen Zweck anonymisiert (§ 18 IDG).



Rechtsschutz der Betroffenen

- Zugangsrecht zu den eigenen Personendaten (§ 20 Abs. 2 IDG).
- Recht auf Berichtigung oder Vernichtung unrichtiger Personendaten (§ 21 lit. a IDG).
- Begehren auf Unterlassung rechtswidriger Datenbearbeitung (§ 21 lit. b IDG).
- Sperrung der Daten gegenüber Privaten (§ 22 IDG).
- Schutz durch Strafbestimmungen (bei Verletzung Amtsgeheimnis oder Berufsgeheimnis).

Aufgaben der Behörde

- Geeignete Schutzmassnahmen (z.B. Regelung des Zugangsrechts; § 7 Abs. 1 IDG).
- Öffentliches Register der geführten Datensammlungen (§ 14 Abs. 4 IDG).
- Vernichtung oder Archivierung nicht mehr benötigter Daten (§ 5 Abs. 2 und 3 IDG).
- Auskunftspflicht gegenüber dem Datenschutzbeauftragten (§ 35 IDG).

Datenschutzbeauftragter für den Kanton Zürich

Der Datenschutzbeauftragte des Kantons Zürich ist für Anliegen in Zusammenhang mit Datenbearbeitungen durch öffentliche Organe im Kanton Zürich zuständig. Er berät die öffentlichen Organe und Private in Fragen des Datenschutzes. Für den Bereich der Volksschule gibt er das (elektronische) Datenschutzlexikon Volksschule heraus. Zu verschiedenen Einzelfragen finden sich auf der [Homepage des Datenschutzbeauftragten](#) eigene Webartikel.

Fragen zu Datenbearbeitungen der öffentlichen Organe der Städte Zürich und Winterthur können an die kommunalen Datenschutzstellen gerichtet werden.

Datenschutzlexikon Volksschule

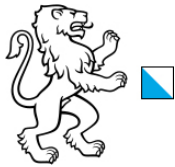
Dieses [Datenschutzlexikon](#) richtet sich an Lehrpersonen, Angehörige der Schulleitungen, Schulverwaltungen, Schulbehörden, Fachpersonen und Eltern, welche Fragen zu Datenbearbeitungen im Volksschulbereich haben. Sie finden darin Antworten auf die in der Praxis am häufigsten gestellten Fragen mit Links zu nützlichen Merkblättern aus dem Schul- bzw. Datenschutzbereich. Das Datenschutzlexikon ist in elektronischer Form als PDF-Datei oder als App zugänglich.

Informationssicherheit in Volksschulen

Die Digitalisierung hat sämtliche Lebensbereiche durchdrungen und eine Informationsbearbeitung ohne IT-Unterstützung ist auch in den Schulen nicht mehr denkbar. Die Risiken nehmen zu und Angriffe auf Systeme häufen sich. Ein bewusster und strukturierter Umgang mit den Themen Informationssicherheit und Datenschutz ist notwendig.

Ein Risikomanagement, klare Weisungen und gute Schutzmassnahmen helfen, die Risiken einzuschränken. Der Datenschutzbeauftragte stellt einen [Leitfaden, eine Anleitung sowie Vorlagen und Checklisten](#) zur Verfügung, um die Informationssicherheit mit verhältnismässigem Aufwand rechtskonform umzusetzen.

Personendaten der Lehrpersonen und Angaben über Schülerinnen und Schüler stehen unter Datenschutz. Die Mitarbeitenden der Schule sollen über die Anliegen des Datenschutzes sensibilisiert sein. Leitsatz: Soviele Daten wie nötig, so wenig wie möglich.



Weiterführende Informationen

Kanton Zürich [Datenschutzbeauftragte](#)

Kanton Zürich Staatskanzlei: [Wie Behörden Informationen verwalten](#)

Kanton Zürich, Volksschule: [Datenschutz und Archivierung](#)

Bruno Baeriswil / Beat Rudin (Hrsg.): *Praxiskommentar zum Informations- und Datenschutzgesetz des Kantons Zürich*. Zürich, 2012

Rechtsgrundlagen auf einen Blick

Die aktuellen Gesetze finden sich online als pdf-Dokumente in der [Zürcher Gesetzessammlung](#).

Am schnellsten führt die Suche über den Erlassstitel oder die Ordnungsnummer zum Ziel.

Im Folgenden die zentralen Rechtsgrundlagen mit direktem Link:

- [Bildungsgesetz \(BiG\), LS 410.1](#)
- [Volksschulgesetz \(VSG\); LS 412.100](#)
- [Volksschulverordnung \(VSV\); LS 412.101](#)
- [Verordnung über die sonderpädagogischen Massnahmen \(VSM\); LS 412.103](#)
- [Verordnung über Schulversuche an der Volksschule; LS 412.104](#)
- [Finanzverordnung zum Volksschulgesetz \(FiV\); 412.105](#)
- [Verordnung über die Finanzierung der Sonderschulung \(VFiSo\); LS 412.106](#)
- [Verordnung über die Aufsicht über die Sonderschulung; LS 412.106.1](#)
- [Lehrpersonalgesetz \(LPG\); LS 412.31](#)
- [Lehrpersonalverordnung \(LPVO\); LS 412.311](#)
- [Gesetz über die Pädagogische Hochschule \(PHG\); LS 414.41](#)
- [Reglement über die Ausstellung der Schulzeugnisse \(Zeugnisreglement\); LS 421.121.31](#)
- [Richtlinien zur Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen \(1. August 2021\)](#)
- [Richtlinien zur Mitarbeiterbeurteilung von Schulleitungen \(1. August 2021\)](#)

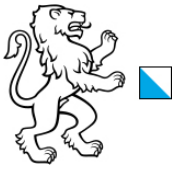
Gemeinde

Die Gemeinden sind die Träger der Zürcher Volksschulen und für das Führen der öffentlichen Volksschule verantwortlich (§ 41 Abs. 1 VSG). Grundsätzlich sind zwei Arten von Trägergemeinden der Volksschule möglich:

1. Schulgemeinden umfassen das Gebiet einer oder mehrerer politischen Gemeinden (§ 3 Abs. 1 GG). Es gibt Primarschulgemeinden, Sekundarschulgemeinden oder vereinigte Primar- & Sekundarschulgemeinden.
2. Politische Gemeinden, welche die Aufgaben der Volksschule besorgen. Diese werden auch als Einheitsgemeinden bezeichnet.

Die Gemeinden regeln die Grundzüge ihrer Organisation und die Zuständigkeiten ihrer Organe in der Gemeindeordnung.

- Im ersten Kapitel werden die Arten der Gemeinden mit ihren Organen und Instrumenten beschrieben.



→ [Schulträger, ihre Organe und Instrumente](#)

- Vor allem kleinere eigenständige Schulgemeinden suchen sowohl aus wirtschaftlichen als auch pädagogischen Überlegungen vermehrt die Zusammenarbeit mit der politischen Gemeinde, mit anderen Gemeinden in der Nachbarschaft oder schliessen sich mit diesen zusammen.

→ [Fusionen und Zusammenarbeitsformen](#)

- Gemäss § 41 a Abs. 1 VSG legen die Schulpflegen die Organisation und die Angebote der Schulen in einem Gemeindeerlass fest (Gemeindeordnung, Organisationsstatut). Wie die innere Organisation der Gemeinde ausgestaltet werden kann, wird in einem eigenen Kapitel beschrieben.

→ [Innere Organisation der Schulgemeinde](#)

Je ein Kapitel finden Sie zu den Diensten und den Angeboten der Gemeinde, welche von der Schulpflege eingerichtet werden:

- Die Führung der Schulgemeinde ist ohne eine gut funktionierende Schulverwaltung nicht mehr denkbar. Die Schulverwaltung unterstützt die Schulpflege und die Schulleitungen und ist die administrative Drehscheibe der Schule.

→ [Schulverwaltung](#)

- Der Schulpsychologische Dienst hat eine fachberatende Funktion gegenüber Schule und Schulpflege. Er führt Abklärungen von schulischen Situationen von Schülerinnen und Schülern durch, berät die Schulbeteiligten und unterstützt die Schulpflege bei Entscheiden für sonderpädagogische Massnahmen.

→ [Schulpsychologischer Dienst](#)

- Der Schulärztliche Dienst unterstützt die Schulen in den Präventionsmassnahmen, der Gesundheitsförderung, dem Impfwesen, der Gesundheitsberatung und der Gesundheitserziehung.

→ [Schulärztlicher Dienst](#)

- Schulsozialarbeit ist ein eigenständiges Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe und unterstützt die Schule bei sozialen Problemen oder persönlichen Nöten von Kindern und Jugendlichen.

→ [Schulsozialarbeit](#)

- Der Hausdienst ist für den Unterhalt, die Substanz- und Werterhaltung der Schulliegenschaften zuständig. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Schulleitung und Lehrerschaft ist unabdingbar.

→ [Hausdienst](#)

- Das Volksschulgesetz verlangt zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, dass die Gemeinden ein bedarfsgerechtes Angebot an Betreuungsangeboten bereitstellen (Kinderhorte, Schülerclubs, Mittagstische, Tagesschulen).

→ [Tagesstrukturen](#)

- Kanton und Gemeinden sind verpflichtet, Schülerinnen und Schüler anzuleiten, ihre Gesundheit zu fördern und Krankheiten zu verhüten. Dazu führen sie u.a. einen schulärztlichen Dienst und sorgen für regelmässige zahnärztliche Untersuchungen.

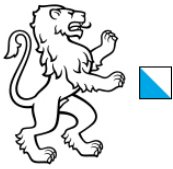
→ [Gesundheit und Prävention](#)

- Kanton und Gemeinden schaffen die Rahmenbedingungen, dass Schülerinnen und Schüler die Anwendungs-, Medien- und Informatikkompetenzen gemäss Lehrplan 21 erreichen können. Aufgabe der Gemeinde ist es dabei, die nötigen ICT-Mittel zur Verfügung zu stellen und den Support der Arbeitsgeräte sowie der Basisinfrastruktur sicherzustellen. Zudem ist sie dafür besorgt, dass die Benutzer sich regelmässig im Bereich Medien und Informatik weiterbilden und die Informations- und Datensicherheit auch im digitalen Bereich einhalten.

→ [Medien & Informatik](#)

Konkrete Tätigkeiten der Schulpflege

Die konkreten Aufgaben und Tätigkeiten der Schulpflege finden sich im Kapitel [«Schulpflege»](#)



Schulträger, ihre Organe und Instrumente

Überblick

Träger der Volksschule sind die Gemeinden. Es bestehen die folgenden Arten von Gemeinden:

- Politische Gemeinden, verantwortlich für die ganze Schule oder bloss für die Kindergarten- und Primarstufe oder für die Sekundarstufe der Volksschule (Art. 83 Abs. 1 KV),
- Schulgemeinden (Art. 83 Abs. 2 KV), verantwortlich für die ganze Volksschule.

Die noch bestehenden Spezialschulgemeinden gelten ebenso als Schulgemeinden (§ 176 GG). Spezialschulgemeinden sind:

- Primarschulgemeinden, verantwortlich für die Kindergarten- und Primarstufe,
- Sekundarschulgemeinden, verantwortlich für die Sekundarstufe.

Schulgemeinden müssen als Versammlungsgemeinden organisiert sein. Politische Gemeinden sind als Versammlungs- oder Parlamentsgemeinden organisiert. Die Schulgemeinden haben die gleiche Rechtstellung wie politische Gemeinden und entsprechen einer Besonderheit des Zürcher Verfassungsrechts. Sie haben die gleichen Organe zu bestellen, üben hoheitliche Befugnisse aus und können auch Steuern erheben. Die Kantonsverfassung (KV) sieht die Schulgemeinde als eigenständige Körperschaft vor; sie wird aber vermehrt in Frage gestellt.

Art. 83 KV

Die politischen Gemeinden nehmen alle öffentlichen Aufgaben wahr, für die weder der Bund noch der Kanton zuständig sind.

Aufgaben im Bereich von Schule und Bildung können von Schulgemeinden wahrgenommen werden.

Die politischen Gemeinden und die Schulgemeinden sind selbständige Körperschaften des öffentlichen Rechts.

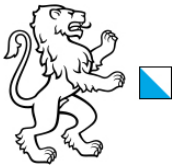
Fusionen von Gemeinden sind als Zusammenschluss benachbarter Gemeinden oder als Auflösung von Schulgemeinden möglich. Der Zusammenschluss von Gemeinden bedarf der Zustimmung der Stimmberechtigten jeder beteiligten Gemeinde an der Urne, Auflösungen von Schulgemeinden bloss der Zustimmung der Stimmberechtigten der Schulgemeinde.

→ [Fusionen und Zusammenarbeitsformen](#).

Der Zusammenschluss von Schulgemeinden muss in einem für die Kindergarten-, Primar- und Sekundarstufe deckungsgleichen Gebiet erfolgen. Die Auflösung einer Schulgemeinde erfolgt im Gebiet einer deckungsgleichen politischen Gemeinde oder im Gebiet mehrerer politischer Gemeinden, deren Gebiet zusammen deckungsgleich sein muss mit dem Gebiet der sich auflösenden Schulgemeinde. Im letzteren Fall übernimmt in der Regel die politische Schulstandortgemeinde die Aufgaben der aufgelösten Schulgemeinde, die anderen im Gebiet der Schulgemeinde liegenden politischen Gemeinden vereinbaren im Folgenden mit der politischen Schulstandortgemeinde einen Anschlussvertrag.

Gemeinden, die fusionieren, werden in ihren Bestrebungen vom Kanton unterstützt (§§ 155 ff. GG), insbesondere mit finanziellen Beiträgen (§§ 41 ff. VGG).

Eine Übersicht über die Träger der Volksschule finden Sie beim [Gemeindeamt](#).



Die Gemeindeorganisation

Die Gemeinden regeln die Grundzüge ihrer Organisation und die Zuständigkeiten ihrer Organe in der Gemeindeordnung selbst, aber im Rahmen und nach den Vorgaben des Gemeindegesetzes (GG, vgl. www.zhlex.zh.ch, LS 131.1). Die übrige Behörden- und Verwaltungsorganisation regeln die Gemeinden in Erlassen. Oberstes Organ sind die stimmberechtigten Einwohnerinnen und Einwohner, die ihren Willen in der Gemeindeversammlung, durch die von ihnen gewählten Mitglieder des Gemeindeparlaments oder bei gewissen Geschäften (Gemeindeordnung, Ausgabenreferendum, Wahlen) an der Urne zum Ausdruck bringen.

Die Gemeindeordnung

Die Gemeindeordnung regelt die Grundzüge der Organisation der Gemeinde und die Befugnisse ihrer Organe. Gemeinhin wird zwischen Wahl- und Anstellungsbefugnissen, Rechtsetzungsbefugnissen, Finanzbefugnissen und allgemeinen Verwaltungsbefugnissen unterschieden, die in der Gemeindeordnung den Organen der Gemeinde lückenlos zugeordnet sind. Vorbehalten bleiben die Vorgaben des kantonalen Rechts, insbesondere des Gemeindegesetzes und der Volksschulgesetzgebung. So schreibt § 54 GG vor, dass jede politische Gemeinde, die Aufgaben der Volksschule besorgt, eine Schulpflege zu bestellen hat. Die Mitglieder der Schulpflege sind zwingend an der Urne zu wählen (§ 40 lit. a Ziffer 3 Gesetz über die politischen Rechte, LS 161). Die schulischen Aufgaben und Befugnisse der Schulpflege sind weitgehend in § 42 VSG bestimmt.

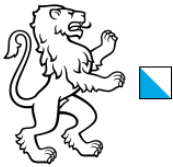
Schulkreise

Parlamentsgemeinden dürfen ihr Gemeindegebiet in Kreise mit eigenen Behörden einteilen (§ 57 GG). Derzeit verfügen die Städte Zürich und Winterthur über solche Schulkreise. Die Kreisschulbehörden können der städtischen Schulpflege unterstellt oder ihr als eigenständige Kommissionen nebengeordnet werden.

Unterschiede der Schulpflege in Schul- und politischen Gemeinden

In der politischen Gemeinde steht die Schulpflege als eigenständige Kommission neben dem Gemeindevorstand und ist als ausführendes Organ die Exekutive im Bereich der Volksschule (§§ 54 ff. GG). In Schulgemeinden nimmt die Schulpflege gleichzeitig auch die Funktion des Gemeindevorstands der Schulgemeinde wahr (§ 47 GG). Dadurch kommt ihr die zentrale Leitungs- und Koordinationsfunktion über die ganze Schulgemeinde zu (§§ 48 f. GG). Sowohl in der politischen Gemeinde als auch in der Schulgemeinde unterbreitet die Schulpflege Geschäfte dem Gemeindeparlament oder den Stimmberechtigten in der Versammlung oder an der Urne zur Beschlussfassung. In politischen Gemeinden verläuft deren Einreichung über den Gemeindevorstand, der sie mit seiner Abstimmungsempfehlung dem zuständigen Organ unterbreitet. Dieses direkte Antragsrecht der Schulpflege kann bloss dann ausgeschlossen werden, wenn die Gemeindeordnung dies so vorsehen würde (§ 51 Abs. 5 GG). Die Schulpflege muss in politischen Gemeinden mit dem Gemeindevorstand personell verbunden sein. Die Schulpräsidentin oder der Schulpräsident ist Mitglied des Gemeindevorstands. Die Gemeindeordnung legt fest, ob sie oder er durch den Gemeindevorstand oder im Rahmen der Wahl der Mitglieder des Gemeindevorstands oder der Schulpflege gewählt wird (§ 55 Abs. 2 GG). In der Regel wird das Präsidium gemeinsam mit den Behördenmitgliedern der Schulpflege gewählt.

Die Führung des Gemeindehaushalts steht dem Gemeindevorstand zu, d.h. bei Schulgemeinden der Schulpflege, bei politischen Gemeinden dem Gemeinde- oder Stadtrat. Sie arbeiten den Finanzplan aus, stellen den Budgetentwurf zusammen, beantragen den Gemeindesteuerfuss und verwalten das Finanz-



und Verwaltungsvermögen. Gemeindevorstände politischer Gemeinden haben ihre Finanzplanung mit den Schulpflegen in ihrem Gebiet bestehender Schulgemeinden zu koordinieren. Sowohl in Schul- als auch in politischen Gemeinden beschliessen die Stimmberechtigten in der Gemeindeversammlung oder das Gemeindeparlament das Budget und den Steuerfuss (§ 101 Abs. 2 GG).

Die Behörden- und Verwaltungsorganisation

Die Organisation der Gemeindebehörden ist grundsätzlich vom Gemeindegesetz vorgegeben. Dieses lässt aber auch einen Gestaltungsspielraum, sodass die Gemeinden ihre Organisation teils in ihrer Gemeindeordnung (GO) und teils in einem Behördenerlass regeln können (§ 48 Abs. 2 GG). Das Gemeindegesetz sieht als Instrumentarium der Gemeindebehörden verschiedene Spezialfunktionen (Präsidium) und Möglichkeiten der Delegation an Behördenmitglieder (Ressortverantwortliche), Ausschüsse und Kommissionen (eigenständige, unterstellte oder beratende) vor. Die schulischen Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulpflegen, der Schulleitungen und der Schulen ergeben sich aus dem Volksschulgesetz (§§ 41 ff. VSG). Das Organisationsstatut der Schulpflege enthält weitere Kompetenzregelungen (§ 41 a Abs.2 VSG). → [Innere Organisation einer Schulgemeinde](#)

Über die korrekte Abwicklung der Geschäfte aller Gemeinden wacht der Bezirksrat und auf kantonaler Ebene die Direktion der Justiz und des Innern mit ihrem Gemeindeamt. Diese Stellen können bei Fragen angegangen werden. Aufschlussreich ist auch die Homepage des [Gemeindeamtes](#), die über Aktualitäten informiert und Dienstleistungen anbietet.

1. Schulpflege und Gemeindevorstand

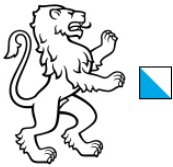
Als Vollzugsbehörde der Volksschule hat jede Gemeinde, die Aufgaben der Volksschule besorgt, eine Schulpflege. In politischen Gemeinden ist sie eine eigenständige Kommission, in Schulgemeinden ist sie gleichzeitig Gemeindevorstand. Sie ist eine Kollegialbehörde, die sich aus mindestens fünf Mitgliedern zusammensetzt (§ 55 Abs. 1 i.V.m. § 47 und § 39 Abs. 2 und 3 GG). Die Anzahl Mitglieder der Schulpflege ist nach oben nicht begrenzt und eine ungerade Anzahl nicht vorgeschrieben. Die Schulleitungen und die Lehrpersonen sind mit beratender Stimme in der Schulpflege vertreten (§ 42 Abs. 6 VSG).

2. Schulpräsidentin oder Schulpräsident

Jede Schulpflege hat eine Schulpräsidentin oder einen Schulpräsidenten, die oder der zusammen mit den Mitgliedern an der Urne gewählt wird. Das Präsidium vertritt die Schulpflege innerhalb der politischen Gemeinde und in schulischen Angelegenheiten in der Öffentlichkeit nach aussen. Es verfügt über besondere Entscheidungsbefugnisse innerhalb der Behörde. So ist es für die Leitung der Sitzungen der Schulpflege wie auch der Gemeindeversammlung von Schulgemeinden verantwortlich. Daneben verfügt es mittels Präsidialentscheiden über Sonderkompetenzen. Können dringende Angelegenheiten nicht rechtzeitig in der Behörde behandelt werden, entscheidet das Präsidium an ihrer Stelle. Zudem kann eine Behörde das Präsidium ermächtigen, Angelegenheiten von geringer Bedeutung selbst zu entscheiden (§ 41 GG).

3. Gemeindeschreiber/in und Schulverwaltungsleitung

Jeder Gemeindevorstand ernennt eine Schreiberin oder einen Schreiber der Gemeinde (§ 52 GG). Wird in politischen Gemeinden für die Schulpflege eine eigene Behördenschreiberin bzw. ein eigener Behördenschreiber vorgesehen, wird diese/r durch die Schulpflege oder – mit Einbezug der Schulpflege – durch den Gemeinde- bzw. Stadtrat ernannt (§§ 42 und 46 VSG; § 52 GG). Die Schreiberin bzw. der Schreiber der Schulpflege ist in der Regel zugleich Leiterin bzw. Leiter der Schulverwaltung.



→ [Die Schulverwaltung](#)

4. Gemeindeangestellte und Kommissionen

Die Schulpflege kann Gemeindeangestellten bestimmte Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse – wie beispielsweise bestimmte Ausgabenbefugnisse – zur selbständigen Erledigung übertragen (§ 45 GG, in politischen Gemeinden ist dafür eine Grundlage in der Gemeindeordnung notwendig). Schulische Aufgaben der Schulpflege (insb. § 42 Abs. 3 VSG) können aber grundsätzlich nur in den engen Schranken der Volksschulgesetzgebung delegiert werden (vgl. § 42 Abs. 5 VSG). Weiter kann die Schulpflege für besondere Aufgaben beratende Kommissionen (z.B. für ein Bauprojekt) einsetzen, Fachleute beiziehen und Aufgaben an unterstellte Kommissionen delegieren (§ 42 Abs. 4 VSG, §§ 46 und 50 GG). Unterstellte Kommissionen können mit selbständigen Entscheidungsbefugnissen ausgestattet werden und sind in der Gemeindeordnung zu bezeichnen (z.B. Pädagogisches oder schulergänzende Angebote). Der Gemeindevorstand regelt die Organisation der unterstellten Kommissionen in einem Behördenerlass. Schliesslich können organisatorische und administrative Aufgaben von Schulpflege und Schulleitung einer Schulverwaltung übertragen werden (§ 46 VSG), wobei die Delegationsbeschränkungen gemäss Volksschulrecht zu beachten sind.

§ 46 VSG

Die Gemeinden können organisatorische und administrative Aufgaben einer Schulverwaltung übertragen. Die Schulpflege regelt die Einzelheiten im Organisationsstatut.

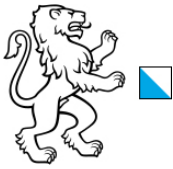
5. Leitung Bildung

Die Gemeindeordnung kann für Gemeinden mit mindestens drei Schulen (Organisationseinheiten) eine Leitung Bildung vorsehen. Diese ist nach kommunalem Recht angestellt. Sie steht den Schulleitungen und der Schulverwaltung oder nur den Schulleitungen vor. Der Leitung Bildung können Aufgaben der Schulpflege und/oder der Schulverwaltung übertragen werden. Die zugewiesenen Aufgaben und Kompetenzen werden im Organisationsstatut festgelegt (§ 43 VSG). Die Leitung Bildung kann auch aus mehreren Personen bestehen.

6. Ressorts und Ausschüsse

Die Aufgaben der Behörde können auf einzelne Mitglieder oder mehrere Mitglieder zusammen aufgeteilt werden (§ 44 GG). Die Schulpflege beschliesst zwar in der Regel als Kollegialbehörde, aber es wäre unwirtschaftlich, wenn sich jedes Mitglied in gleich intensiver Weise mit allen Geschäften befassen müsste. Die Schulpflege kann deshalb Ressorts bilden, die auf die Mitglieder aufgeteilt werden. Die Ressorts werden normalerweise in einem Behördenerlass umschrieben. Die Ressortverantwortlichen sind oft noch Vorsitzende von Ausschüssen oder unterstellten Kommissionen (z.B. Pädagogisches, Personelles etc.). Die Behörde teilt nicht nur die Aufgaben auf, sondern rationalisiert damit auch die Verfahren mittels Delegation von Entscheidungsbefugnissen.

In Ausschüsse als Vollmitglied wählbar sind nur Behördenmitglieder bzw. nur sie haben Stimmrecht. Dies gilt auch, wenn der Ausschuss aus Tradition «Kommission» genannt wird. Zentrale Aufgaben und besonders gewichtige Befugnisse des Gemeindevorstands und der Schulpflege wie beispielsweise die Antragstellung an die Gemeindeversammlung können nicht an einen Ausschuss delegiert werden.



Gemeinhin sind dafür die Schranken des Gemeindegesetzes, der Gemeindeordnung und für die Delegation der schulischen Befugnisse die Volksschulgesetzgebung zu beachten.

Die einzelnen Mitglieder oder Ausschüsse entscheiden zwar in eigener Verantwortung, dürfen aber nicht an der Grundsatzpolitik der Gesamtbehörde vorbei regieren. Sie sind deshalb verpflichtet, bei Grundsatzfragen (z.B. bevorstehende Praxisänderung) den Fall der Gesamtbehörde vorzulegen, die dann an ihrer Stelle entscheidet. Für Erlasse bleibt jeweils die Neu Beurteilung durch die Gesamtbehörde vorbehalten (§ 170 Abs. 1 lit. a GG). Für Anordnungen gilt die spezialgesetzliche Regelung von § 75 Abs. 1 VSG, wonach Anordnungen von Mitgliedern oder Ausschüssen der Schulpflege direkt mit Rekurs angefochten werden können, sofern ihnen die betreffenden Aufgaben in einem Behördenerlass zur selbständigen und abschliessenden Erledigung übertragen wurden.

7. Stellvertretungen

Mit der Konstituierung der Behörde kann auch die Stellvertretung für die Amtsdauer geregelt werden.

8. Schulleitung

Die Schulpflege bezeichnet die Schulen (vormals «Schuleinheiten») und setzt für jede Schule eine Schulleitung ein. Die Schulleitung ist ein Organ der Schul- und politischen Gemeinde.

Die Aufgaben und Kompetenzen der Schulleitung sind im Volksschulgesetz (§ 44 VSG) festgehalten, allenfalls in der GO ergänzt und im Organisationsstatut detailliert beschrieben. Die Schulleitung hat neben ausführenden Aufgaben auch hoheitliche Kompetenzen und leitet die Schulkonferenz.

→ [Schulleitung](#)

9. Schulkonferenz

Die an einer Schule unterrichtenden Lehrpersonen mit einem Beschäftigungsgrad von wenigstens 35% bilden mit der Schulleitung die Schulkonferenz (§§ 45 VSG und 46 Abs. 1 VSV).

→ [Schulkonferenz](#)

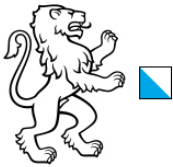
Mit der Verankerung im Gesetz wird die Schulkonferenz zu einem Organ der öffentlichen Volksschule mit Pflichten, Kompetenzen und Antragsrecht an die Schulpflege. Die Schulpflege regelt die Teilnahmepflicht und das Stimmrecht weiterer Mitarbeitenden der Schule in einem Behördenerlass.

Die Gemeindeordnung ist die «Verfassung» der Gemeinde. Sie gehört mit dem Erlass über die Behörden- und Verwaltungsorganisation in Ihren Arbeitsordner. Orientieren Sie sich vor Amtsantritt über die Stellung und Kompetenzen der Schulpflege, über die Organisationsform und das Instrumentarium in Ihrer Gemeinde und lesen Sie das Gemeindegesetz. Als Präsident/in müssen Sie darüber besonders genau Bescheid wissen. Wenn Sie ein Ressort haben oder Mitglied eines Ausschusses oder einer Kommission sind, kennen Sie deren Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse.

Weiterführende Informationen

T. Jaag, M. Rüssli, V. Jenni (Hrsg.): *Kommentar zum Zürcher Gemeindegesetz und zu den politischen Rechten in den Gemeinden*. Zürich, 2017

R. Butz, B. Ern: *Erfolgreich in der Gemeinde, Gemeindemanagement – eine Wegleitung für Behörden und*



Mitarbeitende in Gemeinden und kantonalen Verwaltungen. Zürich, 2006

Fusionen und Zusammenarbeitsformen

Insbesondere Gemeinden mit geringen Schülerzahlen stehen unter Druck, ihre Strukturen zu überprüfen. Die Einrichtung einer leistungsfähigen Schulleitung ist in kleinen Schulen kaum machbar. Eine vernünftige Schulorganisation und Klassenbildung ist erschwert.

Gemeindefusionen

Schulgemeinden können sich mit anderen Schulgemeinden zusammenschliessen oder sich zugunsten einer politischen Gemeinde auflösen. So schliessen sich beispielsweise in Gegenden mit geringen Schülerzahlen die im Gebiet einer Sekundarschulgemeinde befindlichen Primarschulgemeinden mit der Sekundarschulgemeinde zu einer Schulgemeinde zusammen, welche die Kindergarten-, Primar- und Sekundarstufe der öffentlichen Volksschule führt (z.B. Schulgemeinden Stammetal und Wehntal). Die Schulgemeinde kann sich auch im Gebiet einer oder mehrerer politischer Gemeinden auflösen. In der Regel übernimmt dann die politische Schulstandortgemeinde die Aufgaben der aufgelösten Schulgemeinde. In der Praxis wird dabei gemeinhin von der «Bildung einer Einheitsgemeinde» gesprochen.

Im Gebiet mehrerer politischer Gemeinden schliessen sich diesfalls die übrigen politischen Gemeinden mit Anschlussvertrag an die Schulstandortgemeinde an. Der Anschlussvertrag regelt die Erfüllung der Aufgaben der Volksschule durch die politische Schulstandortgemeinde für die politischen Anschlussgemeinden (z.B. Auflösung der Sekundarschulgemeinde Wetzikon-Seegräben).

→ [Schulträger, ihre Organe und Instrumente](#)

Der Kanton unterstützt sowohl Zusammenschlüsse von Gemeinden als auch Auflösungen von Schulgemeinden mit finanziellen Beiträgen. Für beide Fusionsformen erhalten die beteiligten Gemeinden einen Beitrag an die Kosten des Fusionsprojekts sowie einen Zusammenschlussbeitrag. Eine zusammengeschlossene Gemeinde kann zudem einen Entschuldungsbeitrag, jedoch keinen Beitrag zum Ausgleich von Einbussen beim Finanzausgleich begehren (§§ 155–159 GG i.V.m. §§ 41–46 VGG).

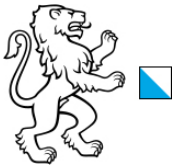
Der Bestand der Schulträger ist in Bewegung:

	1995	2000	2005	2010	2015	2020
Politische Gemeinden mit Volksschulaufgaben	23	30	55	71	82	91
Schulgemeinden	45	43	32	22	22	17
Primarschulgemeinden	100	94	80	67	51	40
Sekundarschulgemeinden	43	42	38	34	30	28

Im Kanton Zürich wohnen rund 80% der Bevölkerung in politischen Gemeinden, die Träger von Aufgaben der Volksschule sind. Dennoch bestehen nach wie vor knapp hundert Schul- und Spezialschulgemeinden (Stand 2017).

Zusammenschlüsse und Auflösungen von Schulgemeinden müssen immer von den Stimmberechtigten an der Urne beschlossen werden. Der Kanton kann Fusionen empfehlen und unterstützt sie mit Beratung und finanziellen Beiträgen.

Das Verfahren für den Zusammenschluss von Gemeinden wird in §§ 152 f. und für die Auflösung von Schulgemeinden in § 154 GG geregelt. Die Neubildung von Spezialschulgemeinden bleibt grundsätzlich



ausgeschlossen (§ 153 Abs. 3 GG).

Eine Prüfung von Zusammenschlüssen von Gemeinden kann mittels Initiative angeregt werden (§ 151 GG). Das Gebiet einer Schulgemeinde muss das Gebiet einer oder mehrerer politischer Gemeinden umfassen (§ 3 Abs. 1 und § 178 GG). Dies ist insbesondere auch dann zu beachten, wenn politische Gemeinden zu einer grösseren Gemeinde fusionieren. Damit diese Voraussetzung in solchen Fällen erfüllt werden kann, müssen sich die Schulgemeinden im selben Perimeter unter sich oder zusammen mit den politischen Gemeinden zusammenschliessen. Die Bestimmungen über die Verfahren von Gemeindefusionen sind im Detail kommentiert und das Gemeindeamt stellt auf der Website Empfehlungen und Musterverträge zur Verfügung, siehe «Weiterführende Informationen».

Gemeindefusionen können ein langer und steiniger Weg sein, der zeitaufwändig ist, auf politischen Widerstand stossen und scheitern kann. Erfolgreiche Fusionen zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass die Gemeindevorstände der beteiligten Gemeinden gemeinsam an einem Strick ziehen und die Abstimmungsvorlagen überzeugend vertreten.

Zusammenarbeitsformen

Neben der Gemeindefusion bestehen noch weniger weitgehende Möglichkeiten der Zusammenarbeit. So können beispielsweise Gemeinden mit geringen Zahlen an Schülerinnen und Schülern der Sekundarschule mit benachbarten Gemeinden Anschlussverträge über die Übernahme solcher Schülerinnen und Schüler abschliessen.

Dies kann aus örtlichen Gründen auch für Teilgebiete einer Gemeinde zweckmässig sein. Die Zusammenarbeit zwischen Gemeinden über die Kantonsgrenze hinweg bedarf eines Staatsvertrags (§ 82 GG).

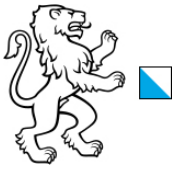
Das Gemeindegesetz regelt die interkommunale Zusammenarbeit neu dichter und weitgehender (§§ 71 ff. GG). Sie kann in der Form selbstständiger Aufgabenträger (z.B. Zweckverband) oder bloss auf vertraglicher Basis (z.B. Anschlussvertrag) erfolgen. Mit Verträgen können die Schulträger z.B. pragmatisch und projektbezogen zusammenarbeiten, um Themen wie Weiterbildung, Erfahrungs- und Meinungs austausch sowie gemeinsame beratende Kommissionen zu koordinieren.

Das Volksschulamt und das Gemeindeamt stehen für Auskünfte zur Verfügung. Für die Begleitung von Projekten für eine interkommunale Zusammenarbeit oder für Gemeindefusionen gibt es zudem ein breites Angebot an externen Spezialisten und Beratungsfirmen.

Auflösung oder Zusammenschluss von Schulgemeinden?

Die Auflösung von Schulgemeinden bzw. die Bildung von «Einheitsgemeinden» ist in der Praxis vor allem dann erfolgreich, wenn die Gemeindevorstände der beteiligten Gemeinden (Schulpflege der Schulgemeinde und Gemeinderat der politischen Gemeinde) den Stimmberechtigten dafür eine gemeinsame Vorlage unterbreiten (§ 154 GG). Empfehlenswert ist eine gemeinsame Arbeitsgruppe mit Mitgliedern der Schulpflege und des Gemeinderates. Dabei scheint die Begleitung durch einen externen Moderator als prüfenswert. Die Vorlage beinhaltet die Auflösung der Schulgemeinde und der damit verbundenen Änderung der Gemeindeordnung der politischen Gemeinde. Umfasst die Schulgemeinde das Gebiet mehrerer politischer Gemeinden, ist mit der Auflösung der Schulgemeinde meistens ein Anschlussvertrag notwendig, der für die politischen Anschlussgemeinden die Übernahme der Volksschulaufgabe durch die politische Schulstandortgemeinde regelt.

→ Das Gemeindeamt informiert auf der Website ausführlich zu den [Gemeindefusionen](#).



Im Vergleich zu einem Zusammenschluss von Schulgemeinden erscheint die Auflösung von Schulgemeinden v.a. dann zweckmässig, wenn man sich davon Entlastungen für die Schulpflege und Vereinfachungen und Einsparungen in nichtschulischen Verwaltungsbereichen (Liegenschaften, Finanzen) verspricht. Widerstand von schulischer Seite entsteht dort, wo die politische Zielrichtung und Motivation darin besteht, die Schule der Kontrolle des Gemeinderates zu unterstellen («unfriendly takeover»). Der Regierungsrat und das Gemeindeamt befürworten grundsätzlich die Einheitsgemeinde, indem sie die Kantonsverfassung in dem Sinne auslegen, dass die politische Gemeinde im Normalfall auch Träger der Volksschule sei. Andererseits anerkennt die Verfassung nach wie vor die eigenständige Schulgemeinde und sieht keine Zwangsfusionen des Kantons vor. So hält auch der Regierungsrat in seinem Reformbericht fest:

Für die Gemeindeentwicklung sind primär die Gemeinden verantwortlich. Dies entspricht dem hohen Stellenwert der Gemeindeautonomie im Kanton Zürich (Art. 85 KV). Welche Reform für eine Gemeinde die richtige ist, muss durch die Gemeinde selber entschieden werden.

Wie die obige Tabelle und untenstehende Abbildung zeigt, besteht ein Trend zur Auflösung von Schulgemeinden, sei dies durch die Bildung von Einheitsgemeinden oder Zusammenschlüsse unter Schulgemeinden.

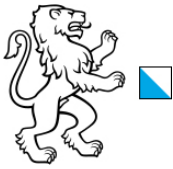


Als Argumente für die Einheitsgemeinde werden vorgebracht:

- Einheitliche politische Führung (stärkerer Wirkungsgrad)
- Gesamtansicht/-beurteilung der Aufgaben
- Einheitliche Finanz- und Steuerpolitik (Investitions- u. Finanzplanung)
- Verbesserung der Kommunikation Gemeinderat – Schulpflege
- Institutionelle Mitwirkung der Schulpräsidentin oder des Schulpräsidenten als Mitglied des und mit Einfluss auf den Gemeinderat
- Schlankere Verwaltungsorganisation (Einsparungen)
- Förderung der Kernkompetenz der Schulpflege (Entlastung)
- Vermeidung von Doppelspurigkeiten (Liegenschaften- u. Finanzverwaltung, Infrastruktur, Materialeinkauf)
- Die Schulpflege behält als eigenständige Kommission die Zuständigkeit für die Schule
- Die Schulpflege wird weiter vom Volk gewählt und stellt weiterhin Antrag an die Stimmberechtigten in der Versammlung oder an der Urne

Als Argumente gegen die Einheitsgemeinde werden vorgebracht:

- Autonomieverlust der Schule
- Schulpflege verliert Funktion des Gemeindevorstandes
- Über die Vorlage des Budgets an die Gemeindeversammlung oder ans Gemeindeparlament entscheidet letztlich der Gemeindevorstand
- In der eigenständigen Schulgemeinde richtet sich der Finanzbedarf nach den Bedürfnissen der Schule; sie tritt nicht in direkte Konkurrenz zu anderen Gemeindeaufgaben
- Der Gemeinderat kann einen Antrag der Schulpflege an die Gemeindeversammlung nicht verhindern, aber einen Ablehnungsantrag stellen
- Die Schulpflege wird nicht wirksam entlastet
- Der Schulpräsident, der gleichzeitig Gemeinderat ist, wird belastet, erhält jedoch innerhalb der politischen Gemeinde zusätzliche Mitwirkungsmöglichkeiten



Fusionsziele

Ziele einer Fusion müssten sein,

- dass die Schulpflege sich vermehrt den so genannten Kernaufgaben, d.h. Leitung und Pflege der Schule, dem Schulbetrieb, der Schulplanung, der Personalpolitik, der Schulentwicklung usw., widmen könnte und von nichtschulischem Ballast befreit werde;
- dass Aufgaben und Tätigkeiten, die in beiden Gemeinden anfallen, an einem Ort und professioneller und/oder kostengünstiger erbracht werden;
- dass Dienstleistungen für die Bevölkerung verbessert werden.

Eine Analyse der Situation zeigt, dass sich die «schulfremden» Bereiche auf die Liegenschaften (Verwaltung, Unterhalt) und die Finanzen (Investitionsplanung, Rechnungsführung) sowie auf rein administrative Tätigkeiten (Bürobetrieb, Materialeinkauf, administrative Publikationen) fokussieren. Für die Einwohnerinnen und Einwohner sowie den Kanton wird mehr Transparenz und eine bessere Erreichbarkeit erzielt. Je nach Grösse und Infrastruktur der Gemeinden ist das Bedürfnis nach solchen Verbesserungen unterschiedlich. Handlungsbedarf besteht insbesondere in Schulgemeinden mit geringen Schülerzahlen und schwachen Verwaltungsstrukturen.

Fazit aus Sicht der Schule:

- Die Auflösung der Schulgemeinde zugunsten der politischen Gemeinde (Einheitsgemeinde) ist wie jede andere Bestandesänderung ein politischer Entscheid, den die Stimmberechtigten an der Urne treffen.
- Die Bildung der Einheitsgemeinde kann die Schulpflege nicht in ihrem Hauptaufgabenbereich entlasten. Als Fachbehörde kann sie sich jedoch auf ihre schulischen Kernkompetenzen konzentrieren.
- Schulgemeinden, die langfristig nicht über ausreichende Schülerzahlen verfügen, sollen sich stufenübergreifend im Gebiet einer oder mehrerer politischer Gemeinden zu grösseren Schulgemeinden zusammenschliessen.
- Jeder Fusion muss eine sorgfältige Analyse der Bedürfnisse der beteiligten Gemeinden vorausgehen.
- Strukturreformen der Schulgemeinden sollen zwischen politischen Gemeinden und Schulgemeinden abgesprochen und koordiniert werden, um zukunftstaugliche Gemeindestrukturen zu ermöglichen.

Profitieren Sie von Erfahrungen anderer Gemeinden. Das Gemeindeamt publiziert regelmässig eine Karte mit den aktuell laufenden Fusionsprojekten. → www.gaz.zh.ch

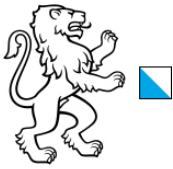
Weiterführende Informationen

T. Jaag, M. Rüssli, V. Jenni (Hrsg.): *Kommentar zum Zürcher Gemeindegesetz und zu den politischen Rechten in den Gemeinden*, Zürich, 2017, §§ 151-162 und §§ 71-83

Kanton Zürich, Gemeindeamt: Informationen zu [Gemeindefusionen](#)

Innere Organisation der Gemeinde

Die Gemeinden, respektive die Schulgemeinden sind aufgefordert, ihre Strukturen bedarfsgerecht zu gestalten. In erster Linie geht es um eine Entflechtung der strategischen (Schulbehörde) von den operativen Aufgaben (Schulleitung und Schulkonferenz). → [Die Rolle der Schulpflege in Geleiteten Schulen](#)



In der Gemeindeordnung sind auch die Schulleitung und die Schulkonferenz, sowie allenfalls die Leitung Bildung als Organe der Schulgemeinde verankert. Das zentrale Dokument der (Schul-)Gemeindeorganisation bildet das Organisationsstatut. Dieses *«regelt im Rahmen der kantonalen Gesetzgebung und der Gemeindeordnung die Kompetenzzuweisung und die Organisation der Schule innerhalb der Gemeinde. Jede Schule organisiert sich im Rahmen des Organisationsstatuts selbst»* (§ 41a VSG).

Inhalte eines Organisationsstatuts

Im Wesentlichen besteht ein Organisationsstatut aus vier zusammenhängenden Elementen:



Aufbauorganisation

Das Organigramm bildet die Struktur der Schulgemeinde ab. Innerhalb der Organisationsstrukturen sollen die Kernaufgaben und -prozesse kompetent und möglichst effizient behandelt werden können.

In der Ablauforganisation wird das Zusammenspiel der Akteure innerhalb der Schulgemeinde geregelt. Einerseits organisiert sich die Schulpflege selbst und andererseits regelt sie auch die Aufgabenverteilung und das Zusammenspiel mit Leitung Bildung (so vorhanden), Schulleitung, Schulkonferenz, Lehrpersonen, Eltern und weiteren Akteuren in der Schule.

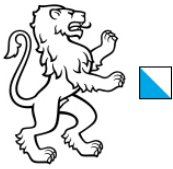
Die Ablauforganisation beinhaltet verschiedene Führungsinstrumente wie das Funktionendiagramm, die Stellenbeschreibungen, Reglemente, Konzepte sowie einzelne Ablaufbeschreibungen.

Funktionendiagramm

Das Funktionendiagramm regelt die Kompetenzen zwischen Schulpflege und Schulleitung, Schulkonferenz, Lehrpersonen und Eltern und allenfalls auch von weiteren Personen oder Gremien. Dabei bestimmen Volksschulgesetz und -verordnung die Kompetenzzuweisung massgeblich. Dort wo Spielraum besteht (namentlich im Bereich der Zuständigkeiten für das gemeindeeigene Personal), kann die Schulpflege Kompetenzen an die Schulleitungen oder andere delegieren. → [Organisation auf Gemeindeebene](#)

Stellen- und Aufgabenbeschreibungen für Mitarbeitende und Amtsträger

In Stellenbeschreibungen und Pflichtenheften werden die Hauptaufgaben unter Angabe des geschätzten



zeitlichen Aufwandes der einzelnen Akteure, namentlich die der Schulleitung oder allenfalls der Leitung Bildung, festgelegt. Somit wird Klarheit geschaffen, was von ihnen erwartet wird und wie sie die zur Verfügung stehenden Ressourcen einsetzen sollen.

Konzepte, Reglemente

Konzepte geben den Schulen Vorgaben und Richtlinien, wie bestimmte Aufgaben zu lösen sind. Insbesondere dort, wo die gesetzlichen Bestimmungen einen gewissen Spielraum zulassen (wie zum Beispiel im Rahmen der sonderpädagogischen Massnahmen), kann die Schulpflege so ihre strategische Verantwortung wahrnehmen. Wichtig ist dabei, dass sie sich auch überlegt, wie sie die Wirkung überprüfen kann, die sie damit erzielen will.

Reglemente dienen dazu, verbindliche und für alle geltende Regelungen zu treffen, z.B. für die Gewährung von Beiträgen an Weiterbildungen oder die Durchführung von besonderen Schulformen (wie Klassenlager, Exkursionen etc.).

Prozessbeschreibungen

Die Schulgemeinde ist eine komplexe Organisation. Meist sind bei einer Aufgabe verschiedene Akteure und Organe beteiligt. Dies führt mancherorts zu Unklarheiten und Missverständnissen. In der Praxis hat es sich deshalb bewährt, einzelne Abläufe, bei denen mehrere Akteure involviert sind und die bereits zu Konflikten geführt haben, schriftlich festzuhalten. Eine geeignete Form dafür ist die schematische Darstellung mittels Flussdiagramm.

Aufgaben und Kompetenzzuweisung innerhalb der Behörde (Ebene Geschäftsordnung)

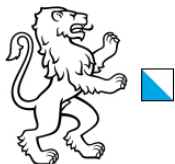
Vielerorts wird nicht nur die Anzahl der Behördenmitglieder reduziert, sondern auch die Kompetenz- und Aufgabenverteilung innerhalb der Behörden neu geregelt. Dies geschieht in der Geschäftsordnung (oder im Geschäftsreglement). Hierzu bilden nicht das Volksschulgesetz, sondern das Gemeindegesetz und die eigene Gemeindeordnung den Rahmen (§§ 1 bis 5 GG). → [Arten der Schulgemeinde, ihre Organe und Instrumente](#).

In der Geschäftsordnung werden die Verantwortungsbereiche aufgeführt (z.B. Präsidiales, Finanzen, Personelles, Liegenschaften, Infrastruktur, IT-Ausstattung und deren Risikokultur, Pädagogik, Sonderpädagogik, Tagesstrukturen, Schülerbelange, Schulentwicklung, Elternarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Musikschule, Soziales, Schulbetrieb usw.). Mit der Reduktion der Behördenmitglieder und der Delegation von Aufgaben an die Leitung Bildung, die Schulleitung und die Schulverwaltung geht die Tendenz auf eine Beschränkung von 4 bis 6 Verantwortungsbereichen hin. Dabei werden die einzelnen Aufgaben den Verantwortungsbereichen zugeordnet und eine dafür verantwortliche Person oder Gruppe (evtl. Kommission) definiert.

Sodann regelt die Geschäftsordnung, welche Kompetenzen diese für die Ressorts verantwortlichen Organe haben (vorberatend, ausführend, abschliessende oder nicht abschliessende Entscheidungsbefugnisse, Finanzbefugnisse).

Schliesslich formuliert die Geschäftsordnung die Geschäftsabwicklung innerhalb der Schulpflege, den Rechtsmittelweg, die Pflichten der Behördenmitglieder und die Mitsprache der Lehrerschaft, wie sie zum Teil im kantonalen Recht vorgegeben sind.

Die Diskussion, ob die Geschäftsordnung dem Organisationsstatut übergeordnet ist, ist überflüssig, da beide Erlasse von derselben Behörde beschlossen sind. Die Praxis, die Geschäftsordnung als einen



Bestandteil des Organisationsstatuts zu bezeichnen, ist praktikabel. Verschiedentlich wird unter dem Organisationsstatut das «Handbuch» verstanden, in dem alle Erlasse und Dokumente zusammengefasst sind.

Welche Aufgaben- und Kompetenzzuteilung man macht, hängt ab von der Gemeindeart (Primarschulgemeinde, Sekundarschulgemeinde, vereinigte Schulgemeinde, Einheitsgemeinde), von der Grösse der Gemeinde, der Anzahl Schulen und Mitarbeitenden, der Anzahl Schulpflegemitglieder, der Kapazität der Schulleitungen und der Verwaltung oder anderer Gemeindeangestellter (z.B. Leiter / Leiterin Bildung).

In einer kleinen Gemeinde fällt die Schulpflege alle materiellen Entscheide im Kollegium (vorbehältlich der Präsidialentscheide). Ressortverantwortliche oder die Schulleitung bereiten die Geschäfte vor und stellen Antrag. In grösseren Verhältnissen wird eher die Geschäftsbehandlung inklusive Entscheidungskompetenz an Ausschüsse delegiert (§ 44 GG).

Bei einem Mitarbeiterbestand von über 100 Personen ist z.B. der Einsatz eines Personalausschusses unerlässlich. Die Schulpflege soll sich vorwiegend auf das Festlegen von Grundsätzlichem (Standards) beschränken, sodass Entscheide im Rahmen dieser Standards in Ausschüssen oder von Ressortvorständen gefällt werden können.

Operative Führung, Schulleitungskonferenz, Leitung Bildung, Geschäftsleitung

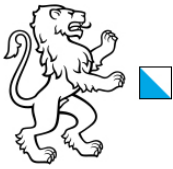
In mittleren und grossen Schulgemeinden kann für die Schulpflege ein Koordinationsproblem entstehen, da ihr viele Schulleitende und Verwaltungspersonal direkt unterstellt sind. Hier schliessen sich die Schulleitungen zur Schulleitungskonferenz mit einer Koordinationsaufgabe zusammen, deren Vorsitzende/r in der Schulpflege vertreten ist.

In Gemeinden mit mindestens drei Schulen (Organisationseinheiten) kann eine Leitung Bildung eingesetzt werden. Diese ist nach kommunalem Recht angestellt. Sie steht den Schulleitungen und/oder der Schulverwaltung vor. Der Leitung Bildung können Aufgaben der Schulpflege und/oder der Schulverwaltung übertragen werden. Die zugewiesenen Aufgaben und Kompetenzen werden im Organisationsstatut festgelegt (§ 43 VSG). Die Leitung Bildung kann auch aus mehreren Personen zusammengesetzt sein, z.B. aus der Leitung der Schulverwaltung und einer pädagogischen Leitung.

Oder es wird eine Geschäftsleitung eingesetzt, welche aus der Leitung der Schulverwaltung und einer pädagogischen Leitung besteht. Die Geschäftsleitung in der öffentlichen Schule erarbeitet Entscheidungsgrundlagen zuhanden der Schulpflege und koordiniert die gesamte Aufgabenerfüllung im Auftrag der Schulpflege. Dabei fallen ihr folgende Kernaufgaben zu:

- Entwicklungsarbeit mit dem Ziel, eine gleichwertige Qualität in allen Schuleinheiten zu erreichen (Legislaturziele, Leitbild)
- Koordination der Planungen der Schuleinheiten und Dienste zu einer Gesamtplanung (z.B. Personaleinsatz, Schulraumplanung)
- Definition von Standardabläufen
- Leitung des Budgetierungsprozesses
- Allgemeine Koordination mit dem Schulpräsidium, den Ressortvorstehern/Ausschüssen, der Schulleitungskonferenz, den Schuleinheiten, der Schul- und der Gemeindeverwaltung

Die Geschäftsleitung führt die gesamte Schule operativ und vereinigt dabei die pädagogischen und die nicht-pädagogischen Aufgabenbereiche. Die Geschäftsleitung bereitet die Sitzungen der Schulpflege vor und trifft allenfalls Vorentscheidungen, im Sinne einer Auswahl aus verschiedenen Lösungsmöglichkeiten.



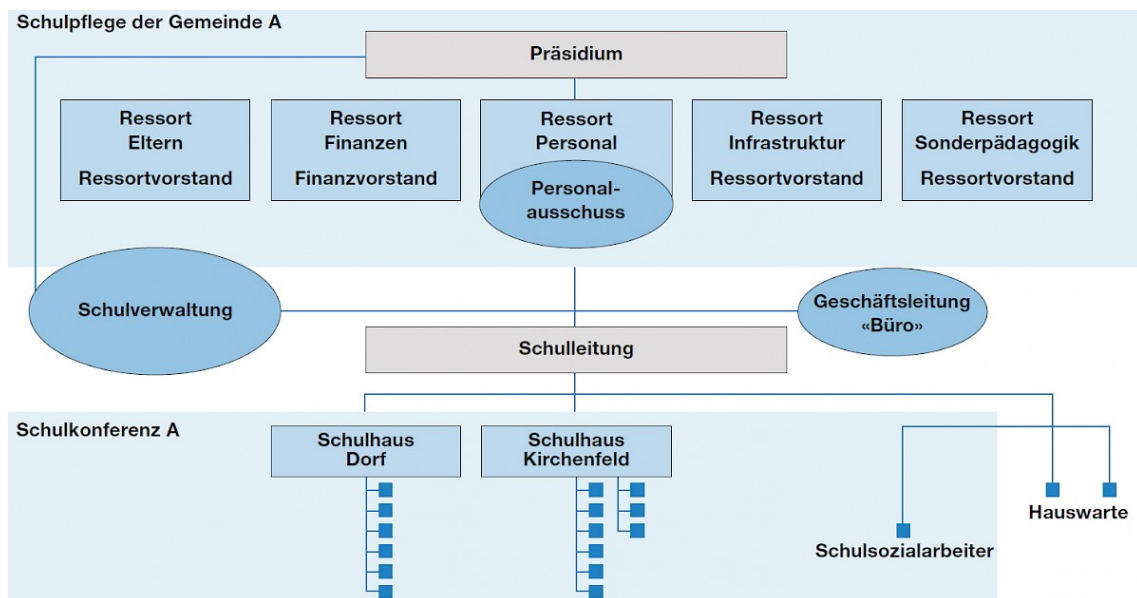
Im Rahmen der ihr obliegenden Aufgaben und Kompetenzen ist die Geschäftsleitung gegenüber einzelnen Schuleinheiten und Diensten weisungsbefugt.

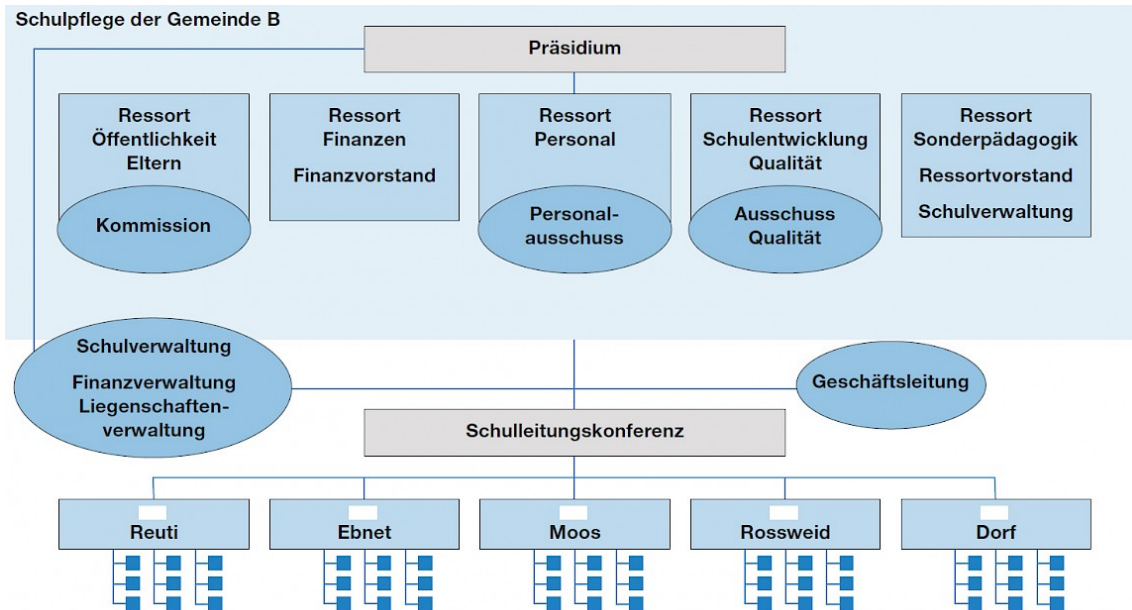
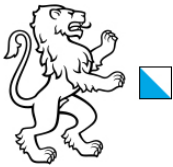
Die Geschäftsleitung in der öffentlichen Schule setzt sich mindestens zusammen aus einer Leitung des pädagogischen Aufgabenbereichs und einer Leitung des nicht-pädagogischen, vornehmlich administrativen Aufgabenbereichs.

Organigramm

Das Organigramm setzt die Geschäftsordnung bildlich um und vermittelt einen guten Überblick der hierarchischen Verhältnisse in einer Organisation, es gibt aber keine Auskunft über die detaillierte Aufgabenverteilung und die spezifischen Funktionen der Organe und Mitarbeitenden (Funktionendiagramm).

Die folgenden Organigramme zeigen die mögliche Organisation einer kleinen und einer grossen Schulgemeinde:





Weiterführende Informationen

Website Kanton Zürich, Informationen für die Volksschule >> [Organisation auf Gemeindeebene](#)

Bildungsdirektion, Volksschulamt: [«Handreichung geleitete Schule»](#)

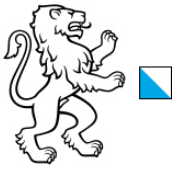
Die Schulverwaltung

Nicht zuletzt um die Schulpflege als Milizbehörde zu erhalten und zu stärken, wurden im Jahr 2005 geleitete Schulen eingeführt. Die Behörden haben Organisationsstatute oder Geschäftsordnungen erarbeitet und die betrieblichen Aufgaben im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben an Schulleitung und Schulverwaltung delegiert. So bleibt auch heute noch einem breiten Spektrum an Personen zeitlich möglich, sich in einer Schulpflege zu engagieren.

Als sinnvolles Modell auf der betrieblichen Ebene hat sich die Aufteilung in einen pädagogischen und einen nicht pädagogischen Bereich bewährt. Die Schulleitung ist für die Belange des eigentlichen Schulbetriebs verantwortlich. Der Schulverwaltung können neben der Administration und Organisation der Schule Aufgaben und Kompetenzen für alle anderen Bereiche wie Hausdienst, Hort und Mittagstisch, Schulgesundheit, Schülertransporte, Schulsportkurse, Musikschule, Erwachsenenbildung etc. zugeteilt werden.

Der Stellenplan der Schulverwaltung wird dazu auf kommunaler Ebene entsprechend angepasst. Unterstützt durch die Schulverwaltung gelingt es den Schulleitungen, ihre Führungsaufgaben innerhalb der durch den Kanton festgelegten Pensen wahrzunehmen.

Voraussetzung für das Gelingen dieser Organisationsform ist eine ausgebildete und versierte Schulverwaltungsleitung sowie die Bereitschaft der Behörde und aller Mitarbeitenden, dieses Modell konsequent mitzutragen. Vielerorts bilden Schulleitung und Schulverwaltungsleitung die Geschäftsleitung als wichtiges Koordinations- und Entscheidungsgremium der Schule. → [Innere Organisation der Schulgemeinde](#)



Profil einer Schulverwaltung

Die Schulverwaltungsleiterin, der Schulverwaltungsleiter sind Führungspersonen und leiten eine Schulverwaltung als Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum selbstständig und kostenbewusst, im Sinne der Behörden und des übergeordneten kantonalen Rechts. In ihrer Funktion sind sie kompetente Ansprechpartner für Volksschulamt, Behörden, Schulleitungen, Lehrerschaft, weitere Angestellte, Eltern sowie Schülerinnen und Schüler der Schulgemeinde.

Der Schulverwaltung obliegt die Personal- und Finanzadministration, die Administration der Schülerinnen und Schüler, die Vor- und Nachbereitung von Sitzungen. Sie verfasst u.a. Korrespondenz, Geschäftsanträge, Stellungnahmen, sowie Publikationen und Medienmitteilungen. Für die Erfüllung der Aufgaben nutzt die Schulverwaltung die Möglichkeiten der Digitalisierung zweckmässig und unterstützt den digitalen Wandel an den Zürcher Volksschulen.

Je nach Grösse der Gemeinde und der politischen Organisationsstruktur (Schulgemeinde oder Einheitsgemeinde) ist die Zusammenarbeit mit der Gemeindeverwaltung vorgegeben. Der Schulverwaltungsleiter, die Schulverwaltungsleiterin ist darum – analog dem Bausekretär, der Bausekretärin oder dem Finanzsekretär, der Finanzsekretärin der Gemeinde – eine fachlich ausgewiesene Persönlichkeit und entlastet die Behörde vom operativen Tagesgeschäft und unterstützt die Schulleitungen bei administrativen Tätigkeiten.

Die Schulverwaltung ist Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum. Ihre Mitarbeitenden sind Ansprechpersonen für Eltern, Schülerinnen und Schüler, für Schulpflegen, Schulleitungen und Lehrpersonen sowie für das Volksschulamt.

VPZS

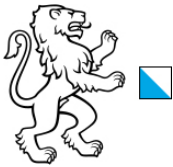
Der Verband des Personals Zürcher Schulverwaltungen (VPZS) ist als Dachorganisation die Informationsstelle für ihre Mitglieder sowie für Gemeinden und Behörden. Sie engagiert sich in der Aus- und Weiterbildung und in der fachlichen Unterstützung ihrer Mitglieder. Sie berät und begleitet auch Gemeinden beim Aufbau von Schulverwaltungen und gibt Lohnempfehlungen für das Schulverwaltungspersonal ab. Am Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie (SIB) in Zürich wird seit 1999 eine berufsbegleitende Ausbildung mit Diplomabschluss für Leiter/innen von Schulverwaltungen angeboten.

Geschäftsstelle:

Vereinigung des Personals Zürcherischer Schulverwaltungen (VPZS)
Mainaustrasse 30
Postfach
8034 Zürich
Tel. 044 388 71 84
Fax 044 388 71 80

www.vpzs.ch

Der Schulpsychologische Dienst



Rechtsgrundlage

Die schulpsychologische Versorgung wird von den Gemeinden gewährleistet. Im Volksschulgesetz sind die wichtigsten Aufgaben geregelt, die der Schulpsychologische Dienst zu erbringen hat und in der Volksschulverordnung wird die Mindestgrösse der Dienste und die Versorgungsdichte geregelt, sowie die Möglichkeit geschaffen, dass sie im Auftrag der Gemeinde weitere Aufgaben übernehmen können.

Volksschulgesetz, Schulpsychologischer Dienst

§ 19¹ Die Gemeinden führen Schulpsychologische Dienste, die insbesondere folgende Aufgaben erfüllen:

- a. Vornahme schulpsychologischer Abklärungen gemäss Volksschulgesetzgebung,
- b. Durchführung schulpsychologischer Beratungen von Schülerinnen und Schülern, Eltern, Lehrpersonen und Schulbehörden.

² Der Regierungsrat regelt die Einzelheiten und legt nach Anhörung der betroffenen Gemeinden die Mindestgrösse der Dienste fest.

Volksschulverordnung, Schulpsychologische Dienste

§ 15.¹ Ein schulpsychologischer Dienst umfasst in der Regel mindestens drei Vollzeitstellen.

² Die Zahl der Stellen richtet sich nach der Zahl der Schülerinnen und Schüler, für die der schulpsychologische Dienst Leistungen gemäss § 19 VSG erbringt. Die Richtgrösse für die Versorgungsdichte beträgt 0,08 Vollezeiteinheiten pro 100 Schülerinnen und Schüler.

³ Die Gemeinden können den schulpsychologischen Diensten weitere Aufgaben übertragen.

Verordnung über die sonderpädagogischen Massnahmen

§ 25.¹ Eine schulpsychologische Abklärung wird durchgeführt, wenn:

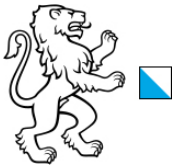
- a. die Schülerin oder der Schüler einer Sonderschulung zugewiesen werden soll,
- b. von den Beteiligten keine Einigung über die sonderpädagogische Massnahme erzielt werden kann,
- c. Unklarheiten bestehen.

² Die Abklärung wird in der Regel beim zuständigen schulpsychologischen Dienst durchgeführt. Dieser kann weitere Unterlagen beziehen.

³ Er veranlasst eine Abklärung durch Fachleute, wenn besondere, vor allem medizinische, logopädische oder psychomotorische Kenntnisse notwendig sind.

⁴ Er verfasst einen Bericht und gibt bei Bedarf eine Empfehlung für eine sonderpädagogische Massnahme ab. Separative Massnahmen müssen besonders begründet werden.

⁵ Abklärungen zur Prüfung der Zuweisung zu einer Sonderschulung erfolgen mit



dem standardisierten Abklärungsverfahren (SAV) nach Art. 6 Abs. 3 der Interkantonalen Vereinbarung über die Zusammenarbeit im Bereich der Sonderpädagogik vom 25. Oktober 2007.

⁶Das Volksschulamt kann Fachleute für die Abklärungen gemäss Abs. 3 bezeichnen.

Auftrag

Die schulpsychologischen Dienste unterstützen die Schule in ihrem Bildungs- und Integrationsauftrag. Die schulpsychologische Arbeit dient der psychischen, intellektuellen und sozialen Entfaltung der Kinder und Jugendlichen. Die Schulpsychologinnen und Schulpsychologen leisten damit einen Beitrag zur Erhaltung und Wiederherstellung der psychosozialen Gesundheit der Schülerinnen und Schüler in der Schule.

Mit den beteiligten Personen werden Anliegen, Probleme und Konflikte geklärt und Lösungswege gesucht. Dazu gehören insbesondere:

- Beratung der Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrpersonen, Schulleitungen und Behörden
- Abklärung und Diagnostik der schulischen Situationen von Schülerinnen und Schülern
- Unterstützung der Behörden für Entscheide über sonderpädagogische Massnahmen
- Förderung und Entwicklung von Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten

Die Adressen der schulpsychologischen Dienste finden Sie auf der kantonalen Website unter [Schulpsychologie](#)

Beratungen

Die Schulpsychologischen Dienste beraten Schülerinnen und Schüler, Eltern, Fachpersonen im Schulbereich und Behörden bei Fragestellungen zur kindlichen Entwicklung im schulischen und familiären Umfeld. Bei Bedarf unterstützen sie Schulteams mit ihrem Fachwissen. Die Anliegen werden unter Beizug aller Beteiligten geklärt. Die Beratungen sind ressourcen- und lösungsorientiert.

Abklärungen

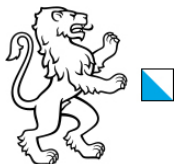
Schulpsychologische Abklärungen kommen bei Unklarheit, bei Uneinigkeit und bei Fragen der Sonderschulung zur Anwendung. Sie bestehen in der Regel aus Gesprächen zur Auftragsklärung, Diagnostik, einem Auswertungsgespräch, Besprechung des weiteren Vorgehens mit Schule und Eltern sowie einer schriftlichen Empfehlung. Wenn nötig veranlasst die Schulpsychologin oder der Schulpsychologe Abklärungen durch weitere Fachpersonen.

Schülerinnen und Schüler, die eine Privatschule besuchen oder privat unterrichtet werden, haben bei spezifischen pädagogischen Bedürfnissen an ihrem Wohnort Anspruch auf Therapien (gemäss Verordnung über die sonderpädagogischen Massnahmen, VSM), einschliesslich der dafür notwendigen Abklärungen.

Bei Schullaufbahnentscheiden gibt es in der Regel keine schulpsychologische Abklärung.

→ [Schullaufbahnentscheide](#)

Der Schulpsychologische Dienst kann aber beigezogen werden, wenn z.B. die Voraussetzungen bezüglich Einschulung oder Übertritt vertieft abgeklärt werden müssen.



Zuweisung zur Sonderschulung

Wird eine Sonderschulung in Betracht gezogen, kommt das Standardisierte Abklärungsverfahren (SAV) zum Einsatz. Das Abklärungsverfahren wird mit einem Bericht und bei Bedarf mit einer entsprechenden Empfehlung an die Schulpflege abgeschlossen. Die Eltern erhalten eine Kopie des Berichts. Aufgrund dieses Berichts fällt die Schulpflege eine grundsätzliche Entscheidung und plant im Bedarfsfall anschliessend die Sonderschulung.

Die Schulpflege kann die Suche nach einer geeigneten Sonderschule sowie die Planung der Durchführung und die Begleitung der Massnahme der Schulpsychologie übertragen.

Informationen zum Zuweisungsverfahren zur Sonderschulung und zum standardisierten Abklärungsverfahren (SAV) finden Sie auf der Website des Kantons > Informationen für die Volksschule >> [Zuweisungsverfahren](#)

Qualitätssicherung und Berufsethik

Die Schulpsychologinnen und Schulpsychologen verwenden wissenschaftlich fundierte und praxiserprobte Verfahren und Methoden für Diagnostik, Beratung und Intervention. Sie arbeiten mit anderen Fachstellen zusammen und weisen die Ratsuchenden bei Bedarf an geeignete Spezialistinnen und Spezialisten weiter. Sie sind an Universitäten oder Fachhochschulen ausgebildete Fachpersonen mit einem Masterabschluss Psychologie. Ihr berufliches Handeln richtet sich nach den Richtlinien, Berufsordnungen und Berufsbildern der verschiedenen Fachverbände.

Datenschutz

Die Schulpsychologinnen und Schulpsychologen unterstehen dem Berufsgeheimnis. Sie behandeln Informationen, die sie während ihrer beruflichen Tätigkeit erhalten, vertraulich. Dokumente, die Informationen vertraulicher Art enthalten, werden vor dem Zugriff Dritter geschützt. Akten, die sich auf Klientinnen und Klienten beziehen, werden in der Regel während 10 Jahren aufbewahrt und anschliessend vernichtet.

→ [Der Datenschutz](#)

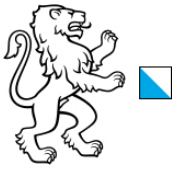
Der Schulpsychologische Dienst (SPD) hat eine rein fachberatende Funktion gegenüber Schule und Schulpflege. Er entscheidet nicht selbst über die zu treffenden sonderpädagogischen Massnahmen.

Die Schulpflege ist bei ihren Entscheidungen nicht an das schulpsychologische Gutachten gebunden. Sie würdigt es zusammen mit den übrigen Informationen und Anträgen. Wenn sie von den Empfehlungen des SPD abweicht, muss sie dies begründen können.

Schulpsychologische Berichte und Gutachten enthalten vertrauliche und sensible Personendaten, die zu schützen sind – auch von den Behördenmitgliedern und Schulleitungen, die darin Einblick hatten. Die Eltern der Schülerinnen und Schüler haben ein Akteneinsichtsrecht.

Weiterführende Informationen

Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule > [Schulpsychologie](#)



Der Schulärztliche Dienst

Die Gemeinden sind verpflichtet, einen schulärztlichen Dienst zu bezeichnen. Schulärztinnen und Schulärzte unterstützen die Gemeinden und Schulen in den Präventionsmassnahmen, der Gesundheitsförderung, dem Impfwesen, der Gesundheitsberatung und -erziehung.

Dazu arbeiten sie mit anderen für die schulische Prävention zuständigen Fachstellen zusammen. Im Auftrag der Gemeinden führen sie auf der Kindergartenstufe, auf der Primar- und auf der Sekundarstufe schulärztliche Untersuchungen durch.

Der Schulärztliche Dienst wird ausführlich kantonalen Website beschrieben. → [Schulärztlicher Dienst](#)

Gesetzliche Grundlagen

Im [Gesundheitsgesetz](#) (§§ 13, 15, 49, 50 GesG) und im [Volksschulgesetz](#) (§ 20 VSG) sind die wichtigsten Aufgaben geregelt, die der Schulärztliche Dienst zu erbringen hat. In der [Volksschulverordnung](#) werden Art und Umfang der durchzuführenden Dienstleistungen und die Verantwortlichkeiten der Schulbehörden festgehalten (§§ 16 – 18 VSV).

Auftrag

Die Kernaufgaben der schulärztlichen Dienste der Gemeinden sind:

- die obligatorische Gesundheitsvorsorge, d.h. schulärztliche Untersuchungen in der 5. Klasse der Primar- und der 2. Klasse der Sekundarstufe, subsidiär (wenn nicht durch Privatarzt durchgeführt) auf der Kindergartenstufe
- der Gesundheitsschutz, z.B. Prävention durch Impfungen, Verhinderung der Ausbreitung übertragbarer Krankheiten
- die Gesundheitsförderung von Schülerinnen und Schülern.

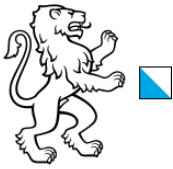
Damit wird ein wichtiger Beitrag zur gesundheitlichen Chancengleichheit geleistet. Schulärztinnen und Schulärzte haben nicht nur das einzelne Kind, sondern das ganze Kollektiv der Schülerschaft im Blickfeld und arbeiten nach den Grundsätzen von Public Health¹ zugunsten der öffentlichen Gesundheit.

Schulärztliche Untersuchungen, Überprüfung Impfstatus, Impfen

Die Schülerinnen und Schüler werden auf der Kindergartenstufe, in der 5. Klasse der Primarstufe und auf der Sekundarstufe schulärztlich untersucht. Auf der Kindergartenstufe erfolgen die Untersuchungen in der Regel durch Privatärztinnen und Privatärzte. Im Kindergartenalter beinhaltet die Gesundheitsvorsorge auch eine Beurteilung des Entwicklungsstandes des Kindes.

Bei den schulärztlichen Untersuchungen in der 5. Primarklasse und auf der Sekundarstufe werden Grösse und Gewicht erfasst, sowie das Seh- und Hörvermögen und der Impfstatus überprüft. Die schulärztliche Untersuchung kann durch ein Gesundheitsberatungsgespräch ergänzt werden. Dieses ist für die Schülerinnen und Schüler freiwillig (§ 17 VSV).

Schülerinnen und Schüler können sich mit schriftlichem Einverständnis der Eltern durch die Schulärztin oder Schularzt - gemäss Epidemien-gesetz kostenlos - impfen lassen. Die Impfungen werden über den Kanton pauschal mit den Krankenkassen abgerechnet, wobei der Selbstbehalt für die Eltern entfällt (§ 18 VSV).



Beratungen

Schulärztinnen und Schulärzte begleiten und beraten Eltern, Kinder, Jugendliche und Lehrpersonen bei allen schulrelevanten Fragen rund um Gesundheit und Entwicklung im schulischen Umfeld. Sie sind dabei ein wichtiges Bindeglied zwischen Kind, Eltern, Kinder- und Hausärztinnen / Hausärzten und weiteren Fachpersonen.

Bei der Integration von Kindern mit besonderen medizinischen Bedürfnissen in die Regelschule (z.B. schweren Allergieformen mit Risiken auf allergischen Schock, Diabetes, Epilepsie), können Schulärztinnen und Schulärzte beratend zugezogen werden.

Gesundheitsförderung und Prävention

Schulärztinnen und Schulärzte können zugezogen werden bei Projekten zu Gesundheitsthemen an Schulen und Klasseninterventionen, zum Mitwirken bei der betrieblichen Gesundheitsförderung, bei der Prävention gesundheitlicher Gefährdungen und Risiken bei nicht-übertragbaren Krankheiten und zu Themen, bei denen auch die medizinische Sichtweise nötig ist, z.B. bei Hygiene, Luftqualität, Ergonomie, Ernährung und Bewegung. → [Gesundheit und Prävention](#)

Abklärungen, ausserordentliche schulärztliche Untersuchungen

Schulärztinnen und Schulärzte können für folgende Abklärungen zugezogen werden:

- bei Absentismus, unklaren Dispensationen, zur Zweitmeinung unklarer ärztlicher Zeugnisse
- zur Ausbruchkontrolle und Mithilfe zu Umgebungsuntersuchungen bei übertragbaren Krankheiten an Schulen
- zur ausserordentlichen schulärztlichen Untersuchung z.B. bei Neuzugezogenen, Flüchtlingskindern, bei Schülerinnen und Schülern, deren gesundheitliche Gefährdung im Vordergrund steht.

Grundsätzlich ist dafür das Einverständnis der Eltern erforderlich und die Absprache mit der betreffenden Schulärztin oder Schularzt notwendig.

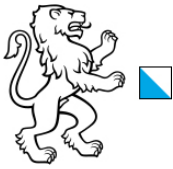
- Bei konkretem Verdacht auf Kindsmisshandlung untersucht der Schularzt oder die Schulärztin Schülerinnen und Schüler auf Antrag der Schulpflege. In diesen Fällen ist die Zustimmung der Eltern nicht notwendig (§ 16 Abs. 4 VSV).

Datenschutz

Die Schulärztinnen und Schulärzte unterstehen der ärztlichen Schweigepflicht. Sie behandeln Informationen, die sie während ihrer beruflichen Tätigkeit erhalten, vertraulich. Schulrelevante Informationen, z.B. Befunde aus den schulärztlichen Untersuchungen, die sich auf den Unterricht auswirken, können nur mit Einverständnis der Eltern und nach Entbindung der Schweigepflicht an die Lehrperson weitergegeben werden (§ 15. Abs. 2 GesG). Dokumente, die Informationen vertraulicher Art enthalten, werden vor dem Zugriff Dritter geschützt. Akten, die sich auf Klientinnen und Klienten beziehen, werden in der Regel während 10 Jahren aufbewahrt und anschliessend vernichtet. Ausgenommen davon sind die schulärztlichen Untersuchungskarten, die bei Wohnortwechsel den Eltern und bei Schulabschluss den Jugendlichen ausgehändigt werden müssen.

→ [Der Datenschutz](#)

Schulärztinnen und Schulärzte sind ohne Bewilligung oder Einwilligung (Entbindung von der Schweigepflicht) berechtigt, den zuständigen Behörden Wahrnehmungen zu melden, die auf ein Verbrechen oder Vergehen gegen Leib und Leben, die öffentliche Gesundheit oder die sexuelle Integrität



schliessen lassen (§ 15, Abs. 4 GesG).

Der kantonale Schulärztliche Dienst

Der kantonale Schulärztliche Dienst (§ 16 Abs. 1 VSV) im Volksschulamt berät und unterstützt Schulärztinnen und Schulärzte, Schulen und Schulbehörden sowie Eltern in den Bereichen Prävention und Gesundheitsförderung, in gesundheitlichen Fragen in Zusammenhang mit der Schule, im Impfwesen und in der Gesundheitsvorsorge (schulärztliche Untersuchungen). Er erlässt verbindliche Richtlinien und stellt Informationsblätter zur Verfügung.

Der kantonale Schulärztliche Dienst führt die Bestellungen von Impfstoffen für die Impfaktionen der Schulärztinnen und Schulärzte aus.

Website des kantonalen Schulärztlichen Dienstes mit zahlreichen Informationsmaterialien für die Schulen und die Schulärztinnen und Schulärzte: → [Schulärztlicher Dienst](#)

Den kantonalen Schulärztlichen Dienst erreichen Sie unter: → schularzt@vsa.zh.ch

Weiterführende Informationen

Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule > [Schulärztlicher Dienst](#)

Schwartz, F.; Badura, B.; Leidl, R. et. al.: Das Public Health Buch. München: 2003, Urban & Fischer Verlag

¹ Public Health umfasst alle Analysen und interdisziplinäre Management-Ansätze, die sich vorwiegend auf ganze Populationen oder grösseren Subpopulationen beziehen, und zwar organisierbare Ansätze bzw. Systeme der Gesundheitsförderung, der Krankheitsverhütung und der Krankheitsbekämpfung unter Einsatz kulturell und medizinisch angemessener, wirksamer, ethisch und ökonomisch vertretbarer Mittel.

Schulsozialarbeit

Was ist Schulsozialarbeit?

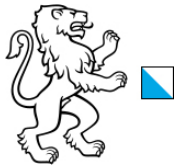
Schulsozialarbeit (SSA) ist ein eigenständiges Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe für soziale und sozialpädagogische Fragen in der Schule. Sie bringt das spezifische Fachwissen und Handlungsrepertoire der Sozialen Arbeit in die Schule ein und unterstützt die Schule bei der Früherkennung, -erfassung und -bearbeitung von sozialen Problemen oder persönlichen Nöten von Kindern und Jugendlichen, die deren Entwicklung und schulische Integration gefährden. Dazu bietet Schulsozialarbeit Beratungs-, Interventions- und Präventionsleistungen sowie Triage- und Vernetzungsfunktionen an. → [Kindesrecht und Kinderschutz](#)

Gesetzliche Grundlagen der Schulsozialarbeit im Kanton Zürich

Mit Inkrafttreten des neuen [Kinder- und Jugendhilfegesetzes \(KJHG\)](#) vom 14. März 2011 sind alle Gemeinden im Kanton Zürich verpflichtet, Schulsozialarbeit anzubieten.

Die wichtigsten im KJHG geregelten Punkte:

- SSA ist ein Angebot der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe
- Gemeinden sorgen für ein bedarfsgerechtes Angebot an SSA
- Gemeinden können mit dem Kanton Leistungsvereinbarungen abschliessen, um die Führung der SSA gegen kostendeckende Beiträge der zuständigen Jugendhilfestelle zu übertragen



Trägerschaften

Die Trägerschaftsformen von SSA sind heterogen. In der Stadt Zürich zeichnet sich das städtische Sozialdepartement, in Winterthur das städtische Departement Schule und Sport verantwortlich, und als grösster Anbieter von SSA fungiert das AJB. Allen drei Anbietern ist gemein, dass sie SSA als Handlungsfeld der Sozialen Arbeit in den Schulen definieren. SSA bewährt sich und geniesst sowohl bei den Schulen als auch bei den Jugendhilfestellen eine hohe Akzeptanz. Schulpflegen, Schulleitungen und Lehrpersonen engagieren sich gleichermassen für dieses Angebot.

Was kann die kantonale Kinder- und Jugendhilfe in Sachen Schulsozialarbeit bieten?

Mit dem modularen Angebot für die Schulen kann die kantonale Jugendhilfe den Trägern der SSA heute folgende Leistungen bieten:

- Qualifizierte fachliche Begleitung bzw. Leitung der Schulsozialarbeitenden
- Vernetzung der Schulsozialarbeitenden
- Fachaustausch, Inter- und Supervision
- Interdisziplinäre und interinstitutionelle Vernetzung
- Weiterentwicklung der SSA in Zusammenarbeit mit den Hochschulen, der Forschung und den Fachverbänden
- Dokumentation und Statistik
- Qualitätssicherung durch die Fachstelle SSA und die Regionalstellen SSA des AJB

Auf der Grundlage von kostenpflichtigen Leistungsvereinbarungen wird eine modulare Angebotspalette an bedarfsspezifischen Dienstleistungen im Aufbau und im Betrieb von SSA angeboten, die wie folgt aussieht:

A-Module: Führung SSA

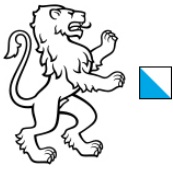
- A-1 Führung und Erbringung SSA im Auftrag der Gemeinden (Anstellung der Schulsozialarbeitenden beim AJB)
- A-2 Führung von in den (Schul-)Gemeinden angestellten Schulsozialarbeitenden

B-Module: Beratung und Begleitung SSA

- B-1 Aufbaubegleitung von SSA in den Gemeinden
- B-2 Konzeptüberarbeitung für die Gemeinden
- B-3 Fachliche Begleitung der SSA in den Gemeinden
- B-4 Vernetzung und Fachaustausch SSA
- B-5 div. Support auf Nachfrage der Gemeinden à Formatierung?

Weiterführende Informationen

Weiterführende Informationen wie Grundlagen und Umsetzungshilfen zur Einführung von SSA, Empfehlungen zur Einführung von SSA, zur Leistungserfassung und Aktenführung und zur Zusammenarbeit zwischen SSA und weiteren, ein Merkblatt zu SSA und Elternbildung sowie Vorlagen für Stellenbeschreibungen und Ausschreibungen finden Sie unter → [Schulsozialarbeit](#)



Der Hausdienst

Hauswart / Hauswartin – Ein Berufsbild im Wandel

Die Bezeichnung «Hauswart» gibt ziemlich passend wieder, was die Kernaufgabe des Hauswartes ist: Er wartet das Schulhaus. Unter «Warten» versteht man eine Vielzahl von Tätigkeiten. Hauswarte und Hauswärtinnen sorgen für den Unterhalt der Schulliegenschaften. Sie sind zuständig für den gesamten Reinigungsdienst sowie die Überwachung und Pflege der technischen Anlagen. Dazu ist ein technisches Verständnis erforderlich. Sie betreuen und pflegen zudem die Aussenanlagen und führen kleinere Reparaturen selber aus. Sie sorgen für Arbeits- und Betriebssicherheit sowie Umweltschutz und Energiesparen. Die korrekte Entsorgung von Abfällen fällt, wie die Führung von Mitarbeitenden und der Kontakt zu den Menschen, welche die Liegenschaften nutzen, in ihren Verantwortungsbereich. Hauswärtinnen und Hauswarte sind darum auch Ansprechpersonen für die Bedürfnisse der Menschen, welche die Liegenschaften nutzen. Neben handwerklichem Können, zuverlässiger und sauberer Arbeit wird darum auch viel Fingerspitzengefühl und Sozialkompetenz erwartet.

Die meisten Schulgemeinden verfügen über beträchtliche Vermögenswerte, die sie in ihren Liegenschaften angelegt haben. Hauswärtinnen und Hauswarte leisten einen wichtigen Beitrag zur Substanz- und Werterhaltung der Liegenschaften.

Die menschlichen Kompetenzen stärken

Auch auf der menschlichen Ebene hat sich eine grosse Veränderung vollzogen: Fähigkeit zur Kommunikation mit den verschiedenen Nutzerinnen und Nutzern der Anlagen ist gefragt. Wo diese fehlt, wird der Beruf zur Belastung: für die Hauswartin, den Hauswart selbst und für die Menschen darum herum. Gleichzeitig ist die Verständigung anspruchsvoller geworden: Barsche Anweisungen, Verbote oder Sanktionen sind verpönt. Auf verschiedenartigste Bedürfnisse muss fachlich und menschlich kompetent eingegangen werden. Die klassischen Fachkenntnisse des Hauspersonals sind dem Stand der Technik laufend angepasst worden. Die Anpassung an heutige Kommunikationsformen steht jedoch vielerorts noch zurück.

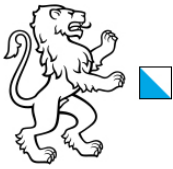
Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen und den Schulleitungen

Schulen werden heute ja allgemein als «Schuleinheiten», als «ein Betrieb» aufgefasst, in dem das «pädagogische Personal» als Team arbeitet. Zu diesem Schulhausteam gehört auch der Hausdienst.

Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Schulleitungen und Lehrerschaft und dem zuständigen Hauswart bzw. der zuständigen Hauswartin ist unabdingbar. Während Schulleitung und Lehrerschaft für die pädagogischen Belange der Schule verantwortlich sind, kümmert sich der Hauswart bzw. die Hauswartin als Dienstleister/in um die Anlage. Beide haben somit eigenständige, wenn auch ineinander greifende Aufgabengebiete und Zuständigkeiten zum Wohle des Schulbetriebs.

Machbar ist alles – und zwar sofort!

Durch neue Unterrichtsformen und die verstärkt ausserschulische Nutzung der Anlagen wird die Hauswartung auf vielen Anlagen zur Dauerpräsenz an sieben Tagen die Woche, täglich von 06.00 bis 22.00 Uhr. Solche Präsenzzeiten können nur abgedeckt werden, wenn die Organisation optimiert wird. Oftmals werden solche Zusatzleistungen durch finanzielle Zuschüsse abgegolten: Es ist nachvollziehbar, dass diese als Nebeneinkünfte sehr willkommen sind. Dabei geht vergessen, dass – abgesehen von personalrechtlichen Bedenken – auch der beste Hauswart und die beste Hauswartin bei dauernder Überlastung ihre Kernaufgaben nicht zur Zufriedenheit aller erfüllen können. Es braucht neue



Organisationsformen, um die hohen Ansprüche zu erfüllen und das Hauswarpersonal nicht zu «verheizen».

Die Reinigungsarbeit fällt in der Regel sehr geballt an (nach Schulschluss, an schulfreien Tagen) und nicht immer zu den angenehmsten Zeiten. Durch den Einsatz von leistungsfähigen Reinigungsteams kann eine Schulanlage innert kürzester Zeit auch an den Randstunden und ohne Beeinträchtigung des Schulbetriebs wieder «in Schuss» gebracht werden. Der Hauswart oder die Hauswartin übernimmt vor allem qualifizierte Arbeit in den Bereichen Führung und Kommunikation mit den Nutzern (Lehrpersonen, Schüler/innen, Vereine), führt kleinere Unterhaltsarbeiten (Reparaturen, Kontrolle der technischen Einrichtungen) durch und übernimmt die Betreuung der Aussenanlagen.

Arbeitsteilung und Teamarbeit

Die geschilderte Aufgaben- und Arbeitsteilung führt zu einer markanten Aufwertung des Berufsbildes des Hauswarts bzw. der Hauswartin in Richtung eines Anlagen-Managements. Zudem führt sie zu einer Optimierung beim Ressourceneinsatz. Reinigungsarbeiten können durch Personen ausgeführt werden, die sonst keine anderen Erwerbsmöglichkeiten haben.

Auf vielen Schulanlagen sind heute mit der Berufsprüfung als Hauswart/in gut ausgebildete Personen im Einsatz, die auch ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden sollten. Dies ist nicht nur wirtschaftlicher, sondern macht den Betroffenen auch mehr Freude und führt zu besserer Leistung am Arbeitsplatz. Solch eine Arbeitsteilung lässt sich in kleineren Schulen besser realisieren, wenn verschiedene Anlagen zusammengelegt werden. Sehr oft gibt es keine Stellvertretungslösungen – oder nur solche auf dem Papier – und viele Hauswarte und Hauswartininnen leben auf der eigenen Schulanlage wie auf einer Insel, die sie gegen Eindringlinge mit Herzblut verteidigen.

Gemeinsamer Materialeinkauf, Nutzung eines Maschinen- und Gerätepools oder Mithilfe auf anderen Anlagen bei Grossanlässen sind weitere wichtige Themen.

Es soll nicht verschwiegen werden, dass das Aufbrechen von festgefahrenen Strukturen weder einfach noch besonderes beliebt ist. Auch kann eine solche Veränderung nicht einfach «verordnet» werden. Sie bedingt ein Umdenken bei allen Betroffenen – auch seitens der Lehrpersonen und aller Nutzergruppen. Dies funktioniert nicht ohne eine sorgfältige Prozessbegleitung.

Dem Wandel aufgeschlossen begegnen

Bei Veränderungen in der Arbeitswelt besteht die Chance der Betroffenen darin, sich rechtzeitig, aktiv und positiv auf den Wechsel einzustellen. Dazu gehören vor allem Offenheit für Neues, Flexibilität und die Fähigkeit, anderen Menschen mit Herz und mit Verstand zu begegnen. Und das alles geht nicht ohne die wohlwollende und aktive Unterstützung durch die Schulbehörden, nicht zuletzt auch dadurch, dass dem Hausdienst ermöglicht wird, die notwendige Weiterbildung zu besuchen.

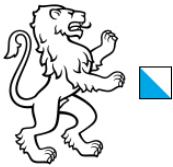
Weiterführende Informationen

[Fachverband Zürcher Hauswarte \(FZH\)](#)

[Schweizerischer Fachverband der Hauswarte \(SFH\)](#)

Tagesstrukturen und Tagesschulen

Das Angebot an Tagesstrukturen ist kommunal geregelt und dementsprechend unterschiedlich ausgebaut.



Ein gut ausgebautes Angebot an Tagesstrukturen entspricht dem gesellschaftlichen Bedürfnis nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Auch aus pädagogischen Überlegungen bieten gut geführte Betreuungsangebote viele Vorteile: Die familien- und schulergänzende Kinderbetreuung gibt Kindern Stabilität und Sicherheit und fördert die Chancengerechtigkeit von Kindern unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft, Sprache, Religion und Geschlecht. Eine sinnvolle Ausgestaltung dieser zusätzlichen Betreuungsangebote ermöglicht ergänzende Lernmöglichkeiten und Lernangebote.

Gesetzliche Grundlagen

Gemäss Volksschulgesetz und Volksschulverordnung sind die Gemeinden dazu verpflichtet, während der Schulwochen in der Zeit zwischen 7.30 Uhr und 18 Uhr bedarfsgerechte unterrichtsergänzende Betreuungsangebote einzurichten (§ 30a Abs. 2 VSG, § 32a Abs. 1 VSV). Dabei haben die Gemeinden neben den jeweiligen rechtlichen Vorgaben den nötigen Freiraum, ihre Angebote auf die lokalen Gegebenheiten angepasst, aufzubauen und anzubieten.

Die Angebotspflicht bei Bedarf umfasst die folgenden Tagesstrukturen:

- Morgenbetreuung (ab 7.30 Uhr)
- Blockzeiten von 8 bis 12 Uhr
- Mittagsbetreuung (Mittagstisch)
- Nachmittagsbetreuung (bis 18 Uhr).

Damit die Tagesstrukturen dem tatsächlichen Bedarf der Eltern gerecht werden, müssen diese von den Eltern für einzelne Wochentage und innerhalb eines Tages modulartig wählbar sein.

Die rechtlichen Vorgaben an die Ausgestaltung der Betreuung sind je nach Angebot und Trägerschaft unterschiedlich → [Broschüre «Tagesstrukturen – Allgemeine Informationen und spezifische Vorgaben»](#)

Tagesstrukturen

Mit unterrichtsergänzenden Tagesstrukturen sind Betreuungsangebote gemeint, welche die Schülerinnen und Schüler ergänzend zum Unterricht besuchen können (§ 30a Abs. 1 VSG). Dazu gehört auch die kostenlose unterrichtsergänzende Betreuung während der Blockzeiten.

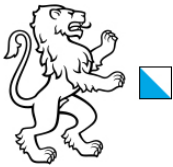
Die Gemeinden sind gestützt auf § 30a Abs. 2 VSG verpflichtet, den tatsächlichen und aktuellen Bedarf an Tagesstrukturen regelmässig bei den Eltern zu erheben. Wartelisten sind nur im Ausnahmefall und nur für kurze Zeit zulässig.

Die unterrichtsergänzende Betreuungszeit während der Blockzeiten ist kostenlos (§ 27 Abs. 2 VSG). Für die weiteren Tagesstrukturen werden in der Regel Elternbeiträge erhoben, welche aber höchstens kostendeckend sein dürfen (§ 11 Abs. 4 VSG, § 32a Abs. 4 VSV).

Tagesschulen

In Tagesschulen werden Unterricht und Betreuung durch pädagogische, organisatorische, personelle und räumliche Massnahmen in einem gesamtpädagogischen Konzept miteinander verbunden. Die Betreuung wird an mehreren Tagen pro Woche angeboten (§ 30b Abs. 1 VSG).

Gemäss Volksschulgesetz kann in Tagesschulen der Besuch bestimmter Betreuungsangebote für obligatorisch erklärt werden. Damit der Grundsatz der Freiwilligkeit des Besuchs von Tagesstrukturen gewahrt ist, muss in der entsprechenden Gemeinde auch ein Schulbesuch ohne obligatorische Betreuung möglich sein (§ 30a Abs. 4 VSG, § 30b Abs. 2 und 4 VSG).



Stadt Zürich, Projekt Tagesschulen 2025

Die Stadtzürcher Schulen sollen künftig flächendeckend als freiwillige, gebundene Tagesschulen geführt werden. Hierzu wurde das Pilotprojekt Tagesschule 2025 lanciert.

In der Pilotphase I haben seit 2016 sechs Schulen den Betrieb als Tagesschule 2025 aufgenommen. In der Pilotphase II nehmen seit dem Schuljahr 2019/20 insgesamt 23 weitere Schulen in vier Etappen den Betrieb als Tagesschule 2025 auf.

→ [Website Schulamt Stadt Zürich: Tagesschule 2025](#)

Unterstützung

Das Volksschulamt unterstützt die Gemeinden beim Auf- und Ausbau von Tagesstrukturen und Tagesschulen. Die Broschüre «Tagesstrukturen - Allgemeine Informationen und spezifische Vorgaben» sowie die zwei neuen Merkblätter «Tagesstrukturen - Betreuungsschlüssel» und «Tagesstrukturen - Bewilligungsgesuche für private Kinderhorte» enthalten Informationen und Empfehlungen zu den verschiedenen Formen unterrichtsergänzender Betreuungsangebote.

Alle Dokumente sowie weiterführende Hinweise und Links zu Tagesstrukturen und Tagesschulen sind auf der Webseite aufgeschaltet.

→ Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [Tagesstrukturen](#)

Um die Gemeinden bei der Gründung einer Tagesschule zusätzlich zu unterstützen, stellt die Bildungsdirektion Planungsmaterialien und ein Beratungsangebot zur Verfügung. In der Broschüre „Die Tagesschule – von der Idee bis zur Einführung“ finden sich Hinweise, wie der Aufbau einer Tagesschule geplant und wie die Tagesschule geführt werden kann. Die Broschüre wird ergänzt durch Vorlagen, Checklisten und ein Kostenberechnungstool. Ausserdem stehen erfahrene Zürcher kantonale Tagesschulen mit verschiedenen Voraussetzungen und Modellen als Kontaktschulen für Beratungen zur Verfügung.

→ Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [Tagesschulen](#)

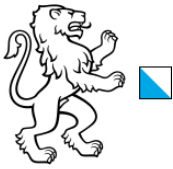
→ [Beratung und Weiterbildung zur Qualitätssicherung in Tagesschulen \(PH Zürich\)](#)

Weiterführende Informationen

Bildungsdirektion Kanton Zürich, Volksschulamt: Broschüre «Tagesstrukturen - Allgemeine Informationen und spezifische Vorgaben», Merkblatt «Tagesstrukturen – Betreuungsschlüssel» und Merkblatt «Tagesstrukturen – Bewilligungsgesuche für private Kinderhorte» (Juni 2020). Bezug als Download unter → www.zh.ch/Tagesstrukturen.

Bildungsdirektion Kanton Zürich, Volksschulamt: Broschüre «Die Tagesschule – von der Idee bis zur Einführung» (März 2017). Bezug als Download unter → www.zh.ch/Tagesschulen.

Brückel, Kuster, Annen, Larcher (Hrsg.): «Qualität in Tagesschulen/Tagesstrukturen (QuinTaS)» (hep verlag ag, 2017). Unentgeltlicher Bezug eines Exemplars für Schulgemeinden und Schulkreise unter → Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [Tagesschulen](#).



Medien und Informatik

Der digitale Wandel stellt für die Volksschule im Kanton Zürich einerseits eine Herausforderung und andererseits eine Chance dar. Dieser wird die Art des Lernens und Lehrens verändern. Ebenso wird er die Kultur der Zusammenarbeit sowie Prozessabläufe innerhalb der Schule beeinflussen. Damit die Schulen im Kanton Zürich die Chancen rund um den digitalen Wandel gewinnbringend nutzen können, stellt die Fachstelle Bildung und ICT eine Vielzahl an Arbeitshilfen zur Verfügung.

Der ICT-Guide

Der ICT-Guide gibt Schulen anhand eines modellhaften Medien- und ICT-Konzepts der Schule Musterhausen vielseitige Hilfestellungen, um selbst ein passgenaues, lokales Medien- und ICT-Konzept zu entwickeln. Das erarbeitete lokale Medien- und ICT-Konzept beinhaltet u.a.:

- Pädagogisches Medienkonzept
- Nutzungskonzept
- Support- und Beratungskonzept
- Wissensmanagement
- Weiterbildungskonzept
- Basisinfrastruktur

Der ICT-Guide ist modulartig mit 12 Kapiteln sowie weiteren Unterkapiteln als Baukastensystem aufgebaut. Die Schulen erhalten zu jedem der Kapitel und deren Unterkapiteln ausformulierte Mustertexte als Bausteine für ihr lokales Medien- und ICT-Konzept. Diese Mustertexte können sie übernehmen oder individuell ihren Bedürfnissen anpassen. Zudem liegen jeweils bis zu vier weitere Bausteine pro Kapitel und deren Unterkapitel vor. Diese werden «Vorgehen», «Erläuterungen & Hintergrundinformationen», «Umsetzungshilfen» sowie «Weblinks und Literatur» genannt.

Die folgenden Bausteine sind im ICT-Guide enthalten:

Die Mustertexte

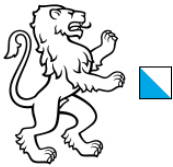
Die Mustertexte sind aus der Sicht einer fiktiven Schule «Musterhausen» geschrieben. Die zusammengefügteten Mustertexte ergeben das lokale Medien- und ICT-Konzept der Schule «Musterhausen». Schulen können diese Mustertexte übernehmen und sollen diese - wo nötig - auf ihre Bedürfnisse anpassen. Dadurch entsteht ihr lokales Medien- und ICT-Konzept.

Vorgehen

In diesem Bereich des ICT-Guide werden mögliche Schritte zur Anpassung der Mustertexte hin zum lokalen Medien- und ICT-Konzept formuliert. Dieser Bereich enthält Empfehlungen zuhanden einer möglichen «Arbeitsgruppe Medien- und ICT-Konzept». Den Schulen wird in der Prozessorganisation empfohlen, eine solche Arbeitsgruppe zu Beginn der Erarbeitung zu bilden. Diese ist in der Schule verantwortlich für die Erarbeitung des lokalen Medien- und ICT-Konzepts. Es wird empfohlen, sie aus Vertretungen der Schulbehörde, der Schulleitung sowie der Lehrerschaft zusammenzusetzen. Durch das Skizzieren eines möglichen Vorgehens werden die Schulen im Prozessablauf unterstützt.

Erläuterungen & Hintergrundinformationen

Der Bereich Medien und ICT verändert sich sehr schnell. Gefordert wird aktuelles Wissen aus verschiedenen Fachgebieten. So sind beispielsweise rechtliche Aspekte bei der Publikation auf Webseiten



zu berücksichtigen. Der Baustein «Erläuterungen & Hintergrundinformationen» entlastet die Arbeitsgruppe Medien- und ICT-Konzept vom Zusammentragen umfangreicher Grundlagen.

Umsetzungshilfen

Der ICT-Guide bietet mehr als 20 direkt nutzbare Umsetzungshilfen für eine «Arbeitsgruppe Medien- und ICT-Konzept». Vorgefertigte Umfragebogen oder Vorlagen zu Pflichtenheften der Support-Personen unterstützen und entlasten die Schulen. Die Umsetzungshilfen sind z. T. so aufbereitet, dass sie von einer Arbeitsgruppe mit wenig Aufwand auf ihre Bedürfnisse angepasst werden können.

Dokumente und Weblinks

Weblinks führen die Schulen zu weiteren Hintergrundinformationen, die für die Umsetzung hilfreich sind. Spezielle Dokumente wie z. B. «Vorgaben des Datenschutzbeauftragten des Kantons Zürich» können eine Arbeitsgruppe ebenfalls unterstützen.

Das enge Ineinandergreifen der fünf Bausteine bietet den Schulen die Möglichkeit, sich auf den Prozess der Erarbeitung des eigenen, lokalen Medien- und ICT-Konzeptes zu konzentrieren. Das zeitintensive Zusammentragen von Informationen, die Entwicklung von Unterstützungsmassnahmen entfällt zu einem grossen Teil.

Der ICT-Guide ist im Internet unter www.ict-guide.zh.ch veröffentlicht.

Der ICT-Coach

Mit der intensivierten Auseinandersetzung des ICT-Guides und dem damit verbundenen Erstellen eines lokalen Medien- und ICT-Konzeptes ergeben sich für Schulen weitere Fragen rund um den digitalen Wandel. Diese vertieften Fragestellungen werden durch den ICT-Coach angegangen. Er stellt den Schulen wichtige Hintergrundinformationen, Hinweise zu Prozessen und Umsetzungsinstrumente zur Verfügung. Der ICT-Coach baut auf sechs Leitgedanken auf, welche aktuelle Gegebenheiten und Trends des digitalen Wandels sowie Entwicklungen im Bildungsbereich aufnehmen:

Allgemeine Leitgedanken

Die allgemeinen Leitgedanken fliessen in die nachfolgenden Detailgedanken ein. Sie zeigen auf, wie digitale Technologien unsere Lebenswelt verändern und auf den Schulalltag einwirken.

Leitgedanken Schulentwicklung

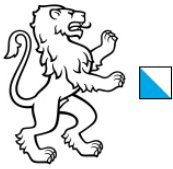
Schulentwicklung schliesst sowohl die Unterrichts- als auch die Personal- sowie die Organisationsentwicklung mit ein. Der ICT-Coach führt unter dem Leitgedanken «Schulentwicklung» auf, wie auf strategischer und operativer Ebene der digitale Wandel in die ganzheitliche Schulentwicklung einfliessen kann.

Leitgedanken Arbeitsgeräte

Unter dem Leitgedanken Arbeitsgeräte sind nützliche Informationen zum Beschaffungswesen und dem pädagogischen Einsatz ebendieser aufgeführt.

Leitgedanken Basisinfrastruktur

Der Leitgedanke Basisinfrastruktur zeigt auf, wie eine Schule eine bedarfsgerechte und professionelle IT-Infrastruktur planen und aufbauen kann. Zudem werden Hinweise zu Supportprozessen gemacht, welche



den Betrieb der Basisinfrastruktur sicher stellen.

Leitgedanken Cloud-Dienste

Immer mehr Schulen nutzen externe Cloud-Dienste für unterschiedliche Tätigkeiten. Sei dies als Datenablage, für kollaboratives Arbeiten, für das Lehren und Lernen im Unterricht sowie für die Kommunikation. Die Unterlagen zu diesem Leitgedanken zeigen Chancen und Risiken beim Gebrauch unterschiedlicher Cloud-Dienste auf.

Leitgedanken Risikokultur

Der Leitgedanke Risikokultur zeigt auf, welche personellen und technischen Massnahmen nötig sind, um die Informations- und Datensicherheit im Schulalltag zu gewährleisten.

Der ICT-Coach ist im Internet unter www.ict-coach.ch.zh veröffentlicht.

Dossier "Digitaler Wandel an den Zürcher Volksschulen"

Das Dossier "Digitaler Wandel an den Zürcher Volksschulen" ist als Weiterführung des ICT-Guides und des ICT-Coaches zu verstehen. Im Wesentlichen zeigt es vier kurz- und mittelfristig umsetzbare Massnahmen auf, welche zum Ziel haben, den digitalen Wandel an den Zürcher Volksschulen gewinnbringend zu begleiten. Die Massnahmen wurden pragmatischen, zielführenden und ökonomisch sinnvollen Kriterien ausgewählt. Dabei waren drei Ziele im Fokus: Doppelspurigkeiten vermeiden, Vernetzung schaffen, Wissen teilen. Konkret lauten die Massnahmen wie folgt:

1. Eckwerte, Leitlinien, und Grundsätze auf Ebene Volksschulamt formulieren
2. Aufgaben und Rollen im digitalen Wandel definieren
3. Digitale Fitness fördern; Personalentwicklung an Schulen vorantreiben
4. Hosting und Filtermöglichkeit Weiterbildung

Das Dossier «Digitaler Wandel an den Zürcher Volksschulen» ist im Internet unter <https://blog.edu-ict.ch/digitaler-wandel-an-zuercher-volksschulen> veröffentlicht.

Weiterführende Informationen

Fragen zur Umsetzung, Einführung und Arbeiten mit dem Konzept:

→ Volksschulamt, [Fachstelle Bildung und ICT](#)

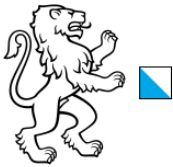
Weitere Unterstützungsmöglichkeiten:

→ ict-guide.zh.ch > [Unterstützung für die Schulen](#)

Gesundheit und Prävention

Bei Gesundheitsförderung und Prävention werden die ersten Grundlagen in der Familie gelegt, die ihre Fortsetzung in der Schule finden. Die Schule stellt neben der Familie das wichtigste Orientierungs- und Bezugssystem dar - so zu sagen als Arbeits- und Lebensort, in dem Kinder und Jugendliche einen erheblichen Teil ihrer Zeit verbringen. Die Schule hat demzufolge eine führende Rolle in der Entwicklung einer gesunden Persönlichkeit und Gesundheitskompetenz inne und – Themen zu Gesundheit und Gesundheitsförderung sind im [Lehrplan](#) enthalten.

Schule kann zudem als Grossbetrieb angesehen werden. Dies bedeutet, dass Gesundheit nicht nur Privatsache und Gesundheitsförderung lediglich Aufgabe der Eltern sind, sondern dass die Schule und die



Schulgemeinden dafür ebenso Verantwortung tragen. Für Schulbehörden, die dafür sorgen müssen, dass ihre Schulen „gesunde“ Schulen sind, liegen die Verantwortlichkeiten im **Gesundheitsgesetz vom 2. April 2007** begründet ([GesG; LS 810.1](#)). Schulbehörden stellen Rahmenbedingungen zur Verfügung, die der Gesundheitsförderung und Prävention Rechnung tragen.

Gesundheitsgesetz

Anleitung in Schulen

§ 49. ¹ *Kanton und Gemeinden sorgen dafür, dass die Schülerinnen und Schüler der Volks-, Mittel- und Berufsschulen dazu angeleitet werden, ihre Gesundheit zu fördern und Erkrankungen zu verhüten.*

² *Der Kanton sorgt für die entsprechende Aus- und Weiterbildung der Lehrkräfte und stellt entsprechende Lehrmittel bereit.*

Schulärztliche Dienste

§ 50. ¹ *Die Gemeinden sorgen für die Prävention und ärztliche Überwachung der Gesundheit der Schülerinnen und Schüler an der Volksschule.*

² *Schulärztinnen und Schulärzte unterstützen im Verbund mit anderen für die schulische Prävention zuständigen Fachstellen die Schulen in den Präventionsmassnahmen, der Gesundheitsförderung und der Gesundheitsberatung.*

³ *Die Gemeinden und die zuständigen Direktionen stellen das Impfwesen in den Schulen sicher.*

Schulzahnärztliche Dienste

§ 51. ¹ *Die Gemeinden sorgen für die regelmässige zahnärztliche Untersuchung und Behandlung der in der Gemeinde wohnhaften Kinder im Volksschulalter. Die Gemeinden können die Massnahmen auf die vor- und nachschulpflichtigen Kinder ausdehnen.*

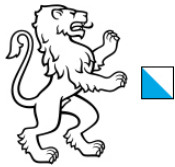
² *Die Untersuchung ist obligatorisch. Die Gemeinden tragen die Kosten der Untersuchung.*

Unterstützungsangebote im Kanton Zürich

Gesundheit ist unteilbar und eine Querschnittsaufgabe. Die Erhaltung und Förderung der Gesundheit von Schülerinnen und Schülern ist eine gemeinsame Aufgabe. Deshalb sind neben der Suchtprävention und sexualpädagogischen Fachstellen u.a.m. auch die schulärztlichen Dienste und die Schulzahngesundheit im Jahresplan einer Schule einzuplanen.

Schulärztliche Dienste

Die schulärztlichen Kernaufgaben sind die obligatorische Gesundheitsvorsorge (schulärztliche Untersuchungen in der 5. Primarklasse und 2. Sekundarklasse, subsidiär auf der Kindergartenstufe), der Gesundheitsschutz (z.B. Prävention durch Impfungen, Verhinderung der Ausbreitung übertragbarer Krankheiten) und die Gesundheitsförderung von Schülerinnen und Schülern. Damit wird ein wichtiger Beitrag zur gesundheitlichen Chancengleichheit geleistet.



Schulärztinnen und Schulärzte begleiten und beraten Eltern, Kinder, Jugendliche und Lehrpersonen bei allen schulrelevanten Fragen rund um Gesundheit und Entwicklung im schulischen Umfeld. Sie sind dabei ein wichtiges Bindeglied zwischen Kind, Eltern, Kinder- und Hausärzten/-innen und weiteren Fachpersonen.

Siehe Kapitel → [Der Schulärztliche Dienst](#)

Informationen dazu (Broschüren, Rechtsgrundlagen, Informationsblätter) sind zu finden auf der Website unter [Schulärztlicher Dienst](#)

Bei Fragen wenden Sie sich an:

→ schularzt@vsa.zh.ch.

Schulzahnärztliche Dienste

Die wesentlichen gesetzlichen Grundlagen zu den schulzahnärztlichen Diensten sind Art. 51 des Gesundheitsgesetzes (GesG) und Abschnitt I der Verordnung über die Schul- und Volkszahnpflege (VSVZ) festgehalten. Die Gesundheitsdirektion hat die Aufsicht. Sie gibt in diesem Rahmen organisatorische und fachliche Anweisungen an die Gemeinden. Diese setzen Schulzahnärzte/-innen oder Konsiliarzahnärzte/-innen und Schulzahnpflege-Instruktorinnen ein. Die Bestandteile der Schulzahnmedizin sind:

- Zahnbezogener Gesundheitsunterricht in der Schule mit Zahnputzübungen und freiwilligen Fluoridanwendungen;
- eine jährliche obligatorische zahnärztliche Untersuchung;
- finanzielle Beiträge an die Zahnbehandlungen für Familien mit geringem Einkommen. Die Kosten hierfür tragen die Gemeinden.

Weitere Informationen sind zu finden unter: [Schulzahnmedizin](#)

Bei Fragen wenden Sie sich an:

→ kzd@gd.zh.ch

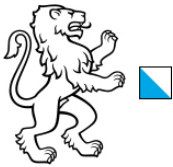
Sexualpädagogische Fachstellen

Sexual- und Aufklärungsunterricht in der Schule ist eine gesetzlich verankerte Aufgabe. Die Einsätze und Angebote durch spezialisierte sexualpädagogische Fachstellen ergänzen den Unterricht und werden von den Schulen als grosse Entlastung und Unterstützung der Lehrpersonen wahrgenommen. Der Kanton Zürich leistet einen Betriebsbeitrag an drei anerkannte professionelle sexualpädagogischen Fachstellen:

- Fachstelle für Sexualpädagogik Lust und Frust der Stadt Zürich, zuständig für die Volksschulen in der Stadt Zürich. → www.lustundfrust.ch
- Fachstelle Aids-Info & Sexualpädagogik der Stadt Winterthur (liebesexundsoweiter), zuständig für Stadt und Land und angrenzende Bezirke, für Volksschulen, Mittel- und Berufsschulen. → www.liebesexundsoweiter.ch
- Fachstelle für sexuelle Gesundheit der Zürcher Aids-Hilfe, SpiZ Sexualpädagogik in Zürich, zuständig für die übrigen Kantonsgebiete, für Volksschulen, Mittel- und Berufsschulen. → www.spiz.ch

Suchtpräventionsstellen des Kantons Zürich

Suchtprävention ist eine pädagogische Aufgabe und Teil einer fächer- und stufenübergreifenden Gesundheitsförderung. Sie ist im Lehrplan der Volksschule verankert. Suchtprävention trägt somit zur



Qualitätsentwicklung der Schule bei und setzt auf verschiedenen Ebenen an. Suchtprävention ist dann erfolgreich, wenn sie früh und im Alltag ansetzt. Die Schulen spielen dabei eine zentrale Rolle. Angebote für die Volksschule und für die Berufsfach- und Mittelschulen finden Sie unter:

→ www.suchtpraevention-zh.ch

schulnetz21

Das schulnetz 21 ist ein kantonales Netzwerk gesundheitsfördernder Schulen und Teil des Schweizerischen Netzwerkes. Schulen, die der Gesundheitsförderung in ihrer Schulentwicklung eine Priorität einräumen, haben sich als schulnetz21 zusammengeschlossen. Das Netzwerk wird vom Fachbereich «Gesundheitsförderung und Prävention» der Pädagogischen Hochschule Zürich in Zusammenarbeit mit den Regionalen Suchtpräventionsstellen des Kantons Zürich (RSPS) koordiniert und geleitet.

Weitere Informationen zu Fachstellen, Angeboten, Literatur und relevante Internetseiten finden Sie auf:

→ www.gesunde-schulen-zuerich.ch

Fachgruppe «Gesundheitsförderung und Prävention» der PH Zürich

Die Pädagogische Hochschule Zürich unterhält eine Fachgruppe «Gesundheitsförderung und Prävention». Die Fachbereichsmitglieder sind in den Bereichen Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung tätig.

→ www.phzh.ch > Fachbereiche > Gesundheitsförderung und Prävention

Sorgen Sie auch in der Schulpflege dafür, dass Gesundheitsförderung nicht nur auf dem Papier existiert. Unterrichtsthemen, die fächerübergreifend behandelt werden sollten und nicht geprüft und benotet werden, geraten oft in Vergessenheit. Die Möglichkeit, im Schulprogramm Schwerpunkte zu setzen, hilft dem ab. Ermuntern und motivieren Sie die Schulen und Ihre Schulärztin oder Schularzt, in der Gesundheitsförderung aktiv zu sein und setzen Sie selbst Beobachtungsschwerpunkte.

Weiterführende Informationen

Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [Gesundheit & Prävention](#)

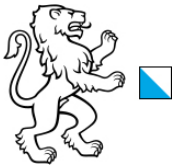
Schulpflege

Die Schulpflege leitet und beaufsichtigt gemäss § 42 Volksschulgesetz die Schulen. Sie ist verantwortlich für den Vollzug der kantonalen Erlasse und Beschlüsse. Sie vertritt die Schulen gegen aussen, legt die Organisation und die Angebote der Schulen fest und beschliesst das Organisationsstatut. Sie stellt die Schulleitung, die Lehrpersonen und die übrigen Mitarbeitenden an und entlässt sie gegebenenfalls. Die Schulpflege gibt Rahmenbedingungen für das Schulprogramm vor, genehmigt dieses und überprüft den Erfolg der Umsetzung mittels Schulbesuchen und Berichterstattungen. Sie ist für die Information der Öffentlichkeit zuständig.

Das Kapitel «Schulpflege» ist das umfangreichste des Handbuchs.

- Hier finden sich Ausführungen zur Entwicklung des Milizsystems in der Schulbehörde.

→ [Laienaufsicht - Milizsystem](#)



- und Überlegungen zur Rolle der Schulpflege in Schulen mit Schulleitungen und zum Thema strategische / operative Schulführung.
→ [Rolle der Schulpflege in geleiteten Schulen](#)
- Zuerst als Übersicht werden die Aufgaben und Pflichten der Schulpflegen allgemein beschrieben.
→ [Aufgaben und Pflichten als Behördemitglied](#)

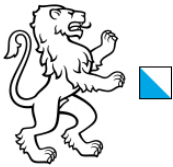
Anschliessend werden die Aufgabenfelder der Schulpflege thematisch gegliedert konkret aufgezeigt:

- Die Schulpflege legt ihre Organisation und die Angebote der Schule im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben fest. Geklärte Strukturen, Angebote und Abläufe sind wichtige Grundlagen für eine effiziente Schulführung auf Gemeinde- und Schulebene.
→ [Festlegen der Schulorganisation](#)
- Was muss bei der internen und der externen Kommunikation, respektive bei der Öffentlichkeitsarbeit berücksichtigt werden? Wie verläuft die Kommunikation in schwierigen Situationen? Wie soll bei Konflikten vorgegangen werden und welche Regeln in der Gesprächsführung sind zu beachten?
→ [Kommunikation](#)
Unterkapitel: → [Externe Kommunikation](#), → [Interne Kommunikation](#), → [Das Kommunikationskonzept](#), → [Umgang mit Medien](#), → [Kommunikation in Krisen](#), → [Konflikte und ihre Bearbeitung](#), → [Gesprächsführung](#)
- Welche formellen Regelungen müssen an einer Schulpflegesitzung beachtet werden? Stimmzwang, Ausstandspflicht, Öffentlichkeitsprinzip und Schweigepflicht.
→ [Sitzungen](#)
- Welches sind die zentralen Aufgaben in der Personalführung? Was ist bei der Anstellung von Schulleitenden zu beachten und wie verläuft die Mitarbeiterbeurteilung?
→ [Personalführung](#)
- Die Behördemitglieder und Schulleitende besuchen ihre Schulen und ihre Lehrpersonen im Unterricht. Welche Rolle nimmt der Besucher, die Besucherin ein, welchen Zweck wird verfolgt? Wie wird ein Unterrichtsbesuch vor- und nachbereitet?
→ [Schul- und Unterrichtsbesuche](#)
- Die Schulpflege ist für die Gemeindefinanzen und für den zweckmässigen, rechtmässigen und effizienten Mitteleinsatz verantwortlich. Wie können sich die Verantwortlichen das nötige Finanzwissen aneignen?
→ [Gemeindehaushalt](#)
- Die kantonalen Empfehlungen für Schulhausanlagen informieren über schulische und bauliche Anforderungen bei neuen Schulanlagen, Erweiterungsbauten oder Renovationen.
→ [Schulbauten](#)
- Was ist bei der Gemeindeversammlung zu beachten?
→ [Leitung der Schulgemeindeversammlung](#)
- Schulleitung, Lehrerschaft und Schulpflege arbeiten mit Spezialdiensten der Gemeinde, ausserschulischen Instanzen und Beratungsstellen zusammen. Hier verschaffen Sie sich die Übersicht.
→ [Zusammenarbeit mit Spezialdiensten](#)

Laienaufsicht - Milizsystem

Entstehung

Der Ustertag 22. November 1830 war bekanntlich die Geburtsstunde der Demokratie im Kanton Zürich. Das Volk erklärte sich zum obersten Souverän. Es war den Gründungsvätern klar, dass die Demokratie nur wird funktionieren können, wenn die Bevölkerung auch eine genügende Bildung bekommt:



Volkssouveränität ohne Volksbildung ist leerer Schall. → [Kleine Zürcher Schulgeschichte](#)

Weil die Bildung so wichtig erachtet wurde, sollte die Verantwortung dafür durch Volksvertreter übernommen werden und nicht mehr wie bisher durch die Kirche. Es entstanden Schulgenossenschaften und schliesslich Schulgemeinden mit vom Volk gewählten Schulpflegern und Bezirksschulpflegern als Aufsichtsinstanzen. Kantonale Schulinspektoren, wie sie in anderen Kantonen zur Schulaufsicht eingesetzt wurden, waren im Kanton Zürich nie ein Thema und der «eidgenössische Schulvogt» ein Feindbild. Stattdessen gab es einen kantonalen und säkularen Erziehungsrat mit Regierungsbefugnissen.

Vorzüge des Milizsystems

Das Milizsystem hat die 175 Jahre geprägt und sich als traditionelle demokratische Einrichtung im Kanton Zürich im Grundsatz bewährt:

- Im Vergleich zu einer vollamtlichen Organisation ist das Milizsystem kostengünstiger.
- Wir können damit Persönlichkeiten mit Ressourcen und Fähigkeiten für die Schule nutzbar machen, die sonst nie für die Schule zur Verfügung ständen.
- Die Einbindung von Volksvertretern in die Schule verstärkt den Rückhalt in der Bevölkerung, was sich bei Schulvorlagen in Gemeindeversammlungen und an der Urne positiv auswirkt.
- Die Lehrpersonen müssen sich in ihrer Arbeit mit «Nicht-Pädagogen» auseinandersetzen und ihre Arbeit plausibel darstellen.

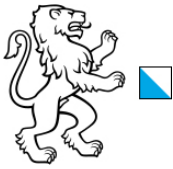
Der Begriff «Laie» bedeutet im allgemeinen Sprachgebrauch ein Ignorant (Nichtwissender), der von der Sache keine Ahnung hat. Hier ist der Begriff aus der Kirchensprache entnommen, wie so vieles in der Volksschule (Synode, Kapitel, Vikar). Laie bedeutet «Nicht-Theologe», auf die Schule bezogen «Nicht-Pädagoge». Dieser kann von der Sache durchaus etwas verstehen. Die Bezeichnung «Milizsystem» an Stelle der «Laienaufsicht» ist zutreffender.

Das Milizsystem am Anschlag

Seit den 1970er-Jahren wurde das Milizsystem immer stärker strapaziert, kam an seine Grenzen und wurde vermehrt in Frage gestellt. Die Ursachen dazu waren vielfältig:

- Die Schule entwickelte sich rasant und die Ansprüche an sie stiegen. Gesellschaft und Politik verlangten Reformen, die zum Teil rasch umgesetzt wurden.
- Das System wurde komplizierter und die Aufgaben der Volksschule nahmen zu und damit wurden die kantonalen Vorschriften umfangreicher, denn die «Verrechtlichung des Staates» machte auch vor der Schule nicht Halt.
- Eine grosse Veränderung brachte das neue Personalrecht. Früher gab es vom Volk auf 6 Jahre gewählte Lehrpersonen, was Stabilität bedeutete. Mit den beidseitig kündbaren Arbeitsverhältnissen, den Teilzeitstellen, den Aufgaben der Personaladministration, der Personalverantwortung und -führung und der Mitarbeiterbeurteilung wurde die Schulpflege von der Aufsichtsbehörde zur Anstellungsbehörde und Arbeitgeberin von Dutzenden bis Hunderten von direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Der Zeit- und Arbeitsaufwand für die Behörde stieg gewaltig an und die Überlastung führte zu vorzeitigen Rücktritten, schnelleren Amtswechseln und kürzeren Amtsdauern. Eine Amtsdauer von 4 Jahren war die Regel, es häuften sich die Rücktritte während der ersten Amtsdauer, z.T. sogar kurze Zeit nach Amtsantritt. es gab Gemeinden, in denen bei dem Amtswechsel die gesamte Behörde zurücktrat. Der



Know-how-Verlust bei einer solchen Rotation ist enorm. Die kurzen Amtsdauern behindern eine kontinuierliche Führung und Politik.

Eine ETH-Studie zur Schulpflegetätigkeit im Kanton Zürich aus dem Jahr 2006 (Datenbasis aus einer Umfrage 2004/2005) weist einen durchschnittlichen jährlichen Aufwand pro Schulpfleger/in von 357 Std. auf, allerdings vor der Umsetzung des VSG.

Die Stützung des Milizsystems mit der Geleiteten Schule

Mit der Umsetzung des Volksschulgesetzes von 2005 kam nochmals eine beträchtliche Mehrbelastung auf die Behörde zu. Das neue Bildungsgesetz schaffte zwar eine Ebene des Milizsystems (die Bezirksschulpflegen) ab und richtete eine kantonale Schulaufsicht ein. Damit wollte man aber das Laiensystem nicht abschaffen, sondern es auf Gemeindeebene vielmehr stärken. Die Schulleitungen sollen die Schulpflege vom Alltagsgeschäft entlasten und bei der Personalführung unterstützen. Eine professionelle Schulverwaltung sorgt in Zusammenarbeit mit der Schulleitung für eine reibungslose Administration. → [Schulverwaltung](#)

Die Schulgemeinden haben inzwischen ihre Strukturen reorganisiert, Aufgaben delegiert und sogar die Mitgliederzahl der Schulpflege reduziert. Die Schulpflege als Laien- und Milizbehörde soll sich möglichst auf das Wichtige und Grundsätzliche beschränken können. Dies in einem zeitlichen Umfang, der auch für Persönlichkeiten mit Familie oder einer anspruchsvollen beruflichen Tätigkeit verkraftbar ist. Ziel sollte es sein, dass bei den Schulpflegerinnen und Schulpflegerern die Amtszeit von mehr als einer Amtsdauer wieder zur Regel wird. Auf die oben aufgeführten Vorzüge des Milizsystems dürfen und wollen wir nicht verzichten.

→ [Die Rolle der Schulpflege in Geleiteten Schulen](#)

Unsere Volksschule braucht weiterhin fähige und engagierte Volksvertreter und -vertreterinnen, die mit Freude ihre Freizeit und Arbeitsleistung zur Verfügung stellen. Den politischen Parteien, Orts- und Quartiervereinen und anderen Gruppierungen, die sich der Rekrutierung von Behördenmitgliedern widmen, kommt eine grosse Verantwortung zu.

Die Kandidaten und Kandidatinnen sollen wissen, was mit dem Amt auf sie zukommt, und nicht einfach dazu überredet werden mit der Beschwichtigung, es gebe gar nicht viel zu tun.

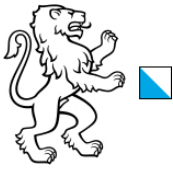
Die Gemeinden sollen dafür sorgen, dass die Freiwilligenarbeit entsprechend der hohen Verantwortung angemessen entschädigt wird und zudem eine professionelle Schulverwaltung zur Verfügung steht.

Weiterführende Informationen

Wehner, Theo, Güntert, Stefan: *Miliztätigkeit Schulpflege: Zwischen Professionalisierung und Freiwilligkeit, ETH-Forschungsprojekt (2008)*

Wehner, Theo, Güntert, Stefan: *Schlussbericht: Erfolgsfaktoren der Arbeit von Schulpflegerinnen, ETH-Forschungsprojekt (2010)*

Die Rolle der Schulpflege in den geleiteten



Schulen

Wie führen Laien Profis?

Die Rolle der Schulpfleger und Schulpflegerinnen veränderte sich seit der Einführung von Schulleitungen wesentlich. Behörden, Schulleitung, Schulverwaltung und allenfalls eine Leitung Bildung teilen sich die Führungsverantwortung. Dass die geteilte – oder besser gemeinsame – Verantwortung einen engen Dialog voraussetzt, liegt auf der Hand. Dazu kommt, dass die Behördenmitglieder meist keine pädagogischen Profis sind, was aber nicht bedeutet, dass sie «nichts von der Schule verstehen» und sich deshalb zu Schulfragen nicht äussern sollten. → [Laienaufsicht – Milizsystem](#)

Operative und strategische Führung

Üblicherweise wird eine Abgrenzung der Rolle von Schulleitung und Behörde entlang dem Begriffspaar strategisch und operativ postuliert. Das ursprünglich griechische Wort «strategisch» heisst wörtlich «Heeresführung». Sie ist der Inbegriff einer strategischen Aufgabe. Diese Aufgaben haben einen langfristigen Zeithorizont und dienen der Kursbestimmung. Das aus dem Lateinischen stammende «operativ» dagegen bedeutet Mühe, Arbeit. Operative Arbeiten haben meist eine kurzfristigere Perspektive – sie dienen einer effizienten Umsetzung der Beschlüsse und der Erreichung der strategischen Ziele.

Es ist nicht immer leicht zu entscheiden, welche Aufgaben welchem Bereich zuzuordnen sind. Die oft geäusserte Meinung, dass die Behörde die ganze Strategie und die Schulleitung, die Schulverwaltung und die allfällige Leitung Bildung alles Operative für sich beanspruchen könne, greift zu kurz. Vielmehr muss die operative Schulleitung, wenn sie Zielvorgaben der Schulpflege umsetzen muss, auch langfristig denken, planen und handeln, und die Schulpflege muss sich in wichtigen Einzelfällen auch immer wieder in das Tagesgeschäft einbringen können. Zudem hat die Schulpflege ihr eigenes Tagesgeschäft zu erledigen, das in vielen Belangen nicht den Namen strategisch verdient. Die Unterscheidung ist nicht trennscharf, aber als Orientierungslinie für die grundsätzliche Rollenklärung durchaus hilfreich.

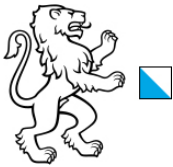
Wichtig ist, dass sich die Behörde über ihre Rolle Klarheit verschafft und sich fragt, wie sie führen, wie kontrollieren und die Erreichung der Zielvorgaben sicherstellen will und welche Strukturen und Abläufe für diese Rolle die zweckmässigsten sind. Die Erfahrung zeigt, dass Behörden, die sich für diese Fragen genügend Zeit genommen haben, den Schulen viel Unsicherheit erspart haben und Entwicklungen in der Schulgemeinde zielgerichteter vorantreiben konnten.

Zusammenarbeit von Laien und Profis

Das schweizerische Milizsystem weist den Schulpflegern (Milizen) und den Angestellten der Schule (Profis) unterschiedliche Rollen zu. Zwischen Profis und Behörden besteht eine grundsätzliche Arbeitsteilung. Den Behörden, die im Milizsystem arbeiten, sind für ihre Arbeit zugunsten der Schule strukturelle Grenzen gesetzt. Sie sind zeitlich weniger verfügbar. Für die Mitarbeitenden ist die Arbeit für die Schule hingegen das tägliche Brot. Die Schulpflegern sind deshalb bezüglich Information, Sachkenntnis und Problemnähe im Hintertreffen. Dies gehört zum System und ist kein Defizit.

Die Schule ist so gut wie ihre Profis arbeiten. Deshalb ist es wünschenswert, dass diese initiativ, leistungsfähig und gestaltungswillig sind. Es besteht aber gerade dadurch eine Tendenz, dass die Mitarbeitenden die Macht für sich beanspruchen wollen.

In diesem komplexen Machtgefüge kann der Weg nicht über eine Entmachtung der einen oder anderen Seite führen, sondern über eine effiziente Gestaltung der Beziehung zwischen Milizbehörden und Profis



(vgl. Schwarz, Peter. 1992. *Management in Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt).

Effizient heisst hier:

- Die Schulpflege hat letztlich das Sagen, führt also die Schule.
- Der Schulleitung und Schulkonferenz wird Gestaltungsspielraum eingeräumt, so dass ein befriedigendes Arbeiten und damit eine grosse Leistungsbereitschaft ermöglicht werden.

Grundsätze für eine effiziente Zusammenarbeit

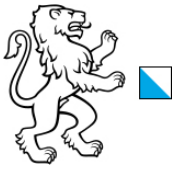
Die Schulpflege (Miliz) anerkennt ihre strukturell bedingten Grenzen. Ihre Mitglieder wollen nicht alles selbst machen und beschränken sich auf ihre eigentliche Aufgabe, nämlich das Führen der Schule. Das heisst im Wesentlichen: vorausschauen, planen, entscheiden und kontrollieren. Die Mitarbeitenden (Schulleitung, Lehrpersonen, Leitung Bildung und weitere Gemeindeangestellte) nutzen den gebotenen Spielraum.

Aus der Konzentration auf die Führungsaufgabe wird die Schulpflege zum Gegengewicht, ohne dass die Schulleitung entmachtet wird. Geführt wird durch Zielsetzung und nach dem Ausnahmeprinzip. Das heisst, Ziele und Leitplanken werden vorgegeben. Die Schulleitung fragt bei ausserordentlichen Fällen zurück und informiert umgehend, wenn etwas aus dem Ruder läuft. Geführt wird durch Vorgaben grundsätzlicher Art. Diese sind stets an Kontrolle zu koppeln. Die Mitarbeitenden führen ihre Aufgaben eigenständig und im Dienste der vereinbarten Ziele aus. Die Schule partizipiert an der Festlegung der Ziele und macht sich diese zu Eigen. Eine Vertrauensbasis ist Voraussetzung für gute Zusammenarbeit. Möglich wird sie durch fachliche und persönliche Kompetenz und durch transparentes Informationsverhalten.

Für die strategische Planung gilt Folgendes: Die Schulpflege steuert, aber erarbeitet nicht die detaillierte Planung. Konkrete, aber auch grundsätzliche Vorschläge, sowie die Ausformulierung des Programms, können sehr wohl durch die Profis gemacht werden. Damit die strategische Planung im Alltag der Schule eine effektive Orientierungsfunktion einnehmen kann, werden möglichst alle Anspruchsgruppen bei der Erarbeitung einbezogen. Dieses Miteinander ist in Gesetz und Verordnung insofern vorgesehen, als die Behörden Rahmenbedingungen vorgeben können, das Schulprogramm aber von der Schulkonferenz erarbeitet wird und schliesslich der Behörde zur Genehmigung vorgelegt werden muss (vgl. §§ 41b, 45 und 50 VSG sowie §§ 42 und 65 VSV). Dieser Ablauf wird von Erfolg gekrönt sein, wenn Behörde und Schule gut kooperieren und sich durch einen gemeinsamen Prozess denselben Zielen verpflichtet fühlen.

Beispiel «Aufgabenteilung zwischen Schulpflege und Schulleitung»

Aufgabe	Behörde	Schulleitung
Pädagogische Führung	- Gibt Rahmenvorgaben für das Schulprogramm (pädagogische und organisatorische Schwerpunkte) - Legt die Form des Schulprogramms fest - Genehmigt Schulprogramm - Überprüft die Zielerreichung - Initiiert die Erarbeitung des sonderpädagogisches Konzeptes und genehmigt dieses - Entscheidet über externe Sonderschulung	(* zusammen mit Schulkonferenz) - Erarbeitet Schulprogramm* - Fasst Umsetzungsbeschlüsse* - Legt Jahresprogramm fest* - Evaluiert die Jahresziele* - Evaluiert das Schulprogramm* - Arbeitet bei der Konzepterstellung mit, setzt sonderpädagogisches Konzept um - Stellt Antrag für Sonderschulung (gem. Ablaufprozess)



Personalführung	<ul style="list-style-type: none">- Legt Grundsätze über die Personalführung fest- Verantwortet die Gesamtpersonalplanung- Regelt die Aufgaben und Kompetenzen der Schulleitung im Anstellungsprozess (Ablaufprozess)- Beschliesst Anstellungen und Entlassungen des Personals- Erlässt Rahmenbedingungen für die Weiterbildung der Mitarbeitenden (evtl. Reglement)- Hat die Aufsicht über die MAB der Lehrpersonen und beurteilt die Schulleitenden- Übernimmt in Krisensituationen die Führung (gegenüber VSA)	<ul style="list-style-type: none">- Ist verantwortlich für die Mitarbeiterführung vor Ort gemäss den mit der Schulpflege vereinbarten Aufgaben und Kompetenzen- Bereitet den Personaleinsatz vor- Führt jährlich eine Mitarbeitendenbeurteilung durch und vereinbart Ziele- Genehmigt Weiterbildungen Einzelner oder des Teams- Informiert die Schulpflege frühzeitig bei Personalkonflikten
Schulorganisation	<ul style="list-style-type: none">- Teilt Schüler/innen der Schule zu- Initiiert/erarbeitet Konzept für die Elternmitwirkung (ganze Gemeinde) und genehmigt dies- Macht Budgetvorgaben- Legt Budget der Gemeindeversammlung (oder dem Gemeinderat) vor- Teilt die finanziellen Mittel den Schulen gemäss Finanzkompetenzen zu	<ul style="list-style-type: none">- Teilt Schüler/innen der Klasse zu- Sorgt für die Umsetzung, ist Hauptansprechperson für die Elternmitwirkung- Erstellt Budget- Verfügt über die zugeteilten Mittel- Legt Rechenschaft über deren Verwendung ab
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none">- Ist verantwortlich für die Bereitstellung der Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none">- Wirkt mit bei der Planung- Macht frühzeitig auf veränderte Bedürfnisse aufmerksam (Schülerzahlen, Schulentwicklung, zusätzliche Angebote etc.)

Weiterführende Informationen

Schwarz, Peter: *Management in Nonprofit Organisationen*. Bern: Verlag Haupt, 1992

Thom, Norbert; Ritz, Adrian; Steiner, Reto: *Effektive Schulführung*. Bern: Verlag Haupt, 2002

Dubs, Rolf: *Die Führung einer Schule*. Zürich: SKV, 2005

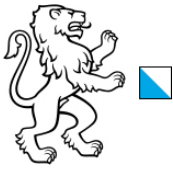
Aufgaben und Pflichten als Behördemitglied

Als Schulpfleger oder Schulpflegerin sind Sie durch die Stimmbürger/innen gewählt. Vorgeschlagen oder unterstützt hat Sie vielleicht eine Partei, eine Elternorganisation oder eine andere Interessengruppe. Mit Ihrer Wahl werden unterschiedliche Erwartungen verbunden, die von Ihren eigenen Erwartungen und Zielen abweichen können. Es muss sich die Frage stellen, wen Sie in Ihrem Amt eigentlich vertreten: das Volk, die Eltern, das Lehrpersonal, das Parteiprogramm, persönliche Anliegen?

Es bewährt sich, wenn man sich zuerst etwas Zeit lässt, um die Schule aus innerer Sicht und die Beteiligten und ihre Haltungen kennenzulernen. Gerade das Gespräch mit Schulleitern, Schulleiterinnen und Lehrerschaft, bei der Sie Ihre bisherige Aussensicht einbringen, ist nützlich und notwendig für beide Seiten. Sie werden dann zum Schluss kommen, dass Sie als Volksvertreter/in mehreren Interessen dienen müssen, die aber je nach Problemstellung im Widerstreit stehen können. Das macht Ihre Aufgabe nicht leichter, aber interessanter.

Im Vordergrund soll für Sie das Interesse der Schule mit ihrem gesetzlichen Auftrag stehen. Damit verbunden sind die Anliegen «Ihres» Personals, für das Sie die Verantwortung tragen, aber auch der Schülerinnen und Schüler, die der Schule anvertraut und «ausgeliefert» sind. Ebenso haben Sie, wenn nötig, die Anliegen der Eltern zu vertreten.

Ist es denn möglich, in diesem Rollenkonflikt nicht als «Wetterfahne» verschrien zu werden? Es ist möglich, wenn Sie eine offene Sachpolitik betreiben, zuhören können, die Gesetze zu Rate ziehen, dem gesunden Menschenverstand und Ihrem Gewissen folgen und dabei Beziehungsfilz und Prestigedenken hinten anstellen. Sie werden es nie allen recht machen können, zu unterschiedlich liegen in der Schule die



Interessen. Neben vielen Erfolgserlebnissen werden Sie vielleicht auch Anfeindungen und Undank ernten, wofür Sie eine dicke Haut brauchen, ohne die Sensibilität und Menschlichkeit zu verlieren.

Im Gegensatz zum Arbeitsplatz sind Sie auf das Amt in der Schulpflege nicht angewiesen. Das gibt Ihnen Sicherheit und Unabhängigkeit; das macht das Milizsystem so stark.

Die Aufgaben und Pflichten des einzelnen Behördenmitglieds ergeben sich zum einen aus den gesetzlichen Aufgaben der Schulpflege als Ganzes; es muss diese als Mitglied der Kollegialbehörde mittragen und mitverantworten. Zum andern werden ihm durch die Gemeindeorganisation Spezialaufgaben (z.B. Ressorts) zugewiesen.

→ [Schulträger, ihre Organe und Instrumente](#)

Allgemeine Aufgaben und Pflichten des Schulpflegemitglieds

Die Aufgaben und Pflichten der Schulpflege ergeben sich direkt aus dem Schulrecht und indirekt aus den gesetzlichen Ansprüchen Dritter. Daraus folgen Mitwirkung, Aufgaben und Mitverantwortung als Schulpflegemitglied in den folgenden Bereichen:

Pflichten gegenüber dem Staat

- Verwirklichung der Grundrechte (Art. 35 BV)
- Beachtung der rechtsstaatlichen Grundsätze (Art. 35 BV) → [Grundsätze des staatlichen Handelns](#)
- Umsetzung des Zweckartikels (§ 2 VSG)
- Vollzug der gesetzlichen und von der Oberbehörde angeordneten Massnahmen (42 VSG)
- Stellungnahmen zu grundsätzlichen und aktuellen Schul- und Erziehungsfragen
- Qualitätssicherung (§ 47 f. VSG) → [Schulqualität](#) oder → [Schulinternes QM](#) oder → [Mitarbeiterbeurteilung](#)

Pflichten gegenüber der Gemeinde

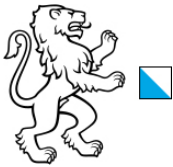
- Leitung und Beaufsichtigung der Schule (§ 42 Abs. 1 VSG)
- Schaffung kommunaler Rechtsgrundlagen wie Personalverordnung, Geschäftsordnung, Organisationsstatut (GO, § 4 GG, §§ 41a und 46 VSG) → [innere Organisation der Schulgemeinde](#)
- Ressortverantwortung, Mitwirkung in Gremien, Administration, falls nicht an Schulverwaltung oder Schulleitung delegiert (§ 44 GG)
- Personalpolitik (§§ 7 ff. LPG, § 42 Abs. 3 lit.b VSG) → [Aufgaben der Personalführung](#)
- Wirtschaftlicher Einsatz und Verwaltung der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel und Ressourcen (§ 42 Abs. 3 lit. f VSG, §§ 84 ff. GG) → [Gemeindehaushalt](#)
- Rechtzeitige Bereitstellung des nötigen Schulraums und Gebäudeunterhalt → [Schulbauten](#)
- Öffentlichkeitsarbeit (§ 7 GG, § 42 Abs. 3 lit g VSG, § 14 IDG) → [Kommunikation](#)

Pflichten gegenüber den Lehrpersonen

- Personalführung und -pflege (§ 5 PG) → [Aufgaben der Personalführung](#)
- Fürsorgepflicht (§ 32 Abs. 1 PG)
- Rechtsschutz (§ 32 Abs. 2 PG)
- Datenschutz (§§ 34 ff. PG, § 23 IDG) → [Datenschutz](#)

Pflichten gegenüber den Eltern

- Zusammenarbeit und Information (§ 54 VSG)



- Mitwirkung bei Schullaufbahntscheiden (§§ 32 und 56 Abs. 1 VSG) → [Schullaufbahntscheide](#)
- Unentgeltlichkeit (§ 11 VSG)
- Mitwirkungsrechte (§ 55 VSG) → [Elternmitwirkung](#)
- Schulbesuchsrecht (§ 56 Abs. 2 VSG)

Pflichten gegenüber den Schülerinnen und Schülern

- Erfüllung der Schulpflicht (§ 3 VSG)
- Ergänzende und zusätzliche Angebote (§§ 15 ff. und 25 VSG)
- Tagesstrukturen (§§ 30 a ff. VSG, §§ 32 a ff. VSV) → [Tagesstrukturen und Tagesschulen](#)
- Unterstützende Dienste (§ 19 f. VSG) → [Gemeinde](#)
- Schullaufbahntscheide (§ 31 f. VSG) → [Schullaufbahntscheide](#)
- Sonderpädagogische Massnahmen (§§ 33 ff. VSG) → [Das Sonderpädagogische Angebot](#)
- Gesundheitspflege (§§ 49 ff. GesG, § 20 VSG)
- Schülerpartizipation (§ 50 VSG) → [Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler](#)
- Absenzen- und Disziplinarwesen (§ 28 VSG, §§ 52 f. VSG)
- Anzeigepflicht bei Gefährdung des Kindeswohls (§ 51 VSG)

Besondere Aufgaben des einzelnen Schulpflegemitglieds

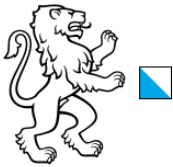
Die Aufgaben ergeben sich aus Gemeindeordnung, Geschäftsordnung, Organisationsstatut und Schulpflegebeschlüssen und übergeordneten gesetzlichen Verpflichtungen: → [Arten der Schulgemeinde, ihre Organe und Instrumente](#)

- Schul- und Unterrichtsbesuche → [Schulbesuch](#)
- Bearbeitung von übertragenen Aufgaben (§ 44 GG)
- Leitung und Mitarbeit in Kommissionen und Ausschüssen (§§ 44 und 50 f. GG, § 42 Abs. 4 VSG)
- Stellvertretung anderer Mitglieder, regelmässige Sitzungsteilnahme (§ 38 Abs. 2 GG)
- Stimmabgabe bei Abstimmungen in der Behörde/Stimmzwang (§ 40 Abs. 1 GG)
- Ausstandspflicht, wenn man in einer Sache wegen persönlicher Interessen oder verwandtschaftlicher Beziehungen befangen erscheint (§ 42 GG, § 5a VRG)
- Beachtung der amtlichen Schweigepflicht, sofern die Interessen der Gemeinde oder von Privaten dies verlangen (§ 8 GG)
- Beachtung des Datenschutzes (§ 23 IDG, §§ 34 ff. PG) → [Datenschutz](#)
- Loyalität zu Schulpflegebeschlüssen aufgrund des Kollegialsystems (§ 39 Abs. 3 GG)

Das Kollegialitätsprinzip

Als Mitglied der Schulpflege haben Sie sich an deren Beschlüsse zu halten und diese nach aussen zu vertreten, auch wenn Sie bei der Beschlussfassung anderer Meinung oder nicht dabei waren. Die unterlegene Meinung kann zwar protokolliert werden, das Kollegialsystem erfordert aber, dass nur der Mehrheitsentscheid der Behörde nach aussen dringt. Die Abstimmungsergebnisse, auch bei Einstimmigkeit, dürfen nicht bekannt gegeben werden. Dieses Prinzip ermöglicht, dass in der Behörde durch Offenheit nach innen und Diskretion nach aussen die freie Meinungsäusserung gewährleistet ist, die Behörde nach aussen in Geschlossenheit auftritt und die Mitglieder nicht gegeneinander ausgespielt werden.

(Die Bindung an das Kollegium gilt nicht absolut. Es kann in aussergewöhnlichen Situationen aufgrund einer Güterabwägung davon abgewichen werden, z.B. schwere Gewissensnot des Mitglieds, krasser Rechtsbruch der Behörde.)



Für die Schulpflege sind nicht nur diejenigen Bestimmungen massgebend, in denen sie selbst genannt ist. Die Schulpflege hat generell die Aufgabe, das Schulgesetz zu vollziehen, bzw. die Verantwortung dafür, dass es geschieht: Durch Delegation an die Schulen, die Schulleitung oder die Schulverwaltung oder andere Gemeindeangestellte.

Festlegen der Schulorganisation

Wichtige strategische Aufgaben der Schulpflege sind einerseits das Festlegen der Organisation und andererseits der Angebote der Schule. Das Volksschulgesetz aus dem Jahr 2005 gibt dabei den Rahmen vor. Die Gemeinden haben mit der Umsetzung des Volksschulgesetzes den Gestaltungsraum genutzt, der es erlaubt, in ihrer Organisation die lokalen Gegebenheiten zu berücksichtigen und die Bedürfnisse der Gemeinde aufzunehmen. → [Die innere Organisation der Gemeinde](#)

Nichts ist in Stein gemeisselt. Gegebenheiten und Bedürfnisse ändern sich. Deshalb überprüft die Schulpflege regelmässig, ob ihre Struktur und ihre Angebote noch dem tatsächlichen Bedarf entsprechen und nimmt die nötigen Anpassungen vor.

Die folgenden Fragen sollten von der Schulpflege regelmässig geprüft werden:

Bilden von Schuleinheiten

Im Gesetz werden die Schuleinheiten «Schulen» genannt. In der Regel bilden ein Schulhaus und die umliegenden Kindergärten eine «Schule».

- Sind die Schulen in Ihrer Gemeinde noch zweckmässig gebildet?
- Ist die Grösse der Schulen angemessen? Allenfalls kann das Zusammenlegen oder Neuaufteilen von Einheiten sinnvoll sein.

Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden, Fusionen, Einheitsgemeinden

Aus organisatorischen, pädagogischen aber nicht zuletzt aus wirtschaftlichen Gründen kann die Zusammenarbeit der Schule mit der Gemeinde, mit Nachbarschulen oder Nachbargemeinden sinnvoll sein.

- Sind allfällige neue Zusammenarbeitsformen möglich? Sind die nötigen Abklärungen getroffen?

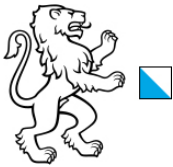
→ [Fusionen und Zusammenarbeitsformen](#)

→ [Die Arten der \(Schul\)gemeinden, ihre Organe und Instrumente](#)

Sonderpädagogisches Konzept

Im sonderpädagogischen Konzept wird die konkrete Ausgestaltung der sonderpädagogischen Angebote der Gemeinde festgelegt.

- Ist das Organisationsmodell zweckmässig?
- Sind die Abläufe der Zuweisung zu den Angeboten noch zweckmässig?
- Entsprechen die Angebote dem tatsächlichen Bedarf?
- Ist das Potenzial für integrative Förderung ausgenutzt?
- Werden die Möglichkeiten der integrativen Sonderschulung in der Verantwortung der Regelschule



genutzt?

→ [Das Sonderpädagogische Angebot](#)

→ Website Kanton Zürich, Volksschulamt > [Besonderer Bildungsbedarf](#)

Tagesstrukturen

Das Volksschulgesetz schreibt vor, dass die Gemeinden ein bedarfsgerechtes Betreuungsangebot von 7.30 Uhr bis 18.00 Uhr zur Verfügung stellen. Dies setzt einerseits eine regelmässige Erhebung des «Bedarfs» bei den Eltern voraus, andererseits benötigt die Schulpflege einen Auftrag der Stimmberechtigten, wie das Angebot ausgestaltet werden soll (z.B. als Schülerclub, Mittagstisch, Tagesschule, etc.) Dazu gehört auch Klären der Finanzierung dieser Angebote (Kostendeckungsgrad, Elternbeiträge, Sozialtarife, Stellenplan).

- Ist der Bedarf an Betreuungsangeboten erhoben?
- Entspricht das Angebot der Nachfrage?

→ [Tagesstrukturen und Tagesschulen](#)

→ Website Kanton Zürich, Volksschulamt > [Tagesstrukturen](#)

Ausgestaltung der Sekundarstufe

Die Schulpflege legt das Modell der Sekundarstufe fest. Es können zwei oder drei Abteilungen mit unterschiedlichen Anforderungen gebildet werden (A & B oder A & B & C). Die Schülerinnen und Schüler können in höchstens drei Fächern auf den Anforderungsstufen I, II oder III unterrichtet werden. Die Anforderungsstufe I ist die kognitiv anspruchsvollste. Anforderungsstufen sind in den Fächern Mathematik, Deutsch, Französisch oder Englisch möglich.

- Müsste das Modell der Sekundarstufe der Gemeinde überdacht werden?
- Sind aufgrund der Schülerzahlen ein anderes Modell oder Zusammenarbeitsformen mit Nachbargemeinden zweckmässig?

→ Website Kanton Zürich, Volksschulamt > [Schulstufen & Übergänge](#)

Personalreglement für das kommunale Schulpersonal

Viele Gemeinden lehnen ihre Personalreglemente für das kommunale «unterrichtende» Personal an die kantonale Lehrpersonalgesetzgebung an. Andere schaffen eigene kommunale Personalreglemente.

- Welche Grundlagen gelten in der Gemeinde für DaZ-Lehrpersonen, Therapeutinnen und Therapeuten?
- Sind Personalreglemente für Klassenassistenten, Aufgabenhilfen, Hallenbadbegleitung vorhanden und aktuell?

Schulverwaltung

Die Schulverwaltung ist die zentrale Drehscheibe der Gemeinde für die Schuladministration und zusammen mit der Schulpflege und den Schulleitungen für die Führung der Schule zuständig. Ihr werden vermehrt administrative Aufgaben der Schulleitungen übertragen.

- Ist der Stellenplan der Schulverwaltung den Aufgaben angemessen?
- Können Synergien mit der Gemeindeverwaltung genutzt werden?

→ [Die Schulverwaltung](#)



Dienste

Die Schule ist auf unterstützende Dienste der Gemeinde oder anderer Spezialdienste angewiesen.

- Sind die Vereinbarungen mit der Schulsozialarbeit und dem Schulpsychologischen Dienst noch richtig?
- Ist der Hausdienst zweckmässig organisiert und mit den nötigen Ressourcen ausgestattet oder ist die betriebliche Zusammenarbeit mit der politischen Gemeinde eine Alternative?

→ [Der Schulpsychologische Dienst](#)

→ [Die Schulsozialarbeit](#)

→ [Der Hausdienst](#)

→ [Der Schulärztliche Dienst](#)

→ [Der Schulzahnärztliche Dienst](#)

→ Der pädagogische ICT-Support

→ Der externe IT-Partner

Mitwirkung der Eltern und der Schülerinnen und Schüler

Das Volksschulgesetz schreibt eine institutionelle Elternmitwirkung und die Partizipation der Schülerinnen und Schüler vor. Überall bestehen Elterngremien und die Schulen organisieren altersgemässe Schüler/innen-Mitsprache auf Schul- und Klassenebene.

- Wie ist die Elternmitwirkung organisiert? Gibt es Optimierungsbedarf?
- Werden die Schülerinnen und Schüler angemessen miteinbezogen?

→ [Elternmitwirkung](#)

→ [Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler](#)

Kommunikation

Wir verstehen hier unter Kommunikation all das, was menschliches Zusammenleben gestaltet und ermöglicht: Der Mensch teilt sich dem Menschen mit. Unser Leben beruht auf Kommunikation. Der zwischenmenschliche Austausch findet ununterbrochen statt, mit Worten, Gesten und Körpersignalen, beabsichtigt und spontan, von Person zu Person und gruppenweise, in überschaubaren Einheiten und in anonymen Strukturen; immer häufiger auch über Kommunikationsmedien.

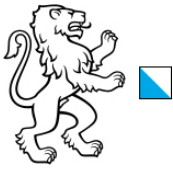
Drei Thesen zur Kommunikation

Man kann nicht nicht kommunizieren.

Paul Watzlawick (Kommunikationspsychologe) definiert jedes Verhalten als Kommunikation. Verhalten besitzt kein Gegenteil, demzufolge hat Verhalten immer Mitteilungscharakter. Auch wenn wir schweigen, wenn keine Stellungnahme, kein Communiqué erscheint, wird das von aussen, von der Gegenseite, wahrgenommen und irgendwie interpretiert. Auch die nonverbale Kommunikation über Gesten, Mimik, Körpersprache und sogar die Kleidung ist für die Kommunikation wesentlich.

Jede Nachricht hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.

Als Inhalt oder Sache wird die mitgeteilte Information (was?) bezeichnet. Der Beziehungsaspekt (wie?) gibt an, wie die Senderin zum Empfänger steht, wie die Information gemeint ist und wie sie zu deuten ist. Die Beziehungsebene dominiert die Inhalts-/Sachebene; sie wird oft durch die Wahl der Wörter, aber auch



durch nonverbale Signale oder den Tonfall weitergegeben gemäss dem französischen Sprichwort «C'est le ton qui fait la musique».

Die Nachricht entsteht im Empfänger.

Zu den bedeutsamsten Erfahrungen im Bereich der Kommunikation gehört die Erkenntnis, dass aus dem Mitgeteilten der Empfänger das «konstruiert», was zu seinen Gedanken und Vorstellungen und in seine Welt passt. Es ist ein Irrtum, zu meinen, das Mitgeteilte würde so verstanden, wie die Senderin es meint. Jeder Mensch hat seine eigene Wirklichkeit, seine eigenen Denkmuster und Fantasien, in denen er zu Hause ist. Im Alltag erfahren wir deshalb oft, wie schwierig die Verständigung ist. Viele Konflikte entstehen aufgrund von Missverständnissen.

Führen durch Kommunikation

In allen Organisationen, also auch in der Schule, ist die Frage nach Umfang und Intensität, nach der wünschbaren Qualität und nach der Gestaltbarkeit von Kommunikation andauernd aktuell. Führen mit Kommunikation heisst vorerst, dass Sie die prägenden Beziehungen – innen und aussen – genauer anschauen und ihre Bedeutung gewichten.

Kommunikation ist eine Aufgabe der gesamten Organisation. Die Verantwortung liegt hauptsächlich beim Präsidenten oder bei der Präsidentin und der Schulleitung, doch auch die Lehrpersonen übernehmen bezogen auf ihre Klasse wesentliche Kommunikationsaufgaben. Eine kleine Gruppe, in der sich die Spezialistinnen und Spezialisten für Kommunikation treffen, erarbeitet ein Konzept und begleitet das Thema wachsam.

→ [Kommunikationskonzept](#)

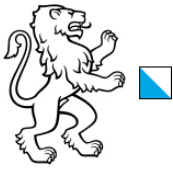
Insbesondere in einem Krisenfall ist die Kommunikation klar Führungsangelegenheit. Klare Regelungen, eine gute, bewusste Vorbereitung und eingeübte Abläufe bieten Gewähr, dass in solch schwierigen Situationen richtig und professionell reagiert werden kann.

→ [Kommunikation in Krisen](#)

Interne Kommunikation

Bei der Kommunikation nach innen (innerhalb der Schulpflege, zu den Lehrpersonen, weiteren Mitarbeitenden und den Kindern) geht es nicht allein um Information, es gilt, die ganze interne Beziehungskultur bewusst zu gestalten und sorgsam zu pflegen. Mit Kommunikation führen heisst deshalb, dass Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitenden Regeln vereinbaren und Anlässe schaffen, durch die sich eine echte, fachlich und menschlich bereichernde Kooperation erreichen lässt. Wenn Sie sich führend mit der Beziehungslage in Ihrer Schule befassen wollen, können Sie sich anhand der folgenden Fragen mehr Klarheit über Ihre Kommunikationsziele nach innen verschaffen:

- Wie gehen wir in unserer Schule miteinander um? Was ist gut, was ist nicht gut in unseren gegenseitigen Arbeitsbeziehungen?
- Wie wünsche ich mir unsere Zusammenarbeit? Was brauche ich von den anderen, was bin ich bereit einzubringen?
- Nach welchen Mustern und in welchen Zeitgefässen laufen die Kontakte ab? Was ist daran funktional, was disfunktional für die gestellte Aufgabe?
- Findet der erforderliche Austausch zwischen allen Beteiligten (Sitzungen, Konferenzen, Informationsplattformen etc.) in sinnvollen, effizienten Gefässen und Abläufen statt?
- Wie kommen wir zu verlässlichen Daten (Feedbacks), ob die Beziehungskultur für die Beteiligten zufriedenstellend ist?



→ [interne Kommunikation](#)

Externe Kommunikation

Neben der gesamten Öffentlichkeitsarbeit, bei der heute fast alle Schulgemeinden das Mittel der Homepage nutzen, gehört zum Führen einer Schule ganz wesentlich, sich regelmässig mit Aussenbeziehungen auseinander zu setzen.

→ [externe Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit](#)

Dies sind insbesondere die Beziehungen zu Eltern, Spezialisten, Ämtern und anderen Behörden. Wer erwartet von Ihnen welche Informationen oder Begegnung und wo holen Sie sich ihre Informationen? Bei der Kommunikation nach aussen stehen sich vom rechtlichen Standpunkt zwei Interessen gegenüber, einerseits die Informationspflicht und der Informationsanspruch der Öffentlichkeit mit dem Transparenzprinzip (§ 4 IDG), andererseits die Schweigepflicht (§ 8 GG) und der Persönlichkeits- und Datenschutz (§ 3 IDG). Ob eine Information in den Bereich der Diskretion oder der Veröffentlichung gehört, ist vom Ergebnis dieser Interessenabwägung abhängig, d.h. vom Inhalt, von der konkreten Situation und den betroffenen Personen. → [Datenschutz](#)

Die Kostenseite der Kommunikation

Gut geführte Schulen sind immer auch solche, in denen gut kommuniziert wird. Sie setzen dadurch ihre Fähigkeiten und Ressourcen zielgerichtet ein, sind entscheidungsfähig, lernfreudig und kontrollieren damit auch das Aufwand-Wirkung-Verhältnis sorgfältig. Gute Kommunikation hat ihren Preis, die Zeit etwa, die für Gespräche und Sitzungen eingesetzt wird, oder die Kosten für Kopien und Postversand. Das Kostenbewusstsein in der Kommunikation trägt dazu bei, wichtige Beziehungen aufmerksam zu gestalten und Leerläufe zu vermeiden. Wenn Sie sich zum Beispiel bei regelmässig stattfindenden Sitzungen einmal fragen, wie viele Stundenlöhne von allen Beteiligten dafür investiert werden, wird die Frage nach dem Ertrag solcher Sitzungen sofort konkret.

Kommunikation und Erscheinungsbild

Nicht nur Menschen kommunizieren, auch das Äussere einer Schule, Bauten, Aussenanlagen werden wahrgenommen und geben ein Bild ab. Überprüfen Sie einmal das ganze Erscheinungsbild Ihrer Schule, angefangen bei der Hausfassade über die Einrichtung der Räume bis zu den Drucksachen, mit denen Sie sich Aussenstehenden präsentieren. Welche Informationen sind im Erscheinungsbild nonverbal enthalten? Ist das alles noch zeitgemäss?

Grundsätzlich geht es um die sogenannte «Corporate Identity» beziehungsweise um den Teilbereich «Corporate Design» (CD) - das Selbstbild der Schule und wie dieses nach Aussen getragen wird. Ein einheitliches, positiv besetztes Erscheinungsbild erleichtert die Kommunikation in vielerlei Hinsicht. Wie das CD gestaltet und gelebt wird, ist im Kommunikationskonzept festzuhalten.

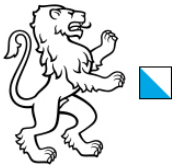
→ [Kommunikationskonzept](#)

Das Kommunikations- und Informationskonzept

Die konkrete Umsetzung der obigen Empfehlungen bildet das Kommunikationskonzept, auf das wohl keine Gemeinde und Behörde mehr verzichten kann. Darin wird die Kommunikation nach innen und nach aussen geregelt und im Besonderen die Kommunikation in Krisensituationen. Was dabei zu beachten ist, finden Sie in den Kapiteln

→ [Kommunikationskonzept](#)

→ [Kommunikation in Krisen](#)



Überprüfen Sie zu Beginn der Amtsdauer Ihr Kommunikationskonzept. Wenn Sie es erneuern wollen, finden Sie auch Beispiele bei anderen Gemeinden oder im Internet. Es reicht aber nicht, wenn es nur auf dem Papier besteht, nicht durchdacht ist oder bei den Verantwortlichen nicht befolgt wird. Den Behördenmitgliedern und Mitarbeitenden soll zudem bewusst sein, dass Information auch eine «Holschuld» ist.

Weiterführende Informationen

Watzlawick, Paul: *Menschliche Kommunikation*. Bern: Verlag Hans Huber, 1996

Website Kanton Zürich, Volksschulamt > [Datenschutz & Archivierung](#)

Externe Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit

Die Schule ist eine öffentliche Institution

Die externe Kommunikation liegt grundsätzlich in der Verantwortung der Schulpflege. So ist beispielsweise die Aufgabe «Information der Öffentlichkeit» im Volksschulgesetz (§ 42) der Schulpflege im Rahmen ihrer Funktion (Leitung und Beaufsichtigung der Schule) zugeordnet. Die Kantonsverfassung postuliert in Art. 49 eine Transparenzpflicht der Behörden gegenüber der Öffentlichkeit und das Informations- und Datenschutzgesetz schreibt vor, dass die Behörde den Umgang mit Informationen nach dem Öffentlichkeits- und Transparenzprinzip gestaltet (§ 4 IDG).

Art. 17 KV: «Jede Person hat das Recht auf Zugang zu amtlichen Dokumenten, soweit nicht überwiegende öffentliche oder private Interessen entgegenstehen.»

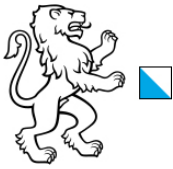
Art. 49 KV: «Die Behörden informieren von sich aus und auf Anfrage über ihre Tätigkeit, soweit nicht überwiegende öffentliche oder private Interessen entgegenstehen.»

§ 4 IDG: «Das öffentliche Organ gestaltet den Umgang mit Informationen so, dass es rasch, umfassend und sachlich informieren kann.»

Diese Grundsätze leiten die Öffentlichkeitsarbeit der Behörde. Schulpflege ist ein politisches Amt, und Öffentlichkeitsarbeit gehört untrennbar zur Aufgabe der Behörde. Sie hilft, das wichtigste Ziel von Politik zu erreichen: Mehrheiten für Projekte zu finden. Öffentlichkeitsarbeit erschöpft sich aber keineswegs in Medienarbeit bzw. Medienpräsenz; sie geht weit darüber hinaus. Gerade im dörflichen und kleinstädtischen Leben gibt es noch viele andere Kommunikationskanäle, formelle und informelle, die ebenso wichtig (wenn nicht sogar wichtiger) sind als Medien: Nachbarschaft, Eltern, Stimmbürgerinnen und Stimmbürger, Parteien, Vereine, Interessengruppen (Kirchen, Quartiere, Initiativgruppen usw.), unorganisierte Pressuregroups (Alteingesessene, Neugezogene, Ausländerinnen und Ausländer, usw.). Art und Stil der öffentlichen Auftritte von Behörden – etwa an der Schulgemeindeversammlung, bei einer Schulhauseinweihung oder in einem Flugblatt – sind wichtige Elemente der Öffentlichkeitsarbeit.

Ohne eine langfristige Kommunikationsstrategie kommt eine Schulbehörde auf die Dauer nicht aus. Die beiden wichtigsten Kriterien der Öffentlichkeitsarbeit sind *Konzept* und *Kontinuität*.

→ [Kommunikation als wichtiger Teil der Führung](#)



Öffentlichkeitsprinzip und Transparenzprinzip

Heute sind wesentliche rechtliche Neuerungen zu beachten. Die Kantonsverfassung vom 27. Februar 2005 hat das Öffentlichkeitsprinzip statuiert. Nachdem bisher amtliche Dokumente grundsätzlich dem Amtsgeheimnis unterstanden, solange sie nicht publiziert oder freigegeben wurden, hat nun jede Person das Recht auf Zugang zu amtlichen Dokumenten, soweit nicht überwiegende öffentliche oder private Interessen entgegenstehen (Art. 17 KV). Konkretisiert wird dies im Gesetz über die Information und den Datenschutz (IDG) vom 12. Februar 2007. Dieses schreibt dem öffentlichen Organ den raschen, umfassenden und sachlichen Umgang mit Informationen vor (§ 4 IDG). Das Verwaltungshandeln muss nachvollziehbar sein, um die Rechenschaftsfähigkeit zu gewährleisten (§ 5 IDG). Das öffentliche Organ informiert von sich aus über seine Tätigkeiten von allgemeinem Interesse, über seine Organisation und Ansprechpartner (§ 14 IDG). Es nimmt nach Möglichkeit Rücksicht auf die Bedürfnisse der Medien (§ 15 IDG). Das Gesetz definiert andererseits die Grenzen der Transparenz mit dem Schutz der Personendaten.
→ [Der Datenschutz](#)

Die heutigen Möglichkeiten der digitalen Technologien, von denen inzwischen auch die Gemeinden und Schulen mit der Gestaltung ihrer Webseite regen Gebrauch machen, können die gesetzlichen Anforderungen nach der regelmässigen, aktiven Information weitgehend abdecken und sollten in einem Kommunikationskonzept abgebildet sein.

Konzept

Kommunikation darf nicht dem Zufall überlassen werden. Eine gezielte, kontrollierte und bewusste Kommunikation sowie klare Abläufe und Kompetenzzuordnungen erleichtern einen effizienten, reibungslosen Betrieb und die Führung der Schule. Ein sorgfältig erarbeitetes Kommunikationskonzept ist die Grundlage einer professionellen Kommunikation - vorausgesetzt, die Inhalte des Konzepts sind allen bekannt, werden gelebt und periodisch den spezifischen lokalen Bedürfnissen angepasst.
→ [Kommunikationskonzept](#)

Kontinuität

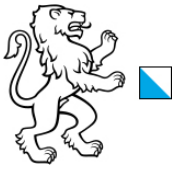
«Steter Tropfen höhlt den Stein.» Der Informationsfluss muss in einem vernünftigen Zeittakt (Vorschlag: alle 2 Monate) aufrechterhalten werden, auch wenn es wenig zu erzählen gibt (dann auch Routinesachen wie Skilager, Ferien etc.). Dass sich die Schule meldet, ist schon ein Wert an sich. Auf diese Weise markieren Schule und Schulbehörde unauffällig, aber stetig Präsenz in der massgebenden Öffentlichkeit. Die Leute beginnen die Mitteilungen zu erwarten. Sie fassen Vertrauen. Und Vertrauen ist die Voraussetzung für Verständnis und Gefolgschaft.

Handeln Sie wie die Feuerwehr. Üben Sie, wenn es nicht brennt: das heisst, in ruhigen Zeiten Medienbeziehungen aufbauen und Kataster anlegen.

Umgang mit Medien

Medienarbeit sollte auch von Schulen als kontinuierliche Prozess der Öffentlichkeitsarbeit - letztlich der Imagepflege - gesehen werden. Frei nach dem Grundsatz «Tu Gutes und rede darüber» (Georg-Volkmar Graf Zedtwitz-Arnim) kann mit einer regelmässigen Zusammenarbeit mit den Medien Beziehungen aufgebaut und Vertrauen geschaffen werden. Die Schule bietet eine Fülle von Geschichten für die der oder die aufmerksame Medienverantwortliche insbesondere bei den Lokalmedien dankbare Abnehmer findet. Öffentlichkeitsarbeit ist aber selten ganz erfolgreich und nie ganz erfolglos. Es gilt deshalb, gewisse Regeln und Grundsätze zu beachten.

→ [Umgang mit Medien](#)



Krisensituationen meistern

Es passiert etwas Unerwartetes, etwas Schreckliches, möglicherweise etwas Erschütterndes. Die Drähte glühen. Krisensituationen sind geprägt durch Hektik, Stress und emotional schwierigen Situationen. In diesem Umfeld schnell, effizient und richtig zu reagieren ist für alle Beteiligten eine grosse Herausforderung. Ein Krisenkonzept mit klaren Handlungsanweisungen, geregelten Abläufe, vorher bestimmten Zuständigkeits- und Kompetenzzuweisungen und vorbereitete Unterlagen hilft, die Handlungsfähigkeit des «Systems» zu erhalten und die Situation möglichst schnell in den Griff zu kriegen. Insbesondere auch im Bereich Kommunikation hilft eine gute Vorbereitung, professionell zu reagieren und Fehler zu vermeiden.

→ [Kommunikation in Krisen](#)

Weiterführende Informationen

Website Kanton Zürich, Volksschulamt > [Datenschutz & Archivierung](#)

Kanton Zürich, Bildungsdirektion > [Handbuch Schulqualität](#), 2. Ausgabe (2011), Qualitätsbereich 10: *Pflege der Aussenkontakte*

Bruno Fuchs: *Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit in der Schule, Ein Leitfaden für Schulbehörden, Schulleitungen und schulische Medienbeauftragte*, Zürich: Orell Füssli Verlag, 2009

Interne Kommunikation

Die interne Kommunikation prägt die Kultur und das Selbstverständnis der Organisation.

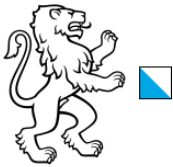
In der Beschäftigung mit dem Thema Kommunikation liegt der Fokus oft vor allem auf der Öffentlichkeitsarbeit. Dies ist nicht falsch, solange daneben die interne Kommunikation - und damit die Beziehungs- und Kulturpflege in der eigenen Organisation - nicht vergessen geht.

Bei der internen Kommunikation bietet sich ein ganzer Fächer von Möglichkeiten an, die internen Beziehungen gekonnt zu gestalten:

- Information
- Sitzungen
- periodische Begegnungen formeller und informeller Art
- Gespräche
- Feiern von Jubiläen (z.B. Dienstalter), Schuljahresschluss, Einweihung etc.
- Aufmerksamkeit bei privaten Ereignissen wie Hochzeit, Geburtstag etc.

Wer mit wem, was, wann, wie, wo, ...?

Das Augenmerk bei der internen Kommunikation liegt auf möglichst sinnvollen, effizienten Kommunikationsmitteln und -wegen. Geklärt sein sollte beispielsweise, für welche Informationen eine Hol- bzw. Bringschuld besteht. Oft werden aus Gewohnheit Kommunikationsmittel benutzt, welche für den Inhalt der Information oder das entsprechende Zielpublikum nicht oder nur mässig geeignet sind. Aus Datenschutzgründen ist es zum Beispiel sinnvoller, anstelle des Mails ein Intra- oder Extranet zu benutzen. Ein persönlicher Kontakt - zum Beispiel zwischen Schulpflege und Lehrerteam - kann oft effizienter und zielgerichteter sein, als ein Brief oder ein Dokument am Anschlagbrett. Sitzungsgefässe sollten periodisch auf ihre Zusammensetzung und Effizienz geprüft werden.



Kommunikationsgefässe, -mittel und -wege sollten gemeinsam mit allen Beteiligten definiert und im Kommunikationskonzept festgehalten werden.

→ [Kommunikationskonzept](#)

Information

Informationen erhalten und gezielt und verlässlich weitergeben ist in einer grösseren Schulgemeinde mit verschiedenen Schulen anspruchsvoll. Eine sorgfältige Analyse der formellen und der informellen Informationsverbreitung hilft, die Komplexität zu erfassen. Die Informationsgefässe (z.B. Schulkonferenz, Schulpflegesitzung), Informationskanäle (z.B. Mitteilung durch Schulleitung, zirkulierende Informationsmappe) und Informationsmedien (Telefon, E-Mail, Intranet, Hauszeitung, Protokolle ...) werden gesichtet und für die verschiedenen Szenarien festgelegt. Wer informiert wie und wen über den Unfall der Lehrerin? Wie gelangen die Beschlüsse der Schulpflege an alle Lehrpersonen? Wie wird gewährleistet, dass alle den Inhalt des Organisationsstatutes kennen? Neben den konkreten Situationen gilt es, grundlegende Entscheide zu treffen:

- Welche Informationskanäle sind für welche Informationen /Zielgruppen geeignet?
- Was wird mündlich weitergegeben, wo wählen wir die schriftliche Mitteilung?
- In welchen Bereichen gilt das Holprinzip (z.B. Informationen am Steckbrett lesen), wo erwarten wir das Bringprinzip (z.B. Information über Schwierigkeiten mit einer Schülergruppe)?
- Wer ist Ansprechperson für welchen Bereich?
- Was gilt es beim Benutzen elektronischer Medien zu beachten?
- Wie gewährleisten wir den Persönlichkeits- und den Datenschutz?

Sitzungen

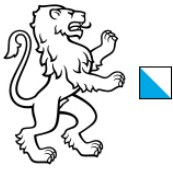
Sitzungen sind das wichtigste Instrument der organisationsinternen Kommunikation. Diese regelmässigen Zusammenkünfte im grösseren oder kleineren Kreis gehören zu den Eckpfeilern des internen Austauschs. Sitzungen bilden den Prüfstein für die Arbeitsweise von Behörden. Sie sind ein Schwerpunkt ihrer Arbeit, beanspruchen etliche Stunden und finden dazu vielfach noch abends, nach der Berufsarbeit, statt. Vermindern lässt sich dieser Aufwand durch eine gezielte Strukturierung der Behörde nach dem Grundsatz: Nur Betroffene (Entscheidungsbefugte, Informationsträger) sind beteiligt. Getrauen Sie sich in der Gestaltung der Sitzungen, neue Wege auszuprobieren und auch Experimente zu wagen. Sitzungen als Mittel zur internen Kommunikation sind unersetzbar; es liegt an Ihnen, daraus Höhepunkte statt Tiefpunkte des gegenseitigen Austauschs zu machen.

→ [Sitzungen](#)

Gespräche

Im Mittelpunkt der Kommunikation steht das persönliche Gespräch, die direkte Begegnung zwischen Personen, bei der immer sowohl die Sachebene als auch die Beziehungsebene ins Spiel kommen. Allerdings sind Spielregeln dafür geboten, welche Themen in Einzelgesprächen und welche besser in einer grösseren Runde gemeinsam zu besprechen sind. Viele Gespräche übernehmen neu die Schulleiter/innen: regelmässig Standortgespräche mit den Mitarbeitenden und situativ Beratungs-, Konflikt-, Konfrontations- oder Vermittlungsgespräche mit Lehrpersonen, Eltern oder auch mal Schülern und Schülerinnen, wenn die direkt Beteiligten keine Lösung finden. Als Arbeitgeberin führen Sie – im Rahmen Ihrer Aufgabe innerhalb der Behörde – regelmässig Gespräche mit Ihren Leitungspersonen (Schulleitung und Schulverwaltung), um auf dem Laufenden zu sein und für Ihre Aufgabe relevantes Steuerungswissen zu erhalten.

→ [Gesprächsführung](#)



Bezogen auf die Lehrpersonen sind Sie häufig erst in zweiter Instanz Ansprechperson, doch Sie führen weiterhin ein Gespräch nach jedem Unterrichtsbesuch, sind möglicherweise beteiligt beim Bewerbungsgespräch und den Gesprächen im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbeurteilung.

→ [Schul- & Unterrichtsbesuche](#)

Als Gesamtbehörde wirken Sie mit Ihrem Kommunikationsverhalten als Vorbild. Sie können das Klima des Umgangs miteinander wesentlich mitgestalten und verändern. Dazu gehört schon die Art, wie Sie durch die Schulanlagen gehen und dabei die Mitarbeitenden grüssen und wahrnehmen. Wichtig ist, dass Sie sich für die Gespräche Zeit nehmen und trotz strukturiertem Vorgehen Ihr Gegenüber in seiner momentanen Situation gut wahrnehmen.

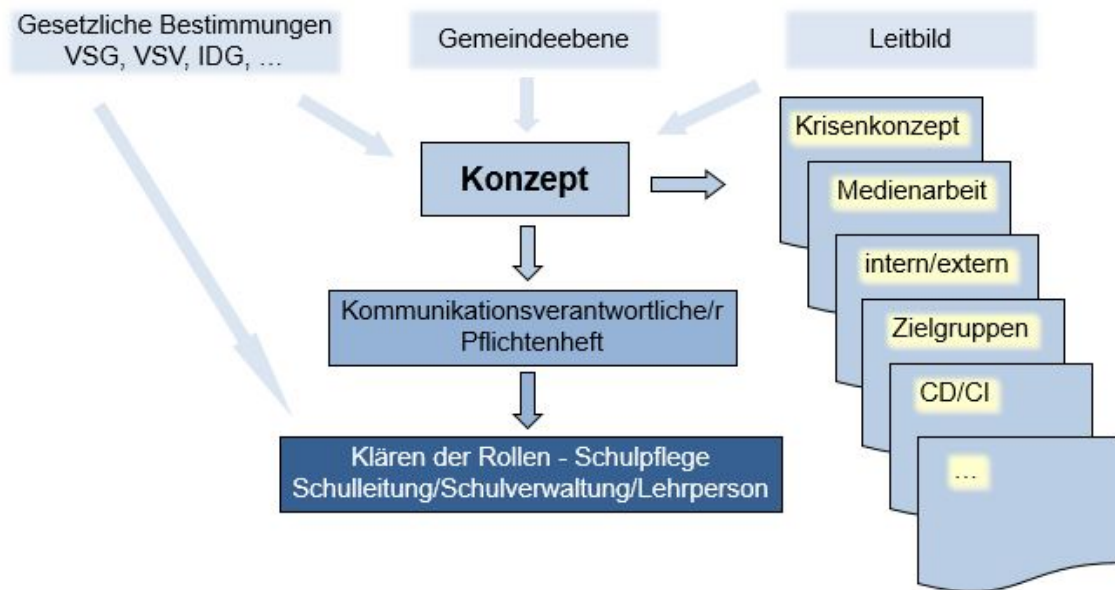
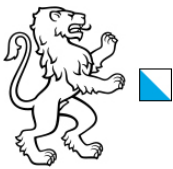
Das Kommunikationskonzept

Kommunikation mit der Öffentlichkeit ist eine ebenso zentrale Führungsfunktion wie Finanzen, Qualitätsmanagement oder Personalführung. Zu Beginn jeder Legislaturperiode braucht es einen Grundsatzbeschluss der Behörde zu den folgenden Punkten:

- Haltung und Grundsätze in der Öffentlichkeitsarbeit festhalten (diese sind durch das IDG in den Grundzügen bestimmt: z.B. grundsätzliche Offenheit, Kontinuität, Information auch in unangenehmen Fällen; prozesshafte Information, d.h. Orientierung auch über Laufendes und Geplantes);
- Interne Abläufe bestimmen: Wer löst Information aus? Wer stellt sie her und verbreitet sie? Welche Kontrollen bauen wir ein?
- Informationskanäle auflisten und werten (eigene Medien, Publikumsmedien, direkte Zugänge wie Versammlungen, Stammtische, Parteien, Elternabende usw.);
- Zielpersonen in den Medien definieren und unabhängig von drängenden Aktualitäten den direkten Kontakt aufbauen;
- Im Einvernehmen mit den in Frage kommenden Medien den Entscheid für die Verbreitung regelmässiger Informationen fällen (Dorfzeitung, Lokal-/Regionalblatt, regionale Tageszeitung, Lokalradio, Gratisblatt, Internet).
- Medienkataster (= Verzeichnis) erstellen: stellt die Erreichbarkeit der Behördenmitglieder und die Planung im Krisenfall sicher, organisiert den öffentlichen Auftritt, z.B. Amtlicher Anzeiger oder Homepage.
- Krisenplan erstellen: Abläufe im Krisenfall (Sachlage klären, Sprachregelung fixieren, Sprecher bestimmen, andere Anspruchsgruppen berücksichtigen, Randbedingungen absichern, z.B. bezüglich Rechtslage, Amtsgeheimnis usw., Rückfragen kanalisieren).

Inhalte eines Kommunikationskonzeptes

Für die Erstellung oder Überprüfung des eigenen Kommunikationskonzeptes können folgende Hinweise auf wichtige Inhalte hilfreich sein:

**Einfluss auf das Konzept:**

- Gesetzliche Bestimmungen;
- Bestimmungen und bereits vorhandene (nutzbare) Kommunikationsmittel auf Gemeindeebene, lokale Besonderheiten;
- Leitbild der Schule.

Inhalte des Konzepts:

- Vorgaben durch Corporate Identity und Corporate Design;
- Definition der Ansprech-/Zielgruppen;
- Interne Kommunikation;
- Externe Kommunikation;
 - Umgang mit Medien;
- Kommunikation in Krisen (Krisenkonzept).

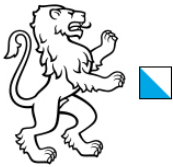
Zu klären ist auch, wer die Verantwortung für die Kommunikation trägt (wahrnimmt). In einem Pflichtenheft werden die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen für die kommunikationsverantwortliche Person festgehalten.

Wer im Bereich Kommunikation welche Rolle und Aufgaben hat muss geklärt, festgehalten und allen an der Schule Beteiligten bekannt und bewusst sein.

Überprüfen Sie regelmässig, ob Ihr Kommunikationskonzept noch den aktuellen Strukturen und Bedürfnissen entspricht.

Bekannt, beachtet, bewusst

Damit ein Kommunikationskonzept die gewünschte Wirkung entfalten kann, braucht es die Beachtung aller Beteiligten. Es ist weder erforderlich noch zielführend, dass alle an der Schule Beteiligten über sämtliche Inhalte des Konzepts Bescheid wissen. Es ist deshalb sinnvoll zu überlegen, welche Bestandteile des



Konzepts für welche Gruppen von Relevanz sind, und diesen Gruppen eine von den nicht erforderlichen Inhalten entschlackte Version zur Verfügung zu stellen. Eine solche - kompakte - Form findet deutlich mehr Beachtung, als wenn die relevanten Informationen individuell herausgesucht werden müssen. So müssen beispielsweise Lehrpersonen Wissen, wer zu welchen Themen Auskunft geben kann bzw. darf. Die spezifischen Inhalte zur Medienarbeit sind hingegen wenig relevant. In der Regel reicht deshalb für die Lehrpersonen eine Zusammenfassung der wesentliche Inhalte auf ein paar wenigen Seiten, während eine Schulleitung, die Behörden oder auch ein Krisenteam Kenntnis aller Informationen und Zusammenhänge haben sollten.

Machen Sie regelmässig einzelne Aspekte der Kommunikation zum Thema. So behalten Sie das Konzept im Fokus und in Erinnerung.

Weiterführende Information

Kanton Zürich, Bildungsdirektion > [Handbuch Schulqualität](#), 2. Ausgabe (2011), Qualitätsbereich 10: *Pflege der Aussenkontakte*

Umgang mit Medien

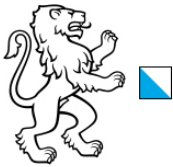
Medienarbeit beziehungsweise Medienkontakte dürfen nicht dem Zufall überlassen werden.

Eine kontinuierliche, geplante Medienarbeit ermöglicht es, ein positives Bild/Image der Schule zu vermitteln, Vertrauen zu schaffen und Beziehungen zu pflegen. Dies ist insbesondere auch dann von grossem Vorteil, wenn es einmal darum geht, einen negativen Vorfall - eine Krise - möglichst unbeschadet zu überstehen.

→ [Kommunikation in Krisen](#)

Die Zusammenarbeit mit Medien ist ein «Geben und Nehmen». Folgende Punkte mit beispielhaften Hinweisen können zu einer gut funktionierenden Zusammenarbeit mit den Medien beitragen:

- regelmässig informieren (nicht nur, wenn's brennt).
⇒ Ein regelmässiger Kontakt zu den Medien schafft Beziehungen. Hinter vielen - auf den ersten Blick vielleicht eher unscheinbaren - Projekten, Anlässen etc. stecken gute Geschichten für die Lokalmedien.
- glaubwürdig sein.
⇒ Achten sie sorgfältig auf eine kompetente, glaubwürdige Öffentlichkeitsarbeit. «Tue Gutes und sprich darüber» gehört dazu, ebenso aber auch eine ehrliche, transparente Kommunikation über Probleme und Schwierigkeiten.
- Netzwerk pflegen.
⇒ Persönliche Kontakte sind das «A und O» der Medienarbeit. Netzwerke pflegen bedeutet deshalb vor allem, nach Möglichkeit den direkten, persönlichen Kontakt zu Medienschaffenden zu suchen. Oft bringt ein Telefongespräch mehr, als wenn einfach eine Mail an die Redaktion geschickt wird. Suchen sie das Gespräch mit anwesenden Medienvertreterinnen oder -vertretern.
- Ansprechperson bei den Medien kennen.
⇒ Finden Sie heraus, wer in den Lokalmedien für ihre Region zuständig ist oder über Schulthemen berichtet. Nehmen sie wenn immer möglich persönlichen Kontakt zu diesen Personen auf - vermeiden sie «Wurfsendungen» an neutrale Redaktionsadressen.
- Medienkataster nachführen.



⇒ Führen Sie eine aktuelle Liste mit den Ansprechpersonen bei den Medien und kurzen Zusammenfassungen der (persönlichen) Kontakte.

- Medien kennen Ansprechperson der Schule.

⇒ Achten Sie darauf, dass die Ansprechpersonen (Schulpflegepräsidium, Schulleitung etc.) bei den Medien bekannt sind. Sie erleichtern damit den medienschaffenden die Arbeit und vermeiden, dass eventuell «nicht autorisierte» Informationen den Weg zu den Medien finden.

Aktiv kommunizieren

Aktiv kommunizieren heisst vor allem agieren statt reagieren. Bei allen relevanten Geschäften und Entscheiden der Behörde sollte immer auch der (interne und externe) Kommunikationsbedarf erörtert werden. So lohnt es sich beispielsweise, bei Schulpflegesitzungen ein ständiges Traktandum Kommunikation einzuführen. Unter diesem Traktandum wird besprochen, was von dieser Sitzung wann und an wen kommuniziert werden muss oder sollte. Werden Projekte geplant bzw. bewilligt, ist es sinnvoll, einen einfachen Kommunikationsplan zu erstellen. Wichtige Entscheide, interessante Projekte etc. bieten oft Gelegenheit, die Schule in den (Lokal-)Medien zu positionieren.

In Bezug auf die Medienarbeit können folgende - etwas zugespitzte - Prämissen hilfreich sein:

«Wenn der Berg nicht zum Propheten kommt, ...»

Warten Sie nicht darauf, dass Medienschaffende zu Ihnen kommen, gehen Sie aktiv auf die Medien zu.

Medienschaffende sind «Geschichtensucher»

Der Rücktritt einer langjährigen Mitarbeiterin, ein gemeinsames Projekt von Schule und Eltern, eine Theateraufführung ... - hinter all diesen Situationen stecken interessante, emotionale Geschichten.

«Fleisch am Knochen», «Aufhänger»

Wechseln Sie die Seiten. Verlassen Sie den Blick der Schulpflegerin/des Schulpflegers und nehmen Sie die Position der Journalistin, des Zeitungslers ein. Nicht alles, was für sie als Behördenmitglied wichtig und relevant ist, ist es auch für die Leserin, den Leser. Welche Aspekte sind für diese von Interesse, was ist für «Nicht-Insider» neu, spannend?

«C'est le ton qui fait la musique»

Achten Sie bei der Medienarbeit darauf, dass nicht alles so verstanden wird, wie sie es gemeint haben. Ironie wird durch den Filter eines Artikels beispielsweise selten als solche wahrgenommen und oft missverstanden. Auch "Wehklagen und Jammern" ist ein schlechter Berater - selbstverständlich sollen und müssen auch Probleme und Schwierigkeiten benannt werden, aber auch diese immer verbunden mit konstruktiven Vorschlägen und positiven, glaubwürdigen Botschaften.

«Alles was gesagt wird muss wahr sein – aber nicht alles was wahr ist muss gesagt sein»

Es gibt Situationen, in welchen aus Pietät, Datenschutz- oder anderen Gründen gewisse Informationen zurückgehalten oder nicht kommuniziert werden können/dürfen. Das ist legitim - insbesondere bezogen auf Datenschutz allenfalls auch zwingend.

Und wenn es nicht so kommt wie ...



In der Medienarbeit sind Frustrationen manchmal nicht zu vermeiden, möglicherweise auch gerade bei den Medien, bei denen man ein «Heimspiel» zu haben glaubt (und die man infolgedessen vielleicht etwas vernachlässigt). Zwei der wichtigsten Regeln, um diese Frustration zu reduzieren, sind:

- *Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.* Gehen Sie nicht nur von dem aus, was Sie vermitteln wollen, sondern ebenso von dem, was Ihre Zielgruppe vermutlich interessiert. Die Kunst der Kommunikation besteht darin, das eine mit dem anderen in Einklang zu bringen.
- *Im Konfliktfall richtig, d.h. angemessen reagieren.* Wenn Ihnen Unrecht geschieht, wenn Sie ungerechtfertigt angegriffen werden, wenn man Sie unvollständig zitiert, gibt es zwei Strategien: die fundamentalistische und die opportunistische. Wir raten Ihnen zur Letzteren. Der Gang in die juristische Folterkammer (Gegendarstellung, Klage usw.) führt in unserem System oft zu *No-Win*-Situationen, insbesondere wegen des Zeitfaktors bis zur rechtsgültigen Erledigung. Dagegen geht der opportunistische Ansatz davon aus, dass bei offenkundigen Fehlern der Medienseite in der Regel deren Bereitschaft zu einer schnellen und vernünftigen Regelung vorhanden sein wird. Was man in solchen Fällen erreichen kann: ergänzendes (kontrolliertes) Nachfass-Interview, Hintergrundbericht, Originalbeitrag (nicht Leserbrief!).

Die Öffentlichkeitsarbeit ist in der Regel «Chefsache», ausser Sie hätten in der Behörde ein Mitglied mit Spezialkenntnissen und -fähigkeiten.

Der Auftritt in der Öffentlichkeit prägt das Image von Schule und Behörde. Mit Ihrer Homepage erfüllen Sie einen klaren gesetzlichen Auftrag. Beauftragen Sie die geeigneten Personen, diesen Auftritt zu pflegen und aktuell zu halten.

Kommunikation in Krisen

Krisen treten überraschend auf und stellen eine Schule vor grosse Herausforderungen. Oft entscheidet das Handeln in den ersten Stunden darüber, wie gut eine Krise gemeistert werden kann. Je besser Sie auf eine mögliche Krise vorbereitet sind, desto schneller, effizienter und professioneller können Sie auf die Situation reagieren. Insbesondere gilt das auch für die Kommunikation: Je mehr Sie unter Druck geraten, desto schwieriger wird eine der Situation angemessene interne und externe Kommunikation. Es lohnt sich deshalb, sich in «ruhigen Zeiten» gut auf mögliche Krisensituationen vorzubereiten.

Die wichtigsten Schritte im Krisenfall

Sich selber fassen: eigene Emotionalität abklingen lassen und unter Kontrolle bringen.

Sachverhalt klären. Direkte Nachfrage bei Betroffenen und Beteiligten:

- Was ist passiert? Wann? Wo? Wie? Warum?
- Informationen nach Wertigkeit einteilen (gesicherte/mehrfach bestätigte Information, Vermutung, Gerücht).
- Unterscheiden zwischen Tatsachen und Wertungen/Einschätzungen.

Informations-Kataster erstellen:

- Wer ist beteiligt?
- Wer hat jetzt welche Interessen im Zusammenhang mit der öffentlichen Information?
- Wer hat Anrecht auf Informationen? In welcher Reihenfolge und Priorität?



Zuständigkeiten und Randbedingungen klären:

- Wer muss/soll/kann in den Informationsprozess einbezogen werden?
- Dritteinflüsse klären (Bildungsdirektion, Untersuchungsbehörden, Drittpersonen, z.B. Anwälte von beteiligten Parteien); rechtliche Klärungen (Amtsgeheimnis, Persönlichkeitsschutz).

Sprachregelung:

- Schriftliche Zusammenfassung des Geschehens.
- Vorbereitung auf den öffentlichen Auftritt (falls Zeit vorhanden: Trockenübung mit allen denkbaren unangenehmen Fragen).

Kommunikationsplan:

- Zeitlicher Ablauf der Informationen, Priorität der Anspruchsgruppen festlegen (zuerst die direkt Betroffenen, dann erst die Medien). Immer daran denken: Sie haben noch andere «Kundschaft» als die Medien: Lehrerschaft (wenn zeitlich möglich inklusive abwesender), andere interne Mitarbeiter (Mitarbeiter in anderen Schulhäusern, Telefonistin, Sekretariat, Hauswart), direkt Betroffene (Eltern!), andere Behörden; weitere?
- Mittel wählen: Pressekonferenz (bei grosser Tragweite, wenn Fragen zu erwarten sind, wenn das Thema kontrovers ist), schriftliche Unterlagen, Anlaufstelle für Rückfragen, eigene Medien (Zirkular/evtl. Handverteilung durch Gemeindepersonal, Internet).

Nachbearbeitung: hinterher immer versuchen, aus dem Geschehen zu lernen.

«Debriefing»-Sitzung:

- Was war gut?
- Was müssen wir verbessern?
- Wo können wir nachträglich noch eingreifen?

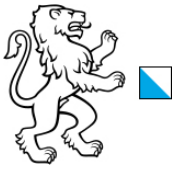
Das Krisenkonzept

Über die Notwendigkeit und die Vorteile, gut auf eine Krise vorbereitet zu sein müssen hier keine weiteren Worte mehr fallen. Bei der Erstellung bzw. einer periodischen Überarbeitung eines Krisenkonzepts sollten folgende Fragen im Vordergrund stehen:

- Wer zeichnet Verantwortlich für das Krisenkonzept?
- Auf welche Krisen können/wollen wir vorbereitet sein?
- Welche Ressourcen können wir intern zur Verfügung stellen, welche externe Unterstützung brauchen wir?
- Wer gehört mit welchen Aufgaben und Kompetenzen zu unserem Krisenteam?
- Welche Formen/Inhalte sind wichtig für welche Gruppen an unsere Schule?
- Wie sorgen wir für Aktualität und notwendige Ergänzungen des Konzepts?
- Wie erhalten wir unser Konzept am Leben?
- ...

Inhaltlich sollten folgende Themen bearbeitet werden:

- Wie lassen sich Krisen möglichst früh erkennen (Sensibilisierung)?
- Zuständigkeiten, Kompetenzen.
- Definition von Abläufen (Alarmierung, Kommunikation intern/extern, Handlungsanweisungen, etc.).



- spezifische Krisen und entsprechende Abläufe (Brand, Amok, Unfall, Suizidalität, sexuelle Übergriffe etc.).
- zur Verfügung stehende Hilfsmittel und deren an die Situation angepasste Verwendung (Notfall-App, Meldeschemas, Musterbriefe ⇒ nicht ausformuliert! Mustermedienmitteilungen ⇒ nicht ausformuliert!, Anweisungen, Adressen etc.).
- externe Fachstellen, Unterstützung, Vernetzung.
- Wie erhalten wir das Krisenbewusstsein/die Krisenbereitschaft?
- ...

Die beste Vorbereitung auf Krisen: Planen ... und üben, üben, üben!

Das Problem aus der Sicht der Behörden

- *Überraschungseffekt*: Krisen kommen grundsätzlich immer «im dümmsten Augenblick».
- *Unklare Lage*: Was ist wirklich passiert?
- *Emotionen*: Wir sind selbst erschüttert, traurig, fassungslos, ratlos, verzweifelt. Für persönlich Betroffene gilt hier sinngemäss die Ausstandsregel.
- *Unordnung und Hektik*: Die Forderungen und Ansprüche der verschiedensten Beteiligten (und vieler wichtigtuerischer Unbeteiligter) kommen gebieterisch, aggressiv, unstrukturiert, aufgeregt, unübersichtlich daher. Widersprüchliche Anforderungen sind die Regel.
- *Druck*: Sobald Medien im Spiel sind, kommt Zeitdruck ins Geschehen. Tagesaktuelle Abschlusszeiten (16/17 Uhr) diktieren den Fahrplan. Oft verstehen es Interessen- und Anspruchsgruppen, Beteiligte, Betroffene usw., die Medien für sich einzuspannen und zusätzlichen Druck auf die Behörde aufzubauen.
- *Angst*: Mache ich etwas falsch, und erst noch unter den Augen der Öffentlichkeit? Angst vor dem Ungewohnten (z.B. Medienauftritt), vor Rechtsfolgen, Oberbehörden usw.

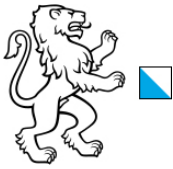
Das Problem aus der Sicht der Medien

- *Zeitdruck, Formatdruck*: Jedes Medium muss seine Geschichte haben, die meisten tagesaktuell, und zwar in einem bestimmten, meist begrenzten Umfang (z.B. 100 Druckzeilen, anderthalb Minuten, illustriert, mit Bildern, Sequenzen, Originaltönen). Dass man die Geschichte hat, ist zunächst wichtiger als die Qualität.
- *Konkurrenzdruck* ist die Erklärung für diese zynisch anmutende, aber realistische Einschätzung. Gerade Behörden dürfen nicht den Fehler machen, das Medienbild des 19. Jahrhunderts in das 21. zu übertragen. Damals dienten Medien noch zur Volkserziehung und zur politischen Meinungsbildung. Heute sind sie in erster Linie ein Geschäft.
- *Personal- und Qualitätsprobleme*: Durchschnittliche Schweizer Regionalmedien haben eher zu wenig als genügend Personal, eher zu wenig als ausreichend Zeit zum Recherchieren, Fragen, Reden, Zuhören. Die erstbeste Antwort wird nicht selten für die beste genommen. Redaktionelle Mitarbeitende sind häufig jung und unerfahren, denn Journalisten beginnen ihre Karrieren in der Regel bei Lokal- und Regionalmedien.

Lösungsansätze aus Sicht der Behördenmitglieder

Haltung:

- Transparenz ist nicht nur Pflicht, sondern entspricht politischer Klugheit.
- Lieber offensiv als defensiv informieren, d.h. agieren statt reagieren.



- Im Zweifel immer informieren – sonst tun es andere, und wir verlieren die Initiative.
- Medien sind unsere Partner/Kunden und nicht unsere Feinde.

Verhalten:

- Offene, freundliche, sachliche Tonalität.
- Alle Medien gleich behandeln (Bundesgerichts-Entscheid: Ausschlüsse irgendwelcher Art sind unzulässig).
- Nie die Ruhe oder gar die Beherrschung verlieren.

Die Regeln kennen:

- Medien haben immer Termin- und Qualitätsdruck, also: Wenn wir ihnen die Arbeit erleichtern, erhöhen wir die Chance, unsere Botschaft an den Endverbraucher zu bringen. Daraus folgt: aussagekräftige Unterlagen, Dialogmöglichkeiten, Bilder ermöglichen, Gesprächspartner vermitteln.
- Auch Journalisten kennen «Beisshemmungen»: Wer ihnen die Arbeit erleichtert und freundlich zu ihnen ist, wird weniger angegriffen als jemand, der mauert und schikaniert.
- Mut zur Lücke haben: nie «no comment» sagen. Unvollständige Informationen sind besser als gar keine. Aber deklarieren Sie Lücken und Nichtwissen; liefern Sie das Fehlende nach Möglichkeit nach.
- Vertreten Sie Ihre Interessen ebenso resolut, wie es viele Medienvertreter tun. Lassen Sie sich nicht alles bieten; verschaffen Sie sich Respekt.
- Zeitdruck des Mediums ist noch kein Grund für Kompromisse.
- Grenzen setzen, wo nötig (Persönlichkeitsrechte!).

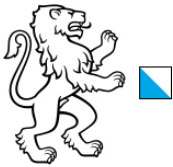
Überprüfen Sie das Informationskonzept, ob es noch den neuen gesetzlichen Erfordernissen entspricht und auch in Krisensituationen dient, bevor Sie es brauchen.

Konflikte und ihre Bearbeitung

«Konflikte sind unabdingbare Bestandteile unseres Lebens, und somit sind Konflikte in Organisationen Bestandteile der organisatorischen Wirklichkeit. Konflikte sind angstbesetzt. Konflikte zu haben, sie auszutragen, bedroht das soziale Beziehungsgefüge. Und dennoch bergen Konflikte auch wichtige positive Funktionen. Konflikte verhindern Stagnation. Sie regen Interesse und Neugierde an, sie ermöglichen Entwicklung. Konflikte weisen auf Probleme hin und zwingen uns zur Suche nach Ursachen und Lösungen» (Steiger/Lippmann, 1999, S. 319/320).

Konflikte sind normal. Nicht das Auftauchen von Konflikten an und für sich ist das Problem, sondern die Unfähigkeit von Menschen, die verborgene Thematik anzusprechen und annehmbare Vereinbarungen für die Zukunft zu treffen, ohne dabei laufend in die alten Muster zurückzufallen. Steiger/Lippmann (S. 348/349) beschreiben einige zentrale Merkmale für den konstruktiven Umgang mit Konflikten:

- Konflikte werden als zum Leben gehörend akzeptiert, wahrgenommen, thematisiert, «gehegt».
- Konfliktparteien werden als gleichberechtigt anerkannt mit gegenseitigem Respekt und Eingeständnis gegenseitiger Fehlbarkeit.
- Es wird angestrebt, eine Beziehung herzustellen bzw. zu erhalten, die trag- und funktionsfähig ist, und in der Verschiedenheiten (in Meinungen, Interessen usw.) akzeptiert werden.
- Es besteht der Wille zu einer gemeinsamen Lösungsfindung mit Interessenausgleich, wobei Sach- und Beziehungsaspekte voneinander getrennt und Lösungsmethoden aktiv genutzt werden.



- Wenn Lösungen von Problemen oder Konflikten nicht oder nur sehr beschränkt möglich sind, ist es wichtig, dass die damit verbundenen Spannungen ausgehalten und so weit wie möglich verarbeitet werden können, ohne dass «utopische Lösungsversuche» angestrebt werden.

Kernfragen der Konfliktdiagnose

1. Um welche Streitfragen geht es den Konfliktparteien eigentlich? Was ist der Streitgegenstand? Wie formulieren die Parteien den Konflikt? Wie wird der Konflikt codiert?
2. Wie ist es dazu gekommen? Was spielt sich dabei gegenwärtig ab?
3. Wer streitet mit wem?
4. Wie stehen die Parteien zueinander? Wie gehen sie mit gegenseitigen Beziehungen um? Welche Zwänge schafft die Organisation? Wie gestalten die Parteien informell die gegenseitigen Beziehungen?
5. Worauf wollen die Konfliktparteien eigentlich hinaus? Warum und wozu begeben sie sich in den Konflikt? Was wollen sie damit gewinnen? Was setzen sie dafür ein? Wie sehen sie grundsätzlich Konflikte?
6. Was wurde bisher zur Konfliktlösung unternommen? Was geschieht, wenn nichts geschieht? Wie könnten wir die gegebene Situation verschlechtern (Katastrophenfantasien)?
7. Welches ist meine Rolle in diesem Konflikt? Welche Interessen verfolge ich? Kann ich in meiner Rolle den Konflikt lösen?

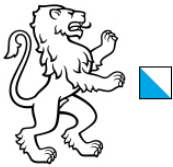
Beispiele im Schulbereich

Das Vorgehen im Konfliktgespräch unterscheidet sich je nachdem, ob man selber Konfliktpartei ist oder ob eine direkte Beteiligung wegfällt.

Konflikte mit direkter Beteiligung Rolle: Konflikt-/Verhandlungspartner/in	Konflikte ohne direkte Beteiligung Rolle: Vermittler/in, Mediator/in
<i>Beispiele</i>	<i>Beispiele</i>
Schulpflege – Lehrperson Eine Lehrerin akzeptiert die Kritik des Schulpflegers nicht, der ihr zugeteilt ist. Sie verlangt ein Gespräch mit Einbezug des Schulleiters. (A)	Lehrperson – Eltern Einzelne Eltern greifen einen Lehrer an, weil er keine modernen Unterrichtsmethoden einsetze.
Schulpflege – Schulleiterin Die Schulleiterin ist nicht bereit, die Weiterbildungstage vollständig in der unterrichtsfreien Zeit zu planen, weil sie befürchtet, dass die Lehrpersonen Widerstand leisten. (B)	Lehrperson – Schüler Ein Schüler weigert sich, weiterhin am Unterricht des Lehrers teilzunehmen, der ihn gedemütigt habe.
Schulpflegerin – Schulpfleger Die langjährigen Mitglieder der Schulpflege geben den Ton an, die «Neuen» proben den Aufstand. (C)	Lehrperson – Lehrperson Zwei Lehrerinnen, die eine Lehrstelle teilen, erklären sich ausserstande, während des noch verbleibenden Schuljahres zusammenzuarbeiten, da sich ihre Erziehungsauffassungen zu stark unterscheiden.
Schulpflege – Eltern Die Elternvereinigung des Dorfes kritisiert in der Lokalpresse, dass ihr die Schulpflege keine Mitwirkung beim Schulprogramm gewähre, und kündigt Massnahmen an. (D)	Schulleiterin – Lehrpersonen Ein Lehrer äussert im Privatbereich und im Lehrerzimmer immer wieder die Meinung, dass die neue Schulleiterin unprofessionell handle.

Das Konfliktgespräch mit direkter Beteiligung

→ [Gesprächsführung](#)



Konflikte werden meist im Gespräch aufgenommen und bereinigt. In den Beispielen A und B sind Sie in der Rolle als Vorgesetzter, als Personalverantwortliche beteiligt. Sie erfüllen Ihre Aufsichtspflicht oder stellen Anforderungen an Untergebene. Sie sind überzeugt von Ihren Argumenten, vielleicht vertreten Sie auch standhaft einen Entscheid der Gesamtbehörde. Dennoch sind Gespräche mit unangenehmen Inhalten für beide Gesprächspartner/innen unerfreulich. Konfliktgespräche sind oft angstbesetzt und schlagen vielen Menschen richtiggehend auf den Magen. Aus dieser Erfahrung neigen wir zu verschiedenen Vermeidungsreaktionen wie z.B.:

- Aufschieben des Gesprächs
- Beschönigen und Verharmlosen der Fakten
- Rechtfertigen des Sachverhalts
- «Um den heissen Brei herumreden»
- Solidarisieren mit dem Gegenüber und Desolidarisieren mit der Organisation/Institution

Diese und ähnliche Reaktionen beruhen auf einer Schonhaltung. Ihr Gegenüber fühlt sich nicht ernst genommen, weil Sie ihm nicht zutrauen, den möglichen Konflikt zu ertragen. Diese Verhaltensweisen tragen jedoch nicht zur Lösung des Problems bei.

Reaktion auf Frustration

Jeder Mensch versucht, sich vor unangenehmen Mitteilungen zu schützen. Die unangenehme Mitteilung bewirkt eine Frustration. Für den Empfänger kann daraus unter Umständen eine negative Konsequenz folgen (vermehrte Kontrolle, Ablehnung eines Gesuchs, Versetzung, Entlassung). Auf Frustrationen und Enttäuschungen reagieren Menschen in unterschiedlichem Mass auf zwei Arten:

Defensive Reaktionen

- Verweigern der Annahme (z.B.: «Das kann nicht wahr sein.»)
- Stereotypes Verhalten (Hängenbleiben an Details)
- Regression (Weinen, Trotzen)
- Depression (Resignation, Traurigkeit, Apathie)

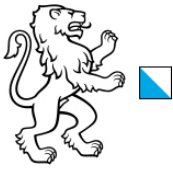
Aggressive Reaktionen

- Beschimpfen, beleidigen, drohen etc.
- Gegenangriff

In den Beispielen C und D handeln Sie nicht aus der Führungsposition, sondern Sie sind direkt beteiligt als Konfliktpartei innerhalb der Behörde oder als Verhandlungspartner nach aussen. Es gibt kein formelles Machtgefälle zwischen den Partnern. Hier geht es um das Erarbeiten einer einvernehmlichen, zukunftsgerichteten Lösung. Schnell stellt sich die Frage, ob der Konflikt von den Beteiligten allein gelöst werden kann. Je stärker die Schulpflege selbst in den Konflikt involviert ist, desto eher empfiehlt es sich, eine aussenstehende Drittpartei (Mediator/in) beizuziehen, damit Sie nicht die Doppelrolle von Gesprächsleitung und Konfliktpartei übernehmen müssen.

Konfliktgespräche ohne direkte Beteiligung

Wenn die direkt Beteiligten keine einvernehmliche Lösung finden, ist die Gesprächsführung durch eine Drittpartei angesagt. Die unten angefügte Matrix zeigt, wer in zweiter Instanz eingreift. Falls auch dann keine Einigung stattfindet, wird immer die nächsthöhere Instanz mit einbezogen. Bei guten Konfliktlösungsgesprächen gibt es weder «Gewinner» noch «Verlierer». Es wird ein Weg gefunden, der für



alle Beteiligten annehmbar ist. Wenn Sie am Konflikt nicht direkt beteiligt sind, übernehmen Sie die Rolle der Gesprächsführung. Sie führen die Parteien durch die verschiedenen Phasen des Konfliktgesprächs. Manchmal genügt ein einzelnes Gespräch nicht, sondern Schritt für Schritt wird eine Annäherung herbeigeführt.

Die Rolle der Gesprächsführung verlangt Neutralität. Als Schulpflegemitglied kennen Sie die Hintergründe der Organisation Schule und geraten schnell in eine Verteidigungsrolle. Als Personalverantwortliche/r haben Sie die Lehrpersonen angestellt. Was passiert, wenn Sie diesen im Gespräch nicht den Rücken stärken? Als an der Schule aktives Behördenmitglied haben Sie sicher eigene Vorstellungen, wie gute Schule und gute Lehrpersonen sein sollen. Dies sind Voraussetzungen, welche die Neutralität erschweren und Sie beeinflussen, die Rolle des Schiedsrichters zu übernehmen. Diese Gründe sprechen für eine externe Moderation in Konflikten. Dennoch gehört zu Ihren wesentlichen Aufgaben die Gesprächsleitung, wenn die direkt beteiligten Parteien keine befriedigende Lösung herbeiführen können. Wichtig ist die Rollenklärung zu Beginn des Gesprächs. Machen Sie transparent, welche Aufgabe Sie in diesem Gespräch übernehmen, und erwähnen Sie gleichzeitig, dass Sie selbstverständlich innerhalb der Organisation Schule auch Entscheidungskompetenz haben, diese aber im Moment nicht nutzen.

Konfliktparteien	Schüler/in	Lehrperson	Schulleiter/in	Schulpflege	Eltern
Schüler/in	Lehrperson	Schulleiter/in	Schulpflege		
Lehrperson		Schulleiter/in	Schulpflege	Präsident/in	1. Schulleitung 2. Schulpflege
Schulleiterin			Schulpflege	Präsident/in	Präsident/in
Schulpflege (-mitglied)				Präsident/in	Präsident/in
Eltern					1. Lehrperson 2. Schulleiter/in 3. Schulpflege

Die Matrix zeigt, wer in zweiter Instanz eingreift, wenn die direkt Beteiligten sich nicht einigen können. Falls auch dann keine Einigung stattfindet, wird immer die nächsthöhere Instanz mit einbezogen.

Weiterführende Informationen

Thomas Steiger, Eric Lippmann: Handbuch für angewandte Psychologie für Führungskräfte. Band I und II. Hamburg: Springer Verlag, 2013

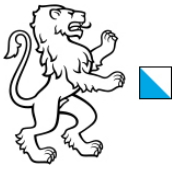
Anton Strittmatter: Wenn was los geht....: Grundsätze für den Umgang mit Kritik an Lehrpersonen. Pädagogischen Arbeitsstelle LCH, 1998

Heinz Vettiger: Schule pflegen – aber wie? Aarau: Lehrmittelverlag des Kantons Aargau, 2000

Website Kanton Zürich, Volksschulamt > [Schwierige Personalsituationen](#)

Gesprächsführung

Gespräche zu führen gehört für uns zum Alltag. Für formelle Gespräche, die in der Rolle als Behördenmitglied geführt werden, gibt es einen bestimmten Anlass, ein zu erreichendes Ziel sowie hilfreiche Verhaltens- und Vorgehensweisen. Der folgende Text gibt allgemeine Hinweise und Hilfestellungen für die Gesprächsführung, im Wissen, dass in den Geleiteten Schulen viele der bilateralen Gespräche von der Schulleitung übernommen werden.



Gesprächsführung ist eine der anspruchsvollsten Tätigkeiten von Behördenmitgliedern, denn es wird Handlungskompetenz in der direkten Begegnung verlangt. Jedes Gespräch ist individuell, einmalig und komplex.

Individuell: geprägt von den beteiligten Personen und ihrem persönlichen Gesprächsverhalten, einberufen zu einem bestimmten Thema, zu dem die Beteiligten verschiedene Sichtweisen haben.

Einmalig: Kein Gespräch ist wie das vorangehende; zudem bleibt wenig Zeit für Überlegungen, die Beteiligten sind laufend am Agieren und Reagieren. Kein Gespräch ist wiederholbar, denn der Zeitpunkt ist einmalig, und in der Zeit bis zum nächsten Gespräch ereignet sich meist viel – und wenn es «nur» in den Köpfen der Beteiligten ist.

Komplex: Gefühle und Fakten, Verbales und Nonverbales, Vorgeschichte und Befindlichkeit der einzelnen Personen beeinflussen das Gespräch. Jedes Gespräch hat seine eigene Dynamik, die durch das Zusammenspiel von Thema, Beteiligten und Umgebung entsteht. Auch wenn wir es noch so genau vorbereiten, ein Gespräch ist nie bis ins Letzte planbar.

Hilfen

Gesprächsführung lernt niemand von einem Tag zum anderen. Geben Sie sich Zeit zum Lernen und vertrauen Sie darauf, dass Sie aus Ihrem (Berufs-)Alltag bereits nützliche Erfahrungen für die Gespräche im Schulbereich mitbringen. Weitere Möglichkeiten:

- Gesprächsführungskurse: Sie lernen hilfreiche Modelle im geschützten Rahmen kennen und üben.
- Learning on the job: Ein erfahrenes Schulpflegemitglied nimmt Sie mit zu verschiedenen Gesprächen, Sie beobachten die Situation und tauschen sich anschliessend aus.
- Learning by doing: Sie führen Gespräche und ein erfahrenes Schulpflegemitglied begleitet Sie in der Beobachterrolle. Das anschliessende Feedbackgespräch gibt Ihnen Anhaltspunkte zu Ihren Stärken und Ihren Verbesserungsmöglichkeiten.

Konstruktives Gesprächsverhalten

- Gesprächspartner/in ernst nehmen, Interesse und Verständnis zeigen, indem ich gut zuhöre
- Gespräch weiterführen, indem ich (offene) Fragen stelle
- Mich selbst ernst nehmen, indem ich Ich-Botschaften sende
- Klarheit schaffen, indem ich meine Aussagen verständlich und einfach formuliere und Feedback gebe
- Wertschätzung des anderen und gesundes Selbstwertgefühl

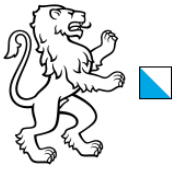
→ [Kommunikation als wichtiger Teil der Führung](#)

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören hat das Ziel, den anderen zu verstehen und eigene Gefühle oder jene des Gesprächspartners auszusprechen. Verstehen heisst nicht übereinstimmen; man kann andere verstehen und dennoch verschiedener Meinung sein. Ein erster Schritt in diese Richtung ist, sich dem Gesprächspartner zuzuwenden – auch innerlich – und ihm aufmerksam zuzuhören. Wenn jemand an den Aussagen des Gesprächspartners wirklich interessiert ist, wird er das ganz natürlicherweise und ohne viel zu überlegen tun.

Tipps für aktives Zuhören

Aktiv zuhören heisst:



- Augenkontakt herstellen und beibehalten,
- nonverbal zeigen, dass man aufmerksam zuhört und versteht: z.B. durch Nicken.
- ab und zu Gehörtes in eigenen Worten zusammenfassen oder wiederholen («Habe ich richtig verstanden, dass ...?»),
- offene Fragen stellen, um zum Weitersprechen oder Vertiefen zu ermuntern,
- kurze Pausen ertragen,
- zeigen, dass man die ausgedrückten Gefühle wahrgenommen bzw. verstanden hat, indem man sie formuliert und verifiziert,
- auch auf Gefühle eingehen, die «hinter» den Worten stehen («Ich nehme wahr, dass dich dies freut/ärgert/traurig macht/stark beschäftigt ...»),
- sich selbst nicht in den Mittelpunkt stellen.

Wirkung des aktiven Zuhörens

Der Gesprächspartner fühlt sich wahrgenommen und mit seinem Anliegen wertgeschätzt. Dies hat, falls das Problem zwischen den Gesprächspartnern liegt, eine Entspannung in der Beziehung zur Folge, oder, falls das Problem bei ihm liegt, eine Entspannung bei ihm selbst, sodass er einen Schritt weitergehen kann. Aktives Zuhören eignet sich also überall da, wo man ein Gespräch in konstruktive Bahnen lenken möchte, wo es Probleme (auch kleine) oder Konflikte zu lösen gibt, wo jemand eine freundliche Energie ins Gespräch bringen möchte, um achtungsvoll und wertschätzend zu kommunizieren.

Fragen stellen

Fragen sind ein ausgezeichnetes sprachliches Instrument, um ein Gespräch zu leiten. Mit Fragen können sowohl das Thema als auch die Aufmerksamkeit der Kommunikationspartner gelenkt werden.

Form von Fragen

Fragen können nach ihrer unterschiedlichen Form in offene und geschlossene Fragen eingeteilt werden.

Offene Fragen

- beginnen mit einem Fragewort (wie? was? wo? wann? etc.)
- lassen grossen Freiraum für die Antwort
- bringen grosse Informationsausbeute
- sind z.B. in frühen und mittleren Phasen von Gesprächen angebracht

Beispiel: «Wie haben Sie die Situation erlebt?»

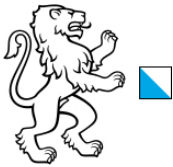
Geschlossene Fragen

- beginnen mit einem Verb
- verlangen eine ganz bestimmte Antwort
- bringen klare Entscheide
- sind z.B. in der Abschluss-/Beschlussphase von Gesprächen angebracht

Beispiel: «Entspricht dieses Resultat Ihren Erwartungen?»

Ich-Botschaften

In Kommunikationskursen werden häufig die Begriffe Ich- und Du-Botschaft benutzt, wobei der erste meist positiv, der zweite eher negativ bewertet wird. Nicht jeder Satz, der mit einem «Ich» beginnt, ist



automatisch eine Ich-Botschaft. Grundsätzlich ist die Richtung der Gesamtaussage wesentlich. Bei der Ich-Botschaft spreche ich von mir, von meinen Gefühlen, meiner Reaktion, davon, was ein bestimmtes Verhalten in mir auslöst. Die Ich-Botschaft hat einen starken Selbstoffenbarungsanteil.

Schilderung der konkreten Wahrnehmung, der Situation	Ich-Botschaft Wirkung auf mich / Gefühl von mir
«Wenn Sie während der stillen Arbeit ständig im Zimmer herumgehen,»	«... werde ich abgelenkt.»
«Sie haben die Kinder unangekündigt eine Stunde früher nach Hause gelassen, was zur Folge hatte, dass sie vor der Haustüre warten mussten.»	«Es ärgert mich, dass ich die Folgen Ihres Handelns tragen muss.»
	<i>Weitere Ich-Botschaften:</i> Ich ermüde schnell bei Vorträgen. Diese Situation verunsichert mich.

Dagegen ist der Satz «Ich finde dich dominant» genauso eine Bewertung in der Ich-Form wie die Du-Botschaft «Du bist dominant». Ganz anders kommt die differenzierte Formulierung mit Ich-Botschaft an: «Du hast mich im Gespräch mehrmals unterbrochen. Ich fühle mich bei diesem Verhalten von dir nicht ernst genommen.»

Feedbackregeln

Feedback geben:

- *beschreibend* (nicht wertend oder interpretierend)
- *konkret* (nicht verallgemeinernd)
- *brauchbar* (auf Belange bezogen, die durch Empfänger/in beeinflussbar sind)
- *aktuell* (kein Gang durch die Ahnengalerie)
- *angemessen* (Bedürfnisse des Empfängers/der Empfängerin mitberücksichtigen)
- *umkehrbar* (die andere Person dürfte auch so mit mir sprechen)
- *Ich-Botschaft*

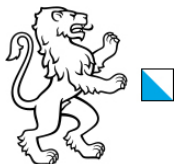
Feedback empfangen:

- aktiv zuhören
- mein Gefühl ausdrücken
- keine Rechtfertigungen
- Gesagtes als Lernchance nutzen
- selbstständig entscheiden, ob ich dieses Feedback annehmen will oder nicht

Gesprächsaufbau

1. Vorbereitung

Eine sorgfältige Vorbereitung ist ein wichtiger Teil des Gesprächserfolgs. Die Vorbereitung bezieht sich immer auf drei Ebenen:



- organisatorisch: wo, wer, wann
- inhaltlich: Ziel, Thema, meine Rolle, Unterlagen
- emotional: persönliche Befindlichkeit, Beziehung zum Thema, Einfühlen in das Gegenüber

2. Durchführung

Jedes Gespräch hat grob drei Phasen: Gesprächseinstieg, Hauptteil, Abschluss, wobei der Hauptteil je nach Gesprächsart meist noch differenzierter aufgeteilt wird. Als Behördenmitglied haben Sie oft eine Doppelrolle, indem Sie einerseits verantwortlich sind für die Führung des Gespräches und andererseits auch Ihre eigenen Argumente und Wahrnehmungen einbringen wollen.

Phase 1: Einstieg

Ziele des Gesprächseinstiegs sind die Kontaktaufnahme und die Vertrauensbildung. Es soll in kurzer Zeit eine konstruktive Atmosphäre mit gegenseitiger Wertschätzung geschaffen werden. Dies wird durch eine passende Begrüssung, durch das Anknüpfen an Alltägliches, Aktuelles oder Gemeinsames sowie durch das Vorstellen der Gesprächsteilnehmer/innen erreicht. Zur Vertrauensbildung trägt auch Transparenz bei: Die Teilnehmenden sollen erfahren, was auf sie zukommt und wie der Ablauf geplant ist.

Inhaltsteile

- Begrüssung
- Dank für das Erscheinen
- Gesprächsgrund
- Ziel des Gesprächs
- Vorstellung der Teilnehmenden
- Rollenklärung der Beteiligten
- Geplanter Ablauf, Dauer
- Gesprächsregeln, z.B. Ich-Form, ausreden lassen

Aufgaben der Gesprächsführung

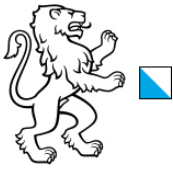
- Auf die Teilnehmenden zugehen
- Führung übernehmen
- Informieren
- Zurückfragen: Klarheit und Einverständnis bezüglich des Vorgehens

Phase 2: Hauptteil

Ziel des Hauptteils ist die Bearbeitung des aktuellen Gesprächsthemas. Je nach Thema geht es um Mitteilen, Austausch, Suchen nach Lösungen, Klären oder Entscheiden. Die Vielfalt ist durch die verschiedenen Gesprächsanlässe gegeben. Das konkrete Gesprächsziel ermöglicht die Planung eines sinnvollen Vorgehens und konkreter Fragestellungen durch die Gesprächsleitung.

Mögliche Inhaltsteile

- Vorgeschichte, Ausgangslage rekapitulieren
- Über Verfahren oder rechtlichen Hintergrund informieren
- Individuelle Sichtweise darstellen
- Fragen klären
- Argumente einbringen
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede benennen



- Ziel wiederholen
- Lösungsmöglichkeiten sammeln
- Hilfsangebote/Hilfestellungen einbringen
- Entscheid für eine Lösung treffen
- Massnahmenplan erstellen
- Überprüfung vereinbaren

Aufgaben der Gesprächsführung

- Fragen stellen
- Wort erteilen, zu Voten ermuntern
- Aktiv zuhören
- Zwischenzusammenfassungen machen
- Voten einander gegenüberstellen
- Zum Thema zurückführen
- Auf die Einhaltung der Gesprächsregeln achten, z.B. Lang-/Vielredner/innen unterbrechen

Phase 3: Abschluss

Ziele der dritten Phase sind: Gesprächsergebnisse sichern und auch festhalten, wenn keine Vereinbarung getroffen werden konnte; das weitere Vorgehen klären und das Gespräch abschliessen. Für alle Beteiligten soll klar sein, wie es weitergeht.

Inhaltsteile

- Kurze Zusammenfassung des Ergebnisses
- Weiteres Vorgehen vereinbaren und terminieren, z.B. Protokoll, weiterer Termin
- Rückblick auf das Gespräch: Wie habe ich es erlebt? Wie geht es mir im Moment?
- Rückmeldung zur Gesprächsführung
- Dank für das Gespräch aussprechen
- Verabschiedung

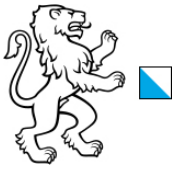
Aufgaben der Gesprächsführung

- Zusammenfassen
- Positives erwähnen
- Feedback erfragen
- Aktiv zuhören

3. Nachbereitung

Die anschliessende persönliche Reflexion über das Gespräch und das Einleiten möglicher Massnahmen sind wichtig für die Nachhaltigkeit von Gesprächen. Die Nachbereitung findet wieder auf allen drei Ebenen statt.

- Emotional: eigene Befindlichkeit, Erfolgsmomente, Steigerungsmöglichkeiten
- Inhaltlich: (kein) Handlungsbedarf, (k)eine Aktennotiz, (k)eine Information weiterleiten, Beschluss schreiben
- Organisatorisch: Vereinbarung verschicken, nächsten Termin mitteilen.



Weiterführende Informationen

Bianca Ender, Anton Strittmatter: *Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe*. Ein Leitfaden der Pädagogischen Arbeitsstelle LCH, 2002

Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden 1*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt Verlag, 1992

Heinz Vettiger: *Schule pflegen – aber wie?*. Aarau: Lehrmittelverlag des Kantons Aargau, 2000

Sitzungen

Formelle Regeln der Sitzungen

Wie die Behörden ihre Sitzungen formal abzuwickeln haben, wird in den Grundzügen durch das Gemeindegesetz (GG) und die Gemeindeordnung (GO) festgelegt. Nachstehend werden einige wichtige Bestimmungen aus dem Zürcher Gemeindegesetz genannt. Erläuternde Kommentare finden sich im Buch «Kommentar zum Zürcher Gemeindegesetz», das in der Schulverwaltung vorhanden sein sollte.

Einberufung, Sitzungspflicht

Behörden versammeln sich auf Einladung der Präsidentin oder des Präsidenten sowie auf Verlangen von mindestens einem Drittel ihrer Mitglieder. Die Mitglieder sind zur Teilnahme an den Sitzungen verpflichtet. (§ 38 GG)

Ausstandspflicht

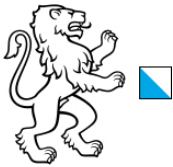
Mitglieder sowie Schreiberinnen und Schreiber von Behörden treten bei der Beratung und Beschlussfassung in den Ausstand, wenn ein Ausstandsgrund gemäss § 5 a des Verwaltungsrechtspflegegesetzes vom 24. Mai 1959 (VRG) vorliegt (§ 42 Abs. 1 GG):

«Personen, die eine Anordnung zu treffen, dabei mitzuwirken oder sie vorzubereiten haben, treten in den Ausstand, wenn sie in der Sache persönlich befangen erscheinen, insbesondere:

- a) in der Sache persönliche Interessen haben;*
- b) mit einer Partei in gerader Linie oder in einer Seitenlinie bis zum dritten Grad verwandt oder verschwägert oder durch Ehe, Verlobung, eingetragene Partnerschaft, faktische Lebensgemeinschaft oder Kindesannahme verbunden sind;*
- c) Vertreter einer Partei sind oder für eine Partei in der gleichen Sache tätig waren.»*

Diese Bestimmung kommt z.B. bei einem Schullaufbahnentscheid des eigenen Kindes oder bei der Vergabe eines Bauauftrages an den Schwager eines Pflegemitglieds zum Tragen. In einem solchen Fall darf sich das Behördenmitglied weder an der Beratung noch an der Abstimmung beteiligen und muss den Sitzungsraum während der Behandlung dieses Geschäftes verlassen. Ist der Ausstand streitig, so entscheidet darüber bei einer Kollegialbehörde diese Behörde selber unter Ausschluss des betreffenden Mitglieds. Für die Einhaltung der Ausstandspflicht ist der Präsident, die Präsidentin verantwortlich. In der konkreten Situation sollte jedes Mitglied die Verantwortung selber übernehmen und das Zimmer unaufgefordert verlassen.

Zudem müssen die Mitglieder von Behörden ihre Interessenbindungen offenlegen (§ 42 Abs. 2 GG).



Beschlussfassung und Stimmzwang

Eine Behörde kann beschliessen, wenn die Mehrheit ihrer Mitglieder anwesend ist. Sie trifft ihre Entscheide nach gemeinsamer Beratung als Kollegium. In Ausnahmefällen kann sie auf dem Zirkularweg entscheiden. Die Mitglieder der Behörde vertreten die Entscheide des Kollegiums (§ 39 GG).

Bei Abstimmungen und Wahlen ist jedes Mitglied zur Stimmabgabe verpflichtet. Die Stimmabgabe erfolgt offen. Bei Stimmgleichheit gibt die Stimme der oder des Vorsitzenden Ausschlag (§ 40 Abs. 1 GG).

Formelle Entscheide werden durch Abstimmung gefällt. Über Annahme oder Ablehnung entscheidet die Mehrheit der Anwesenden.

Protokoll

In Gemeindeversammlungen sowie in Sitzungen des Parlaments und der Behörde wird Protokoll geführt. Das Protokoll enthält mindestens die Beschlüsse, die Wahlergebnisse und die Beanstandungen zum Verfahren (§ 6 GG).

Die protokollierten Beschlüsse sind verbindlich, man kann nicht ohne weiteres darauf zurückkommen. Daneben werden auch rein formale Angaben im Protokoll benötigt: Tag, Ort, Dauer der Sitzung, Verzeichnis der Teilnehmenden, Ausstand von Behördenmitgliedern, Genehmigung des Protokolls der vorangegangenen Sitzung.

Für die Protokollierung von Behördensitzungen ist das Beschlussprotokoll die zweckmässigste Form. Es wird vom Schreiber der Behörde verfasst; bei der Schulpflege ist dies in der Regel die Leiterin oder der Leiter der Schulverwaltung).

Amtliche Veröffentlichungen, Informationspflicht und Öffentlichkeitsprinzip

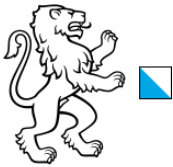
Erlasse, allgemeinverbindliche Beschlüsse und Wahlergebnisse werden veröffentlicht. Die Gemeinden bestimmen ihr Publikationsorgan Sie veröffentlichen ihr Recht zudem in einer systematisch aufgebauten Rechtssammlung (§ 7 GG). Ohne korrekte Publikation fehlt dem Beschluss die Rechtsgültigkeit und Durchsetzbarkeit.

Informationspflicht und Öffentlichkeitsprinzip sind im Gesetz über die Information und den Datenschutz (IDG) verankert. Das Handeln der öffentlichen Organe soll transparent gestaltet werden. Dies verlangt eine offensive Informationspolitik, eine positive und offene Haltung der Verantwortlichen gegenüber Anfragen aus der Öffentlichkeit sowie Transparenz über die Organisation der Schule und die vorhandenen Informationsbestände (§ 14 IDG). Verlangt wird auch eine geeignete Verwaltung der Informationen (Daten), damit rasch, umfassend und sachlich informiert werden kann (§ 4 IDG).

Die Bekanntgabe von Informationen kann allerdings im Einzelfall ganz oder teilweise verweigert oder aufgeschoben werden, wenn eine rechtliche Bestimmung oder ein überwiegendes öffentliches oder privates Interesse entgegensteht (§ 23 IDG). → Website Kanton Zürich, Volksschulamt > [Datenschutz & Archivierung](#)

Schweigepflicht

Mitglieder von Gemeindeparlamenten und Behörden sowie Gemeindeangestellte und Private, die öffentliche Aufgaben erfüllen, sind über Angelegenheiten, die sie in ihrer amtlichen oder dienstlichen Stellung wahrgenommen haben, zur Verschwiegenheit verpflichtet, soweit die Voraussetzungen von § 23 des Gesetzes über die Information und den Datenschutz vom 12. Februar 2007 (IDG) erfüllt sind (§ 8 GG).



Die Schweigepflicht ist auch deshalb wichtig, weil damit die freie Meinungsäusserung und Stimmabgabe in der Pflege in keiner Weise beeinträchtigt wird. So fallen z.B. auch Abstimmungsergebnisse unter die Schweigepflicht. Man tut gut daran, Abstimmungsergebnisse in der Schulpflege nicht zu protokollieren. Nach aussen soll nicht transparent werden, welches Mitglied für oder gegen ein Geschäft gestimmt hat. Dies gefährdet das Kollegialitätsprinzip. Auch die Mitteilung nach aussen, man habe einen Beschluss «einstimmig» gefasst, ist zu vermeiden, da sie das Abstimmungsverhalten der einzelnen Mitglieder bekannt gibt.

→ [Der Datenschutz](#)

Aus dem gleichen Grund sind die Verhandlungen von Behörden nicht öffentlich (§ 43 GG).

Das IDG hält ebenfalls fest, dass über hängige Verfahren nicht informiert wird, sieht aber auch die Ausnahme in Krisensituationen vor (§ 14 Abs. 3 IDG). In einem Kommunikationskonzept ist dies zu berücksichtigen.

→ [Kommunikation](#)

Akteneinsicht und Informationszugangsrecht

Die Kantonsverfassung vom 27. Februar 2005 hat das Öffentlichkeitsprinzip statuiert. Nachdem vorher amtliche Dokumente grundsätzlich dem Amtsgeheimnis unterstanden, solange sie nicht publiziert oder freigegeben waren, hat nun jede Person das Recht auf Zugang zu amtlichen Dokumenten, soweit nicht überwiegende öffentliche oder private Interessen entgegenstehen (Art. 17 KV). Konkretisiert wird dieser Zugang zu Informationen im Gesetz über die Information und den Datenschutz (IDG):

*Jede Person hat Anspruch auf Zugang zu den bei einem öffentlichen Organ vorhandenen Informationen.
Jede Person hat Anspruch auf Zugang zu den eigenen Personendaten (§ 20 Abs. 1 und 2 IDG).*

Unter dieses Zugangsrecht könnten auch Protokolle und Akten zu gefassten Beschlüssen fallen. Wie derartige Akteneinsichtsgesuche zu behandeln sind, gibt das IDG in den §§ 23-29 vor. Die Handreichung der Bildungsdirektion zum Informations- und Datenschutzgesetz (IDG) gibt umfassend und detailliert Auskunft (siehe Literaturhinweis). Darin sind neben den Empfehlungen zur Öffentlichkeitsarbeit auch das Ablaufverfahren bei Gesuchen um Akteneinsicht und Musterverfügungen für die Verweigerung der Einsicht enthalten.

Weiterführende Informationen

Tobias Jaag/Markus Rüssli/Vittorio Jenni (Hrsg.): *Kommentar zum Zürcher Gemeindegesetz*. Zürich, 2017

Bruno Baeriswil / Beat Rudin (Hrsg.): *Praxiskommentar zum Informations- und Datenschutzgesetz des Kantons Zürich (IDG)*. Zürich: Schulthess-Verlag, 2012

Website Kanton Zürich, Volksschulamt → [Datenschutz & Archivierung](#)

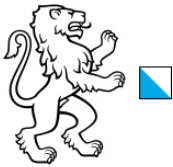
Datenschutzbeauftragter Kanton Zürich → [Datenschutz](#)

Personalführung

Die Schulpflege leitet und beaufsichtigt die Schulen. Das Organisationsstatut regelt die Zuständigkeiten sowie im Rahmen der geltenden Gemeindebestimmungen die Führung des gemeindeeigenen Personals (Fachlehrpersonen, Therapeutinnen und Therapeuten, Hausdienst, Schulsozialarbeit).

→ [Personalrecht](#)

→ [Schulleitung](#)



Die folgende Auflistung gibt einen Überblick über die Aufgaben der Personalführung von der Anstellung bis zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses.

Es wird jeweils aufgezeigt, welche Aufgaben von der Behörde übernommen werden müssen, und welche Aufgaben der Schulleitung zugeteilt sind. Nicht eindeutig an die Behörde oder die Schulleitung zugewiesene Tätigkeiten sind im Organisationsstatut zu regeln. Dabei ist zu beachten, dass starke Schulleitungen nur entstehen können, wenn sie in der Personalführung echte Kompetenzen erhalten.

Bezogen auf die Schulleiterinnen und Schulleiter übernimmt die Schulpflege sämtliche Personalführungsaufgaben.

Zuständigkeiten in den Personalprozessen

1. Allgemeines

Behörde

- Grundlagen für die Personalführung bereitstellen, z.B. Personalpolitik, Personalverordnung, Weiterbildungsreglement etc.

2. Personalplanung und -einsatz

Behörde

- Zuteilung der Lehrpersonen zu den Schulen

Im Organisationsstatut zu regeln

- Ablauf erstellen betreffend Zuteilung der VZE zu den Schulen

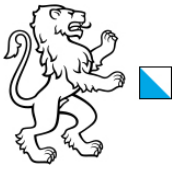
Schulleitung

- Bedarf für das neue Schuljahr planen
- Rechtzeitig darauf aufmerksam machen, dass Stellen besetzt bzw. nicht mehr besetzt werden können

3. Anstellung und Personalführung der Schulleitenden

Behörde

- Verfahren planen und durchführen
- Einbezug der Schulkonferenz gewährleisten
- Entscheid betreffend Anstellung fällen
- Einführungsphase planen
- Personalführung/-entwicklung wahrnehmen
- Arbeitszeit überwachen
- Personalentwicklungsmassnahmen vorschlagen/prüfen, durchführen
- Weiterbildung bewilligen
- MAB durchführen
- Regelmässige Liniengespräche durchführen
- Kündigung entgegennehmen und bestätigen
- Verfahren einleiten und durchführen bei Kündigung durch Schulpflege



4. Anstellung der Lehrpersonen

Im Organisationsstatut zu regeln

- Entscheid betreffend Anstellung einer Lehrperson fällen und Anstellung in Zusammenarbeit mit der Bildungsdirektion verfügen
- Anstellungsprozedere in einem Ablaufdiagramm festhalten
- Anforderungs- und Stellenprofil festlegen
- Ausschreibungs- und Selektionsverfahren durchführen
- Kompetenz, Anstellungen von gemeindeeigenem Personal klären (Delegation an SL möglich)
- Ausschreibungs- und Selektionsverfahren durchführen
- Kompetenz, Anstellungen von gemeindeeigenem Personal klären (Delegation an SL möglich)

Schulleitung

- Führt das Personal und wirkt bei Personalgeschäften mit § 44 VSG (also auch bei der Anstellung/Entlassung)
- Einführungsphase planen → [Personalführung der Schulleitung](#)

5. Aufsicht über die Aufgaben und Pflichten der Lehrpersonen

Behörde

- Macht eigene Beobachtungen aufgrund von Schulbesuchen etc.
- Leitet Massnahmen ein, bei Verletzung der Pflichterfüllung etc. (bei schwer wiegenden Mängeln Meldung an die Bildungsdirektion)

Schulleitung

- Sorgt für eine gleichmässige Verteilung der schulinternen Aufgaben im Rahmen des Berufsauftrages und überwacht die Einhaltung des gesamthaften Berufsauftrages der LP
- Spricht Unstimmigkeiten und Vorwürfe (von aussen) sofort an
- Informiert die Schulpflege frühzeitig bei sich anbahnenden Problemen, insbesondere bei schwer wiegenden Mängeln in der Erfüllung der Berufspflichten

6. Personalentwicklung

Behörde

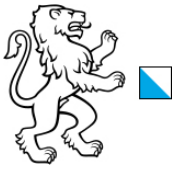
- Setzt Standards
- Regelt die Weiterbildungsmodalitäten und stellt die notwendigen finanziellen Ressourcen zur Verfügung
- Verfügt Schuleinstellungen bei Weiterbildungsanlässen der ganzen Schule

Im Organisationsstatut zu regeln

- Kompetenzen der SL regeln bei der Weiterbildung von LP

Schulleitung

- Führt jährlich die Beurteilung der Mitarbeitenden sowie Zielvereinbarungen durch
- Fördert und fordert die Lehrpersonen im Rahmen ihrer beruflichen Entwicklung und setzt diese in Bezug



zu laufenden oder geplanten Schulentwicklungsprozessen

7. Beurteilung/ Honorierung

Behörde

- Überwacht die Durchführung der Mitarbeiterbeurteilung

Schulleitung

- Beurteilt die Mitarbeitenden

8. Beendigung des Arbeitsverhältnisses; Kündigung

Behörde

- Kündigung rechtzeitig aussprechen (aus organisatorischen Gründen bei z.B. geringen Schülerzahlen etc.) und vorgängig rechtliches Gehör gewähren.
- Verfahren einleiten und durchführen bei Auflösung des Arbeitsverhältnisses aufgrund schwer wiegender Mängel (mittels MAB)
- Freistellungen veranlassen in Zusammenarbeit mit dem Volksschulamt
- Arbeitszeugnis ausstellen

Im Organisationsstatut zu regeln

- Austrittsgespräche führen
- Erstellen der Arbeitszeugnisse

Schulleitung

- Rechtzeitig Gespräch suchen, falls sich die Weiterbeschäftigung einzelner Lehrpersonen aufgrund der Stellensituation als schwierig erweist
- Mitwirkung bei der Auflösung eines Arbeitsverhältnisses

Die Schulleitende und die Leitung der Schulverwaltung sollten Fachpersonen im Bereich des Lehrpersonalrechts sein. Mit ihrem Rat und der sachkundigen Vorbereitung der Geschäfte können sie fehlerhafte Personalentscheide der Behörde verhindern. Fördern Sie deren Weiterbildung.

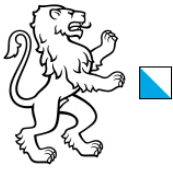
Weiterführende Informationen:

Website Kanton Zürich, Volksschulamt > [Personal führen](#)

Anstellung der Schulleitung

Führungseigenschaften

«Eine starke Führung wird erwartet.» «Eine Persönlichkeit soll unsere Schulleiterin sein.» Solche Sätze findet man zwar nicht in den Stelleninseraten, doch in informellen Gesprächen mit Behördenmitgliedern sind sie häufig zu hören.



Welche Führungseigenschaften und welche Qualifikationen braucht eine Schulleiterin oder ein Schulleiter, um eine Schule erfolgreich zu führen?

Die folgende Aufzählung von Schlüsselqualifikationen von Schulleitenden soll ein Hilfsmittel für die Entscheidungsfindung von Behörden und Teams sein, um den passenden Schulleiter oder die passende Schulleiterin auszuwählen. Es handelt sich um hohe Ansprüche, die nicht alle gleichermassen erfüllbar sind. Sie sind im Kapitel «[Die Schulleitung](#)» ausführlich beschrieben:

- Kompetenzen bezüglich Menschenführung (Freude am Kontakt mit Menschen, Einfühlungsvermögen, Erfahrung in Gesprächsführung und -leitung, Verhandlungsgeschick, Umgang mit Konflikten, Unterstützung, Vertrauen)
- Überblick und Zielstrebigkeit (analysieren von Stärken und Schwächen, planen, Ziele und Prioritäten setzen, geeignete Strukturen und Abläufe schaffen, Effizienz erreichen)
- Offenheit (Neugier, Freude am Verändern, Umgang mit Problemen als natürliche Phänomene)
- Sachbezogenheit und ein bewusster Umgang mit Macht (die Macht teilen wollen, Verantwortung abgeben, Aufgaben delegieren, Transparenz schaffen, kooperieren im Team, mit den Behörden u.a., bei Bedarf Fachleute beiziehen)
- Fachkenntnisse (Gruppenprozessen und Organisationsentwicklung, pädagogische und didaktische Fragen, schulorganisatorische Zusammenhänge, Strukturen, Probleme des Quartiers bzw. der Gemeinde)
- Eigenständigkeit, Persönlichkeit (den eigenen Weg suchen, den eigenen Stil pflegen, sich etwas zutrauen, sich abgrenzen)
- Interesse und Lernbereitschaft (Bildungsfragen, eigene Fortbildung, Supervision, Persönlichkeitsentwicklung)
- Administrative Fähigkeiten
- Regenerationsfähigkeit (Distanz schaffen können, nicht schulbezogene Interessen pflegen, gesellige Formen des Zusammenseins)

Die Person des Schulleiters/der Schulleiterin ist ein wesentlicher Führungsfaktor, der aber nie isoliert vom System betrachtet werden darf.

- Es gilt, auch den Kontext, in dem Führung erwartet wird, in den Blick zu nehmen. Welche Erwartungen hat die Schulpflege an eine Leitungsperson, welche Führungsgrundsätze hat sie festgelegt, wie stellt sich die Organisation «Schule» zu Führung, wie viel Führung wird erwartet oder zugelassen?
- Es gilt, auf die Interaktionen zu achten: Welche Führungspersönlichkeit «passt» zu einer bestimmten Schule, in ein Kollegium? Das Verhalten des Kollegiums erleichtert oder behindert die Führung. Die Akzeptanz einer Leitungsperson durch das Kollegium erleichtert Veränderungs- und Entwicklungsprozesse der ganzen Schule.

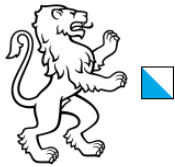
Einerleitung oder Leitungsteam?

In vielen Fällen stellt sich die Frage gar nicht, ob eine Einer- oder eine Co-Leitung eingerichtet werden soll, weil die vorhandenen Schulleitungspensen gar keinen Spielraum zulassen.

Schulen mit mehr als 20 Vollzeitstellen müssen in der Regel eine Zweierleitung einrichten, da das Leitungspensum mehr als 100% beträgt.

Meist macht es wenig Sinn, Zweierleitungen einzurichten, wenn das der Schuleinheit zur Verfügung stehende Schulleitungspensum klein ist.

Erfahrungen mit Geleiteten Schulen zeigen, dass es für die Schulleitenden vorteilhaft ist, ein



Leitungspensum von mindestens 60 % auszuüben.

Wird eine Co-Leitung eingerichtet, ist die Aufgabenzuteilung klar zu regeln, um eine befriedigende Effizienz zu erreichen. Das Gesetz verunmöglicht Hierarchiestufen innerhalb der Schulleitung (Haupt- und Nebenschulleitungen). Deshalb kann es von Vorteil sein, wenn in einer Teamleitung beide ein ähnlich grosses Leitungspensum innehaben. Sollte sich eine Schulgemeinde entschliessen, einer Schulleitungsperson mit einem grossen Pensum eine zweite Leitungsperson mit einem kleinen Leitungspensum zur Seite zu stellen, sind die Kompetenzen der beiden klar abzugrenzen.

Als wichtigste Vorteile von Teamleitungen werden genannt:

- Gemeinsam getragene Verantwortung wirkt entlastend.
- Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Feedback sind motivierend und steigern die Effektivität der Arbeit.
- Die Talente zweier Personen können für die vielfältige und anspruchsvolle Aufgabe der Schulleitung genutzt werden.

Wird eine Einerleitung eingerichtet, ist von aussen und innen klar ersichtlich, wer Ansprechpartner für die Eltern und Behörden ist und wem die Koordination der Aufgaben und die gegenseitige Information zukommt.

Schulleitung in Kleinstgemeinden?

Kleinstschulgemeinden mit weniger als 4 Klassen können nach kantonaler Regelung auf eine Schulleitung verzichten. Sie müssen sorgfältig prüfen, welches Schulpflegemitglied jene Aufgaben wahrnimmt, die in grösseren Gemeinden den Schulleitungen aufgetragen werden. Wie wird die Schulprogrammarbeit organisiert? Wer übernimmt beispielsweise die formative Mitarbeiterbeurteilung, die jährlichen Standortgespräche? Wer beteiligt sich bei Schullaufbahnentscheiden und bei den Zuweisungsverfahren von sonderpädagogischen Massnahmen?

Eine mögliche Lösung wäre, mit einer Nachbargemeinde auf vertraglicher Basis eine gemeinsame Schulleitung einzurichten. Hier sind verschiedene Rechtsformen denkbar. → [Fusionen und Zusammenarbeitsformen](#)

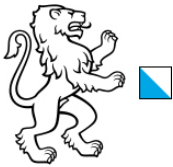
Das Anstellungsverfahren

Zu Beginn des Auswahlverfahrens bei der Neubesetzung einer Schulleitungsstelle stellt sich die Frage: Haben oder wollen wir überhaupt eine interne Bewerbung aus dem Kollegium oder einer anderen Schuleinheit der Gemeinde oder suchen wir eine externe Person?

Viele Schulgemeinden entscheiden sich für ein pragmatisches Vorgehen und klären diese Frage nicht schon im Voraus grundsätzlich.

Da die Neubesetzung einer Schulleitungsstelle in der Regel ausgeschrieben werden muss (Personalgesetz § 9), können sowohl interne wie auch externe Bewerbungen eintreffen. Es gibt für beide Varianten gute Gründe und ein Entscheid hängt sehr stark von der konkreten Situation in der Schuleinheit ab.

Jemand aus dem Kollegium kennt den Betrieb bereits und ist der Behörde bekannt. Wenn es sich dabei um eine Persönlichkeit handelt, die bereits vorher vom Kollegium geachtet und respektiert war, die eine Vision von ihrer Schule hat und überzeugen kann, die bereits Führungsfunktionen wahrgenommen hat, kann das zu einer idealen Besetzung führen. In einem solchen Fall darf die Stelle auch durch Berufung



ohne Ausschreibung besetzt werden.

Externe Personen hingegen sind nicht in «alte Geschichten» verwickelt, sie können unvoreingenommen beginnen. Sie haben allerdings den Nachteil, sich mit grossem Aufwand zunächst einmal viele Informationen beschaffen zu müssen, die den Teammitgliedern selbstverständlich sind. Daneben müssen sie das bestehende Beziehungsgeflecht erkennen, die Verhaltenscodes aller Beteiligten entziffern lernen und sich in die bestehende Kultur einleben.

Möglicher Ablauf des Anstellungsverfahrens

1. Vorbereitung

Behörde, evtl. Personalkommission mit Schulleitungs- und Lehrervertretung

Auseinandersetzung mit

- Schulleitungsmodell: Einer-/Teamleitung.
- SL-Profil für diese spezielle Schule.
- Stellenbeschreibung (passend auf Organisationsstatut).
- Interne Bewerbung/Berufung – externe Ausschreibung.
- Planung des zeitlichen Ablaufs des Verfahrens.
- Kommunizieren des Verfahrens.

2. Ausschreibung

Stelleninserat verfassen und publizieren

3. Bewerbung

Interessierte Kandidatinnen und Kandidaten an Schulpräsident/in oder Präsident/in Personalkommission

- Schriftliche Bewerbung mit Angaben zu Motivation, Führungskompetenz und persönlichen Zielen einfordern.
- Bewerbungen sichten und eine Vorauswahl treffen.
- Anstellungsvoraussetzungen überprüfen (EDK-anerkannte Schulleitungsausbildung oder Bereitschaft diese zu absolvieren).

4. Bewerbungsgespräch

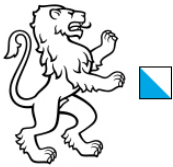
Schulpräsident/in oder Personalverantwortliche mit Interessentinnen und Interessenten

bei interner Bewerbung:

- Gespräch mit Schulpräsident/in und evtl. weiteren Behördenmitgliedern.
- Präsident, Präsidentin, Gremium teilt Interessentinnen und Interessenten mit, ob sie aus Behördensicht für die SL-Funktion grundsätzlich in Frage kommen.

bei externer Bewerbung:

- Bewerbungsgespräche führen.
- Die Anzahl Kandidatinnen und Kandidaten für das bevorstehende Hearing reduzieren (nur Interessentinnen und Interessenten, die aus Behördensicht grundsätzlich in Frage kommen).



- Referenzen einholen.
- Unter Umständen weitere valable Kandidatinnen und Kandidaten über den Zeitablauf informieren.

5. Hearing und Antrag der Schulkonferenz

- Kandidatinnen und Kandidaten stellen sich in der Schulkonferenz oder besser einer Delegation der Schulkonferenz vor und beantworten Fragen des Kollegiums: es kann durchaus sein, dass sich sowohl interne wie externe Bewerber/innen dem Hearing stellen.
- Schulkonferenz unterbreitet der Schulpflege einen priorisierten Antrag (1. Wahl, 2. Wahl).

6. Personalgespräch

Schulpräsident/in oder Personalverantwortliche mit Interessentinnen und Interessenten

Zweites Gespräch mit den Kandidatinnen und Kandidaten, überprüfen, ob das Interesse nach dem Kontakt mit dem Team weiterhin vorhanden ist, ob sich evtl. Änderungen anderer Art ergeben haben.

7. Formeller Personalentscheid

Behörde, evtl. Personalkommission mit SL und Lehrervertretung

- Behörde entscheidet aufgrund der Bewerbungsunterlagen (bei interner Person aufgrund der eigenen Erfahrungen und dem geschätzten Potential), dem persönlichen Eindruck bei den Gesprächen und dem Antrag der Schulkonferenz.
- Protokolleintrag, Protokollauszug.
- Anstellungsverfügung mit Formular an Volksschulamt.
- LohnEinstufung erfolgt durch das Volksschulamt.

Mitarbeitendenbeurteilung

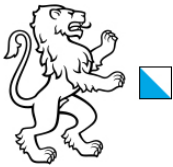
Seit dem 1. August 2021 werden die Lehrpersonen von der Schulleitung im Rahmen des jährlichen Mitarbeitendengesprächs beurteilt. Die Schulpflege zieht sich aus dem operativen Geschäft der Beurteilung der Lehrpersonen zurück, beurteilt aber weiterhin die Schulleiterinnen und Schulleiter. Deren Beurteilung erfolgt ebenfalls jährlich.

In den «Richtlinien zur Beurteilung der Lehrpersonen» und in den «Richtlinien zur Beurteilung der Schulleiterinnen und Schulleiter», welche von der Bildungsdirektion erlassen werden, sind die Beurteilungsverfahren festgehalten. Die Bildungsdirektion gibt die verbindlich zu verwendenden Formulare vor.

Aufgaben der Schulpflege in der Beurteilung der Lehrpersonen

Im Rahmen der allgemeinen Aufsicht über die Schule überwacht die Schulpflege die rechtmässige Durchführung der Beurteilung der Lehrpersonen durch die Schulleitung und sorgt dafür, dass das Beurteilungsergebnis rechtzeitig an das Volksschulamt übermittelt wird.

Da die beurteilte Lehrperson nach dem Beurteilungsgespräch mit der Schulleitung eine Anhörung durch die nächsthöhere vorgesetzte Person verlangen kann, bezeichnet die Schulpflege eine dafür zuständige Stelle. Das kann die Leitung des Ressorts Personal sein, das Präsidium oder sofern eingerichtet, die Leitung Bildung. Diese «Anhörung» hat zum Zweck, dass die Vorgesetzten Kenntnis von einem möglichen grösseren Dissens in der Beurteilung haben und allenfalls Führungsentscheide treffen können. Das Gespräch hat aber nicht die Funktion, den Einstufungsentscheid der Schulleitung im Sinne einer



Neubeurteilung zu revidieren. Die Schulleitung bleibt abschliessend für die Beurteilung zuständig

In Gemeinden mit mehreren Schulen prüft die Schulpflege, ob allenfalls ein einheitliches Verfahren über alle Schuleinheiten sichergestellt werden soll. Dazu terminiert sie eine allfällige Anpassung ihrer Geschäftsordnung, ihres Organisationsstatuts und ihrer Prozesse.

Beurteilung von Schulleiterinnen und Schulleitern

Die Schulpflege bestimmt die für das Beurteilungsverfahren der Schulleitung(en) zuständige vorgesetzte Person. In der Regel ist dafür der Schulpräsident, die Schulpräsidentin zuständig. In grösseren Gemeinden kann diese Aufgabe auch an ein anderes Schulpflegemitglied oder an die Leitung Bildung delegiert werden. Dabei ist zu beachten, dass der Einstufungsbeschluss, der das Verfahren abschliesst, immer von der Schulpflege getroffen werden muss.

Einige rechtliche Hinweise

- Das Vorliegen einer Beurteilung in den Beurteilungsstufen II oder I ist eine Voraussetzung für die Lohnentwicklung der Lehrpersonen und Schulleitungen.
- Gegen die Qualifikation kann nicht rekuriert werden. Wenn diese aber eine Lohnerhöhung verhindert, dies ist bei einer Beurteilung III oder IV der Fall, kann ein Rekurs gegen das Nichtgewähren der Lohnentwicklung erfolgen.
- Die Mitarbeitendenbeurteilung ist als Förderinstrument konzipiert. Im Personalrecht des Kantons Zürich ist sie aber gleichzeitig auch ein wichtiges Element bei der Entlassung einer Angestellten oder eines Angestellten aufgrund ungenügender Leistung oder unangemessenen Verhaltens. Dies gilt auch bei Lehrpersonen und Schulleitungen. Bei einer allfälligen Entlassung ist zu beachten, dass nach einer negativen Beurteilung in der Regel eine Bewährungszeit von mindestens drei Monaten gewährt werden muss, und die dafür festgelegten Bewährungsziele am Ende der Bewährungszeit wiederum beurteilt werden müssen. Sollte diese zweite Beurteilung erneut mit einer Stufe III oder IV abschliessen, liegt ein sachlich zureichender Grund für eine Kündigung auf den nächst möglichen Zeitpunkt vor. Verfahrensfehler können hohe Kostenfolgen für die Schulpflege verursachen. Deshalb empfiehlt es sich, bei sich abzeichnenden Komplikationen frühzeitig Rat beim Volksschulamt oder andere rechtliche Unterstützung zu holen.

Unterlagen

Die Bildungsdirektion stellt für die Beurteilung der Mitarbeitenden einheitliche und verbindliche Unterlagen zur Verfügung. Für die sonderpädagogischen Fachpersonen liegen eigene Beurteilungsdokumente vor.

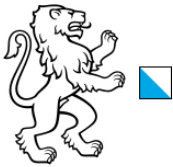
Die Unterlagen (Richtlinien, Leitfaden, Beurteilungsdokumente, Zielvereinbarungsformulare) zur MAB finden sich auf der Website des Kanton Zürich, Volksschulamt > [Personal beurteilen](#)

Weiterbildung

Das Volksschulamt bietet für Verantwortliche der Schulpflegen und Schulleitende Einführungskurse in die Mitarbeitendenbeurteilung an. Die aktuellen Ausschreibungen finden sich im Schulblatt und auf der Website des Kanton Zürich, Volksschulamt > [Kursangebot des Volksschulamts](#)

Beratung

Für Auskünfte zum MAB-Verfahren, insbesondere in speziellen Situationen, wenden Sie sich an die Abteilung Schulführung des Volksschulamts, für rechtliche Fragen zur MAB an den Rechtsdienst des Volksschulamts.



Weiterführende Informationen und Unterlagen

Alles auf der Website des Kantons Zürich unter > [Personal beurteilen](#)

- Richtlinien für die Beurteilung der Lehrpersonen der Zürcher Volksschule
- Richtlinien für die Beurteilung der Schulleiterinnen und Schulleiter der Zürcher Volksschule

Informationsbroschüren

- Grundlagen & Empfehlungen für die MAB für Lehrpersonen
- Grundlagen & Empfehlungen für die MAB für Schulleitende

Beurteilungsformulare für Lehrpersonen, sonderpädagogische Fachpersonen und Schulleitende

- Beurteilungsdokument
- Formular für die vertiefte Beurteilung
- Zielvereinbarungsformular

Ausstellen von Arbeitszeugnissen

Rechtsgrundlagen

Personalgesetz § 46 lautet:

«Die Angestellten haben Anspruch auf regelmässige Beurteilung von Leistung und Verhalten. Die Angestellten können jederzeit ein Zeugnis verlangen, das über die Art und die Dauer des Arbeitsverhältnisses sowie über ihre Leistungen und ihr Verhalten Auskunft gibt. Auf besonderes Verlangen der Angestellten hat sich das Zeugnis auf Angaben über die Art und die Dauer des Arbeitsverhältnisses zu beschränken.»

Gemäss § 139 der Vollzugsverordnung zum Personalgesetz werden Arbeitszeugnisse spätestens auf den Zeitpunkt des Austrittes ausgestellt.

Arten der Arbeitszeugnisse

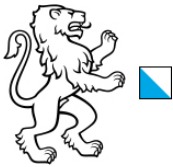
Das qualifizierte Arbeits- oder Vollzeugnis muss zusätzlich zu Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses auch die Beurteilung von Leistung und Verhalten enthalten.

Ein Zwischenzeugnis kann grundsätzlich jederzeit verlangt werden, doch wird der Zeugnisanspruch durch den Grundsatz von Treu und Glauben beschränkt. Das bedeutet für das Zwischenzeugnis, dass die Lehrperson ein berechtigtes Interesse an seiner Ausstellung haben muss (z. B. Stellenbewerbung) und die Schulpflege die Bekanntgabe des Grundes verlangen kann. Inhaltlich hat das Zeugnis dem Vollzeugnis zu entsprechen.

Eine Arbeitsbestätigung hat sich auf Wunsch der Lehrperson auf die Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses sowie auf weitere Funktionen, welche die Lehrperson wahrgenommen hat, zu beschränken.

Formelle Erfordernisse

Das Arbeitszeugnis ist eine Urkunde im Sinne des Strafgesetzbuches und muss deshalb auch die entsprechenden Regeln befolgen; es darf nicht vor- oder nachdatiert werden, sondern muss mit dem Datum des definitiven Ausstellungstages versehen sein. Es ist üblich, den Text im normalen



Druckverfahren auf dem offiziellen Briefpapier der Schulpflege zu drucken (also keine Kopien verwenden).

Wer das Zeugnis unterschreibt (immer Originalunterschriften), richtet sich nach der für die Bildungsorganisation geltenden Unterschriftenregelung. Sicher ist es von der Schulpräsidentin/dem Schulpräsidenten zu unterschreiben, evtl. zusammen mit der Aktuarin / dem Aktuar oder der Schulsekretärin/dem Schulsekretär.

Materielle Erfordernisse

Der Inhalt hat wahr, wohlwollend, klar und vollständig zu sein. Er darf den Ausführungen in der MAB, die von der Schulpflege selbst vorgenommen worden ist, nicht widersprechen. Der Grundsatz der Wahrheitspflicht geht dem Grundsatz des Wohlwollens vor.

Angaben, welche einen Schaden am neuen Ort verhindern helfen, müssen in das Zeugnis aufgenommen werden (z. B. deliktisches Verhalten, andauernde gesundheitliche Probleme, schlechte Qualifikationen, ungünstige Tatsachen und Wertungen). Es ist aber gestattet und üblich, die positiven Seiten der Lehrperson stärker zu gewichten als ihre Schwächen, damit die Berufschancen nicht unverhältnismässig eingeschränkt werden. Einmalige, kleine negative Vorfälle wie auch nicht arbeitsplatzrelevante Krankheiten oder private Beeinträchtigungen sind wegzulassen. Es ist ein ausgewogenes, ganzheitliches Bild zu zeichnen.

Einzelne Elemente

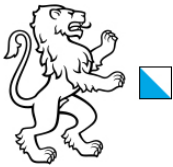
Üblicherweise enthält ein Arbeitszeugnis folgende Elemente:

- Briefkopf der Schulpflege/ des Arbeitgebers
- Titel «Arbeitszeugnis»
- Personalien (Vorname, Name, Geburtsdatum, Heimatort)
- Anstellungsdauer
- Arbeitsort
- Umfang des Pensums / unterrichtete Stufe
- Übernommene Zusatzaufgaben (z. B. Hausämter, Projektleitungen)
- Besuchte bedeutsame Weiterbildungsveranstaltungen
- Beurteilung der Leistungen
- Beurteilung des Verhaltens gegenüber den Kindern, den Kolleginnen und Kollegen, der Schulleitung / Schulpflege, den Eltern und allenfalls Fachstellen
- Grund der Beendigung des Anstellungsverhältnisses; dabei ist zu unterscheiden: hat die Lehrperson gekündigt, ist gegenseitig abzusprechen, ob und wie formuliert der Grund aufgeführt wird, kündigt die Schulpflege, muss der Grund für die Gesamtwürdigung und -beurteilung wichtig sein, sonst ist auf die Erwähnung zu verzichten (das Arbeitszeugnis muss sich mit der Kündigungsbegründung decken).
- Schlusssatz (meist mit Dank, Bedauern über den Weggang und guten Wünschen)
- Ort, Datum, Unterschriften

Die Lehrperson hat kein Anrecht auf ein günstig lautendes Zeugnis, bestimmte Ausdrücke / Floskeln subjektiver Wertschätzung (z. B. «volle» Zufriedenheit, gute Wünsche, etc.), die Unterdrückung wichtiger negativer Qualifikationen oder die Erwähnung nicht charakteristischer Einzelleistungen (z. B. einmalige kurze Stellvertretung).

Rechtsmittel

Die Lehrpersonen können bei der Schulpflege einen Antrag um Änderung des Arbeitszeugnisses



einreichen. Bei einer Abweisung des Antrages ist bei kommunal angestellten Lehrpersonen der Rekurs an den Bezirksrat möglich, bei kantonal angestellten Lehrpersonen der Rekurs an das Generalsekretariat der Bildungsdirektion.

Weiterführende Informationen

Website des Kantons Zürich, Volksschulamt > Personal führen > [Arbeitszeugnis](#)

Schul- und Unterrichtsbesuche

Allgemeines

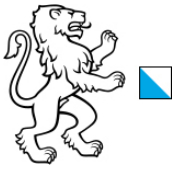
Die *Schulpflege* leitet und beaufsichtigt die Schule (§ 42 VSG). Bis zur Einführung der Geleiteten Schule war der «Schulbesuch» (Besuch im Unterricht) das Instrument der Schulpflege zur Beaufsichtigung der Schule. Mit dem Rückzug der Aufgaben auf die strategische Ebene hätte man konsequenterweise den Schulbesuch als operative Aufgabe allein an die Schulleitung delegieren können. Welcher Verwaltungsrat besucht denn schon regelmässig den Arbeiter an der Werkbank? Man hat den Schulbesuch aus gutem Grund nicht aus dem Pflichtenheft der Schulpflege gestrichen. Sie trägt die Gesamtverantwortung für die Schule und muss sich ein realitätsbezogenes Bild verschaffen. Sie muss sich auch selbst davon überzeugen können, dass ihre Beschlüsse eingehalten, die der Schule zur Verfügung gestellten Mittel zweckmässig verwendet und die im Schulprogramm definierten Ziele und Massnahmen umgesetzt werden. Ergänzend zur Rechenschaftslegung durch die Schule sind die Schulbesuche daher ein wichtiges Mittel, um diesem Auftrag nachzukommen.

Die Schulpflege führt regelmässig *Schulbesuche* durch (§ 42 Abs. 2 VSG). *Unterrichtsbesuche* sind als Teil dieser Schulbesuche zu verstehen. Nebst den generellen Schulanlässen, wie Schulbesuchstage, Schulfeste, Projektstage, geben vor allem auch der jährliche Evaluationstag, Sitzungen der Schulkonferenz sowie Weiterbildungstage Einblick in die Arbeit und Weiterentwicklung der Schule. Die punktuelle Teilnahme, in Absprache mit der Schulleitung und den Mitgliedern der Schulkonferenz, sind daher hilfreich und sinnvoll.

Die *Unterrichtsbesuche* geben Ihnen als Schulpflegemitglied Einblick in den Alltag der Schule und die Möglichkeit, die Lehrpersonen kennen zu lernen und deren Anliegen aufzunehmen. Was bedeutet es, mit Kindern und Jugendlichen zu arbeiten, sie zum Lernen zu bringen? Sie stellen fest, dass sich die Schule seit Ihrer eigenen Schulzeit stark verändert hat. Die Lehrperson erklärt Ihnen wie und weshalb, kann sich gegenüber der «Arbeitgeberschaft» präsentieren und Vorurteile abbauen, die Sie vielleicht haben. Wenn Sie den Betrieb und die darin engagierten Personen persönlich kennen, können Sie die Schule überzeugender führen und glaubwürdiger gegen aussen vertreten, gegenüber der Bevölkerung, die Sie gewählt hat und wohl auch gelegentlich Vorurteilen unterworfen ist.

Im Fokus der Unterrichtsbesuche stehen nicht in erster Linie methodisch-didaktische Aspekte. Wichtig ist, dass Sie ein Bild über den Schulalltag erhalten und sich versichern können, dass die gesetzten Entwicklungsschwerpunkte im Rahmen der Schulprogrammarbeit spürbar umgesetzt werden. Zudem kann in Rücksprache mit der Schulleitung auch auf Fragestellungen, die aus Sicht der Schulleitung aktuell sind, geachtet werden. So wird die Schulpflege zum Gesprächspartner der Schulleitung auch im Bereich der Personalführung.

Die *Schulleitung* fokussiert bei ihren *Unterrichtsbesuchen* vor allem auf die methodisch-didaktischen und pädagogischen Bereiche, zu denen sie vor ihrem professionellen Hintergrund in der Lage ist, Rückmeldungen zu geben. Sie behält dabei sowohl die individuellen Zielsetzungen der Lehrpersonen als auch die gemeinsam im Schulprogramm verankerten pädagogischen Schwerpunkte der Schule im Auge.



Die Schulleitung erhält durch ihre Unterrichtsbesuche Hinweise, die sie beim nächsten Zielvereinbarungsprozess einbringen kann.

Da verschiedene Personen an den Schul- und Unterrichtsbesuchen beteiligt sind, braucht es eine von der Schulpflege in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen verabschiedete *Besuchsordnung*. Hier werden auch Regeln und Absprachen mit der Schulleitung festgelegt (Zuteilung und Anzahl Besuche, zusätzliche Besuche, Voranmeldung?, Abwesenheitsmeldung, Vorgehen bei besonderen Beobachtungen, Beobachtungsschwerpunkte, Informationswege, usw.). Als neues Schulpflegemitglied lassen Sie sich darüber informieren. Ihre eigenen Ideen bringen Sie ein, wenn Sie Erfahrungen gemacht haben.

Wenn – wie oben ausgeführt – das Methodisch-didaktische bei Ihren Unterrichtsbesuchen nicht im Vordergrund steht, soll das nicht daran hindern, dass Sie sich auch in diesem Bereich etwas kundig machen, damit Sie nicht als «ganz blutiger Laie» dastehen. Der Unterrichtsbesuch muss vorbereitet sein. Worauf sollen Sie schauen? Sie sollten in der Lage sein, der besuchten Lehrperson Fragen zu stellen, wenn Sie etwas Besonderes beobachtet haben. Im Anschluss an den Besuch führen Sie mit der Lehrperson ein kurzes Gespräch über Ihre Eindrücke und lassen sie nicht einfach stehen. Die nachfolgenden Ausführungen zum Unterrichtsbesuch sollen Ihnen eine Hilfestellung sein. → [Lehr- und Lernformen](#)

Vorbereitung

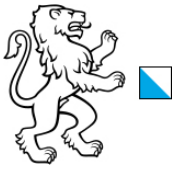
Werden Sie sich bewusst, in welcher Rolle Sie auftreten. Sie sind beim Schulbesuch ein Behördenmitglied, allenfalls mit einer speziellen Verantwortung, die sich aus Ihrem Ressort ergibt. Sie treten nicht als Mutter, Nachbar, Turnkollegin oder Gewerbetreibender auf, obwohl Ihr persönlicher und beruflicher Hintergrund die Art, wie Sie Ihre Rolle gestalten, sicher beeinflusst. Beim Schulbesuch gehen Sie auf Erkundigung, auf Datensammlung. Die Eindrücke werden Ihr Bild von der Lehrperson und der Schule festigen oder verändern. Versuchen Sie, offen zu sein für alles, was auf Sie zukommt. Nehmen Sie eine neugierige, interessierte und fragende Haltung ein. Versuchen Sie, vorgefasste, fixe Bilder zu verscheuchen.

Wie gestalten Sie den Beginn des Besuchs? Ist der Treffpunkt im Lehrerzimmer oder warten Sie vor dem Klassenzimmer? Erscheinen Sie frühzeitig und fragen die Lehrperson noch kurz nach ihrem Vorhaben oder klopfen Sie fünf Minuten nach Lektionsbeginn an die Türe? Was teilen Sie von sich selbst mit? Wann kündigen Sie das anschliessende Gespräch an?

Versetzen Sie sich kurz in die Lage der zu besuchenden Lehrperson: Was weiss sie von Ihnen? Welche Erwartungen hat sie wohl an die Schulpflege? Was kann sich durch Ihren Besuch während der Stunde verändern? Welche Gefühlslage finden Sie wohl vor? Und aus Ihrer Sicht: Welche Geschichte haben Sie bereits mit der Lehrperson? Welche vorgefasste Meinung könnte Ihre Beobachtungen beeinflussen?

Überlegen Sie im Voraus, wo Sie gerne sitzen, um gut beobachten zu können. Oder wollen Sie die Perspektive mehrmals ändern? Welche weiteren Unterlagen interessieren Sie: Ordner, Hefte, Elternbriefe ...?

Beobachten und wahrnehmen kann auf verschiedene Arten geschehen. Wollen Sie zufällige Eindrücke sammeln oder wählen Sie von vornherein einzelne Beobachtungsschwerpunkte aus? Wie halten Sie Ihre Beobachtungen fest? Das Unterrichtsprotokoll ist eine Möglichkeit, vielleicht haben Sie ein eigenes Instrument oder Ihre individuelle Methode des Vorgehens. Wichtig ist dabei, dass Sie die wesentlichen Schwerpunkte erfassen, in einer gewissen Weise systematisch vorgehen und dadurch Material für das anschliessende Gespräch mit der Lehrerin oder dem Lehrer sammeln.

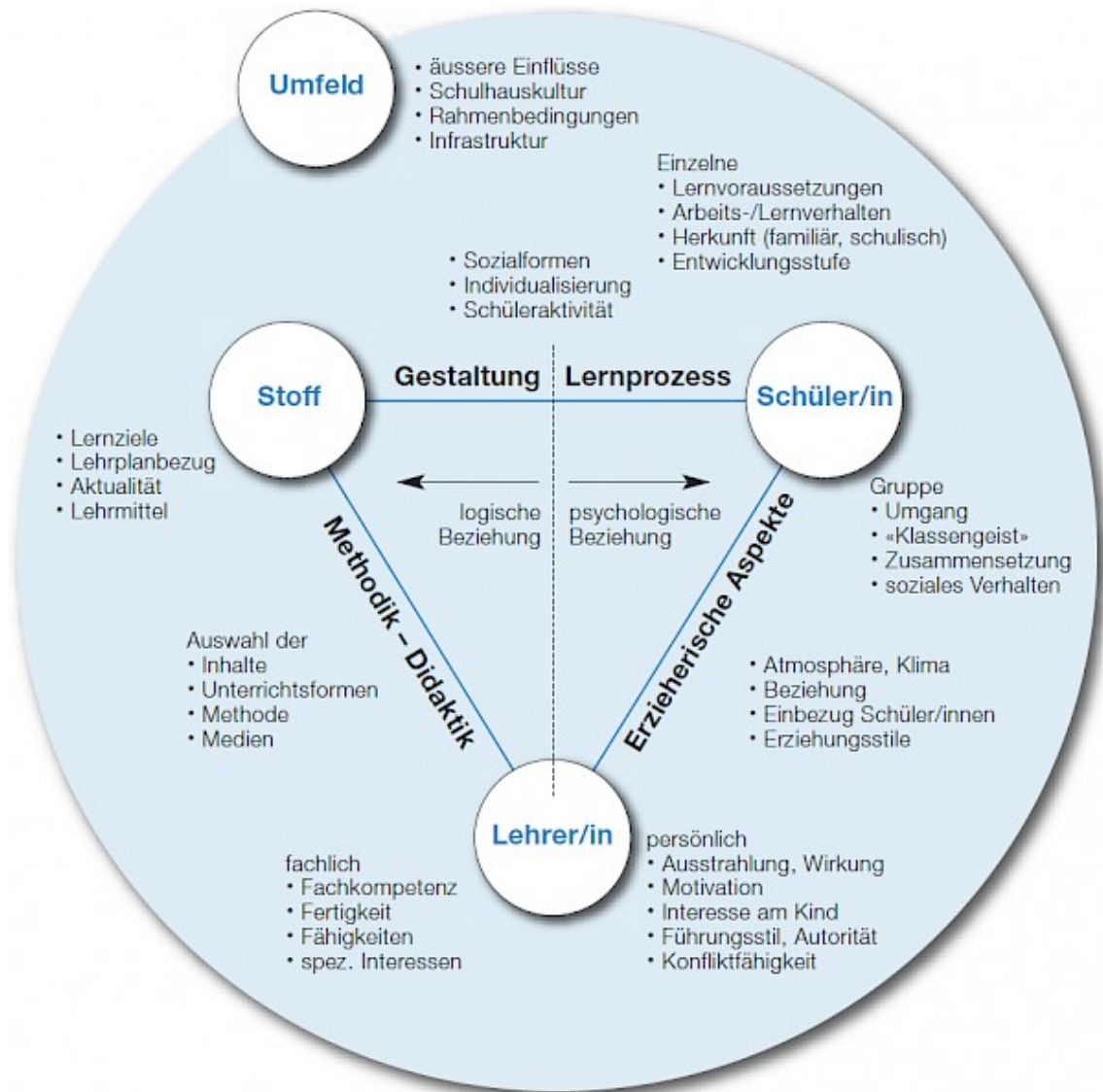


Durchführung

Was lässt sich beim Unterrichtsbesuch beobachten?

Das Unterrichtsgeschehen und damit das Lernen im Klassenverband ist äusserst komplex und von verschiedenen Einflussfaktoren bestimmt, die gegenseitig in Beziehung stehen:

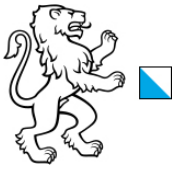
Als zweckmässige Grundlage zur Grundbesinnung über das Unterrichtsgeschehen kann das erweiterte didaktische Dreieck verwendet werden. Die Dreifachbeziehung Stoff – Lehrperson – Schüler/in wird durch das Umfeld erweitert, das Rahmenbedingungen und äussere Einflüsse beschreibt. Das didaktische Dreieck vermag sowohl unterrichtliche und erzieherische Faktoren anschaulich darzustellen wie eine wesentliche Hilfe zur gezielten Beobachtung auf allen Schulstufen zu leisten.



Das didaktische Dreieck

Beobachtungsschwerpunkte

Die unten aufgeführten Leitfragen sind auf das erweiterte didaktische Dreieck abgestimmt und helfen Ihnen, das Beobachtungsfeld zu differenzieren. Ein Ziel Ihres Schulbesuches besteht darin, als Beobachterin oder Beobachter einzelne Fragen beantworten zu können. Die Leitfragen steuern die gezielte und bewusste Unterrichtsbeobachtung und lenken Ihr Vorgehen. Die Liste der Fragen ist ein



Angebot, ein Auswahlkatalog. Beim ordentlichen Unterrichtsbesuch ist es weder möglich noch sinnvoll, alles auf einmal zu beobachten. Es empfiehlt sich, einzelne Bereiche auszuwählen oder mit der Lehrperson zusammen vorgängig zu vereinbaren.

Als beobachtende Person sind Sie immer ein Teil des Geschehens, denn jede weitere Person verändert eine Situation. Zudem beobachten Sie aus Ihrer Rolle als Aufsichtsperson und auf dem Hintergrund Ihrer Werte und Normen. Dies wird oft als Brille beschrieben. Welche Brille tragen Sie (heute)?

Leitfragen zum Unterrichtsbesuch

Stoff und Methodik-Didaktik

→ [Lehr- und Lernformen](#)

Ziele

- Welche Ziele werden angestrebt?
- Sind die von der Lehrperson angestrebten Ziele/Teilziele den Schülerinnen und Schülern und damit auch mir als Besucher/in klar?

Inhalt

- Mit welchen Inhalten (Themen) wird an den gesetzten Zielen gearbeitet?
- Ist meines Erachtens der Unterrichtsgegenstand so ausgewählt, dass die Schülerinnen und Schüler eine Beziehung dazu haben oder aufbauen können?
- Sind die Inhalte bedeutsam für die heutige Zeit, entsprechen sie dem Lehrplan?

Methoden

- Welche verschiedenen Unterrichtsformen wählt die Lehrperson?
- Welche Arbeitsformen (Einzel-, Partner-, Gruppenarbeit ...) werden genutzt?
- Wie ist die Art und der Anteil der Schüleraktivitäten, der Lehreraktivitäten?
- Wie findet die Rhythmisierung des Unterrichts statt?

Lehr- und Lernmittel → [Lehrmittel](#)

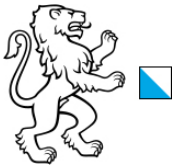
- Welche Hilfsmittel setzt die Lehrperson ein?
- Wozu dienen diese Hilfsmittel?
- Inwiefern wird damit eine Aktivierung der Schülerinnen und Schüler erreicht?

Schüler/innen und Gestaltung des Lernprozesses

Einzelne Schüler/innen

- Welche Gefühlslage und Lernerwartung nehme ich wahr?
- Wie ist das Lern- und Arbeitsverhalten?
- Wie wird auf die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Schülerinnen und Schüler eingegangen?
- Fallen einzelne Schülerinnen und Schüler in irgendeiner Weise auf? In welcher? Vermutete Ursachen?
- Zeigen einzelne Schülerinnen und Schüler besondere Schulleistungen? Welche?
- Wirken einzelne Schülerinnen und Schüler über- oder unterfordert? Wie zeigt sich dies?

Die Gruppe der Schüler/innen



- Wie ist die Zusammenarbeit unter den Schülerinnen und Schülern?
- Wie wird der Kontakt der Schülerinnen und Schüler untereinander gefördert?
- Wie ist der Umgang von Knaben und Mädchen?
- Zeigen sich Spannung und Konflikte zwischen einzelnen Schülerinnen und Schülern oder Schülergruppen? Wenn ja, wie äussert sich dies?

Gestaltung des Lernprozesses

- Wie wird das individuelle Lernen der Schülerinnen und Schüler gefördert?
- Wie werden die Schülerinnen und Schüler in die Gestaltung des Lernprozesses mit einbezogen (Gelegenheit, Vorschläge zu machen, bei Entscheidungen mitzuwirken, Teilverantwortung zu übernehmen)?
- Erhalten die Schülerinnen und Schüler genügend Zeit zum Nachdenken, Diskutieren und zum selbstständigen Arbeiten?
- Wie sind die Heftgestaltung und die inhaltlichen Hefteinträge?
- Wie überprüft und beurteilt die Lehrperson die Lernfortschritte, den Unterrichtserfolg ihrer Schülerinnen und Schüler?
- Welche Formen von Lernkontrollen werden eingesetzt?

Lehrer/in und erzieherische Aspekte

Die Lehrperson

- Wie schätze ich die Fachkompetenz der Lehrperson ein
- Wie klar und nachvollziehbar sind die Stoffpräsentationen und Arbeitsanweisungen?
- Wie ist das Frageverhalten der Lehrperson (offen, klar, zum Nachdenken anregend)?
- Hat die Lehrerin, der Lehrer den Überblick über das Klassengeschehen?
- Wie ist das Auftreten der Lehrperson (sicher, freundlich, bestimmt ...)?
- Welchen Erziehungs-/Führungsstil nehme ich wahr?
- Sind Wertschätzung und Wohlwollen, aber auch Grenzsetzung und Absprachen vorhanden?

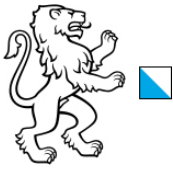
Erzieherische Aspekte

- Wie ist der Umgang zwischen Lehrperson und Schülerinnen, Schülern (verbale, nonverbale Kommunikation)?
- Welche Einstellung und welches Interesse zu Schule, Eltern, Schülerinnen und Schülern, Kolleginnen und Kollegen entnehme ich den Äusserungen der Lehrperson?
- Wie ist die Arbeitsatmosphäre? Wodurch wird sie geprägt? Was beobachte ich konkret?
- Wie findet die Lehrperson den Kontakt zu den Schülerinnen und Schülern?
- Wie geht die Lehrperson mit plötzlich auftretenden, kritischen Situationen um?
- Welche Klassenregeln bestehen? Wie sind sie entstanden?

Umfeld

Infrastruktur, Rahmenbedingungen

- Wie wirkt die Raumgestaltung auf mich?
- Entspricht die Infrastruktur den Bedürfnissen von Lehrperson Schülerinnen und Schülern?
- Sind die Unterrichtsmittel auf dem aktuellen (technologischen) Stand?
- Welchen Einfluss hat die aktuelle Situation (Tageszeit, Wetter, Raumverhältnisse, spezielle Vorkommnisse ...) auf die Unterrichtssituation?



Äussere Einflussfaktoren

- Welche Schulhauskultur ist beobachtbar?
- Beeinträchtigen Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen, Eltern, Behörden die Arbeit im Klassenzimmer?
Wenn ja, welcher Art sind sie?
- Wie ist das Verhältnis der Lehrperson zu den andern Kolleginnen und Kollegen, zu der Behörde?
- Wie ist die Zusammenarbeit mit den Eltern?
- Welche Ausseneinflüsse sind wahrnehmbar (Medien, Gewalt, Suchtmittel oder Ähnliches)?
- Welche aktuellen Trends in der Bildungspolitik zeigen sich im Klassenzimmer?

Notizen

Der Raster für schriftliche Notizen während des Schulbesuchs ermöglicht eine sinnvolle Ordnung der Beobachtungen, dient als Gedächtnisstütze und strukturiert das anschliessende Gespräch mit der Lehrperson. Auch wenn es oft schwerfällt, wesentlich ist dabei, dass Beobachtung und Beurteilung getrennt werden. Beurteilung ist letztlich Sache der Schulleitung.

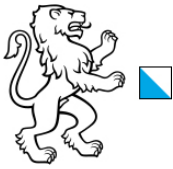
Name der Lehrperson		Klasse
Datum		Unterrichtsbereich
Beobachter/in		
Lektionsprotokoll	Beobachtungen	Beurteilung + ? !
Chronologischer Ablauf der Lektion als Erinnerungshilfe: <ul style="list-style-type: none">– konkrete Inhalte– Übungen/Aufgaben– Gliederung der Lektion	<ul style="list-style-type: none">– möglichst konkret und wertfrei beschreiben– einzelne Bereiche oder Fragen (Leitfragen zum Unterrichtsbesuch) auswählen	+ Das erwähne ich im Feedbackgespräch positiv. ? Hier frage ich nach. ! Dies wirkt auf mich negativ, ich melde es im Feedbackgespräch zurück.

Das Gespräch nach dem Unterrichtsbesuch

Im Anschluss an jeden Unterrichtsbesuch findet ein Gespräch mit der Lehrerin oder dem Lehrer statt. Mit diesen Gesprächen schaffen Sie eine gemeinsame Basis, die hoffentlich in stürmischen Zeiten trägt. Die Länge des Gesprächs hängt oft von den zeitlichen Möglichkeiten der Lehrperson ab, deshalb empfiehlt es sich, einmal im Jahr ein längeres Gespräch, eventuell koordiniert mit dem Schulbesuch der Schulleitung, anzumelden. Im Gespräch nach dem Schulbesuch, auch wenn es bloss zehn Minuten dauert, sollen sowohl die Lehrerin, der Lehrer wie auch Sie als besuchendes Behördenmitglied zu Wort kommen. Fallen Sie nicht mit der Türe ins Haus. Als Neumitglied der Behörde oder beim ersten Besuch bei einer Lehrperson geht es vor allem um Kontaktaufnahme und Vertrauensbildung. Der Grundstein für eine gute Zusammenarbeit ist Ihre unvoreingenommene, interessierte und fragende Haltung. Die Lehrperson hat Anrecht auf Wohlwollen gegenüber ihrer Person und Wertschätzung ihrer Arbeit. Sobald Sie Ihrer Beobachtungen sicher sind, sprechen Sie auch Kritisches offen und klar an. Wichtig: Die Gesprächsleitung beim Gespräch nach dem Schulbesuch liegt beim Behördenmitglied.

Weiterführende Informationen

Vettiger, Heinz. *Schule pflegen – aber wie?* Aarau: Lehrmittelverlag des Kantons Aargau, 2000



Gemeindehaushalt

Allgemeines

Als Träger der Volksschule kommen die Gemeinden, resp. die Schulgemeinden auch primär für deren Kosten auf. Zu diesem Zweck erheben sie Gemeindesteuern. Der Staat (Kanton) übernimmt 20% der vom Kanton ausbezahlten Lehrer- und Schulleitungslöhne gestützt auf die zugewiesenen Vollzeiteinheiten (VZE). Zudem entrichtet der Kanton Staatsbeiträge an das Führen von kommunalen Sonderschulen, an die integrierte Sonderschulung, an Schulen mit einem hohen Anteil von Fremdsprachigen und an die Schulung von Kindern aus dem Asylbereich. Das Volksschulamt orientiert regelmässig über die Staatsbeiträge mit Merkblättern und stellt die nötigen Formulare für die Gesuche bereit. → Website Kanton Zürich, Volksschulamt > Finanzen & Infrastruktur > [Staatsbeiträge](#)

Im Rahmen des Finanzausgleichs wird der Schulbereich direkt durch die Anteile der Schulgemeinden am Ressourcenausgleich und indirekt durch den demografischen Sonderlastenausgleich für Einwohner unter 20 Jahren berücksichtigt. Gefährdet eine Gemeinde die Chancengleichheit, indem sie die zugeteilten Vollzeiteinheiten unter- oder überschreitet, kann der Kanton intervenieren (§ 66 VSG). Möglich ist das Sponsoring durch Dritte (§ 67 VSG).

Rechtsgrundlagen

- Volksschulgesetz (VSG) vom 7. Februar 2005 (§§ 61–67), LS 412.100
- Verordnung zur Finanzierung der Sonderschulung vom 5. Dezember 2007 (VFS), LS 412.106
- Staatsbeitragsgesetz vom 1. April 1990, LS 132.2
- Gemeindegesetz vom 20. April 2015 (GG) LS 131.1
- Gemeindeverordnung (VGG) LS 131.11 vom 29. Juni 2016
- Finanzausgleichsgesetz (FAG) LS 132.1 vom 12. Juli 2010

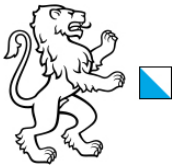
Die Schulpflege ist für die Gemeindefinanzen (Finanzplanung, Budgetierung, Rechnungsabschluss) und für den zweckmässigen, rechtmässigen und effizienten Einsatz der Mittel verantwortlich. Die Ausgabenkompetenzen innerhalb der Gemeinde werden in der Gemeindeordnung festgelegt.

Die Rechnungsführung (Buchhaltung) wird in ganz kleinen Schulgemeinden teilweise noch vom Finanzvorstand selbst geführt, in anderen von der Schulverwaltung. Mancherorts wird sie an die Verwaltung der Politischen Gemeinde übertragen (§ 16 GG).

Die Haushaltkontrolle zu Händen der Gemeindeversammlung oder der Schulgemeindeversammlung übt die Rechnungsprüfungskommission (RPK) der Politischen Gemeinde aus. In Kreisgemeinden der Sekundarstufe bestimmt die Gemeindeordnung, welche RPK zuständig ist. Die Kontrolle der RPK beschränkt sich in der Regel auf die finanzpolitische Kontrolle, während für die finanztechnische Kontrolle professionelle Fachkenntnisse erforderlich sind. Deshalb erfolgt die finanztechnische Prüfung meist durch ein externes Kontrollorgan.

Spezielles

Die Haushaltführung ist ein Spezialgebiet, das einige fachliche Anforderungen an Mitglieder einer Milizbehörde stellt. Wenn Sie Finanzvorstand sind, verlangt dies ein vertiefteres Wissen und/oder die Mitwirkung von entsprechenden Fachleuten in der Verwaltung. Gesetzliche Grundlagen bilden das [Gemeindegesetz](#) (GG) in den §§ 84–150 und die [Gemeindeverordnung \(VGG\)](#). Das Gemeindeamt gibt das [Handbuch über den Finanzhaushalt der Zürcher Gemeinden](#) heraus.



Weitere Aufschlüsse bietet der Kommentar zum Zürcher Gemeindegesetz. Für die Finanzverantwortlichen der Gemeinde bietet das Gemeindeamt regelmässig Einführungs- und Weiterbildungskurse an → [Weiterbildung Gemeindewesen](#).

Erweiterte Kenntnisse benötigt auch die Präsidentin oder der Präsident, insbesondere in eigenständigen Schulgemeinden, die jeweils mit der Politischen Gemeinde den Steuerfuss aushandeln muss. In der Einheitsgemeinde, in der die Budgetkompetenz beim Gemeinderat liegt, ist der Präsident/die Präsidentin meist Mitglied des Gemeinderates, trägt die Verantwortung für das ganze Gemeindebudget mit und muss sich dafür einsetzen, dass die Schule die nötigen Mittel erhält.

Die Schulpflegerin und der Schulpfleger, die nicht das Amt des Finanzvorstandes innehaben, benötigen das spezifische Fachwissen nicht, dies gilt auch für die Schulleitungen, denen finanzielle Befugnisse übertragen sind. → [Finanzielle Führung der Schule](#)

Trotzdem sollten sie von den Finanzen auch etwas verstehen, denn sie müssen das Budget, die Rechnung und die Finanzausgaben als Mitglied einer Kollegialbehörde mitverantworten – auch gegenüber dem Steuerzahler. Dazu braucht es neben dem gesunden Menschenverstand und dem Verantwortungsbewusstsein ein minimales Grundwissen, das man im Laufe der Amtsdauer ausbauen kann, und die Kenntnis, was gewisse Begriffe bedeuten.

Im nachstehenden Glossar finden Sie eine Zusammenstellung und Erläuterung der wichtigsten Begriffe.

Begriffe

Abschreibungen

Eine Buchführungsmethode zur Erfassung des Wertverlustes von Investitionen. Das Finanzvermögen wird nach kaufmännischen Grundsätzen bewertet und bilanziert. Abschreibungen sind vorzunehmen, wenn Verluste oder wesentliche Wertminderungen eingetreten sind. Die Nettoinvestitionen des Verwaltungsvermögens werden in der Bestandesrechnung aktiviert und über mehrere Rechnungsjahre abgeschrieben (betriebswirtschaftliche Methoden).

Abschreibungen müssen gemäss Anlagebuchhaltung budgetiert werden.

Aktiven

Setzen sich zusammen aus dem Finanz- und dem Verwaltungsvermögen.

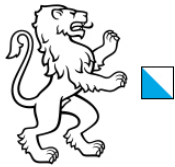
Aufwand

Wertverminderung in einem Rechnungsjahr.

Der Aufwand bewirkt eine Abnahme des Reinvermögens (Eigenkapital) oder eine Zunahme des Fehlbetrages. Es gibt zwei Formen, nämlich Auszahlungen wie Löhne, Sachaufwendungen usw. oder buchmässige Belastungen wie z.B. interne Verrechnungen, Abschreibungen usw.

Ausgabe

Jede Ausgabe vermindert das Vermögen und beeinflusst den Mittelbedarf der Gemeinde (Steuern).



Ausgabenbewilligung

Die Gemeindeordnung bestimmt die Ausgabenkompetenzen von Schulpflege, Gemeindeversammlung und Urnenabstimmung.

Ausgabeneinheit «Einheit der Materie»

Die Kosten eines Vorhabens (z.B. Schulhausbau) dürfen nicht aufgeteilt werden (Landerwerb, Baukosten, Umgebungsarbeiten etc.), um die Kompetenzgrenzen zu umgehen. Verbot des «Ausgabensplittings».

Bauabrechnung

Bauvorhaben, für die mit Spezialbeschluss ein besonderer Kredit gesprochen wurde, müssen separat abgerechnet werden.

Bilanzfehlbetrag

Der Bilanzfehlbetrag besteht aus der das Vermögen übersteigenden Summe der Verpflichtungen (Passivenüberschuss). Er ist innert längstens 5 Jahren abzutragen.

Brutto-, Nettoprinzip

Brutto: Gesamtkosten (Schulhausbau);

Netto: finanzielle Belastung der Gemeinde (nach Abzug der Staatsbeiträge).

Die Ausgaben sind im Kanton Zürich grundsätzlich brutto zu bewilligen; Leistungen Dritter dürfen abgezogen werden, wenn sie verbindlich zugesichert und genau bezifferbar (Fr. oder %) sind.

Budget

Das Budget beinhaltet eine umfassende Darstellung aller zu erwartenden Aufwände und Erträge sowie Ausgaben und Einnahmen für das folgende Rechnungsjahr. Es dient der Planung und Lenkung der öffentlichen Aufgabenerfüllung sowie als Grundlage für die Bewilligung von Ausgaben.

Ist der Haushaltplan für ein Jahr und ist die Anweisung an Behörde und Verwaltung, diesen bezüglich Einnahmen und Ausgaben möglichst einzuhalten.

Budgetkredit

Ermächtigt die Schulpflege, die Rechnung für den im Budget bezeichneten Zweck bis zum budgetierten Betrag zu belasten.

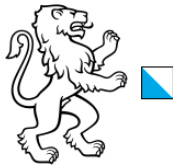
Eigenkapital

Das Eigenkapital besteht aus jenem Vermögen (Aktiven), das die Summe der Verpflichtungen (Passiven) übersteigt.

Das Eigenkapital wird aufgeteilt in Fonds im EK / Vorfinanzierungen / Finanzpolitische Reserve und Zweckfreies Eigenkapital.

Einmalige, wiederkehrende Ausgaben

Bei den Ausgabenkompetenzen wird unterschieden zwischen einmaligen und jährlich wiederkehrenden



Ausgaben.

Ertrag

Wertzufluss in einem Rechnungsjahr.

Er bewirkt eine Zunahme des Reinvermögens bzw. eine Abnahme des Bilanzfehlbetrages. Es gibt auch hier die zwei wesentlichen Formen, nämlich Einzahlungen wie Steuern, Gebühren, Mieterträge, Zinsen usw. und buchmässige Gutschriften wie interne Verrechnungen, Entnahmen aus Spezialfinanzierungen usw.

Finanzausgleich

Mit dem Finanzausgleich soll der Unterschied zwischen den reichen und den armen Gemeinden vermindert werden (vgl. [Finanzausgleichsgesetz](#) (FAG)).

Finanz- und Aufgabenplanung

Der Finanz- und Aufgabenplan dient der mittelfristigen Planung und Steuerung der Finanzen und Aufgaben. Er soll nicht nur die verfügbaren Mittel auf die Gemeindeaufgaben abstimmen, sondern bildet ein wesentliches Instrument zur Steuerung einer zielorientierten Gemeindetätigkeit. Er wird vom Gemeindevorstand beschlossen und der Gemeinde zur Kenntnis gebracht. Alle Gemeinden sind verpflichtet einen Finanz- und Aufgabenplan zu erstellen.

Finanzvermögen

Das Finanzvermögen umfasst alle realisierbaren Aktiven, die ohne Verletzung einer öffentlich-rechtlichen Verpflichtung (d.h. ohne Beeinträchtigung der öffentlichen Aufgabenerfüllung) veräussert werden können. Darunter fallen somit alle Vermögensteile einer Gemeinde, die nicht für öffentliche Zwecke benötigt werden.

Gebundene Ausgabe

Ausgaben gelten als gebunden, wenn die Gemeinde durch übergeordnetes Recht, durch Gerichtsentscheide, durch Beschlüsse der zuständigen Gemeindeorgane oder durch frühere Beschlüsse zu ihrer Vornahme verpflichtet ist und ihr sachlich, zeitlich und örtlich kein erheblicher Entscheidungsspielraum bleibt.

Gemeindesteuerfuss

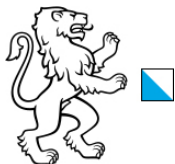
Wird zusammen mit dem Voranschlag festgelegt.

Globalbudget

Die Gemeinden sind befugt, für ganze Amtsstellen und Betriebe oder für bestimmte Aufgabenbereiche Globalbudgets festzusetzen.

Haushaltführung

Die allgemeinen Grundsätze dazu sind im [Gesetz über Controlling und Rechnungslegung](#) (CRG) festgelegt.



Haushaltkontrolle

Die Rechnungsprüfungskommission prüft alle Anträge von finanzieller Tragweite an die Gemeindeversammlung, insbesondere Voranschlag, Jahresrechnung und Spezialbeschlüsse. Falls die RPK kein Mitglied mit speziellen Fachkenntnissen hat, müssen für die finanztechnische Kontrolle externe Fachpersonen beigezogen werden.

Investition

Als Investitionen gelten jene Finanzvorfälle, mit denen bedeutende eigene oder subventionierte Vermögenswerte mit mehrjähriger Nutzungsdauer für öffentliche Zwecke geschaffen werden.

Investitionsrechnung

Die Investitionsrechnung enthält jene Finanzvorfälle (Einnahmen und Ausgaben), die bedeutende eigene oder subventionierte Vermögenswerte mit mehrjähriger Nutzungsdauer schaffen.

Investitionsfolgekosten

Jährliche Konsumausgaben als Folge einer Investition. Sie werden eingeteilt in Kapital-, personelle, betriebliche und indirekte Folgekosten.

Die Folgekosten gehören in die Erläuterungen des Kreditantrages.

Kreditüberschreitung

Reichen die bewilligten Kredite nicht aus, ist ein Zusatzkredit bzw. eine Ergänzungsbewilligung spätestens bei der Abrechnung einzuholen.

Kreisschreiben

Die Direktion der Justiz und des Innern hat Kreisschreiben zum Gemeindehaushalt erlassen (KSGH).

Objektkredit

Verpflichtungskredit für ein Einzelvorhaben

Passiven

Setzen sich zusammen aus dem Fremdkapital, aus Verpflichtungen für Sonderrechnungen und aus dem Eigenkapital.

Rahmenkredit

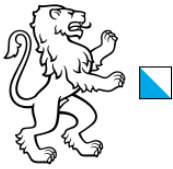
Verpflichtungskredit für ein Investitionsprogramm mit einem gemeinsamen, übergeordneten Zweck.

Rechnungsabnahme

Gehört zur Oberaufsicht durch die Gemeindeversammlung bzw. durch das Gemeindeparlament.

Rechnungsmodell (HRM)

Ist für alle Gemeinden verbindlich. Sonderregelungen bei Versuchen mit Globalbudgets.



Rechnungsprüfungskommission (RPK)

Die RPK der Politischen Gemeinde ist auch für die Schulgemeinde zuständig. Aufgaben siehe [GG](#) und [VGG](#).

Teuerungsklausel

Ersetzt Ergänzungsbewilligung sowie nachträgliche Genehmigung der Kreditüberschreitung im Ausmass der teuerungsbedingten Mehrkosten.

Verfall von Voranschlagskrediten

Nicht benützte oder nicht voll ausgeschöpfte Voranschlagskredite verfallen mit dem Ende des Rechnungsjahres.

Verpflichtungskredit

Der Verpflichtungskredit gibt die Ermächtigung, bis zu einer bestimmten Summe, für einen bestimmten Zweck finanzielle Verpflichtungen einzugehen.

Er kann differenziert werden in:

- Objektkredit (für ein Einzelvorhaben)
- Rahmenkredit (für ein Programm, bei Gemeinden)
- Zusatzkredit (Ergänzungskredit)

Verwaltungsrechnung

Die Verwaltungsrechnung wird aufgeteilt in die Erfolgsrechnung und die Investitionsrechnung. Sie umfasst alle Aufwendungen und Erträge eines Kalenderjahres.

Verwaltungsvermögen

Vermögenswerte, die der Erfüllung der öffentlichen Aufgaben dienen (z.B. Schulhaus).

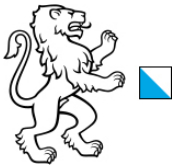
Voranschlag

Ist der Haushaltplan für ein Jahr und ist die Anweisung an Behörde und Verwaltung, diesen bezüglich Einnahmen und Ausgaben möglichst einzuhalten.

Voranschlagskredit

Ermächtigt die Schulpflege, die Rechnung für den im Voranschlag bezeichneten Zweck bis zum budgetierten Betrag zu belasten.

Lesen Sie in Ihrer Schulgemeindeordnung und in der Geschäftsordnung (evtl. auch Organisationsstatut) die Finanzkompetenzen nach (Stimmberechtigte an der Urne, Gemeindeversammlung, Schulpflege, Ausschüsse, Ressortverantwortliche, Schulpflegemitglied, Schulleitung) und merken Sie sich zumindest die Ausgabenkompetenz der Schulpflege und der Organe, denen Sie angehören. Lesen Sie die Bestimmungen des Gemeindegesetzes durch (Teil 4, §§ 84–150). Wenn Sie etwas nicht verstehen, was Ihnen wichtig erscheint, leihen Sie sich im Schulsekretariat den



Kommentar zum Gemeindegesetz aus und lesen Sie nach. Lassen Sie sich die letzte Jahresrechnung der Schulgemeinde geben und erklären. Überlegen Sie, welches der Finanzspielraum der Schulpflege bei den verschiedenen Positionen ist. Scheuen Sie sich nicht, in der Schulpflegesatzung nachzufragen, wenn Sie etwas nicht verstehen.

Weiterführende Informationen

Website Kanton Zürich, Volksschulamt > [Finanzen & Infrastruktur](#)

Direktion der Justiz und des Innern des Kantons Zürich: [Handbuch über den Finanzhaushalt der Zürcher Gemeinden](#). Zürich

T. Jaag, M. Rüssli, V. Jenni (Hrsg.): *Kommentar zum Zürcher Gemeindegesetz und zu den politischen Rechten in den Gemeinden*. Zürich: 2017

Schulbauten

«Um sich zu bilden, genügt es nicht, dass das Kind jeden Stoff in sich hineinfrisst, den man ihm mehr oder weniger spannend serviert: Es muss selbst handeln, selbst schöpferisch sein. Und es muss vor allem in einer angemessenen Umgebung leben können, es darf nicht in einem unserer modernen «Kerker für die gefangene Jugend» vor sich hin dämmern.» (Célestin Freinet, der im Jahr 2016 120 Jahre alt geworden wäre.)

Das Schulleben findet in Räumen statt, in Innenräumen und Aussenräumen, in Zimmern und auf Plätzen, in Korridoren, Hallen, auf Klettergerüsten und Wiesen.

Die Schulpflege ist verantwortlich für die rechtzeitige Bereitstellung des nötigen Schulraumes und den Gebäudeunterhalt. Auch wenn bei grossen Investitionen die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger abschliessend entscheiden, fällt die Behörde viele wegweisende Vorentscheide, hoffentlich unter Beizug der Schulleitung und im Dialog mit der Schulkonferenz.

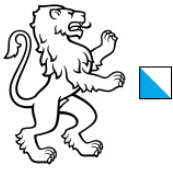
Für Planung und Bau dieser Räume sind in erster Linie die Architektinnen und Architekten, die Landschaftsgärtnerinnen und -gärtner zuständig. Sie müssen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse der Schule an Raum und Ausstattung kennen und verstehen, um diese Aufgabe erfüllen zu können. Der Wandel in der Schule stellt die Fachleute vor neue Fragestellungen, denn: Welche Räume sind für individuelles Lernen oder klassenübergreifende Projekte geeignet? Wie kann das integrative Lernen im Teamteaching baulich unterstützt werden? Welche Anforderungen stellen ganztägige Betreuungsangebote an das Raumprogramm? Wie müssen die Aussenräume gestaltet sein, damit die Pause zur Erholung wird?

Neubauten und Umbauten

Gelungene Neubauten, welche zeitgemässes pädagogisches Handeln ermöglichen, bieten Anregungen für die Renovation bestehender Schulen. Ausgehend von pädagogischen Vorstellungen sollen auch bestehende Schulen sich in ihrer Innengestalt wie in ihrem Äusseren wandeln. Dabei ist einerseits an das Lernen und die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen zu denken, andererseits sind auch Lösungen zu finden für neue Arbeitsplätze für Lehrerinnen und Lehrer, damit die Zerteilung von häuslicher Vor-/Nachbereitung und schulischer Unterweisung überwunden wird.

Pausenplatzgestaltung

Schulareale stehen als wichtige Freiräume für die Nutzung während der Pausen und für den Unterricht,



aber auch ausserhalb der Schulungszeit als Treffpunkt und Erholungsräume für das Quartier zur Verfügung. Eine Neugestaltung wird im besten Fall unter Einbezug der Schülerinnen und Schüler in die Planung und mit ihrer tatkräftigen Mithilfe unter kundiger Leitung während einer Projektwoche geleistet. Dies hilft, die Sorgfalt für das selbst Geschaffene zu erhöhen. Damit ein friedliches Nebeneinander verschiedener Nutzungsgruppen möglich ist, weisen pädagogisch sinnvolle Konzepte für Pausenplätze eine adressatenorientierte Raumgliederung auf, eine, die sich an altersunabhängigen Nutzungsbedürfnissen aller Beteiligten orientiert.

Empfehlungen

Die [Empfehlungen für Schulhausanlagen](#) der Baudirektion und der Bildungsdirektion vom 1. Januar 2012 entsprechen in Bezug auf die schulischen und baulichen Anforderungen an Bauten und Anlagen den bisherigen Schulbaurichtlinien. Hier werden Empfehlungen über Mindestanforderungen, Rhythraumflächen und weiteren Erfordernissen an die Schulanlagen aufgelistet.

Ein Schulhausneubau beansprucht die Schulverantwortlichen über längere Zeit in hohem Masse. Es wird deshalb zur Entlastung der Schulpflege in der Regel eine Baukommission mit selbstständigen Verwaltungsbefugnissen eingesetzt, sofern die Gemeindeordnung diese Möglichkeit vorsieht. In dieser Kommission nehmen neben Schulpflegemitgliedern auch Fachleute mit Stimmrecht Einsitz.

Weiterführende Informationen

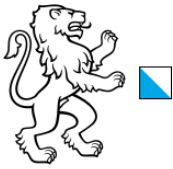
Bildungsdirektion/Baudirektion Kanton Zürich: [Empfehlungen für Schulhausanlagen](#).

Leitung der Schulgemeindeversammlung

Die Schulgemeindeversammlung ist das oberste Organ der eigenständigen Schulgemeinden. Sie beschliesst über Geschäfte, die ihr das kantonale Recht oder die Gemeindeordnung zuweist (§ 15 Abs. 1 GG). Die Gemeindeordnung kann auch vorsehen, dass Vorlagen, über die eine Urnenabstimmung durchzuführen ist, vorgängig in der Gemeindeversammlung zu behandeln sind (§ 16 Abs. 1 GG).

Die Schulgemeindeversammlung muss mit den Traktanden rechtzeitig, mindestens vier Wochen im Voraus, angekündigt werden (§ 18 Abs. 2 GG). In dringenden Fällen kann die Frist bis auf zwei Wochen verkürzt werden (§ 18 Abs. 3 GG). Der Gemeindevorstand (Schulpflege) verfasst einen Beleuchtenden Bericht und stellt ihn den Stimmberechtigten mindestens zwei Wochen vor der Gemeindeversammlung zu oder weist in der Ankündigung der Versammlung darauf hin, dass der Bericht aufliegt und auf Verlangen kostenlos zugestellt wird (§ 19 GG).

Die Schulpflegepräsidentin oder der Schulpflegepräsident leitet die Schulgemeindeversammlung (§ 20 Abs. 1 GG). Sie oder er hat dafür zu sorgen, dass die Geschäftsbehandlung nach den gesetzlichen Vorgaben erfolgt (§§ 20 ff. GG). Ein Mitglied der Schulpflege vertritt das Geschäft. Die Stimmberechtigten können sich dazu äussern und Anträge zum Verfahren und zum Inhalt der Vorlage stellen. Einzelinitiativen von Stimmberechtigten, welche einen Gegenstand betreffen, welcher der Abstimmung in der Gemeindeversammlung untersteht, unterbreitet die Schulpflege ebenfalls der Versammlung zur Beschlussfassung, allenfalls mit einem Gegenvorschlag (§ 151 GPR). In der Gemeindeversammlung üben die Stimmberechtigten auch die politische Kontrolle über Behörden und Verwaltung aus. Um diese Funktion wahrnehmen zu können, haben sie das Recht, dem Gemeindevorstand (Schulpflege) vorab Fragen zu stellen und Antworten darauf zu erhalten (Anfragerecht gemäss § 17 GG). Die Protokollführung übernimmt der von Gemeindeordnung oder Behördebeschluss bestimmte Schreiber bzw. die Schreiberin der Schulgemeinde, meistens der Leiter oder die Leiterin der Schulverwaltung.



Die Schulgemeindeversammlung muss gut vorbereitet sein. Es empfiehlt sich, ein «Drehbuch» zu erstellen. Damit werden Formfehler verhindert und es geht nichts vergessen. Lesen Sie die einschlägigen Bestimmungen (§§ 14–26 GG) in Ruhe durch. Das Gemeindegesetz und den Kommentar dazu sowie das Gesetz über die politischen Rechte haben Sie als Präsident/in bei sich. Sie müssen Bescheid wissen, wie man mit Ordnungs- und Sachanträgen oder anderen Interventionen umgeht.

Weiterführende Materialien

Gemeindeamt: [Handbuch zur Gesetzgebung über die politischen Rechte in Gemeinden. 2018.](#)

Gemeindeamt: [Leitfaden und Checkliste Leitung der Gemeindeversammlung](#)

Tobias Jaag / Markus Rüssli / Vittorio Jenni (Hrsg.): *Kommentar zum Zürcher Gemeindegesetz und zu den politischen Rechten in den Gemeinden.* Zürich: Schulthess Juristische Medien AG, 2017

Zusammenarbeit mit Spezialdiensten

Spezialdienste, ausserschulischen Instanzen und Beratungsstellen

Die Tätigkeit der Schulpflege und der Lehrerschaft beinhaltet fallweise oder kontinuierlich die Zusammenarbeit mit anderen Instanzen oder den Beizug von Spezialisten zur Unterstützung. Es empfiehlt sich, sich im Voraus zu informieren, um zu wissen, welche Angebote lokal und regional bestehen und welches die Ansprechpersonen und deren Zuständigkeiten sind. Ausführliche und aktualisierte Adresslisten und Verzeichnisse erleichtern hier die Arbeit. Der frühzeitige Beizug einer anderen Amtsstelle kann verhindern, dass in einem schwierigen Fall Schulpflege und Lehrperson unnötig Zeit und Energie aufwenden.

Spezialdienste der Gemeinde

Schulpflege und Lehrerschaft haben zwar die Verantwortung für die Schule und sind mit entsprechenden Kompetenzen ausgerüstet. Sie können aber unmöglich alles im Alleingang bewältigen, beurteilen und entscheiden. Die Schulgemeinde ist deshalb auf Spezialdienste angewiesen, die sie entweder selbst oder im Zusammengehen mit anderen Gemeinden (Zweckverband oder Anschlussvertrag) eingerichtet hat oder im Einzelfall bezieht.

Schulpsychologischer Dienst

Beratung aller an der Schule Beteiligten und Abklärung bei Uneinigkeit oder Unklarheit im schulischen Standortgespräch oder für Sonderschulzuweisungen.

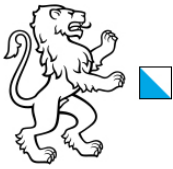
→ [Der Schulpsychologische Dienst](#)

→ Website Kanton Zürich, Volksschulamt > [Schulpsychologie](#)

Schulsozialarbeiter/in

Schulsozialarbeit umfasst ein Set von sozialarbeiterischen Leistungen zugunsten der Schule beziehungsweise eines Schulhauses. Sie hilft, den Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule umzusetzen. Schulsozialarbeit trägt insbesondere dazu bei, Gefährdungen und Benachteiligungen zu vermeiden oder zu beseitigen.

→ [Schulsozialarbeit](#)



Schularzt / Schulärztin

Vorsorgeuntersuchungen, Gesundheitsförderung und Prävention, Impfungen, medizinische Begutachtung (vgl. Informationsbroschüre [«Schulärztlicher Dienst»](#) des Volksschulamts).

→ [Der Schulärztliche Dienst](#)

→ [Gesundheit & Prävention](#)

Schulzahnarzt

Vorsorgeuntersuchungen, Prophylaxe

→ Website der Gesundheitsdirektion; [Leitfaden für Schulbehörden und Zahnärzteschaft](#)

Dentalhygieniker/innen

Instruktion zur Zahnreinigung

«Laustante» (Pediculosefachperson)

Bekämpfung der Kopfläuse

Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB)

Seit dem 1.1.2013 haben die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden die Funktion der Vormundschaftsbehörden abgelöst. Es sind interdisziplinär zusammengesetzte Fachorganisationen.

Die KESB ist zuständig für Entgegennahme von Meldungen über Kindeswohlgefährdung. Sie tätigt die notwendigen Abklärungen und entscheidet, ob Massnahmen zum Schutz des Kindes nötig sind. Sie kann nur zivilrechtliche Massnahmen anordnen (in Abgrenzung zum Strafrecht) wie z.B.:

Weisung:

Wo nötig kann die KESB den Eltern bestimmte Weisungen für die Pflege, Erziehung oder Ausbildung erteilen und eine geeignete Person oder Stelle bestimmen, der Einblick und Auskunft zu geben ist.

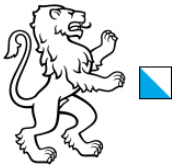
Errichtung Beistandschaft:

Wenn die Abklärungen ergeben, dass die Eltern mit der Erziehung und Betreuung ihres Kindes überfordert sind, bestellt die KESB zum Schutz des Kindes und zur Unterstützung der Eltern für das Kind eine Beistandsperson. Diese berät und unterstützt die Eltern in ihrer Sorge um das Kind und bezieht wo nötig weitere Fachstellen mit ein.

Im Falle von Konflikten um die Regelung des Besuchsrechts kann eine Beistandschaft mit dem Auftrag errichtet werden, die Ausübung des Besuchsrechts zu überwachen, bei Konflikten zu vermitteln und unter Einbezug aller Beteiligten die Modalitäten der Besuchskontakte festzulegen.

Obhutsentzug:

Kann der ernstlichen Gefährdung des Kindes nicht auf andere Weise begegnet werden, hat die KESB den Eltern die elterliche Obhut zu entziehen und das Kind an einem geeigneten Ort unterzubringen, z.B. in einer Pflegefamilie oder allenfalls in einem Heim. Eine Beistandsperson wird zusätzlich beauftragt, für die Finanzierung des Lebensunterhaltes des Kindes und für die Regelung des persönlichen Kontaktes zu den



Eltern zu sorgen.

Sorgerechtsentzug:

Kann die Gefährdung des Kindes nicht mit mildereren Massnahmen abgewendet werden, prüft die KESB eine Entziehung der elterlichen Sorge.

→ Weitere Informationen unter www.kesb-zh.ch

Kinder-, Jugend- und Familienhilfe

Die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen kann in gewissen Fällen die Möglichkeiten der Schule übersteigen und auch Eltern überfordern, sodass freiwillige Kinder- und Jugendhilfe beansprucht oder vermittelt werden muss. Auch gibt es ständige ausserschulische Dienstleistungen, die von allen in Anspruch genommen werden können.

Kinder- und Jugendhilfezentren, kjz

Kleinkindberatung, Erziehungsberatung, Elternberatung, Pflegekinderaufsicht, Heimplatzierungen, Alimentenbevorschussung, Suchtberatung. Die kjz führen von der KESB erlassene gesetzliche Mandate.

→ Website Kanton Zürich, Amt für Jugend und Berufsberatung; [> Beratungen rund um Familie & Kinder](#)

Berufsinformationszentren, biz

Berufs- und Laufbahnberatung, Lehrstellennachweis

→ Website Kanton Zürich, Amt für Jugend und Berufsberatung; [Berufs- & Laufbahnberatung](#)

Kinder- und Jugendpsychiatrischer Dienst (KJPD) des Kantons Zürich

Fachärztliche Abklärungen und Gutachten in schweren Fällen → pukzh.ch

Freizeiteinrichtungen

Jugendhaus, Jugendtreff, Jugendarbeiter

Suchtberatungsstellen (kommunal, regional, kantonal)

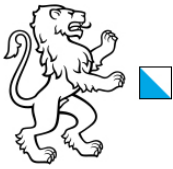
Beratung für Jugendliche, Lehrpersonen, Eltern und Behörden, Mithilfe bei der schulischen Suchtprophylaxe

Kirchenpflegen

Jugendarbeit, Freizeiteinrichtungen (schulische Zusammenarbeit im Religionsunterricht)

Behörden und Amtsstellen

Strafbare Handlungen von Kindern und Jugendlichen, aber auch von Erwachsenen können in die Schule hineinspielen und das Einschreiten anderer Behörden und Amtsstellen und die Zusammenarbeit mit diesen verlangen (Diebstahl, Gewalt, Übergriffe, Drogendelikte). Eingriffe in die elterliche Sorge sind nicht in der Zuständigkeit der Schulbehörde, werden aber gelegentlich von dieser ausgelöst. Schwere Missstände und Vorfälle in der Gemeinde verlangen gelegentlich das Zusammengehen aller Behörden (Gewalt, Drogenprobleme, Unfälle) und Absprachen in einer Behördenkonferenz.



Gemeinderat

Politische Verantwortung für das Gemeindegebiet, Aufrechterhaltung der öffentlichen Ruhe und Ordnung, Sicherheit von Personen und Eigentum

Sozialbehörde

Aufgaben gemäss Sozialhilfegesetz, kommunale Hilfe für Not leidende Familien

Gemeindepolizei

Vollzug des gemeinderätlichen Auftrags gemäss Polizeiverordnung der Gemeinde

Statthalteramt

Aufsicht über die Ortspolizei, Handhabung des Übertretungsstrafrechts, Bestrafung von Eltern und Lehrpersonen wegen Pflichtvernachlässigung gegenüber der Schule (§ 76 VSG) auf Antrag der Schulpflege

Bezirksrat

Aufsicht über alle Gemeinden des Bezirks, Rekursinstanz (§ 75 VSG). Beratung in Verfahrensfragen

IST -Interventionsstelle gegen Häusliche Gewalt

Die IST gewährleistet, steuert, koordiniert und überprüft die Zusammenarbeit der mit Häuslicher Gewalt befassten Behörden und Beratungsstellen des gesamten Kantons Zürich. Sie ist für deren fachliche Aus- und Weiterbildung besorgt, unterstützt die Tätigkeit entsprechender Organisationen, insbesondere hinsichtlich vorbeugende Massnahmen zur Verminderung der Gewalt, und fördert die regelmässige Information der Bevölkerung zu Fragen der Häuslichen Gewalt. → [IST- Interventionsstelle gegen häusliche Gewalt](#)

Jugendanwaltschaft

Sanktionen des Jugendstrafrechts gegen Kinder (10–14 Jahre) und Jugendliche (15–18 Jahre), Schutzmassnahmen und Strafen: Erzieherische Betreuung, Therapie, Fremd- und Heimplatzierung, Verweis, Busse, Freiheitsstrafe

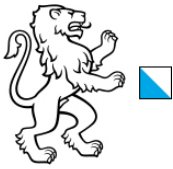
Kantonspolizei

Verfolgung strafbarer Handlungen, soweit nicht die Ortspolizei zuständig ist, Verkehrsschulung, Verkehrssicherheit (Schulwegsicherung). Der Jugenddienst der Kantonspolizei ist die zentrale Anlaufstelle für das Kantonale Bedrohungsmanagement im Jugendbereich. Er befasst sich mit der Aufklärung jugendspezifischer Straftaten, sowie der Intervention und Prävention. → [Jugendintervention](#)

Bezirksanwaltschaft

Strafverfolgung von strafbaren Handlungen mit Erwachsenen als Tätern

Kantonale Beratungsstellen



Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH)

Neben der Ausbildungs- und Forschungstätigkeit bietet die PHZH in ihrem Departement «Weiterbildung und Forschung» Beratung und Unterstützung im den Bereichen Personal-, Team-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung an. Zielgruppen sind Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulbehörden.

→ [Vom Selbstverständnis sich beraten zu lassen](#)

Die Homepage der PH Zürich gibt einen Überblick über die Angebote. → www.phzh.ch

Das Beratungstelefon der PH Zürich vermittelt geeignete Beratungspersonen und -angebote (Montag bis Freitag, 15 bis 18 Uhr) → 043 305 50 50

Volksschulamt (VSA)

Das [Volksschulamt](#) hat neben der Aufsichts- und Verwaltungstätigkeit auch beratende Funktionen. Im Vordergrund stehen:

- Rechtsdienst
- Abteilung Lehrpersonal
- Abteilung Pädagogisches
- Abteilung Besondere Förderung
- Abteilung Schulführung, Sektor Beratung
- Sektor Interkulturelle Pädagogik
- Projektberatung für laufende Projekte (z.B. ALLE, FSL)
- Sektor Aufsicht Privatschulen
- Eine besondere Erwähnung verdient der Sektor «schule&kultur», der den Schulen Kultur aller Kunstsparten (Theater, Oper, Konzert, Tanz, Film, Literatur, Bildende Kunst u.a.) vermittelt. → www.schuleundkultur.zh.ch

Stopp Gewalt

Zuständig für Fragen der Gewaltprävention und -intervention an Schulen ist die Fachstelle "Gewalt im schulischen Umfeld" mit einem Beauftragten. Die interdirektionale Koordinationsgruppe Jugendgewalt fördert die Zusammenarbeit zwischen den kantonalen Direktionen.

→ Kanton Zürich, Bildungsdirektion → [Gewalt und Suizidprävention](#)

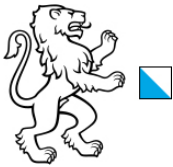
Verschiedenes

In einzelnen Bereichen decken nichtprofitorientierte Organisationen den Beratungsbedarf ab (mit staatlicher oder kommunaler Unterstützung):

- Fachstelle für Sexualpädagogik → www.lustundfrust.ch
- Fachstelle für sexuelle Gesundheit Zürich → www.segz.ch
- Zürcher Beratungsstelle für Alkoholprobleme → www.zfa.ch
- Elternnotruf → www.elternnotruf.ch
- Fachstelle Limita zur Prävention sexueller Ausbeutung → www.limita.ch
- u.a.

Private Anbieter

Neben den öffentlichen Beratungsstellen bestehen private Anbieter z.B. für Organisationsentwicklung, Supervision, Mediation, Eignungsabklärungen, Rechtsberatung und -vertretung usw. Der



Erfahrungsaustausch unter den Gemeinden kann Anhaltspunkte zur Leistung und Qualität solcher privaten Stellen geben.

Weiterbildung für Behörden

Das Volksschulamts unterstützt die Schulpflegerinnen und Schulpfleger mit einem Weiterbildungsangebot als Vorbereitung auf die Behördentätigkeit und mit Informationen zu aktuellen Themen.

- Zweitägige Grundlagenkurse für neue Mitglieder der Schulbehörde
- Einführungskurse in die Mitarbeiterbeurteilung für Mitglieder der Beurteilungsteams
- Zwölf-tägige Führungsausbildung für Schulpräsidien oder Pflegemitglieder mit Ressortverantwortung
- Kurz-kurse zu aktuellen Themen, in der Regel 2-stündige Inputveranstaltungen (Umgang mit schwierigen Personalsituationen, Case-Management, VZE- und Stellenplanung, Informatik, Schule und Migration, etc.).

Behördenkurse können in Absprache auch in der Region durchgeführt werden.

Kontakt:

Volksschulamts

Abteilung Schulführung, Sektor Schulung

Walchestrass 21

8090 Zürich

043 259 22 58

→ Mail: behoerdenschulung@vsa.zh.ch

→ [Kursangebot des Volksschulamts](#)

Für Finanzverantwortliche der Schulpflegen und der Gemeinden bietet das Gemeindeamts Kurse zu Themen des Finanzhaushalts an.

→ [Kursangebot des Gemeindeamts](#)

Die Pädagogische Hochschule Zürich stellt einen Teil ihres Kursangebotes auch für Mitglieder der Schulpflegen zur Verfügung und bietet Beratungen an.

→ [Kursangebot der PH Zürich](#)

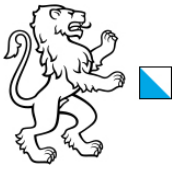
Schule

Im Volksschulgesetz ist mit dem Begriff «Schule» eine Organisationseinheit mit Schulleitung und einem Schulprogramm gemeint. Über die Bildung beziehungsweise Schaffung dieser Organisationseinheiten entscheidet die Schulpflege. Eine Schule kann aus mehreren Schulgebäuden und Kindergärten gebildet werden. Sie kann eine oder mehreren Schulstufen umfassen. Am verbreitetsten sind Schuleinheiten, die Primarklassen mit den umliegenden Kindergärten umfassen und reine Sekundarschulen.

Eine Schule wird von einer Schulleitung geleitet. Die Lehrpersonen der Schule bilden die Schulkonferenz. Jede Schule arbeitet mit einem Schulprogramm.

Die Schulleitung

Die Schulleitung ist gemäss § 44 Volksschulgesetz für die administrative, personelle und finanzielle Führung und zusammen mit der Schulkonferenz für die pädagogische Führung und Entwicklung der Schule verantwortlich. Die Schulleitung orientiert sich dabei am Schulprogramm. Sie führt Besuche im Unterricht durch und beurteilt die Mitarbeitenden zusammen mit der Schulpflege.



- [Schulleitung](#)
- [Personalführung der Schulleitung](#)
- [Finanzielle Führung der Schule](#)

Die Schulkonferenz

Die Schulkonferenz ist das Gremium der an der Schule tätigen Lehrer und Lehrerinnen. Ihr gehören sämtliche Lehrpersonen an, die mindestens einen Beschäftigungsgrad von 35% haben. Über die Teilnahme von weiteren Mitarbeitenden der Schule und über deren Stimmrecht entscheidet die Schulpflege.

Die Schulkonferenz legt das Schulprogramm fest und beschliesst über Massnahmen zu dessen Umsetzung. Sie setzt sich mit der gemeinsamen pädagogischen Ausrichtung der Schule und den Problemen des Schulalltags auseinander. Sie kann der Schulpflege Antrag stellen, insbesondere für die Besetzung der Schulleitung.

- [Schulkonferenz](#)

Das Schulprogramm

Das Schulprogramm bildet die mittelfristige strategische Planung auf Schulebene ab. Die Schulen setzen im Schulprogramm pädagogische Schwerpunkte und halten sie als Entwicklungsziele und als gemeinsame Beschlüsse fest. Es ist das zentrale Instrument für die lokale Gestaltung und Entwicklung der Schule. Dabei werden alle wichtigen Aufgaben berücksichtigt, die auf die Schule zukommen.

Im Schulprogramm werden die Ergebnisse pädagogischer Diskussionen festgehalten, die auf den unterschiedlichen Ebenen in der Schule statt finden. Neben den Entwicklungsvorhaben wird im Schulprogramm auch das festgeschrieben, was sich auf Grund von vorangegangenen pädagogischen Entwicklungen im schulischen Alltag bewährt hat und erhalten werden soll. Wenn eine Schule auch diesen Punkten einen Platz im Schulprogramm einräumt, bietet ihr das einen gewissen Schutz vor Überlastung durch zu viele neue Projekte. Zudem dient es der Profilbildung einer Schule.

- [Schulinternes Qualitätsmanagement](#)

Die Schulleitung

Im Volksschulgesetz werden in den Gemeinden Schuleinheiten definiert – im Gesetz «Schulen» genannt. Eine Schule kann aus einem oder aus mehreren Schulhäusern bestehen und untersteht einer Schulleitung.

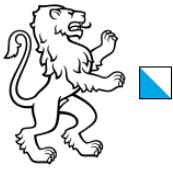
Die Schulkonferenz erarbeitet unter der Leitung der Schulleitung das Schulprogramm und gestaltet damit die gemeinsame pädagogische Ausrichtung der Schule.

Die Schulleitung ist direkte Vorgesetzte der Lehrpersonen, Bindeglied zwischen Schule und Schulbehörde, Ansprechperson für die Eltern und das direkte Umfeld der Schule. Sie ist dafür verantwortlich, dass das eigene Schulprogramm sowie die Vorgaben der Schulpflege und der Bildungsdirektion in der Schule umgesetzt und evaluiert werden.

Die Erfahrungen zeigen, dass immer wieder Unsicherheiten bestehen zwischen Auftrag, Auftragserfüllung und den Erwartungen der verschiedenen Akteure im Schulfeld an die Schulleitungen.

Der Auftrag

Der Auftrag im Volksschulgesetz lautet:



«§ 44. Die Schulleitung ist für die administrative, personelle und finanzielle und zusammen mit der Schulkonferenz für die pädagogische Führung der Schule verantwortlich.»

Das Volksschulamt stellt auf seiner Homepage zahlreiche Handreichungen, Merkblätter und Tools zur Geleiteten Schule und zur Tätigkeit der Schulleitungen zur Verfügung (www.vsa.zh.ch).

Aus dem gesetzlichen Auftrag und den Erfahrungen Geleiteter Schulen lassen sich sechs Tätigkeitsbereiche für Schulleitende abgrenzen.

1. Bereich Personal

- Mitwirkung bei der Personalplanung (gemäss Organisationsstatut)
- Leiten von Bewerbungsverfahren, erstellen der Stellenprofile
- Einführen von neuen Mitarbeitenden
- Betreuen und unterstützen der Lehrpersonen
- Unterrichtsbesuche bei allen Lehrpersonen
- Führen der jährlichen Mitarbeitendenbeurteilungen mit Zielvereinbarungen
- Überprüfen der Zielvereinbarungen
- Anregen individueller Weiterbildungen
- Beaufsichtigen der Lehrpersonen (zusammen mit der Schulbehörde)
- Dafür sorgen, dass die nötigen Kompetenzen im Team vorhanden sind
- Vermitteln und evtl. entscheiden bei Konflikten

2. Bereich Pädagogik

- Fördern der Schul- und Qualitätsentwicklung
- Für die Einhaltung der Umsetzungsbeschlüsse sorgen
- Vermitteln und evtl. entscheiden bei Konflikten zwischen Schülerinnen/Schülern/Lehrpersonen/Eltern
- Mitwirken bei Schullaufbahnentscheiden und bei sonderpädagogischen Massnahmen

3. Bereich Organisation Schule

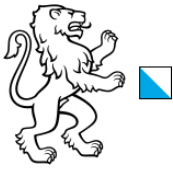
- Zuteilung der Schülerinnen und Schüler auf die Klassen
- Kontrolle der Stundenpläne
- Raumplanung, Zuteilung der Räume
- Verwaltung der zugeteilten Ressourcen (Finanzen, Gestaltungspool, Therapien, Hausämter)
- Budget erstellen, laufende Rechnung überwachen
- Organisation von Elternbesuchstagen

4. Bereich Kommunikation/Vernetzung

- Leitung der Schulkonferenz
- Teilnahme an Sitzungen der Schulpflege, Koordinationsgremien
- Gestaltung der Informationsflüsse gegen innen und aussen
- Kontaktperson für die allgemeine Elternmitwirkung

5. Bereich Projekte und Sonderaufgaben

- Beteiligung an allgemeinen Projekten der Schulgemeinde



6. Bereich Weiterbildung

- Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen
- Fachliteratur lesen
- Besuch von Beratungen, Supervision, Coaching

Schulleitungen arbeiten auf verschiedenen Ebenen und müssen zwischen den verschiedenen Aufgabenfeldern laufend Prioritäten setzen.

Erwartungen

Schulleitungspersonen sollen die Schul- und Qualitätsentwicklung fördern. Die Erwartungen der Lehrpersonen an die Leitung sind hoch.

Schulleitungen sollen initiieren, beraten, Problemlösehilfe geben, zu Entscheidungen zusammenführen, mit konkreten und symbolischen Aktionen an Visionen arbeiten, die existierende Schulkultur weiterentwickeln, Sehnsüchte wecken und in Projekte transformieren, aber auch konfrontieren, Schwieriges ansprechen, alle Mitarbeitenden wertschätzen und Wohlwollen zeigen.

Zudem gibt es offene und versteckte Erwartungen an die Schulleitung von vielen Mitbeteiligten, von den Lehrpersonen, den Eltern, den Schülerinnen und Schülern oder den Behördenmitgliedern. Die Schulleitung soll entlasten, sich einsetzen für die Lehrpersonen, die Schüler/innen, ja, für die ganze Schule, sie soll Neuerungen durchsetzen, ohne die Lehrpersonen zu stark zu belasten, mit der Behörde eng zusammenarbeiten, sich aber auch eigenständig zeigen, mit Missständen aufräumen und zum Rechten sehen, ein gutes Arbeitsklima schaffen und weiterhin eine gute Kollegin sein, neutral und empathisch zu allen.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind gefordert, ihre Rolle in alltäglichen Situationen immer wieder zu definieren.

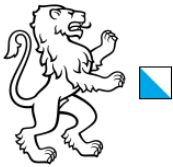
Folgende Fragen zeigen, in welchen Spannungsfeldern Schulleiterinnen und Schulleiter ihre Rolle gestalten müssen:

- Wie schaffe ich es, mir meine Rolle nicht von aussen aufdrängen zu lassen, auch nicht von Schulpflegemmitgliedern, die «breite Führungserfahrung» mitbringen?
- Wie schaffe ich es, meine Rolle nach meinen Vorstellungen zu leben und sie nicht vor allem durch die «absoluten Dringlichkeiten des Alltags» bestimmen zu lassen?
- Wie will ich die Balance zwischen Veränderung und Kontinuität halten?
- Wie schaffe ich Übereinstimmung zwischen meinen Vorstellungen und meinen Handlungen?
- Wie erreiche ich, dass mein Rollenprofil von aussen wahrgenommen wird?

Wie sich Schulleitungspersonen im Spannungsfeld zwischen Ansprüchen, Erwartungen und Aufgaben positionieren, ist ein zentrales Thema. Deshalb ist es wichtig, dass die Schulpflege als Führungsorgan bei der Anstellung der Schulleitung genau hinschaut, sie anschliessend nach allen Kräften unterstützt und ihr in schwierigen Situationen den Rücken stärkt.

«Berufsbild und Berufsleitbild Schulleitung» des VSLZH

Der Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Zürich (VSLZH) hat im Jahr 2014 ein [Berufsleitbild](#)



[Schulleitung](#) und ein [Berufsbild Schulleitung](#) erarbeitet. Darin werden das Selbstverständnis der Profession Schulleitung und die Hauptaufgaben einer Schulleitung in sieben Handlungsfeldern beschrieben. Das Berufsbild dient der allgemeinen Orientierung und soll die Schulgemeinden beim Festlegen der lokalen Schulleitungsaufträge und der Kompetenzregelungen unterstützen.

Ausbildung

Die Anstellung als Schulleiterin oder Schulleiter setzt ein EDK-anerkanntes Zertifikat als «Schulleiterin (EDK)» oder «Schulleiter (EDK)» voraus. Die Ausbildung wird von verschiedenen Pädagogischen Hochschulen angeboten und schliesst in der Regel mit einem «Certificate of Advanced Studies (CAS)» im Umfang von 15 bis 20 ECTS ab. Das Verzeichnis der anerkannten Schulleitungsausbildung findet sich auf der EDK-Seite.

→ edk.ch > Arbeiten > Diplomanerkennung > [EDK-anerkannte Zertifikate](#).

→ Website Kanton Zürich, Volksschulamt > Anstellung und Arbeit > [Anstellung als Schulleitende](#)

Doppelaufgabe: Leitungsperson/Lehrperson

Für Schulleiterinnen und Schulleiter besteht keine Unterrichtsverpflichtung mehr. Vor allem in kleineren Schuleinheiten oder dort, wo Co-Leitungen eingerichtet sind, unterrichten Schulleitende jedoch weiterhin. In dieser Situation stellen sich Fragen, verursacht durch ein systembedingtes Dilemma:

- Bin ich professionelle/r Lehrer/in oder professionelle/r Schulleiter/in?
- Als Lehrperson bin ich Kollege/Kollegin, als Schulleiter/in Vorgesetzte/r. Was bin ich wirklich?
- Wie schaffe ich den Spagat der Aufteilung der Arbeitszeit?
- Als Schulleiter/in beurteile ich die Lehrpersonen im Unterricht (Unterrichtsbesuche und Mitwirkung in der MAB mit Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen). Genüge ich als Unterrichtende/r selbst den Qualitätsansprüchen, die ich an andere stelle?
- Kann ich als Schulleiter/in an allen Lehrerveranstaltungen teilnehmen?

Diese oft auch lokal bedingten Unvereinbarkeiten führten häufig zu Kündigungen von Schulleitungen, die diesen Spagat nicht aushalten konnten. Andere machen einen neuen Anlauf in einer neuen Schulgemeinde, wo sie ihre Rolle klarer leben und kommunizieren.

Die aufgeführten Spannungsfelder führen zu folgenden Schlüssen:

Die Schulpflege und die Schulleitung analysieren und klären zusammen den gesamten Auftrag und halten diesen in der Stellenbeschreibung fest, analysieren die Arbeit und reflektieren die Ergebnisse.

Die Schulleitung pflegt den Austausch (Intervision und Supervision) unter Schulleitungen, bildet sich weiter und holt sich professionelle Unterstützung.

Das Schulpräsidium führt die Schulleitungen klar, hält regelmässig Liniengespräche ab und nimmt die jährlichen Zielvereinbarungsgespräche im Rahmen des MAB-Verfahrens ernst.

Die Schulpflege ermöglicht den Schulleitungen, administrative Tätigkeiten an die Schulverwaltung zu delegieren.

Die Schulpflege überprüft regelmässig die Arbeitszeit der Schulleitenden, reagiert bei sich abzeichnenden Abweichungen von der Regelarbeitszeit und bestimmt im Gespräch mit der Schulleitung die notwendigen Massnahmen.



Weiterführende Informationen

Verband der Schulleiterinnen und Schulleiter Zürich: *Berufsbild und Berufsleitbild Schulleitung*. 2014.
Bezug als Download unter vslzh.ch > Beruf Schulleiter

Wehner, Theo: *Qualitative und quantitative Befunde zum Führungssystem «Geleitete Schule» im Kanton Zürich*. ETH Zürich, ZOA Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften. 2008

Die Schulkonferenz

Die Schulkonferenz nimmt in der Geleiteten Schule eine zentrale Rolle ein. Geführt durch die Schulleitung legt sie die gemeinsame pädagogische Ausrichtung und die Entwicklung der Schule fest.

Zusammensetzung der Schulkonferenz

Der Schulkonferenz gehören die Schulleitung und alle Lehrpersonen mit einem minimalen Beschäftigungsgrad von 35% in der entsprechenden Schule an.

Die Schulpflege regelt die Teilnahme und das Stimmrecht weiterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Sitzungen der Schulkonferenz (VSG § 45) und schreibt deren Rechte und Pflichten im Organisationsstatut fest. Es ist also möglich, Lehrpersonen mit kleinen Pensen, kommunal angestellte Fachpersonen wie Therapeutinnen und Therapeuten oder beispielsweise Betreuungspersonal oder die Hausdienstleitung ebenfalls als Mitglieder der Schulkonferenz zu bezeichnen.

Die Schulkonferenz ist ein Organ der Schulgemeinde.

Aufgaben und Kompetenzen der Schulkonferenz

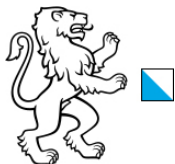
Die Hauptaufgabe der Schulkonferenz ist die schulinterne Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, namentlich die Erarbeitung des Schulprogramms, das Beschliessen von Massnahmen zur Umsetzung des Schulprogramms und die daraus folgende Jahresplanung und deren Umsetzung in den Projekten. Die Schulkonferenz überprüft die Zielerreichung des Schulprogramms, der Jahresplanung und der einzelnen Projekte. → [Schulinternes Qualitätsmanagement](#)

Weiter setzt sich die Schulkonferenz mit den schulischen Alltagsproblemen auseinander, sie wirkt bei der Erarbeitung der Stundenpläne und dem Festlegen der Form der institutionalisierten Elternmitwirkung mit. Sie beschliesst besondere Unterrichts- und Organisationsformen wie Projektwochen, Klassenlager und Exkursionen sowie Massnahmen, die zur Verfolgung der gemeinsamen Ziele notwendig sind.

Die Schulkonferenz hat ein Antragsrecht gegenüber der Schulpflege, insbesondere bei der Besetzung der Schulleitungsstelle.

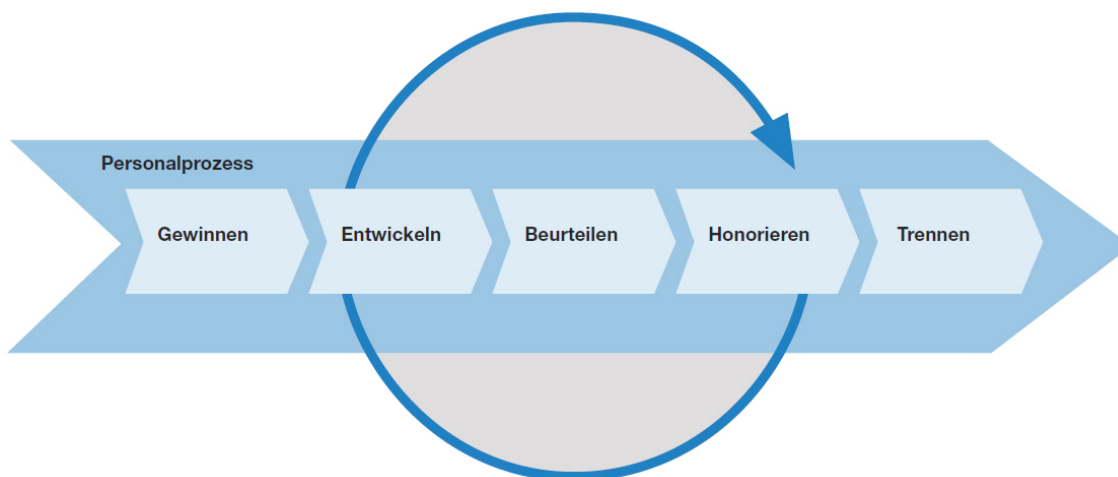
Die Aufgaben und Kompetenzen der Schulkonferenz werden im Funktionendiagramm, das ein wesentlicher Bestandteil des Organisationsstatuts der Schulgemeinde ist, festgehalten.

Da die Entscheide der Schulkonferenz für alle Lehrpersonen verbindlich sind, empfiehlt es sich, das Prozedere für die Entscheidungsfindung sowie die Abstimmungsmodalitäten in einem Geschäftsreglement festzulegen, das von der Schulpflege genehmigt wird. Gesetzliche Verfahrensvorschriften (GG, GPR) für die Gemeindebehörden gelten sinngemäss.



Personalführung der Schulleitung

Die Personalführung ist Teil des Führungsauftrages der Schulleitung. Sie ergänzt dabei die Schulpflege mit ihrem pädagogischen Fachwissen und ihrer grossen Schulnähe. Sie übernimmt als direkte Vorgesetzte die Beurteilung der Lehrpersonen und der übrigen Mitarbeitenden und hat im Wesentlichen die Verantwortung für den ganzen Personalprozess (vgl. nachfolgende Abbildung). In diesem Prozess werden die wichtigsten Schritte beschrieben, die eine Lehrperson vom Zeitpunkt ihrer Bewerbung und Anstellung bis zu ihrem Austritt durchläuft. → [Aufgaben der Personalführung](#)



Personalentwicklung

Ein zentraler Aspekt der Personalführung ist die Personalentwicklung. Diese orientiert sich einerseits an den Zielen des Schulprogramms und andererseits am Potenzial der einzelnen Lehrpersonen und trägt somit entscheidend zur Qualitätsentwicklung der Schule bei.

Es gelten für die Personalentwicklung die gleichen Steuerungsprinzipien wie beim Qualitätskreislauf der Schule: **Ziele klären – Planen – Umsetzen – Sichern.**

Ziele klären – Personalentwicklungsbedarf erheben

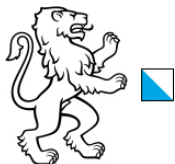
- Bedarf erheben aufgrund der Entwicklungsziele der Schule (Schulprogramm) und der Personalstruktur (Alter, Anzahl Vollzeit-/Teilzeitstellen, fachliche Kompetenzen)
- Entwicklungsbedürfnisse/-potenziale der Lehrpersonen
- Individueller Unterstützungsbedarf einzelner Lehrpersonen

Planen

- Personalentwicklungsaktivitäten terminlich auf die Jahresplanung abstimmen (nicht mehrere Lehrpersonen gleichzeitig an externen Weiterbildungsveranstaltungen)
- Zur Verfügung stehende finanzielle Ressourcen einteilen (Anteil Weiterbildung teamintern, Anteil individuelle Weiterbildungen)

Umsetzen

- Personalaktivitäten, die die ganze Schule betreffen, terminlich in die Jahresplanung einbeziehen
- Punktuelle Nachfrage durch die SL bei individueller Weiterbildung



Überprüfen/Sichern

- Personalaktivitäten, die die ganze Schule betreffen, bei der Evaluation überprüfen
- Sicherstellen, dass Wissen, das in individuellen Weiterbildungen erworben wird, dem Team zur Verfügung gestellt wird (Wissensmanagement)

Personalentwicklungsfelder und Instrumente

Personalentwicklung umfasst sehr viel mehr als den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen und es ist eine Vielzahl verschiedener Massnahmen denkbar. Einen hilfreichen Überblick bietet die nachfolgende Tabelle, in der die verschiedenen Personalentwicklungsfelder sowie möglichen Instrumente aufgezeigt werden.

Begleitung bei der Übernahme einer neuen Arbeit

(Personalentwicklungsinstrumente into the job) Begleitung bei der Übernahme einer neuen Arbeit

- Einführungsprogramm: Systematische Wissens- und Kulturvermittlung zum neuen Arbeitsplatz
- Fachbegleitung (Berufseinsteigende)

Weiterentwicklung am Arbeitsplatz

(Personalentwicklungsinstrumente on the job) Instrumente, welche die Gestaltung der unmittelbaren Arbeitstätigkeit betreffen.

- Mitarbeit in Arbeitsgruppen, Teamarbeit
- Vergrösserung des Aufgabenspektrums
- Anreicherung des Aufgabenspektrums
- Temporärer Arbeitsplatzwechsel

Weiterentwicklung im Umfeld des Arbeitsplatzes

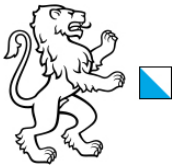
(Personalentwicklungsinstrumente near the job) Instrumente, die in inhaltlicher Nähe zum Arbeitsplatz eingesetzt werden und sich auf diesen beziehen.

- Einzel- und Gruppensupervisionen (zu arbeitsplatzbezogenen Themen)
- Einzel- und Gruppencoachings (zu rollenbezogenen Themen)
- Teamsupervisionen und Teamcoachings
- Fachberatung
- Kollegiale Beratung
- Gegenseitige Unterrichtsbesuche im Team
- Systematischer Austausch von Wissen und Erfahrungen im Team
- Gemeinsame Weiterbildungen im Team

Weiterentwicklung ausserhalb des Arbeitsplatzes

(Personalentwicklungsinstrumente off the job) Instrumente mit inhaltlicher und räumlicher Distanz zum Arbeitsplatz.

- Formale Qualifikation durch Weiterbildung mit anerkannten Abschlüssen
- externe Kurse, Seminare



- Assessments, berufliche Standortbestimmungen
- Einzel- und Gruppensupervisionen (zu allgemein berufsbezogenen Themen)
- Einzel- und Gruppencoachings (zu allgemein berufsbezogenen Themen)

Übergang in neue Berufs- oder Lebensphasen

(Personalentwicklungsinstrumente out of the job) Instrumente, die den Übergang in andere Arbeits- oder Berufsfelder oder vom Erwerbsleben in den beruflichen Ruhestand erleichtern sollen.

- Workshops zur Weitergabe von Kompetenzen
- Ruhestandsvorbereitungsprogramme
- Gleitende Pensionierung

Führungsgespräche

Allen Personalentwicklungsmassnahmen gehen Führungsgespräche voran bzw. werden mit solchen begleitet. Mit Führungsgesprächen sind nicht die – ebenfalls wichtigen – Gespräche zwischen Tür und Angel gemeint, sondern vereinbarte Gesprächstermine. In der Regel werden dabei die Inhalte im Voraus festgelegt, die Gespräche zielgerichtet geführt und mit verbindlichen Abmachungen abgeschlossen. Nebst den jährlichen Mitarbeitendengesprächen nimmt die Schulleitung auch situativ Gesprächsanlässe wahr und spart Themen oder Probleme, die sie im Alltag beobachtet, nicht bis zum jährlichen Mitarbeitendengespräch auf.

Eine ausführlichere Darstellung für die Schulleitenden findet sich in der [Handreichung Personalführung – Personalentwicklung](#), ergänzt durch verschiedene Materialien (z.B. Stellenbesetzung, Einführung neuer Mitarbeitenden, Konfliktbearbeitung, Arbeitszeugnis, Sitzungsleitung), auf der Homepage des Volksschulamtes.

→ Website Kanton Zürich, Volksschulamt > [Personal führen](#)

Die Personalführung ist eine gemeinsame Aufgabe von Schulpflege und Schulleitung und die wichtigste überhaupt. Als Schulpflegemitglied kennen Sie die oben dargestellten Aufgaben der Schulleitenden. Die Schulleitung braucht ihre Unterstützung, aber auch den Austausch im Gespräch und das gegenseitige kritische Hinterfragen.

Weiterführende Informationen

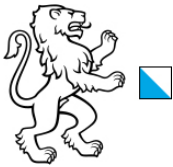
Böckelmann, Christine, Mäder, Karl: *Fokus Personalentwicklung. Konzepte und ihre Anwendung im Schulfeld*. Zürich: Verlag Pestalozzianum, 2007

Knoch, Cornelia: *Professionalisierung von Personalentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2016

Finanzielle Führung der Schule

Finanzielle Führung der Schule, Verwaltung des Gestaltungspools

Die Schulleitung ist verantwortlich für die Verwaltung der ihrer Schule zugeteilten Mittel (VSG § 44). Neben den Konten der laufenden Rechnung, die sinnvollerweise von der Schulleitung überwacht werden, sind es im Rahmen des Gestaltungspools auch personelle Ressourcen, die je nach Kompetenzdelegation der Schulpflege von der Schulleitung eingesetzt werden können.



Obwohl der weitaus grösste Teil der finanziellen Mittel einer Schule (Lohnkosten, Infrastrukturkosten) nicht von der Schulleitung beeinflusst werden kann, besteht für sie bei der Verwendung der Mittel aus den Sachkonti ein gewisser Verhandlungs- und Gestaltungsraum.

Die Schulleitung sollte über Mittel verfügen, um die pädagogischen Projekte basierend auf dem Schulprogramm im vereinbarten Rahmen finanzieren zu können. Dazu gehören auch die damit verbundenen schulinternen Weiterbildungen oder allenfalls der Beizug von externen Beratungspersonen.

Wichtige Grundlage für eine gezielte Schul- und Personalentwicklung bilden die individuellen Weiterbildungen der Lehrpersonen. Die Schulleitung soll diese Angebote bewilligen und die damit verbundenen Kosten finanzieren können.

Verwalten der zugeteilten Mittel, Ausgabenkontrolle

In vielen Schulen wird die Verwaltung einzelner Konti gemäss Kontenplan [HRM2](#) im Rahmen des bewilligten und freigegebenen Budgets an die Schulleitung delegiert. Bei der Budgetierung gemäss Kontenplan HRM2 muss insbesondere darauf geachtet werden, dass folgende Positionen aufgeführt sind:

- Lehrmittel und Verbrauchsmaterial
- ICT-Basisinfrastruktur: Anschaffungen/Unterhalt
- ICT-Arbeitsgeräte: Anschaffungen/Unterhalt
- Mobiliar: Anschaffungen/Unterhalt
- Apparate: Anschaffungen/Unterhalt
- Sportmaterial: Anschaffungen/Unterhalt
- Musikinstrumente: Anschaffungen/Unterhalt
- Kopien, Leasing Kopiergeräte
- Telefongebühren, Internet
- Exkursionen, Schulreisen, Klassenlager
- Weiterbildung Personal
- Öffentlichkeitsarbeit

Die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Je nach Organisation der Schule kann es auch sinnvoll sein, weitere Konti aus den Bereichen «Schulergänzende Betreuung» oder «Liegenschaften» der Schulleitung zu übertragen.

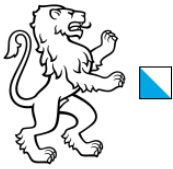
Damit die Schulleitung jederzeit über den aktuellen Kontenstand der laufenden Rechnung im Bilde ist, empfiehlt es sich, eine einfach gehaltene Ausgabenkontrolle zu führen, in der die getätigten Ausgaben ständig vom bewilligten Budgetbetrag subtrahiert werden. Dazu gehören auch die Kontrolle und die Ablage der Belege. So können Abweichungen vom Budget begrenzt oder budgetierte, aber noch nicht realisierte Ausgaben veranlasst werden.

Dabei ist zu beachten, dass es sich nicht um das Führen einer eigentlichen Buchhaltung handelt. Dies geschieht in der Schul- oder der Gemeindeverwaltung und Doppelspurigkeiten sind zu vermeiden.

Das Führen der Ausgabenkontrolle kann auch an eine geeignete Lehrperson, an die Kustoden, welche ein bestimmtes Konto für ihr Hausamt verwalten, oder an die Schulverwaltung delegiert werden.

Schulleitungsaufgabe im Budgetprozess

Die Schulpflege klärt im Organisationsstatut oder in der Geschäftsordnung die Finanzkompetenzen der Schulleitungen und definiert den Budgetprozess der Schulgemeinde und den Ablauf in den einzelnen



Schuleinheiten. Der Budgetprozess in der Schuleinheit könnte angelehnt an Dubs (s. Literaturverzeichnis), exemplarisch so aussehen:

1. Schritt

Die Schulleitung trifft aufgrund der Vorgaben der Behörden sowie des Schulprogramms einen Entscheid über gebundene und ungebundene Ausgaben, orientiert die Lehrpersonen und versendet die Formulare für die Budgetanträge an alle Personen der Schule, die Funktionen innehaben (Funktionsträger).

2. Schritt

Die Funktionsträger reichen ihre Anträge bei der Schulleitung ein, die Anträge werden zu einem Gesamtbudget zusammengestellt.

3. Schritt

Die Schulleitung verhandelt mit den Antragstellern, deren Wünsche nicht erfüllt werden können.

4. Schritt

Die Schulleitung entscheidet über den definitiven Budgetantrag an die Schulbehörde.

5. Schritt

Die Mitarbeitenden werden über den Budgetentwurf gesamthaft orientiert und alle Funktionsträger erhalten nach behördlicher Bestätigung die Kreditfreigabe.

Verwaltung des Gestaltungspools

Seit 2010 erhalten alle Schulgemeinden zusätzlich zu den in Vollzeiteinheiten berechneten Lehrstellen einen Stellenpool (Gestaltungspool).

Die Schulpflege regelt die Verwendung und die Aufteilung des Pools. Dieser kann eingesetzt werden für:

- die Erweiterung des Pensums der Schulleitung (VZE Schulleitung)
- zusätzliche Stellenprozente für Regelklassen und die integrative Förderung (VZE Berufsauftrag)
- Erhöhung Beschäftigungsgrad für Lehrpersonen für Aufgaben im Schulwesen
- Beurlaubung von Lehrpersonen und Einrichten von Vikariaten (max. 14 Schulwochen pro Einsatz)

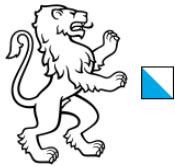
Die Schulpflege kann den Anteil für die Erweiterung des Schulleitungspensums festlegen und die Kompetenz für den Einsatz des anderen Teils an die Schulleitungen delegieren.

Somit ist gewährleistet, dass die zusätzlichen Mittel bedarfsgerecht und effizient eingesetzt werden und entweder für besondere Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler und der Klassen verwendet werden oder auf der Basis der Schulprogrammziele für die Unterstützung pädagogischer Projekte eingesetzt werden.

Weiterführende Informationen

Website Kanton Zürich, Volksschulamt > [Klassen und Stellen planen](#)

Dubs, Rolf: *Die Führung einer Schule*. Zürich: Franz Steiner Verlag, 2015



Schulinternes Qualitätsmanagement

Qualität an Schulen

Qualität (und Qualitätsunterschiede) war an den Schulen schon immer ein Thema: Das Gespräch über gute und schlechte Schüler und Schülerinnen, über gute und schlechte Lehrerinnen und Lehrer, über guten oder schlechten Unterricht gehört von jeher zur Schule. Geprägt wird die Qualität vor allem durch das pädagogische Denken und Handeln der Lehrpersonen. Mit der Einführung der Geleiteten Schulen und der systematischen Mitarbeiterbeurteilung sowie der Fachstelle für Schulbeurteilung ist das Ziel verbunden, gemeinsam gezielt verbindliche Schritte zur Qualitätsentwicklung machen zu können.

Gesetzliche Vorgaben im Bereich Qualität

Im neuen Volksschulgesetz sind die Aufgaben der verschiedenen Beteiligten auf den verschiedenen Ebenen zum Thema Qualität wie folgt beschrieben:

Kanton

Der Bildungsrat legt die Qualitätsstandards fest.

Der Regierungsrat ernennt die Mitglieder der Fachstelle (§ 47 VSG).

Die Fachstelle für Schulbeurteilung

- überprüft mindestens alle 5 Jahre die Qualität der Schulen in pädagogischer und organisatorischer Hinsicht,
- erstattet der Schule und Schulpflege Bericht,
- schlägt Massnahmen zur Qualitätssicherung vor,
- orientiert nötigenfalls die für die Massnahmen zuständige Behörde (§ 48 VSG),
- erstattet dem Regierungsrat jährlich einen Gesamtbericht über den Stand der Schulen (§ 49 VSG).

Hinweis: Im Handbuch Schulqualität (Bildungsdirektion des Kantons Zürich) werden in den verschiedenen Qualitätsbereichen Qualitätsansprüche beschrieben.

Gemeinde

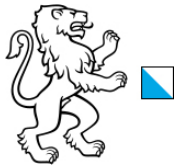
Die Schulpflege

- genehmigt das Schulprogramm,
- beaufsichtigt und beurteilt Schulleitung (§ 42 VSG),
- ist mit den Schulen für die Qualitätssicherung verantwortlich (§ 47 VSG),
- kann die Fachstelle beiziehen (§ 48 VSG),
- ordnet bei Qualitätsmängeln Massnahmen an und informiert die Fachstelle darüber.

Schule

Die Schule (= Schuleinheit)

- ist verantwortlich für die Erreichung der Lernziele gemäss Lehrplan,
- erlässt ein Schulprogramm für die nächsten Jahre,
- legt die Massnahmen zur Umsetzung der Ziele fest,
- veröffentlicht das Schulprogramm,



- legt Rechenschaft ab über die Zielerreichung (§ 43 VSG).

Die Schulleitung

- führt Mitarbeitendenbeurteilung mit Zielvereinbarungen durch
- sorgt mit der Schulkonferenz für die Qualitätssicherung und -entwicklung (§ 44 VSG).

Die Schulkonferenz

- sorgt mit der Schulleitung für die Qualitätssicherung und -entwicklung,
- legt das Schulprogramm fest,
- beschliesst Massnahmen zur Umsetzung des Schulprogramms (§ 45 Abs. 2 VSG).

Lehrperson

Die Lehrperson

- gestaltet den eigenen Unterricht,
- setzt die Massnahmen im Zusammenhang mit dem Schulprogramm um,
- reflektiert die eigene Praxis in Bezug auf den Entwicklungsschwerpunkt der Schule,
- erreicht die Lernziele gemäss Lehrplan.

Die Schulprogrammarbeit

→ siehe auch Website Kanton Zürich, Volksschulamt > [Schulprogramm](#)

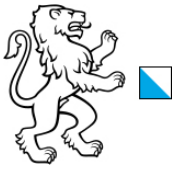
Im Zentrum der schulinternen Qualitätssicherung und -entwicklung steht die Schulprogrammarbeit. Die Arbeit mit dem Schulprogramm lässt sich am besten als Qualitätskreis darstellen. Der Qualitätskreis ist ein grundlegendes Vorgehen für alle Entwicklungsvorhaben. Er besteht aus den vier Schritten: 1. Ziele klären, 2. Planen, 3. Umsetzen, 4. Überprüfen, sichern.

Diese Schritte bleiben sich gleich, ob wir nun den grossen Qualitätskreis des Schulprogrammzyklus von 3–5 Jahren vor Augen haben oder ein einzelnes Schulentwicklungsvorhaben als Projekt planen.

Die Schule arbeitet mit einer groben mittelfristigen Planung (dem Schulprogramm) und einer kurzfristigen detaillierten Planung. Hier ist ebenfalls die Jahresplanung zu erwähnen, in der alle Vorhaben in übersichtlicher Weise zusammengestellt sind. Dies erlaubt es der Schule zu überprüfen, ob ihre Planung bewältigbar ist oder ob sie sich zu viel aufs Mal vorgenommen hat. Die einzelnen Entwicklungsvorhaben plant die Schule als Projekte.

Qualitätszyklus in vier Schritten

Im Folgenden wird der Qualitätskreis anhand des Schulprogrammzyklus dargestellt.



Ziele klären

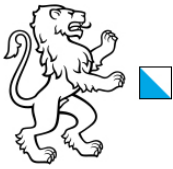
Beim Festlegen der Ziele und Entwicklungsschwerpunkte im Schulprogramm müssen die Interessen und Anliegen von unterschiedlichen Akteuren der Schule wahrgenommen und berücksichtigt werden. Es muss der Schulkonferenz gelingen, vielseitige Ansprüche im Schulprogramm zu vereinen und gemeinsame anspruchsvolle Ziele zu formulieren.

Folgende Faktoren bestimmen die Zielformulierung der Schule:

Die Schulpflege erhält durch das neue Volksschulgesetz die Aufgabe, Einfluss auf die Schulprogrammarbeit zu nehmen. Die Schulbehörde ist das strategische Führungsorgan der Schule und das Schulprogramm ist ein Instrument, diese Führung wahrzunehmen. Die Behörde legt nicht nur die Geltungsdauer des Schulprogramms fest, sondern kann auch andere Rahmenbedingungen erlassen, die bei der Festsetzung der Programme zu beachten sind (§ 42 Volksschulverordnung). Die Rahmenbedingungen leitet die Schulpflege zum Beispiel aus ihren Legislaturzielen, dem Gemeinde- oder Behördenleitbild, dem Rechenschaftsbericht der letzten Schulprogrammperiode und dem Evaluationsbericht der Fachstelle für Schulbeurteilung ab. So zeigt die Schulpflege auf, in welche Richtung sich die Schule entwickeln soll.

Beim Erarbeiten des Schulprogramms bringen die Mitglieder der Schulkonferenz ihre gemeinsam entwickelten pädagogischen Vorstellungen und Visionen ein. Sie formulieren Leitideen, aus denen sie ihre pädagogischen Schwerpunkte ableiten, um sie als Entwicklungsziele im Schulprogramm festzulegen. Sie ziehen Schlüsse aus dem vergangenen Schulprogramm und der Überprüfung der einzelnen Jahresplanungen und verankern diese als Sicherungsziele im neuen Schulprogramm. Falls die Schule bereits von der Fachstelle für Schulbeurteilung besucht wurde, müssen deren im Evaluationsbericht mitgeteilten Entwicklungshinweise mit einbezogen werden.

Die systematisch erfassten Meinungen der Eltern und der Schülerinnen und Schüler fliessen in die Überprüfung und Zielklärung mit ein (§§ 48 und 65 VSV). Beim Einholen der Elternmeinung ist jedoch zu beachten, dass nicht zu viele Einzeldaten gesammelt werden. Darum sieht die Volksschulverordnung ausdrücklich vor, dass die Schule Rückmeldungen der Eltern auch im Rahmen der allgemeinen Elternmitwirkung, beispielsweise beim Elternrat, einholen kann.



Planen

Nachdem die Ziele geklärt und Entwicklungsschwerpunkte bezeichnet sind, erarbeitet die Schulkonferenz mit dem neuen Schulprogramm eine mittelfristige Planung für deren Umsetzung.

Sie überlegt sich, mit welchen Massnahmen oder Projekten sie die Ziele erreichen will und welche Ressourcen sie in welchem Zeitraum benötigt. Sie legt auch Kriterien fest, anhand deren sie die Zielerreichung am Ende der Schulprogrammperiode überprüft.

Die Schulkonferenz beauftragt einen Ausschuss, der zusammen mit der Schulleitung einen Entwurf des Schulprogramms erarbeitet. Alle kantonalen und kommunalen Vorgaben werden berücksichtigt und die finanziellen und zeitlichen Ressourcen aufgezeigt. Der Ausschuss plant, ob und wie die Angaben (Daten) für die spätere Überprüfung erhoben werden, um mit angemessenem Aufwand aussagekräftiges Material zu erhalten. Ein sorgfältiges Dokumentieren von Beobachtungsdaten oder mündlichen Rückmeldungen schon bei der Umsetzung verhindert, dass sich die Evaluation nur auf die Erinnerung abstützt oder aufwändig neue Daten erhoben werden müssen.

Die Schulleitung steuert so, dass die Entwicklungsschwerpunkte als nachhaltige Prozesse geplant und auch zeitlich gut verteilt sind. Sie achtet darauf, dass eher wenige Themen, diese dafür vertieft angegangen werden.

Die Schulkonferenz bereinigt und beschliesst das Programm und legt es anschliessend der Schulpflege zur Genehmigung vor. Die Schulbehörde ihrerseits prüft, ob ihre und andere Vorgaben erfüllt sind, ob sie die nötigen Mittel einsetzen kann, und genehmigt das Programm oder gibt es allenfalls an die Schulkonferenz zur Überarbeitung zurück.

Die Schulpflege veröffentlicht die Schulprogramme ihrer Schulen beispielsweise in Form einer Broschüre oder auf der Website der Schulgemeinde. Sie kann veranlassen, dass die Schulen das Schulprogramm den Eltern an einem Informationsanlass erläutern und ihnen eine schriftliche Zusammenfassung aushändigen.

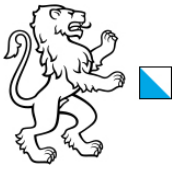
Umsetzen

Die eigentliche Umsetzung des Schulprogramms erfolgt in Jahreszyklen.

Für jedes Programmjahr werden von der Schulkonferenz eine Jahresplanung und die einzelnen Projektpläne erstellt. Diese dienen der Konkretisierung der Aktivitäten aus dem Schulprogramm. Eine sorgfältige Zielformulierung und Planung der Umsetzung von Projekten ist von grosser Bedeutung. Wichtig ist auch, bereits bei der Planung zu wissen, wie der Erfolg des Projektes überprüft werden soll. So können – oft mit wenig Aufwand – im Verlauf der Umsetzung Daten erhoben werden, die wesentlich aussagekräftiger sind, als es aus dem Rückblick erhobene Daten sind. Gegen Ende des Planungsjahres erfolgt eine «kleine Standortbestimmung», die Überprüfung der Jahresplanung, meist im Rahmen eines Evaluationstages. Die Schulkonferenz beschliesst die Jahresplanung in eigener Kompetenz. Die Schulpflege muss informiert werden, damit sie reagieren kann, wenn die Jahresplanung vom Schulprogramm abweicht. Es ist zu empfehlen, dass die Schulpflege am Evaluationstag teilnimmt.

Überprüfen / Sichern

Die Volksschulverordnung umschreibt die Überprüfung mit «Erhebung des Zustands der Schule» (VSV § 48). Anlässlich dieser Standortbestimmung überprüft die Schulkonferenz, ob sie die im letzten Schulprogramm geplanten Entwicklungsziele wie vorgesehen erreicht hat. Sie würdigt die geleistete Arbeit



der letzten Periode, stellt fest, welche Erkenntnisse sie gewonnen hat, was sie als erledigt abhaken will und was sie im folgenden Schulprogramm erhalten oder weiterentwickeln möchte. Sie blickt auf ihre Stärken und Schwächen und entscheidet, welche Anliegen der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern sie umsetzen will.

Sinnvollerweise nimmt eine Vertretung der Schulpflege an der Überprüfung und der Zielklärung teil. So kann die Ausrichtung von Schule und Schulbehörde aufeinander abgestimmt werden.

Die Schulleitung oder andere von der Schulkonferenz beauftragte Personen verfassen einen Rechenschaftsbericht. Dieser enthält die Ergebnisse der Überprüfung und wird der Schulpflege vorgelegt. Der Rechenschaftsbericht zeigt auf, was die Schule in der Schulprogrammperiode geleistet hat und welche Konsequenzen sie aus ihren Aktivitäten und Beschlüssen zieht. Er ist wichtige Ausgangslage für eine neue Zielklärung sowohl seitens der Behörde wie auch seitens der Schule.

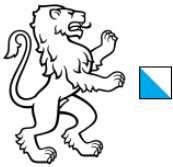
Die Schulpflege würdigt den Bericht und gibt der Schule Rückmeldungen. ⇒ Der neue Schulprogrammzyklus beginnt.

Ein wirksames Qualitätsmanagement gelingt im Zusammenspiel der verschiedenen Ebenen. Eine gut funktionierende Schulleitung, die sich für die pädagogische Schulqualität engagiert, ist Voraussetzung für den kontinuierlichen Prozess. Die Aufgaben der Schulpflege zielen einerseits auf die Personalentwicklung (Aufsicht und Beurteilung von Schulleitung und Lehrpersonen), andererseits auf die Aufsicht der Qualitätssicherung und Entwicklung (Metaevaluation). Unterstützt werden die Schulpflegen durch den Bericht der Fachstelle für Schulbeurteilung, die alle 5 Jahre die externe Evaluation durchführt. Im Idealfall stimmen die Wahrnehmungen der externen Beurteilungspersonen mit der Einschätzung der Behörde überein. So wird der Behörde bei der Anordnung von Massnahmen zur Qualitätsverbesserung der Rücken gestärkt. Wegweisend für die Umsetzung der Massnahmen sind das Schulprogramm und die Umsetzungsschritte in der Jahresplanung. Die Schlüsselposition hat die Schulleitung, die als Führungsperson diesen Prozess in den Händen hat.

Personal

Die Lehrperson gestaltet den Schulalltag. Sie führt ihre Klasse eigenverantwortlich, hält sich an die übergeordneten Vorgaben sowie an die Beschlüsse der Schulkonferenz und orientiert sich am gemeinsam erarbeiteten Schulprogramm. Im Übrigen hat sie das Recht, den Unterricht frei zu gestalten. Im Rahmen ihres Berufsauftrages (§§ 18 ff Lehrpersonalgesetz) ist sie unter anderem zur Zusammenarbeit im Team, mit der Schulleitung, mit Fachpersonen, mit den Eltern und der Schulpflege verpflichtet.

- Vom «Ich und meine Klasse» zum «Wir und unsere Schule». Wie hat sich das Bild der Lehrerinnen und Lehrer seit den Anfängen der Volksschule entwickelt? → [Das Lehrerbild im Wandel](#)
- Die kantonal angestellten Lehrpersonen, Schulleiterinnen und Schulleiter und die Vikarinnen und Vikare stehen in einem öffentlich-rechtlichen Anstellungsverhältnis. Hinweise zum Lehrpersonalrecht finden sich im zweiten Kapitel. → [Personalrecht der Volksschule](#)
- Mit dem neu definierten Berufsauftrag für Lehrpersonen werden die Erwartungen an die Berufserfüllung auch zeitlich festgelegt. Im Kapitel Pflichten der Lehrperson informieren Sie sich über deren Berufspflichten. → [Pflichten der Lehrperson](#)
- Lehrpersonen sind heute keine «Einzelkämpfer» mehr und die Zusammenarbeit ist eine festgeschriebene Berufspflicht der Lehrpersonen. Ohne eine gute Zusammenarbeit zwischen allen Schulbeteiligten funktioniert eine zeitgemässe Schule nicht. → [Zusammenarbeit im Team](#)



- Zwei Kapitel informieren Sie über die Ausbildung zur Lehrperson im Kanton Zürich, über das Weiterbildungsangebot für Lehrpersonen und über die Beratungsangebote für Lehrpersonen, ganze Schulteams, Schulleitungen und nicht zuletzt für Schulpflegen. → [Aus- & Weiterbildung](#) → [Beratung](#)
- Lehrpersonen werden durch weitere Fachpersonen unterstützt. → [Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen](#) → [Therapeutinnen und Therapeuten](#) → [DaZ-Lehrpersonen](#)
- Informationen zu den Schulleitungen finden Sie unter dem Reiter «Schule» im Kapitel → [Die Schulleitung](#)
- Die Schule beschäftigt weiteres kommunales Personal. Klassenassistenten unterstützen die Lehrpersonen in speziellen Situationen mit ihrer Klasse, zum Beispiel im Rahmen eines ISR-Settings oder sie sind als zusätzliche Aufsichtsperson im Schwimmbad oder in der Aufgabenhilfe angestellt. → [Weiteres kommunales Personal](#)
- Über die öffentlich-rechtlichen und privaten Organisationen der Lehrpersonen informiert Sie das letzte Kapitel. → [Die Organisationen der Lehrerschaft](#)

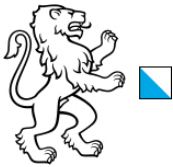
Das Lehrerbild im Wandel

Der Schulmeister vor 1830

Im Ancien Régime zählte der Schulmeister auf der Zürcher Landschaft zu den armen Leuten im Dorf. Er gehörte meist nicht zu den nutzungsberechtigten Dorfgenossen und besass wenig Ansehen. Die besitzenden Bauern betrachteten sein Wirken als untergeordnet und nebensächlich und fühlten sich über den Schulmeister weit erhaben. Dementsprechend schlecht war die Entlohnung. In vielen Gemeinden verdiente der Schulmeister kaum so viel wie eine Baumwollspinnerin. Dies macht begreiflich, dass die Schule zum grossen Teil Leuten anvertraut wurde, die ihr nach Charakter, Wissen und Können nicht zur Ehre gereichten. Für Gewerbetreibende – Schneider, Schuster, Maler oder Kleinbauern – konnte das Schulehalten eine zusätzliche Erwerbsquelle bedeuten.

Bis 1830 stand die Schule unter dem Einfluss der Kirche. Mit den Landschulordnungen von 1637, 1658, 1778 und 1803 gaben Bürgermeister und Rat dem Schulwesen auf der Landschaft gesetzliche Grundlagen. Die Oberaufsicht kam dem Examinatorenkonvent zu, dem damaligen Kirchenrat. Die örtliche Schulaufsicht besorgte der Pfarrer. Er entschied über die Anstellung, inspizierte die Schule im Laufe des Jahres und am Examen, überwachte den sittlichen Wandel des Schulmeisters und nahm ihn ins Gebet, wenn etwas nicht stimmte. Bildung und Stellung trennten den Pfarrer – den Repräsentanten der Obrigkeit – vom wenig angesehenen, armen Schulmeister. Wie in der Handwerkslehre erwarb der künftige Schulmeister seine bescheidene Ausbildung als Gehilfe eines Schulmeisters. Oft vererbte sich das Amt vom Vater auf den Sohn, der sich bereits als Helfer betätigt hatte. Nicht selten gab es Schulmeisterdynastien wie die Ryffel in Stäfa oder die Denzler in Nänikon. Der ideale Schulmeister war fromm und rechtschaffen, im Nebenverdienst als Vorsänger und Sigrüst ein billiger Gehilfe der Kirche und für das einfache Volk ein Vorbild geziemender Lebensführung. Der Unterricht orientierte sich an Katechismus und biblischen Stoffen. Er vermittelte nicht Bildung, sondern richtete ab. Körperliche Züchtigung mit der Rute verschaffte Disziplin im unmethodischen Schulbetrieb mit übergrosser Schülerzahl.

Der 1798 ins Amt eingesetzte Zürcher Erziehungsrat hatte den guten Willen, die Schulverhältnisse den neuen Richtlinien des Helvetischen Direktoriums anzupassen und die Ausbildung der Lehrer zu fördern. Revolution, Krieg und angespannte Finanzlage verzögerten jedoch Reformen. 1803 erwog man die Gründung eines Seminars in Zürich. Städtische Kreise und namentlich die Pfarrer agierten mit Erfolg dagegen. Hier einige ihrer Argumente: Die jungen Leute vom Land könnten in der Stadt unter schlechten sittlichen Einfluss geraten. Sie werden Stutzer und nehmen einen dummen Hochmut an, der nachher,



wenn sie unter ihr niederes Dach im Dorf zurückkehren sollen, eine fatale Unzufriedenheit zurücklässt. Solch halbgelehrte Narren würden besonders die Pfarrer verachten oder geringschätzig machen. Das Ansehen des Pfarrers würde einen tödlichen Schlag erleiden, wenn die Schulmeister zu einem höheren Grad der Ausbildung gelangten. Die reichen Anregungen, die von Heinrich Pestalozzi und seiner Tätigkeit ausgingen, zeigten auch Auswirkungen auf die Zürcher Volksschule. Mit Unterstützung des Erziehungsrates und des Kleinen Rates eröffneten Johann Heinrich Rusterholz und Carl August Zeller im Jahre 1806 das Institut auf dem Rietli in Zürich, um den Schulmeistern ein besseres berufliches Rüstzeug zu geben. In einmonatigen Kursen wurden die Landschulmeister bis 1809 in Lesen, Schreiben, Orthografie, Rechnen und Gesang weitergebildet. Am Schluss war eine Prüfung abzulegen. Die Kurse stärkten das Selbstvertrauen der Schulmeister. Sie trügen einen gewissen Stolz zur Schau, meldeten die inspizierenden Pfarrer, und es sei deutlich zu erkennen, dass sie sich einbildeten, die Schulsachen besser zu verstehen als sie.

1809 ging man zur Ausbildung von Kreislehrern über. Besonders ausgewählte Lehrer hatten nun angehende Lehrkräfte zu instruieren. Diese Art der Lehrerbildung wurde bis 1830 beibehalten. Dass sie nicht genügte, war allen Einsichtigen klar.

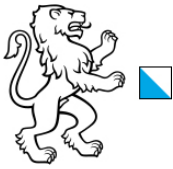
Der ausgebildete Volksschullehrer

Der liberale Umschwung von 1830 ebnete im Kanton Zürich den Weg für eine umfassende Bildungsreform. Die Schule wurde von der Kirche gelöst und zur selbstständigen Organisation. Für den Lehrer verbindlich waren fortan nur noch Schulgesetze und Schulordnungen. Seine Besoldung wurde angehoben, die Wahl durch die Schulgenossen galt auf Lebenszeit, Nebenämter bedurften einer Bewilligung des Erziehungsrates.

«Volksbildung ist Volksbefreiung.» Der Titel einer Rede, die Heinrich Zschokke 1836 vor dem Schweizerischen Volksbildungsverein hielt, bringt es auf den Punkt: Die Volksschule sollte den Menschen vom blinden kirchlichen Glauben frei machen, ihn bilden und zu eigenständigem Denken erziehen. Gewerbe, Handel und aufstrebende Industrie waren ebenso auf bessere Schulbildung angewiesen wie die Mitglieder der durch die Verfassung von 1831 neu geschaffenen Behörden. Dem Lehrer fiel damit die wichtige Aufgabe zu, das Volk zu bilden. Doch dafür musste er vorbereitet werden. Amtierende Lehrer hatten sich im Jahre 1832 einer Prüfung zu unterziehen oder für einen Wiederholungskurs zu melden. Von 266 Geprüften erwiesen sich 162 als fähig, 104 als untauglich, 75 versetzte man in den Ruhestand, was vorübergehend zu Lehrermangel führte. Die Übrigen bot man zu einem Kurs mit Nachprüfung auf. 1832 konnte das Lehrerseminar Küsnacht eröffnet werden. Erstmals wurden nun Lehrer einheitlich ausgebildet und für ihre künftige Aufgabe geschult. Unterrichten wurde damit zum Beruf. Dies hob vor allem das Selbstverständnis der Lehrer. Besonders deutlich kam dies in den Versammlungen der Schulkapitel und in der seit 1834 jährlich tagenden Schulsynode zum Ausdruck.

Das Image verschlechtert sich

Die Seminarbildung war zwar bescheiden. Sie hob aber den Lehrer und besonders den neuen Typ des Sekundarlehrers weit über das Bildungsniveau der Grosszahl der Schulgenossen auf der Zürcher Landschaft. Solches Bewusstsein führte bei manchen zu Einbildung und Dünkel und bewirkte Abneigung gegen den Lehrerstand. Ignaz Thomas Scherr, der erste Direktor des Seminars Küsnacht, charakterisierte dies 1856 mit folgenden Worten: «Vielen von denjenigen, welchen der alte Schulmeister noch in Erinnerung lebt, will das Bild des neuen Lehrers gar nicht gefallen, und sie sind ihm umso weniger hold, als das neue Schulhaus, die Lehrmittel und die Besoldung spürbare Leistung in Geld erfordern.» Fortgesetzter Kampf um die ökonomische Besserstellung, vielfach als unersättliche Begehrlichkeit ausgelegt, steigerte die Opposition gegen die «Volksbildhauer» zusätzlich.

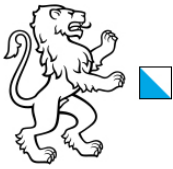


In der Regenerationszeit standen die Volksschullehrer geschlossen hinter der regierenden Partei. Dies änderte sich in den 1860er-Jahren. Der neue Stand nahm sich das Recht, zu brennenden Fragen der Zeit Stellung zu nehmen – zum Beispiel zur Kinderarbeit in den Fabriken, was zu Konflikten mit den im Dorf einflussreichen Fabrikanten führte. Die politische Tätigkeit der Lehrer schürte das Misstrauen zusätzlich. Denn ihre aktiven Vertreter in den Behörden gehörten zumeist der Demokratischen Partei an und damit dem linken Flügel.

Neue Gesetze hatten die Stellung der Lehrerschaft ebenfalls gestärkt. Seit 1849 konnte die Synode zwei Mitglieder in den Erziehungsrat abordnen. Das Synodalgesetz gab der Lehrerschaft über das Schulkapitel das Mitspracherecht bei der Einführung neuer und bei der Änderung bisheriger Lehrmittel. Das Unterrichtsgesetz von 1859 räumte den Lehrern eine Dreiervertretung in den Bezirksschulpflegen ein, und in den Gemeindeschulpflegen erhielten sie beratende Stimme. Seit 1850 durften die Schulgenossen die Lehrer in eigener Kompetenz wählen. Auch die Besoldung wurde schrittweise erhöht: einerseits um die starke Abwanderung in andere Berufe zu stoppen, andererseits um Nebenbeschäftigungen einschränken zu können. 1851 bemass man das Einkommen erstmals nach Dienstjahren, wie dies für die Pfarrer bereits seit 1832 galt. Das Gesetz von 1859 verpflichtete die Schulgenossenschaften zur Gewährung einer Zulage und 1872 führte man Dienstalterszulagen ein. Das alte Anrecht auf freie Wohnung, Pflanzland und Brennholz blieb bis 1919 bestehen, konnte aber auch mit Geld abgegolten werden. Die revidierte Kantonsverfassung von 1869 hob die Lebenslänglichkeit der Ämter auf. Fortan musste sich der Lehrer alle sechs Jahre der Wiederwahl stellen. Erziehungsrat Johann Kaspar Sieber begründete diesen Schritt wie folgt: «Das republikanische Leben ist mit dem Grundsatz der Lebenslänglichkeit einer Stelle nicht vereinbar, sondern in einer Republik ist das Urteil der Mehrheit massgebend, und diese Mehrheit muss sich vorbehalten, jeweilen einen Akt selber wieder zu korrigieren. Dieses Prinzip gilt allenthalben, Geistliche und Lehrer nicht ausgenommen.» Dass der Lehrer nicht mehr auf Lebzeiten angestellt war, verschlechterte seine rechtliche Stellung. Sein Handeln in der Schule und in der Gemeinde konnte nun direkte Auswirkungen auf die Anstellung haben. 1874 fiel ein weiteres Privileg der Lehrer: Durch Gesetze von 1832, 1840 und 1852 wurden sie vom Militärdienst befreit. Seit 1840 war Militärpflichtersatz zu leisten. Seit der Revision der Bundesverfassung von 1874 galt auch für Lehrer die eidgenössische Wehrpflicht. Die Kantonsverfassung von 1869 erklärte den Volksschulunterricht für obligatorisch und unentgeltlich. Bisher steuerten die Eltern mit dem Schulgeld ihren Teil an die Lehrerbesoldung bei. 1870 wurde das Schulgeld durch Beschluss einer Volksabstimmung gestrichen. Viele Lehrer schätzten dies. Sie waren nun nicht mehr direkt von den Eltern abhängig, was die Beziehungen verbesserte.

Bessere Bildung – besseres Image

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts kam den Lehrern die neue Aufgabe zu, Kindern und Eltern Einblick zu gewähren in die Erkenntnisse der Naturwissenschaften und in neue technische Errungenschaften. Der Lehrer als gebildeter Mensch wurde zum Popularisator der Wissenschaften im Volk. Dies hob seinen Status; jenen des Theologen, Arztes oder Juristen erreichte er aber nicht. Bessere Ausbildung hob seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts das Ansehen der Sekundarlehrer. 1867 wurde für sie eine eigene Lehramtsschule gegründet, und 1881 führte man das zweijährige akademische Studium an der Universität Zürich ein. Dieses erfolgte ab 1906 in zwei Studienrichtungen: der sprachlich-historischen oder der mathematisch-naturwissenschaftlichen. Der Sekundarlehrer wurde dadurch zum Spezialisten. Grundkenntnisse in einzelnen Wissensgebieten öffneten ihm den Zugang zur Forschung oder zum Weiterstudium. Bekannte Botaniker, Zoologen, Geografen, Historiker und Volkskundler waren Sekundarlehrer und trugen mit ihrem Schaffen zu verbessertem Image des Lehrerstandes bei. Das Fach Heimatkunde auf der Mittelstufe der Primarschule nötigte engagierte Lehrer zur Auseinandersetzung mit Geografie, Naturkunde und Geschichte ihres Schulortes, der zugleich Wohnort war.



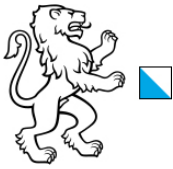
Aus dieser Beschäftigung resultierten bis weit ins 20. Jahrhundert hinein Leistungen für die Dorfbevölkerung. Lehrer verfassten Ortsgeschichten, befassten sich mit Flurnamen und Bräuchen, gründeten Ortsmuseen und historische Vereinigungen, setzten sich für den Naturschutz ein. Dies verhalf ihnen zu Bekanntheit ausserhalb des Schulzimmers. Sie wurden Vermittler zwischen Kräften und Mächten, zwischen Parteien und Verbänden, zwischen verschiedenen Schichten der Gesellschaft. Der Lehrer setzte sich für die Dorfkultur ein, für die Tradition und übernahm im Dorf weitere Aufgaben: Er betätigte sich als Organist, Dirigent, Chorleiter oder Oberturner, er führte die Gemeindebibliothek, leitete den Jugendhort, präsidierte den Schützenverein, die Lesegesellschaft, war Aktuar der Kirchenpflege und arbeitete in Vereinsvorständen mit. Dies alles brachte ihn in Kontakt mit den Eltern seiner Schülerinnen und Schüler und mit weiten Kreisen der Bevölkerung. Hier lernte man den Lehrer nicht als Lehrer, sondern als Menschen und engagierten Mitbürger kennen, was Vorurteile abbauen half.

Nach dem Zweiten Weltkrieg

Der nach dem Zweiten Weltkrieg einsetzende wirtschaftliche Aufschwung, verbunden mit einer stark verbesserten Lehrerausbildung, zog viele junge Menschen aus Bevölkerungsschichten in das Seminar, die sonst kaum eine Mittelschule besucht hätten: Die Lehrerbildung wurde zu einer eigentlichen Kaderschmiede – Wirtschaftsführer, Regierungs- und Bundesräte hatten seinerzeit die Lehrerlaufbahn eingeschlagen. In den Fünfzigerjahren und bis weit in die Sechzigerjahre hinein gab es einen noch weitgehend intakten gesellschaftlichen Konsens darüber, was Schule leisten könne, was Kinder und Jugendliche zu lernen hätten und wie sie zu erziehen wären. Staat und Kirche waren anerkannte Institutionen und ihre Funktionsträger unumstrittene Autoritätsfiguren.

Doch dieses nach aussen so ruhige Bild war trügerisch: Gerade der wirtschaftliche Aufschwung, verbunden mit sozialen Lockerungen, verschärfte den Generationenkonflikt und ermöglichte es der Jugend etwas leichter als früher, einen eigenen Lebensstil zu entwickeln. In der 68er-Bewegung kumulierte, was Hanno Helbling als «Revision der Autoritätsstrukturen» bezeichnet. Die normprägende Kraft der Kirche und des Staates liess nach, die vorher so kohärente Gesellschaft (von den 68ern als «das System» beschimpft) begann zusehends, sehr widersprüchliche Erwartungen an die Schule und damit an Lehrerinnen und Lehrer zu stellen: Einerseits wurden kompensatorische Leistungen gefordert; was die Familie, der Staat oder die Kirche nicht mehr zu leisten imstande waren, das sollte die Schule vollbringen – Sexualerziehung, Zahnhygiene, Verkehrsunterricht, Berufswahlvorbereitung. Andererseits musste Schule immer unterschiedlicheren Erziehungs- und Bildungsvorstellungen genügen. Dies machte den Beruf des Lehrers ausgerechnet in einer Zeit, in der es viel zu wenig Lehrkräfte gab und in der die Lehrerbildung nicht mehr in der Lage war, den Bedarf zu decken, immer schwieriger. Also ermöglichte man es Maturanden, nach einem kurzen Vorkurs ins Oberseminar einzutreten, womit die Lehrerausbildung zur fast kürzesten Berufsbildung wurde! Der Primarlehrerberuf wurde zur willkommenen Möglichkeit, kurze Zeit nach der Matur zu einem Berufsabschluss und zu einem guten Verdienst zu kommen – und damit zum Durchgangsjob. Parallel zu diesem Niedergang der Professionalität des Lehrberufs und diesen kompensierend professionalisierte das Bildungssystem die Pädagogik: In den meisten Kantonen entstanden «Pädagogische Arbeitsstellen», in denen Erziehungswissenschaftler Schule und Bildung der zunehmenden gesellschaftlichen Komplexität anzupassen versuchten. Und doch gilt es, im Rückblick festzuhalten, dass sehr vieles, was die heutige Schule – vor allem die Primarschule – prägt, von der Lehrerschaft entwickelt und in die Praxis umgesetzt worden ist: erweiterte Lernformen, Projektwochen, Klassenaustausch ... Gebündelt wurden solche Entwicklungen ab Mitte der 1980er- bis in die 1990er-Jahre hinein im Neuen Lehrplan für die Volksschule des Kantons Zürich.

Mit der längst fälligen Lehrerbildungsreform in den Achtzigerjahren wurde nicht nur die Ausbildung verbessert, sondern auch der «billige» Zugang zum Primarlehrerberuf verhindert und der Berufsstand



wieder aufgewertet. Das Aufnahmeverfahren, das gemeinsame Grundjahr und die längere Ausbildungsdauer führten zu einer wirksamen Selektion. Es wurde augenfällig, wie die Studentinnen und Studenten an den Seminarien motivierter und leistungsbewusster waren, weil sie diesen Beruf wirklich gewählt und gewünscht hatten. Die bessere Ausbildung legte den Grundstein zu einer höheren Professionalität der neuen Lehrergeneration. Seit Ende der Neunzigerjahre steht das Bildungswesen genau wie das Gesundheitssystem unter gewaltigem ökonomischem Druck: Die Probleme können nicht mehr mit quantitativem Wachstum, sie müssen mit höherer Qualität gelöst werden. Folgerichtig stehen wir deshalb wieder vor einem neuen Professionalisierungsschub in der Lehrerbildung. Lehrerinnen und Lehrer werden zu «Fachleuten für das Lernen», ausgebildet an einer Pädagogischen Hochschule.

Dieser Professionalisierungsschub erfolgte nicht nur in der Ausbildung der Lehrerinnen und Lehrer, sondern betrifft nun mit der Einführung von Schulleitungen auch die Führung der Schulen. Mit dem Wegfall der Volkswahl der Lehrpersonen und der Anstellung und Beurteilung durch die Schulpflegen, also durch den «Arbeitgeber», wurden die Lehrerinnen und Lehrer zu ganz normalen «Arbeitnehmern». Damit «normalisierte» sich die Wahrnehmung des Berufsstandes der Volksschullehrer und -lehrerinnen in der Bevölkerung weiterhin: Sie sind längst nicht mehr, wie noch weit ins 20. Jahrhundert hinein, die fast einzigen tragenden Figuren des kulturellen Lebens einer Gemeinde, ja sie wohnen immer seltener in der Gemeinde, in der sie unterrichten. Sie verrichten, wie andere Professionen auch, einen anspruchsvollen, vielseitigen und interessanten Beruf und sind in ihrer Mehrheit froh darüber, keine Sonderrollen in der Gemeinde mehr einnehmen zu müssen. Die Schule ist zum «Arbeitsplatz» geworden, an dem Lehrpersonen ihren Beruf ausüben.

In ihrem Berufsfeld sind sie im Übrigen nicht mehr die einzige Profession. Nebst den Erziehungswissenschaftlern und Pädagogen, die an Universitäten, Fachhochschulen und in der Bildungsverwaltung die Volksschule mitgestalten, greifen auch Psychologen und Sozialarbeiter ganz direkt in das schulische Geschehen ein. Auch das ist heutzutage Normalität: Es gibt wohl keine Aufgaben mehr im Bildungswesen, im Gesundheitssystem, in der Wirtschaft, die einem einzigen Berufsstand anvertraut werden können. Für einige Lehrerinnen und Lehrer bedeutet die Zusammenarbeit mit Schulpsychologinnen, mit Sozialarbeitern, mit Therapeutinnen, bedeutet Teamarbeit überhaupt Irritation und Störung, für die meisten aber Bereicherung und Befreiung von zu hoher Verantwortung. «Ich und meine Klasse» wird zum entlastenden «Wir und unsere Schule».

Weiterführende Informationen

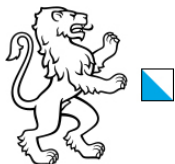
Hans Berner, Rudolf Isler: *Immer noch Lehrer*. Bern: Haupt, 2009

Personalrecht der Volksschule

Der Kanton Zürich hat 1999 das Personalrecht für das Staatspersonal und in Anlehnung daran mit Wirkung ab 1. Oktober 2000 auch das Personalrecht für die Lehrpersonen der Volksschule grundlegend neu gefasst. So wurde z.B. der Wahlstatus der Beamten und Lehrpersonen abgeschafft und die Mitarbeiterbeurteilung eingeführt. Auch verwaltungstechnisch brachte dies den Schulgemeinden zahlreiche Neuerungen. Auf der Website des Kantons Zürich, Informationen für die Volksschule, [Personal führen](#) finden Sie alle nötigen Informationen, Anleitungen, Checklisten und Formulare zur Personaladministration. Auf eine ausführliche Darstellung des Personalrechts und der Personaladministration kann deshalb hier verzichtet werden. → [Aufgaben der Personalführung](#)

Anstellungsverhältnis

Die Lehrpersonen und die Schulleiterinnen und Schulleiter an der öffentlichen Volksschule stehen in



einem öffentlich-rechtlichen Anstellungsverhältnis, das durch einen Verwaltungsakt (Anstellungsverfügung) der Behörde (Schulpflege) mit Zustimmung der Lehrperson begründet wird. Während bei einem privatrechtlichen Anstellungsvertrag beträchtliche Gestaltungsfreiheit besteht, richten sich die Anstellungsbedingungen im öffentlichen Anstellungsverhältnis nach festen und einheitlichen Normen.

Dies sind bei den Lehrpersonen (Kindergartenstufe, Primarstufe, Sekundarstufe, Integrative Förderung, kantonale Vikare) und den Schulleiterinnen und Schulleitern die kantonalen Vorschriften des Lehrpersonalrechts. Lehrpersonen und Schulleiterinnen und Schulleiter gelten deshalb als «kantonale Angestellte», auch wenn die Schulpflege Anstellungsbehörde ist.

Lehrpersonen für Deutsch als Zweitsprache (DaZ), Therapeutinnen und Therapeuten sind kommunal angestellt. Die meisten Gemeinden verweisen aber in ihren kommunalen Personalreglementen für diese Personengruppe ebenfalls auf das kantonale Lehrpersonalrecht.

Obwohl die Anstellungsbedingungen weitgehend kantonal vorgegeben sind, ist die Personalpolitik strategische Aufgabe der Schulpflege und als solche eine der wichtigsten. Für die Personalführung und die Personalentwicklung ist in erster Linie die Schulleitung verantwortlich. Die Schulpflege schafft dafür die nötigen Rahmenbedingungen.

Rechtsgrundlagen

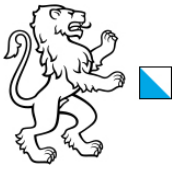
Das Personalrecht für die Lehrpersonen der Volksschule ist in verschiedenen Rechtserlassen zu finden. Dort, wo das Lehrpersonalgesetz (LPG) und die Lehrpersonalverordnung (LPVO) nichts regeln, gilt das allgemeine Personalrecht für die Staatsangestellten, d.h. das Personalgesetz (PG), die Personalverordnung (PVO) und die Vollzugsverordnung zum Personalgesetz (VVO).

Für die Anerkennung und Zulassung von Lehrpersonen ist das Gesetz über die Pädagogische Hochschule (PHG) massgeblich. Die Anerkennung und Zulassung von Personal der Sonderpädagogik (Schulische Heilpädagog/innen, Therapeutinnen und Therapeuten, DaZ-Lehrpersonen) regelt die Verordnung über die sonderpädagogischen Massnahmen (VSM).

→ [Rechtsgrundlagen auf einen Blick](#)

Für die kommunalen, d.h. gemeindeeigenen Lehrpersonen (Therapeutinnen und Therapeuten, DaZ-Lehrpersonen und Kurzvikare) gilt das Anstellungsrecht (Personal- oder Besoldungsverordnung) der jeweiligen Gemeinde. Die Gemeinde kann für diese Lehrpersonenkategorien das kantonale Lehrpersonalrecht teilweise oder ganz für anwendbar erklären. Ist kommunal nichts geregelt, gilt automatisch sinngemäss das allgemeine Personalrecht für die Staatsangestellten (§ 53 Abs. 2 Gemeindegesetz), was aber nicht in allen Punkten zweckmässig ist.

Das Personalrecht ist eine komplexe Materie. In komplizierten Personalfällen kann beim Volksschulamt Rat geholt werden. Schulleitung oder Schulverwaltung orientieren sich regelmässig auf der Homepage des Volksschulamtes und sorgen für die interne Information.



Weiterführende Informationen

Bildungsdirektion: Broschüre [Personalführung – Personalentwicklung](#), Bezug als Download

Bildungsdirektion: Jährlich nachgeführte Broschüre mit den Rechtserlassen zum Personalrecht der Volksschule. Bezug: KDMZ, Räfelstrasse 32, Postfach, 8090 Zürich, Tel. 043 259 99 99, Fax 043 259 99 98, E-Mail: info@kdmz.zh.ch

Bildungsdirektion, Volksschulamt: Anleitungen, Informationen, Weisungen, Tools, Formulare zur Personaladministration > [Personal führen](#)

[Handbuch Personalrecht](#) des Personalamts (kantonales Personalrecht)

Donatsch, Marco / Gächter, Thomas (Hrsg.): *Zürcher Lehrpersonalrecht*. Zürich: Dike Verlag, 2012

Pflichten der Lehrperson

Rechtliche Grundlage

Die Berufspflichten der Volksschullehrpersonen sind im Lehrpersonalgesetz umschrieben (§ 18 LPG). Danach erzieht und unterrichtet die Lehrperson die Schülerinnen und Schüler im Sinne der Volksschulgesetzgebung und nach den im Lehrplan und im Schulprogramm festgelegten Grundsätzen und achtet deren Persönlichkeit. Zum Unterricht gehören die gewissenhafte Vorbereitung und Auswertung und die Verwendung der obligatorischen Lehrmittel. Schliesslich werden die regelmässige Weiterbildung, für die auch unterrichtsfreie Zeit (bis zu vier Wochen pro Jahr) beansprucht werden kann, sowie die administrativen und weiteren Aufgaben im Schulwesen genannt.

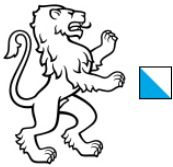
Seit dem Schuljahr 2017/18 ist die Arbeitszeit und die Aufteilung der Arbeitszeit auf die Tätigkeitsbereiche Unterricht, Schule, Zusammenarbeit, Weiterbildung und Klassenlehrperson geregelt.

Detailliertere und weitergehende Angaben zu den Berufspflichten sind verstreut in zahlreichen Bestimmungen der Volksschulgesetzgebung zu finden. Überall dort, wo das Gesetz der Volksschule eine Pflicht auferlegt, wird damit neben der Behörde meist auch die Lehrperson in die Pflicht genommen (z.B. Zweckartikel § 2 VSG). Daneben ergeben sich Pflichten aus der Stellung im öffentlichen Dienst (z.B. amtliche Schweigepflicht, Datenschutz). Für die Haupttätigkeit des Unterrichts und Erziehens bildet natürlich der Lehrplan das Kernstück des «Pflichtenhefts», insbesondere dessen Leitbild und Grundhaltungen. Weitere Pflichten können in kommunalen Erlassen begründet sein (Hausordnung/Pausenaufsicht). Auch das Organisationsstatut weist Aufgaben zu. Die Pflichten, die sich schliesslich aus den Grundrechten der Kinder und den Grundsätzen des rechtsstaatlichen Handelns ableiten, seien der Vollständigkeit halber auch noch erwähnt.

Man muss sich allerdings bewusst sein, dass eine erfolgreiche Berufsausübung durch Paragraphen allein nicht garantiert wird. Eine gute Schule wird nicht von Lehrpersonen geprägt, die mit dem Gesetzbuch und dem Pflichtenheft in der Hand oder «nach Vorschrift» arbeiten. Persönlichkeit, Menschlichkeit, Engagement, Eigenverantwortung, Berufsethos, Kommunikationsfähigkeit, Belastbarkeit und Humor lassen sich nicht reglementieren.

Arbeitszeitmodell

Der Berufsauftrag der Lehrperson wurde vor 2017 im Wesentlichen über die Lektionenzahl pro Woche definiert. Damit war die Arbeit der Lehrperson aber unzureichend abgebildet. Mit dem neu definierten Berufsauftrag werden die Erwartungen an die Lehrpersonen in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht geklärt



und die Schulleitungen erhalten ein Führungsinstrument, mit dem besser auf persönliche Bedürfnisse der Lehrpersonen und auf die lokalen Bedürfnisse der Schulen eingegangen werden kann.

Grundsätzlich steht den Lehrpersonen mit einem Beschäftigungsgrad von 100% eine Bruttojahresarbeitszeit von 2'184 Arbeitsstunden pro Jahr zur Verfügung (Annäherung an das übrige Staatspersonal). Diese Arbeitszeit wird für den Unterricht, die Schule, die Zusammenarbeit, die persönliche Weiterbildung, für die Tätigkeiten als Klassenlehrperson und für Ferien und Feiertage eingesetzt.

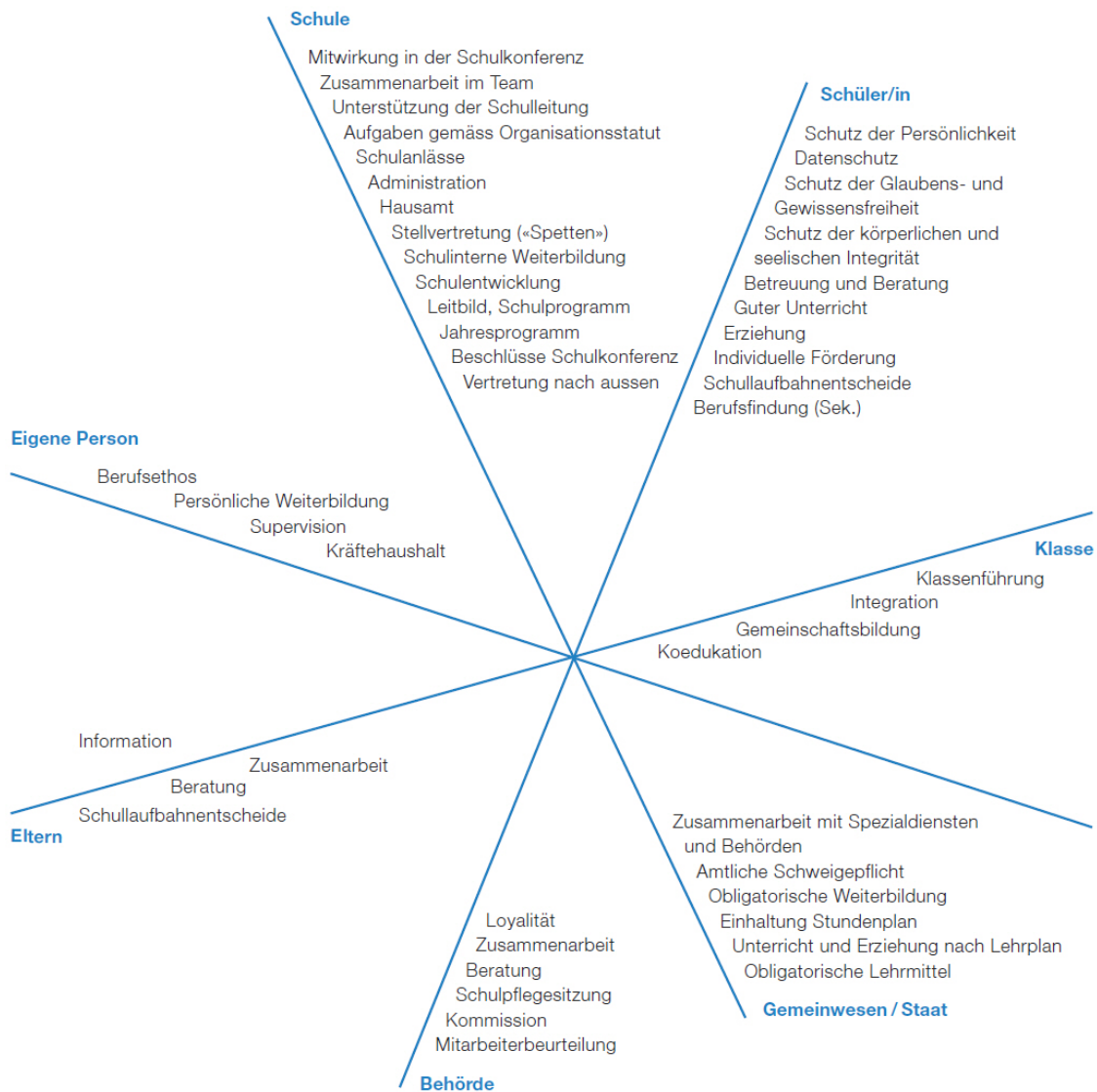
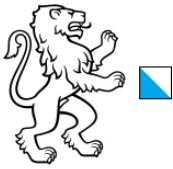
Die Schulpflege weist den Lehrpersonen einen Beschäftigungsgrad zu, nicht mehr eine Anzahl Lektionen. Aus dem Beschäftigungsgrad und dem persönlichen Ferienanspruch ergibt sich die jährliche Netto-Arbeitszeit. Die Schulleitung ist für die Verteilung der Arbeitszeit auf die Tätigkeitsbereiche zuständig. Dies wird in schriftlicher Form festgehalten.

Die Bereiche Unterricht und Klassenlehrperson werden mit einer Pauschalen angerechnet. Für die übrigen Bereiche erfasst die Lehrperson die Arbeitszeit.

→ Website Kanton Zürich, Volksschulamt > Schuljahr planen > [Arbeitszeit Lehrperson](#)

Übersicht

Die Pflichten der Lehrperson im Kanton Zürich sind auf verschiedene Partner ausgerichtet, wie die Darstellung zeigt.



Standesregeln

Der Dachverband der Schweizerischen Lehrerinnen und Lehrer (LCH) hat ein Berufsleitbild mit 10 Thesen entwickelt und daraus Standesregeln in 10 Punkten abgeleitet:

1. Erfüllung des Bildungsauftrags

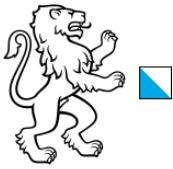
Die Lehrperson sorgt für eine ausgewogene Förderung der Lernenden zur Sachkompetenz, Selbstverantwortung und Gemeinschaftsfähigkeit gemäss den Bildungsansprüchen des Lehrplans.

2. Professionelle Unterrichtsführung

Die Lehrperson schafft Lernsituationen, die anregen und individuelle Fortschritte auf die Bildungsziele hin ermöglichen. Sie begegnet den Lernenden mit positiver Erwartungshaltung.

3. Mitwirkung im Schulteam

Die Lehrperson wirkt mit an verbindlichen Absprachen und Regelungen im Schulteam, an gemeinsamen Entwicklungsarbeiten und Weiterbildungen.



4. Qualitätssicherung und -entwicklung

Die Lehrperson bildet sich während der ganzen Dauer der Berufsausübung im beruflichen und im persönlichen Bereich weiter und engagiert sich für die Schule, die ihre Qualität überprüft und weiterentwickelt.

5. Führung und Verantwortung

Die Lehrperson nimmt Führung und Verantwortung in der eigenen Schulklasse und in der ganzen Schule wahr.

6. Zusammenarbeit mit den Partnern

Die Lehrperson arbeitet mit Erziehungsberechtigten, Spezialdiensten, Behörden und mit anderen an der Schule Beteiligten zusammen.

7. Vertraulichkeit

Die Lehrperson behandelt sensible Informationen über Lernende vertraulich.

8. Einhalten von Vorschriften

Die Lehrperson handelt nach den gesetzlichen Vorschriften und setzt sich nötigenfalls für deren Veränderung und Anpassung ein.

9. Respektieren der Menschenwürde

Die Lehrperson wahrt bei ihren beruflichen Handlungen die Menschenwürde, achtet die Persönlichkeit der Beteiligten, behandelt alle mit gleicher Sorgfalt und vermeidet Diskriminierungen.

10. Unbedingtes Beachten von Verboten

Die Lehrperson hält sich strikte an das gesetzliche Verbot von körperlichen, sexuellen, kulturellen und religiösen Übergriffen und reagiert entschieden auf festgestellte Missachtungen.

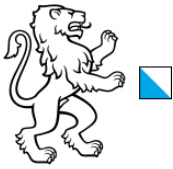
Weiterführende Informationen

LCH Dachverband Schweizer Lehrerinnen und Lehrer: [LCH-Berufsbild und LCH-Standesregeln](#). Zürich: 6. Auflage 2013

Website Kanton Zürich, Volksschulamt: [Klassen und Stellen planen](#)

Zusammenarbeit im Team

Lehrpersonen sind heute nicht mehr Einzelkämpfer, die sich «nur» um ihre Klassen kümmern. Die Herausforderungen von aussen (z.B. Arbeitswelt, heterogene Erwartungen der Eltern) und die Anforderungen von innen (z.B. Integration von Kindern mit besonderen Bedürfnissen, erweiterte Lernformen, Gewaltprävention) erfordern Zusammenarbeit. «Ich und meine Klasse» wird ergänzt durch die Einbindung in «Wir und unsere Schule». Fächerübergreifend, projektorientiert und integrativ kann nur gearbeitet werden, wenn mehrere Kolleginnen und Kollegen beteiligt sind.



Verbindlichkeit

Die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, d.h. die Teamarbeit, gehört gemäss § 18 des Lehrpersonalgesetzes zu den Berufspflichten der Lehrpersonen.

→ [Die Pflichten der Lehrperson](#)

Der neu definierte Berufsauftrag für Lehrpersonen legt auf der Basis der Jahresarbeitszeit und des Beschäftigungsgrades den Umfang der erwarteten Teilnahme bei Teamarbeiten fest. Diese werden in den Tätigkeitsbereichen «Zusammenarbeit», «Schule» oder «Weiterbildung» oder wenn es sich um gemeinsame Unterrichtsvorbereitung handelt, im Bereich «Unterricht» angerechnet.

Schulleitungsaufgabe

Schulleiterinnen und Schulleiter führen das Kollegium. Die Hauptaufgabe besteht darin, zielgerichtete gemeinsame Entwicklungen in Gang zu bringen. Häufig besteht die grösste Herausforderung in der Schulleitungstätigkeit darin, alle Lehrpersonen für die Zusammenarbeit mit anderen Lehrpersonen zu gewinnen. Einzelne leisten Widerstand und sträuben sich gegen zu viele Sitzungen und verbindliche Abmachungen. Sie betonen die Wichtigkeit des so genannten Kerngeschäftes und möchten sich gerne darauf beschränken. Neue Unterrichtsprojekte werden da und dort mit dem Argument der Methodenfreiheit torpediert.

Die Schulleitung muss durch geeignete Massnahmen gute Voraussetzungen für die Zusammenarbeit der Lehrpersonen schaffen. Teamarbeit ist kein Selbstzweck! Schulhausteams sind keine Selbsterfahrungsgruppen! Die Sacharbeit steht im Vordergrund. Erfolgreiche Zusammenarbeit entsteht nicht von einem Tag auf den andern. Es ist eine fortlaufende Auseinandersetzung mit Zielen, Inhalten, Personen und Strukturen.

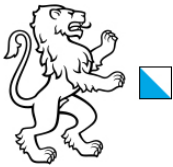
Durch die Verpflichtung zur Teamarbeit als Teil des Berufsauftrages und die im Rahmen des Beschäftigungsgrades zugewiesene Arbeitszeit kann sich dieser Forderung niemand entziehen.

Zusammenarbeitsgefässe

Neben dem gesamten Kollegium, das sich mindestens bei den gemeindeeigenen Weiterbildungen vollzählig trifft und austauscht, gibt es vom Gesetz vorgegeben die Versammlungen der Schulkonferenz, die die oben beschriebenen Aufgaben bewältigt. Daneben organisiert sich die Schule in verschiedenen Zusammenarbeitsgefässen. Die Wahl dieser Gefässe ist für den Erfolg der Schule von grosser Bedeutung. Nicht jede Arbeitsform ist für alle anstehenden Aufgaben und Arbeiten geeignet und effizient. Es muss sorgfältig abgewogen werden, wo es Sinn macht, eine kleine Gruppe einen Entwurf ausarbeiten zu lassen, der vom Plenum diskutiert werden kann. Oder wo der Einbezug des ganzen Kollegiums für den gemeinsamen Meinungsfindungsprozess wichtig ist. Oder wo allenfalls besser in kleinen Gruppen Entwicklungen vorangetrieben und erprobt werden, deren Erkenntnisse erst später in die Arbeit im gesamten Kollegium zurückfliessen.

Nachstehend sind einige geläufige Zusammenarbeitsgefässe beschrieben.

- Lehrpersonenkonvent: Eignet sich, um Schulorganisatorisches, das die meisten Lehrpersonen betrifft, zu regeln.
- Klassenteams/pädagogische Teams/Unterrichtsteams: z.B. Klassenlehrerin, Schulischer Heilpädagoge, Handarbeitslehrerin, Religionslehrer, Schwimmlehrerin. Alle Lehrpersonen, die Verantwortung für eine bestimmte Gruppe von Kindern tragen, treffen sich und können sich ausgehend von konkreten Fragestellungen, die einzelnen Schülerinnen oder Schüler betreffen, auch pädagogisch fachlich



austauschen.

- Jahrgangsteams: Gremien zur Koordination und Kooperation innerhalb eines Jahrganges. Sie finden sich meist auf der Sekundarstufe, angeregt durch die neuen Modelle.
- Fachteams: Dienen zur Herausarbeitung gemeinsamer fachlicher Inhalte und Standards, z.B. alle Kindergartenlehrpersonen oder alle Französischlehrpersonen der Primarstufe.
- Projektteams: Haben begrenzte, auf die Arbeit an einem Thema ausgerichtete Aufgabenstellung und Lebensdauer, z.B. Projekte zur Einführung der Elternmitwirkung, zur Pausenplatzgestaltung oder zur Planung, Durchführung und Auswertung der Arbeit an einem pädagogischen Schwerpunkt.

Die Zusammenarbeitsgefässe sind festgelegt.

Der zeitliche Umfang sowie die Verbindlichkeit sind im Rahmen der Jahresarbeitszeit auch für Teilzeitarbeitende und Fachlehrpersonen geklärt und werden durchgesetzt.

Die Schulpflege nimmt ihre Aufsichtspflicht bezogen auf die Zusammenarbeit im Team wahr, indem sie auch Schulbesuche an Sitzungen, Evaluationen oder gemeindeeigenen Weiterbildungen macht.

Weiterführende Informationen

Edwin Achermann: *Unterricht gemeinsam machen*. Bern, Schulverlag bmv, 2007

Ausbildung der Lehrpersonen

Für die Tätigkeit als Lehrperson an der Zürcher Volksschule wird grundsätzlich ein EDK-anerkanntes Lehrdiplom für die entsprechende Stufe vorausgesetzt. Das Lehrdiplom kann an der Pädagogischen Hochschule Zürich oder einer anderen schweizerischen pädagogischen Hochschule erworben werden. Ausländische Lehrdiplome werden von der EDK geprüft und gegebenenfalls mit oder ohne Ausgleichsmassnahmen anerkannt. → [EDK, Anerkennung von ausländischen Diplomen](#)

Im folgenden werden die einzelnen Studiengänge der Pädagogischen Hochschule Zürich skizziert:

Pädagogische Hochschule Zürich

Studiengänge

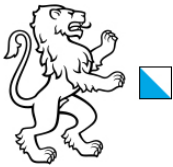
Die Pädagogische Hochschule Zürich (→ www.phzh.ch) bietet für Lehrpersonen der Volksschule folgende Ausbildungen an:

Studiengänge für die Ausbildung von Lehrpersonen für

- den Kindergarten- und die Unterstufe kombiniert (KUst) → PHZH [Kindergarten- & Unterstufe](#)
- für die Primarstufe → PHZH [Primarstufe](#)
- und die Sekundarstufe I → PHZH [Sekundarstufe I](#)

Alle Studiengänge können als Vollzeitstudium oder in Teilzeit absolviert werden.

- Für Quereinsteigende (Quest) mit Mindestalter 30, mit Berufserfahrung und nach bestandener Aufnahmeverfahren bestehen für alle Stufen Quest-Studiengänge. → PHZH [Zulassung zum Quereinstieg](#)
- Für Personen mit einem Fachbachelor bietet die PH einen Konsekutiven Masterstudiengang für ein Lehrdiplom für die Sekundarstufe an. → PHZH [Konsekutive Masterstudiengänge](#)



Für Lehrpersonen der Primar- und Sekundarstufe mit anerkanntem Stufendiplom, welche ihr Fächerprofil erweitern möchten, bestehen berufsbegleitende Erweiterungsstudien für einzelne Fächer.

- PHZH [Facherweiterung für die Primarstufe](#)
- PHZH [Facherweiterung für die Sekundarstufe](#)

Für Lehrpersonen der Kindergarten- oder Primarstufe mit anerkanntem Stufendiplom, welche auf einer anderen Schulstufe unterrichten möchten, bestehen folgende Studiengänge zur Stufenerweiterung:

- PHZH [Stufenerweiterung Kindergarten ⇒ Primarstufe](#)
- PHZH [Stufenerweiterung Primarstufe ⇒ Kindergartenstufe](#)
- PHZH [Masterstudiengang Bachelor Primarstufe ⇒ Sekundarstufe I](#)

Lehrpersonen mit ausländischen Lehrdiplomen für welche die EDK Ausgleichsmassnahmen verfügt hat, können die fehlenden Ausbildungsteile an der PH Zürich erfüllen.

Zulassung an die PH Zürich

Personen mit gymnasialer Maturität sind zu allen Volksschulstufen-Studiengängen direkt zugelassen. Die Übersicht über die Zulassungsbedingungen zu den einzelnen Volksschulstufen-Studiengängen für Personen mit anderen Voraussetzungen finden sich auf der Website der PH Zürich. → phzh.ch > Ausbildung > Studieren an der PH Zürich > [Zulassung](#)

Für Erweiterungsstudien für eine zusätzliche Stufe oder zusätzliche Fächer wird ein anerkanntes Lehrdiplom vorausgesetzt.

Broschüre «Infos zum Studium»

In der Broschüre [«Infos zum Studium»](#) sind die verschiedenen Studiengänge der PH Zürich mit den Studienvarianten sowie die Zulassungsbedingungen, die Studieninhalte und die Abschlüsse übersichtlich zusammengestellt.

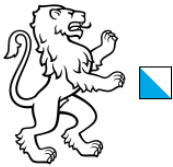
Institut Unterstrass an der PH Zürich

Das Institut Unterstrass an der PH Zürich (→ www.unterstrass.edu) bietet ebenfalls Studiengänge für den Kindergarten, Kindergarten / Unterstufe und die Primarstufe sowie die Stufenerweiterung Primarstufe → Kindergartenstufe und Primarstufe ⇒ Kindergarten- Unterstufe (KUst) an.

Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik

Die Hochschule für Heilpädagogik (HfH) bietet den Masterstudiengang «MA Schulische Heilpädagogik» für Lehrpersonen bzw. Personen mit einer äquivalenten Vorbildung berufsbegleitend und als Vollzeitstudium an. Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen bilden, fördern und erziehen als spezialisierte Lehrpersonen Schülerinnen und Schüler mit Schulschwierigkeiten oder mit Behinderungen. Sie erheben deren besonderen Förderbedarf und entwickeln individuelle Förderpläne. Sie unterrichten, fördern, beraten und begleiten diese Lernenden, indem sie den Unterricht für sie individualisieren und differenzieren. → hfh.ch > Ausbildung > [Schulische Heilpädagogik](#)).

Für die Tätigkeit als Schulische Heilpädagogin / Schulischer Heilpädagoge in Kindergärten und Regelklassen mit integrativer Förderung, sowie in Einschulungs- und Kleinklassen, Sonder- oder Heimschulen wird diese Ausbildung vorausgesetzt oder muss innerhalb einer Frist abgeschlossen werden. → Website Kanton Zürich, Informationen für die Volksschule > > [Ausbildungsanforderungen](#)



Weiterbildung der Lehrpersonen

Die vierte Landesregel des Dachverbandes der Lehrerinnen und Lehrer Schweiz (lch.ch) formuliert den Auftrag für die einzelne Lehrperson folgendermassen:

«Die Lehrperson bildet sich während der ganzen Dauer der Berufsausübung in beruflichen und persönlichen Bereichen weiter und engagiert sich für eine Schule, die ihre Qualität überprüft und weiterentwickelt. Die Weiterbildung vermeidet Einseitigkeiten, sie trägt den Ansprüchen der Weiterentwicklung in fachlichen, pädagogisch-didaktischen und Person bezogenen Bereichen Rechnung. Die Lehrperson trägt Sorge zu ihren psychischen und physischen Kräften. Sie reflektiert ihren Unterricht und ihre verschiedenen Rollen im Beruf und arbeitet an ihrer Weiterentwicklung. Die Lehrperson misst der Zusammenarbeit, dem Austausch über geplante und über erlebte Weiterbildung und dem Lernen im Team eine besondere Bedeutung zu. Sie evaluiert ihre persönliche Arbeitssituation und Weiterbildung und trägt zur Entwicklung und Evaluation der ganzen Schule bei.»

Die Weiterbildung gehört zu den Berufspflichten der Lehrperson. → [Die Pflichten der Lehrperson](#)
Über die Urlaubsregelung bei Weiterbildungen von Lehrpersonen gibt die Website des Kantons Zürich Auskunft. → Informationen für die Volksschule >> [Urlaub](#)

Bedeutende Träger der Weiterbildung, die vom Staat mitfinanziert werden, sind die PH Zürich und die freien Lehrerorganisationen. Die Zürcher Arbeitsgemeinschaft für Weiterbildung der Lehrpersonen (ZAL) und die PH Zürich stellen den Lehrpersonen der Volksschule ein breites Kursangebot zur Verfügung.

Pädagogische Hochschule Zürich

Ausrichtung und Ziele der Weiterbildung

Grundsätzlich sind alle Weiterbildungsangebote darauf ausgerichtet,

- Lehrerinnen und Lehrer in ihren beruflichen Kompetenzen zu stärken, diese zu erweitern oder zu vertiefen,
- Lehrerinnen und Lehrer in der Entwicklung ihrer Berufsidentität zu unterstützen,
- den Lehrpersonen Möglichkeiten der beruflichen Mobilität zu eröffnen, indem sie sich für eine Tätigkeit als Experte/Expertin in ihrer Schule oder für Schulleitungsaufgaben qualifizieren,
- Schulen durch Weiterbildung bei ihrer Entwicklung zu unterstützen.

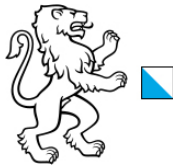
Es gibt verschiedene Formen der Weiterbildung (<https://phzh.ch/weiterbildung/>):

Kurs

Kürzere Weiterbildung, um Fachdidaktik und Pädagogik aufzufrischen und Impulse zu erhalten für den Unterricht sowie für die eigene Entwicklung.

Intensivweiterbildung:

13-wöchige Weiterbildung mit Beurlaubung für Lehrpersonen, die mindestens 10 vollendete Dienstjahre geleistet haben und zu mindestens 50% berufstätig sind. Die Intensivweiterbildung bietet eine inhaltlich vielfältige Weiterbildung mit gewissen Wahlmöglichkeiten und ermöglicht eine vertiefte persönliche Standortbestimmung.



Schulinterne Weiterbildung

Fachdidaktische oder themenbezogene Weiterbildung und Beratung zu aktuellen Themen oder zur Schulentwicklung im Rahmen des lokalen Schulprogramms einer Schule.

Berufseinführung

Während der ersten zwei Berufsjahre werden Lehrpersonen am Arbeitsort von einer Fachbegleitung unterstützt. Ergänzend dazu steht ihnen ein freiwilliges Kurs- und Beratungsangebot zur Verfügung. Am Ende der Berufseinstiegsphase findet eine mehrwöchige obligatorische Weiterbildung an der PH Zürich statt.

Weiterbildungsmodul

Weiterbildungsangebot, das Wissen und Kompetenzen praxisnah vertieft. Es dauert in der Regel 3 Tage und kann an einen Lehrgang CAS angerechnet werden.

Certificate of Advanced Studies (CAS)

Berufsbegleitendes Weiterbildungsangebot, das zu einem Zertifikat und zu ECTS-Punkten führt (10 bis 20 ECTS). Ziel ist die Qualifikation für eine Funktion im schulischen Berufsfeld (Schulleitungsausbildung, CAS «Führen einer Bildungsorganisation») oder die Ausbildung zum Experten oder zur Expertin in einem Aufgabenbereich der Schule («CAS Ausbildungscoach Schulpraxis», CAS «Pädagogischer ICT Support»).

Master of Advanced Studies (MAS):

Berufsbegleitendes Weiterbildungsangebot, das im Rahmen einer definierten Dauer (1800 Stunden Präsenzzeit, Selbststudium und Diplomarbeit) zu einem Diplom führt. Ein MAS-Studium qualifiziert für Schlüsselpositionen im Bildungswesen, für die Leitung von Bildungsinstitutionen oder pädagogischen Projekten. MAS-Diplome der PH Zürich sind interkantonal durch die EDK anerkannt (Beispiel MAS «Bildungsmanagement»).

ZAL

Zürcher Arbeitsgemeinschaft für Weiterbildung der Lehrpersonen

Die ZAL bietet für alle Lehrpersonen und Schulleitungen der Zürcher Volksschule Weiterbildung an, die sich in erster Linie aus den Bedürfnissen ihres Adressatenkreises ergeben. Die meisten Kursleitungen der ZAL sind aktive Lehrpersonen, welche ihren Berufskolleginnen und -kollegen ihr Fachwissen weitervermitteln. Die ZAL ist als Verein organisiert, nicht gewinnorientiert und wird aufgrund einer Leistungsvereinbarung vom Kanton subventioniert.

Neben dem klassischen Kursangebot bietet die ZAL schulinterne Weiterbildungen, Beratungen und Coachings an. → zal.ch

swch.ch

schule und weiterbildung schweiz

Jedes Jahr organisiert swch.ch in einer anderen deutschschweizer Stadt während den Sommerferien rund 200 Kurse für Lehrpersonen. Die Kurse decken alle Unterrichtsthemen ab, beinhalten auch Führungsthemen und Aspekte der Work Life Balance. Sie bieten den teilnehmenden Lehrpersonen



Gelegenheiten, sich über die Kantonsgrenzen zu vernetzen und auszutauschen. Die Gemeinden werden gebeten, die Teilnahme ihrer Lehrpersonen an den Weiterbildungsveranstaltungen im Rahmen ihrer Weiterbildungsreglemente finanziell zu unterstützen.

→ swch.ch

Beratung

«Eine Lernende Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass ihre Akteure häufig, bewusst und gemeinsam über ihr Selbstkonzept, ihr Handeln und die dadurch erzielten Ergebnisse nachdenken ...»

Peter M. Senge

Komplexe Tätigkeiten mit Menschen, die vielen verschiedenen Einflussfaktoren ausgesetzt sind, erfordern eine hohe und permanente Reflexionsfähigkeit. Beratung ist deshalb heute zur Selbstverständlichkeit geworden in Bezug auf die Erhaltung und Erweiterung von Professionalität in verschiedenen Berufssituationen. Externe Beratung unterstützt Einzelpersonen, Teams und die Organisation Schule als Ganzes mit den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren. Neben schulinternen und -externen Weiterbildungsveranstaltungen erweist sich das individuelle, reflexive und situative Lernen – wie es in der Beratung geschieht – für die Stabilisierung und Weiterentwicklung der Persönlichkeit der Lehrerinnen und Lehrer als besonders effektiv. Eine gute Lehrperson berät sich kollegial mit anderen und lässt sich bei Bedarf auch extern beraten. Letzteres ist im Berufsfeld zielgerichtet und auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt. Die Zielerreichung wird jeweils am Ende des Beratungsprozesses gemeinsam überprüft.

Die Angebote und Leistungen der Pädagogischen Hochschule Zürich (www.phzh.ch/beratung) tragen zur Grundversorgung der Volksschule bei und erfüllen damit einen wichtigen Auftrag im Bildungswesen. Ziele und Inhalte werden in Absprache mit den Schulen bzw. den Einzelpersonen festgelegt und auf den aktuellen Stand bzw. die individuellen Bedürfnisse bezogen.

Adressatinnen und Adressaten der Leistungen sind sowohl Einzelpersonen als auch Teams und Organisationen mit den darin tätigen Personen (Schulleitungen, Lehrpersonal, Behörde, Schulpflege, Verwaltung, Schulpsychologie, Schulsozialarbeit, Verwaltung, Hausdienst u.a.).

Die Beratungen beziehen sich auf die zentralen Entwicklungsfelder von Schulen:

- Personalentwicklung
- Teamentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Unterrichtsentwicklung

Fokus: Personal

Zielgruppe

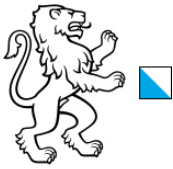
- Einzelne Lehrpersonen, Fachlehrpersonen, Schulleitende, Therapeutinnen und Therapeuten, Behördenmitglieder, weiteres Schulpersonal etc.

Ziele

- Prävention, Erhaltung, Wiederherstellung oder Weiterentwicklung der beruflichen Handlungsfähigkeit

Angebote

- Einzelsupervision, Krisenberatung, berufliche Standortbestimmung, Intensivberatung am Arbeitsplatz,



Gruppensupervision, Einzel- und Gruppencoaching für Führungspersonen

Beispiel: Intensivberatung am Arbeitsplatz für Lehrpersonen

Die intensive Beratung ist ein förderorientiertes Personalentwicklungsangebot. Sie dient mit Schulbesuchen innerhalb eines klar geregelten Zeitrahmens der Klärung der aktuellen beruflichen Situation einer Lehrperson und soll ihre professionelle Kompetenz stärken, neu aktivieren und erweitern. Fokussiert werden dabei sowohl personale als auch soziale Kompetenzen im Zusammenhang mit der Berufstätigkeit. Die Beratung erfolgt in Zusammenarbeit mit der Schulleitung, eventuell auch mit einem Behördenmitglied. Sie soll dann initiiert werden, wenn die Beteiligten (Schulbehörde, Schulleitung, Lehrperson und Team) die Situation grundsätzlich als positiv veränderbar erkennen und an einer Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses interessiert sind.

Fokus: Team

Zielgruppe

- Gesamtkollegien, Jahrgangsteams, Stufenteams, Pädagogische Teams, Schulbehörden, Klassen, Teamteaching-Tandems etc.

Ziele

- Soziale Interaktionen und Interaktionsstrukturen zwischen Personen und Gruppen, auch innerhalb und zwischen den Teams, stützen und weiterentwickeln
- Teams bei der Weiterentwicklung ihres Unterrichts fachlich und im Prozess unterstützen

Angebote

- Teamsupervision/-entwicklung, Konflikt- und Krisenmanagement, Selbstevaluation, interne Weiterbildung

Beispiel: Konfliktberatung

Konfliktberatung kann von Schulbehörden, Eltern, Schulleitungen oder Schulteams in Anspruch genommen werden und beginnt mit einer genauen Situationsanalyse. Basierend auf deren Resultate werden mögliche Wege und Vorgehensweisen (z.B. Konfliktmoderation, Mediation) erarbeitet, die zu einer konstruktiven Konfliktlösung führen sollen. Konfliktberatung zielt auf ein besseres Verständnis der Standpunkte und Gefühle der Beteiligten, um in Zukunft mit ähnlichen Situationen adäquater umgehen zu können.

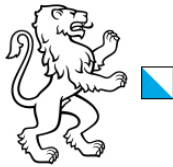
Fokus: Unterricht

Zielgruppe

- Gesamtkollegien, Stufenteams, Jahrgangsteams, Pädagogische Teams, Regelklassenlehrpersonen, Fachlehrpersonen, Förderlehrpersonen etc.

Ziele

- Fachliche und Prozess bezogene Unterstützung und Beratung bei der Weiterentwicklung des Unterrichts in Schulteams
- Konkretisierung von Strategien und Methoden der Unterrichtsentwicklung und Integration als wichtiges Element der lokalen Schulentwicklung
- Schulinterne Zusatzqualifikationen in methodisch-didaktischer Hinsicht zur Gestaltung und Veränderung



von Unterricht im Hinblick auf Unterrichtsqualität und Standards

Angebote

Die Angebote der Schulinternen Weiterbildung greifen aktuelle pädagogische und didaktische Themen von «Lernen und Lehren» auf und unterstützen Kollegien oder Teams, die den eigenen Unterricht weiterentwickeln wollen. Dies kann beispielsweise durch eine mehrteilige, auf die individuellen Bedürfnisse der Schule angepasste interne Weiterbildung erfolgen: Erkenntnisse aus dem Schulfeld und der Wissenschaft werden mit persönlichen Erfahrungen verknüpft. Die Lehrpersonen werden befähigt und ermutigt, Neues zu erproben, die Wirkung genau zu beobachten und bei der Evaluation gemeinsam zu reflektieren.

Beispiele für themenbezogene, schulinterne Weiterbildungen

Individualisierung und Differenzierung

- Konsequente Einführung von individualisiertem Unterricht, Projektunterricht oder Freiarbeit, Umstellung auf altersdurchmisches Lernen, Lernatelier als Teil des Schulkonzeptes ...

Kooperatives Lernen

- kooperative Lernformen in allen Fächern einsetzen, Teamfähigkeiten von Schülerinnen, Schülern und Lehrpersonen systematisch entwickeln ...

Kompetenzorientiert unterrichten

- Durch Kompetenzraster, Vergleichsarbeiten, eigene oder standardisierte Beobachtungshilfen und Tests fachliche und überfachliche Leistungen beobachten, rückmelden und fördern

Eigenständiges Lernen

- Offene Aufgaben, Denk- und Lernstrategien, Lerntagebuch, neue Rolle der Lehrperson ...

Gemeinsames Lernen

- Effiziente Gruppenarbeit, Lernpartnerschaften, einzelne Methoden wie Gruppenpuzzle ...

Leistungen fordern und fördern

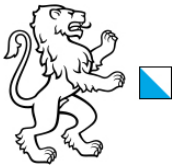
- Instrumente für formative Selbst- und Fremdbeurteilung

Medien und Computer im Unterricht

- Unterrichten mit Medien: Vermitteln von Lerninhalten mit Computer, Film usw. in den einzelnen Fächern.
- Wissen über Medien: Medienangebote beurteilen können oder den verantwortungsvollen Umgang mit Internetdiensten wie Facebook, YouTube, Instagram etc. kennen lernen.
- Medienkonzepte: Umsetzung der Computer- und Medienintegration in der einzelnen Schule
- ICT-Evaluation: Überprüfung der Computerausrüstung und der ICT-Organisation sowie Neuausrichtung (ICT = Information and Communication Technologies)

Fokus: Organisation

Zielgruppe



- Schulbehörden, Schulleitungen, Schulverwaltungen, Schulteams, Eltern, Hausdienste etc.

Ziele

- Schulische Organisations-, Struktur- und/oder Prozessanalysen erstellen
- Beratung bei der Planung und Umsetzung von Veränderungs- und Schulentwicklungsvorhaben
- Themenspezifische Schulberatung bei der Implementierung von pädagogischen Konzeptionen in der Schulgemeinde (z.B. Tagesstrukturen, Altersdurchmisches Lernen, Integrierte Förderung etc.)

Angebote

Organisationsanalysen, Schulentwicklungskonzeptionen und -umsetzungen, Einrichten von Führungsstrukturen, Qualitätsmanagement, Behörden-Reorganisation, Rollenklärungen zur strategischen und operativen Schulführung

Beispiel: Beratung zu Fragen der Schulführung und des Schulmanagement

Ausgehend von einer umfassenden Organisationsanalyse werden strategische und operative Prozesse der Zielsetzung, Rollenklärung, Personalführung, Administration und des Controllings geprüft und wo notwendig Optimierungen empfohlen. Für funktionsbezogene Anliegen und zur Nutzung von Erfahrungen aus anderen Schulgemeinden, wird Coaching vor Ort für Projekt- und Steuergruppen oder Einzelcoaching für Schulpräsidentinnen und -präsidenten, Schulbehördenmitglieder oder Schulverwalter/innen angeboten.

Fach- und Auskunftsstellen

Die Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH) betreibt für ihre Angebote eine Anlaufstelle (www.phzh.ch/beratung) und verweist bei Bedarf Anfragende an andere Fachstellen weiter.

Beratungstelefon 043 305 50 50, Mo–Fr von 15 bis 18 Uhr

Bei weiteren fachlichen, rechtlichen, administrativen oder organisatorischen Fragen im Bereich «Schule – Lehrpersonen – Öffentlichkeit» bieten auch die Anlaufstellen folgender Institutionen Unterstützung:

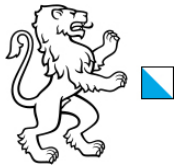
- Bildungsdirektion, Volksschulamt, Sektor Beratung
- Schulpsychologische Dienste
- Jugendsekretariate
- Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH)
- viele private Stellen

→ [Zusammenarbeit mit Spezialdiensten](#)

Ermutigen Sie die Lehrpersonen und Teams, Beratung in Anspruch zu nehmen, indem Sie die Professionalität dieses Verhaltens anerkennen und allfällig daraus entstehende Kosten übernehmen. Sie unterstützen dadurch nicht nur die betroffenen Lehrpersonen in ihrem anforderungsreichen Beruf, sondern Sie leisten auch einen Beitrag zur Qualitäts- und Personalentwicklung an Ihrer Schule.

Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen

Schülerinnen und Schüler mit besonderem Förderbedarf und ihre Eltern werden von Schulischen



Heilpädagoginnen und Heilpädagogen (SHP) im Schulalltag begleitet.

SHP bilden, fördern und erziehen als spezialisierte Lehrpersonen Schülerinnen und Schüler mit Schulschwierigkeiten oder mit Behinderungen. Sie erheben deren besonderen Förderbedarf und entwickeln individuelle Förderpläne. Sie unterrichten, fördern, beraten und begleiten diese Lernenden, indem sie den Unterricht für sie individualisieren und differenzieren. Im Schulteam beraten sie Lehr- und Fachpersonen im Zusammenhang mit sonderpädagogischen Fragestellungen.

Ausbildung

Lehrpersonen, die in der integrativen Förderung, an einer Einschulungsklasse, an einer Kleinklasse oder im Rahmen der Sonderschulung unterrichten, müssen über ein EDK-anerkanntes Hochschuldiplom in Sonderpädagogik mit Vertiefungsrichtung Schulische Heilpädagogik (SHP) verfügen oder dieses innerhalb einer Frist erwerben.

Der Masterstudiengang Sonderpädagogik mit Vertiefungsrichtung Schulische Heilpädagogik wird an der [Hochschule für Heilpädagogik](#) in Zürich (HfH) angeboten.

→ HfH Zürich: [MA Schulische Heilpädagogik](#)

→ Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [Ausbildungsanforderungen](#)

Therapeutinnen und Therapeuten

Die logopädische und die psychomotorische Therapie sowie die schulisch indizierte Psychotherapie sind Therapien, welche gemäss Volksschulgesetz zu den Sonderpädagogischen Massnahmen gehören und von den Schulen angeboten werden müssen (vgl. § 34 Abs 1 VSG und § 9 VSM).

Die Therapeutinnen und Therapeuten arbeiten mit den Schülerinnen und Schülern einzeln oder in Gruppen und richten die Inhalte der Therapie auf den Unterricht aus. Sie beraten die Lehrpersonen in Fragen der Prävention im Unterricht und in Bezug auf die Schülerinnen und Schüler, welche eine Therapie benötigen.

Anstellungsbedingungen

Die Therapeutinnen und Therapeuten werden in der Regelschule kommunal angestellt.

→ Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [Empfehlungen und Vorgaben für kommunale Personalgruppen](#)

Ausbildung

Die Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH) bietet Ausbildungen zu BA Logopädie und BA Psychomotoriktherapie an.

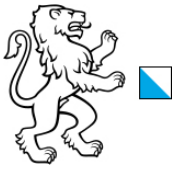
→ Informationen zum Bachelorstudiengang «[Logopädie](#)» an der HfH

→ Informationen zum Bachelorstudiengang «[Psychomotoriktherapie](#)» an der HfH

DaZ-Lehrpersonen

Lehrpersonen für Deutsch als Zweitsprache (DaZ) unterstützen Schülerinnen und Schüler nichtdeutscher Erstsprache, damit sie dem Unterricht sprachlich folgen können und den Anschluss in eine Regelklasse schnell finden.

Der DaZ-Unterricht findet auf der Kindergartenstufe integriert statt. Für Kinder ohne Deutschkenntnisse



wird er auf der Primar- und der Sekundarstufe I während eines Jahres als täglicher DaZ-Anfangsunterricht in einer Gruppe oder einer Aufnahmeklasse angeboten. Kinder, die noch nicht ausreichend Deutsch können, erhalten DaZ-Aufbauunterricht.

Anstellungsbedingungen

Die Lehrpersonen des DaZ-Aufnahmeunterrichts werden kommunal angestellt. Das Volksschulamt stellt zur Vermittlung von DaZ-Anstellungen die [DaZ-Stellenbörse](#) zur Verfügung. DaZ-Lehrpersonen, welche die Ausbildungsvoraussetzungen erfüllen, können auf allen Stufen der Volksschule unterrichten.

Ausbildung

Lehrpersonen im Aufnahmeunterricht (DaZ) verfügen über ein Regelklassenlehrdiplom der Volksschule. Zusätzlich wird der Abschluss eines zertifizierten Lehrgangs in Deutsch als Zweitsprache vorausgesetzt oder muss innerhalb einer Frist erworben werden. Das Volksschulamt überprüft die Ausbildungsvoraussetzungen und verfügt allfällig nötige Weiterbildungsaufgaben.

→ Information zu den [Ausbildungsanforderungen von DaZ-Lehrpersonen](#).

→ Information zum CAS «Deutsch als Zweitsprache» der PH Zürich unter [phzh.ch](#) > Weiterbildung > CAS- / DAS- / MAS-Lehrgänge

→ Informationen zum CAS «Deutsch als Zweitsprache» am Institut Unterstrass unter [unterstrass.edu](#) > Institut > Weiterbildung

Weiteres kommunales Personal

Das Arbeitsverhältnis der Angestellten einer Gemeinde untersteht dem öffentlichen Recht (§ 53 Abs. 1 Gemeindegesetz). Viele Gemeinden regeln die Arbeitsverhältnisse des kommunalen Personals in eigenen Erlassen. Tun sie dies nicht, gilt sinngemäss das kantonale Personalrecht (§ 53 Abs. 2 GG). Für Lehrpersonen für Deutsch als Zweitsprache (DaZ), Therapeutinnen und Therapeuten und Schulassistenten ist dies nicht in allen Punkten sinnvoll. Bei diesen Angestelltengruppen ist es besser, anstellungsrechtlich auf das kantonale Lehrpersonalrecht zu verweisen, wenn keine eigenen Personalreglemente geschaffen werden sollen.

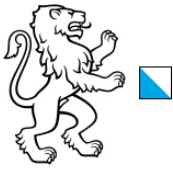
→ siehe auch Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [Kantonales und kommunales Personal](#)

Für das Personal der [Schulverwaltung](#) und des [Hausdienstes](#) werden in der Regel den Personalreglemente für das kommunale Verwaltungspersonal angewandt.

Schulassistenten

In den letzten Jahren werden die Schulen vermehrt von kommunal angestellten Schul- oder Klassenassistenten unterstützt. Ein zielgerichteter Einsatz von Schulassistenten kann Lehrpersonen in ihrer Tätigkeit unterstützen und entlasten und damit zur Unterrichtsqualität beitragen.

- Schulassistenten betreuen und begleiten Kinder und Jugendliche beim Lernen, beim Lösen von Aufgaben und als Ansprechpersonen.
- Sie können auch allgemeine Funktionen übernehmen, zum Beispiel die Organisation von Anlässen, administrative Aufgaben, Pausenaufsicht, Aufgabenhilfe, die Begleitung von Klassenausflügen oder als zusätzliche Aufsichtsperson im Schwimmunterricht.



Sie haben die Funktion von Hilfspersonen, verfügen nicht über eine pädagogische Ausbildung und sind auf keinen Fall ein Ersatz für Lehrpersonen oder schulische Fachpersonen.

Für die Einführung von Schulassistenten sind kommunale gesetzliche Grundlagen nötig, für die Finanzierung in der Regel ein Beschluss des Soveräns.

→ Volksschulamt, Broschüre [«Schulassistent»](#)

→ Die PH Zürich bietet für Schul- /Klassenassistenten [Weiterbildungen](#) an

Betreuungspersonal

Für die Betreuung von Kindern in Tagesstrukturen der Gemeinde müssen Personen angestellt werden, welche über eine von der Bildungsdirektion für diese Tätigkeit anerkannte Ausbildung verfügen. Das Betreuungspersonal ist grundsätzlich kommunal angestellt. In bewilligten Tagesschulen können auch Lehrpersonen im Rahmen ihrer kantonalen Anstellung für Betreuungsaufgaben eingesetzt werden.

Zu den gesetzlichen Grundlagen, den Ausbildungsanforderungen und zum Betreuungsschlüssel informiert Sie die Website des VSA und die dort aufgeführte Kontaktperson.

→ Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule > [Tagesstrukturen](#)

Die Organisationen der Lehrerschaft

Die Mitwirkung der Lehrerschaft ist im ganzen Schulsystem – nicht nur auf Gemeindeebene – eine bedeutende Einrichtung mit langer Tradition, die in die Gründungsjahre der Volksschule zurückgeht. Sie soll gewährleisten, dass die schulpolitischen Entscheide fachlich abgesichert sind und die Schulentwicklung von der Basis der Lehrerschaft nicht nur getragen und umgesetzt, sondern oft auch initiiert wird. Dies wird durch die amtlichen Lehrerorganisationen, sog. Zwangskörperschaften, gewährleistet. Auf kantonaler Ebene besteht die Schulsynode mit dem Synodalvorstand, die alle Lehrpersonen der Volksschule (Lehrpersonenkonferenz), der Mittel- und Berufsschulen umfasst und die Vertretung im Bildungsrat stellt. Die massgebliche Mitwirkung von Lehrpersonen in den Kommissionen von Bildungsrat und Bildungsdirektion ist eine Selbstverständlichkeit.

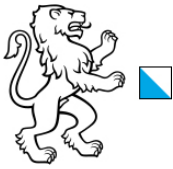
Öffentlich-rechtliche Lehrerorganisation

Alle kantonal angestellten Volksschullehrpersonen sind automatisch Mitglied der Lehrpersonenkonferenz der Volksschule ([LKV](#)).

- Die Bezirksversammlungen wählen einmal pro Jahr Delegierte für die Delegiertenversammlung. Die Bezirksversammlungen finden im Mai in der unterrichtsfreien Zeit statt und die Teilnahmen ist freiwillig.
- Die Delegiertenversammlung der LKV nimmt Stellung zu schulisch wichtigen Fragen, zu Änderungen von Rechtserlassen und Lehrplänen und sie begutachten Lehrmittel.
- Sie wählt aus ihrem Kreis einen Vorstand und das Präsidium. Der Vorstand ist Mitglied der Synode.

Freie Organisationen der Lehrerschaft

Neben den amtlichen Organisationen gibt es die privaten sog. freien Lehrerorganisationen, in denen sich die Lehrerschaft in Stufenkonferenzen vereinigt, die sich für stufenspezifische Anliegen (fachliche und bildungspolitische) einsetzen. Sie haben sich in der «Zürcher Arbeitsgemeinschaft für Weiterbildung der Lehrkräfte des Kantons Zürich» ([ZAL](#)) zusammen geschlossen, die mit der [PH Zürich](#) für die Lehrerweiterbildung verantwortlich ist. → [Aus- und Weiterbildung](#) von Lehrerinnen und Lehrern im Kanton



Zürich.

Daneben bestehen die vermehrt standespolitisch orientierten Vereinigungen: Zürcher Lehrerinnen- und Lehrerverband ([ZLV](#)) mit seinen Sektionen, der Verband des Personals öffentlicher Dienste [VPOD](#) (Sektion Lehrberufe) und der Berufsverband der Sekundarlehrpersonen des Kantons Zürich ([SekZH](#)). Die Zürcher Lehrpersonen für Deutsch als Zweitsprache sind im Verband [VZLDaZ](#) organisiert.

Die freien Lehrerorganisationen sind ebenfalls Gesprächspartner und insbesondere in Fragen, die einzelne Schulstufen betreffen, die Vernehmlassungsinstanzen für Bildungsrat und Bildungsdirektion (VSG § 60).

Die amtlichen und freien Lehrerorganisationen sind unerlässliche und kompetente Partner der schulpolitischen Instanzen und tragen Verantwortung für das Bestehen und die Entwicklung unserer Volksschule. Diese Organisationen brauchen für die Besetzung ihrer Organe aktive Persönlichkeiten. Lehrerinnen und Lehrer Ihrer Gemeinde, die sich in Lehrerorganisationen engagieren, verdienen Ihre Unterstützung. Ermuntern Sie Ihr Lehrpersonal, sich an der Entwicklung der Schule zu beteiligen.

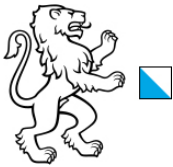
Unterricht

Alle Kinder mit Aufenthalt im Kanton haben das Recht, die öffentliche Volksschule zu besuchen (§ 3 Abs.1 VSG).

Der Unterricht in der Volksschule orientiert sich am Zweckartikel des Volksschulgesetzes (§ 2 VSG). Wesentliche Elemente des Zweckartikels sind:

Erziehung zu einem Verhalten, das sich an christlichen, humanistischen und demokratischen Werten orientiert, Wahrung der Glaubens- und Gewissensfreiheit, Rücksichtnahme auf Minderheiten, Förderung von Knaben und Mädchen im gleichen Mass.

- Der Unterricht vermittelt grundlegende Kenntnisse und Fertigkeiten, ist bestrebt, die Freude am Lernen und an der Leistung zu wecken und zu erhalten und schafft die Grundlage zu lebenslangem Lernen. Grundlagen für den Unterricht bilden Lehrplan und Lehrmittel (§§ 21, 22 VSG). → [Lehrplan der Volksschule](#) → [Lehrmittel](#)
- Die Volksschule erfüllt ihren Bildungsauftrag durch die Gestaltung des Unterrichts und des Zusammenlebens in der Schule. Lehrpersonen wählen die für die Lernsituation geeigneten Lehr- und Lernformen und haben das Recht, den Unterricht im Rahmen des Lehrplans, der obligatorischen Lehrmittel, des Schulprogramms und der Beschlüsse der Schulkonferenz frei zu gestalten (§ 23 VSG). → [Lehr- und Lernformen](#)
- Schülerinnen und Schüler ab der Primarstufe werden regelmässig beurteilt. Berücksichtigt werden Leistung, Lernentwicklung und Verhalten (§ 31 VSG). Die Beurteilung wird in Zeugnissen festgehalten. → [Lernbeurteilung](#)
- Schullaufbahnentscheide erfolgen im Normalfall im Konsens zwischen Lehrperson und Eltern. Bei Dissens entscheidet die Schulpflege (§ 32 VSG). → [Schullaufbahnentscheide](#)
- Die sonderpädagogischen Massnahmen dienen der Schulung von Schülerinnen und Schülern mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen. Die Kinder werden nach Möglichkeit in der Regelklasse unterrichtet. Sonderpädagogische Massnahmen sind Integrative Förderung (IF), Therapie, Aufnahmeunterricht, Besondere Klassen und Sonderschulung (§§ 33, 34 VSG). → [Sonderpädagogische Massnahmen](#)



- Wenn die niederschweligen Möglichkeiten der Regelschule ausgeschöpft sind, respektive wenn Kinder in der Regelklasse nicht angemessen gefördert werden können, müssen Sonderschulmassnahmen geprüft werden. Bei der integrierten Sonderschulung findet der Unterricht mindestens teilweise in einer Regelklasse statt (§ 36 VSG). → [Sonderschulung](#)
- Schulen mit einem hohen Anteil Fremdsprachiger stellen zusätzliche Angebote zur Verfügung. Insbesondere werden die Deutschkenntnisse und die Zusammenarbeit zwischen Schule und Eltern gefördert (§ 25 VSG). → [Schule und Migration](#)
- Begabungsförderung ist ein Grundauftrag der Regelschule und erfolgt grundsätzlich im Regelunterricht. Bei Schülerinnen und Schülern mit ausgeprägter Begabung, deren Förderbedarf die Möglichkeiten des Regelunterrichts übersteigt, sind weitere Massnahmen zu prüfen. → [Begabungs- und Begabtenförderung](#)

Der Lehrplan der Volksschule

Lehrpläne als Auftrag der Gesellschaft an die Schule

Der Lehrplan für die Volksschule des Kantons Zürich entstand auf der Grundlage des Lehrplans 21, den die 21 deutsch- und mehrsprachigen Kantone von 2010 bis 2014 gemeinsam erarbeitet haben. Mit dem Lehrplan setzt der Kanton Zürich den Artikel 62 der Bundesverfassung um. Der Artikel verlangt, dass die Kantone die Ziele der Volksschule einander angleichen. Der Lehrplan wird vom Bildungsrat erlassen.

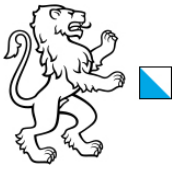
Der Lehrplan enthält den bildungspolitisch legitimierten Auftrag der Gesellschaft an die Volksschule. Er legt die Ziele für den Unterricht aller Stufen der Volksschule fest und ist ein Planungsinstrument für Lehrpersonen, Schulen und Bildungsbehörden. Er orientiert Eltern und Erziehungsberechtigte, Schülerinnen und Schüler, die Abnehmer der Sekundarstufe II, die Pädagogischen Hochschulen und die Lehrmittelschaffenden über die in der Volksschule zu erreichenden Kompetenzen.

Kompetenzen legen fest, welches Wissen und Können Schülerinnen und Schüler in den Fachbereichen erwerben sollen. Schulische Bildung bedeutet - insbesondere auf der Volksschulstufe - die kontinuierliche, durch Lehrpersonen und Lehrmittel unterstützte Aneignung von Wissen und Fähigkeiten.

Der Lehrplan gilt im Grundsatz für alle Kinder. Auch Sonderschulen orientiert er über die anzustrebenden Bildungsziele und Kompetenzen.

Wozu dienen Lehrpläne?

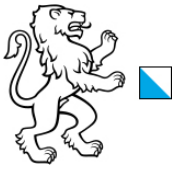
Der Lehrplan dient den Schulträgern zu Auftragserteilung und Steuerung in folgenden Bereichen:



Für Lehrerinnen und Lehrer erfüllt der Lehrplan grundsätzlich drei Funktionen: Er ist Arbeitsinstrument für die Planung und die Durchführung des Unterrichts, er dient als Reflexionsinstrument und ist zudem Instrument zur Legitimation dessen, was Lehrpersonen mit ihren Klassen lernen, erarbeiten und erleben.

Diese Funktionen nimmt er bis zur Ebene der Kompetenzen und Kompetenzstufen wahr. Die Erarbeitung von Lernzielen für den Unterricht obliegt den Lehrerinnen und Lehrern.

Aufbau des Lehrplans



1. Zyklus KG und 1./2. Klasse	2. Zyklus 3. – 6. Klasse	3. Zyklus 7. – 9. Klasse
Deutsch		
	Englisch	
	Französisch	
		Italienisch
Mathematik		
NMG (1./2.Zyklus)		Natur und Technik <small>(mit Physik, Chemie, Biologie)</small>
		Wirtschaft, Arbeit, Haushalt <small>(mit Hauswirtschaft)</small>
		Räume, Zeiten, Gesellschaften <small>(mit Geografie, Geschichte)</small>
		Religionen, Kulturen, Ethik
Gestalten: Bildnerisches Gestalten / Textiles und Technisches Gestalten		
Musik		
Bewegung und Sport		
Medien und Informatik		
Berufliche Orientierung		
Bildung für Nachhaltige Entwicklung		
Überfachliche Kompetenzen Personale - Soziale - Methodische Kompetenzen Projekte		

Zyklen

Der Lehrplan unterteilt die elf Schuljahre in drei Zyklen. Der 1. Zyklus umfasst zwei Jahre Kindergarten und die ersten zwei Jahre der Primarstufe (bis Ende 2. Klasse). Der 2. Zyklus umfasst vier Jahre Primarstufe (3. bis 6. Klasse) und der 3. Zyklus die drei Jahre der Sekundarstufe I (7. bis 9. Klasse).

Fachbereiche und Module

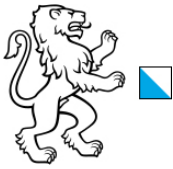
Der Lehrplan ist in die sechs Fachbereiche Sprachen; Mathematik; Natur, Mensch Gesellschaft (NMG); Gestalten; Musik sowie Bewegung und Sport strukturiert.

Daneben enthält er die Lehrpläne für die Module Medien und Informatik sowie Berufliche Orientierung.

Im 1. Zyklus orientiert sich der Unterricht stark an der Entwicklung der Kinder und wird vor allem zu Beginn fächerübergreifend organisiert und gestaltet. Das Spiel hat eine hohe Bedeutung. Um dieser Ausrichtung Rechnung zu tragen, zeigen im Lehrplan neun entwicklungsorientierte Zugänge auf, wie an der Entwicklung und dem Lernen der Kinder im 1. Zyklus angeknüpft werden kann.

Überfachliche Kompetenzen

In die Fachbereichs- und Modullehrpläne sind überfachliche Kompetenzen eingearbeitet. Dazu gehören personale, soziale und methodische Kompetenzen. Der Projektunterricht in der 3. Klasse der Sekundarstufe baut auf den bis dahin erworbenen überfachlichen Kompetenzen auf.



Elemente des Kompetenzaufbaus und Verbindlichkeiten

Im Kompetenzaufbau wird dargestellt, wie die Kompetenzen vom Kindergarten bis zum Ende der Volksschule aufgebaut werden.

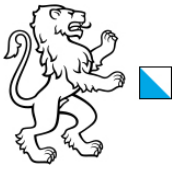


Kompetenzbereiche und Handlungsaspekte

Auf der ersten Ebene sind die Fachbereich- und Modullehrpläne in Kompetenzbereiche und Handlungs- oder Themenaspekte unterteilt.

Kompetenzen und Kompetenzstufen

Zu jedem Kompetenzbereich werden Kompetenzen formuliert und deren Aufbau in Kompetenzstufen dargestellt. Die Kompetenzen lenken den Blick auf das Ende der Volksschule und beschreiben, was Schülerinnen und Schüler dann wissen und können.



MATH1		Die Schülerinnen und Schüler ...		
Auftrag des 1. Zyklus	1	a	können Anzahlen mit verschieden angeordneten Elementen verglichen und die Begriffe ist/wird grösser/kleiner; ist/wird mehr/weniger; sind gleich viele; am meisten; am wenigsten verwenden.	Orientierungspunkt
		b	verstehen und verwenden die Begriffe plus, minus, gleich und die Symbole $+$, $-$, $=$.	
		c	verstehen und verwenden die Begriffe mal, grösser als, kleiner als, gerade, ungerade, ergänzen, halbieren, verdoppeln, Zehner, Einer und die Symbole \cdot , $<$, $>$.	Grundanspruch
		d	verstehen und verwenden den Begriff durch und das Symbol \div .	
Auftrag des 2. Zyklus	2	e	verstehen und verwenden die Begriffe Addition, Subtraktion, Multiplikation, Division, Rest, Zehnerstrahl, Quadratzahl, Hunderter, Tausender, Stellenwerte.	Orientierungspunkt
		f	verstehen und verwenden die Begriffe Summand, Summe, Differenz, Faktor, Produkt, Quotient.	
		g	verstehen und verwenden die Begriffe Bruch, Prozent, Teiler, Vielfache, Zähler, Nenner, überschlagen, runden.	Grundanspruch
		h	verstehen und verwenden die Begriffe Gleichung, Klammer, Primzahl.	
Auftrag des 3. Zyklus	3	i	verstehen und verwenden die Begriffe Term, Variable, Unbekannte, hoch, Potenz, Zehnerpotenz, Vorzeichen, positive Zahlen, negative Zahlen, (Quadrat-) Wurzel.	Orientierungspunkt
		j	können Zahlen in wissenschaftlicher Schreibweise mit positiven Exponenten lesen und schreiben (z.B. $1.32 \cdot 10^6 = 132\,000\,000$).	
		k	verstehen und verwenden die Begriffe natürliche Zahlen, ganze Zahlen, rationale Zahlen, Kehrwert, 3. Wurzel.	
		l	verstehen und verwenden die Begriffe reelle Zahlen, irrationale Zahlen.	

Grundansprüche des Zyklus

Im Kompetenzaufbau werden einzelne Kompetenzstufen als Grundansprüche gekennzeichnet (grau hinterlegt). Die Grundansprüche sind die Kompetenzstufen, welche die Schülerinnen und Schüler spätestens bis zum Ende des jeweiligen Zyklus erreichen sollen.

Für einzelne Schülerinnen und Schüler können die Grundansprüche bei Bedarf nach unten angepasst werden (Vereinbarung angepasster Lernziele).

Die Schule als Institution und die Lehrpersonen haben den Auftrag, die Erreichung der Grundansprüche im Unterricht zu ermöglichen.

Auftrag des Zyklus

Der Auftrag des Zyklus definiert, an welchen Kompetenzstufen in diesem Zyklus verbindlich gearbeitet werden muss. Die Schülerinnen und Schüler müssen im Unterricht die Möglichkeit erhalten, an den Kompetenzstufen, die über die Grundansprüche hinaus zum Auftrag des Zyklus gehören, zu arbeiten.

Besonders begabte Schülerinnen und Schülern sollen Gelegenheit erhalten, sich in zusätzliche Themen und Inhalte zu vertiefen (Enrichment) bzw. in eigenem Lerntempo an weiterführenden Kompetenzen oder Kompetenzstufen zu arbeiten (Akzeleration).

**Orientierungspunkte**

In der Mitte des 1. Zyklus, des 2. Zyklus und 3. Zyklus ist je ein Orientierungspunkt gesetzt. Die Orientierungspunkte legen fest, welche Kompetenzstufen bis zum Ende des Kindergartens und der 4. Klasse sowie bis zur Mitte der 8. Klasse verbindlich bearbeitet werden müssen. Sie dienen den Lehrerinnen und Lehrern als Planungs- und Orientierungshilfe.

Woran merke ich, dass nach Lehrplan unterrichtet wird?

Im kompetenzorientierten Unterricht gestaltet die Lehrperson einen fachlich gehaltvollen und methodisch vielfältigen Unterricht. Im Folgenden finden Sie Hinweise, woran Sie einen solchen Unterricht erkennen können. Sie werden nicht alle Merkmale in jeder Lektion oder bei jedem Besuch feststellen können, aber einzelne sollten sicht- und erfahrbar sein.

Lernzieltransparenz

Lehrperson, Schülerinnen und Schüler sind sich über Ziele und Inhalte des stattfindenden Unterrichts im Klaren. Die Zielformulierungen sind in irgendeiner Weise sichtbar, stehen vielleicht an der Wandtafel oder im Wochenplan oder werden von der Lehrperson zu Beginn der Lektion formuliert.

Vielfältige Unterrichtsformen

Mit vielfältigen Unterrichtsmethoden gehen Lehrpersonen auf die heterogenen Voraussetzungen und Bedürfnisse der Lernenden und die Zusammensetzung der Klasse ein. Sie variieren passend zu den Unterrichtszielen die Lehr- und Lernformen. Beispiele von Unterrichtsformen, denen ein hohes Potenzial für zielerreichendes Lernen zuzuschreiben ist, sind frontaler Klassenunterricht, Planarbeit, Formen des kooperativen Lernens, entdeckendes, problem- und projektorientiertes Lernen, das Führen von Lerntagebüchern, der Einbezug von Spielelementen in Lernumgebungen, aber auch die Nutzung von fachdidaktischen Lernmedien und von ausserschulischen Lernorten.

→ [Lehr- und Lernformen](#)

Fachbedeutsame, gehaltvolle Aufgaben

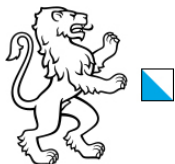
Inhaltlich bedeutsame und methodisch durchdachte Aufgaben und Lernaufträge bilden das Rückgrat guten Unterrichts. Sie sind auf die mit dem Unterricht verfolgten Zielsetzungen abgestimmt.

Gute kompetenzorientierte Aufgaben sind gehaltvoll und repräsentieren Kernideen des Fachbereichs. Sie beinhalten herausfordernde aber nicht überfordernde Problemstellungen, welche zum Denken aktivieren und zum Handeln anregen. Sie sprechen schwächere und stärkere Lernende an (enge, halboffene und offene Aufgabenstellungen). Sie wecken Neugier und Motivation (z.B. durch Alltagsnähe, Anschaulichkeit, Spielcharakter).

Beurteilung von Kompetenzen

Zu einem guten Unterricht gemäss Zürcher Lehrplan 21 gehören regelmässige präzise Rückmeldungen an die Schülerinnen und Schüler über ihre Lernfortschritten und Lernergebnisse. Diese Rückmeldungen befördern den weiteren Lernweg der Kinder und Jugendlichen.

Mit der Kompetenzorientierung steht neben dem Erwerb von fundiertem Wissen auch dessen Anwendung in verschiedenen Situationen im Zentrum. Die Schülerinnen und Schüler sollen also handelnd zeigen, was sie können. Für die Lehrperson heisst das, vielfältige Beurteilungsformen einzusetzen. Beispielsweise sind



neben schriftlichen Prüfungen auch mündliche Tests, Klassengespräche und individuelle Lerndialoge, Bewertung von Präsentationen und Gruppenaufgaben oder die Arbeit mit Portfolios in die Beurteilung einzubeziehen. Zur Einschätzung von Kompetenzen braucht es verschiedene Informationsquellen.

Unterrichtsorganisation und Stundenpläne

Grundsätzlich unterrichten die Lehrerinnen und Lehrer nach dem Stundenplan. Sie können aber auch einzelne Fachbereiche abwechslungsweise zu Blöcken gruppieren und Unterrichtsprojekte durchführen. Im Laufe eines Jahres können alle diese Organisationsformen angewendet werden. Die Lehrpersonen achten darauf, dass sie die in den Lektionentafeln vorgeschriebenen Anteile im Laufe des Schuljahres einhalten. Massgeblich ist die Erreichung der Lernziele. Unterricht in Blöcken und Projektunterricht bedingen vermehrte Zusammenarbeit im Schulhaus.

Mädchen und Jungen werden grundsätzlich zusammen unterrichtet. Ausnahmen sind möglich für eine beschränkte Zeit im Rahmen eines Projektes, zur Bearbeitung bestimmter Themen oder auf der Sekundarstufe im Fachbereich Bewegung und Sport. Kriterium für nach Geschlecht getrenntem Unterricht ist die begründete Erwartung, dass sich mindestens eine der dazu gebildeten Gruppen aufgrund der Trennung besser entwickeln kann.

Eintrag in den Stundenplan

Für die Schülerinnen und Schüler bis und mit 3. Klasse werden in den Stundenplan grundsätzlich die Präsenzzeiten eingetragen. Für die Schülerinnen und Schüler ab der 4. Klasse werden in den Stundenplan grundsätzlich die Fachbereiche eingetragen.

Die für die Schülerinnen und Schüler massgebliche Anzahl Lektionen je Fachbereich ist aus der Lektionentafel ersichtlich.

Wenn es aus organisatorischen Gründen erforderlich ist, werden genauere Bezeichnungen in den Stundenplan eingetragen, z. B. bei Unterricht durch Fachlehrerinnen oder Fachlehrer, Unterricht in Spezialräumen, bei Wahl- oder Freifächern. Kurse werden nicht in den Stundenplan eingetragen.

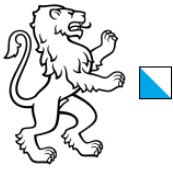
In der dritten Klasse der Sekundarstufe hat jede Schülerin bzw. jeder Schüler wegen des Wahlfachunterrichts einen individuellen Stundenplan. Kurse werden nicht in den Stundenplan eingetragen.

Der Zürcher Lehrplan 21 wurde im März 2017 vom Bildungsrat erlassen. Er kann gesamthaft oder für jeden Fachbereich und Zyklus einzeln heruntergeladen werden (zh.lehrplan.ch). Als Mitglied der Schulpflege sollten Sie das einleitende Kapitel „Überblick“ und im Kapitel „Grundlagen“ die Bildungsziele lesen, damit Sie zentrale Grundsätze des Lehrplans kennen.

Weiterführende Informationen

Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [Unterricht](#)

Der Lehrplan zum Download: [Der Zürcher Lehrplan 21](#)



Die Lehrmittel

Grundsätzliches

Der Bildungsrat bestimmt die obligatorischen Lehrmittel und die Fachbereiche, in denen obligatorische Lehrmittel eingesetzt werden. Für Lehrmittel in Fachbereichen ohne Lehrmittelobligatorium legt der Bildungsrat Qualitätsansprüche fest. Lehrmittel müssen von den Gemeinden angeschafft und unentgeltlich abgegeben oder zur Verfügung gestellt werden (§ 22 VSG).

→ Website Kanton Zürich, Informationen für die Volksschule >> [Lehrmittel](#)

Obligatorische (O) Lehrmittel

Obligatorische Lehrmittel verdeutlichen die Zielsetzungen und Vorgaben des Lehrplans und bilden so eine wesentliche Grundlage für den Unterricht. Obligatorische Lehrmittel dienen der Koordination zwischen den Schulstufen. Die Lehrpersonen sind verpflichtet, die obligatorischen Lehrmittel unterrichtsleitend einzusetzen. Das schliesst aber nicht aus, dass ergänzend zu den obligatorischen Lehrmitteln auch andere Unterrichtsmittel eingesetzt werden dürfen.

Alternativ-obligatorische (AO) Lehrmittel

Seit dem Schuljahr 2013/14 können die Schulgemeinden im Fach Englisch auf der Primarstufe zwischen zwei und auf der Sekundarstufe zwischen drei verschiedenen unterrichtsleitenden Lehrmitteln wählen. Diese Regelung gilt befristet bis Ende Schuljahr 2021/22. Welche Englischlehrmittel verwendet werden sollen, legen die Schulpflegen fest.

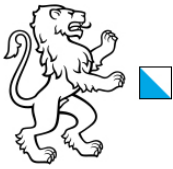
Neues Modell zur Lehrmittelwahl seit Schuljahr 2014/15

Das Lehrmittelobligatorium ist auf sechs Fachbereiche des obligatorischen Unterrichts reduziert («Deutsch», «Englisch», «Französisch», «Mathematik», «Religionen, Kulturen, Ethik», sowie «Natur und Technik»). Die Lehrmittelwahl in den übrigen Fachbereichen wird an die Schulen bzw. Schulgemeinden übertragen. Dabei müssen alle Lehrmittel, die im Unterricht eingesetzt werden, die grundlegenden Qualitätsansprüche an Lehrmittel erfüllen. Diese Qualitätsansprüche werden vom Bildungsrat festgelegt.

Lehrmittelwahl auf Ebene Schule bzw. Schulgemeinde

Für alle Fachbereiche, für die kein Lehrmittelobligatorium besteht, bestimmen die Schulen bzw. Schulgemeinden selber, welche Lehrmittel sie verwenden. Dabei sind folgende Bedingungen einzuhalten:

- Das gewählte Lehrmittel muss den durch den Bildungsrat vorgegebenen grundlegenden Qualitätsansprüchen Rechnung tragen.
- Die Schulpflege regelt die Einheitlichkeit bei der Lehrmittelwahl (gemäss § 42 Volksschulgesetz): Kleinste Einheit ist eine einzelne Schule, d.h. mindestens alle Lehrpersonen einer Schuleinheit müssen sich auf ein Lehrmittel einigen.
- Die Schulpflege legt fest, für wie lange ein bestimmtes Lehrmittel gewählt wird. Wechsel der Lehrmittel während eines Klassenzugs sind zu vermeiden.
- Die Schulpflege stellt die gewählten Lehrmittel für den Bedarf ihrer Schulen in ausreichender Anzahl zur Verfügung (§ 22 Abs. 2 Volksschulgesetz).
- Die Schulleitungen sorgen für geeignete Unterstützungs- bzw. Qualifizierungsmassnahmen zur Lehrmitteleinführung.



Weiterführende Informationen

Bildungsdirektion: [Verzeichnis der obligatorischen und alternativ-obligatorischen Lehrmittel](#)

Peter Feller, Stefan Länzlinger, Peter Ziegler: *1851–2001, 150 Jahre Lehrmittelverlag des Kantons Zürich*. Jubiläumsschrift. Zürich: Lehrmittelverlag des Kantons Zürich, 2001

Lehr- und Lernformen

In der Unterrichtsforschung wird die Vielfalt der Lehr-Lernformen oft auf zwei Grundarten reduziert - Direkte Instruktion und Offener Unterricht. Weil diese Zweiteilung jedoch sehr grobmaschig ist, werden hier die folgende vier Lehr- und Lernformen dargelegt:

- Gemeinsamer Unterricht
- Direkte Instruktion (mit dem Frontalunterricht als einem Teil davon)
- Kooperativer Unterricht
- Individualisierender Unterricht, hier: erweiterte Lehr- und Lernformen

Wenn diese vier Grundformen des Unterrichts ausgewogen angeboten werden, ergänzen sie sich wirkungsvoll. Guter Unterricht ist durch den gezielten Wechsel von unterschiedlichen Lehrmethoden gekennzeichnet.

Die vier Grundformen unterscheiden sich hinsichtlich der Kriterien

- bevorzugte Sozialform
- Niveau der Selbststeuerung
- Lehrer- und Schülerrollen

Gemeinsamer Unterricht

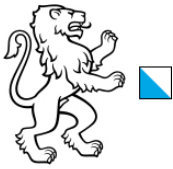
Gemeinsamer Unterricht ist ein Klassenunterricht ohne Bezug zu einem Fach.

Er findet oft zu fixen Zeiten statt: Stuhlkreis am Montagmorgen, Klassenkonferenz, Wochenabschluss. Manchmal wird er spontan angesetzt, z.B. bei einem Disziplininkonflikt. Er macht je nach Schulstufe und Schulform bis etwa einen Fünftel des Gesamtunterrichts aus.

Besondere Merkmale

Mit dieser Grundform wird die Arbeitsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler hergestellt: Die Klasse wird zu einer sozialen Gemeinschaft durch das Besprechen von Spielregeln, Rechten und Pflichten während des Lernens und Zusammenarbeitens.

- Es werden Absprachen für die Arbeit in allen Grundformen des Lernens getroffen und Interessen der Schülerinnen und Schüler abgeholt.
- Gemeinsamer Unterricht kann auch für die Umstellung oder das Aufräumen des Klassenzimmers verwendet werden.
- Lehrer- und Schülerrolle: Die Lehrerin, der Lehrer ist beim Gemeinsamen Unterricht v.a. Erzieherin/in; Chef/in, Sozialarbeiter/in oder Konfliktschlichter/in. Von den Schülerinnen und Schülern wird erwartet, dass sie sich auf soziale Lernprozesse einlassen und zusammen mit ihrer/n Lehrperson/en Klassegeist entwickeln.



Direkte Instruktion

Die Direkte Instruktion (lehrerzentrierter Unterricht) ist eine Unterrichtsmethode, welche in letzter Zeit durch die Arbeiten John Hattie's intensiv diskutiert wurde. Die Direkte Instruktion eignet sich zur raschen Vermittlung von Grundlagenwissen.

Besondere Merkmale

- Die Lehrperson vermittelt den Lehrstoff. Sie informiert die Schülerinnen und Schüler über die Aufgabenstellung und strukturiert den Lehrstoff. Die Lerninhalte werden in kleine Einheiten zergliedert, welche systematisch aufeinander aufgebaut und explizit vermittelt werden.
- Der Unterricht im Plenum dominiert – mit der Lehrperson frontal vor der Klasse.
- Typische Tätigkeiten der Lehrpersonen sind: Vortragen, Zeigen, Erläutern, Fragenstellen, Diskutieren, Zusammenfassen.
- Typische Tätigkeiten der Schülerinnen und Schüler sind: Fragen stellen, Vorschläge machen, Erläutern, Zuhören, Antworten.
- Der Aktivitätsgrad der Schülerinnen und Schüler kann hoch sein. Das Niveau der Selbststeuerung ist jedoch meistens niedrig.
- Der Lernfortschritt wird regelmässig kontrolliert.
- Lehrer- und Schülerrollen: Die Lehrperson ist die Instrukteurin. Sie soll die Begeisterung für das Thema und ihre Fachkompetenz auf die Schülerinnen und Schüler überspringen lassen. Von diesen wird erwartet, dass sie aufmerksam und motiviert dem Unterricht folgen.

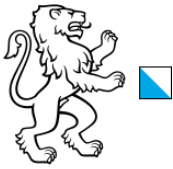
Ablaufschema/Phasen:

Die Direkte Instruktion umfasst sieben Hauptschritte.

1. Die Lehrperson bestimmt die Lernintentionen
2. Die Lehrperson bestimmt die Erfolgskriterien und macht sie den Lernenden transparent.
3. Die Lehrperson verfolgt das Ziel, dass Lernende Selbstverpflichtung und Engagement für die Lernaufgabe aufbauen.
4. Für die Unterrichtsstunde verfügt die Lehrperson über Leitlinien bezüglich Input (bereitgestellte Informationen für die Schülerinnen wie beispielsweise Film), Modellverhalten (Zeigen des erwarteten Endprodukts) und Verständnisüberprüfung durch Kontrolle des Wissensstandes. (Frontalunterricht kann hier für den Teilschritt „Input“ eingesetzt werden. Hattie beschreibt ihn als „kleinschrittiges, von der Lehrperson geleitetes Sprechen vom Lehrertisch aus“.) In dieser Sequenz stellt die Lehrperson den Lernenden Oberflächen-Informationen/Grundlagenwissen bereit als Ausgangspunkt und Voraussetzung für die weiteren, vertiefenden Lernschritte.
5. Es erfolgt ein angeleitetes Üben, bei welchem die Lernenden die Gelegenheit haben zu zeigen, was sie neu erfasst haben, indem sie eine Aktivität oder Übung unter Aufsicht der Lehrperson ausführen.
6. Der abschliessende Teil der Unterrichtsstunde umfasst Handlungen oder Aussagen der Lehrperson und soll den Lernenden einen Anhaltspunkt für die Tatsache geben, dass sie an einem wichtigen Punkt oder am Ende der Unterrichtsstunde angelangt sind.
7. Es gibt ein unabhängiges Üben. Sobald die Lernenden den Stoff oder die Fertigkeit beherrschen, ist es Zeit, ein vertiefendes Üben einzuleiten.

Lerngerüste:

Zentral für effektives Lernen sind u.a. folgende Punkte:



- „Kognitiv aktivierende Aufgaben stellen“: Solche Aufgaben zielen auf ein tiefgehendes Verständnis des jeweiligen Fachinhalts. Damit sollen die bestehenden Wissensstrukturen der Schülerinnen und Schüler erweitert und vernetzt werden.
- „Leistungsrückmeldungen durch Tests schon im Arbeitsprozess geben“: Da Leistungsrückmeldungen durch Test am Schluss einer Unterrichtseinheit zwar wichtig sind, aber beim Lernen wenig helfen, sollten Schülerinnen und Schüler während des Arbeitens schon Rückmeldungen erhalten.
- „Über das eigene Lernen nachdenken/Metakognition“
- „Konstruktiv mit Fehlern umgehen“: Aus Fehlern kann gelernt werden, wenn sie in einer lernförderlichen Atmosphäre geschehen, in der niemand ausgelacht wird.

Kooperatives Lernen

Das Kooperative Lernen ist eine wirksame Möglichkeit, die notwendige Verarbeitung der Informationen aus frontalen Lernsituationen anzuregen. Dazu wird die frontale Unterrichtssituation durch die Grundstruktur des Kooperativen Lernens – durch die Abfolge von Einzelarbeit, Kooperation, Präsentation - ergänzt, sodass sich die Schülerinnen und Schüler in einem Wechsel von Darbietung und Kooperation die Unterrichtsinhalte aneignen.

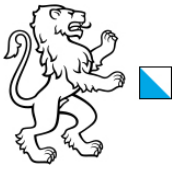
Besondere Merkmale

- Lernen ist immer eine ganz persönliche Konstruktionsleistung. Deshalb sollten die Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit haben, sich das zu Lernende zuerst einmal selbst anzueignen. Danach können und sollen sie sich in der Kleingruppe austauschen. Zum Schluss werden die Resultate aus den Gruppen im Plenum vorgestellt.
- Kooperative Lernformen führen zu mehr Lernerfolgen für alle Schülerinnen und Schüler. Sie fördern positive zwischenmenschliche Beziehungen und trägt wesentlich zu einem guten Lernklima in der Klasse bei.
- Kooperatives Lehren und Lernen ermöglicht es den Lehrpersonen, viele Schülerinnen und Schüler gleichzeitig zu aktivieren. Während der Gruppenarbeitsphasen können sie die Lernenden in ihrem Lern- und Sozialverhalten beobachten und bei Bedarf betreuen.
- Lehrer- und Schülerrollen: Die Lehrperson moderiert die Arbeiten im Unterricht. Sie sorgt dafür, dass die Schülerinnen und Schüler die Spielregeln anwenden. Diese müssen Eigeninitiative entwickeln, Verständnis für die anderen Kollegen entwickeln und didaktische Kompetenzen für die Übernahme der Lehrer-Rolle aufbauen.

Eine häufig eingesetzte Methode des Kooperativen Lernens ist die des „Think-Pair-Share“. Diese besteht aus der Abfolge von Einzelarbeit, Kooperation in kleinen Gruppen und Präsentation. Daneben ist das Gruppenpuzzle weit verbreitet. Dabei findet ein mehrfacher Wechsel zwischen der Arbeit in der Stammgruppe und der Expertengruppe statt. In der Expertengruppe erwirbt die einzelne Schülerin, der einzelne Schüler vertieftes Wissen in einem Teilbereich des Unterrichtsthemas. Dieses Wissen aus je verschiedenen Expertengruppen zu unterschiedlichen Teilthemen wird dann in die Stammgruppe getragen.

Individualisierender Unterricht / Erweiterte Lehr- und Lernformen

Der Begriff der «Erweiterten Lehr- und Lernformen» umschreibt Unterrichtsformen, die den traditionellen Frontalunterricht / die Direkte Instruktion ergänzen oder ersetzen. Im Zentrum des «ELF» stehen die Lernenden und ihre Lernaktivitäten. Die erweiterten Lehr- und Lernformen werden auch als Offener Unterricht beschrieben mit einer Betonung der Selbstregulation und hohen Anteilen an Projekt-, Gruppen- und Freiarbeit.



Lehrer- und Schülerrollen: Die Lehrperson wird zur Lernprozessberaterin respektive zum Coach. Sie hilft bei der individuellen Lernplanung. Während des Unterrichts hält sie sich zurück, ist jedoch eine aufmerksame Beobachterin. So achtet sie z.B. auf einen konstruktiven Umgang mit Fehlern.

Die folgende Auflistung stellt eine kleine Auswahl der gängigsten Formen der «ELF» dar.

Werkstattunterricht

Im Zentrum des Unterrichts steht ein reichhaltiges Angebot von Lern- bzw. Arbeitsaufträgen, die von den Schülerinnen und Schülern selbstständig bearbeitet werden. Die Lernenden können innerhalb eines von der Lehrperson gesteckten Rahmens selber entscheiden über:

- die Reihenfolge der Auftragsbearbeitung,
- die Auswahl der Lernangebote,
- das Arbeitstempo,
- die Wahl der Lernpartner/innen.

Da im Schulzimmer nebeneinander «wie in einer Werkstatt» an verschiedenen Arbeitsplätzen und an unterschiedlichen Aufgaben gearbeitet wird, wurde dieser Form des Unterrichts die etwas missverständliche Bezeichnung «Werkstattunterricht» gegeben.

Besondere Merkmale

- Aufträge und die dazugehörigen Materialien sind von der Lehrperson vorbereitet und strukturiert. Die Lernenden haben also keinen oder nur einen geringen Einfluss auf die Auftragserteilung.
- Die Qualität des Unterrichts wird weitgehend durch die Qualität der Arbeitsaufträge bestimmt.

Eignung

Der Werkstattunterricht ist vor allem für Themen mit einer offenen Lernstruktur geeignet (d.h. ohne vorgegebene bzw. sachlogisch bedingte Abfolge der Lernschritte).

Wochenplanunterricht

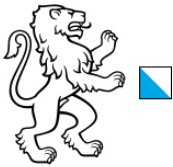
In den speziell dafür vorgesehenen Wochenplanstunden (z.B. vier Stunden wöchentlich) arbeiten die Schülerinnen und Schüler selbstständig – allein, mit einem Lernpartner oder in Gruppen – an den Lernaufgaben, die im Wochenarbeitsplan aufgeführt sind (z.B. «Löse im Rechnungsbuch die Aufgaben 13–19 auf S. 94» oder «Bearbeite drei Aufgaben aus der Werkstatt zum Thema Energie»).

Der Wochenarbeitsplan dient als wichtiges Instrument zur Steuerung des Lernprozesses mit drei Funktionen:

- Er definiert den Zeitrahmen, der für die selbstständige Lernarbeit zur Verfügung steht.
- Er umschreibt die Aufgaben, die in diesem Zeitrahmen erledigt werden müssen.
- Er formuliert die Ziele, die in einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden sollen.

Besondere Merkmale

- Der Wochenplanunterricht beruht auf einer Zusammenfassung und Ausweitung der sonst über die Woche verstreuten Still-, Partner- und Gruppenarbeiten unter Einbezug der Hausaufgaben.
- Durch das Aufgabenpensum, das sich über einen längeren Zeitraum erstreckt (in der Regel 1–2 Wochen), können die Schülerinnen und Schüler die Arbeiten selber einteilen und dem eigenen



Lerntempo sowie den individuell unterschiedlichen Lernvoraussetzungen anpassen.

- Es handelt sich um eine Form der Unterrichtsorganisation, in der beliebige Fächer, Themen, Inhalte und Lernformen Platz finden.

Eignung

- Der Wochenplanunterricht bildet den organisatorischen Rahmen für alle Unterrichtsformen mit einem hohen Anteil an selbst gesteuertem Lernen (z.B. Leittextgesteuerter Unterricht, Werkstattunterricht, Freie Arbeit). Besonders geeignet ist er für Fächer und Themen mit klar umschriebenen Lernzielen, Lernschritten und Lernaufgaben.
- Durch das Aufgabensumme, das sich über einen längeren Zeitraum erstreckt, lernen Schülerinnen und Schüler, ihre Arbeit selbstständig einzuteilen und Verantwortung für den eigenen Lernprozess zu übernehmen.

Freie Arbeit

Im Stundenplan bzw. im Wochenplan sind bestimmte Zeiten vorgesehen, in denen die Schülerinnen und Schüler – allein oder zusammen mit einem oder mehreren Lernpartnern – frei gewählte Tätigkeiten ausführen können. Dabei kann es sich um Lerntätigkeiten im engeren Sinne oder um gestalterische und produktorientierte Tätigkeiten handeln. Diese Aktivitäten können, müssen aber nicht in einer Beziehung zu den aktuellen Themen des Unterrichts stehen.

Besondere Merkmale

- Die Schülerinnen und Schüler entscheiden sich selber für bestimmte Lerninhalte und Lernaktivitäten.
- Die Lehrperson hat in erster Linie beratende Funktion. Sie kann z.B. einzelne Schülerinnen und Schüler zur Bearbeitung von bestimmten Lerndefiziten animieren.

Eignung

Freie Arbeit lässt sich gut in den Wochenplanunterricht integrieren. Die Freiarbeitungszeiten sollten aber im Wochenplan klar definiert werden. Die freie Wahlmöglichkeit und die damit verbundene Möglichkeit der Mitgestaltung durch die Lernenden führen dazu, dass sich die Schülerinnen und Schüler stark mit ihren Arbeitsergebnissen identifizieren. Die Möglichkeit, diese Arbeitsergebnisse der Klasse vorzustellen, ist darum ein wichtiger Bestandteil dieser Unterrichtsform.

Projektunterricht

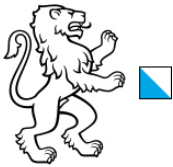
Im Projektunterricht wird ein Unterrichtsvorhaben in der Klasse gemeinsam geplant, durchgeführt und ausgewertet, wobei auch die Wahl der Themen und Arbeitsschwerpunkte zusammen mit den Schülerinnen und Schülern getroffen wird.

Die Arbeiten werden normalerweise im Sinne einer arbeitsteiligen Gruppenarbeit ausgeführt. Die Präsentation der Arbeitsergebnisse vor der Klasse oder vor einer breiteren Öffentlichkeit bildet einen wichtigen Bestandteil des Projektunterrichts.

Besondere Merkmale

Wie bei Projekten üblich, läuft auch der Projektunterricht in Phasen ab.

- Gelernt wird in der Regel produktorientiert, d.h. es wird ein konkretes Arbeitsprodukt hergestellt.
- Die Informations- und Materialbeschaffung ist Teil des Unterrichts und wird durch die Schülerinnen und



Schüler besorgt.

- Die Entwicklung des Arbeitsplans hat grosse Bedeutung.

Eignung

Der Projektunterricht ist für Themen und Fächer mit offenen Lernzielen gedacht. Wo aufgrund des Lehrplans oder aufgrund der Lehrabsichten der Lehrperson diese Zieloffenheit fehlt, ist es nicht sinnvoll, die Wahl der Themen- und Arbeitsschwerpunkte den Schülerinnen und Schülern zu überlassen. Vorausgesetzt ist ein hohes Interesse der Lernenden am Thema bzw. am Arbeitsziel. Das Handlungsziel bzw. das Thema sollte im Erfahrungshorizont der Schülerinnen und Schüler liegen.

Lernjournal

Das Lernjournal (Reisetagebuch, Lerntagebuch ...) ist ein Werkzeug in der Hand der Schülerinnen und Schüler, in dem die Lernprozesse, aber auch gewisse Lernprodukte individuell dokumentiert und dargestellt werden. Das Journal weist eine subtile Ordnung auf, die einen ganz persönlichen Lernweg kennzeichnet. Meistens sind die Tagebücher nicht nach Fächern und Themen gegliedert, sondern nach den zeitlich aufeinander folgenden Stadien des Lernens.

Für Besucherinnen und Besucher empfiehlt sich, nur in Absprache mit der Lehrperson Einblick in die Tagebücher zu nehmen.

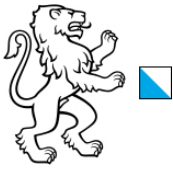
Besondere Merkmale

- Es gibt in den Tagebüchern verschiedene Textsorten: Rückblicke auf längere Unterrichtssequenzen, Auseinandersetzungen mit speziellen Unterrichtsinhalten, Kommentare zu Übungssequenzen, Rezepte, Gebrauchsanleitungen für bestimmte Verfahren, Fragestellungen und Auseinandersetzungen, mit denen sich die Lernenden beschäftigen.
- Dazwischen können auch andere Dialogpartner auftreten: die beratende Lehrperson oder Mitschüler/innen, die sich einmischen.
- Wer lernen will, muss Fehler machen dürfen. Darum werden Fehler und Irrtümer im Tagebuch weder getilgt noch angeprangert. Die «Korrektur» erfolgt durch die Lernenden selbst: Sie ist aus dem Verhalten in den späteren Phasen des Lernprozesses ablesbar.

Eignung

Der Einsatz des Lernjournals ist praktisch in allen Unterrichtsbereichen und Themenstellungen möglich.

Bei der Gestaltung des Unterrichts sind die Lehrpersonen im Rahmen der didaktischen Grundsätze und der Forderungen des Lehrplans in der Wahl der Methode grundsätzlich frei. Allerdings kann die Methodenfreiheit im Schulprogramm oder durch Beschlüsse der Schulkonferenz eingeschränkt werden, ebenso vereinzelt durch obligatorische Lehrmittel (z.B. im Fremdsprachenunterricht). Direkte Instruktion respektive Frontalunterricht einerseits oder Werkstattunterricht andererseits sind an sich weder besser noch schlechter. Die Gleichungen «Werkstattunterricht = guter Unterricht» und «Frontalunterricht = schlechter Unterricht» (oder umgekehrt) stimmen nicht. Einseitig orientierter Unterricht ist hingegen einem vielfältigen, differenzierten, den Lernzielen angepassten Unterricht deutlich unterlegen.



Weiterführende Informationen

Meyer, Hilbert (2015): *Unterrichtsentwicklung*. Berlin: Cornelsen Schulverlage.

Helmke, Andreas (2015): *Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts*. 6. Überarbeitete Auflage. Selze: Klett-Kallmeyer.

Hattie, John A. C. (2013): *Lernen sichtbar machen*. Überarbeitete deutschsprachige Ausgabe von «Visible learning», besorgt von Wolfgang Beywl und Klaus Zierer. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren

<http://www.lernensichtbarmachen.ch/faqs/handelt-es-sich-bei-der-direkten-instruktion-direct-instruction-um-frontalunterricht/>

Lernbeurteilung

Die Schule hat den Auftrag, die ihr anvertrauten Kinder und Jugendlichen zu fördern und nicht nur ihre geistigen Fähigkeiten, sondern auch ihre emotionalen Entwicklungen und die körperlichen Leistungsfähigkeiten zu berücksichtigen. Dieser allgemeine und ganzheitliche Erziehungs- und Bildungsauftrag hat zur Folge, dass die herkömmlichen allein durch das Bewertungssystem gestützten Beurteilungsformen oft nicht mehr genügen. Um dem Grundsatz der Förderung zu genügen, müssen Beurteilungsformen zielgerichtet und differenziert praktiziert werden. Was ist unter erweiterter Beurteilung zu verstehen und wie sollte diese Praxis aussehen?

Die Beurteilung im Unterricht

a) Während des Lernprozesses - Formative Beurteilung

Die Beurteilung muss vom Kind als Unterstützung seines Lernens erlebt werden können. In erster Linie heisst dies, dass die Lehrperson mit einer fortlaufenden Beobachtung des Lernens Einfluss auf den Lernprozess nimmt. Sie beurteilt beispielsweise, ob die Schülerin den Bleistift richtig hält, beurteilt die Aussprache beim Lesen im Französischunterricht oder beobachtet, wie die Schüler/innen bei einer Gruppenarbeit vorgehen. Während des ganzen Lernprozesses beurteilt die Lehrperson das Lern-, Arbeits- und Sozialverhalten. Die Hauptfrage ist immer: Befindet sich der Schüler, die Schülerin XY auf dem richtigen Weg zum Lernziel? Die Interventionen der Lehrperson können verbal erfolgen oder auch nonverbal durch lobendes Zunicken oder nachdenkliches Stirnrunzeln. Die Beobachtungen sind gleichzeitig als Beurteilungen des Verhaltens anzusehen. Diese anspruchsvolle Tätigkeit der Lernprozessbegleitung findet laufend statt; man nennt sie auch «formative Beurteilung» (siehe Abbildung 1).

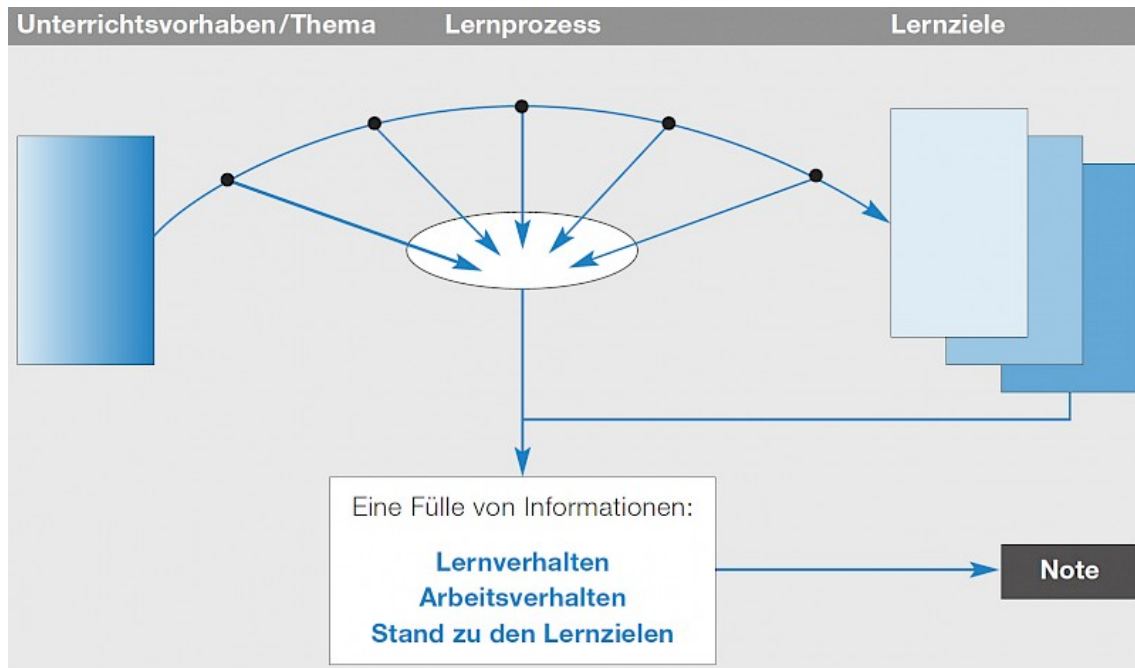
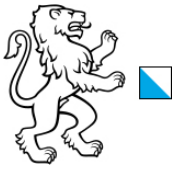


Abbildung 1

Die Abbildung soll verdeutlichen, was mit der formativen Beurteilung gemeint ist:

Die Schülerinnen und Schüler arbeiten an einem Thema und an den entsprechenden Lernzielen. Von Zeit zu Zeit kontrolliert die Lehrperson, wo die Kinder stehen. Sie versucht, den Lernweg mit den entsprechenden Massnahmen zu steuern.

Zur Unterstützung der Lehrpersonen gibt es entsprechende Hilfen in Form von Listen mit Verhaltensmerkmalen. Damit und auch bei spontaner Beobachtung erhalten sie Antworten auf Fragen wie: «Wie packt die Schülerin XY eine neue Arbeit an?», «Wie reagiert sie auf meinen Unterricht, auf meine didaktischen Massnahmen?», «Wie arbeitet sie mit anderen zusammen?», «Welche Denk- und Lernwege schlägt sie ein?».

b) Am Schluss einer Lernsequenz - Summative Beurteilung

Neben der Beurteilung des Lernprozesses ist es von grosser Wichtigkeit zu wissen, ob die Schülerinnen und Schüler Lernziele erreicht haben oder ob noch bestimmte Lücken zu füllen sind. Am Schluss einer Lernsequenz werden die Lernziele überprüft. Für die Schülerinnen und Schüler ist es dabei wichtig zu wissen, anhand welcher Kriterien beurteilt wird.

Mit dieser Form der Beurteilung (man nennt sie die summative Beurteilung) weiss die Lehrperson sehr genau, wo die Klasse steht. Sie kann den Kindern genaue Rückmeldungen geben, z.B.: «Du merkst wohl selbst, dass du diesen Lernzieltest erfolgreich erfüllt hast. Du kannst beim nächsten Lernschritt weiterfahren.»

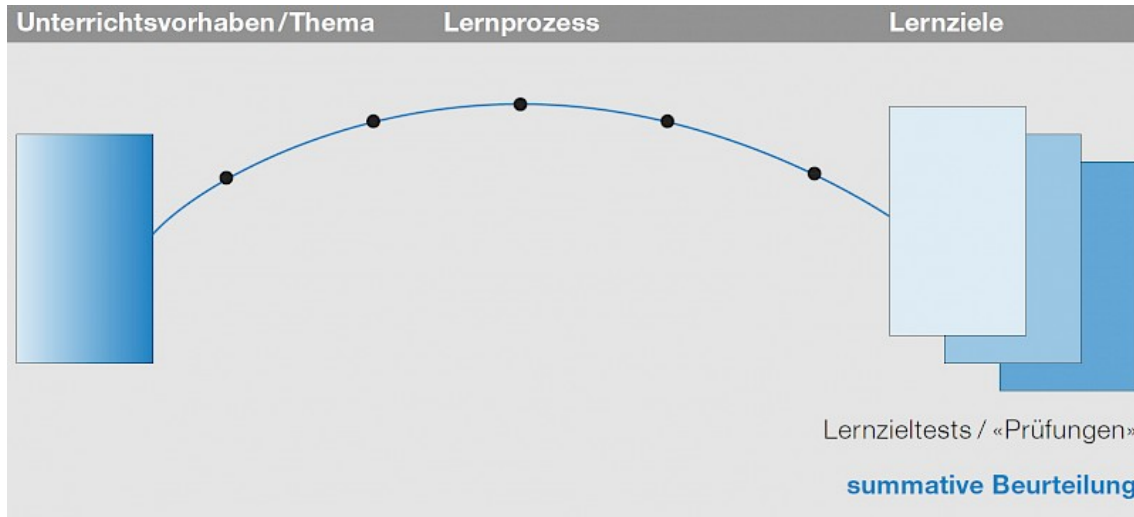
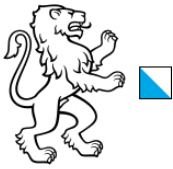


Abbildung 2

Die Abbildung soll deutlich machen, dass Lernziele meistens sehr vielschichtig (Sach-, Selbst- und Sozialkompetenz) sind. Es geht vor allem darum, zu beurteilen, ob sie erreicht worden sind.

Formative und summative Beurteilung zusammen ergeben ein gutes Gesamtbild. Die Lehrperson weiss in einer differenzierten Art,

- welches Lernverhalten das Kind zeigt
- welches Arbeitsverhalten im Lernprozess wichtig wird
- wie das Sozialverhalten auf den Lernprozess einwirkt
- wo die Schülerin, der Schüler in Bezug auf das Lernziel steht.

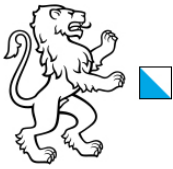
Die Beurteilung im Zeugnis

Das Zeugnis hat im Wesentlichen zwei Aufgaben zu erfüllen:

Als Erstes ist es ein Ausweis über den lückenlosen Schulbesuch des Kindes und als Zweites soll das Zeugnis Bericht an die Eltern erstatten, welche Gesamtleistungen das Kind im letzten Halbjahr erbracht hat.

Im Kanton Zürich werden im Kindergarten und an den 1. Klassen der Primarstufe keine Noten erteilt; es finden Elterngespräche statt, die auf dem Zeugnisformular bestätigt werden. Die Leistungen werden ab der 2. Primarklasse in Form von Ziffern wiedergegeben. Wie diese entstehen, zeigt die unten stehende Abbildung. Dabei ist wichtig, dass nicht nur Ergebnisse von Prüfungen und Lernkontrollen in eine Note «verrechnet» werden, sondern auch Beobachtungen zum Lernprozess der Schülerin / des Schülers einfließen. Eine 5 enthält demnach Aussagen über einen offensichtlich erfolgreichen Verlauf des Lernens in einem Fach und obendrein die Erreichung aller geforderten Lernziele.

Im Zeugnis werden die Gesamtleistungen in einem Fach einerseits also in Form von Noten dargestellt, in den sprachlichen Fächern am Ende des Schuljahres zusätzlich mit Aussagen zu Teilkompetenzen. Das Arbeits-, Lern- und Sozialverhalten wird zudem in acht Teilaspekten dargestellt. Wie die Note zustande kommt, liegt in der Verantwortung der Lehrperson.

**Abbildung 3**

Es wird der Versuch gemacht, die grosse Fülle von Informationen in eine Zahl zu verpacken.

Dass Noten in der Form von Zahlen erscheinen, hat verschiedene Nachteile. Sie enthalten wenig Information und kommen so ihrer zweiten Aufgabe, die der «Mitteilung geben», nicht im genügenden Sinn nach. Um die Eltern umfassend über die Leistungen ihres Kindes zu informieren, sind Gespräche zwischen den Eltern und der Lehrperson unbedingt nötig.

Nachteilsausgleich

Wenn Schülerinnen und Schüler, die das Potenzial haben, die Lern- oder Kompetenzziele ihrer Klasse oder ihres Zyklus' gemäss Lehrplan zu erreichen, aber aufgrund einer diagnostizierten Behinderung in ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigt sind, soll einer Diskriminierung vorgebeugt werden. Dabei soll mit geeigneten Massnahmen ein Ausgleich der behinderungsbedingten Nachteile angestrebt werden.

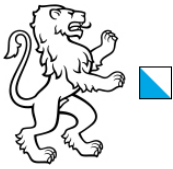
Massnahmen des Nachteilsausgleichs kommen in Frage für Schülerinnen und Schüler mit einer voraussichtlich dauernden körperlichen, geistigen oder psychischen Behinderung und mit einer Funktionsbeeinträchtigung, die sich auf schulische Aktivitäten im Schulalltag auswirkt. Die Massnahmen des Nachteilsausgleichs dienen dazu, dass das Erreichen der Lernziele bei Schülerinnen und Schülern mit einer Behinderung fairer beurteilt werden kann.

Im Rahmen eines Nachteilsausgleichs sind lediglich Anpassungen der Form und der Rahmenbedingungen bei der Durchführung von Prüfungen, nicht aber der Lernziele oder des Beurteilungsmassstabs möglich. Davon zu unterscheiden sind angepasste Lernziele und Aufgaben mit niedrigerem Schwierigkeitsgrad. Diese führen entweder zu einer ungenügenden Beurteilung oder zu einem Verzicht auf Benotung.

→ Informationen zum Nachteilsausgleich: vsa.zh.ch > Schulbetrieb & Unterricht > [Zeugnisse & Absenzen](#) > Nachteilsausgleich, was ist das?

Beurteilung bei Schullaufbahnentscheiden

In der Schule werden für Kinder und Familien oft einschneidende Anordnungen eingeleitet, vereinbart oder getroffen. Repetition, Überspringen einer Klasse und die Einteilung in die Sekundarstufe sind wichtige Schnittstellen für alle. Es findet eine Auslese statt. Obwohl sie heute meist im Konsensverfahren durchgeführt werden kann, hat doch das Urteil der Lehrperson als Fachperson für Unterricht und Schülerbeurteilung das grösste Gewicht. Nachdem früher ein Antrag mit einer Funktionsnote (Promotionsnote) begründet werden konnte, muss heute der Vorschlag zu einem Laufbahnentscheid mit einer sorgfältigen prognostischen Gesamtbeurteilung unter dem Gesichtspunkt der Förderung plausibel begründet werden. Die Gesamtbeurteilung versucht, das Kind in seinem ganzen schulischen Umfeld zu sehen, und berücksichtigt seine Kompetenzen auf verschiedenen Ebenen. Was in einer



Gesamtbeurteilung beschrieben werden soll, kommt in der folgenden Abbildung zum Ausdruck.

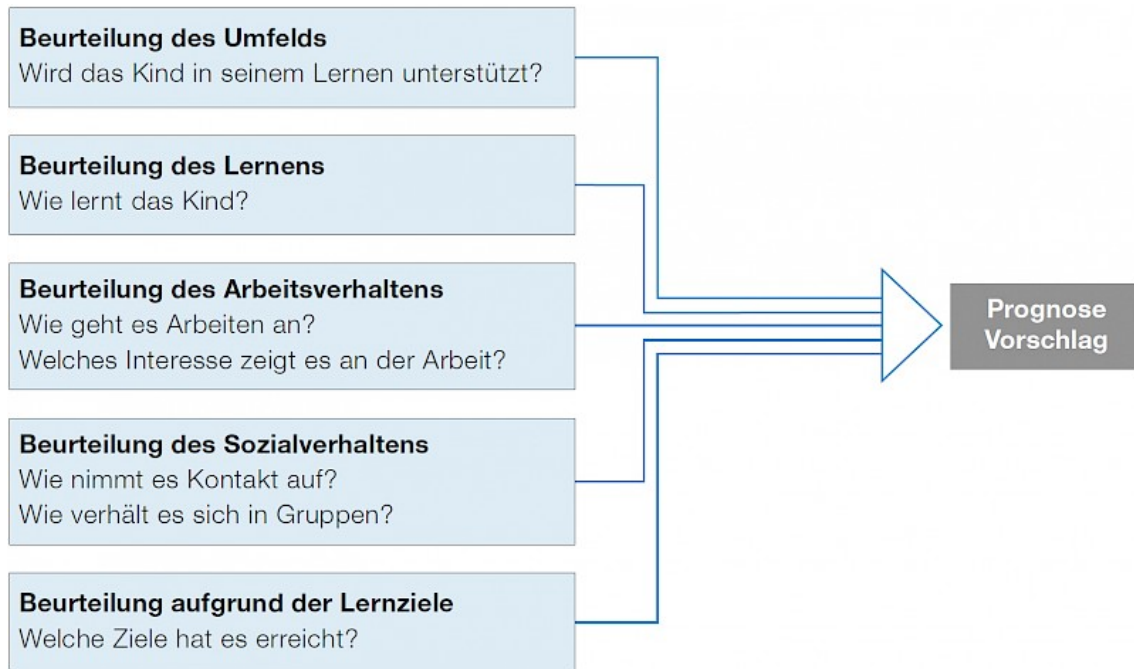


Abbildung 4

Die Lehrperson zieht alle möglichen Erfahrungen mit in ihre Überlegungen ein, sodass ein differenziertes Bild entsteht. Aufgrund dieses Bildes entscheiden Lehrperson, Eltern und Schulleitung gemeinsam, mit welchem Entscheid und welcher Massnahme das Kind höchstwahrscheinlich Erfolg haben wird.

Die Lehrpersonen müssen den Sinn der vorgesehenen Repetition oder des Überspringens erläutern. Damit soll sichergestellt werden, dass ausserordentliche Schullaufbahnentscheide (Repetition, provisorische Promotion) wirklich nur dann getroffen werden, wenn sie sich für den Schüler oder die Schülerin mit einer hohen Wahrscheinlichkeit positiv auswirken werden (Repetition: positive Entwicklung voraussehbar, Überspringen: entsprechende Förderung möglich). Vor jedem Entscheid ist von der Lehrperson genau zu prüfen, ob die Schwierigkeiten respektive die Unterforderung des Schülers oder der Schülerin nicht auch durch besondere Massnahmen im Rahmen des Klassenverbandes behoben werden können.

Weiterführende Informationen

Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [Beurteilung](#)

Bildungsdirektion: Broschüre «[Beurteilung und Schullaufbahnentscheide](#)» *Über das Fördern, Notengebung und Zuteilen*, Zürich Juli 2013.

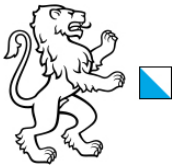
Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [Formulare, Merkblätter, Informationen, etc.](#)

[Reglement über die Ausstellung der Schulzeugnisse](#) (Zeugnisreglement) vom 1. September 2008 (LS 412.121.31)

Schullaufbahnentscheide

Allgemeines

Das Volksschulgesetz schreibt vor, dass Schullaufbahnentscheide grundsätzlich in einem



Konsensverfahren von der Schulleitung, den betroffenen Lehrpersonen und den Eltern gemeinsam getroffen werden. Sind sie sich einig, benötigt es keinen Beschluss der Schulpflege mehr. Diese befasst sich nur mit dem Fall, wenn keine Einigung zustande gekommen ist (§ 32 VSG). Unter Schullaufbahnentscheiden versteht man die Nichtpromotion, provisorische Promotion oder das Überspringen einer Klasse, den Übertritt in die Sekundarstufe und den Wechsel von Abteilung oder Niveau an der Sekundarstufe (§ 33 VSV).

Zu den Schullaufbahnentscheiden gehören faktisch auch die vorzeitige oder verzögerte Einschulung und die sonderpädagogischen Massnahmen, die nach demselben Konsens-Prinzip erfolgen. Ebenso sind die vorzeitige Entlassung aus der Schulpflicht und der Übertritt ans Gymnasium erwähnt.

§ 32 Volksschulgesetz

¹ Über die Promotion in die nächste Klasse, den Übertritt in die nächste Stufe und über den Wechsel innerhalb der Sekundarstufe entscheiden die betroffenen Lehrpersonen, die Schulleitung und die Eltern gemeinsam. Kann keine Einigung erzielt werden, entscheidet die Schulpflege, bei Übertritten in die Sekundarstufe die für die Oberstufe zuständige Schulpflege.

² Ist es aufgrund von Leistung und Entwicklungsstand angezeigt, können Schülerinnen und Schüler Klassen wiederholen oder überspringen.

³ Schullaufbahnentscheide werden auf Grund einer Gesamtbeurteilung getroffen. Grundlage für die Gesamtbeurteilung bilden die Schulleistungen.

Die Schullaufbahnentscheide im Einzelnen

Vertiefende Informationen auf der Website des Kantons Zürich > Informationen für die Volksschule >> [Schulstufen & Übergänge](#)

Einschulung

Mit der Inkraftsetzung des HarmoS-Konkordates per 1. August 2009 verschob sich der Stichtag für den Eintritt in den Kindergarten vom 30. April auf den 31. Juli. Die Anpassung wurde in mehreren Schritten vollzogen. Seit dem Schuljahr 2019/20 gilt als Stichtag der 31. Juli

Ein Entscheid ist noch für eine Rückstellung auf Gesuch der Eltern nötig (§ 3 VSV). Ein Gesuch für die vorzeitige Einschulung ist nicht mehr möglich.

Promotion auf der Kindergartenstufe und Übertritt in die Primarstufe

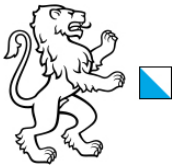
Auf der Kindergartenstufe gibt es keine Promotion. Der Übertritt in die Primarstufe nach zwei Jahren erfolgt automatisch. Ein Entscheid ist nötig, wenn die Verweildauer auf der Kindergartenstufe um ein Jahr verkürzt oder verlängert werden soll (§ 5 Abs. 3 VSG).

Promotion an der Primarstufe und Sekundarstufe

Die Promotion in die nächste Klasse, für Kinder, die dem Unterricht zu folgen vermögen, erfolgt stillschweigend (§ 36 VSV).

Wiederholung einer Klasse und provisorische Promotion

Entscheide über eine Repetition oder provisorische Beförderung ist möglich, wenn eine Schülerin oder ein



Schüler dem Unterricht nicht zu folgen vermag und wenn die Wiederholung eine anhaltende Besserung der Situation erwarten lässt. Die gleiche Klasse kann nur einmal wiederholt werden (§ 37 VSV). Für die Repetition der 6. Primarklasse und an der Sekundarstufe werden aussergewöhnliche Umstände verlangt.

Übertritt in die Sekundarstufe

Entscheide über den Übertritt an die Sekundarstufe sind mehrstufig. Sie werden in einem Gespräch zwischen der Klassenlehrperson und den Eltern bzw. den Erziehungsberechtigten vorbereitet. Bei Uneinigkeit entscheidet die für die Sekundarstufe zuständige Schulpflege (§ 39 VSV).

Wechsel innerhalb der Sekundarstufe

Entscheide über Wechsel der Abteilung oder der Anforderungsstufe sind während der ganzen Sekundarstufe möglich, in der 1. Klasse an drei, in der 2. und 3. Klasse an zwei Terminen. Sie können auch auf dem Korrespondenzweg getroffen werden (§ 40 VSV). Auch hier entscheidet die Schulpflege nur bei Uneinigkeit.

Überspringen einer Klasse

Das Überspringen einer Klasse aufgrund der Leistung und des Entwicklungsstandes einer Schülerin oder eines Schülers ist an der Primarstufe und an der Sekundarstufe möglich (§ 38 VSV).

Sonderpädagogische Massnahmen

Unter sonderpädagogische Massnahmen fallen Integrative Förderung, Therapie, Aufnahmeunterricht (für Fremdsprachige), Besondere Klassen (Kleinklassen) und Sonderschulung (§ 34 VSG). Die Entscheide werden grundsätzlich nach demselben Konsensverfahren von § 32 VSG abgewickelt, mit den folgenden Abweichungen: Bei Uneinigkeit oder Unklarheit wird eine schulpsychologische Abklärung – nötigenfalls auch gegen den Willen der Eltern – durchgeführt (§ 38 VSG). Die Zuweisung zur Sonderschulung braucht (wegen der Kostenfolgen) immer die Mitwirkung und Zustimmung der Schulpflege (§ 37 VSG).

→ [Das Sonderpädagogische Angebot](#)

Vorzeitige Entlassung aus der Schulpflicht

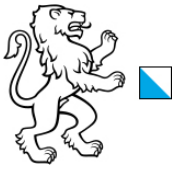
Für die vorzeitige Entlassung aus der Schulpflicht auf Gesuch der Eltern im letzten Schuljahr ist in jedem Fall ein Beschluss der Schulpflege oder eines zuständigen Ausschusses nötig (§ 3 VSG). Das gleiche Vorgehen gilt bei der Entlassung aus der Schulpflicht aus disziplinarischen Gründen (§ 52 VSG).

Übertritt ins Gymnasium

Ein Übertritt ins Langzeitgymnasium ist aus der 6. Klasse und ins Kurzzeitgymnasium aus der 2. oder 3. Sekundarklasse möglich. Die Schulpflege und die Schulleitung sind ins Verfahren nicht involviert. Die Schulleitung sorgt aber für die nötigen Informationen an die Eltern und die Schülerinnen und Schüler.

Schülerinnen und Schüler, die aus der Primarschule ins Gymnasium eintreten wollen, müssen eine Aufnahmeprüfung (Deutsch, Mathematik) absolvieren. Das Prüfungsergebnis zählt zu 50%. Zu weiteren 50% zählt der Durchschnitt der Noten dieser Fächer aus dem Januarzeugnis der Volksschule (Erfahrungsnote). Die Prüfung ist bestanden, wenn der Durchschnitt aus der Prüfungsnote und der Erfahrungsnote mindestens 4,5 beträgt. Die Einzelheiten sind im [Reglement für die Aufnahme in die Gymnasien mit Anschluss an die 6. Klasse der Primarschule](#) aufgeführt.

Schülerinnen und Schüler, die aus der Sekundarschule ins Gymnasium eintreten wollen, müssen ebenfalls



eine Aufnahmeprüfung (Deutsch, Mathematik, Französisch) absolvieren. Die Bestehensnormen wie auch alle weiteren Einzelheiten sind im [Reglement für die Aufnahme in die Gymnasien mit Anschluss an die 2. Klasse der Sekundarstufe](#) aufgeführt.

Das Verfahren bei Schullaufbahnentscheiden (Promotion, Übertritt)

Für das *Promotions- und Übertrittsverfahren* sind die Verfahrensschritte und zeitlichen Abläufe geregelt und zielen in der Regel auf den Beginn eines Schuljahres hin (§ 34 VSV). Falls im Konsensverfahren keine Einigung zustande kommt, erhält die Schulpflege die Unterlagen bis spätestens Ende April. Die zeitlichen Abläufe sind in der Informationsbroschüre der Bildungsdirektion *Beurteilung und Schullaufbahnentscheide* dargestellt. Es fällt vor allem in den Aufgabenbereich der Schulleitung, das Verfahren zu den Schullaufbahnentscheiden zu leiten, die Termine zu überwachen und bei Nichteinigkeit das Geschäft an die Schulpflege zu überweisen.

Das Verfahren bei sonderpädagogischen Massnahmen

Die Anordnung von *sonderpädagogischen Massnahmen* befolgt im Grundsatz dasselbe Konsensverfahren unter zusätzlichem Einbezug von Fachpersonen. Zudem geht allen Massnahmen ein schulisches Standortgespräch voraus. Dieses Verfahren ist in der Handreichung der Bildungsdirektion *Schulische Standortgespräche* genau beschrieben, ebenso im Merkblatt des Volksschulamtes *Zuweisungen zu sonderpädagogischen Massnahmen der Regelschule* vom Februar 2020 ([siehe Literaturhinweis](#)).

→ [Das Sonderpädagogische Angebot](#)

Schülerbeurteilung

Grundsätzliches

Man unterscheidet grundsätzlich zwischen formativer, summativer und prognostischer Beurteilung.

→ [Lernbeurteilung](#)

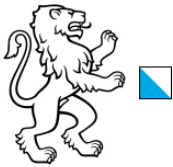
Die formative Beurteilung findet laufend im Unterricht statt, ist individualisierend, lernzielorientiert, aufbauend und steuert den Unterricht und die Lernprozesse. Die summative Beurteilung ist lernzielorientiert, umfasst grössere Unterrichtsabschnitte, zieht Bilanz und zeigt Lehrperson, Lernenden und Eltern Leistungsstand und -entwicklung auf. Die prognostische Beurteilung stützt sich auf die formative und summative Beurteilung ab und macht eine Aussage zur künftigen Entwicklung und Schullaufbahn, meist im Rahmen einer Gesamtbeurteilung.

Nach kantonalem Lehrplan gehört zur Gesamtbeurteilung die Bewertung von Sachkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz. Zur Sachkompetenz gehören die Kenntnisse und Erkenntnisse, die Fertigkeiten und Fähigkeiten, mithin die Gesamtleistungen in den einzelnen Fächern. Zur Sozialkompetenz zählen Erfahrungen in der Familie, in der Schule und im weiteren sozialen Umfeld. Zur Selbstkompetenz gehören anlage- und entwicklungsbedingte Gegebenheiten, Einstellungen und Haltungen.

Für eine detailliertere Darstellung wird auf die Informationsbroschüre der Bildungsdirektion [Beurteilung und Schullaufbahnentscheide](#) verwiesen.

Beurteilung bei den Schullaufbahnentscheiden

Bei Promotions- und Übertrittsentscheiden wird nicht mehr wie früher auf eine Promotions- oder Übertrittsnote abgestellt. Schullaufbahnentscheide werden aufgrund einer Gesamtbeurteilung getroffen. Grundlage für die Gesamtbeurteilung bilden die Schulleistungen (§ 32 Abs.3 VSG). Bei der



Gesamtbeurteilung werden neben den kognitiven Fähigkeiten sowie dem Arbeits-, Lern- und Sozialverhalten auch die persönliche Entwicklung der Schülerinnen und Schüler berücksichtigt. Die Gesamtbeurteilung beruht auf Beobachtungen und Lernkontrollen. In der Regel werden die Beurteilungen aller mit der Schülerin oder dem Schüler befasster Lehrpersonen einbezogen. Die Beurteilungen der Fachlehrpersonen werden eingeholt, wenn sie für den zu fällenden Entscheid massgebend sind (§ 33 VSV). **Die Gesamtbeurteilung bei Schullaufbahnentscheiden ist stets prognostischer Art.** Beim Wechsel in eine andere Anforderungsstufe eines Faches (Niveau) wird nur auf die Leistungsbeurteilung im betreffenden Fach abgestellt.

Schulzeugnis

Gemäss § 31 Abs. 3 VSG werden Schülerinnen und Schüler der Primar- und der Sekundarstufe regelmässig beurteilt. Berücksichtigt werden insbesondere die Leistung, die Lernentwicklung und das Verhalten. Der Bildungsrat regelt die Form der Beurteilung. Er hat dies mit dem Zeugnisreglement (ZRegl.) vom 1. September 2008 getan. Das Schulzeugnis wird Ende Januar und Ende des Schuljahres ausgestellt. Es werden alle Fächer des Lehrplans benotet, mit einigen Ausnahmen (2. und 3. Klasse). Auf der Kindergartenstufe und in der 1. Primarklasse findet statt der Benotung ein Elterngespräch statt. Es handelt sich beim Zeugnis um eine summative Beurteilung. Arbeits-, Lern- und Sozialverhalten werden in einer besonderen Rubrik beurteilt. Das Zeugnis kann durch einen Lernbericht ergänzt werden.

Für die Einzelheiten wird auf das Zeugnisreglement verwiesen. Die Bildungsdirektion schreibt die verbindlichen Zeugnisformulare vor. Die erwähnte Handreichung der Bildungsdirektion beschreibt die Funktionen des Zeugnisses und die Bedeutung der Noten.

Die Eltern müssen das Zeugnis durch Unterschrift zur Kenntnis nehmen. Gegen die Notengebung im Zeugnis ist kein Rekurs möglich, aber eine Aufsichtsbeschwerde bei der Schulleitung. Auf eine solche wird nur eingetreten, wenn klares Recht verletzt oder Willkür vorliegt.

→ [Rechtsmittel](#)

Schullaufbahnentscheide und Schülerbeurteilung gehören zum «operativen Bereich» der Schule. Trotzdem muss die Schulpflege in umstrittenen Fällen entscheiden und sollte deshalb mit der Materie, auch wenn sie vorwiegend pädagogischer Art ist, vertraut sein. Lesen Sie die Handreichungen Beurteilung und Schullaufbahnentscheide und Schulische Standortgespräche sorgfältig durch. Sie werden vielleicht staunen, was sich seit Ihrer eigenen Schulzeit verändert hat oder verändert haben sollte.

Weiterführende Informationen

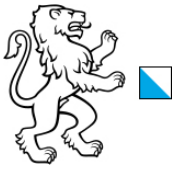
Bildungsdirektion: [Beurteilung und Schullaufbahnentscheide](#) – *Über das Fördern, Notengebung und Zuteilen*, Zürich September 2021. Bezug: Lehrmittelverlag, Postfach, 8045 Zürich, Tel. 044 465 85 85, oder als Download

Bildungsdirektion: [Schulische Standortgespräche](#). Zürich 2007.

Bezug: Lehrmittelverlag, Postfach, 8045 Zürich, Tel. 044 465 85 85 oder als Download

Merkblatt des Volksschulamtes [Zuweisungen zu sonderpädagogischen Massnahmen der Regelschule](#) vom Februar 2020

Bildungsdirektion Volksschulamts: Merkblatt: [Zuweisungen zur Sonderschulung](#). Februar 2020



Bildungsdirektion Volksschulamt: [Schulische Elterngespräche: Überblick](#)

[Reglement über die Ausstellung der Schulzeugnisse](#) (Zeugnisreglement) vom 1. September 2008 (LS 412.121.31)

Schule und Migration

Sprachliche, kulturelle und soziale Vielfalt in der Schule

Leitlinien

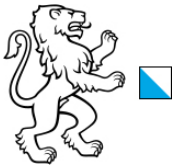
In den Schulen kommen Kinder und Jugendliche mit unterschiedlichen sprachlichen, kulturellen, religiösen und sozialen Hintergründen zusammen. Die Zürcher Volksschule ist stark durch diese Vielfalt in der Schülerschaft geprägt. Durch grosse Einwanderung hat die Vielfalt in den letzten Jahrzehnten noch zugenommen. Die Schulen haben reiche Erfahrungen in der Integration von Kindern aus eingewanderten Familien und sie leisten eine grosse Integrationsarbeit. Die Vielfalt bringt in erster Linie Chancen mit sich, doch sind damit auch schwierige Herausforderungen verbunden.

Laut Verfassung, Gesetz und Lehrplan haben die Schulen den Auftrag, alle Kinder und Jugendlichen, unabhängig von ihrer sozialen Schicht, ihrem Geschlecht, ihrer Herkunft, ihrer Sprache, ihrer Religion, ihrer Hautfarbe,

- mit gleichen Rechten und Pflichten in die Schulen aufzunehmen,
- möglichst alle gemeinsam und integrativ in Regelklassen zu schulen
- und allen gleiche Chancen zu gewährleisten.

Der Bildungsrat hat am 30. Oktober 2017 überarbeitete Empfehlungen zu «Bildung und Integration» erlassen, die die folgenden Ziele beschreiben:

- Handlungsfeld «Sprachkompetenz»: Die Deutschkompetenzen (Hören, Lesen, Sprechen, Schreiben, Sprache und Literatur im Fokus) der Lernenden, insbesondere auch derjenigen nichtdeutscher Erstsprache, haben sich gegenüber einem Ausgangsstand (2016) verbessert. Die Lernenden pflegen einen positiven Umgang mit Mehrsprachigkeit. Lernende nichtdeutscher Erstsprache haben die Möglichkeit, ein gutes Niveau in ihrer Erstsprache zu erreichen.
- Handlungsfeld «Zugang zur Bildung für neu zugezogene Kinder und Jugendliche»: Neu zugezogene Kinder und Jugendliche, darunter geflüchtete, sind so unterstützt, dass sie auf allen Bildungsstufen rasch an einer altersgemässen regulären Bildung teilhaben können.
- Handlungsfeld «Bildungslaufbahnen und Bildungserfolg (Chancengerechtigkeit)»: Die Lernenden erfahren eine von ihrem sozialen, sprachlichen und kulturellen Hintergrund unabhängige Beurteilung ihrer Lernleistungen, insbesondere bei Selektionsentscheiden und bei der Lehrstellenvergabe (Nicht-Diskriminierung). Lernende aus sozial benachteiligten Gruppen und Wohnquartieren erhalten eine besondere Unterstützung im Sinne einer kompensatorischen Förderung. Der Schulerfolg von Lernenden, die aus Familien mit nicht-deutscher Familiensprache stammen und / oder sozial benachteiligt sind, hat sich gegenüber einem Ausgangsstand (2016) auf allen Bildungsstufen verbessert. 95% aller Jugendlichen erreichen einen Abschluss in der nachobligatorischen Bildung auf der Sekundarstufe II (Berufslehre oder Gymnasium / Mittelschule).
- Handlungsfeld «Respekt und sozialer Zusammenhalt»: Junge Menschen haben auf allen Bildungsstufen erfahren, wie sie ein respektvolles und demokratisches Zusammenlernen und -leben zwischen Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen mitgestalten und mitverantworten. Sie haben soziale Kompetenzen erworben, die den Respekt gegenüber anderen Menschen, eine demokratische und gewaltlose Konfliktbearbeitung, die Gleichberechtigung von Frau und Mann sowie die Mitverantwortung



am Gemeinwesen beinhalten. Sie verfügen über ein Grundwissen über Demokratie, Menschenrechte, Diversität, Migration und Rassismus.

- Handlungsfeld «Partnerschaft und Dialog – insbesondere mit Eltern»: Die professionellen Akteure im Bildungswesen fördern das Lernen und die Integration der Kinder und Jugendlichen gemeinsam mit den Eltern sowie mit weiteren fachlichen und zivilgesellschaftlichen Partnern. Sie unterstützen sich dabei gegenseitig. Sie pflegen den Dialog und die Öffentlichkeitsarbeit, um das Bewusstsein dafür zu erhöhen, dass Bildung für die soziale, gesellschaftliche und wirtschaftliche Integration der gesamten Bevölkerung eine Schlüsselrolle spielt.

Die Schulbehörden sind wie alle anderen Partner eingeladen, sich an diesen Empfehlungen zu orientieren und dazu beizutragen, dass die hohen Ziele erreicht werden können.

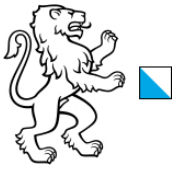
Qualität in multikulturellen Schulen (QUIMS)

Das Programm QUIMS unterstützt Schulen, die von überdurchschnittlich vielen Kindern aus eingewanderten, fremdsprachigen und sozial nicht privilegierten Familien besucht werden. Die beteiligten Schulen verstärken ihre Bemühungen zur Reduktion von Bildungsbenachteiligungen durch die gezielte Förderung von Sprache, Schulerfolg und sozialer Integration. Zu diesem Zweck erhalten sie fachliche und finanzielle Unterstützung durch den Kanton.

Zur Beteiligung berechtigt und verpflichtet sind Schulen, die einen sogenannten "Mischindex" von 40% und mehr aufweisen. Dieser Index entspricht dem Mittel aus dem Anteil der Kinder nichtdeutscher Erstsprache und dem Anteil der Kinder ausländischer Nationalität (ohne Deutschland, Österreich und Liechtenstein). Das betrifft gesamthaft rund 150 Schulen im ganzen Kanton. Das QUIMS-Programm ist im Volksschulgesetz (§ 25 und § 62) verankert und in der Volksschul- und der dazugehörigen Finanzverordnung geregelt. Der Handlungsrahmen ist in Handreichungen des Volksschulamtes festgelegt. Die Leitidee ist, dass QUIMS-Schulen trotz schwieriger Bedingungen ein gutes Leistungsniveau und gute Bildungschancen für alle ihre Schülerinnen und Schüler gewährleisten können.

Die Schulleitungen und Schulkonferenzen legen eigene Schwerpunkte, Entwicklungsprojekte und Angebote in ihrem Schulprogramm fest, die die Förderung der Sprache, des Schulerfolgs und der sozialen Integration verstärken. Seit 2014 wird jeweils ein obligatorischer Schwerpunkt bestimmt, der die Arbeit innerhalb der Handlungsfelder weiter fokussiert. Zugrunde liegt dieser Schwerpunktsetzung die Erkenntnis, dass Schulentwicklung eher gelingt, wenn sie sich über mehrere Jahre auf wenige Massnahmen konzentriert. Zu den QUIMS-Massnahmen gehört es auch, dass die Lehrpersonen sich zum Schwerpunkt und den Handlungsfeldern schulintern weiterbilden und dass die Eltern einbezogen werden. Die Schulen führen die selbst gewählten Massnahmen durch und überprüfen mit regelmässigen internen Evaluationen, ob sie ihre Ziele erreicht haben.

Um QUIMS-Arbeiten zu koordinieren und zuhause von Schulleitung und Schulkonferenz vor- und nachzubereiten, ist in jeder Schule eine Lehrperson als «QUIMS-Beauftragte» eingesetzt. Sie wird dafür in der Regel für rund 140 bis 210 Jahresstunden beauftragt und entlohnt. Sie bildet sich in einem Zertifikatslehrgang für diese Aufgabe weiter. Der Kanton leistet für die ergänzenden Massnahmen und für die Kosten der QUIMS-Beauftragten finanzielle Beiträge in Form eines jährlichen Staatsbeitrags, der je nach Grösse einer Schule variiert (im Durchschnitt Fr. 40'000.- pro Schule und Jahr). Fachliche Unterstützung bietet das Volksschulamt durch Beratung und Austauschtreffen sowie die Pädagogischen Hochschulen durch schulinterne Weiterbildung und den Lehrgang für QUIMS-Beauftragte.



Die Schulpflegen sind dafür verantwortlich, dass die gesetzlichen Vorgaben zu QUIMS vollzogen werden und eine QUIMS-Beauftragte pro Schule eingesetzt wird. Sie genehmigen das Schulprogramm und damit auch die QUIMS-Massnahmen, die ein integraler Bestandteil davon sind. Sie sorgen für Rechnungsführung mit einer eigenen Konto-Stelle für jede QUIMS-Schule, in der der kantonale Pauschalbeitrag verwaltet wird. Die Schulpflege beaufsichtigt die Durchführung der QUIMS-Massnahmen und die Qualitätssicherung, indem sie Pläne und Berichte der Schulen unter anderem zu QUIMS – aus internen Evaluationen und von der Fachstelle für Schulbeurteilung – prüfen.

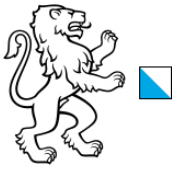
→ Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [QUIMS](#): Handreichungen, Merkblätter und Formularmuster

Deutsch als Zweitsprache (DaZ)

Deutschkenntnisse sind zentral für den Bildungserfolg von Schülerinnen und Schülern. Die Förderung der Deutschkenntnisse von mehrsprachigen Schülerinnen und Schülern ist eine Kernaufgabe der Schule. Deshalb braucht es in unseren Schulen eine qualitativ hochstehende und gezielte Sprachförderung. Das Volksschulgesetz und die Verordnung über die sonderpädagogischen Massnahmen sehen die folgenden Angebote vor, die bei Bedarf in den Gemeinden und den Schulen verbindlich zu führen sind. Im Detail ist das Angebot in der Broschüre «Deutsch als Zweitsprache (DaZ) in Aufnahmeunterricht und Aufnahmeklasse» des Volksschulamts (siehe Webseite) beschrieben. Auf der Primar- und der Sekundarstufe wird nach Anfangsunterricht und Aufbauunterricht unterschieden.

- Die DaZ-Förderung wird in der Regel im Kindergarten integriert; mindestens zwei Lektionen pro Woche.
- DaZ-Anfangsunterricht: **Der Anfangsunterricht richtet sich an Schülerinnen und Schüler, die über keine oder sehr geringe Deutschkompetenzen verfügen.**
Deutsch-Anfängerinnen und -Anfänger sollten im ersten Jahr ihres Eintritts in die Zürcher Volksschule in der Regel täglich mindestens eine Lektion erhalten. Der Anfangsunterricht dauert längstens ein Jahr. Der Anfangsunterricht ist für Schülerinnen und Schüler der 2. bis 6. Klasse der Primarstufe und auf der Sekundarstufe auch in teil- oder vollzeitlichen Aufnahmeklassen möglich.
- DaZ-Aufbauunterricht: Er dient im Anschluss an den Anfangsunterricht dem Heranführen an ausreichende Deutsch-Kompetenzen, um dem Unterricht der Regelklasse zu folgen. Die Schülerinnen und Schüler haben Anspruch auf mindestens zwei Lektionen pro Woche.

Um zu entscheiden, ob ein Kind DaZ-Förderung braucht, ist eine Einschätzung des Sprachstandes durch die DaZ-Lehrperson notwendig. Als Instrument dafür wird das Sprachstandsinstrumentarium „Sprachgewandt“ obligatorisch eingesetzt. Bei Kindern und Jugendlichen ohne Deutschkenntnisse wird das Instrumentarium nicht angewendet. Sie werden nach dem Erstgespräch mit den Eltern direkt dem DaZ-Anfangsunterricht zugeteilt. In einem Standortgespräch beurteilen die beteiligten Lehrpersonen und die Eltern die Notwendigkeit der DaZ-Förderung und individuelle Förderziele werden festgelegt. DaZ- und Regelklassenlehrperson arbeiten eng zusammen und unterrichten möglichst am gleichen Gegenstand. Die DaZ-Lehrperson muss über eine DaZ-Weiterbildung im Umfang eines Zertifikatslehrgangs (10 ECTS-Punkte, rund 300 Lernstunden) verfügen. In ihrer Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern kann die DaZ-Lehrperson verschiedene Unterrichtsformen wie bspw. Teamteaching innerhalb der Klasse, Kleingruppen oder begründet Einzelarbeit umsetzen. Zusätzlich zu ihrer Unterrichtstätigkeit berät die DaZ-Lehrperson die Regelklassenlehrpersonen und hilft den Unterricht in der Regelklasse sprachlich vorzuentlasten. Wichtig ist, dass auch die Eltern im Rahmen ihrer Möglichkeiten Mitverantwortung tragen, insbesondere dass ein Kind in seiner Freizeit viel Kontakt mit der deutschen Sprache hat und sich so seine



Deutschkenntnisse rascher entwickeln.

Die Schulpflegen haben den Auftrag, die DaZ-Angebote im sonderpädagogischen Konzept ihrer Gemeinde festzulegen. Sie erheben jährlich in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen, wie viele DaZ-Kinder im nächsten Schuljahr zu erwarten sind. Für Kinder im ersten Kindergartenjahr und für neu zuwandernde Fremdsprachige werden Erfahrungswerte aus den vergangenen zwei Jahren verwendet. Die erhobenen Zahlen dienen zur Berechnung des DaZ-Lektionenpools sowie der entsprechenden Pensen und Anstellungen von DaZ-Lehrpersonen:

- DaZ auf der Kindergartenstufe: 0.5 – 0.75 Wochenlektionen pro Schülerin und Schüler
- DaZ-Anfangsunterricht: 2 Wochenlektionen pro Schülerin und Schüler
- DaZ-Aufbauunterricht: 0.5 – 0.75 Wochenlektionen pro Schülerin und Schüler

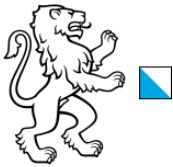
Die DaZ-Lehrpersonen werden für den DaZ-Unterricht kommunal angestellt und finanziert. Nur Aufnahmeklassen erfordern eine kantonale Anstellung im Rahmen des zugeteilten Kontingents von Vollzeiteneinheiten. In Zusammenarbeit mit den Schulleitungen wird der DaZ-Lektionenpool zunächst auf schulhausübergreifende Angebote und dann an die einzelnen Schulen verteilt. Die Schulleitungen sorgen für die Feinverteilung auf die verschiedenen Stufen und Klassen. Die Schulpflege ist auch im DaZ-Bereich zusammen mit den Schulleitungen für die Personalfragen und für die Qualitätssicherung zuständig.

→ Webseite Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [DaZ](#): Informationen zu Zuteilung und Ressourcierung, Lehrmitteln sowie Anstellung und Ausbildung

Aufnahme von neu zugezogenen fremdsprachigen Kindern

Die internationale Mobilität und die Einwanderung aus den verschiedensten Gründen – wie Heirat, Familiennachzug, Arbeitssuche, Flucht und Asylsuche – hat zur Folge, dass nach Erfahrungswerten der letzten Jahre rund 1000 oder mehr fremdsprachige Schulkinder pro Jahr in den Kanton zuziehen. Gemäss der UNO-Konvention über die Rechte der Kinder, der Bundesverfassung und kantonalen Richtlinien gilt, dass alle schulpflichtigen Kinder mit faktischem Wohnsitz in einer Gemeinde sofort in die Schule aufgenommen werden, unabhängig von ihrem Aufenthaltsstatus; das heisst auch Kinder von «Sans Papiers». Die Eltern sind verpflichtet, ihre Kinder im schulpflichtigen Alter für die Schule, auch für den Kindergarten, anzumelden.

Die Schulpflegen sorgen in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen oder einer Lehrperson dafür, dass Eltern, die ein Kind anmelden, rasch zu einem Erstgespräch eingeladen werden, allenfalls unter Beizug einer interkulturellen Dolmetschenden. Eltern und Kinder werden dabei willkommen geheissen und über das Schulwesen informiert. Im Gespräch werden nicht nur Daten aufgenommen, sondern es wird auch über die Vorbildung, allfällige besondere Bedürfnisse des Kindes und Wünsche der Eltern gesprochen. Bei Sans-Papiers-Kindern ist darauf zu achten, die Daten nur für schulische Zwecke zu verwenden (um zu verhindern, dass die Kinder versteckt bleiben und ihr Grundrecht auf Bildung nicht gewährleistet wird). Die Zuteilung in eine Klasse erfolgt in der Regel gemäss dem Alter (oder ein Jahr zurückversetzt, wenn die schulische Vorbildung lückenhaft ist). Einem fremdsprachigen Kind im Kindergarten wird eine zusätzliche DaZ-Förderung zugeteilt. In der Primar- und Sekundarstufe wird ein Kind in der Regel einem DaZ-Anfangsunterricht zugeteilt, wo es in intensivem und täglichem DaZ-Unterricht rasch grundlegende Deutschkenntnisse erwirbt und lernt, sich in der neuen sozialen Umgebung zu orientieren. Bei Bedarf erhält es auch Nachhilfe in anderen Fächern, um im Unterricht der Regelklasse zu folgen. Der DaZ-Anfangsunterricht kann auch, wenn vorhanden, in einer Aufnahmeklasse stattfinden. Neben dem DaZ-Unterricht verbringt eine Schülerin oder ein Schüler die verbleibenden Schulstunden, die je nach Alter vorgesehen sind, in einer Regelklasse (eine Teil-Schulung ist nicht erlaubt). 16- bis 21-Jährige können für



ein Brückenangebot, wie beispielsweise ein integrationsorientiertes Berufsvorbereitungsjahr angemeldet werden. Berufsvorbereitungsjahre sind Jahreskurse, die Berufswahlschulen der Städte und verschiedener Regionen anbieten. Dort lernen Jugendliche Deutsch und bereiten sich auf eine Berufsausbildung, eine weiterführende Schule oder eine Erwerbstätigkeit vor. Gemäss Berufsbildungsgesetz tragen die Gemeinden – neben dem Kanton und einem Beitrag der Eltern – einen Kostenanteil.

Für die Schulung von Kindern von Asylsuchenden und Flüchtlingen gelten in der Regel dieselben Verfahren und Angebote, wie sie oben beschrieben sind. Kinder aus einem Durchgangszentrum sollen, wenn möglich, ebenfalls in den Schulen der Gemeinde geschult werden. Für die anfallenden zusätzlichen Kosten leistet der Kanton einen Pauschalbeitrag. Kinder aus einem Zentrum des Bundes oder des Kantons können auch in zentrumseigenen „Aufnahmeklassen Asyl“ eingeschult werden. Der Kanton richtet Kostenanteile an die Schulung in Aufnahmeklassen Asyl aus.

→ Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [Einschulung von Neuzugezogenen](#): Leitfaden, Checkliste für ein Erstgespräch mit den Eltern

→ Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [Beschulung von Flüchtlingskindern](#): Broschüre, Richtlinien, Formular für die Lerndokumentation

Unterricht in heimatlicher Sprache und Kultur (HSK)

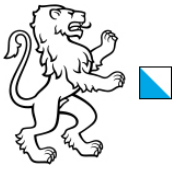
Zwei- oder mehrsprachig aufwachsende Schülerinnen und Schüler erweitern in diesen Kursen die Kenntnisse in ihrer Erstsprache und über ihre Herkunftskultur. Dies ist vorteilhaft für ihre Sprachentwicklung, oft auch in einem späteren Beruf. Kursträger sind Botschaften, Konsulate oder Vereine. Das Angebot umfasst zurzeit Kurse in 31 Sprachen. Die Kurse werden gemäss Volksschulgesetz als ergänzendes Angebot in der Volksschule zugelassen (§ 15VSG). Voraussetzung für eine Anerkennung ist ein Unterricht, der sich nach dem HSK-Rahmenlehrplan richtet, den der Bildungsrat erlassen hat. Weitere Kriterien für die Anerkennung von HSK-Kursen sind politische und konfessionelle Neutralität sowie Lehrdiplome und Deutschkenntnisse der eingesetzten Lehrpersonen. Der Besuch der Kurse ist empfohlen, jedoch freiwillig. Gemäss der Volksschulverordnung können die HSK-Kurse zeitlich und räumlich in die Volksschule integriert werden. Die Note wird ins Zeugnis der Volksschule eingetragen. Sehr zu empfehlen ist es, dass Lehrpersonen der Volksschule mit den HSK-Lehrpersonen zusammenarbeiten, insbesondere in Projekten der Sprachförderung und in der Zusammenarbeit mit Eltern.

Die Schulpflegen und Schulleitungen stellen auf Antrag und in Absprache mit den Kursträgern Schulräume, Unterrichtszeiten und Unterrichtsmaterialien zur Verfügung. Die Schulpflegen beaufsichtigen die reguläre Durchführung der HSK-Kurse und helfen bei Problemen.

→ Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [Förderung der Erstsprache \(HSK\)](#): Rahmenlehrplan, Informations-Blätter, Anmeldewesen, Atteste

Umgang mit religiösen Anliegen

Mit der zunehmenden religiösen Vielfalt in der Bevölkerung stellen sich Fragen, wie die Schule auf die verschiedenen religiös begründeten Anliegen von Eltern und Kindern eingeht. Die Bundesverfassung verlangt, sowohl die Schulpflicht aller Kinder wie auch die Glaubens- und Gewissensfreiheit zu berücksichtigen. Die Schule wägt zwischen den beiden Rechtsgütern ab; dabei behandelt sie alle Religionen und Konfessionen nach den gleichen Kriterien. Sie dispensiert Kinder auf Gesuch der Eltern für religiöse Feiertage und nimmt Rücksicht auf Essens-, Fasten- und Kleidervorschriften, ohne dass der Unterricht dadurch wesentlich gestört wird. Keine Dispensation wird erteilt für einzelne Unterrichtsfächer und -inhalte (wie Sport, Schwimmen, Sexualkunde, Inhalte aus der christlichen und aus anderen religiösen Traditionen). Alle Kinder sollen Wissen und Verständnis über verschiedene Religionen erwerben. Dazu



dient das obligatorische Fach Religion und Kultur.

Schulpflegen und Schulleitungen entscheiden über Dispensationsgesuche und andere religiös begründete Anliegen – wenn nötig nach einem Gespräch mit den Eltern. Sie stützen sich dabei auf die kantonalen Grundlagen und Empfehlungen .

Information, Mitsprache und Zusammenarbeit mit fremdsprachigen Eltern

Grundlegend sind das Vertrauen, der regelmässige individuelle Kontakt und das Gespräch zwischen Eltern und Klassenlehrperson. Nötigenfalls sorgen Lehrpersonen und Schulpflegen für ein «interkulturelles Dolmetschen», das heisst eine Übersetzungs- und Interpretationshilfe. Ergänzend eignen sich Veranstaltungen einer Schule oder der ganzen Schulgemeinde, an denen Eltern über das Schulwesen, über die Rechte und Pflichten der Eltern sowie wichtige Lern- und Erziehungsfragen informiert werden und an denen sie Anregungen bekommen, wie sie das Lernen ihrer Kinder unterstützen können. Es empfiehlt sich, an solchen Veranstaltungen geeignete zweisprachige Mittelspersonen einzusetzen, um anderssprachige Eltern zu erreichen. Laut Volksschulgesetz regeln alle Schulen zudem die Mitwirkung der Eltern auf Schulebene. Dafür können Elternräte oder -foren eingerichtet werden. Es ist sehr zu empfehlen, dass die verschiedenen sprachlichen Gruppen in solchen Gremien etwa proportional zu ihrem Anteil in der Schülerschaft vertreten sind.

Schulpflegen sorgen für eine gute Information der Eltern. Schriftliches Material unterstützt die Informationstätigkeit – in Deutsch und weiteren stark vertretenen Sprachen. Schulpflegen sollten darauf achten, dass in der Mitwirkung der Eltern auf Schulebene die verschiedenen Bevölkerungsgruppen vertreten sind. Schulpflegen können beratende «Kommissionen für Integrationsfragen» bilden, in denen die grösseren Sprachgemeinschaften repräsentiert sind. Dadurch erhalten diese Gruppen eine Mitsprache in Schulfragen; sie tragen auch Mitverantwortung, z.B. in der Arbeit mit den Eltern. Gute Erfahrungen mit solchen Kommissionen gibt es seit vielen Jahren in der Stadt Zürich.

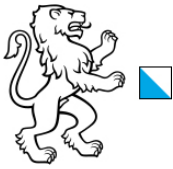
→ Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [Zusammenarbeit mit fremdsprachigen Eltern](#): Elterninformationsblätter, Empfehlungen zur Kommunikation mit fremdsprachigen Eltern und zum interkulturellen Dolmetschen, Hinweise auf Kurse für Eltern und weitere Unterstützungsangebote

Unterschiedliche Versorgung mit Lehrpersonenstellen und Ressourcen

Je nach Zusammensetzung einer Gemeinde oder einer Schule können Herausforderungen und Belastungen, die in der Lernförderung vieler Kinder mit unterschiedlichen Lernvoraussetzungen entstehen, grösser oder kleiner sein. Das Volksschulgesetz sieht drei Mechanismen vor, um Schulen mit mehr Aufgaben auch mit etwas mehr Lehrpersonenstellen und Mitteln zu versorgen:

- Durch die sozialindexierte Stellenzuteilung (Zuteilung von Vollzeiteinheiten/VZE) werden Gemeinden und ihre Schulen, die eine höhere soziale Belastung aufweisen, mit etwas mehr VZE versorgt. Dies dient dazu, die Klassengrössen etwas kleiner und das Angebot an Integrativer Förderung etwas grösser zu halten als in anderen Gemeinden.
- Schulen mit vielen DaZ-Kindern werden mit mehr DaZ-Lektionen versorgt als andere (siehe oben: Berechnung des DaZ-Lektionenpools).
- Schulen mit sehr hohen Fremdsprachigen- und Ausländeranteilen erhalten einen jährlichen Pauschalbeitrag, um ergänzende QUIMS-Massnahmen zu finanzieren (siehe oben).

Die Schulpflegen achten darauf, diese Ressourcen an den verschiedenen Schulen mit unterschiedlicher Belastung auch innerhalb einer Gemeinde nach derselben Logik differenziert einzusetzen.



Aus- und Weiterbildung der Lehrpersonen

Die Pädagogische Hochschule Zürich (PH Zürich) bildet zukünftige Lehrpersonen für die Arbeit in multikulturell und mehrsprachig zusammengesetzten Klassen aus und bildet aktive Lehrpersonen dafür weiter. Interkulturelle Pädagogik und Deutsch als Zweitsprache sind in der Grundausbildung einerseits integrierter Bestandteil obligatorischer Angebote. Andererseits gibt es Wahlmodule wie Studienaufenthalte in Herkunftsländern von Migrantenkindern. Das Departement Weiterbildung bietet regelmässig verschiedene Kurse in Interkultureller Pädagogik und in der Didaktik des Deutschen als Zweitsprache an (ebenso die Hochschule für Heilpädagogik und das Institut Unterstrass). Auf Anfrage werden vor Ort massgeschneiderte schulinterne Weiterbildungen zu diesen Themen durchgeführt. Als zertifizierende Weiterbildungen (300 Lernstunden) werden ein Zertifikatslehrgang für QUIMS-Beauftragte und einer für DaZ-Lehrpersonen angeboten.

Schulpflegen und Schulleitungen sind in der Personalentwicklung auch dafür verantwortlich, dass die Lehrpersonen ihre Qualifikationen in diesen Bereichen weiterentwickeln. Schulpflegen haben die Aufgabe, die Weiterbildung der Lehrpersonen zu unterstützen.

→ phzh.ch > Weiterbildung

→ hfh.ch

→ unterstrass.edu

Koordinierende, beratende und unterstützende Dienste

Im Volksschulamt der Bildungsdirektion ist der Sektor «Interkulturelle Pädagogik» für die kantonale Konzeptentwicklung sowie für Auskünfte, Beratung und Unterstützung für Schulgemeinden und Schulen in diesem Bereich zuständig.

→ Website Kanton Zürich > Informationen für die Volksschule >> [Schule und Migration](#)

→ Mail an: ikp@vsa.zh.ch

Weiterführende Informationen

Bildungsdirektion Kanton Zürich, Volksschulamt:

[Checkliste für die Schulpflege zur Begleitung und Beaufsichtigung von QUIMS-Arbeiten, 2022](#)

[QUIMS Informationsbroschüre, 2022](#)

[Deutsch als Zweitsprache \(DaZ\) in Aufnahmeunterricht und Aufnahmeklassen, 2016](#)

[Unterrichten an Aufnahmeklassen Asyl \(zh.ch\)](#)

[Rahmenlehrplan Kurse in heimatlicher Sprache und Kultur](#)

Elke Hildebrandt, u.a.: *Beispiele aus dem 1. und 2. Zyklus mit dem Fokus Sprachförderung, 2021.*

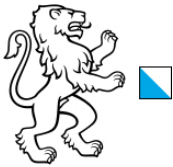
[Lernorientierte Zusammenarbeit \(zh.ch\)](#)

Neugebauer, Claudia, Nodari, Claudio: *Förderung der Schulsprache in allen Fächern.* Bern:

www.schulverlag.ch, 2017

Schader, Basil: *Deine Sprache – meine Sprache. Handbuch zu 14 Migrationssprachen und zu*

Deutsch. [Lehrmittelverlag des Kantons Zürich](#), 2013



Schlatter, Katja, u.a.: *DaZ unterrichten. Ein Handbuch*. Bern: www.schulverlag.ch, 2016

Sonderpädagogische Massnahmen

Die sonderpädagogischen Massnahmen dienen der Schulung von Schülerinnen und Schülern mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen. Die Schülerinnen und Schüler werden wenn möglich in der Regelklasse unterrichtet (§ 33 Abs. 1 VSG).

Der Begriff «besondere pädagogische Bedürfnisse» beschränkt sich nicht auf Defizite, sondern umfasst auch besondere Begabungen.

Sonderpädagogische Massnahmen sind gemäss Volksschulgesetz vom 7. Februar 2005 (VSG), 3. Abschnitt, §§ 33–40 und Verordnung über die Sonderpädagogischen Massnahmen vom 11. Juli 2007 (VSM):

- **Integrative Förderung**

Die Integrative Förderung ist die zusätzliche Unterstützung von Schülerinnen und Schülern in der Regelklasse durch eine Förderlehrperson. Sie umfasst auch die Förderung von begabten Schülerinnen und Schüler.

- **Therapie**

Therapie ist die individuelle Unterstützung von Schülerinnen und Schülern mit spezifischen pädagogischen Bedürfnissen. Therapien im Sinne des Gesetzes sind die logopädische Therapie, die psychomotorische Therapie und die schulisch indizierte Psychotherapie. Als Therapien gelten auch Beratungs- und Unterstützungsangebote durch Förderlehrpersonen in den Bereichen Hör-, Seh-, Hörseh-, und Körperbeeinträchtigung.

- **Unterricht in Deutsch als Zweitsprache (DaZ)**

Der DaZ-Unterricht erfolgt als Aufnahmeunterricht oder in Aufnahmeklassen.

- **Einschulungs- und Kleinklassen (Besondere Klassen)**

Dieses Angebot ist freiwillig. Die Gemeinden können auf der Primar- und der Sekundarstufe Kleinklassen für Schülerinnen und Schüler mit besonders hohem Förderbedarf führen. In Einschulungsklassen werden noch nicht schulbereite Kinder nach dem Kindergarten auf den Besuch der ersten Klasse der Primarstufe vorbereitet.

- **Sonderschulung**

Die Sonderschulung kann integriert in der Regelklasse in der Verantwortung der Regelschule (ISR) oder in der Verantwortung der Sonderschule (ISS) oder separat in der Sonderschule durchgeführt werden. In Ausnahmefällen findet die Sonderschulung als Einzelunterricht statt. → [Sonderschulung](#)

- **Angebote bei ausgeprägter Begabung**

Dieses Angebot ist freiwillig. Die Gemeinden können für Schülerinnen und Schüler mit ausgeprägter Begabung auf eigene Kosten Angebote zur Verfügung stellen.

Die Gemeinden bieten Integrative Förderung, Therapien und Aufnahmeunterricht an. Sie können auch Besondere Klassen führen. Sie gewährleisten die Sonderschulung.

Das kommunale Sonderpädagogische Konzept

Das Volksschulgesetz (VSG) und die dazugehörige Verordnung über die sonderpädagogischen Massnahmen (VSM) verfolgen einen integrativen Ansatz, demzufolge Schülerinnen und Schüler wenn immer möglich in der Regelklasse unterrichtet werden. Die Schulgemeinden definieren in ihrem



sonderpädagogischen Konzept

- die Grundsätze,
- die Angebote,
- die Ressourcen und Finanzen,
- die Organisation und die Zusammenarbeit sowie
- die Verfahren und Abläufe im Zusammenhang mit den sonderpädagogischen Massnahmen.

Das sonderpädagogische Konzept entspricht den Bestimmungen des VSG vom 7. Februar 2005 und der dazugehörigen Verordnung über die sonderpädagogischen Massnahmen vom 7. Juli 2007 (VSM), ist aber auf die lokalen Gegebenheiten der Gemeinde abgestimmt und definiert den Handlungsspielraum der Schule.

Integrative Förderung IF

Die Integrative Förderung ist die Unterstützung von Schülerinnen und Schülern durch die Förderlehrperson (Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen) und die Regellehrpersonen. Die Regel- und die Förderlehrperson sprechen sich über die gemeinsam erteilten Lektionen, über die Lernziele und über die Beurteilung ab.

In der Integrativen Förderung (IF) werden Kinder mit besonderen Bedürfnissen innerhalb der Regelklasse im Teamteaching gefördert. Sie können zusätzlich in Kleingruppen unterrichtet werden. Als weitere Aufgabe übernimmt die IF die Begabtenförderung.

Die Gemeinden setzen ein Minimum an personellen Ressourcen für die Integrative Förderung ein (VSM § 8). Im Rahmen der gesamthaft zugeteilten Vollzeiteinheiten (VZE) kann das Angebot erhöht werden.

→ Website Kanton Zürich > Besonderer Bildungsbedarf >> [Angebote der Regelschule](#)

Therapien

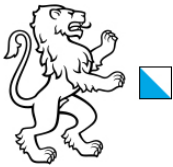
Therapie ist die individuelle Unterstützung von Kindern mit spezifischen pädagogischen Bedürfnissen. Therapien im Sinne von § 34 Abs. 3 VSG sind Logopädie, Psychomotorik- und Psychotherapie. In der Verordnung wird das Höchstangebot geregelt (§ 11 VSM). Als Therapien gelten auch Beratungs- und Unterstützungsangebote durch Förderlehrpersonen in den Bereichen Hör-, Seh-, Hörseh-, und Körperbeeinträchtigung.

Logopädische Therapie

Logopädie befasst sich mit den Regelmässigkeiten und Auffälligkeiten des mündlichen und schriftlichen Spracherwerbs, der Stimme und des Schluckens. Als pädagogisch-therapeutische Massnahme unterstützt die logopädische Therapie sprachbehinderte Kinder und Jugendliche in ihrer mündlichen und schriftsprachlichen Sprachentwicklung. Sie fördert die sprachliche Kommunikationsfähigkeit und stärkt dadurch das Selbstvertrauen und die Persönlichkeitsentwicklung dieser Kinder und Jugendlichen.

Psychomotorische Therapie

Die Psychomotorik befasst sich mit den Regelmässigkeiten und Auffälligkeiten der Bewegungsentwicklung und des Bewegungsverhaltens. Psychomotorische Auffälligkeiten zeigen sich v.a. im Lebensbereich Bewegung und Mobilität (Koordinationsfähigkeit, Erwerb von grob-, fein- und graphomotorischen Fertigkeiten) und sind oft verbunden mit Problemen in anderen Lebensbereichen wie Umgang mit Menschen, Allgemeines Lernen sowie Schreiben und Lesen. Als pädagogisch-therapeutische Massnahme



unterstützt die psychomotorische Therapie bewegungsauffällige Kinder und Jugendliche und leistet damit einen Beitrag zur erfolgreichen Integration eines Kindes oder Jugendlichen in der Volksschule.

Psychotherapie

In der schulisch indizierten Psychotherapie werden Schülerinnen und Schüler in der Bewältigung ihrer seelischen Herausforderungen unterstützt. Schulische Indikation bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das schulische Fortkommen der Schülerin, des Schülers gefährdet ist oder negative Auswirkungen auf den Umgang mit Menschen oder den Umgang mit Anforderungen im schulischen Alltag festzustellen sind. Die therapeutische Intervention sollen die Schülerinnen und Schüler befähigen, sich in ihrem schulischen und familiären Umfeld der Situation angepasst zu verhalten und zu entwickeln.

Die psychotherapeutische Intervention setzt in der Regel eine schulpsychologische Abklärung mit einer entsprechenden Indikation voraus.

Beratung und Unterstützung bei Sinnes- und Körperbeeinträchtigungen

Beratung und Unterstützung durch Förderlehrpersonen in den Bereichen Hör-, Seh-, Hörseh- und Körperbeeinträchtigung richten sich an Kinder und Jugendliche mit deutlichen Beeinträchtigungen und entsprechendem Unterstützungs- und Förderungsbedarf während der obligatorischen Schulpflicht. Die Beeinträchtigung ist durch ein fachärztliches Gutachten belegt und berechtigt in der Regel zu IV-finanzierten Hilfsmitteln. Ziel ist die Befähigung der Schülerinnen und Schüler, sich im Umfeld der Regelschule zu orientieren und damit die nötigen Entwicklungsschritte zu machen im Hinblick auf eine grösstmögliche Selbstständigkeit

Aufnahmeunterricht

Aufnahmeunterricht ist der Unterricht für Schülerinnen und Schüler mit Deutsch als Zweitsprache (DaZ). Er dient dem Erwerb und der Förderung der deutschen Sprache. Der Umfang des Angebots in Wochenlektionen ist in der Verordnung festgelegt (§ 14 VSM).

→ [Schule und Migration](#)

→ Website Kanton Zürich > Besonderer Bildungsbedarf >> [Deutsch als Zweitsprache \(DaZ\)](#)

→ Broschüre [Deutsch als Zweitsprache \(DaZ\) in Aufnahmeunterricht und Aufnahmeklassen](#)

Besondere Klassen

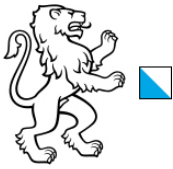
Besondere Klassen sind ausserhalb der Regelklassen geführte Lerngruppen. Zulässig sind Einschulungsklassen, Aufnahmeklassen für Fremdsprachige sowie Kleinklassen für Schülerinnen und Schüler mit besonders hohem Förderbedarf.

Einschulungsklassen

In den Einschulungsklassen werden noch nicht schulbereite Kinder nach dem Kindergarten auf den Besuch der ersten Klasse der Primarstufe vorbereitet. Sie dauern ein Jahr.

Kleinklassen

Kleinklassen können auf der Primar- und Sekundarstufe geführt werden, insbesondere für Schülerinnen und Schüler, die mit Integrativer Förderung nicht angemessen gefördert werden können. Sie gehören indessen nicht zum obligatorischen Angebot der Gemeinden.



Aufnahmeklassen

Die Gemeinden können in der 2.–6. Klasse der Primarstufe und auf der Sekundarstufe Aufnahmeklassen führen. Der gleichzeitige Besuch einer Regel- und einer Aufnahmeklasse ist zulässig. Die Schülerinnen und Schüler werden einer Aufnahmeklasse für höchstens ein Jahr zugeteilt.

Sonderschulung

Sonderschulung ist die Bildung von Kindern, die in Regel- oder Kleinklassen nicht ausreichend gefördert werden können. Diese soll nach Möglichkeit integriert in einer Regelschule erfolgen.

Die Sonderschulung umfasst Unterricht, Therapie, Erziehung und Betreuung. Sie erfolgt als integrierte Sonderschulung in der Regelklasse oder wird in einer bewilligten Sonderschule durchgeführt. In Ausnahmefällen findet sie als Einzelunterricht statt.

→ [Sonderschulung](#)

Begabungs- und Begabtenförderung

Begabungsförderung ist ein Grundauftrag der Regelschule. Grundsätzlich erfolgt sie im Unterricht. Für Schülerinnen und Schüler mit ausgeprägter Begabung, deren Förderbedarf die Möglichkeiten des Regelunterrichts übersteigt, sind weiterführende Massnahmen angezeigt, insbesondere dann, wenn ihre Lernentwicklung oder ihre sozial-emotionale Entwicklung gefährdet scheint.

→ [Begabungs- & Begabtenförderung](#)

Zuweisung zu sonderpädagogischen Massnahmen; Schulische Standortgespräche

Für alle Zuweisungen zu sonderpädagogischen Massnahmen (inklusive Sonderschulung) ist als Erstes ein schulisches Standortgespräch durchzuführen (vgl. VSM §§ 24–28).

Das schulische Standortgespräch ist ein strukturiertes Vorgehen zur individuellen Standortbestimmung und zur Vereinbarung von Förderzielen. Es unterstützt eine ressourcenorientierte Sichtweise und dient der Klärung, welche Massnahmen für eine Schülerin oder einen Schüler in der gegenwärtigen schulischen Situation angemessen sind.

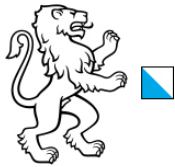
Auslöser für ein schulisches Standortgespräch ist die Wahrnehmung der Eltern, der Lehrperson oder weiterer Fachpersonen, dass die Situation einer Schülerin oder eines Schülers gemeinsam beleuchtet und besprochen werden sollte.

Lehrperson, Eltern und wenn möglich die Schülerinnen und Schüler nehmen immer am Gespräch teil, es können noch weitere Fachpersonen (z.B. interkulturelle Vermittler, Therapeutinnen, Schulleitungen) beigezogen werden. Es sind so wenig Personen wie möglich und so viele wie nötig einzuladen. Bei speziellen Gesprächen kann es Sinn machen, ein Mitglied der Schulpflege einzuladen.

Die Beobachtungen aller Beteiligten werden systematisch erfasst und einbezogen. Die Beschreibung der Situation und der vorliegenden Probleme, die Festlegung der nächsten Schritte und allfällige Zuweisungsentscheide erfolgen nach einheitlichen Kriterien.

Das schulische Standortgespräch ist für verschiedene schülerbezogene Gesprächsanlässe in der Regel- und in der Sonderschule geeignet. Für die Prüfung und Überprüfung von sonderpädagogischen Massnahmen ist es verbindlich anzuwenden.

In der Broschüre Schulische Standortgespräche: Ein Verfahren zur Förderplanung und Zuweisung von



sonderpädagogischen Massnahmen werden die einzelnen Schritte des Gesprächsablaufs und die dafür vorgesehenen Instrumente detailliert beschrieben und auch grafisch dargestellt:

→ Website Kanton Zürich > Besonderer Bildungsbedarf > > [Schulische Standortgespräche \(SSG\)](#)

Förderplanung

Auf der Förderplanung basiert die gezielte Förderung von Schülerinnen und Schülern mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen. Sie gehört zu den Kernaufgaben von sonderpädagogischen Fachpersonen. Unter Förderplanung ist die Planung, Steuerung und Reflexion von sonderpädagogischen Massnahmen zur Unterstützung einer Schülerin oder eines Schülers mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen zu verstehen. Dies betrifft die Bereiche Unterricht, Betreuung und Therapie.

Für Schülerinnen und Schüler mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen in Regelklassen eignet sich dazu eine individuelle Förderplanung, wenn deren individuelle Förderziele wesentlich von den Stufenlernzielen des Lehrplans beziehungsweise den Lernzielen ihrer Klasse abweichen und/oder wenn an ihrer Förderung über längere Zeit (ab einem Semester) eine oder mehrere sonderpädagogische Fachpersonen regelmässig mitarbeiten.

Weiter werden individuelle Förderpläne in der Regel für Schülerinnen und Schüler von Besonderen Klassen erstellt.

Für Sonderschülerinnen und -schüler ist eine Förderplanung verbindlich vorgeschrieben.

→ Website Kanton Zürich > Besonderer Bildungsbedarf >> [Broschüre Förderplanung](#)

Weiterführende Informationen

Website Kanton Zürich >> [Besonderer Bildungsbedarf](#)

Sonderschulung

Der Kanton Zürich fördert die Integration behinderter Kinder und Jugendlicher in die Regelschule, soweit dies dem Wohl des behinderten Kindes oder Jugendlichen dient.

Diese Haltung basiert auf

- der [Erklärung von Salamanca](#)
- der [UNO-Behindertenkonvention](#)
- dem [Behindertengleichstellungsgesetz](#)

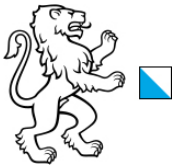
Schülerinnen und Schüler, die aufgrund einer Behinderung oder Beeinträchtigung in der Regelschule nicht angemessen gefördert werden können, haben Anrecht auf eine Sonderschulung.

Integrierte Sonderschulung

- integriert in eine Regelklasse in der Verantwortung und mit dem Personal der Regelschule (ISR)
oder
- integriert in eine Regelklasse in der Verantwortung und mit dem Personal der Sonderschule (ISS)

→ Website Kanton Zürich > Besonderer Bildungsbedarf > Sonderschulung > [Integrierte Sonderschulung](#)

Aufsicht über die Integrierte Sonderschulung



Bei der integrierten Sonderschulung übt das Volksschulamt die Aufsicht aus. Insbesondere erfolgt dies im Zusammenhang mit der Ausrichtung von Kostenanteilen, bei Beschwerden, Hinweisen auf Unstimmigkeiten oder auf Wunsch der Gemeinde. Die Gemeinden arbeiten mit dem Volksschulamt zusammen, erteilen die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Auskünfte und stellen die notwendigen Unterlagen zur Verfügung. Bei Mängeln kann das Volksschulamt Auflagen machen oder Kostenanteile kürzen bzw. ganz streichen.

Separative Sonderschulung

Ist eine Integration in eine Regelschule nicht möglich oder benötigen die Kinder und Jugendlichen eine ständige Betreuung, stehen Sonderschulen zur Verfügung.

- betreut in Tagesonderschulen
oder
- betreut in Heimstrukturen kombiniert mit Sonderschulung

→ Website Kanton Zürich > Besonderer Bildungsbedarf > Sonderschulung > [Sonderschulung im Kanton Zürich](#)

Einzelunterricht

Muss in einer schwierigen Situation schnell gehandelt werden, kann die Sonderschulung vorübergehen in Form eines Einzelunterrichts durchgeführt werden. Der Einzelunterricht dauert maximal 6 Monate, bis eine geeignete integrative oder separative Sonderschulung eingerichtet ist.

→ Website Kanton Zürich > Besonderer Bildungsbedarf > Sonderschulung > [Einzelunterricht](#)

Arten der Sonderschulen

Hinsichtlich der verschiedenen Behinderungsarten, stehen unterschiedliche Angebote von Tagessonderschulen und Sonderschulheimen für Kinder und Jugendliche bereit:

Typus A

Richtet sich an Kinder und Jugendliche mit besonderen Strukturbedürfnissen aufgrund von Beeinträchtigungen in den Bereichen Verhalten, Lernen oder Sprache.

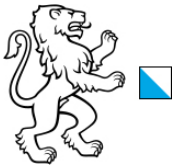
Typus B:

Richtet sich an Kinder und Jugendliche mit intensiven Förder – und Pflegebedürfnissen aufgrund von Körper-, Sinnes- oder Mehrfachbeeinträchtigungen ohne kognitive Beeinträchtigung (Sonderschultyp B1) und mit kognitiven Beeinträchtigung (Sonderschultyp B2).

Typus C:

Richtet sich an Kinder mit besonderen Förderbedürfnissen aufgrund einer kognitiven Beeinträchtigung.

Für Schülerinnen und Schüler aus der integrierten und separierten Sonderschulung bietet die



Sonderschulung 15plus eine verlängerte Sonderschulung mit vertieften Möglichkeiten der Berufswahl- und Lebensvorbereitung bis längstens zur Vollendung des 20. Lebensjahres an.

Zuweisung Sonderschulung

Die Zuweisung zur Sonderschulung erfolgt - nach einem schulischen Standortgespräch und einer schulppsychologischen Abklärung gemäss SAV - durch die Schulpflege. Sie ist auch für die Überprüfung der angeordneten Massnahmen auf ihre Notwendigkeit und Wirksamkeit zuständig (§ 40 VSG). Im Zuweisungsverfahren ist den Eltern das rechtliche Gehör zu gewährleisten.

→ Website Kanton Zürich > Besonderer Bildungsbedarf > [Zuweisungsverfahren](#)

Standardisiertes Abklärungsverfahren (SAV)

Das Standardisierte Abklärungsverfahren (SAV) ist ein verbindliches Verfahren bei einer möglichen Sonderschulung. Zusätzlich soll das Abklärungsverfahren von den Schulpsychologischen Diensten (SPD) auch bei komplexen Fragestellungen hinsichtlich von sonderpädagogischen Massnahmen der Regelschule eingesetzt werden.

Das SAV erfasst systematisch die minimal notwendigen Informationen zur Prüfung eines möglichen Bedarfs nach sonderschulischen Massnahmen. Diese Informationen werden standardisiert und somit vergleichbar dargestellt. Das Vorgehen ist mehrdimensional: Nicht ein einzelnes Merkmal wie beispielsweise eine Beeinträchtigung löst eine bestimmte Massnahmen aus. Vielmehr wird der tatsächliche Bedarf aufgrund von transparent gemachten Entwicklungs- und Bildungszielen bestimmt.

Das SAV berücksichtigt internationale und nationale Vorgaben sowie lokale Gegebenheiten, fokussiert Fähigkeiten und Bedürfnisse von Kind und Kontext und bezieht die Vorstellungen und Einschätzungen der Eltern, relevanter Fachpersonen und der betroffenen Schülerin, des betroffenen Schülers systematisch mit ein. Das SAV wird so dem individuellen Rechtsanspruch von Kindern und Jugendlichen gerecht, die auf sonderschulische Massnahmen angewiesen sind.

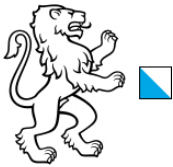
Auch mit dem SAV bleibt die Einschätzung des Bedarfs ein klinisches Urteil. Zu dessen Unterstützung wurden zusammen mit Vertretungen der Schulpsychologischen Dienste und der Vereinigten Schulpsychologinnen und Schulpsychologen des Kantons Zürich (VSKZ) sechs Indikationsbereiche definiert. Bestehen erhebliche Funktionseinschränkungen in einem Indikationsbereich oder mehreren davon, kann angenommen werden, dass Bildung und Entwicklung ohne besondere Massnahmen oder zusätzliche Anstrengungen nicht erfolgreich zu den angestrebten Zielen führen wird. Für alle Indikationsbereiche wurden Kriterien zur Einschätzung des Schweregrads definiert. Die Einschätzung wird so erleichtert und zugleich vergleichbarer.

→ Website Kanton Zürich > Besonderer Bildungsbedarf >> [Standardisiertes Abklärungsverfahren](#)

Finanzierung der Sonderschulung

Das Volksschulamt übernimmt die Vorfinanzierung der anrechenbaren Kosten der Sonderschulen. Gemäss Volksschulgesetz tragen die Gemeinden 65 und der Kanton 35 Prozent der Gesamtkosten. Der Kostenanteil wird den Gemeinden vom Volksschulamt mit einem einheitlichen Betrag pro Sonderschüler oder Sonderschülerin in Rechnung gestellt.

Die Gemeinden tragen zusätzlich die effektiven Kosten eines allfällig notwendigen



Schulwegtransports.

Die Gemeinden verrechnen den Eltern in der Regel einen Verpflegungsbeitrag pro effektiven Verpflegungstag in der Höhe der jeweils aktuellen Verfügung der Bildungsdirektion. Bei Sonderschulung in Kombination mit Übernachtung (sog. Heimpflege gemäss Kinder- und Jugendheimgesetz) wird den Eltern der Verpflegungsbeitrag durch das Heim in Rechnung gestellt.

→ Website Kanton Zürich > Besonderer Bildungsbedarf >> [Finanzierung der Sonderschulen](#)

Der Kanton beteiligt sich nicht nur an den Kosten der Sonderschulen und Sonderheimen, sondern auch an der Finanzierung der Integrierten Sonderschulung in der Verantwortung der Regelschule (ISR).

→ Website Kanton Zürich > Besonderer Bildungsbedarf >> [Integrierte Sonderschulung \(ISR/ISS\)](#)

Die Ausführungsbestimmungen in der Verordnung über die Finanzierung der Sonderschulung ([VFiSo](#)) regeln die Voraussetzungen, die Festlegung und die Ausrichtung des kantonalen Kostenanteiles.

Monitoring

Die Bildungsdirektion spiegelt den Schulgemeinden jährlich steuerungsrelevante Daten im Zusammenhang mit der Sonderschulung. Die Daten basieren auf der Erhebung der Bildungsstatistik (Bista) des Kantons Zürich. Die Datenbasis umfasst alle Volksschülerinnen und Volksschüler im Verantwortungsbereich der Schulgemeinde.

Ziel ist, dass die Schulgemeinden aufgrund der Daten die Entwicklung der Schülerzahlen im Sonderschulbereich und in weiteren Schulbereichen beobachten, um bei Bedarf steuernd eingreifen zu können.

Das Monitoring zur Steuerung der sonderpädagogischen Massnahmen der Schulgemeinden ist in den Prozess «Aufsicht über die Integrierte Sonderschulung» integriert. Die Schulgemeinden können sich dafür beim Volksschulamt melden.

→ Website Kanton Zürich > Besonderer Bildungsbedarf >> [Monitoring Sonderschulung](#)

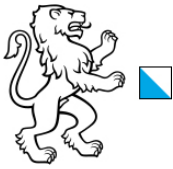
Versorgungsplanung

Gemäss § 21a der Verordnung über die sonderpädagogischen Massnahmen vom 11. Juli 2007 (VSM; LS 412.103) schätzt das Volksschulamt periodisch für jede Behinderungsart in einem Versorgungsplan den künftigen Bedarf an Sonderschulplätzen in Tagessonderschulen und Schulheimen. Dabei werden insbesondere der bisherige Bedarf und die Entwicklung der Gesamtschülerschaft berücksichtigt. Da für die Bevölkerungszahl im Bereich der Zielgruppe ein Wachstum vorausgesagt wird, muss sichergestellt werden, dass auch in Zukunft genügend Sonderschulplätze zur Verfügung stehen. Das Volksschulamt teilt die gemäss Versorgungsplanung notwendigen Plätze den bewilligten Sonderschulen zu.

→ Website Kanton Zürich > Besonderer Bildungsbedarf >> [Versorgungsplanung](#)

Begabungs- und Begabtenförderung

Ob eine Person hochbegabt ist, ergibt sich aufgrund verschiedener Faktoren, die unter bestimmten Umständen Bedingungen schaffen, mit denen besondere Leistungen möglich werden.



Es gibt zahlreiche Modelle, um Hochbegabung zu veranschaulichen. Im Folgenden wird Begabung als Zusammenspiel von individuellen Begabungsfaktoren, nichtkognitiven Persönlichkeitsmerkmalen und Umweltmerkmalen verstanden. Begabung umfasst neben intellektuellen auch künstlerisch-kreative und soziale Bereiche. Besondere Begabungen sind synonym zu besonderen Fähigkeiten und werden Kindern zugeschrieben, die in einem oder mehreren Bereichen herausragende Leistungen zu erbringen vermögen und damit ihrer Altersgruppe deutlich voraus sind. Ist der Entwicklungsstand in einem oder mehreren Bereichen in ausgeprägtem Masse überdurchschnittlich, wird von Hochbegabung gesprochen.

Merkmale hoher Begabung

Forschungen mit der Frage beschäftigt, wie sich Hochbegabung zeigt. Diese Erkenntnisse geben wichtige Hinweise dazu, wie hochbegabte Kinder und Jugendliche schulisch besser gefördert werden können.

Bereits im Vorschulalter gibt es Merkmale, die auf eine überdurchschnittliche Begabung hindeuten können. Die Diagnose bei so jungen Kindern ist allerdings heikel, weil ihre Entwicklung noch zu wenig stabil ist, als dass sich da zuverlässige Prognosen stellen liessen. Solche Kinder sind in ihrer geistigen Entwicklung den Gleichaltrigen oft voraus. Sie verfügen über ein erstaunliches Gedächtnis und zeigen eine starke Neugierde, grosse Wissbegierde sowie eine hohe Konzentrationsfähigkeit, mit der sie ihren Interessen nachgehen. Viele begabte Kinder sprechen schon früh, erwerben sich schnell einen grossen Wortschatz und lernen das Lesen aus eigenem Antrieb («frühlesen»). Gewisse begabte Kinder zeigen ein frühes Interesse für Mathematik («frührechnen»). Die allgemeine Entwicklung von begabten Kindern verläuft oft dem Alter entsprechend. Es kann aber sein, dass in verschiedenen Intelligenzbereichen grosse Entwicklungsunterschiede bestehen. Das kann beim betroffenen Kind zu inneren und äusseren Spannungen führen.

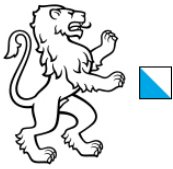
Im Schulalter kommen weitere beobachtbare Merkmale hinzu, die auf besondere Begabungen hinweisen können. Allerdings wäre eine Diagnose allein aufgrund dieser Merkmale fehleranfällig und nicht alle Merkmale müssen bei einem Kind erkennbar sein, damit es als hochbegabt gelten kann.

Merkmale des Lernens und Denkens

- Hohes Detailwissen
- Ausdrucksvolle Sprache
- Schnelle Auffassungs- und Beobachtungsgabe
- Schnelles Erkennen grundlegender Prinzipien und Durchschauen von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- Eigenmotiviertes, häufiges Lesen
- Schnelles Herstellen gültiger Verallgemeinerungen
- Kritisches und unabhängiges Denken

Merkmale der Arbeitshaltung und Interessen

- Völliges Aufgehen in der Lösung bestimmter Probleme («Flow»)
- Bemühen, Aufgaben vollständig zu lösen
- Langeweile bei Routineaufgaben
- Hohe Leistungsziele und Streben nach Perfektion
- Selbstkritisch
- Vorliebe für unabhängiges Arbeiten in eigenem Tempo
- Breites Interessenspektrum für Erwachsenenthemen
- Merkmale des sozialen Verhaltens
- Beschäftigung mit Begriffen wie Recht – Unrecht, Gut – Böse
- Gehen nicht um jeden Preis mit der Mehrheit



- Individualistisch
- Akzeptieren keine Meinung von Autoritäten, ohne sie kritisch zu prüfen
- Können planen, organisieren und Verantwortung übernehmen
- Bevorzugen Freundschaften mit Gleichbefähigten, häufig Älteren
- Wollen über ihre Situation selbst bestimmen
- Sensibilität für die Probleme anderer

Vorurteile gegenüber hochbegabten Kindern

Die Thematik der Hochbegabung ist in der Öffentlichkeit selten wertfrei aufgegriffen worden: Sie reicht von Diskussionen zu Genie und Wahnsinn über ablehnende Haltungen gegenüber Streberei und Elitebildung bis hin zur Bewunderung von vermeintlich mühelos erbrachten Höchstleistungen. Auch heute noch wird Hochbegabten mit Vorurteilen begegnet, die relativiert werden müssen.

- Hochbegabte Schülerinnen und Schüler haben, wie andere Kinder auch, Bedürfnisse im Bereich der Anerkennung, der Entwicklung und des Lernens. Auch wenn sie in bestimmten Gebieten ihrem Alter voraus sind, heisst dies nicht, dass sie deshalb im sozio-emotionalen Bereich ein Defizit haben.
- Hochbegabte Schülerinnen und Schüler erbringen nicht dauernd herausragende Leistungen. Anregende Lernumgebungen und herausfordernde Aufgabenstellungen, bei denen die Schülerinnen und Schüler Probleme kreativ angehen können, unterstützen sie dabei, hohe Leistungen zu erzielen. Hilfestellungen in der Schule werden auch bei diesen Kindern nicht überflüssig.
- Hochbegabte Schülerinnen und Schüler gehen mit ihren Begabungen sehr unterschiedlich um. Nicht alle fühlen sich in der Schule unterfordert und brauchen besondere Unterstützungsmassnahmen. Genauso gibt es aber Schülerinnen und Schüler, die ihr Verhalten und ihre Leistungen der Klasse anpassen oder – beispielsweise weil es ihnen langweilig ist – «ganz abschalten».

Ohne spezielle Förderung bleiben ihre Leistungen hinter ihren Fähigkeiten zurück. Die Wissenschaft nennt diese Schülerinnen und Schüler «Minderleister».

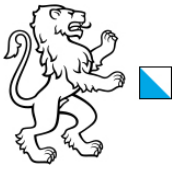
- Alle Kinder sind gern mit Menschen zusammen, mit denen sie ihre Interessen teilen können. Bei Hochbegabten trifft dies oft auch auf ältere Kinder oder Erwachsene zu. Dass sie deshalb aber keine oder weniger Freunde hätten, kann daraus nicht geschlossen werden.

Begabtenförderung in der Schule

Die Volksschule hat den Auftrag und das Ziel, die Begabungen aller Kinder und Jugendlichen zu wecken und zu fördern (siehe § 2, Abs. 4, VSG). Dies schliesst die Förderung begabter und hochbegabter Kinder und Jugendlicher mit ein.

Besondere Begabungen können sich auf ganz unterschiedliche Art und Weise manifestieren. Dies macht das Erkennen von begabten Schülerinnen und Schülern anspruchsvoll. Nicht nur herausragende schulische Leistungen können ein Hinweis sein, sondern auch gelangweiltes, unengagiertes oder sehr zurückhaltendes Verhalten. Der Einsatz von Beobachtungsbogen, Gespräche mit den Eltern und Fachpersonen oder auch schulpsychologische Abklärungen können hier Hilfe bieten. Um adäquate Massnahmen zu planen, ist es wichtig, sowohl die individuellen Voraussetzungen des Kindes als auch seinen (schulischen) Kontext zu berücksichtigen.

Die Begabungs- und Begabtenförderung lässt sich grundsätzlich in Angebote zur Anreicherung (Enrichment) und zur Beschleunigung (Akzeleration) unterteilen. Begabungsförderung meint die individuelle Förderung aller Lernenden, (Hoch-)Begabtenförderung bezieht sich auf die Schülerinnen und Schüler, die einer Förderung bedürfen, die in der Regelklasse allein nicht erbracht werden kann.



Zu den Anreicherungsangeboten zählen die selbstständige Arbeit an eigenen Projekten während des Regelunterrichts, Arbeiten im Ressourcenzimmer (Räume mit vielfältig anregendem Material wie Bücher, Bilder, Karten, Modelle, Computer etc., das zum selbstständigen Experimentieren und Forschen herausfordert und für die Bearbeitung eigener Projekte genutzt werden kann), Gruppenförderstunden usw.

Zu den Beschleunigungsangeboten zählt nicht nur das Überspringen einer Klasse, sondern auch der Besuch einzelner Lektionen in anderen Klassen oder das Compacting (Komprimieren des Pflichtstoffes zugunsten von individueller Anreicherung des Lernstoffes).

→ Website Kanton Zürich > Besonderer Bildungsbedarf > [Begabtenförderung](#)

Stand der Begabtenförderung

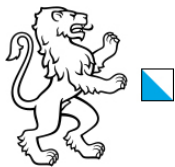
Gemäss Volksschulgesetz dienen die sonderpädagogischen Massnahmen allen Kindern mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen, sie sind also nicht beschränkt auf Kinder mit Behinderungen oder erschwerten Lern- oder Verhaltensvoraussetzungen; es sollen auch die besonders Begabten erfasst werden. Im Vordergrund steht dabei der Grundsatz der integrativen Förderung: Die Schülerinnen und Schüler werden wenn immer möglich in der Regelklasse unterrichtet (VSG § 33).

Begabtenförderung soll also vorzugsweise innerhalb der Schulen und Klassen des regulären Schulsystems organisiert werden. Die angestrebte integrative Förderung zu etablieren, ist jedoch ein anspruchsvolles Unterfangen. Sie verlangt von den Lehrpersonen einerseits vermehrt individualisierende Unterrichtsformen, andererseits müssen die Beteiligten bereit sein, neue Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln, was wiederum flexible Arbeits- und Organisationsstrukturen innerhalb eines Schulhausteams erfordert. Eine mögliche Entlastung kann die Schaffung von Gruppenkursen für Begabte darstellen. Gerade in grösseren Gemeinden lässt sich damit die Begabtenförderung teilweise delegieren (VSM § 5). Längerfristig sind integrative Massnahmen zu stärken, denn sie erweitern die Möglichkeiten, mit Heterogenität in der Schule generell umzugehen, und kommen damit allen Kindern zugute. Unter diesem Aspekt ist integrative Förderung und binnendifferenzierter Unterricht ein Thema der Team- und Schulentwicklung.

An der Volksschule haben sich Fördermassnahmen innerhalb der Regelklasse etabliert. Sie werden oft ergänzt durch ein gesondertes, stundenweises Angebot für begabte Schülerinnen und Schüler, die trotz individueller Lernbegleitung und binnendifferenziertem Unterricht in der Regelklasse nicht ausreichend gefördert werden können. Um zu vermeiden, dass solche Angebote ausserhalb der Regelklasse separierend wirken, sind Zusammenarbeit und Austausch aller Beteiligten erforderlich. Wie bei den Kindern mit schweren Lern- oder Verhaltensstörungen kann allerdings der Fall eintreten, dass die integrative Förderung nicht ausreicht und sich eine auswärtige Schulung aufdrängt. So sieht denn VSG § 14 die Möglichkeit vor, auch besondere Schulen für Hochbegabte zu bewilligen. Bei den Schulevaluationen durch die Fachstelle für Schulbeurteilung wird jeweils eine Auswahl unterschiedlicher Qualitätsbereiche überprüft. Einer davon ist «Individuelle Lernbegleitung», ein anderer betrifft «Integrative sonderpädagogische Angebote». In diese beiden Bereiche fliesst die Qualitätssicherung der Begabtenförderung mit ein.

Weiterführende Informationen

→ Website Kanton Zürich > Besonderer Bildungsbedarf > [Begabtenförderung](#)



Schülerinnen, Schüler, Eltern

Entwicklungen der Gesellschaft, neue Fragestellungen?

Nehmen wir an, Sie sitzen einem Elternpaar gegenüber und wollen mit ihm über ein schulisches Problem sprechen. Vor 40 Jahren hätten Sie aufgrund des Berufs des Vaters ziemlich genau gewusst, welcher Erziehungsstil in der Familie galt, welchen Werten und Normen nachgelebt wurden und welche Ansprüche diese Eltern an die Schule stellten. Nach den neueren Entwicklungen in der Gesellschaft ist das heute alles andere als klar. In den letzten Jahrzehnten entstand eine breite Palette möglicher und in vielen Fällen gesellschaftlich anerkannter Familienformen. Sie wissen auf den ersten Blick kaum, wer Ihnen gegenüber sitzt, ob es ein Paar ist, das ausschliesslich gemeinsam gezeugte Kinder betreut, oder ob es sich bei dieser Familie um eine «Patchwork-Familie» handelt. Sie wissen aber auch nicht, welche Ansprüche das Elternpaar an die Schule stellt. Sind es Eltern, die von der Schule eine partnerschaftliche Erziehungsarbeit verlangen, oder sind es solche, die sich auf den Standpunkt stellen, die Erziehung der Kinder sei allein ihre Aufgabe? Sind es Erziehende, welche die Volksschule als «notwendiges Übel» betrachten, oder sind es solche, die eine gemeinsame Schule für alle Kinder als eine eminent wichtige Lebenserfahrung betrachten? Um einen einigermaßen guten Gesprächsverlauf zu sichern, sollten Sie dies herausfinden. Im Folgenden wird der Versuch gemacht, die wichtigsten Entwicklungen darzustellen.

Individualisierung

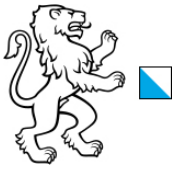
Bis weit in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts hinein bestimmte weitgehend die Herkunft über die gesellschaftliche Stellung. Arbeit, Wohngegend, Alltagskultur usw. waren bestimmt durch Klasse und Geschlecht. Heute scheint sich diese fest gefügte Struktur der Gesellschaft aufgelöst zu haben. Jeder einzelne Mann und jede einzelne Frau kann und muss eine Vielzahl von Entscheidungen treffen, die das eigene Leben bestimmen, die in der Vergangenheit durch die gesellschaftliche Stellung automatisch vorgegeben waren. Das ergibt zwar viel mehr Spielraum in allen Lebenssituationen, macht das Leben des einzelnen Individuums aber nicht einfacher. Diese Individualisierung brachte nicht mehr Gerechtigkeit zwischen den Menschen, das Gegenteil ist der Fall: In den letzten Jahrzehnten haben sich zum Beispiel die Einkommensunterschiede innerhalb der Industriegesellschaften vergrössert. Die Schule als Institution kann auf diese Individualisierungstendenz kaum reagieren. Durch sehr viele Rahmenbedingungen – verbindliche Lehrpläne, Jahrgangsklassen, Selektion, Schulpflicht etc. – ist sie zu einem hohen Grad der Uniformität verpflichtet. Wohl sind es die Lehrpersonen, die ihren Unterricht zu individualisieren versuchen. Und doch wird dies nur punktuell möglich sein.

Multikulturalität

Die multikulturelle Zusammensetzung unserer Gesellschaft ist wahrscheinlich eine der grössten Herausforderungen für unsere Volksschule. Die Zuwanderung hat grosse Auswirkungen auf die tägliche Arbeit der Lehrpersonen, aber auch auf die Arbeit der Behörde. Dazu kommt, dass die Heterogenität noch viel mehr Kulturkreise umfasst. So ist es nicht selten, dass in einer Primarklasse Kinder aus drei oder vier Kontinenten sitzen. Die Schule muss die Voraussetzungen zuerst schaffen, nämlich solide und altersgemässe Kenntnisse der deutschen Sprache, damit der Erwerb der Kulturtechniken – Lesen, Schreiben und Mathematik – gelingt.

Kinder am Beginn des neuen Jahrtausends

Die jetzt aufwachsenden Kinder werden auch als die «Kinder der Freiheit» bezeichnet. Tatsächlich ist es so, dass es noch nie eine derart selbstbewusste Kinder- und Jugendgeneration gegeben hat. Kinder haben vielfältigen Zugang zu Informationen und somit Einblick in die Welt der Erwachsenen. Die dadurch



eröffneten Handlungsspielräume werden aber von vielen Kindern und Jugendlichen nicht nur als Chance wahrgenommen; sie können auch zu Hilflosigkeit führen. Diese Jugendlichen können die Entscheidungsbereiche für sich nicht nutzen, weil sie dabei emotional überfordert sind und zu wenig Hilfe und Förderung bekommen. Die Aufgaben für Eltern, für Lehrerinnen und Lehrer und andere Pädagoginnen und Pädagogen ändern sich damit tief greifend: Es gilt, die Heranwachsenden in die Lage zu versetzen, die Chancen wahrzunehmen. In vielen Bereichen verwischt sich der übliche Wissensvorsprung der Erwachsenen mit dem der Kinder und Jugendlichen. Daneben bestehen die traditionellen sozialen Barrieren in der Gesellschaft weiter fort: Kinder von Benachteiligten sind immer auch benachteiligt! Dafür fehlen vielen Kindern die Erfahrungswelten der «Primärerlebnisse», die für die Lebenstüchtigkeit als wichtig angesehen werden.

Steigender Druck

Der steigende Druck, um die gesellschaftlich – vor allem aber ökonomisch – geforderten Leistungen zu erbringen, schlägt nicht nur auf Eltern, sondern auch auf die Kinder und Jugendlichen durch. Schulische Leistungen und Erfolge bestimmen die Lebensperspektiven eines Menschen stark mit. Der Schulerfolg ist immer noch abhängig von der Schichtzugehörigkeit der Eltern. Das Angebot der öffentlichen und privaten Bildungsträger ist zwar sehr vielfältig. Dennoch sind Umwege in der schulischen Laufbahn für viele Eltern und Jugendliche zu hohe Hürden. Eltern, Kinder und Jugendliche reagieren auf diesen steigenden Druck oftmals mit resignativer Anpassung, mit unterschiedlichsten Formen der Realitätsflucht oder mit Widerstand.

Unterschiedlichste Forderungen an die Schule

Aus dem oben Gesagten wird klar, dass die Schule verschiedensten Forderungen ausgesetzt ist, die sich oft widersprechen:

Forderung nach mehr Betreuungs- bzw. Erziehungsarbeit	↔ Forderung nach mehr Leistung und Wissensvermittlung
Forderung nach klarer Vermittlung von Werten und Normen	↔ Forderung von Erziehung zu individueller Lebensgestaltung
Forderung nach ganzheitlicher und individueller Förderung und Beurteilung	↔ Forderung der kollektiven, vergleichenden Stoffvermittlung und Selektionsmassnahmen
Forderung nach einer Erziehung zur Selbstständigkeit und Selbstbestimmung	↔ Forderung nach klaren Regeln und Durchsetzung der entsprechenden Disziplinierungsmassnahmen

Umsetzung der Forderungen

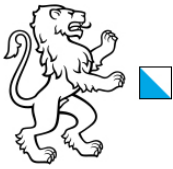
In vielen politischen Vorstössen auf eidgenössischer, kantonaler und kommunaler Ebene werden der breite Konsens und die Richtung der Entwicklung sichtbar. Das Volksschulgesetz setzte verschiedene der Forderungen um:

1. Blockzeiten

Gesetz und Verordnung sehen seit 2007/08 vierstündige Blockzeiten am Morgen für alle Stufen der Volksschule vor.

2. Ausserfamiliäre Betreuung

Die Gemeinden (Schulgemeinden) sind verpflichtet, den Bedarf an Tagesstrukturen zu erheben und die entsprechenden Formen einzurichten: Tagesschulen, Schülerclubs, Horte, Mittagstische und



Betreuungsangebote während der Randstunden des Unterrichts (VSV § 25). → [Tagesstrukturen](#)

3. Mitwirkung der Eltern

Im Organisationsstatut wird den Eltern ein Mitwirkungsrecht auch bei der Erstellung des Schulprogramms eingeräumt (VSV § 62). → [Elternmitwirkung](#)

Auf individueller Ebene wird den Intentionen und Meinungen der Eltern grosses Gewicht beigemessen. So besteht Mitspracherecht bei allen Laufbahnentscheiden. → [Schullaufbahnentscheide](#)

Und die Folgen?

Kehren wir zurück zum eingangs erwähnten Gespräch: Sie werden sich bemühen müssen, die grundsätzlichen Haltungen und Erwartungen Ihres Gegenübers herauszufinden. Sie werden sich aber auch bemühen müssen, für die Werte einzustehen, die sich die Institution Schule erarbeitet hat (Pädagogisches Leitbild, Schulprogramm etc.). Sie werden sich weiter bemühen müssen, die Angebote der Schule transparent zu machen. Die Schule findet nicht im luftleeren Raum statt. Die Bildung der Kinder und Jugendlichen ist eine anspruchsvolle Aufgabe, welche die verschiedenen Eltern und die Schule nur gemeinsam und im Gespräch miteinander erreichen können.

Kompetenzabgrenzung Eltern - Schule

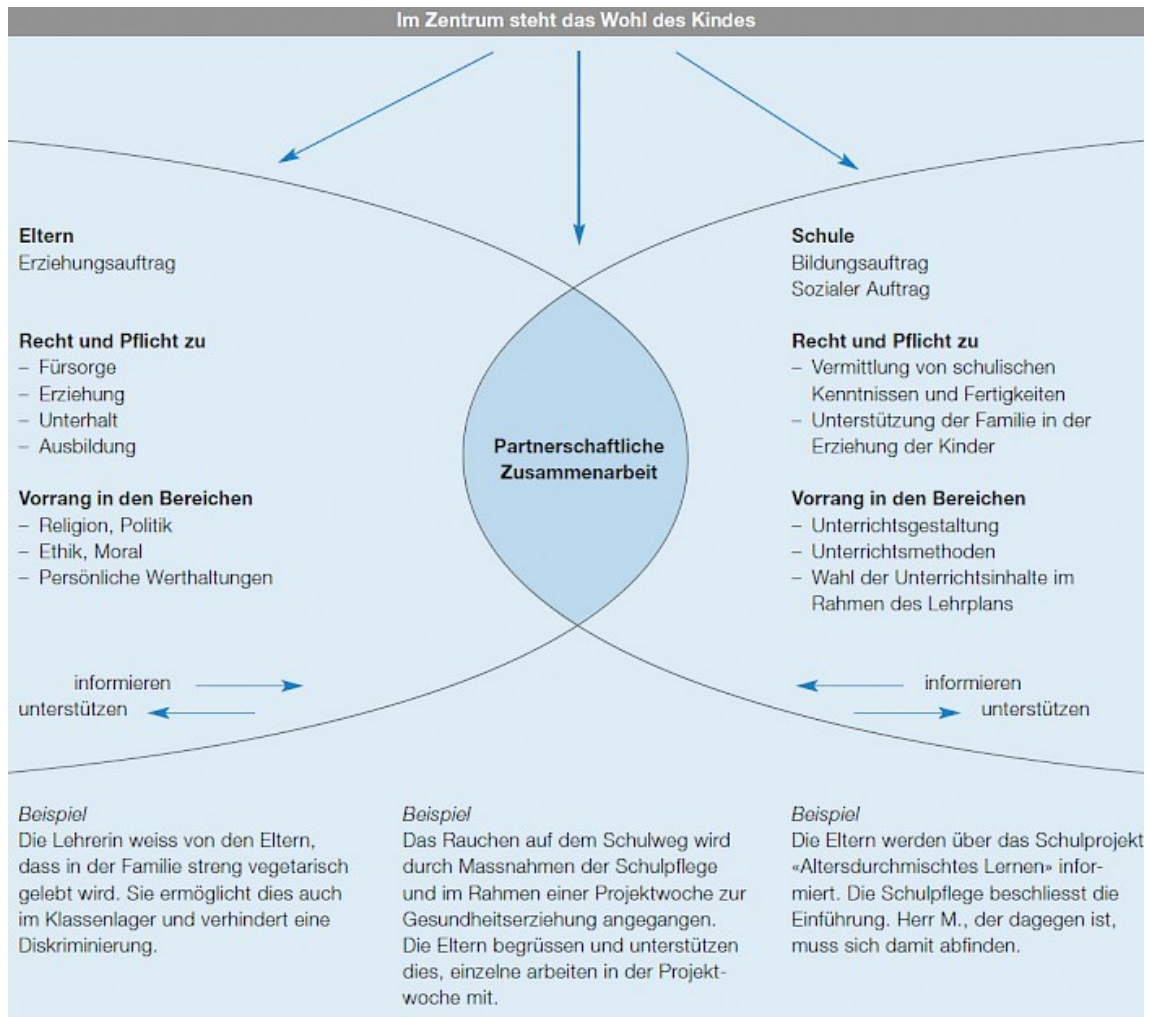
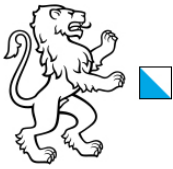
Die Schulbehörden und Lehrpersonen einerseits und die Eltern und Erziehungsverantwortlichen andererseits arbeiten zum Wohle des Kindes partnerschaftlich zusammen. Voraussetzung für eine solide Zusammenarbeit ist, dass alle Beteiligten vorerst ihre eigenen Pflichten und Rechte und die der Partner kennen. Sie müssen wissen, was sie selbst zu leisten haben, was sie von den Partnern fordern dürfen und wo vorab der gute Wille und das gegenseitige Verständnis und Wohlwollen leitend sind. → [Elternmitwirkung](#)

Grundlagen – Ausgangslage

Eltern und Schule haben je ihren eigenen Aufgabenbereich, für den sie primär zuständig sind und der gesetzlich auf den Art. 301, 302 und 303 ZGB sowie auf den §§ 2 und 54-57 VSG beruht. Die elterliche Sorge (früher «elterliche Gewalt») umfasst alle Rechte und Pflichten aus dem Kindesverhältnis, d.h. die umfassende Verpflichtung, das Kind in Obhut zu halten, es zu ernähren, zu kleiden, zu fördern, zu erziehen und ihm eine Ausbildung zu verschaffen. Für den Fall, dass die Eltern diese Pflichten gegenüber dem Kind vernachlässigen, hat die Schule eine Beobachtungsaufgabe. Sie kann nur selbst eingreifen, wenn die Pflichtvernachlässigung direkt die Schule (Schulpflicht, Hausaufgaben) betreffen (§ 76 VSG). Ist das Wohl einer Schülerin oder eines Schülers im Sinne von Art. 307 ZGB gefährdet, informiert die Schulpflege die für Kinderschutzmassnahmen zuständige Behörde (§ 51 VSG).

Die Schule wiederum hat ihren Bildungsauftrag durch die Gestaltung des Unterrichts zu erfüllen, ohne dass die Eltern dazu etwas zu sagen hätten. Auch bei Personalentscheidungen ist eine Mitwirkung ausgeschlossen. Hingegen besteht ein Mitbestimmungsrecht der Eltern bei Schullaufbahnentscheiden und ein Elternbesuchsrecht. Eine gewisse Überschneidung der Aufgabenbereiche besteht in der Erziehung, wobei das Schwergewicht bei den Eltern liegt und die Schule die Erziehung in der Familie zu ergänzen hat. Beide Seiten sind zur Zusammenarbeit und zur gegenseitigen Information verpflichtet.

Die Bereiche der Zusammenarbeit – Zuständigkeiten



Die gesetzlichen Bestimmungen im Wortlaut

Art. 301 ZGB Im Allgemeinen

Die Eltern leiten im Blick auf das Wohl des Kindes seine Pflege und Erziehung und treffen unter Vorbehalt seiner eigenen Handlungsfähigkeit die nötigen Entscheidungen. Der Elternteil, der das Kind betreut, kann allein entscheiden, wenn: 1. Die Angelegenheit alltäglich oder dringlich ist; 2. Der andere Elternteil nicht mit vernünftigen Aufwand zu erreichen ist. Das Kind schuldet den Eltern Gehorsam; die Eltern gewähren dem Kind die seiner Reife entsprechende Freiheit der Lebensgestaltung und nehmen in wichtigen Angelegenheiten, soweit tunlich, auf seine Meinung Rücksicht. Das Kind darf ohne Einwilligung der Eltern die häusliche Gemeinschaft nicht verlassen; es darf ihnen auch nicht widerrechtlich entzogen werden. Die Eltern geben dem Kind den Vornamen.

Art. 302 ZGB Erziehung

Die Eltern haben das Kind ihren Verhältnissen entsprechend zu erziehen und seine körperliche, geistige und sittliche Entfaltung zu fördern und zu schützen. Sie haben dem Kind, insbesondere auch dem körperlich oder geistig gebrechlichen, eine angemessene, seinen Fähigkeiten und Neigungen soweit möglich entsprechende allgemeine und berufliche Ausbildung zu verschaffen. Zu diesem Zweck sollen sie in geeigneter Weise mit der Schule, und wo es die Umstände erfordern, mit der öffentlichen und gemeinnützigen Jugendhilfe zusammenarbeiten.



Art. 303 ZGB Religiöse Erziehung

Über die religiöse Erziehung verfügen die Eltern. Ein Vertrag, der diese Befugnis beschränkt, ist ungültig. Hat ein Kind das 16. Altersjahr zurückgelegt, so entscheidet es selbstständig über sein religiöses Bekenntnis.

Volksschulgesetz

§ 2 Erziehungs- und Bildungsaufgaben

¹Die Volksschule ergänzt die Erziehung in der Familie. Schulbehörden, Lehrkräfte, Eltern und bei Bedarf die zuständigen Organe der Jugendhilfe arbeiten zusammen.

§ 54. Zusammenarbeit und Information

¹Schulbehörden, Lehrpersonen und Eltern arbeiten im Rahmen ihrer Verantwortlichkeiten zusammen.

²Die Eltern werden regelmässig über das Verhalten und die Leistungen ihrer Kinder informiert. Sie informieren ihrerseits die Lehrpersonen oder die Schulleitung über das Verhalten ihrer Kinder und über Ereignisse in deren Umfeld, soweit dies für die Schule von Bedeutung ist.

§ 55. Mitwirkung im Allgemeinen

Das Organisationsstatut gewährleistet und regelt die Mitwirkung der Eltern. Bei Personalentscheidungen und methodisch- didaktischen Entscheidungen ist die Mitwirkung ausgeschlossen.

§ 56. Individuelle Mitwirkung

¹Die Eltern wirken bei wichtigen Beschlüssen mit, die ihr Kind individuell betreffen. Sie nehmen an vorbereitenden Gesprächen teil.

²Die Eltern sowie die Mütter und Väter, denen die elterliche Sorge nicht zusteht, können den Unterricht ihrer Kinder besuchen, soweit der Schulbetrieb dadurch nicht beeinträchtigt wird.

³In besonderen Fällen kann die Schulleitung oder die Schulpflege den Besuch einzelner Elternveranstaltungen obligatorisch erklären.

§ 57. Elternpflichten

Die Eltern und Dritte, denen eine Schülerin oder ein Schüler anvertraut ist, sind für die Erziehung sowie den regelmässigen Schulbesuch, die Erfüllung der Schulpflicht und der damit verbundenen Pflichten verantwortlich.

§ 57 a

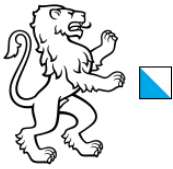
²Bei Eltern, die ihren Elternpflichten gemäss § 57 nicht oder ungenügend nachkommen, kann die Schulpflege den Besuch eines Elternbildungskurses anordnen.

§ 76. Strafbestimmungen

Wer vorsätzlich gegen die §§ 56, 57 und 58 dieses Gesetzes verstösst, kann auf Antrag der Schulpflege mit Busse bis zu 5000 Franken bestraft werden.

Weitere Bestimmungen

- §§ 59–66 Volksschulverordnung (VSV)
- Lehrplan der Volksschule, Rahmenbedingungen, Kapitel «Zusammenarbeit Schule – Eltern», Homepage Volksschulamt (www.vsa.zh.ch) Schulbetrieb & Unterricht > Unterrichtsbereiche, Fächer und Lehrpläne)
- Organisationsstatut der Schule: Regelung der allgemeinen Elternmitwirkung in der einzelnen Schule (§ 55 VSG)



Für Mitglieder der Schulpflege und der Schulleitungen: Für eine konstruktive Zusammenarbeit braucht es eine positive Haltung und Bereitschaft von beiden Seiten. Die rechtlichen Bestimmungen sind in diesem Prozess nicht das Wichtigste, aber deren Kenntnis eine solide Basis, die ausufernde Diskussionen und Leerläufe verhindern kann. Lesen Sie deshalb die Bestimmungen der Volksschulgesetzgebung über die Eltern und das nachfolgende Kapitel sorgfältig durch. Sorgen Sie dafür, dass auch die Eltern die Vorschriften und ihre Rechte und Pflichten kennen.

Weiterführende Informationen

Bildungsdirektion: Umsetzung Volksschulgesetz: [Handreichung Zusammenarbeit, Mitwirkung und Partizipation in der Schule, Zürich, 2006](#)

Website Kanton Zürich > Eltern, Schülerinnen und Schüler > [Elternmitwirkung](#)

Elternrechte und Elternpflichten

Um die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit den Eltern auszuloten, aber auch um Konflikten vorzubeugen, empfiehlt es sich, vorerst die Rechte und Pflichten der Eltern gegenüber der Schule zu kennen. Auch den Eltern sollte dies transparent gemacht werden.

Elternrechte

1. Recht der Eltern auf Einreichen von Gesuchen

Das Recht, Gesuche einzureichen, geht ohne weiteres aus dem allgemeinen Petitionsrecht (Art. 33 BV) hervor. Die Entscheidungskompetenz liegt allein bei der Schule (Schulpflege oder Lehrperson). Sie hat keine Verpflichtung, dem Gesuch stattzugeben.

Beispiele: Gesuch, einen Lehrerwechsel vorzunehmen; Gesuch, einen Schulbus einzurichten

Wo ein Gesuch bzw. die Zustimmung der Eltern unabdingbare Voraussetzung für einen Behördenentscheid ist und die Schule verpflichtet ist, nach bestimmten Regeln einen Entscheid zu fällen, handelt es sich um eine Art der «Mitbestimmung».

Beispiele: Dispensationsgesuch, Gesuch um freiwillige Repetition

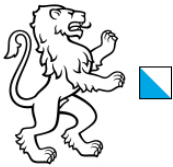
2. Recht der Eltern auf Information

Da das Gesetz die Eltern zur Zusammenarbeit mit der Schule verpflichtet, müssen sie auch über ausreichende Informationen verfügen. Bei verschiedenen Gelegenheiten ist die Information ausdrücklich vorgeschrieben (§§ 59-61 VSV). Aus der Erkenntnis, dass eine transparente Schule bei den Eltern mehr Akzeptanz findet, wird meist mehr informiert, als minimal vorgeschrieben ist.

Beispiele: Schulzeugnis, Information bei Schulschwierigkeiten, Information über die Sekundarstufe und das Zuteilungsverfahren, Schulbesuchsrecht

3. Recht der Eltern auf Anhörung und Mitwirkung

Das Recht auf Anhörung beruht auf dem Grundsatz des «Rechtlichen Gehörs» (Art. 29 Abs. 2 BV). Die Anhörung ist überall zwingend, wo die Behörde etwas anordnen will und in die Rechte der Eltern (oder der Kinder) eingreift. Die Behörde ist in ihrem Entscheid nicht an die Meinung der Eltern gebunden, muss sie aber in ihre Überlegungen einbeziehen.



Beispiele: Versetzung in eine andere Klasse, Wegweisung vom Unterricht, Anordnung einer schulpsychologischen Abklärung

Das Volksschulgesetz statuiert ein allgemeines und ein individuelles Mitwirkungsrecht der Eltern in den §§ 55 und 56 VSG, das in den §§ 62, 63 und 64 VSV konkretisiert wird. Beispiele: Elternrat, Erarbeitung des Schulprogramms, Schwierigkeiten in der Klasse.

4. Recht der Eltern auf Mitbestimmung

Die Mitbestimmung geht weiter als die Mitwirkung. So entscheiden die betroffenen Lehrpersonen, die Schulleitung und die Eltern gemeinsam über die Promotion in die nächste Klasse oder den Übertritt in die nächste Stufe (§ 32 VSG) oder über sonderpädagogische Massnahmen (§ 37 VSG). Gewisse Entscheide sind nur auf Antrag der Eltern möglich. → [Schullaufbahnentscheide und Schülerbeurteilung](#)

Beispiel: Vorzeitige Entlassung aus der Schulpflicht

5. Recht der Eltern auf Selbstbestimmung

In wenigen Bereichen, die stark persönlichkeitsbezogen sind oder fundamentale Elternrechte betreffen, entscheiden die Eltern selbst. Die Behörde kann davon nur Kenntnis nehmen und hat die Entscheidung der Eltern zu respektieren.

Beispiele: Besuch einer Privatschule

6. Recht der Eltern auf Einreichung von Rechtsmitteln

Entscheide der Schulpflege können die Eltern mit Rekurs anfechten, vermeintliche Pflichtverletzungen (z.B. der Lehrperson) durch Aufsichtsbeschwerde beanstanden. → [Rechtsmittel](#)

Beispiele: Rekurs gegen die Zuteilung zur Sekundarstufe, Aufsichtsbeschwerde wegen Körperstrafe.

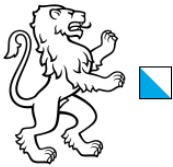
Elternpflichten

1. Gesetzliche Pflichten gegenüber dem Kind

- Die Eltern tragen die Verantwortung für Pflege und Erziehung mit Blick auf das Wohl des Kindes (Art. 301 Abs. 1 ZGB).
- Die Eltern sind verpflichtet, das Kind zu erziehen und seine körperliche, geistige und sittliche Entwicklung zu fördern und zu schützen (Art. 302 Abs. 1 ZGB).
- Dem Kind müssen die Eltern eine angemessene, seinen Fähigkeiten und Neigungen entsprechende allgemeine und berufliche Ausbildung verschaffen (Art. 302 Abs. 2 ZGB).
- Die Eltern haben dem Kind die seiner Reife entsprechende Freiheit der Lebensgestaltung zu gewähren und in wichtigen Angelegenheiten auf seine Meinung Rücksicht zu nehmen (Art. 301 Abs. 2 ZGB).
- Die Eltern vertreten das Kind gegenüber Dritten (Art. 304 Abs. 1 ZGB).
- Dem Kind ist die nötige Zeit und ein geeigneter Arbeitsplatz für die Hausaufgaben zur Verfügung zu stellen (§ 66 Abs. 1 lit. c VSV).
- Das Kind ist rechtzeitig für weiterführende Schulen anzumelden.

2. Pflichten gegenüber Staat und Schule

- Die Eltern tragen die Verantwortung für die Erfüllung der Schulpflicht (§ 57 VSG) und haben für den regelmässigen Schulbesuch (auch im fakultativen Unterricht) zu sorgen (§ 66 Abs. 1 lit. a VSV).



- Die Eltern sind zu geeigneter Zusammenarbeit mit der Schule und nötigenfalls mit der Jugendhilfe verpflichtet (302 Abs. 3 ZGB, § 54 VSG).
- Mitwirkung bei wichtigen Beschlüssen über ihr Kind (z.B. Schullaufbahntscheide, § 56 Abs. 1 VSG).
- Teilnahme an obligatorischen Elternveranstaltungen (§ 56 Abs. 3 VSG) und Gesprächen (§ 63 VSV).
- Meldepflicht der Eltern bei privater Schulung, auswärtiger Schulung und Schulwechsel gegenüber der Wohnortgemeinde und der Bildungsdirektion (§ 69 Abs. 2 VSG).
- Pflicht der Eltern zur unverzüglichen Meldung und nachträglichen Begründung an die Lehrperson bei nicht voraussehbarer Absenz (z.B. Krankheit, vgl. § 28 Abs. 1 VSV).
- Rechtzeitiges Dispensationsgesuch bei voraussehbarer Absenz (vgl. § 28 Abs. 2 VSV)
- Unterschrift des Zeugnisses zur Kenntnisnahme (§ 14 Zeugnisreglement).
- Schulärztliche oder privatärztliche Untersuchung (§ 17 VSV).
- Zweckmässige Ausrüstung und Arbeitsbedingungen (§ 66 VSV).

Oder einfach gesagt als Idealvorstellung der Schule:

Die Eltern schicken das Kind anständig erzogen, gesund, ausgeschlafen, gewaschen, angezogen, gepflegt und pünktlich mit gemachten Hausaufgaben und motiviert zur Schule und arbeiten bei allen Gelegenheiten konstruktiv mit.

Sanktionen bei Pflichtverletzungen

Die vorsätzliche Vernachlässigung der Elternpflichten gegenüber der Schule (Erfüllung der Schulpflicht, Mitwirkung) kann vom Statthalteramt auf Antrag der Schulpflege mit Busse bis zu 5000 Franken bestraft werden. Die Gemeinden sind nicht berechtigt, im Schulwesen eigene Strafbestimmungen zu erlassen (§ 76 VSG).

Weiterführende Informationen

Bildungsdirektion: Umsetzung Volksschulgesetz: Handreichung [Zusammenarbeit, Mitwirkung und Partizipation in der Schule](#), 2006

→ Website Kanton Zürich > Eltern, Schülerinnen und Schüler >> [Elternmitwirkung](#)

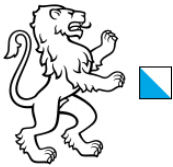
Veronika Imthum: Die Rechte von Eltern und Kind. Zürich: Pro Juventute-Verlag, 2001

Elternmitwirkung

Eine gute Zusammenarbeit zwischen Schule und Eltern wirkt sich positiv auf das Schulhausklima und den Lernerfolg aus. Fruchtbare Zusammenarbeit findet nicht automatisch statt, es braucht den Willen und die persönliche Bereitschaft aller Beteiligten, der Lehrpersonen, der Schulleitung, der Eltern und der Behördenmitglieder.

Die Zusammenarbeit findet auf verschiedenen Ebenen statt und kennt unterschiedliche Formen und Ziele, die sich bereits in der Wortwahl zeigen: Elternkontakt, Elterninformation, Elternmitarbeit, Elternmithilfe, Elternmitwirkung, Elternmitbestimmung, Elternmitentscheidung. Durch die Wortwahl werden Intensität und Charakter der Zusammenarbeit mit den Eltern differenziert. → [Elternrechte und Elternpflichten](#)

Das Volksschulgesetz hat zum einen die individuelle Zusammenarbeit mit den Eltern präzisiert und bei den Schullaufbahntscheiden ein Mitbestimmungsrecht verankert und zum andern eine allgemeine Mitwirkung (Mitsprache) der Elternschaft eingeräumt. Bei Letzterer ist namentlich nur die Mitsprache beim



Schulprogramm genannt, ausgeschlossen ist sie bei Personalfragen und in der Unterrichtsgestaltung. Im Übrigen haben die Schulgemeinden diese Mitwirkung im Organisationsstatut zu umschreiben. Die Bestimmungen von Volksschulgesetz und Volksschulverordnung sind im Kapitel «Kompetenzabgrenzung Eltern – Schule» aufgeführt.

→ [Schullaufbahnentscheide und Schülerbeurteilung](#)

Die allgemeine Elternmitwirkung unterscheidet sich von der individuellen Mitwirkung in erster Linie dadurch, dass im Fokus nicht das eigene Kind, sondern die Schule als Gemeinschaft steht. In Elternräte, Elternforen etc. engagieren sich die Eltern für die Schule, arbeiten an Projekten mit, organisieren Veranstaltungen, unterstützen die Schule in den verschiedensten Bereichen.

Die Bildungsdirektion hat in einer *Handreichung Zusammenarbeit, Mitwirkung und Partizipation in der Schule* die wesentlichen Merkmale der allgemeinen Elternmitwirkung aufgeführt. Die Handreichung dient als Leitfaden und Orientierungshilfe zur Umsetzung (→ [weiterführende Informationen](#)).

Im Folgenden wird ein Überblick zu den verschiedenen Ebenen gegeben mit Beispielen und kurzen Kommentaren:

Ebene einzelnes Kind (individuelle Mitwirkung)

Elternschaft

- Die Eltern des Kindes

Partner / innen

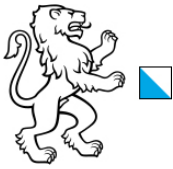
- Lehrperson
- Schulischer Heilpädagoge / Schulische Heilpädagogin
- Therapeut / Therapeutin
- Evtl. Schulleitung

Formen und Inhalte

- Elterngespräch (Schullaufbahnentscheid)
- Persönlicher Brief
- Telefongespräch (Krankmeldung)
- Kontaktheft (Information über besonderes Ereignis ...)
- Hausbesuch (bei längerer Krankheit)
- Sprechstunde
- Schulbesuch

Dies ist die traditionelle, bekannte Ebene, der Kontakt zwischen Klassenlehrperson und einzelnen Eltern. Hier werden die individuellen Themen besprochen: Bei den Gesprächen stehen Leistung und Verhalten und somit eine ganzheitliche Betrachtung des Kindes im Mittelpunkt. Lehrpersonen informieren die Eltern über besondere Vorfälle und umgekehrt. Eltern sind zur Mitwirkung verpflichtet, sie können sich dem Kontakt mit der Lehrerin nicht entziehen. Je nach Alter des Kindes und nach Thema werden die Schüler und Schülerinnen mit einbezogen (VSG § 50 Abs. 3). Üblich ist ein Gespräch pro Jahr und Kind, bei Bedarf auch mehr.

→ [Elternrechte und Elternpflichten](#)



Obligatorisch sind die folgenden Gespräche:

- Im Kindergarten, in der Einschulungsklasse und in der ersten Primarklasse sind die Zeugnisgespräche obligatorisch und ersetzen das Notenzeugnis (ZR § 4)
- Gespräch bei Schullaufbahnentscheiden (Promotion, Übertritt)
- Schulisches Standortgespräch bei sonderpädagogische Massnahmen

Ebene Klasse

Elternschaft

- alle Eltern dieser Klasse

Partner / innen

- Klassenlehrperson
- Fachlehrpersonen dieser Klasse
- Schulischer Heilpädagoge/Schulische Heilpädagogin
- Evtl. Schulleitung

Formen und Inhalte

- Elternabend (Information über Stufenziele, neue Lehrmittel oder Lehrmethoden, Diskussion über Erziehungsthemen ...)
- Besuchsmorgen
- Elternbriefe (Telefonalarm, Termine etc.)
- Ausflüge
- Feste
- Vorträge (von Kindern, von Eltern ...)
- Projektwoche (Töpferin, Förster ...)
- Berufskunde (Vatertag, Mithilfe beim Suchen von Schnupperlehren, Interviews mit Eltern ...)
- Gemeinsame thematische Planung der Elternabende
- Elternfeedback (Hausaufgaben, Projekt selbstständiges Lernen, Klassenklima ...)

Diese Zusammenarbeitsebene ist ebenfalls wohl bekannt. Von den aufgelisteten Formen werden der Elternabend und der Elternbrief wohl am häufigsten genutzt. Anzustreben ist der themenbezogene Miteinbezug der Eltern, um von ihren Ressourcen zum Wohle der Kinder profitieren zu können. Auf diese Weise entsteht auch ein partnerschaftlicheres Verhältnis, was für das Klima von Vorteil ist. Der Elternkontakt hat auch einen gesellschaftspolitischen Aspekt und trägt zur Integration von fremdsprachigen Eltern bei.

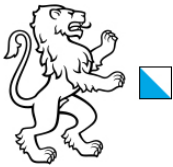
Ebene Schule (allgemeine Mitwirkung)

Elternschaft

- Gesamte Elternschaft einer Schule, z.B. organisiert in einem Elternrat

Partner / innen

- Schulleitung
- Evtl. Vertretung Lehrpersonen
- Evtl. Vertretung Behörde



Formen und Inhalte

- Elternrat (z.B. mit Vertretungen aus allen Klassen)
- Elternforum
- Elternrunden
- Weiterbildungen (Grenzen setzen, neue Lehrmittel, Ernährung, Suchtthematik ...)
- Mithilfe und Mitgestaltung (Sporttag, Projektwoche, Pausenplatzerneuerung ...)
- Informationsveranstaltungen (Stufenübertritt, Schulreformprojekte ...)
- Elternfeedback (Gewaltthematik, Schulprogramm, Schulerfolg, zu Projekten ...)

Elternbildung entwickelt und vertieft Erziehungskompetenzen von Eltern und Erziehenden.

Elternbildungsveranstaltungen gemeinsam zu planen und durchzuführen bietet für Schule und Elternhaus die Gelegenheit, ein gemeinsames Erziehungsverständnis zu fördern und Elternmitwirkung zu leben. Die Geschäftsstelle Elternbildung (Amt für Jugend und Berufsberatung) unterstützt interessierte Volksschulen in der Gestaltung eines schulspezifischen Elternbildungsangebotes. → ajb.zh.ch

Ebene Gemeinde (allgemeine Mitwirkung)

Elternschaft

- Organisierte Elternschaft der Gemeinde

Partner / innen

- Schulpräsident/in
- Schulpflege

Formen und Inhalte

- Sitzungsgefäss auf Gemeindeebene
- Evaluation
- Gesundheitsfördernde Projekte
- Öffentlichkeitsarbeit
- Verkehrskonzept
- Elternbildung
- Kulturvermittlung (Übersetzerdienste ...)

In kleinen Schulgemeinden fällt die Ebene Schule und Gemeinde zusammen. In grossen Schulgemeinden kann sich die Elternschaft auch auf Gemeindeebene organisieren, z.B. macht es bei der Kulturvermittlung Sinn, diese auf das ganze Gemeindegebiet auszudehnen, um Kontinuität zu erreichen.

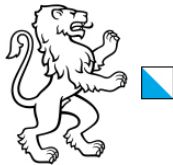
Ebene Kanton (Elternorganisationen)

Elternschaft

- Kantonal organisierte Elternschaft (KEO)

Partner / innen

- Bildungsdirektion



Formen und Inhalte

- Vernehmlassungen (Verordnungen, Projekte ...)
- Evaluationen (Mitarbeiterbeurteilung, Elternmitwirkung ...)
- Medienberichte (Stellungnahmen zu aktuellen Themen ...)

Diese Ebene ist der Vollständigkeit halber erwähnt. Engagierte Eltern sind bereit, sich in ihrer Freizeit auch auf Kantonebene in eher politischer Art und Weise einzusetzen.

Elternorganisationen

Kantonale und gesamtschweizerische Elternorganisationen setzen sich dafür ein, Elterngremien zu vernetzen, Konzepte und Unterlagen von allgemeinem Interesse zu verbreiten und Elterngremien zu unterstützen. Diese Organisationen sorgen für die Vernetzung mit anderen Organisationen, sensibilisieren Politiker/innen und Vertreter/innen der Wirtschaft für die Anliegen der Schule und all ihrer Beteiligten und sind Ansprechpartner der kantonalen Bildungsverantwortlichen. In dieser Funktion nehmen sie an Vernehmlassungen teil und verfassen Stellungnahmen zu wichtigen bildungspolitischen Themen. Im Februar 2012 wurde der Dachverband der Elterngremien im Kanton Zürich (KEO) gegründet. Er vernetzt die öffentlich-rechtlichen Elternorganisationen der Schulen und andere Elterngremien. Er will die Elternmitwirkung in bildungspolitischen Fragen auf Gemeinde- und Kantonebene stärker und flächendeckend demokratisch abstützen.

Geschäftsstelle KEO

Postfach 133

8408 Winterthur

www.keo-zh.ch

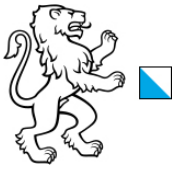
Nehmen Sie Anteil an der wichtigen Schnittstelle zwischen der Schule und der Elternschaft. Fragen Sie nach, wie die einzelnen Lehrpersonen die Kontaktebenen gestalten und wie die Erfahrungen sind. Stellen Sie aber auch die Forderung auf (Verankerung im Schulprogramm), dass die Schulleitung und Lehrperson ihre Pflicht zur aktiven Gestaltung der Zusammenarbeit, insbesondere die Pflicht zur Information, wahrnimmt. Die allgemeine Elternmitwirkung muss der Schule ein starkes Anliegen sein, deshalb ist es wichtig, dass die Schulleitung in den Sitzungen der Elterngremien möglichst vertreten ist.

Klären Sie aber auch Ihr eigenes Verhältnis zur Elternmitwirkung. Thematisieren Sie innerhalb der Schulpflege die Chancen der Elternmitwirkung, aber auch Ihre Bedenken gegenüber diesem neuen Gremium. Sorgen Sie dafür, dass in Ihrer Schulgemeinde ein überzeugendes Konzept der offenen Information gelebt wird. Vermitteln Sie bei Konflikten und stellen Sie die Infrastruktur der Schule für Anlässe mit Eltern zur Verfügung.

Weiterführende Informationen

Bildungsdirektion: Umsetzung Volksschulgesetz: [Handreichung Zusammenarbeit, Mitwirkung und Partizipation in der Schule](#), Zürich, 2006

Kantonale Elternmitwirkungsorganisation KEO: Handbuch für Elternräte <http://www.keo-zh.ch/handbuch>



Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler

Wir und unsere Schule

Die Entwicklung hin zu geleiteten Schulen wurde wesentlich angestossen durch die Erkenntnis, dass Bildung und Erziehung in unserer Zeit eine Aufgabe ist, die das Zusammenwirken vieler Menschen bedingt. Das Stichwort lautet: weg von «Ich und meine Klasse» und hin zu «Wir und unsere Schule». Nur: Wer ist mit diesem «wir» gemeint? Die Lehrerinnen und Lehrer? Die Lehrpersonen, die Hausdienste, die Schulpflege? Sicher ist: Schülerinnen und Schüler sind Teil dieses «wir»! Wenn es gelingen soll, die wohl formulierten Ziele der Volksschule wie Förderung der «ganzheitlichen Entwicklung der Kinder zu selbstständigen und gemeinschaftsfähigen Menschen» oder Förderung von «Verantwortungswillen, Leistungsbereitschaft, Urteils- und Kritikvermögen sowie Dialogfähigkeit» (§ 2 VSG) zu erreichen, dann müssen Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit erhalten, das Schulleben mitgestalten und ihrem Entwicklungsstand entsprechend mitverantworten zu können. Vielerorts sind deshalb seit einiger Zeit demokratische Gefässe wie Klassenräte oder Schülerparlamente für die Schülermitwirkung mit oft gutem Erfolg erprobt worden. Nun verlangen die neuen gesetzlichen Bestimmungen unmissverständlich die Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler. Diese Partizipation muss im Organisationsstatut verankert sein. Sie wird im Rahmen der Schulevaluation von der Fachstelle für Schulbeurteilung jeweils überprüft und allenfalls angepasst. → [Schulqualitätsmanagement](#)

§ 50 VSG

Der Schulbetrieb orientiert sich am Wohl der Schülerinnen und Schüler. Die Schülerinnen und Schüler erfüllen ihre Pflichten und beteiligen sich aktiv am Schulbetrieb.

Die Schülerinnen und Schüler werden an den sie betreffenden Entscheiden beteiligt, soweit nicht ihr Alter oder andere wichtige Gründe dagegen sprechen. Das Organisationsstatut und das Schulprogramm sehen eine dem Alter und dem Entwicklungsstand entsprechende Mitverantwortung der Schülerinnen und Schüler vor.

Mitwirkungsmöglichkeiten auf verschiedenen Ebenen

Ebene Individuum

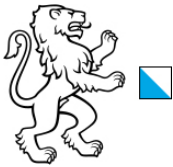
Mögliche Inhalte und Formen

- Selbstgesteuertes Lernen und Arbeiten: Das Kind übernimmt Verantwortung für Lerninhalte und Lernprozesse in offenen Unterrichtsformen, mittels Lernpartnerschaften, Lerntagebuch und Selbstbeurteilung.
- Schülerinnen und Schüler sind an Elterngesprächen und runden Tischen beteiligt und werden ihrem Entwicklungsstand entsprechend in Entscheidungen eingebunden.

Ebene Klasse

Mögliche Inhalte und Formen

- Schülerinnen und Schüler einer Klasse werden bei der Wahl der Inhalte, der Planung und Gestaltung des Unterrichts und der Klassenaktivitäten in Form von Klassengesprächen oder eines Klassenrats
-



einbezogen. Klassenregeln werden im Klassenrat beschlossen. In Klassengesprächen ist auch ein Feedback der Schülerinnen und Schüler an die Lehrperson möglich.

- Aktuelle Probleme und Konflikte können im Rat besprochen und hoffentlich gelöst werden.

Ebene Schule

Mögliche Inhalte und Formen

- Hausordnung und Verhaltenskodex werden von der Schülerschaft mitgetragen. Sie ist auch an der Abfassung und Beschlussfassung beteiligt.
- Die Schülerschaft nimmt Stellung zu Leitbild- und Schulprogramm.
- Klassenübergreifende Aktivitäten wie ein Gotte-Götti-System, Kurs- oder Projektwochen, Schulbesuchstage, Sporttage etc. finden unter Mitgestaltung der Schülerschaft statt.
- Ein mögliches Gefäss dazu könnte ein Schüler- und Schülerinnenrat sein.

Ebene Gemeinde

Mögliche Inhalte und Formen

- Kinder- und Jugendparlament gestalten Spielorte mit und richten Treffpunkte für Kinder und Jugendliche ein.

Schülerpartizipation ist ein zutiefst demokratisches Anliegen. Es zeigt sich hier eine Haltung, die auf Partnerschaftlichkeit und Gleichwertigkeit (nicht Gleichheit) beruht. Die verschiedenen Ebenen bedingen sich gegenseitig. Es leuchtet sicher unmittelbar ein, dass Mitwirkung auf der Schulebene ohne Mitwirkung auf der Klassenebene nicht denkbar ist. Das gilt insbesondere auch für die individuelle Ebene: Ohne dass Kinder Mitverantwortung für ihr Lernen übernehmen können, ohne offene Unterrichtsformen, ohne Beteiligung der Kinder an Elterngesprächen etc. wird es kaum gelingen, Schülermitwirkung auf höheren Ebenen erfolgreich gestalten zu können. Richtig ist aber auch die Umkehrung: Wer auf Schul- und Gemeindeebene ein gestaltendes Mitwirkungsrecht hat, wird dieses auch im Klassenverband, auch im Unterricht, auch bezogen auf die eigenen Lernprozesse geltend machen wollen.

Vier mögliche Formen und Modelle der Mitwirkung von Schülerinnen und Schülern



Merkmale	Klassenrat	Schülerinnen- und Schülerrat	Schülerinnen- und Schülerforum	Just Community
Schwerpunkte	Mitarbeit, Mitsprache und Mitbestimmung in der Klasse	Mitarbeit, Mitsprache und Mitbestimmung im Rat	Mitarbeit, Mitsprache und Mitbestimmung im Forum und in Arbeits- und Projektgruppen	Mitarbeit, Mitsprache und Mitbestimmung in Plenarversammlungen
Einbezug der Schülerinnen und Schüler	Alle Schülerinnen und Schüler der Klasse	Alle Schülerinnen und Schüler der Schule, vertreten durch Klassen-delegierte. Der Rat und sein Vorstand sind demokratisch legitimiert.	Alle Schülerinnen und Schüler der Schule sind angesprochen. Interessierte engagieren sich im Vorstand des Forums oder in Arbeits- und Projektgruppen.	Alle Schülerinnen, Schüler und Lehrpersonen sind einbezogen, eventuell auch die Eltern.
Treffen	Einmal pro Woche	Regelmässige Ratssitzungen. Vorstandssitzungen. Möglicherweise Arbeits- und Projektgruppensitzungen.	Forumsveranstaltungen. Sitzungen der Vorbereitungsgruppe. Arbeits- und Projektgruppensitzungen.	Plenarversammlungen. Sitzungen der Vorbereitungsgruppe. Sitzungen des Fairness- und Vermittlungsausschusses.
Arbeits- und Projektgruppen	keine	möglich	zwingend	Für Ideensammlung, Meinungsbildung, Diskussion und Umsetzung von Beschlüssen der Plenarversammlung notwendig.
Wahlen	Leitung und eventuell Protokollführung werden in der Klasse gewählt.	Reglementierte, demokratische Wahl der Klassen-delegierten. Wahl des Vorstandes durch die Klassen-delegierten.	Vorbereitungsgruppe wird vom Forum bestimmt.	Mitglieder der Vorbereitungsgruppe und des Fairness- und Vermittlungsausschusses können gewählt werden.

Weiterführende Informationen

→ Website Kanton Zürich > Eltern, Schülerinnen und Schüler >> [Schülerinnen- & Schülerpartizipation](#)

Stadt Zürich, Schul- und Sportdepartement, Ressort Volksschule: *Der Klassenrat*, [Praxisleitfaden zur Partizipation](#), Zürich 2013

Kindesrecht und Kindesschutz

Überblick

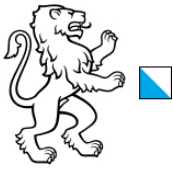
Das Kindesrecht regelt die Beziehung des Kindes zu seinen Eltern beziehungsweise die (rechtliche) Integration des Kindes in die Rechtsgemeinschaft. Zunächst sind damit die Normen des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (ZGB) gemeint, welche die primäre Verantwortung der Eltern für ihr minderjähriges Kind festlegen (Art. 252 ff. ZGB). Erst wenn die Eltern ihre Sorgspflicht nicht erfüllen (können), kommt das Kindesschutzrecht (Art. 307 ff. ZGB) zum Tragen. Zum Kindesrecht im weiteren Sinne gehören auch Normen aus anderen Rechtsbereichen, die sich mit Unmündigen befassen (Personenrecht, Erbrecht, Jugendstrafrecht, Gesundheitswesen, Jugendschutz, Arbeitsrecht, Steuerrecht, Schulrecht usw.).

Bundesverfassung

Die Bundesverfassung hat den Schutz der Kinder und Jugendlichen ausdrücklich unter den Grundrechten formuliert.

Art. 11 Schutz der Kinder und Jugendlichen

¹ Kinder und Jugendliche haben Anspruch auf besonderen Schutz ihrer Unversehrtheit und auf Förderung



ihrer Entwicklung.

² Sie üben ihre Rechte im Rahmen ihrer Urteilsfähigkeit aus.

Die Uno-Kinderrechtskonvention

Die Schweiz ist 1997 dem Übereinkommen über die Rechte des Kindes von 1989 beigetreten. Damit hat sie sich verpflichtet, jedem Kind in ihrem Hoheitsgebiet die in der Kinderrechtskonvention (KRK) festgelegten Rechte zu gewährleisten (Art. 2 und 4 KRK). Dabei gilt die Berücksichtigung des Kindeswohls als konventionsübergreifendes Prinzip (Art. 3 KRK). Das Übereinkommen umfasst Schutz-, Förder- und Beteiligungsrechte:

Schutzrechte

- Schutz vor Diskriminierung, Ausbeutung und Folter
- Recht auf Identität (Name, Staatszugehörigkeit), familiäre Gemeinschaft, elterliche Fürsorge, Privatsphäre, Information, Gesundheit und sofortige Hilfe bei Katastrophen und Notlagen

Förderrechte

- Recht auf Bildung und Ausbildung
- Recht auf Betreuung bei Behinderung
- Recht auf Freizeit, Spiel und Erholung
- Recht, sich zu informieren, sich mitzuteilen, gehört zu werden und sich zu versammeln

Beteiligungsrechte

- Recht auf Bildung und Äusserung einer Meinung entsprechend Alter und Reife

Recht auf Bildung

Die Kinderrechtskonvention statuiert ein Recht des Kindes auf Bildung auf der Grundlage der Chancengleichheit. Der Grundschulunterricht muss obligatorisch und unentgeltlich sein (Art. 28 KRK).

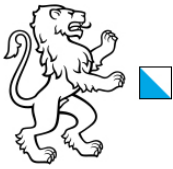
Die Bildung soll auf folgende Punkte ausgerichtet sein: Die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung des Kindes und seiner Begabungen, die Vorbereitung auf ein aktives Erwachsenenleben, die Achtung der grundlegenden Menschenrechte und die Entwicklung der Achtung kultureller und nationaler Werte seines Landes und anderer Länder (Art. 29 KRK).

Die Vertragsstaaten erkennen und achten das Recht des Kindes auf Ruhe, Freizeit und Spiel sowie auf freie Teilnahme am kulturellen und künstlerischen Leben (Art. 31 KRK).

Sie treffen alle geeigneten Massnahmen, um die physische und psychische Genesung und die soziale Wiedereingliederung eines Kindes zu fördern, das Opfer irgendeiner Form von Vernachlässigung, Ausbeutung oder Misshandlung oder eines bewaffneten Konfliktes geworden ist (Art. 39 KRK).

Das Kindesverhältnis

Das Kindesverhältnis entsteht durch Geburt (zur Mutter), durch gesetzliche Vermutung (zum verheirateten Ehemann), durch Anerkennung des Vaters (des nicht ehelichen Kindes), durch Gerichtsurteil (im Vaterschaftsprozess) oder durch Adoption.



Die elterliche Sorge und Obhut

Ein Kind kann vor allem in den ersten Lebensjahren aufgrund seiner Schutzbedürftigkeit seine Interessen nicht selbständig wahrnehmen. Daher steht es bis zu seiner Volljährigkeit unter der elterlichen Sorge. Das neue Sorgerecht erklärt die gemeinsame elterliche Sorge als Regelfall, unabhängig vom Zivilstand der Eltern (Art. 296 ff. ZGB). Bei unverheirateten Eltern kommt die gemeinsame elterliche Sorge durch eine gemeinsame Erklärung der Eltern zustande (Art. 298a ZGB).

Die elterliche Sorge umfasst die Summe aller elterlichen Rechte und Pflichten. Dazu gehören insbesondere Pflege, Erziehung, gesetzliche Vertretung, Bestimmung des Aufenthaltsortes und Verwaltung des Vermögens des Kindes.

Die Obhut umfasst nach dem neuen Recht nicht mehr das Aufenthaltsbestimmungsrecht, sondern nur noch die Befugnis zur täglichen Betreuung des Kindes und die damit verbundenen Rechte und Pflichten. Alltägliche oder dringliche Angelegenheiten oder wenn der andere Elternteil nicht mit vernünftiger Aufwand für eine Rücksprache zu erreichen ist, kann der betreuende Elternteil allein entscheiden (Art. 301 Abs. 1 bis ZGB). Entscheide von erheblicher Bedeutung müssen die Eltern gemeinsam fällen (Art. 301 Abs. 1 ZGB). Als alltäglich gelten beispielsweise Entscheide betreffend Ernährung, Bekleidung, Freizeitaktivitäten ohne Risiko, Entschuldigung bei der Schule infolge Krankheit, Teilnahme an Schulausflügen und Klassenlagern, Visieren von Strafaufgaben, Prüfungen usw. Nicht zur Alltagsgestaltung gehören z.B. Schullaufbahnentscheide, die Unterzeichnung des Lehrvertrags, Entscheide über medizinische Eingriffe oder Freizeitaktivitäten, die in die Betreuungstage des andern Elternteils fallen.

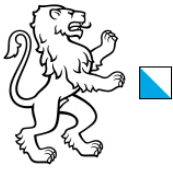
Die Inhaber der elterlichen Sorge oder die Erziehungsberechtigten, denen die Kinder anvertraut sind, sind die Ansprechpersonen der Schule. Eltern haben die Pflicht, mit der Schule zusammenzuarbeiten (Art. 302 Abs. 3 ZGB). Sind beide Eltern Inhaber der elterlichen Sorge, so dürfen gutgläubige Drittpersonen voraussetzen, dass jeder Elternteil im Einvernehmen mit dem andern handelt (Art. 304 Abs. 2 ZGB).

Eltern ohne elterliche Sorge sollen über besondere Ereignisse im Leben des Kindes benachrichtigt und vor Entscheidungen, die für die Entwicklung des Kindes wichtig sind, angehört werden. Sie können bei Drittpersonen, die an der Betreuung des Kindes beteiligt sind, wie namentlich Lehrpersonen, in gleicher Weise wie der Inhaber der elterlichen Sorge Auskünfte über den Zustand und die Entwicklung des Kindes einholen (Art. 275a ZGB). Sie haben im Kanton Zürich dasselbe Schulbesuchsrecht wie der sorgeberechtigte Elternteil (§ 56 Abs. 2 VSG).

Die Zahl unvollständiger Familien und besonderer Formen des Zusammenlebens hat zugenommen. Damit ist auch die Schule konfrontiert. Es kann erwartet werden, dass sich die Lehrpersonen über die familiären Verhältnisse und Zuständigkeiten ihrer Schulkinder ins Bild setzen. In Streit und Zweifelsfällen soll für die Schule das Wohl des Kindes massgebend sein. Nötigenfalls können die Kinder- und Jugendhilfeeinheiten (kjz) oder die Kinderschutzbahörden (KESB) zu Rate gezogen werden.

Die Elternpflichten

Die Eltern sind für Pflege und Erziehung des Kindes verantwortlich (Art. 301 ZGB). Sie haben es ihren Verhältnissen entsprechend zu erziehen, d.h. seine körperliche, geistige und sittliche Entfaltung (Entwicklung) zu fördern und zu schützen. Dies gilt auch für das körperlich oder geistig gebrechliche Kind. Zu diesem Zweck haben sie mit der Schule und nötigenfalls mit der Jugendhilfe zusammenzuarbeiten (Art. 302 ZGB). Die Eltern verfügen bis zum sechzehnten Altersjahr des Kindes über dessen religiöse Erziehung (Art. 303 ZGB). Abmeldungen vom biblischen oder religiösen Unterricht sind bis zu diesem Altersjahr von den Eltern vorzunehmen. Gegenüber der Schule bestehen noch weitere Elternpflichten. →



[Elternrechte und Elternpflichten](#)

Die Rechte des Kindes

Das Kind schuldet den Eltern Gehorsam; die Eltern gewähren dem Kind die seiner Reife entsprechende Freiheit der Lebensgestaltung und nehmen in wichtigen Angelegenheiten, soweit tunlich, auf seine Meinung Rücksicht (Art. 301 Abs. 2 ZGB). Dies gilt beispielsweise für den Übertritt in die Sekundarstufe bzw. ins Gymnasium oder die Berufswahl.

Das Kind kann ohne Zustimmung der Eltern Rechte ausüben, die ihm um seiner Persönlichkeit willen zustehen (Art. 11 Abs. 2 BV und Art. 19 ZGB). Wie weit dies gehen kann, ist abhängig von den konkreten Umständen, vom Alter und vom Reifegrad des Kindes. Urteilsfähige Schülerinnen und Schüler können z. B. selber die Einwilligung erteilen, dass Fotos von ihnen aufgenommen und veröffentlicht werden.

Der Kinderschutz

Die Verantwortung für die Sorge um das Kind tragen primär seine Eltern. Familienangehörige, Betreuungseinrichtungen, Schulen und andere können ihren Teil dazu beitragen. Wenn die Sorge nicht oder ungenügend wahrgenommen wird, muss das Kind rasch und nachhaltig geschützt werden. Der Staat ist gesetzlich verpflichtet, einzugreifen, wenn das Wohl des Kindes gefährdet ist.

Zweck des Kinderschutzes ist stets, die vorhandenen Ressourcen der Eltern zu unterstützen und notfalls zu ergänzen. Eingriffe in die elterliche Sorge müssen verhältnismässig sein und dürfen nur erfolgen, wenn keine anderen Möglichkeiten Erfolg versprechend sind. Im Vordergrund steht zunächst der freiwillige Kinderschutz. Diesen bieten die Kinder- und Jugendhilfezentren (kjz), öffentliche oder private Familien- und Erziehungsberatungsstellen, schulische Fachdienste (Schulpsychologischer Dienst, Sozialarbeitende) oder viele private Vereinigungen und Stiftungen (z.B. Pro Juventute) an. Die Eltern oder die Kinder können Leistungen solcher Stellen von sich aus beanspruchen oder dazu einwilligen.

Erst wenn der freiwillige Schutz nicht genügt, weil beispielsweise die Eltern vorgeschlagene Massnahmen ablehnen oder die Umstände so gravierend sind, dass freiwilliger Schutz unzureichend erscheint, kommen zivil- oder strafrechtliche Massnahmen in Betracht.

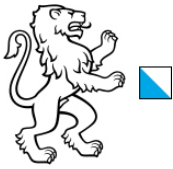
Für den zivilrechtlichen Kinderschutz (Art. 307-312 ZGB) sind primär die KESB zuständig. Vorbehalten bleiben die Bereiche Ehe, Vaterschaft und Unterhalt, welche in der Zuständigkeit der Gerichte liegen.

Mit dem strafrechtlichen Kinderschutz sind zum einen die Normen des Strafgesetzbuches gemeint, welche verschiedene Vergehen und Verbrechen mit Kindern als Opfer unter Strafe stellen. Zum andern gehört das Jugendstrafrecht dazu, das die Massnahmen für jugendliche Straftäter regelt. Bei Heimversorgung durch die Justiz (Jugendanwaltschaft) oder durch die KESB übernimmt die Schulgemeinde in der Regel die Schulungskosten.

Schliesslich gibt es präventive und repressive Vorschriften des Kinderschutzes im Arbeitsrecht (Verbot der Kinderarbeit), im Gesundheitswesen (Schularzt, Schulzahnarzt), im Filmwesen (Altersbeschränkung), im Wirtschaftsgesetz (Alkoholverbot) und im Schulrecht (Elternpflichten).

Die Kinderschutzmassnahmen

Die zivilrechtlichen Kinderschutzmassnahmen umfassen Massnahmen zur Personensorge und zur Vermögenssorge. Die KESB kann unterschiedlich schwerwiegende Eingriffe in die elterliche Sorge anordnen. Die elterlichen Kompetenzen und Fähigkeiten sollen dadurch nicht verdrängt, sondern so weit als nötig ergänzt werden. Nach dem Verhältnismässigkeitsprinzip ist immer die mildeste geeignete



Massnahme anzuordnen. Kindesschutzmassnahmen müssen regelmässig überprüft und allenfalls angepasst werden. Die Massnahmen von Art. 307, 308 und 310 ZGB (Personensorge) können auch kombiniert werden.

Geeignete Massnahmen (Art. 307 ZGB)

Die KESB kann die Eltern ermahnen, ihnen Ratschläge, aber auch konkrete Weisungen für Pflege, Erziehung und Ausbildung erteilen. Zudem kann sie zur kontinuierlichen Begleitung und Überwachung eine Person als Erziehungsaufsicht (ohne Weisungsbefugnis) einsetzen, der Einblick und Auskunft zu geben ist.

Beistandschaft (Art. 308 ZGB)

Eine Beistandschaft kann bedarfsgerecht auf jeden Einzelfall massgeschneidert werden und ist daher die häufigste zivilrechtliche Kindesschutzmassnahme. Sie wird dem Kind ernannt, nicht den Eltern, und vertritt somit die Interessen des Kindes, unter Umständen auch gegen den Willen der Eltern. Eine Beistandschaft kann als allgemeine Erziehungsbeistandschaft angeordnet werden mit der Aufgabe, die Eltern in ihrer Sorge mit Rat und Tat zu unterstützen. Einem Beistand oder einer Beiständin können aber auch besondere Befugnisse übertragen werden (z.B. im Bereich der Ausbildung).

Aufhebung des Aufenthaltsbestimmungsrechts (Art. 310/314b ZGB)

Das Aufenthaltsbestimmungsrecht der Eltern wird aufgehoben und das Kind an einem anderen Ort (z.B. Pflegefamilie, Heim) platziert.

Entziehung der elterlichen Sorge (Art. 311 und 312 ZGB)

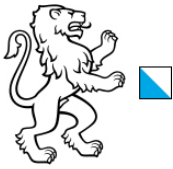
Die Entziehung der elterlichen Sorge von Amtes wegen (Art. 311 ZGB) kommt grundsätzlich nur in Frage, wenn andere Kindesschutzmassnahmen erfolglos geblieben sind oder von vorneherein als ungenügend erscheinen. Die Entziehung der elterlichen Sorge mit Einverständnis der Eltern (Art. 312 ZGB) ist vorgesehen für Situationen, in denen die Eltern aus wichtigen Gründen darum ersuchen oder wenn sie in eine künftige Adoption durch ungenannte Dritte eingewilligt haben. Die Eltern verlieren bei einer Entziehung der elterlichen Sorge sämtliche Entscheidungsbefugnisse und Vertretungsrechte. Sofern beiden Elternteilen das Sorgerecht entzogen wurde, muss das Kind unter Vormundschaft gestellt werden. Die Eltern bleiben aber unterhaltspflichtig.

Schule und Kindesschutz

Auch die Schule dient dem Kindesschutz. Als die wirksamste Kindesschutzmassnahme erwies sich im vorletzten Jahrhundert die Einführung und Durchsetzung der Schulpflicht. Erst damit konnte die Kinderarbeit wirksam bekämpft und abgeschafft werden.

In der geltenden Schulgesetzgebung finden sich zahlreiche Einrichtungen und Bestimmungen, die dem Wohl und Schutz des Kindes dienen (Schulgesundheitspflege, Schulpsychologischer Dienst, Elternzusammenarbeit). Die Schule hat laut Zweckartikel die familiäre Erziehung zu ergänzen und ist zur Zusammenarbeit mit den Eltern verpflichtet. Schwierige häusliche Verhältnisse und die Vernachlässigung von Elternpflichten haben sehr schnell Auswirkungen auf die Schule. Das staatspolitische Anliegen des Kindesschutzes gilt auch für die Schulbehörden. Zudem gibt es übergreifende Gesellschaftsprobleme (z.B. Gewalt, Flüchtlingskinder, Drogen), die alle angehen und die nur gemeinsam gelöst werden können.

Die Schule selbst hat keine Kompetenz, in die elterliche Sorge einzugreifen. Sie kann lediglich bei



Verletzung der Elternpflichten gegenüber der Schule Sanktionen treffen (§ 76 VSG). Wenn es um den Bereich der Familie und die ausserschulische Freizeit geht, hat die Schule eine beratende und beobachtende Funktion. Ob aufgrund von eigenen Beobachtungen oder Informationen und Hinweisen des Kindes oder Dritter eine Gefährdung des Kindeswohls besteht, muss sorgfältig nach dem Mehraugenprinzip und wenn möglich unter Einbezug von Fachstellen eingeschätzt werden.

→ [Unterlagen des AJB zum Kinderschutz](#)

Ergibt die Beurteilung, dass das Wohl einer Schülerin oder eines Schülers gefährdet ist, hat die Schulpflege die für die Kinderschutzmassnahme zuständige Behörde zu informieren (§ 51 VSG), d.h. sie hat der KESB eine Gefährdungsmeldung zu machen.

→ [Diverse Merkblätter des Volksschulamts im Zusammenhang mit Kindeswohlgefährdung und zur Zusammenarbeit mit der KESB](#)

Prävention sexueller Ausbeutung an Schulen

Schulen spielen eine zentrale Rolle im Leben von Kindern und tragen daher eine grosse Verantwortung, Schutz vor sexueller Ausbeutung zu gewährleisten. Im Rahmen der Prävention sexueller Ausbeutung kommt Schulen dabei eine doppelte Bedeutung zu: Einerseits innerhalb der Institution, andererseits für Offenlegungsprozesse durch Schülerinnen und Schüler aus dem ausserschulischen Bereich. In beiden Fällen sollten Angestellte sensibilisiert und geschult werden, wie Schutz sichergestellt werden kann. Die Fachstelle Limita bietet Beratung und Unterstützung im Erstellen und Umsetzen ganzheitlicher Schutzkonzepte an. Kontaktmöglichkeiten: www.limita.ch

Weiterführende Informationen

Bildungsdirektion, AJB: [Leitfaden Kindeswohlgefährdung](#), 2017

Fachstelle Limita: [Limita](#)

KOKES (Hrsg.): *Praxisanleitung Kinderschutzrecht*. Zürich/St.Gallen: Dike Verlag AG, 2017

Tuor, Peter; Schnyder, Bernhard; Schmid, Jörg; Jungo, Alexandra (Hrsg.): *Das Schweizerische Zivilgesetzbuch*. Zürich etc.: Schulthess Juristische Medien AG, 2015

Früh, Beatrice: *Die Uno-Kinderrechtskonvention. Ihre Umsetzung im schweizerischen Schulrecht, insbesondere im Kanton Aargau*. (Diss. Universität Zürich) Zürich/St.Gallen: Dike Verlag AG, 2007

Hegnauer, Cyril: *Grundriss des Kindesrechts*. Bern: Verlag Stämpfli AG, 1999

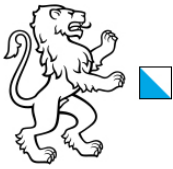
Service

Navigieren

Die Hauptkapitel finden Sie in der Reiter-Leiste oben.



Die «Breadcrumbs» darunter orientieren Sie über den Pfad der aktuell aufgerufenen Seite.



Am einfachsten navigieren Sie mit dem «Zurück-Knopf» Ihres Browsers auf die zuletzt besuchte Seite des Handbuchs. Auch wenn Sie durch einen Link auf eine Seite ausserhalb des Handbuchs geführt wurden, finden Sie so wieder zurück ins Handbuch.

Suchen

Das Handbuch ist mit einer Suchfunktion ausgestattet. Es wird eine Liste mit Seiten des Handbuchs ausgegeben, in denen der Suchbegriff vorkommt.



Innerhalb der Seite suchen Sie am besten mit der Suchfunktion des jeweiligen Browsers.

Speichern, Ausdrucken

Manchmal ist es praktisch, einen Teil des Handbuchs in Papierform vor sich zu haben oder Auszüge lokal abzuspeichern.

Für das lokale Speichern der Seite, auf der Sie sich gerade befinden, klicken Sie auf den Link «Download PDF» unten rechts.

Wenn Sie sich Ihr persönliches Handbuch aus mehreren Kapiteln und Seiten zusammenstellen möchten, benutzen Sie die Funktion → [«Handbuch drucken»](#)

- Wählen Sie in einem ersten Schritt die zu druckenden Kapitel / Seiten aus.
- Klicken Sie auf den Knopf «Absenden» ganz unten auf der Seite.
- Das PDF wird erstellt. Sie können es durch anklicken herunterladen, abspeichern und ausdrucken.

Verbessern

Damit das Handbuch stets möglichst aktuell ist und fehlerfrei funktioniert, sind wir auch auf die Rückmeldungen der Benutzerinnen und Benutzer angewiesen. Bitte verwenden Sie für Ihr wertvolles Feedback das Rückmeldeformular.

→ [Feedback-Formular](#)

Übersicht

Die Übersicht über den Aufbau des Handbuchs verschaffen Sie sich auf der

→ [Sitemap](#).

Impressum

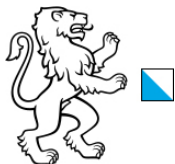
Die Nutzungsbedingungen für das Handbuch und das Verzeichnis der Autorinnen und Autoren finden sich im

→ [Impressum](#).

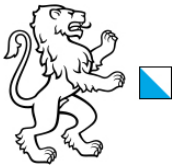


Abkürzungen

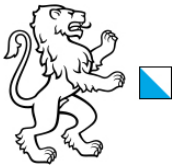
ABI	Amtsblatt des Kantons Zürich
Abs.	Absatz
ADHD	Attention Deficit Hyperactivity Disorder (= ADHS)
AdL	Altersdurchmisches Lernen
ADS	Aufmerksamkeits-Defizit-Störung
AJB	Amt für Jugend und Berufsberatung
ALV	Arbeitslosenversicherung
Art.	Artikel
AS	Anlaufstufe
AS	Sammlung der Eidg. Gesetze (Amtl. Sammlung der Bundesgesetze und Verordnungen)
ASTP	Verband Schweizerischer Psychomotorik-Therapeutinnen und -Therapeuten (Sektion Ostschweiz, Arbeitsgruppe für den Kanton Zürich)
B	Beschluss
BB	Bundesbeschluss
BBI	Bundesblatt
BD	Baudirektion
BezR	Bezirksrat (gelegentlich auch: BR)
BG	Bundesgesetz
BGE	Entscheid des Bundesgerichtes
BI	Bildungsdirektion
BiG	Bildungsgesetz vom 1. Juli 2002 (LS 410.1)
BIZ	Berufsinformationszentrum
BMS	Berufsmittelschule
BRB	Bildungsratsbeschluss
BT	Beurteilungsteam im MAB-Verfahren
BV	Beurteilungsverantwortliche(r) im MAB-Verfahren
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18.4.1999
BVG	Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge vom 25. Juni 1982 (SR 831.40)
BVK	Beamtenversicherungskasse
BWS	Berufswahlschule
CFS	Chronicle Fatigue Syndrom
CRG	Gesetz über Controlling und Rechnungslegung vom 9. Januar 2006 (LS 611)
DAG	Dienstaltersgeschenk
DaZ	Deutsch als Zweitsprache
DS	Direktion für Soziales und Sicherheit
DSG	Gesetz über den Schutz von Personendaten (Datenschutzgesetz) vom 6. Juni 1993 (LS 236.1) (aufgehoben durch IDG)
E	Eltern
EDK	Erziehungsdirektorenkonferenz
EG ZGB	Einführungsgesetz zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch (EG zum ZGB) vom 2. April 1911 (LS230)
ELF	Erweiterte Lernformen
ELK	Elementarlehrerinnen- und Elementarlehrerkonferenz
ELPOS	Elternvereinigung der POS-Kinder
EO	Erwerbsersatzordnung
ER	Erziehungsrat (bis 1999)
ERB	Erziehungsratsbeschluss (bis 1999)
ERFA	Erfahrungsaustausch
ES	Erfahrungsstufen
FD	Finanzdirektion
FEB	Familienergänzende Betreuungsangebote
FFE	Fürsorgerischer Freiheitsentzug
FHG	Gesetz über den Finanzhaushalt des Kantons (Finanzhaushaltsgesetz) vom 2. September 1979 (LS 611) (aufgehoben durch CRG)
Fiv	Finanzverordnung zum Volksschulgesetz vom 11. Juli 2007 (LS 412.105)



FOCJ	Functional Overlapping and Competing Jurisdictions (= Zweckgemeinde)
G	Gesetz
GBV	Verordnung über das Globalbudget in den Gemeinden vom 22. Januar 1997 (LS 133.3)
GD	Gesundheitsdirektion
GeschO	Geschäftsordnung
GesG	Gesundheitsgesetz vom 2. April 2007 (LS 810.1)
GG	Gemeindegesezt vom 20. April 2015 (LS 131.1)
GIG	Bundesgesetz über die Gleichstellung von Mann und Frau (Gleichstellungsgesetz) vom 24. März 1995 (SR 151)
GO	Gemeindeordnung
GPK	Geschäftsprüfungskommission
GPR	Gesetz über die politischen Rechte vom 1. September 2003 (LS 161)
GS	Zürcher Gesetzessammlung 1981
GSP	Gemeindeschulpflege
GV	Gemeindeversammlung
HFE	Heilpädagogische Früherziehung
HFG	Höhere Fachschule für Gestaltung (Heute: ZHdK = Zürcher Hochschule der Künste)
HfH	Hochschule für Heilpädagogik
HG	Gesetz über die Haftung des Staates und der Gemeinden sowie ihrer Behörden und Beamten (Haftungsgesetz) vom 14. September 1969 (LS 170.1)
HK	Hochschulkommission
HSA	Hochschulamt
HSK	Kurse in heimatlicher Sprache und Kultur
HTL	Höhere Technische Lehranstalt
HWV	Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule
IDG	Gesetz über die Information und den Datenschutz vom 12. Februar 2007 (LS 170.4)
ICT	Informations- und Kommunikations-Technologie (ICT-Learning)
IF	Integrative Förderung
IKP	Sektor Interkulturelle Pädagogik
ISF	Integrative Schulungsform (heute IF)
ISO	Internationale Organisation für Standardisierung
IV	Invalidenversicherung
JFH	Jugend- und Familienhilfe
KJHG	Kinder und Jugendhilfegesetz vom 14. März 2011 (LS 852.1)
JS	Jugendsekretariat
KBIK	Kantonsrätliche Kommission für Bildung und Kultur
KDMZ	Kantonale Drucksachen- und Materialzentrale
KEF	Konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan
KEH	Kaspar-Escher-Haus
KG	Kindergarten (auch KIGA)
KG-LP	Kindergarten-Lehrperson
KJHG	Kinder und Jugendhilfegesetz vom 14. März 2011 (LS 852.1)
KJPD	Kinder- und Jugendpsychiatrischer Dienst
KLK	Kantonale Lehrmittelkommission
KME	Kantonale Maturitätsschule für Erwachsene
KR	Kantonsrat
KRB	Kantonsratsbeschluss
KRG	Kantonsratsgesetz vom 5. April 1981 (LS 171.1)
KSGH	Kreisschreiben über den Gemeindehaushalt, siehe www.gaz.zh.ch
KSH	Konferenz der Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen
KSP	Kreisschulpflege (Städte Zürich und Winterthur)
KV	Verfassung des Kantons Zürich (Kantonsverfassung)
LCH	Dachverband Schweizer Lehrerinnen und Lehrer
LK	Leistungsklasse
LMV	Lehrmittelverlag des Kantons Zürich
LP	Lehrplan, auch Lehrperson
LPG	Lehrpersonalgesetz vom 10. Mai 1999 (LS 412.31)



LPVO	Lehrpersonalverordnung vom 19. Juli 2000 (LS 412.311)
LS	Leistungsstufe
LS	Loseblatt-Gesetzessammlung des Kantons Zürich (www.zhlex.zh.ch)
LVW	Lehrerinnen- und Lehrerverein Winterthur
LZ	Lehrerinnen- und Lehrerverein Zürich
LZS	Lehrkräfte Zürcher Sekundarstufe I
M/U	Mensch und Umwelt
MAB	Mitarbeiterbeurteilung
MBA	Mittelschul- und Berufsbildungsamt
MLV	Mehrklassen Lehrerinnen- und Lehrerverein
MS	Mittelschule
MSt	Mittelstufe
MU	Musik
NFA	Neugestaltung der Finanzen und Aufgaben zwischen Bund und Kanton
NPM	New Public Management
OE	Organisationsentwicklung
OG RR	Gesetz betreffend die Organisation und Geschäftsführung des Regierungsrates und seiner Direktionen vom 26. Februar 1899 (LS 172.1)
OR	Bundesgesetz vom 30. März 1911 betreffend die Ergänzung des Zivilgesetzbuches (5. Teil: Obligationsrecht) (SR 220)
OrgSt	Organisationsstatut
OS	Offizielle Sammlung der seit dem 10. März 1831 erlassenen Gesetze, Beschlüsse und Verordnungen des Kantons Zürich
OSP	Oberstufenschulpflege (heute meist Sekundarschulpflege)
OSt	Oberstufe (heute Sekundarstufe)
PBG	Planungs- und Baugesetz vom 7. September 1975
PG	Gesetz über das Arbeitsverhältnis des Staatspersonals (Personalgesetz) vom 27. September 1998 (LS 177.10)
PHZH	Pädagogische Hochschule Zürich
PICTS	Pädagogischer ICT-Support
PL	Lehrperson an der Primarschule
POS	Frühkindliches psycho-organisches Syndrom (= siehe auch ADS oder ADHD)
PS	Primarstufe/Primarschule
PSP	Primarschulpflege
PVO	Personalverordnung vom 16. Dezember 1998 (LS 177.11)
QEQS	Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung
QM	Qualitätsmanagement
QUIMS	Qualität in multikulturellen Schulen (Projekt des VSA)
REFA	Projekt: Reform Finanzausgleich
Regl.	Reglement
RLV	Rechnungslegungsverordnung (RLV) vom 29. August 2007 (LS 611.1)
RR	Regierungsrat
RRB	Beschluss des Regierungsrates
SE	Schulentwicklung
Sek I	Sekundarstufe I
SekZH	Verein Sekundarlehrkräfte des Kantons Zürich
SH	Schulhaus
SIB	Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie
SIBP	Schweizerisches Institut für Berufspädagogik
SK	Schulkonferenz
SL	Sekundarlehrperson
SL	Schulleitung
SLK	Schulleitungskonferenz
SP	Schulprogramm
SPBD	Schulpsychologischer Beratungsdienst
SPD	Schulpsychologischer Dienst
SR	Systematische Sammlung des Bundesrechtes (www.admin.ch)



SSP	Sekundarschulpflege
StGB	Schweizerisches Strafgesetzbuch vom 11. Dezember 1937
StPO	Gesetz betreffend den Strafprozess (Strafprozessordnung) vom 4. April 1919 (LS 321)
StJVg	Straf- und Justizvollzugsgesetz vom 19. Juni 2006 (LS 331)
SUVA	Schweizerische Unfallversicherungsanstalt
TaV	Projekt Teilautonome Volksschulen (beendet)
TS	Tagesschulen
UeB	Übergangsbestimmung
USt	Unterstufe
UVG	Bundesgesetz über die Unfallversicherung vom 20. März 1981 (SR 832.20)
VD	Volkswirtschaftsdirektion
VFiSo	Verordnung zur Finanzierung der Sonderschulung vom 5. Dezember 2007 (LS 412.106)
Vfg	Verfügung
VGH	Verordnung über den Gemeindehaushalt vom 26. September 1984 (LS 133.1)
VKZ	Verband Kindergärtnerinnen Zürich
VLV	Vereinigte Lehrerinnen- und Lehrerverbände Kanton Zürich
V	Verordnung (auch VO)
VPOD	Verband des Personals öffentlicher Dienste
VPR	Verordnung über die politischen Rechte (VPR) vom 27. Oktober 2004 (LS 161.1)
VPZS	Vereinigung des Personals zürcherischer Schulverwaltungen
VRG	Gesetz über den Rechtsschutz in Verwaltungssachen (Verwaltungsrechtspflegegesetz) vom 24. Mai 1959 (LS 175.2)
VS	Volksschule
VSA	Volksschulamt
VSG	Volksschulgesetz vom 7. Juli 2005 (LS 412.100)
VSKZ	Vereinigte Schulpsychologinnen und Schulpsychologen im Kanton Zürich
VSLZH	Vereinigung der Schulleiterinnen und Schulleiter des Kantons Zürich
VSM	Verordnung über die sonderpädagogischen Massnahmen vom 11. Juli 2007 (LS 412.103)
VSV	Volksschulverordnung vom 28. Juni 2006 (LS 412.101)
VVO	Vollzugsverordnung zum Personalgesetz vom 19. Mai 1999 (LS 177.111)
VZE	Vollzeiteinheit/en
VZGV	Verein zürcherischer Gemeindeschreiber und Verwaltungsbeamter
VPZS	Vereinigung des Personals Zürcherischer Schulverwaltungen
VZS	Verband Zürcherischer Schulpräsidentinnen und Schulpräsidenten
WL	Wochenlektion
ZAL	Zürcher Arbeitsgemeinschaft über Weiterbildung der Lehrkräfte des Kantons Zürich
ZBL	Zürcher Berufsverband der Logopädinnen und Logopäden
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch vom 10. September 1907
ZHdK	Zürcher Hochschule der Künste
Ziff.	Ziffer
ZKM	Zürcher Kantonale Mittelstufenkonferenz
ZLV	Zürcher Lehrerinnen- und Lehrerverband
ZRegl.	Reglement über die Ausstellung der Schulzeugnisse an der Volksschule (Zeugnisreglement) vom 1. September 2008 (LS 412.121.31)

Impressum

Verantwortlich für das Online-Handbuch

Kanton Zürich

Bildungsdirektion

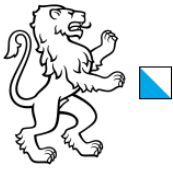
Volksschulamt

Abteilung Schulführung, Sektor Schulung

Walchestrasse 21

8090 Zürich

behoerdenschulung@vsa.zh.ch



Autorenschaft

Das elektronische Handbuch basiert auf dem im Auftrag der Bildungsdirektion im Jahr 2002 vom Verlag Pestalozzianum in Buchform herausgegebenen und mehrmals überarbeiteten «Handbuch für Zürcher Schulbehörden und Schulleitungen».

Damalige Autoren:

Ruth Eckhardt-Steffen, Gerhard Keller, Fredy Züllig

An der Überarbeitung zum Online-Handbuch haben mitgewirkt (in alphabetischer Reihenfolge)

Peter Altherr, VSA; Milena Baroni, GAZ; Panorea Braunschweiler, VSA; Andreas Brunner, FSB; Sarah Colombo, VSA; Philippe Dietiker, VSA; Yvonne Ehrensperger, VSA; Ueli Felder, VSA; Karin Fehr, VSA; Roland Fischer, VSA; Lorenz Halter, VSA; Regina Hefti, VSA; Ursula König, VSA; Ruth Marxer, VSA; Peter Meier, GAZ; René Moser, VSA; Ferdinanda Pini, VSA; Willi Schmid, VSA; Kathrin Schmocker, VSA; Anneliese Schnoz, VSA; Cornelia Schütz, VPZS; Gergory Siegl, VSA; Marlen Stocker, VSA; Martin Stürm, VSA; Markus Truniger, VSA; Verena Ungricht, VSA; Monique Wegmüller, VSA; Madeleine Wolf, VSA

Webdesign und Programmierung

Iwan Raschle, raschlepartner.ch

Haftungsausschluss

Das Volksschulamt (VSA) übernimmt keinerlei Gewähr für Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit und Qualität der bereitgestellten Informationen. Das VSA behält sich ausdrücklich vor, die Informationen jederzeit und ohne vorherige Ankündigung zu verändern. Haftungsansprüche gegen das VSA wegen Schäden materieller oder immaterieller Art, welche aus dem Zugriff oder der Nutzung bzw. Nichtnutzung der veröffentlichten Informationen, durch Missbrauch der Verbindung oder durch technische Störungen entstanden sind, werden soweit gesetzlich zulässig ausgeschlossen. Das VSA hat fremde, d.h. ausserhalb der Domain vsa.zh.ch liegende Websites, die mit dieser Website über Verknüpfungen (Hyperlinks) verbunden sind sowie angezeigte RSS-Feeds nicht überprüft und übernimmt keine Verantwortung für deren Inhalte sowie für die darauf angebotenen Produkte, Dienstleistungen oder sonstigen Angebote.

Allgemeine Nutzungsregelungen

Hier finden Sie die allgemeinen [Hinweise für die Nutzung der Internetseiten](#) des Kantons Zürich.