



Instrumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung
**Bewertungsraster zur Schulführung
an der Aargauer Volksschule**

www.schulevaluation-ag.ch
Januar 2008

Erste Fassung

Instrumente zur Schulevaluation und Schulentwicklung

Das Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) Aargau unterstützt den Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements an den Schulen mit Instrumenten, die einerseits die Qualitätsansprüche und -erwartungen transparent machen und andererseits den Schulen bei der Standortbestimmung des aktuellen Entwicklungsstandes und Entwicklungsbedarfs helfen sollen. Es ist vorgesehen, zu verschiedenen Themen, die als kantonale Entwicklungsschwerpunkte gelten, solche Instrumente vorzulegen. Die Erarbeitung geschieht jeweils in enger Zusammenarbeit mit dem Zentrum Schulqualität der Pädagogischen Hochschule FHNW.

Das Instrumenten-Set zu den einzelnen Entwicklungsschwerpunkten setzt sich jeweils wie folgt zusammen:

- aus einer Beschreibung der **leitenden Qualitätsansprüche** (Faltblatt in Plakatform)
- aus einem **vierstufigen Bewertungsraster** – als Grundlage für die differenzierte Einstufung des aktuellen Entwicklungsstandes (erhältlich als Broschüre)
- aus einer **Zusammenstellung von Leitfragen**, die der Schule als Reflexionshilfen für die Selbstbeurteilung dienen können (als Download über www.schulevaluation-ag.ch verfügbar).

Die vorliegende Broschüre nimmt Bezug auf die Dimensionen und die leitenden Qualitätsansprüche, wie sie im Faltblatt zum Thema «Schul-führung» beschrieben sind. Zu jeder Dimension und den dazugehörigen Qualitätsansprüchen werden hier vier verschiedene Qualitätsstufen beschrieben, die wie folgt definiert sind:

- **Defizitstufe:**
Wenig entwickelte, defizitäre Praxis.
- **Elementare Entwicklungsstufe:**
Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind erfüllt.
- **Fortgeschrittene Entwicklungsstufe:**
Die Schule weist ein gutes Niveau auf.
- **Excellence-Stufe:**
Die Schule übertrifft die «normalen» Erwartungen; sie befindet sich auf dem Weg zur «Excellence».

Die Unterscheidung von vier Bewertungsstufen soll einerseits die Standortbestimmung erleichtern: Wo steht unsere Schule innerhalb einer allgemeinen Entwicklungssystematik? Andererseits soll dadurch aufgezeigt werden, welches für die Schule die «Zone der nächsten Entwicklung» ist. Ziel der einzelnen Schule muss es sein, die Defizitstufe zu vermeiden und sich in möglichst vielen Dimensionen schrittweise von der elementaren zur fortgeschrittenen Entwicklungsstufe vorzuarbeiten. Die Excellence-Stufe am Ende des Spektrums umreisst einen idealen (visionären) Zustand, der von besonders motivierten und leistungsfähigen Schulen erreicht werden kann.

Ein wichtiger Einsatzort des Instrumentes ist die externe Schulevaluation: Den Evaluatorinnen und Evaluatoren dient der Bewertungsraster als Basis, um im entsprechenden Fokusbereich die relevanten Daten zu erheben und – basierend auf diesen Daten (Beobachtungen, Befragungen, Dokumentenanalysen) – eine differenzierte und transparente Urteilsbildung vorzunehmen, nach Möglichkeit abgestützt auf die eigene Standortbestimmung der betreffenden Schule.

Wir hoffen, die Schulbehörden, Schulleitungen und Lehrpersonen mit diesen Instrumenten bei den schulinternen Entwicklungsprozessen zu unterstützen und einen Beitrag für eine zielorientierte Schulentwicklung zu leisten.

Die 15 Dimensionen zur Beurteilung der Schulführung im Überblick

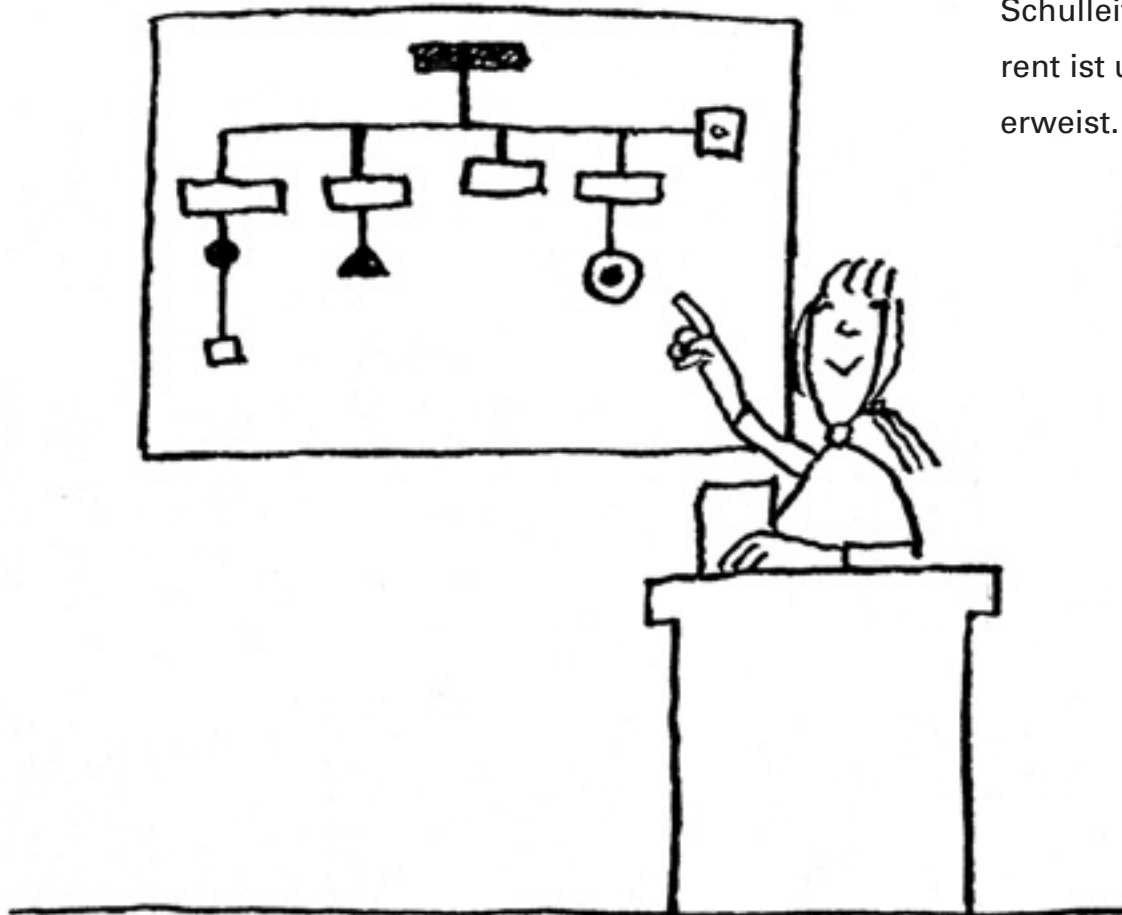
| | | | |
|--|---------|---|----|
| 1. Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung | Seite 2 | | |
| 2. Führen mit langfristigen Zielen (Visionen, Zukunftsperspektiven) | 4 | | |
| 3. Initiieren und Steuern der Schul- und Unterrichtsentwicklung | 6 | | |
| 4. Führen und Entwickeln des Personals | 8 | | |
| 5. Pädagogische Führung des Kernprozesses Unterricht | 10 | | |
| 6. Förderung und Unterstützung der schulinternen Zusammenarbeit | 12 | | |
| 7. Leitung und Moderation von Sitzungen und Konferenzen | 14 | | |
| 8. Gestaltung von Entscheidungsprozessen | 16 | | |
| 9. Herstellen und Sicherstellen von Verbindlichkeit | 18 | | |
| 10. Umgang mit schwierigen Situationen (Probleme, Konflikte, Krisen) | 20 | | |
| | | 11. Information und Kommunikation nach innen | 22 |
| | | 12. Information und Kommunikation nach aussen/ externe Zusammenarbeit | 24 |
| | | 13. Verwaltung und Organisation der Schule | 26 |
| | | 14. Umgang mit Ressourcen (Finanz-, Sachmittel, Infrastruktur) | 28 |
| | | 15. Weiterentwicklung der Führungskompetenzen (als Einzelpersonen/als Gremium) | 30 |



1.

Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung

Es gibt eine funktionsfähige Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenteilung der Schulführung (Schulbehörde und Schulleitung), die für Beteiligte und Betroffene transparent ist und sich in der Praxis als effizient und effektiv erweist.



Defizitstufe

- Die Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulführungsmitglieder sind zum grossen Teil ungeklärt; ein Funktionendiagramm existiert nicht.
- Die Funktionsfähigkeit der Schulführung ist auf Grund von unklaren Rollen stark eingeschränkt.
- Es existieren wenig bis keine expliziten Festlegungen, vieles basiert auf Ad-hoc-Absprachen, die oft zu Konfusionen, zu Konflikten, zu vielen Leerläufen führen.
- Insgesamt herrscht im Kollegium (Lehrpersonen) wenig Klarheit über die Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulleitungsmitglieder. Die Aufgabenteilung wird vom Kollegium als wenig effizient wahrgenommen.
- Die Schulleitung kann nicht delegieren. Sie macht alles selbst, delegiert nur unangenehme Aufgaben, überträgt keine echte Verantwortlichkeit, neigt zu «Rückdelegationen» (sobald Schwierigkeiten auftauchen).

Elementare Entwicklungsstufe

- Die Aufgaben und Rollen innerhalb der Schulführung sind in wichtigen Punkten geklärt. Es gibt ein Funktionendiagramm, das sich in der Praxis allerdings nur teilweise bewährt: Es gibt noch viele ungeklärte Schnittstellen, die zu Konflikten und zu Doppelspurigkeiten führen.
- Die Rollenfestlegungen sind in verschiedenen Punkten nicht optimal an die Erfordernisse des Schulalltags angepasst; im Schulalltag kommt es häufig zu Abweichungen zwischen festgeschriebenen Rollen und der effektiven Rollengestaltung.
- Für das Kollegium ist die Rollenverteilung innerhalb der Schulführung noch wenig transparent; es herrscht wenig Klarheit über die Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulleitungsmitglieder. Die Aufgabenverteilung wird teilweise als wenig effizient empfunden.
- Es gibt Beispiele für sinnvolle Delegation von Aufgaben.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Es gibt ein Schulführungskonzept mit einer klaren Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenteilung (Funktionendiagramm). Wichtige Schnittstellen sind geklärt. Es gibt wenige Doppelspurigkeiten und wenig Zuständigkeitslücken.
- Die Schulführungsarchitektur mit der vorgesehenen Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenteilung erweist sich als funktionsfähig, ist der Grösse der Schule angepasst und entspricht den Erfordernissen des Schulalltags.
- Es gibt eine – der Schulgrösse angepasste – Verteilung der Management- und Steuerungsfunktionen.
- Es steht ein Sekretariat zur Entlastung der Schulführung von administrativen Arbeiten zur Verfügung.
- Im Kollegium besteht Klarheit über die Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulleitungsmitglieder. Die Aufgabenteilung wird als effizient wahrgenommen.
- Die Delegation von Aufgaben wird bewusst und geplant vorgenommen. Sie steht sowohl im Dienste der Schulleitungsentlastung als auch im Dienste des Kompetenzaufbaus innerhalb des Kollegiums.

Excellence-Stufe

Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Das Rollenkonzept (Verteilung der Zuständigkeitsbereiche, Schnittstellenmanagement) wird in regelmässigen Abständen evaluiert, reflektiert, optimiert. (Es existieren entsprechende Prozesse, Instrumente, Gefässe.)
- Die Schulleitung sorgt mit bewusst geschaffenen formellen und informellen Strukturen/Gefässen/Plattformen dafür, dass Prozesse der Selbstorganisation und der Selbststeuerung im Kollegium genügend Raum erhalten.

2.

Führen mit langfristigen Zielen (Visionen, Zukunftsperspektiven)

Langfristige Ziele (Leitlinien, Werte, Prinzipien, strategische Zielformulierungen) dienen als Orientierungshilfen für die strategische Schulplanung sowie für die Entscheidungen / Handlungen der Schulleitung. Die Umsetzung der Ziele wird in angemessenen Schritten angegangen (z. B. Jahresziele).



Defizitstufe

- Die strategische bzw. pädagogische Ausrichtung der Schule ist in den Schulführungsgremien (Schulbehörde und Schulleitung) kein Thema.
- Grundlagen für eine strategische Führung fehlen: Es liegen kein Leitbild, kein Schulprogramm, keine pädagogischen Grundsätze zur Profilbildung, keine schuljahresübergreifende Planung, keine Jahresziele u. a. vor.
- Die Schulleitung beschäftigt sich fast ausschliesslich mit dem Tagesgeschäft – ohne Ausrichtung auf längerfristige Ziele und pädagogische Leitideen.
- Die Führung wird von den Betroffenen als konzeptlos und visionslos wahrgenommen – ohne spürbares schulpolitisches Engagement und ohne erkennbare pädagogisch-didaktische Ausrichtung.
- Langfristige Ziele der Schule sind im Kollegium nicht bekannt oder nur vom «Hörensagen».

Elementare Entwicklungsstufe

- Die strategische Ausrichtung der Schule wird innerhalb der Schulführungsgremien (Schulbehörde und Schulleitung) sporadisch thematisiert. Suchbewegungen nach einem pädagogisch fundierten Profil der Schule sind ansatzweise sichtbar.
- Pauschale Zielformulierungen für die strategische Ausrichtung der Schule liegen vor, der Bezug zum Schulalltag ist allerdings noch wenig sichtbar.
- Jahresziele sind formuliert und dienen bei wichtigen Planungsschritten als Orientierungshilfen.
- Die Betroffenen attestieren der Schulleitung, dass hinter wichtigen Entscheidungen strategische/pädagogische Absichten stehen, die längerfristig zur Profilbildung der Schule beitragen können. Transparenz darüber wird jedoch vermisst.
- Langfristige Ziele der Schule sind im Kollegium teilweise bekannt, die Lehrpersonen betrachten diese aber primär als Ziele der Schulführung (geringe Identifikation mit den Zielen «der Schule»).

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Über die strategische Ausrichtung und die Profilbildung der Schule wird innerhalb der Schulführung (Schulbehörde und Schulleitung) regelmässig gesprochen, um eine gemeinsam getragene langfristige Zielorientierung zu erreichen.
- Es liegen Ziele (Leitlinien, Werte, Prinzipien, strategische Zielformulierungen) vor, die als strategische Planungsgrundlagen dienen. Entscheidungen / Handlungen der Schulleitung orientieren sich mehrheitlich an den langfristigen Zielen.
- Die langfristigen Ziele werden in angemessenen Schritten umgesetzt; sie werden in der Schulentwicklung als relevante Planungs- und Orientierungsgrössen sichtbar (z. B. als Jahresziele).
- Die langfristigen/strategischen Ziele der Schulführung sind den Lehrpersonen bekannt, die geplanten Schritte dazu transparent.
- Langfristige Ziele werden unter Mitwirkung des Kollegiums festgelegt und gemeinsam getragen (hohe Identifikation).
- Es gelingt der Schulleitung, eine vom Kollegium getragene Vision zu schaffen. Die Zielsetzungen sind bei den Mitarbeitenden weitgehend internalisiert und werden selbstverständlich umgesetzt.
- Es sind konkrete, erfolgreiche Schritte in die gewünschte Richtung für das Kollegium wahrnehmbar. Für die Mitarbeitenden ist ein Engagement der Schulleitung für die Realisierung eines pädagogisch fundierten Schulprofils wahrnehmbar.

Excellence-Stufe

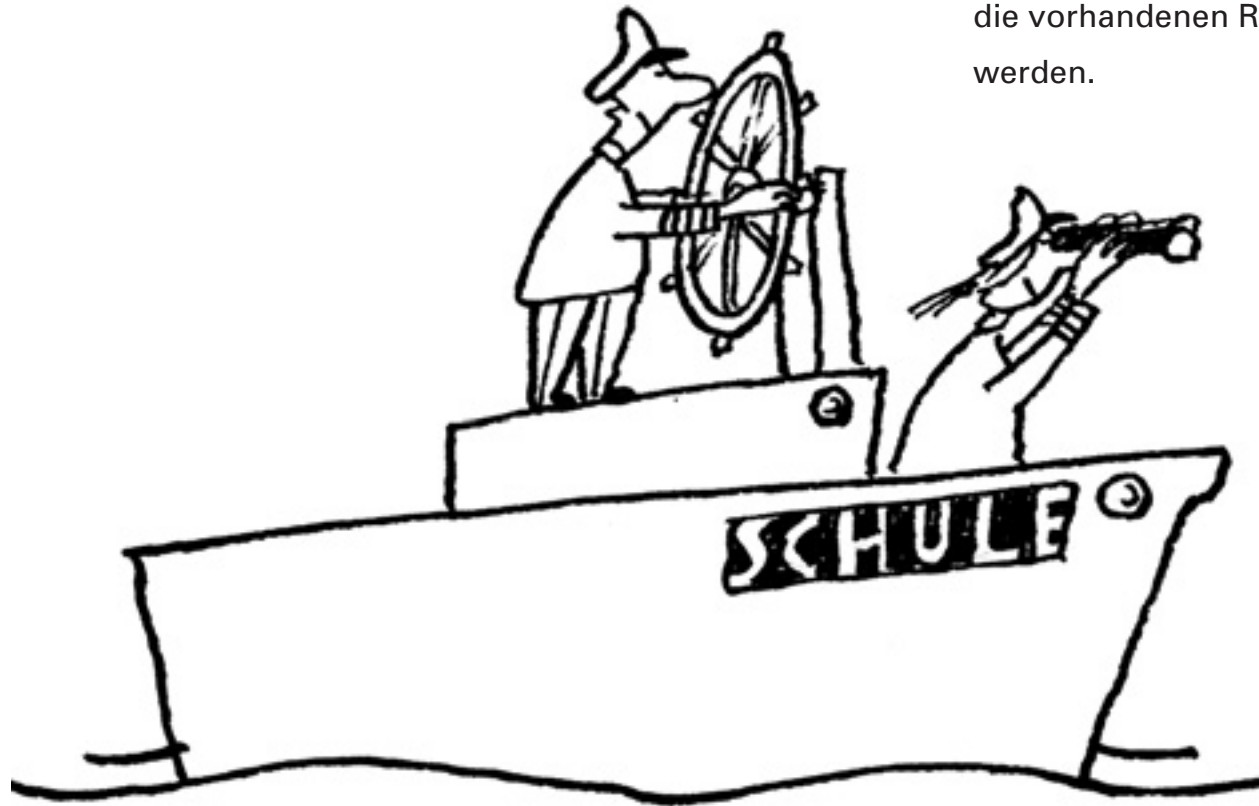
Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Die Entscheidungen/Handlungen der Schulleitung werden in regelmässigen Abständen in Bezug auf die gesetzten Zukunftsziele evaluiert, reflektiert und optimiert.
- Die Auseinandersetzung mit Trends und Entwicklungen im gesellschaftlichen Umfeld bzw. im Bildungswesen wird innerhalb der Schulführung bewusst geführt, um daraus Konsequenzen für die eigenen pädagogischen/strategischen Ziele abzuleiten. (Es gibt dafür institutionalisierte Gefässe/Prozesse.)
- Es gelingt der Schulleitung, die eigene Vision auf das Kollegium zu übertragen («Das Kollegium zieht mit»). Die Zielsetzungen sind bei den Schulbeteiligten weitgehend internalisiert und werden selbstverständlich umgesetzt.

3.

Initiieren und Steuern der Schul- und Unterrichtsentwicklung

An der Schule herrscht Innovationsbereitschaft mit zielorientierten Schul- und Unterrichtsentwicklungsaktivitäten, die mit Hilfe der Methodik und des Instrumentariums des Projektmanagements und mit realistischem Blick auf die vorhandenen Ressourcen angegangen und umgesetzt werden.



Defizitstufe

- Es gibt an der Schule keine nennenswerten Schulentwicklungsaktivitäten.
- Es fehlen sowohl strategische Ziele wie auch Evaluationsergebnisse, die zur Begründung/Initiierung von Schulentwicklungsaktivitäten hinzugezogen werden könnten.
- Entwicklungsanliegen, die von aussen (Kanton, Gemeinde) an die Schule herangetragen werden, werden abgewehrt oder – falls unumgänglich – in die individuelle Umsetzungsverantwortlichkeit delegiert, d. h. ohne gemeinsame Planung, ohne Kooperation, ohne zeitliche Strukturierung usw. angegangen.
- Schulentwicklung wird weitgehend mit individueller Weiterbildung gleichgesetzt und von der Schulleitung über die Weiterbildungsplanung als erledigt betrachtet.
- Die Lehrerschaft blockiert Schulentwicklungsmassnahmen oder lässt sie leerlaufen. Es gibt keine Beispiele für erfolgreiche Innovationsprojekte in den letzten 5 Jahren.

Elementare Entwicklungsstufe

- Es gibt an der Schule vereinzelt Schulentwicklungsaktivitäten. Diese entstehen eher zufällig oder auf äusseren Druck. Eine Bezugnahme auf strategische Ziele und auf eine längerfristige strategische Planung der Schule ist eher zufällig.
- Schulentwicklungsvorhaben sind stark von den Personen geprägt, die sich darin engagieren und die die konkrete Projektarbeit gestalten. Eigenmotivation, Goodwill und gegenseitiges Vertrauen bilden die zentrale Schulentwicklungsbasis! Institutionalisierten Prozessen wird demgegenüber wenig Beachtung geschenkt (keine formalisierte Projektgenehmigung, Ressourcenbewilligung, Projektsteuerung, Projektcontrolling u. a.).
- Dem Start des Projektes wird viel Aufmerksamkeit geschenkt. Der Projektabschluss mit der Frage nach der Implementierung und dem Aufwand für die Sicherstellung einer nachhaltig wirksamen Veränderung wird tendenziell vernachlässigt. (Vieles wird angerissen, wenig zu einem wirklichen Abschluss gebracht!)
- Die Lehrerschaft ist gegenüber Innovationsprojekten ambivalent eingestellt. Bei der Mehrheit dominieren Vorbehalte gegenüber dem Aufwand im Vergleich zum erwarteten Nutzen.
- Es gibt einzelne Beispiele für laufende/abgeschlossene Innovationsprojekte innerhalb der letzten 5 Jahre.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- An der Schule herrscht eine hohe, breit abgestützte Innovationsbereitschaft mit reichhaltigen Schulentwicklungsaktivitäten.
- Schulinterne Weiterbildungen und Entwicklungsprojekte werden gezielt eingesetzt, um die strategischen Entwicklungsziele zu erreichen. (Weiterbildungsthemen und Schulentwicklungsprojekte werden von den längerfristigen strategischen Zielen der Schule abgeleitet.)
- Die Schulentwicklungsprojekte werden koordiniert. Es gibt eine Projektsteuergruppe, welche für die operative Planung und Durchführung von Schulentwicklungsprojekten zuständig ist.
- Schulentwicklungsprojekte werden mit Hilfe der Methodik und des Instrumentariums des Projektmanagements angegangen. (Es gibt eine saubere Auftragsklärung und eine differenzierte und transparente Projektplanung.) Für die Planung und Umsetzung stellt die Institution ausreichende Ressourcen (Personen, Zeit, Geld, Expertenunterstützung u. a.) zur Verfügung.
- Schulentwicklungsprojekte nehmen Rücksicht auf die in der Schule verfügbaren zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen. Der Aufwand für die Sicherstellung einer nachhaltig wirksamen Veränderung wird angemessen einkalkuliert.
- Innovationen und vorhandene Ressourcen sind im Urteil der Lehrerschaft in einem guten Gleichgewicht; im Kollegium herrscht eine positive Einstellung gegenüber Innovationsprojekten (man ist stolz auf Erreichtes).
- Mehrere Beispiele für erfolgreiche Innovationsprojekte liegen vor.

Excellence-Stufe

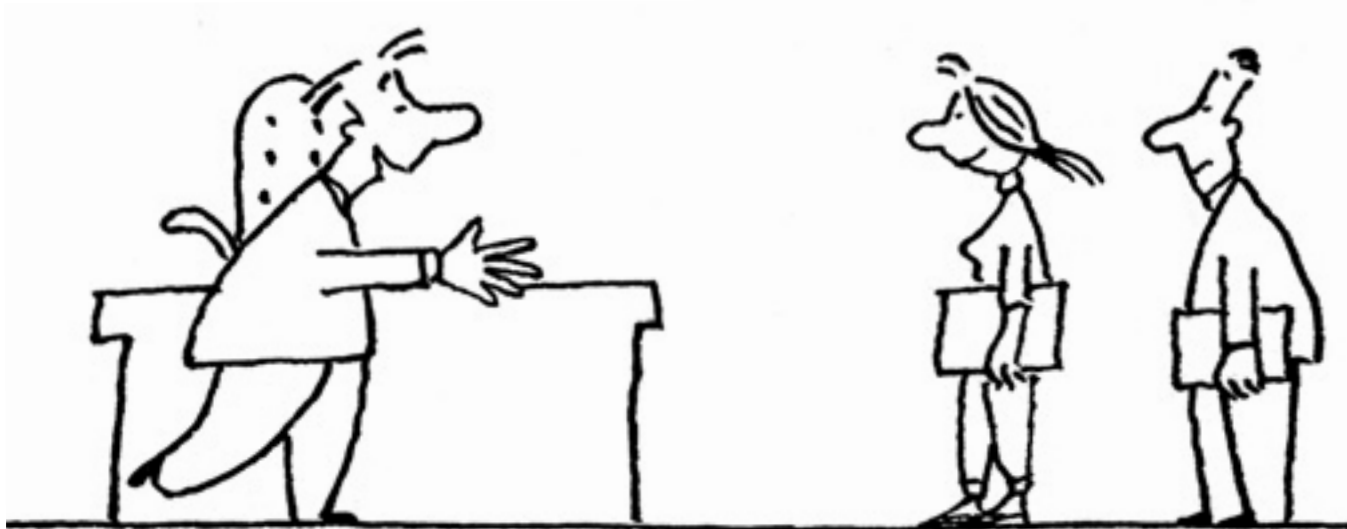
Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Es gibt ein hohes Engagement der Schule bzw. der Schulleitung, um durch Schulentwicklungsmassnahmen der Schule ein charakteristisches Profil zu verleihen – mit Bezug auf die strategischen Ziele der Schule.
- Wichtige Entwicklungsanliegen werden mit Projekten nach dem Zweischrittmodell angegangen (Pionierprojekt – schulweite Implementation).
- Die Schule ist in ein (kantonales/interkantonales) Netzwerk eingebunden, das einen schulübergreifenden Erfahrungsaustausch über Fragen der Schulentwicklung ermöglicht.
- Der Erfolg der Schulentwicklungsprojekte (Zielerreichung) wird mit Hilfe von Evaluationen überprüft.
- Die Erfahrungen von Schulentwicklungsprojekten werden systematisch ausgewertet, dokumentiert und für die Optimierung der schulinternen Schulentwicklungspraxis genutzt.

4.

Führen und Entwickeln des Personals

Die Personalführung hat einen hohen Stellenwert. Sie zeigt sich im wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitenden, in einer vorausschauenden Planung des Personaleinsatzes, in sorgfältiger Gestaltung von Mitarbeitergesprächen, in einer auf individuelle und schulische Ziele ausgerichteten Planung der Weiterbildung sowie in der sorgfältig strukturierten Einführung neuer Lehrpersonen.



Defizitstufe

- Die Personalführung geht im Tagesgeschäft der Schulleitung unter. Eine bewusst gepflegte, strukturierte und reflektierte Personalführung ist nicht wahrnehmbar.
- Personalförderung wird nicht bewusst gepflegt. Es gibt keine expliziten Ziele und Grundsätze zur Personalförderung.
- Das Mitarbeitergespräch (MAG) findet nicht oder nur «pro forma» statt: d. h. zwischen Tür und Angel, ohne Vorbereitung, ohne strukturierten Gesprächsablauf und ohne Konsequenzen.
- Personalförderung geschieht willkürlich. Es gibt keine team- und schulbezogene Personalförderungsplanung. Bei der Verteilung von beschränkten Ressourcen/Bewilligungen (z. B. für Weiterbildungsanliegen) gilt der Grundsatz «de Schneller isch de Gschwinder» oder «der Stärkere gewinnt»).
- Das Ansprechen von Stärken und Schwächen einzelner Lehrkräfte wird nach Möglichkeit vermieden.
- Personaleinsatz und Personalplanung werden unter dem Druck des Arbeitsalltags kurzfristig festgelegt.
- Eine nennenswerte Einführung/Begleitung von neuen Lehrkräften findet nicht statt.

Elementare Entwicklungsstufe

- Die Personalführung wird als eine wichtige Aufgabe der Schulleitung anerkannt und bewusst wahrgenommen.
- Personalförderung findet ansatzweise (vereinzelte gezielte Massnahmen sind feststellbar) statt.
- Die Vorgaben zur Durchführung des Mitarbeitergesprächs werden vorschriftsgemäss ausgeführt («erledigt»).
- Weiterbildungsanliegen der Lehrkräfte/ des Personals werden mit Blick auf das Potenzial der betreffenden Person (Interessen, Defizite ...) aufgenommen.
- Schwächen einzelner Lehrkräfte werden offen angesprochen, wenn entsprechende Hinweise von aussen oder aus dem Kollegium vorliegen.
- Personaleinsatz und Personalplanung werden von Schuljahr zu Schuljahr termingerecht festgelegt.
- Neue Lehrkräfte werden während der ersten Wochen in wichtige Abläufe und Gepflogenheiten der Schule eingeführt.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Die Personalführung hat im Alltagsgeschäft der Schulleitung einen hohen Stellenwert und wird bewusst gepflegt, strukturiert und reflektiert.
- Die Schulbehörde nimmt die Personalführungsverantwortung gegenüber der Schulleitung wahr.
- Das MAG findet geplant, in regelmässigem Rhythmus, mit beidseitiger Vorbereitung, mit klarer Struktur, mit hilfreichen Unterlagen, mit hinreichenden zeitlichen Ressourcen statt. Es wird von SL und Kollegium geschätzt und als hilfreich für die Personalführung und -entwicklung erlebt.
- Die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeitenden werden von der Schulleitung wahrgenommen und im geeigneten Rahmen thematisiert und mit Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen verbunden.
- Die Lehrpersonen äussern sich zufrieden zur Personalführung der Schulleitung. Sie fühlen sich in ihren Leistungen anerkannt.
- Personaleinsatz wird vorausschauend geplant und im Kollegium/mit den betroffenen Personen jährlich abgesprochen.
- Die neuen Lehrkräfte werden sorgfältig in die schulkulturellen und -konzeptionellen Eigenheiten und Ansprüche der Schule eingeführt und in der Einführungsphase begleitet. Die notwendigen personellen Ressourcen und Instrumente dafür werden bereitgestellt.

Excellence-Stufe

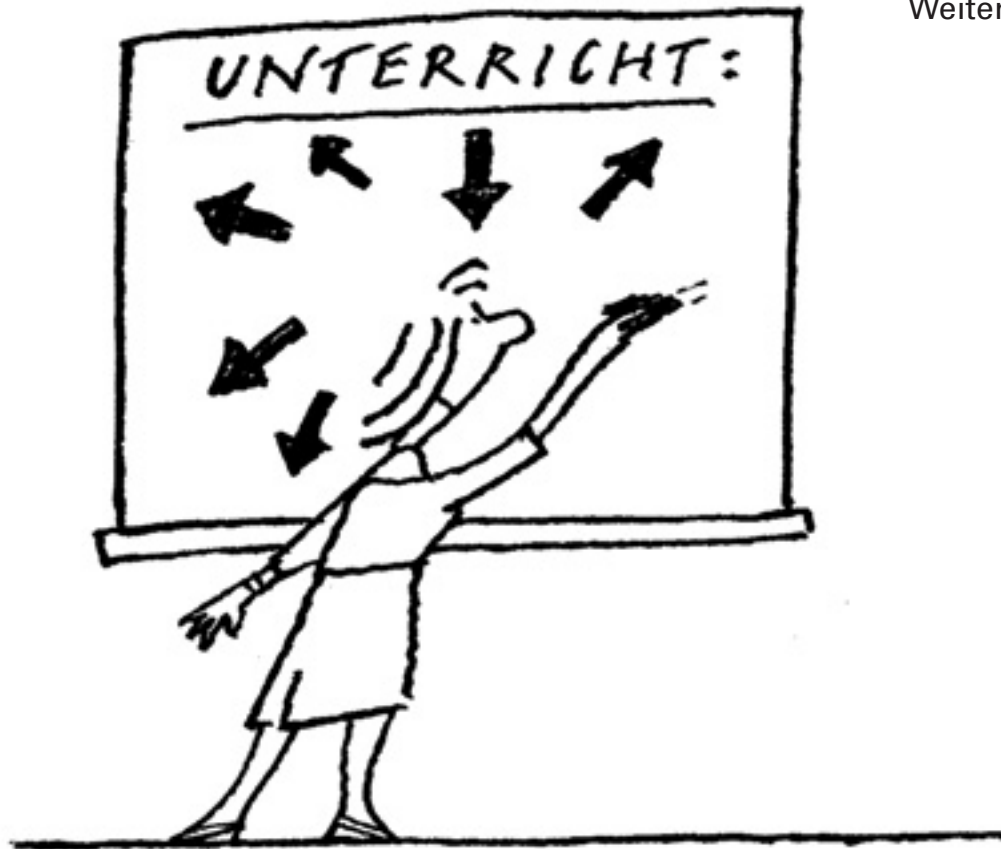
Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Der ganze Personalführungsprozess (von der Personalrekrutierung, Personaleinführung, Personalförderung bis zur Trennung) ist differenziert festgelegt und wird systematisch angegangen.
- Für das MAG existiert ein schulintern weiterentwickeltes Konzept/ein eigener Leitfaden. Konkrete Zielvereinbarungen mit Entwicklungs- und Weiterbildungs-massnahmen, inkl. Indikatoren zur Überprüfung, werden festgehalten.
- Bei der Personalführung und -entwicklung werden sowohl die Erfassung und Weiterentwicklung des Potenzials der Mitarbeitenden als auch der Bedarf der Schule (institutionelle Erfordernisse) in die Entscheidungen einbezogen.
- Neue Lehrkräfte werden gezielt in die schulkulturellen und -konzeptionellen Eigenheiten und Ansprüche der Schule eingeführt. Die notwendigen personellen Ressourcen und Instrumente werden dafür bereitgestellt.

5.

Pädagogische Führung des Kernprozesses Unterricht

Die Schulleitung nimmt die pädagogische Führung des Kernprozesses Unterricht wahr und stellt einen optimalen alltäglichen Schulbetrieb bzw. Unterricht und dessen Weiterentwicklung sicher.



Defizitstufe

- Die Schulleitung überlässt die Festlegung der Qualitätsanforderungen an den Unterricht praktisch den Lehrpersonen, kommuniziert ihre Vorstellungen dazu nicht und greift nicht in das Unterrichtsgeschehen ein.
- Probleme und Schwierigkeiten des Unterrichtsalltages werden von der Schulleitung kaum wahrgenommen.
- Es fehlen schulweite bzw. stufenbezogene Absprachen und Vereinbarungen über die kritischen Aspekte der Unterrichtsarbeit (Disziplin und Klassenführung, Prüfungswesen, Umgang mit schwierigen Schülern u. a.).
- Koordination des Tagesgeschäftes bleibt den einzelnen Lehrpersonen überlassen. (Vieles läuft unkoordiniert nebeneinander, schlechte Nutzung der vorhandenen Ressourcen.)
- Es gibt keine nennenswerten Unterrichtsentwicklungsaktivitäten. Institutionelle Massnahmen zur Initiierung und Unterstützung der Unterrichtsentwicklung fehlen.
- Institutionelle Rahmenbedingungen zur Besprechung und Bearbeitung von Problemen des Unterrichtsalltages fehlen.

Elementare Entwicklungsstufe

- Die Schulleitung hat Vorstellungen zu unterrichtsbezogenen Qualitätsanforderungen, kommunizieren diese aber wenig deutlich.
- Die Schulleitung kümmert sich nur bei auftretenden Problemen und bei offensichtlichen Mängeln um den Unterricht der einzelnen Lehrpersonen (gilt als Einmischen in fremde Angelegenheiten).
- Es gibt vereinzelte Absprachen und Vereinbarungen zur Unterrichtsarbeit (Disziplin und Klassenführung, Prüfungswesen, Umgang mit schwierigen Schülern). Diese werden aber im Unterrichtsalltag wenig beachtet.
- Die Schulleitung sorgt dafür, dass die elementaren Koordinationen und Absprachen zwischen den Lehrpersonen vorgenommen werden.
- Unterrichtsentwicklung findet vereinzelt statt und wird von der Schulleitung ideell und bei Bedarf auch materiell unterstützt.
- Kollegiale Besprechungen und Bearbeitungen von Problemen des Unterrichtsalltages finden vereinzelt statt (auf informeller Basis).

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Die Schulleitung stellt hohe, aber realistische Anforderungen an die Lehrpersonen und die Lernenden bezüglich des Unterrichts (Förderung der Sach-, Sozial- und Selbstkompetenzen). Sie evaluieren die Umsetzung und initiieren/ergreifen Massnahmen zur Optimierung.
- Die Schulleitung sorgt für ein geordnetes, auf gegenseitigem Vertrauen beruhendes, anregendes Umfeld für Lehren und Lernen in der Schule und im Unterricht, überwacht die Umsetzung und ergreift Massnahmen zur Optimierung.
- Es gibt schulweite bzw. stufenbezogene Absprachen und Vereinbarungen über die kritischen Aspekte der Unterrichtsarbeit (Disziplin und Klassenführung, Prüfungswesen, Umgang mit schwierigen Schülern u. a.). Diese werden von den Lehrpersonen als hilfreiche Unterstützungen empfunden und im Unterrichtsalltag angewandt.
- Die Schulleitung achtet darauf, dass die Koordinationen und Absprachen zwischen den Lehrpersonen vorgenommen werden, und unterstützt diesen Prozess durch das Zurverfügungstellen von geeigneten Info- und Kommunikationsinstrumenten.
- Es gibt vielfältige Unterrichtsentwicklungsaktivitäten. Auf der Ebene der Schule gibt es geeignete Rahmenbedingungen, welche die Unterrichtsentwicklung fördern und unterstützen.
- Die Schulleitung sorgt für institutionelle Rahmenbedingungen, die eine Besprechung und Bearbeitung von Problemen des Unterrichtsalltages im Team ermöglichen.

Excellence-Stufe

Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Die Schulleitungsmitglieder bemühen sich um eine ständige Reflexion ihrer Massnahmen zur Optimierung und setzen neue Erkenntnisse mit kontinuierlichen Verbesserungsschritten unbürokratisch um.
- Gute Nutzung der vorhandenen Personalressourcen durch Aufspüren und Vermeiden von Doppelspurigkeiten und durch sinnvolle Aufteilung der anfallenden Arbeiten.
- Unterrichtsentwicklung ist als dauerhafter Prozess institutionalisiert.

6.

Förderung und Unterstützung der schulinternen Zusammenarbeit

Die Schulleitung sorgt für eine Kooperation, die funktionsfähig ist und auf gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen basiert. Für den Erfahrungs- und Meinungsaustausch, für die Koordination der Arbeitsprozesse, für die kooperative Problemlösung gibt es Gefässe und Instrumente, die aktiv und erfolgreich genutzt werden.



Defizitstufe

- Von der Schulleitung wird nichts unternommen, um eine kooperationsförderliche Gemeinschaft entstehen zu lassen (z. B. gemeinsame Werthaltungen, Gemeinschaftsgefühl).
- Es fehlen Zeitgefässe, Strukturen zur Förderung des Meinungs- und Erfahrungsaustausches innerhalb des Kollegiums (z. B. Projekte, moderierter Erfahrungsaustausch, Supervision).
- Koordinations- und Kooperationsdefizite zwischen den Lehrpersonen führen in der alltäglichen Arbeit zu Koordinationsproblemen, die nach innen und aussen in Erscheinung treten. Die Qualität des Schulbetriebs ist dadurch beeinträchtigt (z. B. wahrnehmbar für Eltern oder für Schülerinnen und Schüler).
- Im Kollegium ist die Unzufriedenheit mit der kollegialen Kooperation (gegenseitige Unterstützung, kooperative Problemlösungen u. a.) spürbar.

Elementare Entwicklungsstufe

- Es lassen sich vereinzelt Bemühungen der Schulleitung feststellen, die Bildung einer kooperationsförderlichen Gemeinschaft zu initiieren und zu unterstützen.
- Es gibt vereinzelt Zeitgefässe und Strukturen zur Förderung des Meinungs- und Erfahrungsaustausches innerhalb des Kollegiums (z. B. Projekte, moderierter Erfahrungsaustausch, Supervision).
- Absprachen und gegenseitige Information erfüllen die grundlegenden Anforderungen an einen funktionsfähigen, koordinierten Schulbetrieb.
- Das Kollegium ist mit der kollegialen Kooperation mehrheitlich zufrieden, sieht aber in verschiedener Hinsicht noch einen Verbesserungsbedarf.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Die Schulleitung fördert/unterstützt gezielt den Aufbau einer kooperationsförderlichen Gemeinschaft (Ausbildung gemeinsamer Werthaltungen und Normen, Vereinbarung von Regeln, Initiierung von Anlässen zur Förderung des Gemeinschaftsgefühls).
- Der Erfahrungs- und Meinungsaustausch zwischen den Kollegiumsmitgliedern wird gezielt und systematisch gefördert. Es gibt dazu Zeitgefässe und Strukturen sowie vielfältige Anlässe (z. B. Projekte, Intervision, moderierter Erfahrungsaustausch, Supervision, Arbeitsgruppen, spezielle Gefässe innerhalb der Konferenzen usw.).
- Weiterbildung im Team wird gezielt zur Unterstützung einer guten Zusammenarbeit genutzt. (Schaffen einer gemeinsamen pädagogisch-didaktischen Grundhaltung; bewusst gestaltete Kooperationserfahrungen, Aufbau eines Klimas der Wertschätzung und des Vertrauens u. a.)
- Absprachen und gegenseitige Information ermöglichen eine gute Koordination der Arbeitsprozesse sowie kooperative Problemlösungen unter den Mitarbeitenden. Der Qualitätsgewinn durch gegenseitige Info, Absprachen und Kooperation wird von innen und aussen positiv wahrgenommen.
- Im Kollegium ist eine grosse Zufriedenheit mit kollegialer Kooperation feststellbar. Ein hoher Grad an Identifikation mit dem Kollegium bzw. mit der Schule ist spürbar. Es gibt Beispiele für erfolgreiche kooperative Problemlösungen.

Excellence-Stufe

Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Die Schulleitung trägt mit eigenem Engagement, Vorbildverhalten, geeigneten schulinternen Anlässen usw. dazu bei, dass sich an der Schule ein spürbares Zugehörigkeitsgefühl entwickelt.
- Es gibt ein Konzept zur systematischen Förderung und Unterstützung der Zusammenarbeit.
- Die Qualität der Zusammenarbeit wird in regelmässigen Abständen evaluiert und gemeinsam reflektiert; auf dieser Grundlage werden Optimierungsmassnahmen beschlossen und umgesetzt.
- Der Kommunikationsprozess im Kollegium wird bewusst gestaltet (z. B. Festhalten von Kommunikationsregeln) und mit Blick auf leitende Werte (z. B. gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen) reflektiert.

7.

Leitung und Moderation von Sitzungen und Konferenzen

Konferenzen und Sitzungen werden so geleitet und moderiert, dass die Prozesse (Informations-, Austausch-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse) strukturiert und effizient verlaufen und ein sinnvolles (zielführendes) Ausmass an Partizipation ermöglichen.



Defizitstufe

- Die Sitzungen/Konferenzen sind ungenügend vorbereitet. Die Schulleitung führt Konferenzen und Sitzungen unstrukturiert, verworren, wenig zielstrebig und nicht zielorientiert.
- Die von der Schulleitung gewählten Arbeitsformen sind den jeweiligen Konferenz- und Sitzungszielen schlecht angepasst.
- Die Moderation/Leitung der Sitzung wird von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern als wenig hilfreich erlebt: Informationssequenzen werden unnötig in die Länge gezogen, eine offene Meinungsäußerung wird blockiert usw.
- Die Funktion der Sitzungstraktanden bleibt meistens unklar oder wird erst «ad hoc» geklärt.
- Die Teilnehmenden äussern sich unzufrieden über den Verlauf und die Effizienz von normalen/typischen Konferenzen und Sitzungen.
- Die Sitzungen ziehen sich unnötig lange hin.

Elementare Entwicklungsstufe

- Die Konferenzen und Sitzungen sind vorbereitet. Die Traktanden werden im Voraus bekannt gegeben.
- Die Schulleitung sorgt für einen geordneten Sitzungsverlauf.
- Es gibt einen Wechsel von darbietenden und partizipativen Sequenzen. Das Gleichgewicht zwischen effizienter Information/Gesprächsführung und sinnvoller Partizipation gelingt nicht immer zufrieden stellend.
- Die Moderation/Leitung der Sitzung wird von den Teilnehmenden teilweise als hilfreich erlebt.
- Den Teilnehmenden ist nicht immer klar, welche Funktion ein Sitzungstraktandum bzw. eine Sitzungssequenz im Entscheidungsprozess besitzt.
- Die Teilnehmenden äussern sich mehrheitlich zufrieden über den Verlauf und über die Effizienz der Konferenzen und Sitzungen; sie sehen allerdings an verschiedenen Punkten einen Optimierungsbedarf.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Die Schulleitung führt Konferenzen/Sitzungen strukturiert und zielstrebig – unter Einbezug der notwendigen bzw. sinnvollen Partizipationsmöglichkeiten. Traktanden und hilfreiche Unterlagen werden rechtzeitig verteilt.
- Die Sitzungsleitung ermöglicht eine aktive und ausgewogene Beteiligung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können sich einbringen und zur Sachklärung / Entscheidungsfindung beitragen. Unterschiedliche Meinungen werden akzeptiert und als Chance für eine vertiefte Sachklärung begrüsst.
- Die Moderation/Leitung der Sitzung wird von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern als förderlich erlebt: Sie ermöglicht einen zielorientierten Verlauf sowie eine offene Meinungsäußerung – ohne die zeitliche und inhaltliche Struktur aus den Augen zu verlieren.
- Es ist für die Teilnehmenden klar ersichtlich, in welcher Phase der Entscheidungsfindung/Beschlussfassung sich ein Traktandum jeweils befindet (Information, Meinungsbildung, Konsultation, Beschlussfassung usw.).
- Ergebnisprotokoll und Themenspeicher werden geführt und sichern die Kontinuität/Nachhaltigkeit/Verbindlichkeit der Diskussionen und Beschlüsse.
- Die Teilnehmenden sind mit dem Verlauf der Sitzungen, dem Ausmass der Partizipation und der Effizienz der Konferenzen und Sitzungen mehrheitlich zufrieden.

Excellence-Stufe

Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Es gibt ein differenziertes Konzept für unterschiedliche Informations- und Partizipationsgefässe. (Sitzungen/Konferenzen werden als ein Element eines differenzierten schulinternen Informations- und Kommunikationsprozesses betrachtet.)
- Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Rhythmus, dem Verlauf, der Effizienz von Sitzungen und Konferenzen wird in regelmässigen Abständen evaluiert und als Grundlage für geeignete Optimierungsmassnahmen genutzt.

8.

Gestaltung von Entscheidungsprozessen

Prozesse der Entscheidungsfindung verlaufen transparent. Sie gewährleisten einerseits sachlich gute Entscheidungen und andererseits eine hohe Akzeptanz der Entscheidungen bei den Betroffenen.



Defizitstufe

- Wichtige Entscheidungen werden hinausgeschoben.
- Entscheidungen werden oft willkürlich, ohne ausreichende Sachanalyse getroffen.
- Die Entscheidungsprozesse sind wenig geklärt und für das Kollegium nicht transparent.
- Entscheidungen werden oft über die Köpfe der Mitarbeitenden hinweg gefällt (ohne Vorinformation, ohne Anhörung der Betroffenen, ohne überzeugungsfähige Kommunikation).
- Wichtige Entscheidungen haben im Kollegium wenig Akzeptanz und Rückhalt.
- Für viele wichtige Schulführungsentscheidungen der Schulbehörde bzw. der Schulleitung, die in letzter Zeit getroffen wurden, werden die Entscheidungsprozesse als unsorgfältig oder als nicht nachvollziehbar beurteilt.

Elementare Entwicklungsstufe

- Entscheidungen werden vor allem reaktiv gefällt (auf Grund des situativen Problemdrucks).
- Die SL bemüht sich um eine gute Entscheidungsfindung; allerdings fallen die sachlichen Vorabklärungen oft relativ knapp und undifferenziert aus.
- Es gibt allgemeine Grundsätze zum Verlauf von Entscheidungsprozessen; im konkreten Fall ist das Zustandekommen von Entscheidungen nicht immer für alle Betroffenen transparent.
- Betroffene werden bei gewissen Entscheidungen mit einbezogen oder um ihre Meinung gefragt. Allerdings erscheint bei vielen Entscheidungen die Auswahl der miteinbezogenen Personen eher zufällig.
- Bei wichtigen Entscheidungen wird der Schulführung (Schulbehörde und Schulleitung) das Bemühen um eine gute Entscheidungsfindung zugestanden. Begründungen sind allerdings nicht immer hinreichend nachvollziehbar.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Entscheidungen werden rechtzeitig, nach eingehender und sachlicher Prüfung der Vor- und Nachteile und der unterschiedlichen Interessenlagen sowie in Bezug auf die strategischen Ziele der Schule gefällt.
- Das Verfahren zur Entscheidungsfindung ist transparent und sorgt für eine hohe Akzeptanz der Beschlüsse. Entscheidungen werden sorgfältig begründet und nachvollziehbar dokumentiert.
- Vor wichtigen Entscheidungen werden Informationen eingeholt, verschiedene Positionen und Standpunkte angehört, die Konsequenzen analysiert. Es wird darauf geachtet, dass auch die Voraussetzungen für die Umsetzung von Entscheidungen geklärt sind (Verantwortlichkeiten, Ressourcen, Zeitplan).
- Es ist institutionell sichergestellt, dass bei wichtigen Entscheidungen auch die Standpunkte der Schülerinnen und Schüler und der Eltern angemessen in den Entscheidungsprozess einfließen.
- Es gibt eine sinnvolle Formalisierung der Entscheidungsprozesse, was zur Transparenz der Entscheidungen beiträgt.
- Wo sinnvoll, werden die betroffenen Personen in die Entscheidungsfindung einbezogen.
- Der Schulführung (Schulbehörde und Schulleitung) wird von Seiten der Betroffenen (Kollegium) zuerkannt, dass sie bei Entscheidungen um Transparenz, Sorgfalt und um fundierte Abklärung des Sachverhaltes bemüht ist.

Excellence-Stufe

Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Es gibt ein Konzept für Entscheidungsprozesse, u. a. mit Richtlinien zur Frage, welche Entscheide wo (Instanz) in welcher Form getroffen werden.
- Das Ausmass der Partizipation ist optimal auf den Gegenstand der Entscheidungen angepasst. Bei partizipativen Entscheidungen bemüht sich die Schulleitung darum, möglichst objektive, relevante und umfassende Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung zu stellen.
- Entscheide und Entscheidungsprozesse werden regelmässig reflektiert und als Lerngelegenheit wahrgenommen.

9.

Herstellen und Sicherstellen von Verbindlichkeit

Die Schulleitung achtet darauf, dass vereinbarte Beschlüsse konsequent umgesetzt und vom Kollegium eingehalten werden. Die Voraussetzungen für eine «Kultur der Verbindlichkeit» (z. B. klar formulierte Regelungen, Transparenz der Beschlussfassung, angemessene Partizipation in Entscheidungsverfahren u. a.) sind gegeben.



Defizitstufe

- An der Schule existieren wenige bis keine expliziten Festlegungen, vieles basiert auf Ad-hoc-Absprachen.
- Die Einhaltung von Absprachen/vereinbarten Beschlüssen wird von der Schulleitung nicht überprüft.
- Vereinbarte oder vorgegebene Beschlüsse werden nicht eingehalten, immer wieder von Neuem in Frage gestellt. An den Sitzungen und Konferenzen werden immer wieder dieselben Themen diskutiert.
- Die Grundlagen für die Herstellung einer akzeptierten Verbindlichkeit (Transparenz der Beschlussfassung, angemessene Partizipation in Entscheidungsverfahren, Vertrauen in die Seriosität von Schulleitungsentscheidungen u. a.) fehlen weitgehend.
- Minderheiten fühlen sich nicht an Mehrheitsbeschlüsse gebunden. Oder Minderheiten bestimmen über die Mehrheit (was aufgrund von unklaren Entscheidungsprozessen möglich ist).
- Der Sinn von Regelungen und Absprachen wird nicht klargemacht.
- Die Wirksamkeit von Beschlüssen wird von den Mitarbeitenden negativ beurteilt.

Elementare Entwicklungsstufe

- An der Schule werden wichtige Beschlüsse und Regelungen schriftlich festgehalten und dokumentiert.
- Die Schulleitung geht bewusst mit der Verbindlichkeitsfrage um; es ist allerdings noch nicht gelungen, in der Schule eine «Kultur der Verbindlichkeit» herzustellen (Verbindlichkeit von Beschlüssen muss immer wieder von Neuem angemahnt und eingefordert werden).
- Die Instrumente/Kommunikationsmittel zur Herstellung von Verbindlichkeit, die von der Schulleitung eingesetzt werden, stossen beim Kollegium teilweise auf Widerstand (Verbindlichkeit wird autoritär eingefordert; emotionale Reaktionen, aber keine Konzepte/Massnahmen bei Nichteinhalten).
- Die Grundlagen für die Herstellung einer akzeptierten Verbindlichkeit (klar formulierte Regelungen, vernünftiges Ausmass an Regelungen, Transparenz der Beschlussfassung; angemessene Partizipation in Entscheidungsverfahren; Vertrauen in die Seriosität von Schulleitungsentscheidungen u. a.) werden teilweise berücksichtigt, aber noch zu wenig konsequent realisiert.
- Das Verbindlichkeitsproblem wird einseitig mittels Verschriftlichung zu lösen versucht (Reglemente u. a.).
- Beschlüsse, die von der Schulleitung oder vom Kollegium gefällt werden, werden teilweise als wirksam wahrgenommen. («Die SL sorgt dafür, dass wichtige Beschlüsse auch tatsächlich umgesetzt werden» – allerdings mit zu wenig Durchsetzungskraft.)

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Die Schulleitung sorgt dafür, dass alle verbindlich geltenden Beschlüsse und Regelungen schriftlich formuliert und für die Betroffenen in geeigneter Form zugänglich sind.
- Verbindlichkeit (konsequente Einhaltung von Regeln und Vereinbarungen), wird von der Schulleitung vorgelebt und konsequent – mit geeigneten Instrumenten/Kommunikationsmitteln – eingefordert. (Die Umsetzung von Beschlüssen wird von der Schulbehörde/Schulleitung nachgefragt bzw. überprüft.)
- Vereinbarte Beschlüsse werden vom Kollegium eingehalten. Man hält sich an die Spielregeln: Minderheiten akzeptieren Mehrheitsbeschlüsse. Interventionen und Massnahmen bei Nichteinhaltung von Vereinbarungen und Beschlüssen sind bekannt.
- Die Grundlagen für die Herstellung einer akzeptierten Verbindlichkeit (klar formulierte Regelungen, vernünftiges Ausmass an Regelungen, Transparenz der Beschlussfassung; angemessene Partizipation in Entscheidungsverfahren u. a.) werden konsequent berücksichtigt und schaffen Vertrauen in die Seriosität von Schulführungsentscheidungen.
- Die an der Schule herrschende Verbindlichkeitskultur wird von den Lehrpersonen wahrgenommen und positiv beurteilt.

Excellence-Stufe

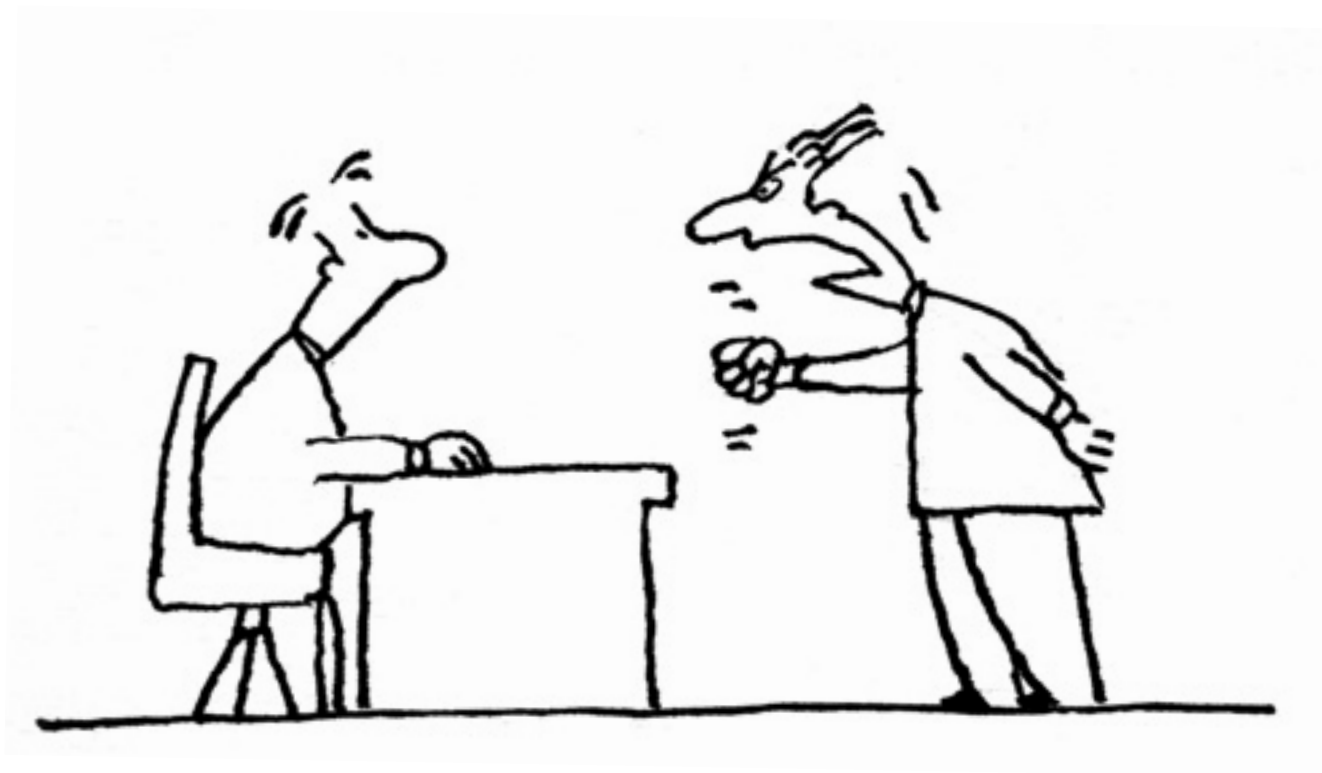
Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Die Einhaltung von Vereinbarungen und Beschlüssen ist an dieser Schule selbstverständlich.
- Kollegiales Feedback unterstützt die Einhaltung von Verbindlichkeitsforderungen. (Man macht sich gegenseitig auf das Nichteinhalten von Regelungen und Beschlüssen aufmerksam.)
- Reglementierungen werden mit Blick auf einen optimalen Schulbetrieb erlassen und in regelmässigen Abständen hinterfragt und den Erfordernissen einer funktionsfähigen kooperativen Praxis angepasst.
- Das Nichteinhalten von Verbindlichkeiten wird von der Schulleitung wahrgenommen als Anlass für ein Gespräch über die individuellen Motive für das nichtregelkonforme Verhalten und über einen allfälligen Änderungsbedarf der betreffenden Regelung (ohne der Beliebigkeit und Willkür Vorschub zu leisten).

10.

Umgang mit schwierigen Situationen (Probleme, Konflikte, Krisen)

Probleme/Schwierigkeiten/Konflikte werden rechtzeitig erkannt, offen angesprochen und mit Hilfe von situationsbezogener Analyse und kreativer Lösungsfindung wirksam angegangen.



Defizitstufe

- Es existiert eine Problemvermeidungskultur. Schwierigkeiten werden von der Schulleitung nicht wahrgenommen oder tabuisiert. Problem und Konflikt sind negative Reizwörter, kein Quelle des Lernens und der Entwicklung.
- An der Schule herrscht ein «Klima des Jammerns»: Probleme werden nicht angepackt. Problemursachen werden vor allem dort gesehen, wo der eigene Einfluss auf die Problemlösung nicht vorhanden ist.
- Entscheidungen zur Problembeseitigung werden laufend vertagt. Berufung auf Dienstweg und Hierarchie wird vorgeschoben, um die Nichtbearbeitung der Probleme zu rechtfertigen.
- Probleme, die sich nicht verdrängen oder abschieben lassen, werden in letzter Minute gelöst: unter dem Druck der Situation ohne sorgfältige Problemanalyse.
- In der Lehrerschaft herrscht eine spürbare Unzufriedenheit über die Art und Weise, wie an dieser Schule Probleme angepackt werden.

Elementare Entwicklungsstufe

- Probleme/Schwierigkeiten/Konflikte werden ad hoc angegangen (institutionalisierte Wege, Gefässe, Instrumente zur Problemlösung fehlen weitgehend).
- Es ist ein Bemühen feststellbar, die Ursachen von Schwierigkeiten und Problemen in der aktuellen Situation möglichst adäquat zu erfassen.
- Eine Problemlösekultur ist in Ansätzen vorhanden. Augenfällige Schwierigkeiten werden aufgegriffen, thematisiert und bearbeitet.
- In der Lehrerschaft wird der Schulführung (Schulbehörde und Schulleitung) die Bereitschaft attestiert, die drängenden Probleme anzupacken und sachgerecht zu lösen – auch wenn viele Probleme als nicht befriedigend gelöst wahrgenommen werden.
- Es gibt vereinzelte Beispiele für gute Problemlösungen/Konfliktlösungen.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Probleme/Schwierigkeiten/Konflikte werden frühzeitig aufgegriffen und angegangen. Konflikte unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie zwischen Leitung und Mitarbeitenden werden offen und fair und, soweit erforderlich, mit professioneller Hilfe gelöst.
- Grundsätze für den Umgang mit Konflikten/Problemen sind vereinbart und dienen in der Praxis als Orientierungshilfen.
- Es gibt ein Konzept für den Umgang mit Krisen (Klärung der Abläufe, Einsatz einer Task-Force, Information nach innen und aussen).
- Instrumente, Informationswege, Kommunikationsgefässe sind eingerichtet, damit rechtzeitiges Erkennen von Schwierigkeiten möglich ist.
- Gefässe für Problemlösung sind installiert. Bei Problemen sucht man sachorientiert nach Ursachen und Lösungen (nicht nach Schuldigen).
- Die sachlich notwendigen Entscheidungen zur Problemlösung werden – bei Bedarf – von der Schulbehörde/Schulleitung getroffen. Machtmittel und -instrumente, die der Schulbehörde/Schulleitung zur Verfügung stehen, werden zweckmässig zur Lösung von Problemen eingesetzt.
- Das Vertrauen, bei Problemen die vorgesetzte Stelle anzusprechen, ist vorhanden.
- Die Mitarbeitenden sind zufrieden mit der Art, wie die Schulführung (Schulbehörde und Schulleitung) Probleme/Konflikte anpackt und sich konstruktiv für Lösungen engagiert.
- Mehrere Beispiele für gute Konfliktlösungen und Problemlösungen liegen vor.

Excellence-Stufe

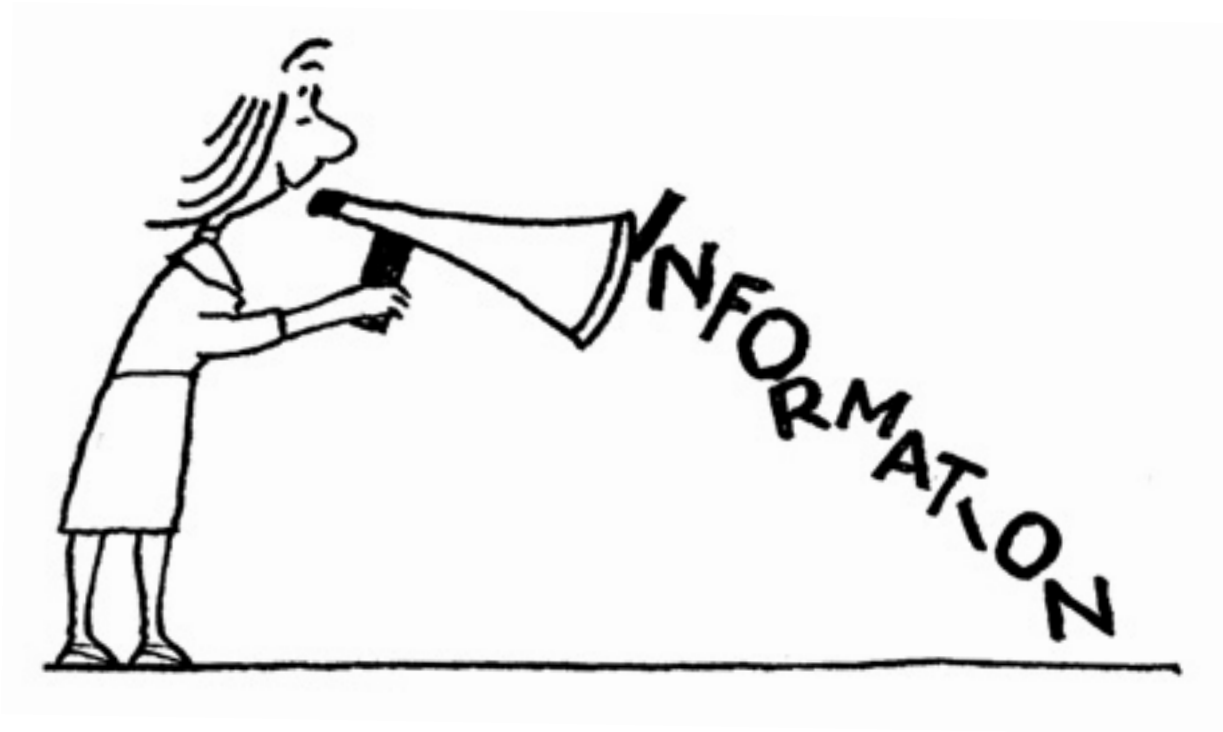
Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Es gibt Problemlösezyklen oder andere Gefässe/Instrumente, die der Früherkennung und Frühbearbeitung von Problemen dienen.
- Systemisches Denken ist spürbar. Systemanteile, persönliche Anteile, Rollenkonflikte u. a. werden bewusst gemacht, ein reflektierter Umgang damit ist spürbar.
- Es gibt differenzierte Konzepte und sinnvoll standardisierte Verfahren zum Umgang mit Schwierigkeiten und Konflikten. Eine Arbeitsgruppe sorgt für die Umsetzung und Weiterentwicklung.

11.

Information und Kommunikation nach innen

Es gibt eine differenziert gestaltete und funktionsfähige Informationspraxis nach innen mit transparenten Informationswegen und als hilfreich empfundenen Informationsgefässen, die den vorhandenen Informationsbedarf (von Seiten der Institution, von Seiten der Mitarbeitenden, von Seiten der Schülerinnen und Schüler) gut erfüllt.



Defizitstufe

- Die vorhandenen Informations- und Kommunikationsgefäße werden den Bedürfnissen des Kollegiums/dem Bedarf der Schule nicht gerecht.
- Wichtige Informationen werden unzuverlässig (nicht rechtzeitig, verzerrt, nicht verständlich) ins Kollegium weitergegeben. Wichtige Infos werden – bewusst oder unbeabsichtigt – vorenthalten.
- Informationen sind abhängig von Zufälligkeiten und/oder von der individuellen Nähe und Distanz zur Schulleitung. (Informelle Info-Kanäle dominieren.) Die SL ist schlecht erreichbar/nicht verfügbar; sie hat keine Zeit für die alltägliche Kommunikation.
- Das Bring- und Holprinzip ist nicht geklärt.
- Die Lehrpersonen fühlen sich schlecht informiert.

Elementare Entwicklungsstufe

- Eine bewusst gestaltete Informationspraxis ist ansatzweise erkennbar.
- Es gibt institutionalisierte Info-/ Kommunikationsgefäße und -wege (Anschlagbrett, Konferenz, Ordner mit Beschlüssen usw.). Die Gefäße werden allerdings nur teilweise genutzt und sind häufig nicht auf dem aktuellen Stand (z. B. Anschläge).
- Der Informationsbedarf und die gängige Informationspraxis sind noch zu wenig aufeinander abgestimmt («Fluten» der Mitarbeitenden mit teilweise unwichtigen Infos; wichtige Infos werden oft nicht rechtzeitig weitergegeben).
- Einzelne Personen werden bevorzugt mit Infos bedient, was teilweise zu Unzufriedenheit/Spannungen im Kollegium führt.
- Ein Bring- und Holprinzip wurde festgelegt, ist aber wenig funktionstüchtig. Die Schulleitung erscheint als Nadelöhr für die interne Kommunikation. (Für die direkte Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden gibt es keine institutionellen Gefäße.)
- Das Infobedürfnis des Kollegiums/der Mitarbeitenden ist teilweise gedeckt. Mäßige Zufriedenheit (deutliche Hinweise auf Verbesserungsbedarf).

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Es gibt eine differenziert gestaltete und funktionsfähige Informationspraxis.
- Es gibt verschiedene Informations-/ Kommunikationsgefäße und -wege, die zweckmässig eingesetzt und gut genutzt werden.
- Der Informationsbedarf und die gängige Informationspraxis sind aufeinander abgestimmt: Die Mitarbeitenden und die Schülerinnen und Schüler erhalten die Infos, die sie brauchen, um sich aktiv und mitverantwortlich am Schulleben zu beteiligen. (Selektiver Umgang mit Infos: Das, was wirklich wichtig und für die eigene Arbeit relevant ist, wird weitergeleitet.)
- Die Schulleitung sorgt sich darum, dass der Kommunikationsprozess im Kollegium bewusst gestaltet (z. B. Festhalten von Kommunikationsregeln) und reflektiert wird. Sie achtet auf die Einhaltung der geltenden/der vereinbarten Kommunikationsregeln.
- Die Schulleitung realisiert die Kontakte zu den Lehrpersonen im Sinne der gewünschten Kommunikationsqualitäten: d. h. basierend auf Wertschätzung und Vertrauen.
- Die Schulleitung nimmt sich Zeit für die alltägliche Kommunikation mit den Mitarbeitenden.
- Das Bring- und Holprinzip ist geklärt, festgelegt und erweist sich als funktionstüchtig. Die Informationswege zwischen Schulbehörde – Schulleitung – Kollegium – einzelnen Mitarbeitenden – Schülerinnen/Schülern funktionieren: Die Betroffenen erhalten die richtigen Infos zur richtigen Zeit.
- Das Infobedürfnis des Kollegiums ist weitgehend gedeckt. Die Lehrpersonen fühlen sich gut informiert.

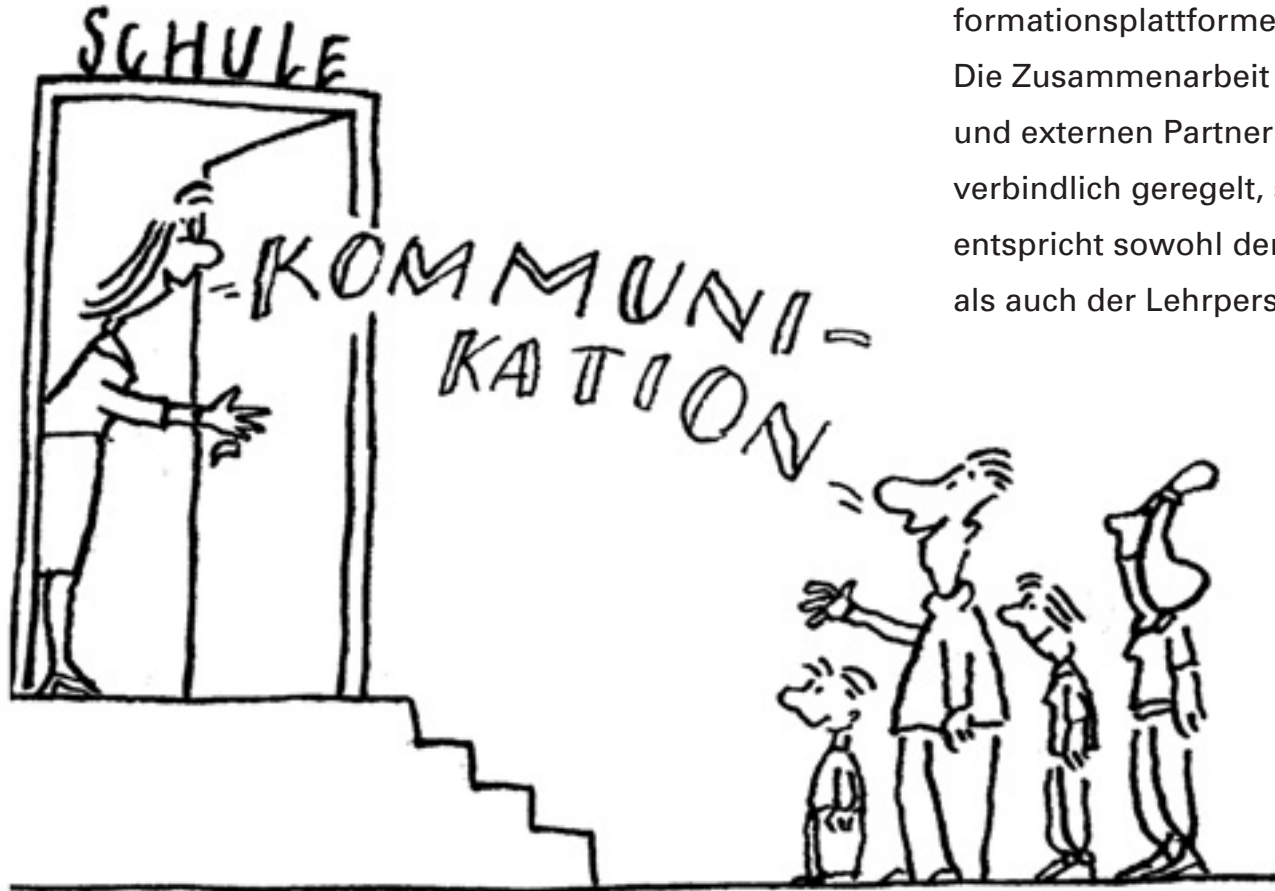
Excellence-Stufe

Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Es gibt ein Informationskonzept, das die Praxis für eine differenzierte, bedarfsgerechte Information der Mitarbeitenden festlegt.
- Die Informationen werden adressatengerecht aufbereitet: Jeder erhält das, was er braucht/bzw. weiss, was er wo abholen muss.
- Die Lehrpersonen übernehmen eine aktive Rolle im Informationsprozess: Sie leiten wichtige Informationen weiter; machen sie den Interessierten/Betroffenen selektiv verfügbar (partizipatives Wissensmanagement).
- Es besteht ein hohes Vertrauen in die Informationspraxis. Die Mehrheit der Mitarbeitenden fühlt sich gut informiert. Sie beurteilen die Informations- und Kommunikationspraxis als effizient.
- Das Wissensmanagement wird als Aufgabe der Schulleitung verstanden und bewusst wahrgenommen.

12.

Information und Kommunikation nach aussen / externe Zusammenarbeit



Es gibt eine bewusst gestaltete und funktionsfähige Informationspraxis nach aussen mit gut zugänglichen Informationsplattformen für die öffentlichen Adressaten. Die Zusammenarbeit mit ausserschulischen Dienststellen und externen Partnern (insbesondere mit den Eltern) ist verbindlich geregelt, schulweit geplant/koordiniert und entspricht sowohl den Bedürfnissen der Kinder/der Eltern als auch der Lehrpersonen und der Schule.

Defizitstufe

- Informationen gegen aussen sind unkoordiniert, vor allem der Initiative einzelner Lehrpersonen überlassen. Zuständigkeiten sind ungeklärt.
- In offiziellen schriftlichen Dokumenten gibt es keinen einheitlichen Auftritt der Schule nach aussen.
- Die Informationsbedürfnisse der Eltern und der Öffentlichkeit werden wenig berücksichtigt. Es werden Interna nach aussen getragen.
- Die Zusammenarbeit mit auserschulischen Diensten und Partnern wird ausschliesslich bilateral angegangen (bedarfsweise zwischen den betroffenen Personen abgesprochen).
- Elternkontakte sind beliebig. Es gibt keine gemeinsamen Vorstellungen über die Grundsätze der Elternarbeit.
- Eltern äussern sich unzufrieden über die Kontakte zwischen Schule und Eltern.
- Es gibt kaum Beispiele für gelungene Öffentlichkeitsarbeit.

Elementare Entwicklungsstufe

- Die Information und Kommunikation nach aussen werden teilweise durch die Schulleitung koordiniert, die jeweiligen Zuständigkeiten werden mehrheitlich situativ geklärt/festgelegt.
- Kommunikation nach aussen wird primär reaktiv betrieben. (Reaktion auf Info-bedürfnisse, die von aussen an die Schule herangetragen werden; eine proaktive Informationspolitik nach aussen fehlt.)
- Die Zusammenarbeit mit auserschulischen Diensten und Partnern ist koordiniert.
- Elternkontakte werden koordiniert und in der schulinternen Jahresplanung berücksichtigt.
- Eltern nehmen das Bemühen der Schule um die Kontaktpflege zwischen Schule und Elternhaus wahr, sehen aber auch einen Optimierungsbedarf.
- Es gibt vereinzelt Beispiele für einen aktiv gestalteten, in der Öffentlichkeit wahrnehmbaren Aussenaustritt der Schule.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Kommunikation und Information nach aussen sind koordiniert, die entsprechenden Zuständigkeiten sind geklärt.
- Es gibt eine aktiv gestaltete Informations- und Kommunikationspolitik: Information und Kommunikation nach aussen werden auf bestimmte Anlässe hin proaktiv betrieben.
- Die Schule hat einen einheitlichen Auftritt nach aussen (Corporate Identity).
- Es gibt Regelungen für die Zusammenarbeit mit auserschulischen Diensten und Partnern, die sicherstellen, dass für die betroffenen Schüler optimale Lösungen gefunden werden.
- Es existiert ein Konzept zur Elternarbeit. Die Zusammenarbeit mit den Eltern ist verbindlich geregelt und schulintern geplant/koordiniert. Die Anlaufstellen bei Schwierigkeiten, Konflikten und Beschwerden sind den Eltern bekannt.
- Die Eltern sind mit der Zusammenarbeit und der Information zufrieden.
- Es gibt vielfältige Beispiele für gelungene Selbstdarstellung und Öffentlichkeitsarbeit der Schule.

Excellence-Stufe

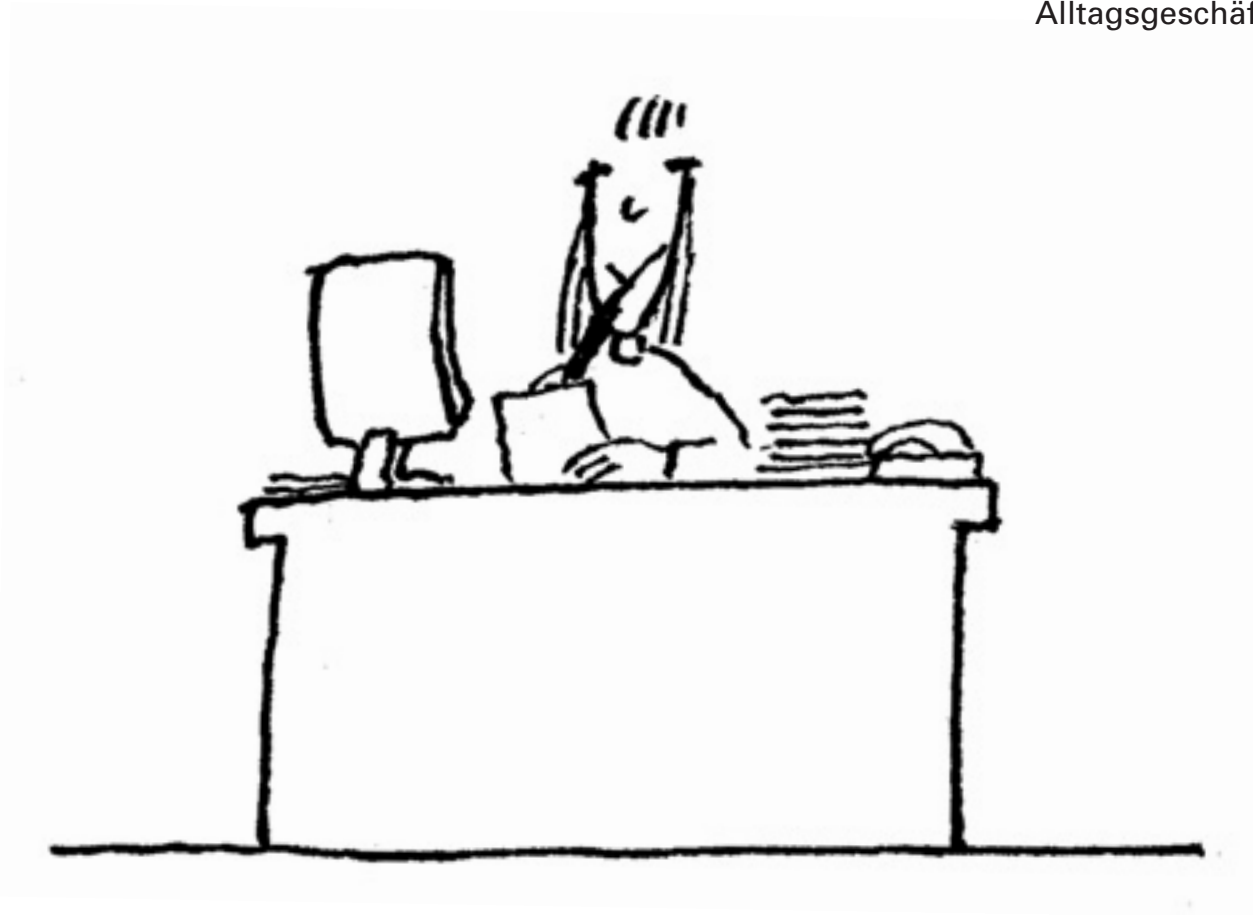
Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Die Schule hat einen einheitlichen und professionell wirkenden Auftritt nach aussen (Corporate Identity).
- Die Schule verfügt über sinnvolle Informationsplattformen (z. B. Schulzeitung, Website, regelmässige Auftritte in der Presse usw.) mit einer guten Zugänglichkeit für die öffentlichen Adressaten. Die Zusammenarbeit mit auserschulischen Medien wird bewusst gepflegt.
- Die Schulleitung betreibt aktive Netzwerkarbeit: Zusammenarbeit mit anderen Schulen, Zusammenarbeit mit Partnern aus der Wirtschaft, Erschliessen von Ressourcen im schulischen Umfeld.
- Die Schule stellt sich regelmässig in der Öffentlichkeit dar und präsentiert ihre Aktivitäten und Leistungen in einem sinnvollen Mass.
- Eltern werden als Bereicherung für die Schulentwicklung wahrgenommen und sinnvoll in Schulentwicklungsprozesse miteinbezogen.
- Es gibt niederschwellige Feedback-instrumente, die es den Eltern ermöglichen, Anregungen und Unzufriedenheiten mitzuteilen.

13.

Verwaltung und Organisation der Schule

Die Schule ist nach innen und aussen gut organisiert. Prozesse sind in einem sinnvollen Ausmass standardisiert und unterstützen eine effiziente/effektive Erledigung der Alltagsgeschäfte.



Defizitstufe

- Administrative Arbeiten werden ad hoc von verschiedenen Personen in der Schule unkoordiniert ausgeführt. Abläufe sind nicht festgelegt und dokumentiert.
- Die Zuständigkeit für die Abwicklung der administrativen und organisatorischen Arbeiten ist ungeklärt. Formalisierung und Standardisierung fehlen. In der Schulverwaltung ist wenig Struktur und Ordnung erkennbar.
- Die gesetzlich vorgeschriebenen Personalakten werden unzulänglich geführt (z. B. Arbeitsverträge, MAG-Protokolle, Schülerakten): lückenhaft dokumentiert, Datenschutz nicht berücksichtigt, unsystematisch (nicht nachvollziehbar) abgelegt.
- Die Schule wird nach innen und außen als schlecht organisiert wahrgenommen. Die SL ist schlecht oder häufig nicht erreichbar.
- Die Administration ist wenig effektiv. Oft können Fristen nicht eingehalten werden.

Elementare Entwicklungsstufe

- Administrative Arbeiten sind teilweise vereinheitlicht und koordiniert. Erste Ansätze zur Strukturierung des administrativen Aufgabenbereiches sind erkennbar.
- Einzelne wiederkehrende Verwaltungsprozesse (z. B. Abrechnung Schulreise, Materialverwaltung, Erfassung von Schuldaten, Protokollierung) sind standardisiert. Formalisierungen und Standardisierungen der administrativen Arbeiten sind vorhanden, aber oft nicht adäquat (eingeschränkte Effizienz durch zu hohe/zu geringe Formalisierung und Standardisierung).
- Die Dokumentation der Prozesse, Instrumente, Personalakten usw. erfüllt das vorgeschriebene/erwartbare Minimum.
- Die Erreichbarkeit der Schulleitung für Aussenstehende ist geregelt, aber teilweise wenig kundenfreundlich.
- Die Organisation/Administration der Schule funktioniert über weite Strecken gut. Sie wird als funktionsfähig mit einem Verbesserungspotenzial wahrgenommen.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Die Schule weist im administrativen Bereich eine gute Organisation und Koordination auf. Die administrativen Arbeiten werden zuverlässig und termingerecht erledigt.
- Wichtige Verwaltungsprozesse sind pragmatisch geregelt und sinnvoll standardisiert – im Dienste einer effizienten Erledigung der Geschäfte.
- Die Dokumentation der Prozesse, Instrumente, Personalakten erfolgt umfassend, systematisch, zweckdienlich und ist auf die Bedürfnisse der Anwendenden abgestimmt.
- Die Erreichbarkeit der Schulleitung ist kundengerecht geregelt (im Rahmen des Möglichen).
- Die Schule wird nach innen und außen als gut organisiert wahrgenommen.
- Das Sekretariat arbeitet fachlich kompetent, weitgehend selbstständig und entlastet die Schulführung von Routinearbeiten. Das Zusammenspiel zwischen Sekretariat und Schulleitung funktioniert gut.
- Die Lehrpersonen fühlen sich von administrativen Aufgaben entlastet.

Excellence-Stufe

Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Verwaltungsabläufe werden in Bezug auf Effizienz und Effektivität periodisch evaluiert und optimiert.
- Das Bemühen um eine kundenfreundliche Dienstleistung ist durchgehend sichtbar und spürbar (auch als Grundhaltung der Schulleitung).
- Es gibt eine gute Zusammenarbeit zwischen der schulinternen Administration und der Gemeinde-Administration (optimale Nutzung von Synergien).
- Exzellente Fachkompetenz des Sekretariats. Das Sekretariat denkt mit der Schulleitung mit und arbeitet vorausschauend mit eigenen Aufgaben- und Kompetenzbereichen.

14.

Umgang mit Ressourcen (Finanz-, Sachmittel, Infrastruktur)



Ressourcen (Finanzen, Sachmittel, Infrastruktur) werden zweckmässig eingesetzt; ein sorgfältiger, für die Praxis zweckdienlicher und ökologisch reflektierter Umgang damit wird sichergestellt.

Defizitstufe

- Ausgaben werden unkoordiniert getätigt («es hät, solang's hät») und werden nicht systematisch überprüft. Das Erreichen der Budgetvorgaben ist eher zufällig.
- Es gelingt der Schulleitung nicht, bei den zuständigen Instanzen den Bedarf an adäquaten Mitteln aufzuzeigen; ungenügende Sachmittel und ungenügende Infrastruktur werden nicht sichtbar gemacht.
- Sachmittel und Infrastruktur erscheinen ungepflegt, werden sich selbst überlassen, niemand fühlt sich zuständig für die Betreuung der Sachmittel; die entsprechenden Zuständigkeiten sind ungeklärt.
- Die PC-Infrastruktur ist ungenügend, funktioniert nicht zuverlässig, ist schlecht gewartet, wird kaum genutzt.
- Den Lehrpersonen ist nicht bekannt, was alles vorhanden ist. Niemand hat den Überblick. Der Zugang ist teilweise schwierig oder eingeschränkt. Mängel bleiben unbemerkt.
- Es gibt viele Klagen/kritische Hinweise bezüglich des sinnvollen Einsatzes der vorhandenen Ressourcen von Seiten der Mitarbeitenden und der Behörden.

Elementare Entwicklungsstufe

- Die Budgetvorgaben werden eingehalten. Ausgabenverantwortlichkeiten sind in den wichtigsten Punkten geregelt. Ausgaben werden koordiniert und überwacht. Allerdings fehlen institutionalisierte Controllinginstrumente und -verfahren (z. B. regelmässige Saldobilanzen/Kontostände oder Inventare).
- Der Zustand der Sachmittel und der Infrastruktur ist i. O. (wenig Beanstandung).
- Die PC-Infrastruktur ist vorhanden, wird wenig genutzt. Betreuung und Wartung sind verbesserungsbedürftig.
- Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für Einsatz/Benützung/Wartung der Sachmittel und der Infrastruktur werden ad hoc geregelt. (Die vorhandenen Regelungen sind teilweise nicht ausreichend, was mitunter zu Konflikten und Engpässen führt.)

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Die Verwendung der finanziellen Mittel ist transparent und wird mit Blick auf die Budgetvorgaben intern kontrolliert.
- Es gibt institutionalisierte Controllinginstrumente und -verfahren (z. B. regelmässige Saldobilanzen/Kontostände oder Inventare).
- Die Infrastruktur und Sachmittel der Schule entsprechen den Anforderungen und sind zweckmässig.
- Die Infrastruktur und Sachmittel sind in einem ansprechenden, gepflegten Zustand und werden gut gewartet. Ein problemloser Zugang ist sichergestellt.
- Bei der Planung und Verwendung von Infrastruktur und Sachmitteln sind ökologische und gesundheitliche Kriterien berücksichtigt.
- Die PC-Infrastruktur entspricht den praktischen Anforderungen und wird aktiv genutzt; eine gute Betreuung und Wartung ist sichergestellt.
- Regelungen für Einsatz/Benutzung/Wartung von Infrastruktur und Sachmitteln sind transparent und werden als hilfreich empfunden.
- Der Schulführung (Schulbehörde und Schulleitung) wird von den Mitarbeitenden attestiert, dass sie sich für eine gute Infrastruktur und Sachmittel einsetzt und für eine sinnvolle Verwendung der vorhandenen finanziellen Mittel besorgt ist.

Excellence-Stufe

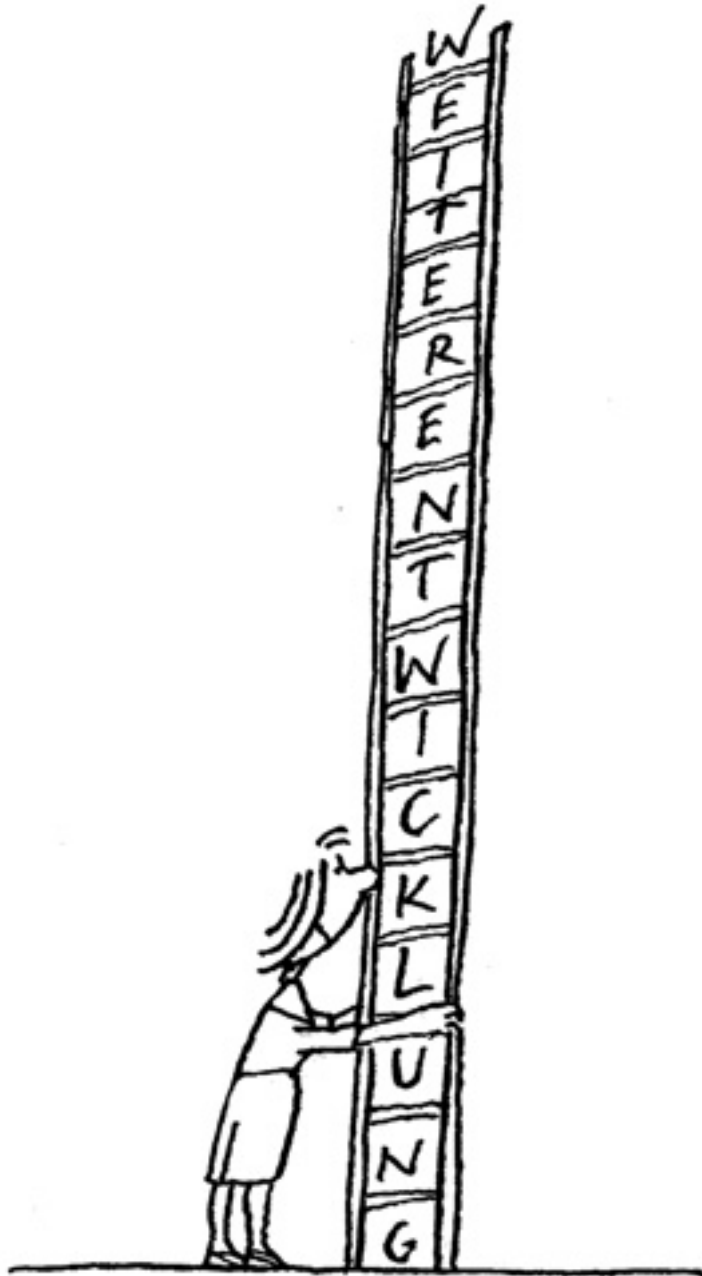
Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Der Einsatz der finanziellen Mittel wird laufend überprüft und koordiniert. Kontostände sind jederzeit aktuell und ohne Aufwand für interessierte/berechtigte Personen einsehbar.
- Die Schule verfügt von Seiten der Gemeinde über einen Leistungsauftrag und ein Globalbudget.
- Anregungen zur Verbesserung der Infrastruktur werden systematisch erfasst und bearbeitet.

15.

Weiterentwicklung der Führungskompetenzen (als Einzelpersonen / als Gremium)

Die Schulleitung zeichnet sich aus durch hohe Kompetenz und Professionalität sowie durch das kontinuierliche Bestreben nach individueller Kompetenzentwicklung und gemeinsamer Weiterqualifizierung als Leitungsgremium.



Defizitstufe

- Ein ernsthaftes Bemühen der Schulleitungsmitglieder zur individuellen Kompetenzerhöhung im Führungsbereich ist nicht feststellbar. (Es gibt keine nennenswerten Nachweise über Aktivitäten zur Erhöhung der Schulführungskompetenz und -professionalität.)
- Es gibt keine ernsthaften Bemühungen, um mit Hilfe von Feedbackgesprächen und/oder -instrumenten die Sichtweise der Betroffenen zur Beurteilung der Schulführung einzuholen und diese zu reflektieren.
- Die Kompetenz und die Professionalität der Schulleitung werden von den Betroffenen überwiegend als unbefriedigend eingestuft.
- Es liegen kaum Nachweise über Aktivitäten zur Erhöhung der eigenen Schulleitungskompetenz und Professionalität vor.
- Die Schulleitungsmitglieder wenden Techniken des Selbstmanagements nicht bewusst und systematisch an.

Elementare Entwicklungsstufe

- Die Schulleitungsmitglieder sind vereinzelt und punktuell darum bemüht, ihre individuelle Führungskompetenz zu erhöhen (z. B. durch Besuch von Weiterbildungskursen).
- Es gibt sporadisch Reflexionsanlässe, die zur erfahrungsbezogenen Optimierung der eigenen Führungspraxis dienen.
- Vereinzelt werden Feedbackinstrumente eingesetzt, um die Erfahrungen und Sichtweisen der Lehrpersonen einzuholen.
- Die Kompetenz und die Professionalität der Schulleitung werden von den Betroffenen überwiegend als zufrieden stellend eingestuft.
- Es liegen vereinzelte Nachweise über Aktivitäten zur Erhöhung der eigenen Kompetenz und Professionalität vor.
- Die Schulleitungsmitglieder wenden Techniken des Selbstmanagements vereinzelt, aber nicht systematisch an.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Die Schulleitungsmitglieder bemühen sich sowohl um einen individuellen Kompetenzzuwachs zur Optimierung der Führungsfunktionen als auch um eine gemeinsame Weiterqualifizierung als Leitungsgremium.
- Es gibt regelmässig Reflexionsanlässe, die der Schulführung (Schulbehörde und Schulleitung) zur Standortbestimmung und zur erfahrungsbezogenen Optimierung der eigenen Führungspraxis dienen.
- Es werden regelmässig Feedbackinstrumente und -verfahren eingesetzt, um die Erfahrungen und Sichtweise der Mitarbeitenden einzuholen.
- Die Schulleitungsmitglieder wenden bewusst und systematisch Techniken des Selbstmanagements an, um ihre Arbeitsbelastung zu reduzieren: Prioritäten setzen nach Dringlichkeit und Wichtigkeit der Aufgaben; Aufgaben ganzheitlich delegieren; effiziente Arbeitsorganisation (Terminplanung, Arbeitsblöcke bilden, Zeitaufwand bemessen).
- Die Kompetenz und die Professionalität der Schulleitung werden in der Selbst- und Fremdwahrnehmung hoch eingestuft (positive Selbst- und Fremdwahrnehmung; hohe Übereinstimmung von Selbst- und Fremdwahrnehmung).
- Verschiedene Nachweise über Aktivitäten zur Erhöhung der eigenen Kompetenz und Professionalität liegen vor.

Excellence-Stufe

Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Austausch mit institutionsexternen Führungspersonen (z. B. mit Schulleitungen anderer Schulen, SL-Netzwerke) findet regelmässig statt (Best-Practice).
- Es gibt ein Konzept zur systematischen Weiterentwicklung der Schulleitungskompetenzen.
- Es gibt ein Qualitätsleitbild der Schulführung, das als Grundlage für die Schulführungsevaluation (im Sinne von Ist-Soll-Vergleichen) und für die Weiterentwicklung der Schulführungsqualität dient.
- Es wird ein systematisches 360°-Feedbackverfahren eingesetzt.
- Die Schulleitungsmitglieder reflektieren ihr Selbstmanagement und suchen nach einem gerechten Ausgleich für alle Schulleitungsmitglieder (Worklife Balance).

Welche Einsatzmöglichkeiten für die Instrumente gibt es?

Unterstützung der Selbstevaluation:

Das vorliegende Instrument kann den Schulen helfen, den Ist-Zustand im Vergleich mit dem wünschenswerten Soll-Zustand differenziert zu erfassen. Diese Funktion wird unterstützt durch die Fragen zur Selbstevaluation, die unter www.schulevaluation-ag.ch als Download erhältlich sind. Die vierstufige Bewertungsskala dient dazu, den Ist-Zustand im Spektrum zwischen defizitärer und exzellenter Schulqualität zu positionieren.

Unterstützung der Schulentwicklung:

Der Bewertungsraster kann – in Verbindung mit einer Analyse der Ist-Situation – als Planungsinstrument dienen, um Schulentwicklungsmassnahmen in die Wege zu leiten. Die vier Bewertungsstufen zeigen auf, welches der nächste Entwicklungsschritt für den diagnostizierten Ist-Zustand sein kann.

Unterstützung der Rechenschaftslegung

Die Instrumente können als Grundlage dienen für den Qualitätsnachweis nach aussen, d. h. gegenüber anspruchsberechtigten Personen und Instanzen (Schulbehörde, Eltern u. a.). Indem Beurteilungsaspekte und -kriterien schulübergreifend festgelegt sind, wird es möglich, eine Schulbeurteilung vorzunehmen, die auf eine offizielle und anerkannte Bewertungsgrundlage Bezug nimmt.

Unterstützung der externen Schulevaluation:

Der Bewertungsraster ist die zentrale Grundlage für die externe Schulevaluation. Vier Funktionen stehen dabei im Vordergrund:

- Er dient als Kommunikationsinstrument, um den Schulen die Qualitätsansprüche, auf welche die Schulbeurteilung Bezug nimmt, transparent zu machen und um gemeinsam mit den Schulen die Evaluations-schwerpunkte im betreffenden Evaluationsbereich zu klären.
- Er dient dem Evaluationsteam als Planungsinstrument, um die Datenerhebung gezielt auf die Q-Ansprüche auszurichten und um die entsprechenden Datenerfassungsinstrumente zu erarbeiten.
- Er dient als Bewertungsinstrument, um die Qualität der Schulen kriterienorientiert zu beurteilen und um mit Hilfe eines schulübergreifenden Qualitätsmassstabs eine Einstufung der Schulqualität im betreffenden Q-Bereich vorzunehmen.
- Mit Hilfe des Bewertungsrasters können die Schulen zum gewählten Evaluationsschwerpunkt eine Selbstbeurteilung vornehmen, die dann als Bezugsgrösse für die externe Schulevaluation dient.

Wo kann ich mich informieren?

Die Instrumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung stehen unter www.schulevaluation-ag.ch zur Verfügung. Auf der Website werden auch die nachfolgenden Themenbereiche publiziert.

Wie wurden die Instrumente erarbeitet?

Der Auftrag zur Erarbeitung der Instrumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung zum Thema «Schulinternes Qualitätsmanagement» wurde vom BKS Aargau an das Zentrum Schulqualität (Institut Forschung und Entwicklung der PH FHNW) erteilt. Dabei wurde besonderer Wert darauf gelegt, dass sowohl die wissenschaftlich-systematischen als auch die pragmatischen Aspekte angemessen in die Arbeit einfließen konnten. Der Prozess hat sich im Wesentlichen aus den folgenden sieben Schritten zusammengesetzt:

- **Schritt 1**
Festlegung der Dimensionen, die das Thema möglichst umfassend und praxisnah erschliessen
- **Schritt 2**
Festlegung von leitenden Qualitätsansprüchen zu jeder Dimension (normative Setzung für die Praxisgestaltung)
- **Schritt 3**
Erarbeitung der Bewertungsraster: Formulierung von Qualitätsindikatoren auf vier verschiedenen Qualitätsstufen
- **Schritt 4**
Formulierung von Leitfragen zur Stufe 3 des Bewertungsrasters – als differenzierte Erfassungs- und Selbstbeurteilungshilfen
- **Schritt 5**
Expertenbegutachtung der Instrumente
- **Schritt 6**
Praxisbezogene Validierung des Beurteilungsinstrumentes: Rückmeldungen von Schulleitungen und Evaluatoren/Evaluatorinnen
- **Schritt 7**
Verabschiedung der leitenden Qualitätsansprüche und des Instruments durch das BKS

An der Erarbeitung der Instrumente waren folgende Personen beteiligt:

Projektleitung und Konzeptentwicklung

Prof. Dr. Norbert Landwehr, Zentrum Schulqualität, FHNW
Mirjam Obrist, Departement BKS, Aargau

Mitarbeit bei der Entwicklung der Bewertungsraster

Alexander Grauwiler, Geschäftsleiter Volksschule Baden; Annelies Huber, Evaluatorin PH FHNW; Brigitte Huber, BKS; Prof. Dr. Norbert Landwehr, Zentrum Schulqualität PH FHNW; Mirjam Obrist, BKS; Felix Oesch, Organisationsberater; Peter Steiner, Leiter Fachstelle Externe Schulevaluation PH FHNW

Expertenbegutachtung

Prof. Dr. H. G. Rolff, Universität Dortmund; Prof. Dr. H. Seitz, Universität St. Gallen; Mag. M. Schwarz, Management-Center Vorarlberg

Validierung durch Schulleitungspersonen

Remi Bürgi, Möhlin; Oliver Gepp, Fischbach-Göslikon; Christine Hänggi, Aarau; Ewald Keller, Berikon; Ngodup Suter, Hirschthal; Barbara Schwarz, Baden; Judith Studer, Wallbach; Thomas Weyermann, Zofingen

Validierung durch Evaluatorinnen und Evaluatoren

Margreth Cueni, Verena Gasser, Matthias Gut, Annelies Huber, Mirjam Keller, Lydia Leumann, Christine Schaumann

Impressum

Herausgeber und Bezugsquelle

Departement
Bildung, Kultur und Sport
Abteilung Volksschule
Bachstrasse 15
5001 Aarau
T +41 62 835 21 00
F +41 62 835 21 09
volksschule@ag.ch
www.ag.ch/bks

Verantwortlicher Autor

Prof. Dr. Norbert Landwehr
Fachhochschule Nordwestschweiz
Pädagogische Hochschule
Institut Forschung und Entwicklung
Zentrum Bildungsorganisation
und Schulqualität
Igelweid 22
5000 Aarau
T +41 62 836 04 61
ife.zsq.ph@fhnw.ch
www.schulevaluation-ag.ch
www.fhnw.ch/ph

Illustrationen

Jürg Furrer, Seon

Grafik

Grafikatelier M. Schmid,
Gipf-Oberfrick

Druck

Druckerei AG Suhr

2. Auflage
September 2009



Fachhochschule Nordwestschweiz
Pädagogische Hochschule
Institut Forschung und Entwicklung
Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität
Igelweid 22
5000 Aarau

T +41 62 836 04 61
ife.zsq.ph@fhnw.ch
www.schulevaluation-ag.ch
www.fhnw.ch/ph

Departement
Bildung, Kultur und Sport
Abteilung Volksschule
Bachstrasse 15
5001 Aarau

T +41 62 835 21 00
F +41 62 835 21 09
bks@ag.ch
www.ag.ch/bks