

## Tagesstrukturen an der Sekundarschule

Orientierungsraster für die Schulentwicklung und Schulevaluation  
an den Volksschulen des Kantons Basel-Stadt

September 2017

## **Inhaltsverzeichnis**

Einleitung .....	3
Die acht Dimensionen des Orientierungsrasters Tagesstrukturen an der Sekundarschule im Überblick .....	5
<i>Dimensionen – Leitsätze – Qualitätsstufen, Aspekte und Indikatoren</i>	
1. Pädagogische Orientierung und Gestaltung einer Kultur des Zusammenlebens .....	6
2. Betriebsorganisation und Infrastruktur (Nutzung, Ausstattung, Sicherheit) .....	9
3. Führungsfunktion und Leitungsaufgaben .....	12
4. Tagesstrukturen als Lern- und Erfahrungsfeld .....	15
5. Gestaltung der sozialen Beziehungen .....	18
6. Ernährung und Esskultur .....	20
7. Kommunikation und Kooperation innerhalb des Tagesstrukturteams und des Schulstandorts .....	22
8. Kommunikation und Kooperation nach aussen: Kontakte zu Erziehungsberechtigten und externen Partnern .....	25

## Einleitung

Der Orientierungsraster «Tagesstrukturen an der Sekundarschule» versteht sich als Hilfestellung für die Entwicklungs- und Evaluationsarbeiten, die im Rahmen der Basler Schulreformen an den einzelnen Schulen zu leisten sind. Mit diesem Instrument macht die Volksschulleitung des Kantons Basel-Stadt die wichtigsten normativen Erwartungen bekannt, an denen sich die Umsetzung der Schulreformen orientieren soll.

Orientierungsraster haben Empfehlungscharakter: Sie möchten den Schulen aufzeigen, welches die wünschenswerten Ziele und die leitenden Werte in den beschriebenen Entwicklungsfeldern sind. Die Schule kann sie einsetzen, um zu erkennen, wo sie im Entwicklungsprozess steht (Standortbestimmung) und wo sie gezielt Massnahmen zur Verbesserung und (Weiter-)Entwicklung einleiten sollte. Auf diese Weise erhält die Schule eine Planungs- und Entscheidungsgrundlage für die weitere Umsetzung der aktuellen Entwicklungsvorhaben.

Die Umsetzung der Massnahmen liegt im Verantwortungsbereich der Schulleitung und wird begleitet von dem zuständigen Mitglied der Volksschulleitung. Bei Bedarf können sich die Schulen Unterstützung durch die Angebote der Beratung und Weiterbildung holen (z.B. Angebote des PZ.BS und der PH FHNW).

Der vorliegende Orientierungsraster enthält eine Fülle von Ansprüchen an die Praxisgestaltung. Damit er die ihm zugedachte Unterstützungsfunktion erfüllen kann, sind verschiedene Hinweise – insbesondere zur inhaltlichen Reduzierung und thematischen Fokussierung – zu beachten. Diese Hinweise sind in der Einleitungsbroschüre zu den Orientierungsrastern beschrieben.

Der Orientierungsraster ist nach der folgenden Struktur aufgebaut:

### Dimensionen und Aspekte

### Leitende Qualitätsansprüche (Leitsätze)

### Vierstufige Qualitätsbeschreibungen (Indikatoren)

#### ■ Dimensionen und Aspekte

Das jeweilige Thema («Entwicklungsfeld») wird zunächst aufgegliedert in mehrere Teilthemen, von denen angenommen wird, dass sie in der Praxis als wahrnehmungs- und handlungsleitende Kategorien hilfreich sein können. Diese Teilthemen («Dimensionen») werden wiederum in Unterthemen («Aspekte») aufgegliedert. Eine Dimension setzt sich somit aus mehreren Aspekten zusammen.

#### ■ Leitende Qualitätsansprüche (Leitsätze)

Zu jeder Dimension wird ein Leitsatz festgelegt, der als normativer Orientierungspunkt für die Praxisgestaltung dient. Diese Leitsätze sollen auf einer übergeordneten, relativ abstrakten Ebene deutlich machen, was von einer «guten Schule» im betreffenden Praxisfeld erwartet wird und was somit ein sinnvolles Entwicklungsziel im Prozess der lokalen Schulentwicklung sein könnte.

#### ■ Vierstufige Qualitätsbeschreibungen (Indikatoren)

Zu jedem Leitsatz werden Indikatoren auf vier verschiedenen Entwicklungsstufen beschrieben, wobei die zur jeweiligen Dimension zugehörigen Aspekte zur Gliederung dienen. Die dritte Stufe verdeutlicht, was die Umsetzung des Leitsatzes auf einer konkreteren Ebene bedeutet. Evaluations-technisch gesprochen handelt es sich um Indikatoren, an denen man eine gute Praxis im Sinne des Leitsatzes erkennen kann.

## Die vier Qualitäts- und Entwicklungsstufen

Die vierstufigen Qualitätsbeschreibungen bilden das eigentliche Kernstück der Orientierungsraster: Auf vier verschiedenen Qualitätsstufen wird mithilfe von Indikatoren ein mögliches Erscheinungsbild («Szenario») der Praxis umrissen. Die vier Stufen verstehen sich als Beschreibungen von unterschiedlichen Entwicklungszuständen der Schule:

### ■ Stufe 1: Defizitstufe

Wenig entwickelte Praxis im genannten Bereich. «Defizit» bedeutet hier, dass mit Blick auf die spezifischen Anforderungen und Qualitätsansprüche die Praxis noch deutliche Mängel aufweist, welche die Zielerreichung behindern und bezüglich derer ein dringender Entwicklungsbedarf besteht.

### ■ Stufe 2: Elementare Entwicklungsstufe

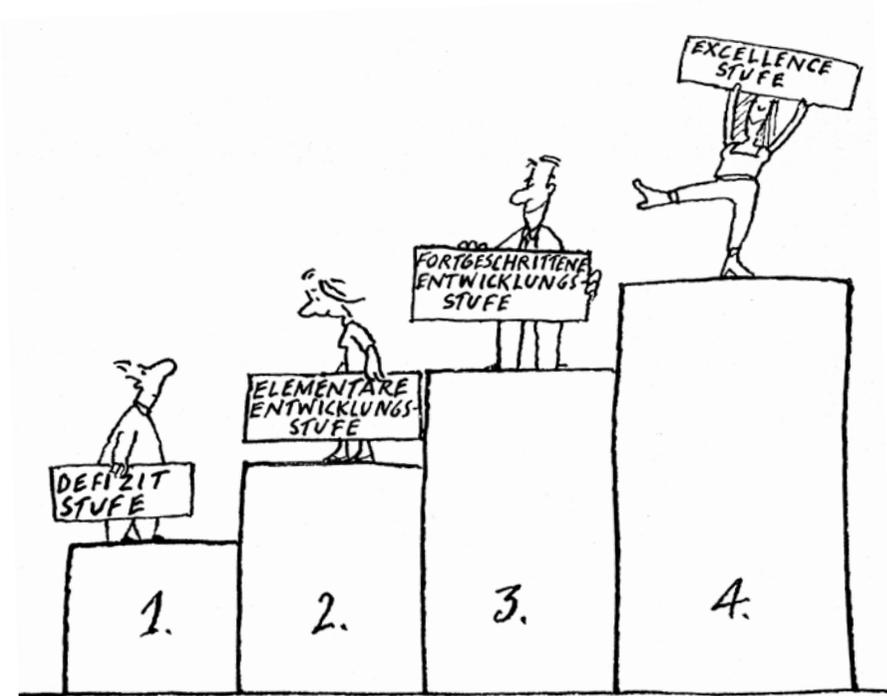
Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind erfüllt. Die elementaren Ziele werden erreicht, gute Ansatzpunkte sind vorhanden und lassen sich weiterentwickeln. Optimierungsbedarf zeigt sich vor allem im Fortschreiten vom individuellen Bestreben einzelner Lehrpersonen zu einer institutionell und schulkulturell getragenen, gemeinsamen Praxis.

### ■ Stufe 3: Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Die Schule weist im betreffenden Bereich ein gutes Niveau auf. Sie verwirklicht das, was von Expertinnen und Experten aus Theorie und Praxis als gute Praxis bezeichnet wird, wobei sowohl die individuellen als auch die institutionellen Aspekte angemessen berücksichtigt sind.

### ■ Stufe 4: Excellence-Stufe

Die Schule übertrifft im betreffenden Bereich die normalen Erwartungen und geltenden Ansprüche an eine gute Praxis. Sie erfüllt – zusätzlich zu den wünschbaren Qualitäten aus der fortgeschrittenen Entwicklungsstufe – gewisse Anforderungen, die nur mit einem überdurchschnittlichen Engagement und mit einer aussergewöhnlichen Praxisexpertise auf diesem Gebiet realisiert werden können. In diesem Sinne hat die Schule hier eine Qualitätsstufe erreicht, die als herausragend bezeichnet werden kann.



Als empfohlene Zielstufe gilt die fortgeschrittene Entwicklungsstufe (Stufe 3). Die Defizitstufe (Stufe 1) umreißt den negativen Orientierungspunkt, den es im Entwicklungsprozess zu vermeiden bzw. zu überwinden gilt.

# Die acht Dimensionen des Orientierungsrasters Tagesstrukturen an der Sekundarschule im Überblick

## 1. Pädagogische Orientierung und Gestaltung einer Kultur des Zusammenlebens

- Pädagogische Grundhaltung
- Tagesstrukturen als Bereich des Lern- und Lebensraums Schule
- Gestaltung der Kultur
- Kulturprägende Leitwerte (I): Integration und Toleranz
- Kulturprägende Leitwerte (II): Ressourcen- und Förderorientierung
- Kulturprägende Leitwerte (III): Gesundheitsförderung und Prävention

## 2. Betriebsorganisation und Infrastruktur (Nutzung, Ausstattung, Sicherheit)

- Betriebsorganisation
- Raumkonzept und Funktionalität der Räume
- Ausstattung
- Sicherheit

## 3. Führungsfunktion und Leitungsaufgaben

- Gestaltung der Leitungsrolle
- Informations- und Kommunikationsaufgaben
- Arbeitsorganisation und Einsatzplanung
- Personalführung und -entwicklung
- Qualitätssicherung und -entwicklung

## 4. Tagesstrukturen als Lern- und Erfahrungsfeld

- Tagesstrukturen als persönlicher Erfahrungsraum
- Tagesstrukturen als sozialer Erfahrungsraum
- Angebotsstruktur
- Ausgestaltung der Angebote
- Individuelle Bearbeitung der Hausaufgaben

## 5. Gestaltung der sozialen Beziehungen

- Soziales Klima
- Interaktionen zwischen Tagesstrukturmitarbeitenden und Jugendlichen
- Interventionen bei Konflikten und Störungen
- Kontakt der Jugendlichen untereinander / Steuerung der Gruppenprozesse

## 6. Ernährung und Esskultur

- Atmosphäre beim Essen
- Regelungen während der Verpflegung
- Ernährungsverhalten und Umsetzung des Verpflegungskonzepts

## 7. Kommunikation und Kooperation innerhalb des Tagesstrukturteams und des Schulstandorts

- Kommunikations- und Umgangsformen innerhalb des Tagesstrukturteams und des Personals des Verpflegungsanbieters
- Rollen- und Aufgabenverteilung
- Teamsitzungen und kollegialer Austausch
- Kooperation zwischen Tagesstrukturen und den anderen Bereichen der Schule

## 8. Kommunikation und Kooperation nach aussen: Kontakte zu Erziehungsberechtigten und externen Partnern

- Information der Erziehungsberechtigten
- Rückmeldungen der Erziehungsberechtigten
- Kooperation mit Fachstellen, Unterstützungsangeboten, schulnahen Diensten und ausserschulischen Partnerinnen und Partnern

# 1.

## Pädagogische Orientierung und Gestaltung einer Kultur des Zusammenlebens

Die Tagesstrukturen als Bereich des Lern- und Lebensraums Schule orientieren sich an gemeinsam getragenen Leitwerten, auf deren Grundlage das berufliche Handeln und das Zusammenleben gestaltet und reflektiert werden. Neben der Sorge um das Wohlbefinden während des Aufenthalts in den Tagesstrukturen gilt die Aufmerksamkeit auch einer bewusst gestalteten Kultur des Zusammenlebens entlang von pädagogischen Leitwerten wie Integration und Toleranz, Ressourcen- und Förderorientierung sowie Gesundheitsförderung und -prävention.

## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 1.1 Pädagogische Grundhaltung

- Die Tagesstrukturleitung und die Tagesstrukturmitarbeitenden können nicht auf abgesprochene Orientierungspunkte im Schulprogramm (z.B. Ziele, leitende Werte) zurückgreifen, die für die pädagogische Arbeit innerhalb der Tagesstrukturen handlungsleitend sind.
- Explizite Leitsätze (z.B. in Form eines Leitbildes) fehlen oder sie sind – falls vorhanden – im beruflichen Alltag nicht gegenwärtig bzw. nicht bekannt.

- Das Konzept Tagesstrukturen ist Teil des Schulprogramms. Pädagogische Leitsätze zu den Tagesstrukturen sind schriftlich festgehalten und den Tagesstrukturmitarbeitenden bekannt. Sie kommen punktuell in der Praxis zur Anwendung, sind jedoch (noch) nicht Teil der gelebten Alltagskultur.
- Die pädagogischen Leitsätze der Tagesstrukturen ergänzen das Leitbild der Schule; die Orientierungsrahmen von Schule und Tagesstrukturen stehen unverbunden nebeneinander.

- Das pädagogische Handeln orientiert sich am Konzept der Tagesstrukturen. Aufbauend auf den Grundlagen des Schulprogramms der Schule liegen spezifische pädagogische Leitsätze zu den Tagesstrukturen vor. Diese dienen als Orientierungspunkte.
- An der gesamten Schule – unter Einschluss der Tagesstrukturen – gibt es eine gemeinsame Orientierung und abgesprochene Haltung in den wichtigen pädagogischen Fragen sowie in Schnittbereichen (z.B. Kultur des sozialen Miteinanders, Schulleben u.a.).

- Das Konzept Tagesstrukturen wird in regelmässigen Abständen evaluiert um festzustellen, ob die darin gesetzten Qualitätsansprüche und Ziele erfüllt werden. Der aufgezeigte Optimierungsbedarf wird angegangen und umgesetzt.

### 1.2 Tagesstrukturen als Bereich des Lern- und Lebensraums Schule

- Die Tagesstrukturen werden primär oder gar ausschliesslich als Ort der Beaufsichtigung und Beschäftigung von Jugendlichen während der unterrichtsfreien Zeit verstanden (Tagesstrukturen als Überbrückung der Zeit zwischen Schule und Familie). Pädagogischen Grundsätzen und Orientierungspunkten wird keine Aufmerksamkeit geschenkt.
- Die Koordination mit dem unterrichtsbezogenen Bereich der Schule findet ausschliesslich in zeitlicher Hinsicht statt.

- Der gegenseitige Gewinn und Nutzen zwischen Tagesstrukturen und unterrichtsbezogenem Teil der Schule werden erst teilweise erkannt und die unterschiedlichen Lern- und Lebensbereiche ergänzen sich noch nicht optimal.
- Die Tagesstrukturen sind ein Animationsangebot, welches verschiedene Aktivitäten umfasst und sich um ein kurzweiliges Gesamtsetting bemüht. Bei der Konzipierung und Gestaltung der Angebote werden teilweise pädagogische Überlegungen angestellt.

- Die Tagesstrukturen und der unterrichtsbezogene Bereich der Schule sind gegenseitig akzeptiert und abgesprochen. Der gegenseitige Gewinn und Nutzen werden erkannt. Unterschiedliche Lern- und Lebensbereiche werden gleichberechtigt anerkannt und ergänzen sich.
- In wichtigen Belangen gibt es koordinierende Absprachen zwischen den Tagesstrukturen und den übrigen Bereichen der Schule, basierend auf einem pädagogischen Konzept.

- Es wird grosser Wert darauf gelegt, dass die pädagogischen Grundsätze in den beiden Bereichen Tagesstrukturen und Unterricht im Alltag gelebt, gemeinsam reflektiert und weiterentwickelt werden.

### 1.3 Gestaltung der Kultur

- Der Kultur des Zusammenlebens in den Tagesstrukturen wird kaum Aufmerksamkeit geschenkt: Es überwiegt eine zufällige, unreflektierte Kultur. Die Jugendlichen werden sich selbst überlassen.
- Passive Beaufsichtigung ist einer pädagogischen Orientierung übergeordnet. Letztere hat nur einen marginalen Stellenwert.

- Es wird Wert darauf gelegt, dass sich die Jugendlichen in den Tagesstrukturen wohl fühlen. Ein gemeinsames Bemühen um eine «Kultur des Wohlbefindens» ist spürbar und wird teilweise bewusst gestaltet.
- Der Konflikt zwischen passiver Beaufsichtigung und pädagogisch ausgerichteter Praxisgestaltung wird wahrgenommen und ist zeitweise Gegenstand von Auseinandersetzungen im Tagesstrukturteam.

- Das Tagesstrukturteam achtet darauf, dass das Zusammenleben bewusst und konsequent gestaltet wird – abgestützt auf die pädagogischen Leitsätze. Es gibt eine pädagogisch gestaltete Kultur des Zusammenlebens, die sowohl für Teilnehmende wie auch für Aussenstehende wahrnehmbar ist.
- Die Jugendlichen schätzen die Tagesstrukturen als ein Ort des Vertrauens, «Verstanden werdens», Wohlseins und halten sich gerne in den Tagesstrukturen auf.

- Eine regelmässige Reflexion der Kultur (d.h. der gelebten Grundsätze und Werte) ist institutionalisiert. Dabei werden die tragenden Werte gemeinsam im Team reflektiert und weiterentwickelt.
- In den Tagesstrukturen und im Bereich Unterricht ist das Bemühen um eine gemeinsam gestaltete, konsistente Kultur deutlich wahrnehmbar.

## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 1.4 Kulturprägende Leitwerte (I): Integration und Toleranz

■ Die Integrationsförderung ist als Aufgabe der Tagesstrukturen nicht erkennbar. Die unterschiedlichen soziokulturellen Hintergründe werden als Erschwernis im Alltag wahrgenommen und nur dort aufgegriffen, wo sie als störende Faktoren in Erscheinung treten.

■ Jugendliche mit einer geistigen und körperlichen Behinderung werden speziell / separativ betreut. Eine bewusst gestaltete Integration ist nicht sichtbar.

■ Die soziokulturellen Hintergründe sind bekannt, werden von den Tagesstrukturmitarbeitenden zur Kenntnis genommen. Die Integration wird grundsätzlich als Aufgabe des Tagesstrukturteams anerkannt.

■ Eine erhöhte Sensibilität bezüglich der verschiedenen Formen der Ausgrenzung und Intoleranz ist im Tagesstrukturteam feststellbar.

■ Die soziokulturellen Hintergründe der Jugendlichen und ihrer Familien werden berücksichtigt.

■ Toleranz und Aufgeschlossenheit gegenüber Menschen unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft sowie gegenüber Menschen mit geistigen und körperlichen Behinderungen gelten für das soziale Zusammenleben als handlungsleitende Prinzipien. Diese Grundwerte werden auch gegenüber den Jugendlichen konsequent vertreten und bei Missachtung in pädagogisch sinnvoller Weise thematisiert und eingefordert.

■ Erfahrungen mit der alltäglichen Integrationspraxis werden im Tagesstrukturteam sowie in der Kooperation mit den anderen Bereichen der Schule thematisiert. Grundsätze für den pädagogisch sinnvollen Umgang werden mit Blick auf die Erfahrungen angepasst, konkretisiert und weiterentwickelt.

### 1.5 Kulturprägende Leitwerte (II): Ressourcen- und Förderorientierung

■ Die Jugendlichen werden beaufsichtigt – eine Förderung in den verschiedenen Entwicklungsbereichen ist nicht als Aufgabe der Tagesstrukturen erkennbar. Die Förderung erfolgt zufällig und ist funktionalen Aspekten untergeordnet (störungsfreie Abwicklung des Tagesgeschäfts, Reagieren auf Störungen und Konflikte im «Aufsichtsdienst»).

■ Eine Förderung in verschiedenen Entwicklungsbereichen der Jugendlichen ist als Aufgabe der Tagesstrukturen erkennbar und im Alltag bewusst einbezogen. Ressourcen und Interessen der Jugendlichen werden wahrgenommen und teilweise aufgegriffen.

■ Im Alltag der Tagesstrukturen wird der bewusst gestalteten Förderung teilweise Beachtung geschenkt. Im Vordergrund steht der Aktivierungsaspekt (Freizeitangebote mit hohen Konsumanteilen, ohne Impulscharakter für kreative und kooperative Tätigkeiten).

■ Ressourcen und Interessen der Jugendlichen werden wahrgenommen, gezielt aufgegriffen und gestärkt. Das Tagesstrukturteam unterstützt und fördert die Jugendlichen in verschiedenen Entwicklungsbereichen. Die Freizeitangebote sowie die Interaktionen werden unter einem Förderaspekt wahrgenommen und gestaltet. Ein förderlicher Umgang mit Misserfolg und Scheitern wird mit den Jugendlichen thematisiert.

■ Die gelebte Alltagspraxis (inkl. Angeboten) wird regelmässig unter dem Gesichtspunkt des Förderaspektes reflektiert und mit anderen Bereichen der Schule regelmässig thematisiert.

### 1.6 Kulturprägende Leitwerte (III): Gesundheitsförderung und Prävention

■ Die Möglichkeiten zur Sensibilisierung der Jugendlichen auf gesundheitsförderndes Denken und Handeln sowie Themen der Prävention werden im Alltag der Tagesstrukturen nicht wahrgenommen.

■ Falls überhaupt werden Gesundheitsanliegen gegenüber Jugendlichen in dogmatischer und unpädagogischer Form vorgebracht.

■ Die Gesundheitsförderung und Prävention gelten bei den Tagesstrukturmitarbeitenden als wichtiger Ziel- und Aufgabenbereich.

■ Im Alltag der Tagesstrukturen werden Themen wie Sucht, Sexualität, Umgang mit Medien und Gewalt teilweise aufgegriffen und diskutiert.

■ Gesundheitsförderung und Prävention haben in der Angebotsstruktur einen konzeptionellen Niederschlag.

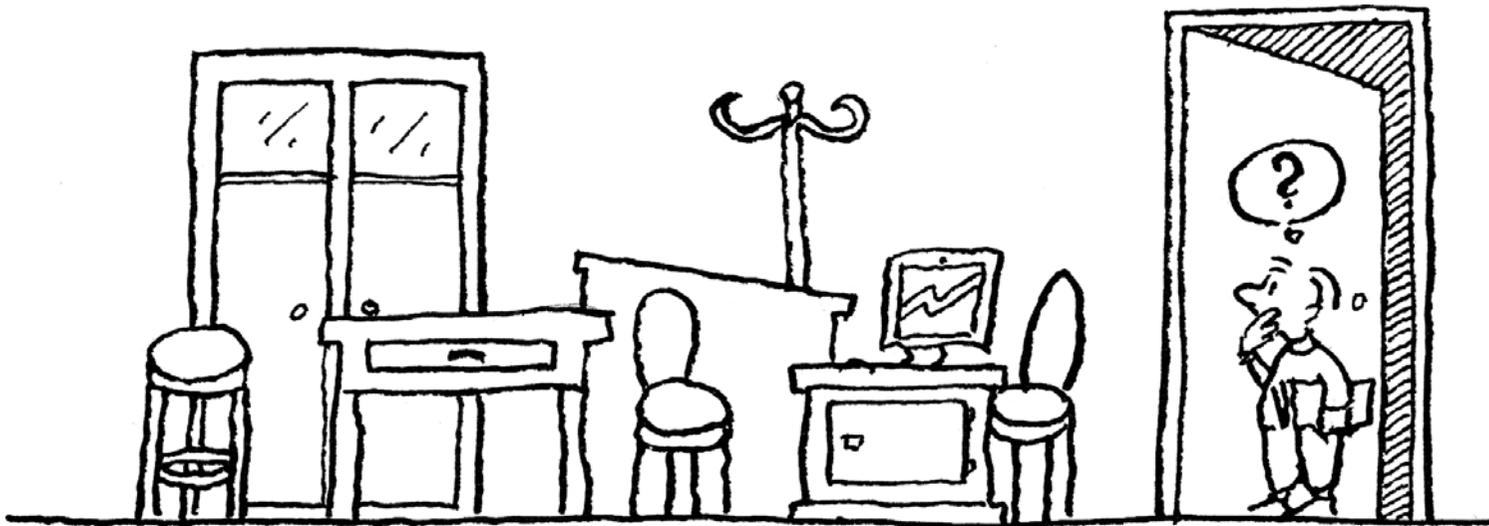
■ Sucht, Sexualität, Umgang mit Medien und Gewalt sind Themen, die im Alltag der Tagesstrukturen aufgegriffen und in pädagogisch sinnvoller Art und Weise diskutiert werden.

■ Die gelebte Alltagspraxis wird unter den Gesichtspunkten der Gesundheitsförderung und Prävention regelmässig reflektiert und mit den anderen Bereichen der Schule regelmässig thematisiert und weiterentwickelt.

## 2.

### Betriebsorganisation und Infrastruktur (Nutzung, Ausstattung, Sicherheit)

Die Betriebsorganisation gewährleistet einen reibungslosen und effizienten Ablauf der wichtigen Prozesse. Die Innen- und Aussenräume sowie ihre Ausstattung werden unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht sowie variabel und multifunktional genutzt. Die Ausstattung der Räume wie auch das Materialangebot sind altersgemäss und entsprechen den unterschiedlichen Interessen und Neigungen der Jugendlichen. Die Aktivitäten der Jugendlichen sind in adäquater Masse begleitet und die Aufsicht ist sichergestellt.



## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 2.1 Betriebsorganisation

- Die Organisation der Tagesstrukturen erzeugt bei den Vorgesetzten, Mitarbeitenden und auch bei den Jugendlichen Unzufriedenheit.
- Es gibt viele Funktionsstörungen. Diese werden oft nicht rechtzeitig erkannt und auch nicht wirksam beseitigt.

- Die Organisation der Tagesstrukturen ermöglicht einen funktionsfähigen Betrieb. Wichtige Betriebsabläufe sind klar geregelt, die Zuständigkeiten sind geklärt.
- Wichtige Schnittstellen in der Organisation werden über Absprachen der betreffenden Personen und oft ad hoc geregelt. Dadurch entstehen teilweise Unklarheit und Konfliktsituationen.

- Die Organisation der Tagesstrukturen (z.B. geklärte Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, geklärte Angebotsstruktur) ermöglicht einen reibungslosen Ablauf der wichtigen Prozesse.
- Für wichtige Prozesse gibt es Prozessbeschreibungen mit standardisierten Abläufen, bei denen auch Spielraum für situationsspezifische Lösungen vorhanden ist.

- Standardisierte Prozessabläufe werden in sinnvollen Zeitabständen überprüft und angepasst.
- Bei auftretenden Problemen (Störungen von Betriebsabläufen) gibt es eingespielte Verfahren zur situationsgerechten und adäquaten Problembeseitigung.

### 2.2 Raumkonzept und Funktionalität der Räume

- Es gibt keine geeigneten Räume für die Tagesstrukturen (z.B. für Hausaufgaben, Gespräche, Verpflegung, Aktivitäten).

- Die Räumlichkeiten erschweren die grundlegenden Aktivitäten und Abläufe innerhalb des Tagesstrukturbetriebs.
- Ruhige und laute Funktionsbereiche sind räumlich und / oder zeitlich getrennt (z.B. für die Erledigung von Hausaufgaben, für Gespräche, Verpflegung, Aktivitäten).

- Die Innen- und Aussenräume und ihre Ausstattung werden unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht. Sie werden variabel und multifunktional genutzt und bieten den Jugendlichen auch Rückzugsmöglichkeiten.

- Die partizipative Raumgestaltung ist Bestandteil der pädagogischen Planung: Die Gewinnung von Wohnlichkeit sowie alters- / bedürfnisgerechter Funktionalität wird als ein mit den Jugendlichen gemeinsam zu gestaltender Prozess betrachtet. (Es gibt keine «fertigen» Räume.)

## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 2.3 Ausstattung

- Die Ausstattung wird der altersmässigen Zusammensetzung der Jugendlichen nicht gerecht; sie deckt die emotionalen Bedürfnisse und altersspezifischen Aktivitätsansprüche nicht ab.
- Die Nutzung der vorhandenen Spiele, Bücher, Zeitschriften und der Zugang zu digitalen Medien sind durch die Art der Aufbewahrung und durch die geltenden Nutzungsbedingungen erschwert.

- Die Ausstattung entspricht dem notwendigen Minimalbestand. Die vorhandene Ausstattung wird sinnvoll eingesetzt.
- Spiele, Bücher, Zeitschriften und der Zugang zu digitalen Medien sind vorhanden. Die Angebote entsprechen den pädagogischen Zielen und berücksichtigen die altersgemässen Ansprüche der Jugendlichen. Sie bieten ihnen hinreichend Möglichkeiten, sich selbständig zu beschäftigen.

- Die Ausstattung erlaubt einen sinnvollen, den pädagogischen Zielen entsprechenden Betrieb und ist flexibel einsetzbar. Die Ausstattung der Räume und das Materialangebot sind altersgemäss und entsprechen den unterschiedlichen Interessen und Neigungen von Jugendlichen.
- Spiele, Bücher, Zeitschriften und der Zugang zu digitalen Medien sind leicht und frei zugänglich.

- Die Ist-Soll-Diskrepanz der Ausstattung wird systematisch erfasst und in die Planung einbezogen. Jugendliche werden an diesem Prozess beteiligt.
- Mobiliar und Ausstattung der Räume werden in regelmässigen Abständen überprüft und den aktuellen Bedürfnissen angepasst (z.B. jährliche Inventarsitzungen). Entsprechende Anträge werden sorgfältig vorbereitet.

### 2.4 Sicherheit

- Es gibt verschiedene Sicherheitsmängel in den Innenräumen und Gefahren im Aussenbereich.
- Vorgeschriebene Sicherheitsmassnahmen (z.B. Fluchtweg-Regelungen, Begleitung der Jugendlichen bei Aktivitäten) werden nicht beachtet. Ein Notfallkonzept fehlt oder ist den Tagesstrukturmitarbeitenden nicht bekannt. Schulungen für den Umgang mit Unfällen / Notfällen werden nicht besucht.

- Die Innen- und Aussenbereiche der Tagesstrukturen sind bezüglich der Sicherheit überprüft. Veränderungen in den Einrichtungen werden von der Tagesstrukturleitung mit Blick auf potenzielle Unfallgefahren und weitere Risiken gecheckt.
- Es gibt ein internes Notfallkonzept, das allen Tagesstrukturmitarbeitenden bekannt ist. Alle Mitarbeitenden sind für den Umgang mit Unfällen und Notfällen geschult. Entsprechendes Material ist vorhanden und leicht einsetzbar.

- Die Aktivitäten der Jugendlichen sind in adäquater Masse begleitet und die Aufsicht ist sichergestellt. Die Aktivitäten werden auf Unfall- und weitere Risiken eingeschätzt und es sind entsprechende vorbeugende Massnahmen getroffen. Die Jugendlichen werden angemessen dafür sensibilisiert.
- Für Notfälle sind geeignete Regelungen getroffen und kommuniziert. Das Personal ist in Erster Hilfe geschult.

- Die Aktivitäten und Angebote werden in regelmässigen Abständen hinsichtlich der Sicherheit überprüft und auf den neuesten Stand gebracht.
- Das Personal frisst seine Kenntnisse in Erster Hilfe regelmässig auf und überprüft das vorhandene Material auf seine Aktualität hin.

# 3.

## Führungsfunktion und Leitungsaufgaben

Die Tagesstrukturleitung nimmt ihre Leitungsfunktion in Zusammenarbeit mit der Schulleitung wahr. Die Leitungsaufgaben werden transparent kommuniziert und mit angemessener Partizipation umgesetzt. Besondere Beachtung wird den Informations- und Kommunikationsaufgaben, einer transparenten Arbeitsorganisation und Einsatzplanung, einer förderorientierten Personalführung sowie der Qualitätssicherung und -entwicklung geschenkt.



## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 3.1 Gestaltung der Leitungsrolle

- Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Tagesstrukturleitung – insbesondere das Zusammenspiel mit der Schulleitung – sind ungeklärt. Die Ausgestaltung der Leitungsfunktionen der Tagesstrukturleitung wird von den Mitarbeitenden als unangemessen eingeschätzt (d.h. als wenig geeignet für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben).
- Die Partizipation der Tagesstrukturmitarbeitenden bei Entscheidungsprozessen wird willkürlich und konzeptlos geregelt; Konflikte im Team bzw. zwischen Team und Leitung werden nicht angegangen bzw. verdrängt.

- Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind geklärt; das Zusammenspiel mit der Schulleitung ist funktionsfähig. Die Ausgestaltung der Leitungsfunktionen wird von den Mitarbeitenden als förderlich für das Funktionieren des Tagesstrukturbetriebs wahrgenommen.
- Die Partizipation der Tagesstrukturmitarbeitenden bei Entscheidungsprozessen ist transparent geregelt. Auftretende Konflikte werden vorwiegend bilateral zu lösen versucht.

- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie die Formen der Zusammenarbeit zwischen Tagesstrukturleitung und Schulleitung sind geklärt. Es besteht eine enge Zusammenarbeit mit der Schulleitung, die institutionell verankert ist.
- Die Tagesstrukturleitung achtet auf Transparenz wichtiger Leitungsprozesse und auf eine angemessene Partizipation der Tagesstrukturmitarbeitenden. Sie pflegt einen lösungsorientierten Umgang mit auftretenden Spannungen und Konflikten – falls sinnvoll unter Einbezug des gesamten Teams.

- Die Ausgestaltung der Leitungsaufgaben wird – unter Einbezug der Schnittstellen zur Schulleitung – in regelmässigen Abständen evaluiert und bei Bedarf weiterentwickelt.
- Die Tagesstrukturleitung holt regelmässig Feedback zur eigenen Führungspraxis ein.

### 3.2 Informations- und Kommunikationsaufgaben

- Die Kommunikation und Information der Tagesstrukturmitarbeitenden verläuft zufällig und ist weitgehend durch die Tagesaktualität bestimmt. Eine mittel- und längerfristige Informationsplanung fehlt.
- Die Kommunikation zwischen Tagesstruktur- und Schulleitung ist von der Tagesaktualität abhängig und nicht fix installiert. Es fehlen regelmässige Austauschgefässe unter den Tagesstrukturmitarbeitenden.

- Die Tagesstrukturleitung sorgt dafür, dass die Tagesstrukturmitarbeitenden und die Schulleitung über wichtige Belange der Tagesstrukturen informiert werden (z.B. geplante Entwicklungsprojekte, beschlossene Veränderungen des Angebots oder der geltenden Regelungen, Abweichungen vom regulären Betrieb usw.).
- In den Sitzungsgefässen bestehen punktuell (und eher zufällig) Möglichkeiten für den Erfahrungsaustausch unter den Tagesstrukturmitarbeitenden.

- Die Tagesstrukturleitung sorgt dafür, dass die Tagesstrukturmitarbeitenden und die Schulleitung über wichtige Belange der Tagesstrukturen rechtzeitig und vollständig informiert werden.
- Für den Erfahrungsaustausch zwischen den Tagesstrukturmitarbeitenden sind regelmässige Austauschgefässe eingerichtet, die aktiv genutzt werden.

- Die Informationspraxis sowie die Austauschgefässe werden auf ihre Effizienz, Vollständigkeit und Bedarfsgerechtigkeit hin regelmässig überprüft und angepasst.

### 3.3 Arbeitsorganisation und Einsatzplanung

- Die Einsatzplanung für die Tagesstrukturmitarbeitenden erfolgt kurzfristig und / oder wird ohne Absprache verordnet. Bei Bedarf wird der Einsatz beliebig geändert – ohne Rücksprache mit den Betroffenen. Unterschiedliche Bedürfnisse von Tagesstrukturmitarbeitenden und Jugendlichen fliessen nicht in die Planung und Arbeitsorganisation ein.
- Die Aufgaben sind unklar verteilt. Stellvertretungen sind nicht geregelt.

- Der Arbeitsplan ist für alle transparent. Sinnvollen Einsatzzeiten wird ansatzweise Beachtung geschenkt.
- Die Aufgaben sind klar verteilt. Die Organisation der Stellvertretungen ist geregelt.

- Die Planung und der Einsatz des Personals werden transparent gestaltet. Dabei werden die Bedürfnisse der Tagesstrukturmitarbeitenden und der Jugendlichen bestmöglich miteinander in Einklang gebracht.
- Das Vorgehen bei der Planung des Arbeitseinsatzes findet eine hohe Akzeptanz im Team.

- Es sind transparente Planungsgrundsätze ausgearbeitet und festgelegt. Diese werden regelmässig reflektiert und evaluiert sowie aufgrund der Erfahrungen angepasst.

### 3.4 Personalführung und -entwicklung

■ Die Personalführung und -förderung geht im Tagesgeschäft unter, erfolgt zufällig und konzeptlos. Sie geschieht ohne Berücksichtigung von betrieblichen und persönlichen Entwicklungszielen.

■ Das Mitarbeitendengespräch findet nicht oder nur «pro forma» statt: als informelles Gespräch, ohne Vorbereitung, ohne strukturierten Gesprächsablauf und ohne Zielvereinbarung.

■ Die kantonalen Vorgaben zur Personalführung und -förderung werden umgesetzt (z.B. Führen des Mitarbeitendengesprächs entlang des MAG-Bogens unter Berücksichtigung einer qualifizierenden Beurteilung und einer Zielvereinbarung).

■ Die Tagesstrukturleitung sorgt innerhalb ihres Handlungsspielraums für qualifiziertes Personal mit adäquaten Fähigkeiten.

■ Die Personalführung und -förderung wird unter Berücksichtigung der kantonalen Vorgaben sowie der spezifischen Anliegen der eigenen Tagesstrukturen geplant und umgesetzt (z.B. Einführung und Begleitung von neuen Mitarbeitenden, fachliche Begleitung und Unterstützung, Weiterbildung).

■ Das qualifizierende Mitarbeitendengespräch wird gezielt als Instrument der Personalführung und -entwicklung sowie der Weiterentwicklung der Tagesstrukturen eingesetzt.

■ Die Verschiedenheit der Kompetenzen (formal und inhaltlich) unter den Tagesstrukturmitarbeitenden wird bewusst gefördert und im jeweiligen Einsatz- und Aufgabengebiet bestmöglich berücksichtigt.

■ An der Schule gibt es ein differenziertes und ganzheitliches Personalförderungskonzept, das sowohl die Tagesstrukturen als auch die übrigen schulischen Bereiche umfasst.

### 3.5 Qualitätssicherung und -entwicklung

■ Es sind keine Bemühungen der Tagesstrukturleitung zur Sicherung und Weiterentwicklung der Tagesstruktur-Qualität erkennbar.

■ Qualitätsdefizite bleiben unerkannt: Es gibt keine systematischen Rückmeldeprozesse in Form von Evaluation oder Feedback, um vorhandene Defizite und eine Ist-Soll-Diskrepanz rechtzeitig zu erkennen. Bei kritischen Rückmeldungen und Problemindikationen dominieren Abwehrreaktionen und Beschönigungsinterpretationen.

■ Die Vorgaben des kantonalen Rahmenkonzepts Qualitätsmanagement werden umgesetzt. Es gibt vereinzelte Entwicklungsmassnahmen, die durch Evaluationen und Feedbacks angeregt worden sind.

■ Auf der Ebene der Tagesstrukturleitung ist das Bemühen erkennbar, Defizite über den Einsatz von Evaluations- und Feedbackinstrumenten zu erkennen.

■ Die Tagesstrukturleitung und das Tagesstrukturteam legen Wert auf die Sicherung und Weiterentwicklung der Tagesstruktur-Qualität. Evaluations- und Feedbackverfahren sowie -instrumente sind sinnvoll in die alltägliche Praxis integriert.

■ Die Tagesstrukturleitung verschafft sich einen zuverlässigen Überblick über die Arbeitsqualität ihrer Tagesstrukturmitarbeitenden. Basierend darauf gibt sie wertschätzend anerkennende oder kritische Rückmeldungen an ihre Mitarbeitenden. Bei vorhandenem Veränderungsbedarf oder bei Qualitätsdefiziten werden geeignete Massnahmen ergriffen.

■ Die Tagesstrukturleitung setzt regelmässig Evaluationen ein, um sich einen systematischen Überblick über Qualität und Entwicklung der Tagesstrukturpraxis zu verschaffen.

■ Bei Entwicklungsvorhaben kommt der Demingkreis (Planung, Erprobung im Kleinen, Evaluation, Einführung oder Anpassung der Massnahmen) konsequent zur Anwendung.

# 4.

## Tagesstrukturen als Lern- und Erfahrungsfeld

Die Tagesstrukturen sind ein bewusst gestalteter Lern- und Erfahrungsraum. Die darin vorgesehenen Lern- und Erfahrungsangebote sind in eine sinnvolle Gesamtstruktur eingebettet, die sich sowohl an pädagogischen Kriterien wie auch an altersgerechten Bedürfnissen orientiert. Sie haben einen aktivierenden Grundcharakter und sind auf eine ganzheitliche Förderung ausgerichtet. Die Anforderungen bezüglich einer ungestörten, lernförderlichen Umgebung zur Bearbeitung der Hausaufgaben sind angemessen berücksichtigt.

## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 4.1 Die Tagesstrukturen als persönlicher Erfahrungsraum

■ Der individuellen, altersgerechten Förderung der Selbständigkeit wird wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die Jugendlichen sind im Alltag der Tagesstrukturen weitgehend auf sich alleine gestellt. Eine pädagogische Unterstützungsperspektive («Wie viel Unterstützung braucht dieser Jugendliche, um seine persönlichen Ressourcen zu nutzen?») ist nicht erkennbar.

■ In den Tagesstrukturen ist das Bemühen erkennbar, die Jugendlichen in ihrem persönlichen Entwicklungsprozess zu unterstützen.

■ Im Alltag der Tagesstrukturen werden Situationen genutzt, um gemeinsam mit den Jugendlichen individuelle Lösungswege zu finden und dabei das selbständige Handeln zu fördern und zu unterstützen.

■ Die Förderung der Selbständigkeit und Eigenverantwortung sind zwei Grundsätze, die im Alltag handlungsleitend sind und in den Kommunikationssituationen zwischen Tagesstrukturmitarbeitenden und Jugendlichen spürbar werden.

■ Die handlungsleitenden Grundsätze zur Förderung der Selbständigkeit und Eigenverantwortung werden in einem partizipativen Prozess mit den Jugendlichen regelmässig überprüft. Anpassungen werden vorgenommen.

### 4.2 Die Tagesstrukturen als sozialer Erfahrungsraum

■ Die gemeinsame Anwesenheit der Jugendlichen in den Tagesstrukturen wird nicht als Ort des sozialen Lernens und der Gemeinschaftsbildung genutzt: Der Vermittlung der sozialen Grundwerte wird keine bewusste Aufmerksamkeit geschenkt.

■ In den Tagesstrukturen ist das Bemühen erkennbar, die Jugendlichen in ihrem sozialen Lern- und Entwicklungsprozess zu fördern und zu unterstützen.

■ Soziale Erfahrungssituationen im Alltag der Tagesstrukturen werden vereinzelt genutzt, um die Bedeutung der sozialen Grundwerte aufzuzeigen und um bei den Jugendlichen die soziale Sensibilität zu erhöhen (z.B. Sensibilität für Anliegen der Gruppe, der Gemeinschaft, für soziale Werte).

■ Das Tagesstrukturteam schafft im Alltag gezielt altersgerechte Situationen und Anlässe, um soziale Erfahrungen zu ermöglichen und um die Jugendlichen für einen adäquaten Umgang mit sozialen Situationen zu sensibilisieren (z.B. Übernahme von sozialer Verantwortung, Umgang mit Verschiedenheit, gewaltfreie Formen der Konfliktlösung u.a.).

■ Die Reflexion zum sozialen Erfahrungsraum findet unter Einbezug der Jugendlichen statt.

### 4.3 Angebotsstruktur

■ Die Angebotsstruktur ist diffus, wenig strukturiert und ist pädagogisch wenig durchdacht.

■ Das Lern- und Erfahrungsfeld führt aufgrund der fehlenden Grobstruktur zu Orientierungslosigkeit der Jugendlichen.

■ Die Angebotsstruktur ist auf das Pflichtangebot beschränkt. Eine pädagogische Ausrichtung und eine Sorge nach einem ausgewogenen Angebot sind in Ansätzen erkennbar.

■ Die Angebotsstruktur orientiert sich an pädagogischen Kriterien sowie an den altersgemässen Bedürfnissen. Neben den Pflichtangeboten steht den Jugendlichen eine Vielfalt an bedürfnisorientierten und teilautonom nutzbaren Angeboten zur Verfügung.

■ Die Angebotsstruktur wird in regelmässigen Abständen zusammen mit den Jugendlichen evaluiert, reflektiert und weiterentwickelt.

## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 4.4 Ausgestaltung der Angebote

- Die Angebote richten sich nach dem Gebot des minimalen Aufwands. Es fehlt weitgehend an Infrastruktur zur Ausgestaltung von Angeboten im Rahmen der Tagesstrukturen.
- Viele Angebote wecken bei den Jugendlichen wenig Interesse.

- Es gibt Angebote, welche die Interessen der Jugendlichen anzusprechen vermögen. Eine geeignete Infrastruktur ist vorhanden. Berücksichtigt sind auch Angebote zur Förderung der Jugendlichen in verschiedenen Entwicklungsbereichen.
- Alltagserfahrungen der Jugendlichen sind wichtige Ausgangspunkte für Lernprozesse und sinnstiftende Erfahrungen.

- Es gibt vielfältige Angebote, die auf die Förderung der Jugendlichen in verschiedenen Interessensgebieten ausgerichtet sind (z.B. sportliche, spielerische, kulturelle, gestalterische, kreative Tätigkeiten, Naturerfahrungen).
- Die Angebote sehen Partizipations- und Wahlmöglichkeiten vor.

- Die Angebote beziehen das Umfeld der Tagesstrukturen mit ein (z.B. Angebote von anderen Anbietern im Quartier). Bei Bedarf und nach Möglichkeit werden Kontakte zu Expertinnen und Experten bzw. Angeboten ausserhalb der Einrichtung aufgebaut und gepflegt.

### 4.5 Individuelle Bearbeitung der Hausaufgaben

- Innerhalb des Schulbetriebs fehlen Absprachen bzgl. der Hausaufgabenerledigung im Rahmen der Tagesstrukturen.
- Die Erledigung der Hausaufgaben ist beliebig und wird von den Tagesstrukturmitarbeitenden nicht begleitet.

- Der Stellenwert der Hausaufgabenerledigung in den Tagesstrukturen ist innerhalb des Schulbetriebs besprochen und vereinbart. Falls nötig werden die räumlichen und zeitlichen Voraussetzungen geschaffen.
- Die Rolle der Tagesstrukturmitarbeitenden im Rahmen der Hausaufgabenbegleitung ist geklärt.

- Für die individuelle Bearbeitung der Hausaufgaben sorgt das Tagesstrukturteam für eine ruhige und das Lernen anregende Atmosphäre. Es unterstützt die Jugendlichen und gibt bei Bedarf den Lehrpersonen eine Rückmeldung.
- Die Jugendlichen können sich bei Fragen und Unklarheiten niederschwellig an die Tagesstrukturmitarbeitenden wenden. Sie haben Zugang zu den Informationsmöglichkeiten, die sie brauchen (z.B. Lexika, Wörterbücher, Internet) und werden zu deren Gebrauch angeleitet.

- Innerhalb des Schulbetriebs und unter Einbezug der Jugendlichen wird die Hausaufgabenunterstützung der Tagesstrukturen regelmässig thematisiert und überprüft. Im Rahmen der Möglichkeiten werden Anpassungen vorgenommen.

# 5.

## Gestaltung der sozialen Beziehungen

Die Tagesstrukturen zeichnen sich im Alltag aus durch eine angenehme Atmosphäre und ein offenes, soziales Klima. Es wird eine Kultur des fairen und respektvollen Miteinanders gelebt – sowohl zwischen den Jugendlichen als auch zwischen den Tagesstrukturmitarbeitenden und den Jugendlichen. Die Gestaltung des Zusammenlebens (insbesondere die Regelung von Interessenkonflikten) geschieht entlang von gemeinsam vereinbarten Grundsätzen und transparenten Regeln.

## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 5.1 Soziales Klima

■ Das soziale Klima ist wenig einladend und angespannt. Unzufriedenheit und gegenseitige Aggressionen sind spürbar. Es überwiegt ein liebloser, rauer Umgangston. Die Jugendlichen fühlen sich nicht wohl. Sie bleiben dem Angebot fern.

■ Es sind keine Strukturen (z.B. Verhaltensregeln, Zeitstrukturen) erkennbar, die für die Jugendlichen einen verlässlichen Orientierungsrahmen bilden.

■ Das soziale Klima ist weder positiv noch negativ auffällig. Das Bemühen um ein funktionsfähiges, friedliches Miteinander und Nebeneinander ist spürbar.

■ Es gibt Strukturen, die darauf ausgerichtet sind, ein störungs- und konfliktfreies Zusammenleben zu ermöglichen.

■ Ein offenes, soziales und vertrauensvolles Klima zeichnet die Tagesstrukturen aus. Gegenseitige Wertschätzung und Akzeptanz sind wahrnehmbar.

■ Strukturen bilden einen verlässlichen Rahmen und werden von Tagesstrukturmitarbeitenden und Jugendlichen gleichermaßen geschätzt.

■ Es werden regelmässig Rückmeldungen von Jugendlichen hinsichtlich ihrer Wahrnehmungen zum sozialen Klima eingeholt und mit ihnen besprochen. Diese Standortbestimmungen dienen zur Weiterentwicklung des sozialen Klimas.

### 5.2 Interaktionen zwischen Tagesstrukturmitarbeitenden und Jugendlichen

■ Die Jugendlichen werden ohne pädagogische Absicht sich selbst überlassen. Auf aktuelle Bedürfnisse / Anliegen wird nicht eingegangen.

■ Es fehlt ein sensibler Umgang mit persönlichen Informationen (z.B. werden Dinge, die einen einzelnen Jugendlichen betreffen, im Beisein von anderen verhandelt).

■ Die Tagesstrukturmitarbeitenden verstehen ihre Arbeit als pädagogische Arbeit, die bewusst nach vereinbarten Grundsätzen und Zielen gestaltet wird.

■ Die Jugendlichen werden in ihrer persönlichen Integrität respektiert: In öffentlichen Situationen wird darauf geachtet, dass keine vertraulichen Informationen ausgetauscht bzw. besprochen werden.

■ In den Interaktionen ist eine altersgerechte, ermutigende und wertschätzende Haltung spürbar. Die Tagesstrukturmitarbeitenden erkennen die individuellen Bedürfnisse und gehen nach Möglichkeit darauf ein.

■ Die Gestaltung der Interaktionen zwischen Tagesstrukturmitarbeitenden und Jugendlichen wird im Team reflektiert. (Reflexion beispielsweise zur Frage: Gelingt es, die altersgerechte Balance zwischen Nähe und Distanz zu halten?)

■ Die vereinbarten Grundsätze zur Interaktion werden aufgrund von Erfahrungen, systematischen Standortbestimmungen und Rückmeldungen der Jugendlichen angepasst und umgesetzt.

### 5.3 Interventionen bei Konflikten und Störungen

■ Die Tagesstrukturmitarbeitenden sind «unterpräsent» oder «überpräsent». Im Spannungsfeld von «Vernachlässigung» (d.h. keine Präsenz und Intervention bei Bedarf) und «Überbehütung» (d.h. die Eigeninitiative der Jugendlichen wird verunmöglicht) fehlt eine ausgewogene Positionierung.

■ Die Tagesstrukturmitarbeitenden sind bemüht, in Konfliktsituationen angemessen zu handeln.

■ Die Interventionen der Tagesstrukturmitarbeitenden sind eher zufällig und kaum koordiniert.

■ Die Tagesstrukturmitarbeitenden haben einen zuverlässigen Überblick über das Geschehen. Sie greifen bei Konflikten adäquat ein. Dies geschieht zuverlässig und pädagogisch reflektiert.

■ Die Interventionen der Tagesstrukturmitarbeitenden sind koordiniert und abgesprochen.

■ Die Gestaltung von Interventionen wird im Team reflektiert (evtl. supervisorisch angeleitet).

■ Bei Kriseninterventionen nehmen sich die Tagesstrukturmitarbeitenden Zeit für eine gemeinsame Problemlösung. (Die Problemlösung wird als wichtiger Teil der Intervention verstanden.)

### 5.4 Kontakt der Jugendlichen untereinander / Steuerung der Gruppenprozesse

■ Gruppenprozesse finden beliebig statt und sind für einzelne Jugendliche destruktiv (z.B. Ausgrenzung, Mobbing, Einschüchterung). Auf inadäquaten Sprachgebrauch wird von den Tagesstrukturmitarbeitenden nicht reagiert.

■ Ob und wann die Tagesstrukturmitarbeitenden in die Prozesse eingreifen, ist unterschiedlich und wird von den Jugendlichen als willkürlich wahrgenommen.

■ Es gibt Regeln für das soziale Zusammenleben. Die Jugendlichen kennen diese Regeln und orientieren sich mehrheitlich daran.

■ Die Tagesstrukturmitarbeitenden werden als «Hüter der Regeln» wahrgenommen. Wenn Übertretungen sichtbar werden oder wenn das soziale Geschehen durch Machtansprüche einzelner dominiert wird, greifen sie konsequent ins Geschehen ein.

■ Die Jugendlichen gehen fair und respektvoll miteinander um. Interessenkonflikte werden offen und mit dem nötigen Respekt ausgetragen.

■ Die Tagesstrukturmitarbeitenden thematisieren mit den Jugendlichen ihre Beobachtungen zum sozialen Geschehen – insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Akzeptanz von Verschiedenartigkeit (unterschiedliche Lebensstile und Begabungen, Sprachen, Kulturen, Religionen und Weltanschauungen).

■ Handlungs- und Interventionsgrundsätze sowie die damit gemachten Erfahrungen werden an Teamanlässen regelmässig besprochen.

■ Jugendliche sind an der Erarbeitung von Regeln für das soziale Zusammenleben beteiligt. Sie fühlen sich mitverantwortlich für deren Einhaltung.

# 6.

## Ernährung und Esskultur

Die Ernährung sowie die Esskultur werden im Alltag bewusst gepflegt (Raumgestaltung, Regeln u.a.). Das gesunde Ernährungsverhalten wird mit den Jugendlichen regelmässig thematisiert.

## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 6.1 Atmosphäre beim Essen

- Ein Miteinander und eine gegenseitige Rücksichtnahme sind nicht erkennbar, ein hoher Lärm und Aggressionspegel ist spürbar.
- Funktionale Gesichtspunkte dominieren einseitig. Auf Atmosphärisches wird wenig Wert gelegt.
- Die Tagesstrukturmitarbeitenden achten auf eine angenehme Atmosphäre, die Gespräche ermöglicht und eine Verpflegung ohne Hektik und Stress zulässt.
- Eine angenehme Atmosphäre lädt zum Verweilen ein.
- Es gelingt, die Jugendlichen für die sozialen Aspekte der Esskultur zu sensibilisieren.
- Die atmosphärischen Aspekte werden reflektiert und führen bei Bedarf zur Weiterentwicklung des Konzepts.
- Die Jugendlichen übernehmen einen aktiven Anteil an der Gestaltung der Atmosphäre beim Essen.

### 6.2 Regelungen während der Verpflegung

- Es gibt kaum vereinbarte Regeln für eine gepflegte Esskultur. Die Tagesstrukturmitarbeitenden fordern nach ihren individuellen Vorstellungen und Haltungen entsprechendes Verhalten während des Essens ein. Dies wird von den Jugendlichen als willkürlich empfunden.
- Grundlegende Regeln zum Verhalten während des Essens sind vorhanden und allen Beteiligten bekannt. Sie werden teilweise eingefordert. Die Reaktionen auf Regelübertretungen sind individuell unterschiedlich und kaum abgesprochen.
- Grundlegende Regeln während des Essens sind festgelegt und verständlich kommuniziert. Sie werden konsequent eingefordert. Reaktionen auf Regelübertretungen sind im Tagesstrukturteam abgesprochen.
- Die Organisation der Verpflegung und die räumliche Situation tragen dazu bei, dass eine angenehme Esskultur entsteht.
- Regeln werden gemeinsam mit Jugendlichen erarbeitet und bei Bedarf angepasst.
- Die kulturbedingten Unterschiede in Bezug auf die Esskultur der Jugendlichen mit Migrationshintergrund werden situationsadäquat aufgegriffen und thematisiert. Aktuelle Situationen werden genutzt, um die Jugendlichen mit Essgewohnheiten aus anderen Kulturen vertraut zu machen.

### 6.3 Ernährungsverhalten und Umsetzung des Verpflegungskonzepts

- Die Tagesstrukturverantwortlichen kümmern sich nicht um das Nahrungsangebot und um die Umsetzung des Verpflegungskonzepts. Unter den Tagesstrukturmitarbeitenden besteht kaum ein bewusster Umgang mit dem Thema «gesunde Ernährung». Ansprüche an ein gesundes Ess- und Ernährungsverhalten bleiben unbeachtet oder werden dogmatisch-autoritär (in nicht altersgerechter Form) durchgesetzt.
- Das Verpflegungsangebot entspricht den Vorgaben des Verpflegungskonzepts.
- Bei Auffälligkeiten bezüglich eines ungesunden Ernährungsverhaltens bei einzelnen Jugendlichen intervenieren die Tagesstrukturmitarbeitenden fallweise (ohne Bezug auf eine gemeinsam vereinbarte Interventionspraxis).
- Die angebotene Verpflegung ist schmackhaft, ausgewogen und gesund. Das Verpflegungskonzept wird überzeugend umgesetzt und in regelmässigen Abständen zwischen der Tagesstrukturleitung und den für die Zubereitung zuständigen Personen abgesprochen.
- Das gesunde Ess- und Ernährungsverhalten wird mit den Jugendlichen regelmässig thematisiert.
- Der Prozess «Überprüfung der Qualität des Verpflegungsangebots» und die Intervention bei Unstimmigkeit und Unzufriedenheit sind klar festgelegt.
- Spannungsfelder zwischen individuellen Essgewohnheiten und den Ansprüchen an eine gesundheitsbewusste Ernährung werden bewusst wahrgenommen. Betroffene Jugendliche werden gezielt angesprochen.

# 7.

## Kommunikation und Kooperation innerhalb des Tagesstrukturteams und des Schulstandorts

Die Kommunikation innerhalb des Tagesstrukturteams und des Personals des Verpflegungsanbieters ist offen, wohlwollend, unterstützend und respektvoll. Die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind geklärt und abgesprochen. Innerhalb des Teams ist ein regelmässiger Austausch institutionalisiert, der neben organisatorischen auch pädagogische Fragen umfasst. Es gibt eine verbindliche und geklärte Kooperation zwischen Tagesstrukturen und den anderen Bereichen des Schulstandorts (regelmässiger Austausch, Kooperation in Projekten). Auf Leitungsebene wird eng zusammen gearbeitet. Die Leitungspersonen koordinieren wichtige Prozesse und nehmen in pädagogischen Fragen eine gegenseitige Abstimmung vor.



## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 7.1 Kommunikations- und Umgangsformen innerhalb des Tagesstrukturteams und des Personals des Verpflegungsanbieters

■ Im Tagesstrukturteam bzw. mit dem Personal des Verpflegungsanbieters sind Spannungen spürbar. Unstimmigkeiten oder schwierige Situationen werden nicht angesprochen. Fehler der anderen werden zur Stärkung bzw. Markierung der eigenen Position genutzt.

■ Die Kommunikation und der Informationsaustausch – auch mit dem Personal des Verpflegungsanbieters – ist unzuverlässig oder taktisch verzerrt: Wichtige Mitteilungen werden nicht oder unsachgemäß weiter gegeben.

■ Beschämung und Blossstellen innerhalb des Teams (z.B. wegen begangener Fehler) werden vermieden. Hingegen werden Unstimmigkeiten bzw. schwierige Situationen willkürlich (z.B. bei extremen Spannungen und Konflikten) angesprochen.

■ Die Kommunikation und der Informationsaustausch – auch mit dem Personal des Verpflegungsanbieters – funktionieren zufriedenstellend, beschränken sich aber auf die Bereiche des Tagesgeschäfts.

■ Der Umgang untereinander – auch mit dem Personal des Verpflegungsanbieters – ist offen, wohlwollend, unterstützend, respektvoll und tolerant. Fehler sind als Teil des Lernens akzeptiert («positive Grundhaltung»).

■ Die Kommunikation und der Informationsaustausch entsprechen sowohl den persönlichen Bedürfnissen der Tagesstrukturmitarbeitenden als auch denen des Verpflegungsanbieters.

■ Die Tagesstrukturmitarbeitenden und das Personal des Verpflegungsanbieters geben sich gegenseitig regelmässig konstruktives Feedback. Eine Feedbackkultur und das Wissen über den anderen Bereich erhöhen die gegenseitige Sensibilität und ermöglichen die Verbesserung der sozialen Prozesse und der Kommunikation.

### 7.2 Rollen- und Aufgabenverteilung

■ Die Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Befugnisse der Tagesstrukturmitarbeitenden sind nicht geklärt. Diese Unklarheiten führen oft zu Diskussionen und Konflikten innerhalb des Teams sowie zwischen den Mitarbeitenden und Vorgesetzten.

■ Unterschiedliche Erfahrungen und Fachkenntnisse bzw. -kompetenzen innerhalb des Teams sind der Tagesstrukturleitung nicht bekannt und bleiben bei der Aufgabenverteilung unberücksichtigt.

■ Die Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Befugnisse der Tagesstrukturmitarbeitenden werden individuell geklärt: Innerhalb des Teams ist die Zuteilung der Aufgaben auf der Basis entsprechender Aufgaben und Kompetenzprofile wenig geklärt.

■ Unterschiedliche Erfahrungen und Fachkenntnisse bzw. -kompetenzen innerhalb des Teams sind der Tagesstrukturleitung teilweise bekannt. Sie werden situativ und eher zufällig berücksichtigt und genutzt.

■ Die Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Befugnisse der Tagesstrukturmitarbeitenden werden nicht nur individuell, sondern auch innerhalb des Teams geklärt. Bei der Zuteilung der Aufgaben werden die unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen bewusst einbezogen.

■ Die Teammitglieder bringen ihre Ressourcen (Stärken und Fachkompetenzen bzw. -kenntnisse) produktiv in ihre tägliche Arbeit ein.

■ Die Rollen- und Aufgabenverteilung werden mit Blick auf die individuellen Stärken und Neigungen im Team regelmässig thematisiert. Die Zuteilung der Aufgaben wird bei Bedarf angepasst.

## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 7.3 Teamsitzungen und kollegialer Austausch

- Teamsitzungen finden unvorbereitet und unstrukturiert statt (z.B. ohne Traktandenliste, mit unklarer Verlaufsstruktur, keinem Zeitmanagement). Beschlussfassungen bleiben unklar.
- Teamsitzungen sind primär Informationsveranstaltungen. Es finden kein Austausch, keine Diskussionen, keine Beschlussfassungen statt. Die Möglichkeit, und auch die Bereitschaft der Teilnehmenden sich einzubringen, ist gering.
- Für den kollegialen Austausch im Team hat man «keine Zeit».

- Teamsitzungen sind vorbereitet und finden unter klarer Leitung statt. Die Funktion der jeweiligen Traktanden ist geklärt (z.B. Information, Diskussion, Entscheidung).
- Teamsitzungen werden zur Sicherstellung und Weiterentwicklung des laufenden Betriebs genutzt (Informationsfluss, Vertretungsregelung, Aufgabenverteilung etc.).
- Ein kollegialer Austausch findet sporadisch statt. Die Beteiligung ist eher zufällig und der Austausch bleibt unverbindlich.

- Teamsitzungen sind zielorientiert geleitet und strukturiert. Sie bieten Möglichkeiten zur aktiven Partizipation. Beschlüsse und Ergebnisse werden schriftlich festgehalten.
- Die Teamsitzungen werden für Absprachen zu pädagogischen Fragen, die Ausbildung einer gemeinsamen Praxis, Regelungen und Haltungen sowie für die Besprechung aktueller Teamanliegen genutzt.
- Der kollegiale Austausch hat einen hohen Stellenwert.

- Teamsitzungen werden genutzt, um die Arbeit in organisatorischer und pädagogischer Hinsicht (z.B. bzgl. der Entwicklung einzelner Jugendlichen) zu reflektieren.
- In regelmässigen Abständen reflektieren die Tagesstrukturmitarbeitenden, ob sie mit den Inhalten und dem Verlauf der Teamsitzungen und der aktiven Partizipation einverstanden sind.
- Die Kommunikation und Kooperation im Team wird regelmässig und offen thematisiert. Bei Bedarf werden Optimierungen und Anpassungen vorgenommen.

### 7.4 Kooperation zwischen Tagesstrukturen und den anderen Bereichen der Schule

- Der Bereich Tagesstrukturen und die anderen Bereiche der Schule sind klar voneinander getrennte Einheiten.
- Die Kooperation zwischen den Tagesstrukturen und anderen Bereichen der Schule ist nicht geregelt, findet zufällig statt und wird nach Möglichkeit vermieden.
- Es gibt immer wieder Konflikte, die auf die mangelnde Koordination und auf fehlende Absprachen zurückzuführen sind.

- Die Koordination zwischen den Tagesstrukturen und den übrigen Bereichen der Schule funktioniert mehrheitlich gut.
- Ein fachübergreifender Austausch findet situativ statt. Kooperationsanlässe entstehen vereinzelt auf Initiative der betreffenden Personen. Es gibt keine festen Kooperationsgefässe.
- Es sind vereinzelt Bemühungen erkennbar, über die organisatorischen Belange hinaus auch eine pädagogische Abstimmung zwischen Tagesstrukturen und den übrigen Bereichen der Schule herzustellen.

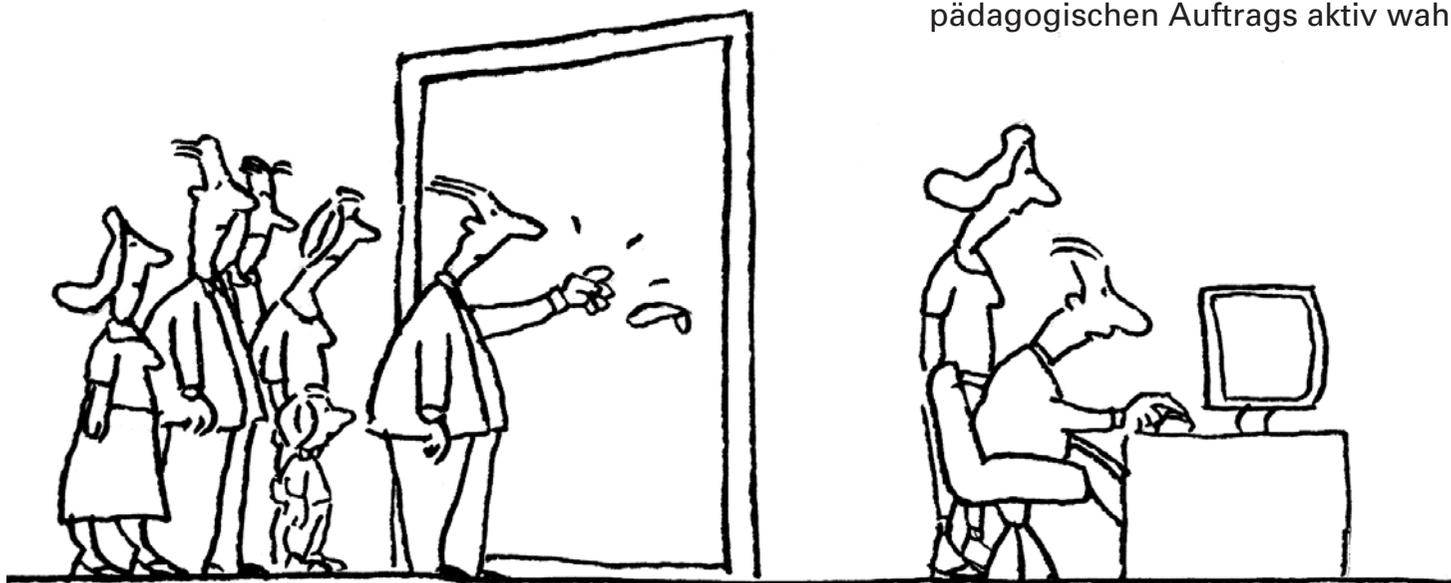
- Es gibt eine verbindliche und geklärte Kooperation zwischen Tagesstrukturen und den anderen Bereichen des Schulstandorts (regelmässiger Austausch, Kooperation in Projekten).
- Der Rahmen für die Kooperation ist festgelegt, d.h. es gibt formalisierte Strukturen / Gefässe / Grundsätze für die wechselseitige Zusammenarbeit. Auf Leitungsebene werden – über organisatorische Absprachen und Koordination hinaus – eine gegenseitige Abstimmung pädagogischer Aspekte und eine koordinierte Gestaltung wichtiger Prozesse vorgenommen.

- Die Kooperation zwischen dem Tagesstrukturteam und den Lehrpersonen ist selbstverständlich und durch institutionelle Strukturen gestützt (z.B. wechselseitige Hospitationen, wechselseitige Teilnahme an Teamsitzungen, wechselseitiger Einbezug in Entwicklungsprojekte).
- Auf Teamebene (z.B. zwischen Klassenteam und den Verantwortlichen der Tagesstrukturen) wird in enger Kooperation eine gegenseitige Abstimmung der pädagogischen Ziele, Grundsätze und Interventionen zwischen den Tagesstrukturen und den übrigen Bereichen des Schulstandortes angestrebt.

# 8.

## Kommunikation und Kooperation nach aussen: Kontakte zu Erziehungsberechtigten und externen Partnern

Der Kontakt zu den Erziehungsberechtigten ist institutionell festgelegt und wird bewusst gepflegt, abgestimmt auf die gegenseitigen Informations- und Kommunikationsbedürfnisse. Die Erziehungsberechtigten fühlen sich mit ihren Anliegen ernst genommen und zeigen sich zufrieden mit den Angeboten und den Dienstleistungen der Tagesstrukturen. Die Kooperation mit externen Partnern wird als wichtige Ressource für die Erfüllung des pädagogischen Auftrags aktiv wahrgenommen.



## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 8.1 Information der Erziehungsberechtigten

- Erziehungsberechtigte werden ungenügend informiert.
- Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Tagesstrukturen sind den Erziehungsberechtigten unklar.
- Die Kontaktpflege zwischen Tagesstrukturen und Erziehungsberechtigten ist ungeklärt und wird dadurch vernachlässigt.
- Erziehungsberechtigte werden über verbindliche Vorgaben sowie über die Angebote ausreichend informiert.
- Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Tagesstrukturen sind kommuniziert.
- Bei Bedarf nehmen Tagesstrukturmitarbeitende mit den Erziehungsberechtigten Kontakt auf.
- Die Information der Erziehungsberechtigten und die Kommunikation sind mit verbindlichen Vorgaben der Tagesstrukturleitung geregelt und mit der Schulleitung koordiniert und abgesprochen. Das Informationsangebot der Tagesstrukturen und das Informationsbedürfnis der Erziehungsberechtigten stimmen überein.
- Die Inhalte und Formen der Information / Kommunikation mit Erziehungsberechtigten werden in regelmässigen Abständen evaluiert.
- Erziehungsberechtigte werden in angemessener Form über die pädagogische Konzeption der Tagesstrukturen sowie über die Einbettung im Schulbetrieb informiert.
- Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten des Tagesstrukturteams werden den Erziehungsberechtigten aufgezeigt.
- Es ist geklärt, in welchen Situationen die Tagesstrukturmitarbeitenden mit den Erziehungsberechtigten Kontakt aufnehmen. Bei Bedarf werden Vereinbarungen mit Erziehungsberechtigten getroffen.

### 8.2 Rückmeldungen der Erziehungsberechtigten

- Es besteht kein Interesse an Rückmeldungen zur Arbeit der Tagesstrukturen (z.B. zu den Angeboten, zu Informationen).
- Negative Rückmeldungen von Seiten der Erziehungsberechtigten werden ignoriert.
- Es ist ein Bemühen der Tagesstrukturleitung und Tagesstrukturmitarbeitenden spürbar, Rückmeldungen von Seiten der Erziehungsberechtigten zu erhalten.
- Die Tagesstrukturleitung sorgt dafür und setzt sich dafür ein, dass Rückmeldungen vonseiten der Erziehungsberechtigten geäussert werden können. Dazu werden Feedbackinstrumente eingesetzt und Resultate systematisch ausgewertet.
- Die Erziehungsberechtigten nehmen wahr, dass ihre Rückmeldungen ernst genommen werden.
- Die Befragungen der Erziehungsberechtigten zu ihrer Zufriedenheit sind Teil des schulinternen Qualitätsmanagements. Sie werden mit anderen Daten zur Qualität der Tagesstrukturen aufbereitet und zur Optimierung des Angebots und der Praxisgestaltung genutzt.
- Beschwerden und positive Rückmeldungen vonseiten der Erziehungsberechtigten werden systematisch erfasst und ausgewertet.

### 8.3 Kooperation mit Fachstellen, Unterstützungsangeboten, schulnahen Diensten und ausserschulischen Partnerinnen und Partnern

- Die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit der Tagesstrukturen mit inner- und ausserschulischen Partnern werden nicht wahrgenommen und nicht genutzt.
- Die Zusammenarbeit mit inner- und ausserschulischen Partnern findet punktuell und bei akutem Bedarf (tendenziell bei Problemen) statt.
- Den Tagesstrukturmitarbeitenden sind die Kooperationsmöglichkeiten bekannt. Sie werden bei Bedarf genutzt.
- Die Zusammenarbeit mit inner- und ausserschulischen Partnern (z.B. Schulsozialarbeit, Fachstellen, Verpflegungsanbieter, Vereine) wird als wichtige Ressource für die Erfüllung des pädagogischen Auftrags wahrgenommen.
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie Art und Umfang der jeweiligen Kooperationen sind geklärt.
- Die Tagesstrukturen sorgen sich aktiv um eine Öffnung nach aussen. Die Nutzung von ausserschulischen Angeboten sowie die Zusammenarbeit mit ausserschulischen Partnern bilden einen integrierten Bestandteil des Alltags der Tagesstrukturen.

## **Impressum**

**Volksschulleitung**  
**Erziehungsdepartement Basel-Stadt**  
Juni 2017

**Redaktion**  
Volksschulleitung  
Leimenstrasse 1  
4001 Basel

**Bezugsadresse**  
Sekretariat Volksschulen  
Kohlenberg 27  
4001 Basel  
T +41 61 267 54 60  
volksschulen@bs.ch

[www.edubs.ch/schulentwicklung/evaluation](http://www.edubs.ch/schulentwicklung/evaluation)

**Verantwortliche Autoren**  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule  
Institut Forschung und Entwicklung  
Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität  
Bahnhofstrasse 6, 5210 Windisch

T +41 56 202 71 40  
ife.schulqualitaet.ph@fhnw.ch  
[www.fhnw.ch/ph/bsq](http://www.fhnw.ch/ph/bsq)

**Illustrationen**  
Jürg Furrer, Seon

**Grafik**  
Grafikatelier M. Schmid,  
Gipf-Oberfrick

**Druck**  
Gremper, Basel



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule  
Institut Forschung und Entwicklung  
Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität  
Bahnhofstrasse 6, 5210 Windisch

T +41 56 202 71 40  
[ife.schulqualitaet.ph@fhnw.ch](mailto:ife.schulqualitaet.ph@fhnw.ch)  
[www.fhnw.ch/ph/bsq](http://www.fhnw.ch/ph/bsq)

Erziehungsdepartement Basel-Stadt  
Volksschulen  
Kohlenberg 27  
4001 Basel

T +41 61 267 54 60  
[volksschulen@bs.ch](mailto:volksschulen@bs.ch)  
[www.edubs.ch/schulentwicklung/evaluation](http://www.edubs.ch/schulentwicklung/evaluation)