



Schulleitung

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

März 2015



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Übersicht	5

Dimensionen – Leitsätze – Qualitätsstufen, Aspekte und Indikatoren

1. Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulleitung ...	6
2. Führen mit langfristigen (strategischen) Zielen	8
3. Initiieren und Steuern der Schul- und Unterrichtsentwicklung	10
4. Führen und Fördern des Personals	13
5. Pädagogische Führung des Unterrichts	16
6. Förderung und Unterstützung der schulinternen Zusammenarbeit	18
7. Leitung und Moderation von Schulsitzungen, Schulkonferenzen und Veranstaltungen	20
8. Gestaltung von Entscheidungsprozessen	22
9. Herstellen und Sicherstellen von Verbindlichkeit	24
10. Umgang mit schwierigen Situationen (Probleme, Konflikte, Krisen)	26
11. Kommunikation nach innen	28
12. Kommunikation nach aussen/mit Schulrat, Elternrat und Erziehungsberechtigten	30
13. Verwaltung und Organisation der Schule	32
14. Umgang mit Ressourcen (Finanz-, Sachmittel, Infrastruktur).....	34
15. Weiterentwicklung der Führungskompetenzen (als Einzelpersonen/ als Gremium)	36

Einleitung

Der Orientierungsraster «Schulleitung» 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 der zuständigen Schulkreisleitung. 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 fünf Orientierungsrastern beschrieben.

Anlässlich von Schulleitungskonferenzen hatten sämtliche Schulleitungen der Volksschulen Basel-Stadt die Möglichkeit, zu den Rastern Stellung zu nehmen. Dies war ausgerichtet auf das Ziel, einen Aspekt pro Dimension hervorzuheben, auf den es sowohl bei der Entwicklung wie auch bei Evaluationen ein besonderes Augenmerk zu legen gilt. Die Indikatoren dieser Aspekte sind in der Folge farbig hinterlegt.

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

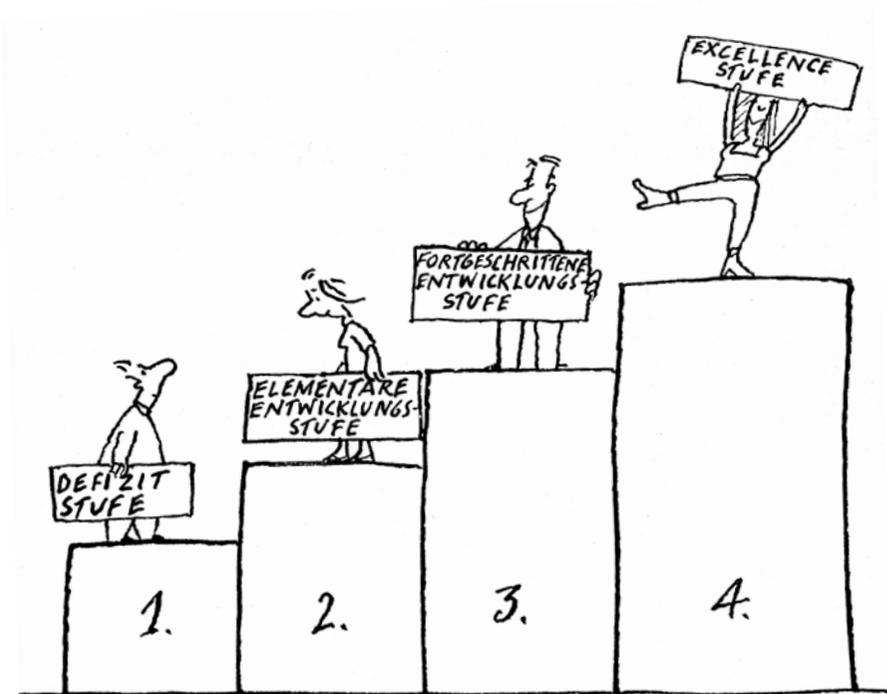
Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind erfüllt. Die elementaren Ziele werden erreicht, gute Ansatzpunkte sind vorhanden und lassen sich weiterentwickeln. Optimierungsbedarf zeigt sich vor allem im Fortschreiten vom individuellen Bestreben einzelner Lehrpersonen zu einer institutionell 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 15 Dimensionen des Orientierungsrasters Schulleitung im Überblick

1. Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulleitung

- Schulleitungsstruktur
- Festlegung der Führungsrollen
- Delegation von Aufgaben und Verantwortung
- Einbettung weiterer Instanzen/Gremien in die Führungsstruktur

2. Führen mit langfristigen (strategischen) Zielen

- Standortstrategie/pädagogische Leitideen
- Langfristige Ziele
- Schriftliche Grundlagen (Schulprogramm)
- Transparenz der strategischen Orientierung
- Identifikation des Kollegiums mit den Zielen und Visionen

3. Initiieren und Steuern der Schul- und Unterrichtsentwicklung

- Strategische Ausrichtung der Schulentwicklung
- Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Schule
- Organisation und Steuerung von Entwicklungsprozessen
- Umgang mit vorhandenen Entwicklungsressourcen
- Innovationsbereitschaft im Kollegium

4. Führen und Fördern des Personals

- Stellenwert der Personalführung
- Personalförderung und Weiterbildung
- Praxis des Mitarbeitendengesprächs
- Arbeitsqualität der Mitarbeitenden: Einblick und Thematisierung
- Planung des Personaleinsatzes
- Einführung neuer Mitarbeitender

5. Pädagogische Führung des Unterrichts

- Unterrichtsbezogene Qualitätsansprüche
- Überwachung der Unterrichtsqualität durch die Schulleitung
- Absprachen zur Unterrichtsarbeit
- Institutionelle Rahmenbedingungen für unterrichtsbezogenes Lernen
- Aktivitäten zur Weiterentwicklung des Unterrichts

6. Förderung und Unterstützung der schulinternen Zusammenarbeit

- Unterstützung der Zusammenarbeit durch die Schulleitung
- Institutioneller Rahmen der kollegialen Kooperation
- Koordination unter Lehr- und Fachpersonen
- Zufriedenheit mit kollegialer Kooperation

7. Leitung und Moderation von Schulsitzungen, Schulkonferenzen und Veranstaltungen

- Vor- und Nachbereitung
- Strukturiertheit und Zielorientierung
- Einbezug der Teilnehmenden
- Transparenz der Funktion der Traktanden
- Zufriedenheit der Teilnehmenden

8. Gestaltung von Entscheidungsprozessen

- Vorbereitung von Entscheidungen
- Einbezug der Betroffenen in den Entscheidungsprozess
- Transparenz von Entscheidungsprozessen
- Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen

9. Herstellen und Sicherstellen von Verbindlichkeit

- Verschriftlichung von Regelungen und Beschlüssen
- Kontrolle der Umsetzung/Einhaltung von Vereinbarungen
- Verbindlichkeitsbereitschaft/-kultur im Kollegium
- Grundlagen für die Herstellung von Verbindlichkeit
- Verbindlichkeitswahrnehmung im Kollegium

10. Umgang mit schwierigen Situationen (Probleme, Konflikte, Krisen)

- Einstellung gegenüber schwierigen Situationen
- Problemlöseverhalten/Problemlösungsprozesse
- Umgang mit gravierenden Problemen und Konflikten
- Zufriedenheit des Kollegiums mit der schulinternen Problemlösungskultur

11. Kommunikation nach innen

- Informations- und Kommunikationsgefäße/-praxis
- Übereinstimmung von Infobedarf und Infopraxis
- Gestaltung der Kommunikation zwischen Schulleitung und Mitarbeitenden
- Gestaltung der Kontakte zu den Schülerinnen und Schülern

12. Kommunikation nach aussen / mit Schulrat, Elternrat und Erziehungsberechtigten

- Ausrichtung der Kommunikationspraxis nach aussen
- Planung und Gestaltung der Kontakte mit dem Schul- und Elternrat sowie den Erziehungsberechtigten
- Kooperation und Vernetzung mit außerschulischen Partnern
- Öffentlichkeitsarbeit der Schule

13. Verwaltung und Organisation der Schule

- Funktionsfähigkeit der Schuladministration
- Organisation und Regelung der Verwaltungsprozesse
- Führung des Führungsdossiers
- Erreichbarkeit der Schulleitung
- Arbeitsqualität des Sekretariats

14. Umgang mit Ressourcen (Finanzmittel, Sachmittel, Infrastruktur)

- Transparenz und Steuerung des Budget- und Finanzprozesses
- Sinnvoller Einsatz und Verteilung der Ressourcen
- Zustand von Sachmitteln und Infrastruktur
- Nutzung und Wartung der Infrastruktur

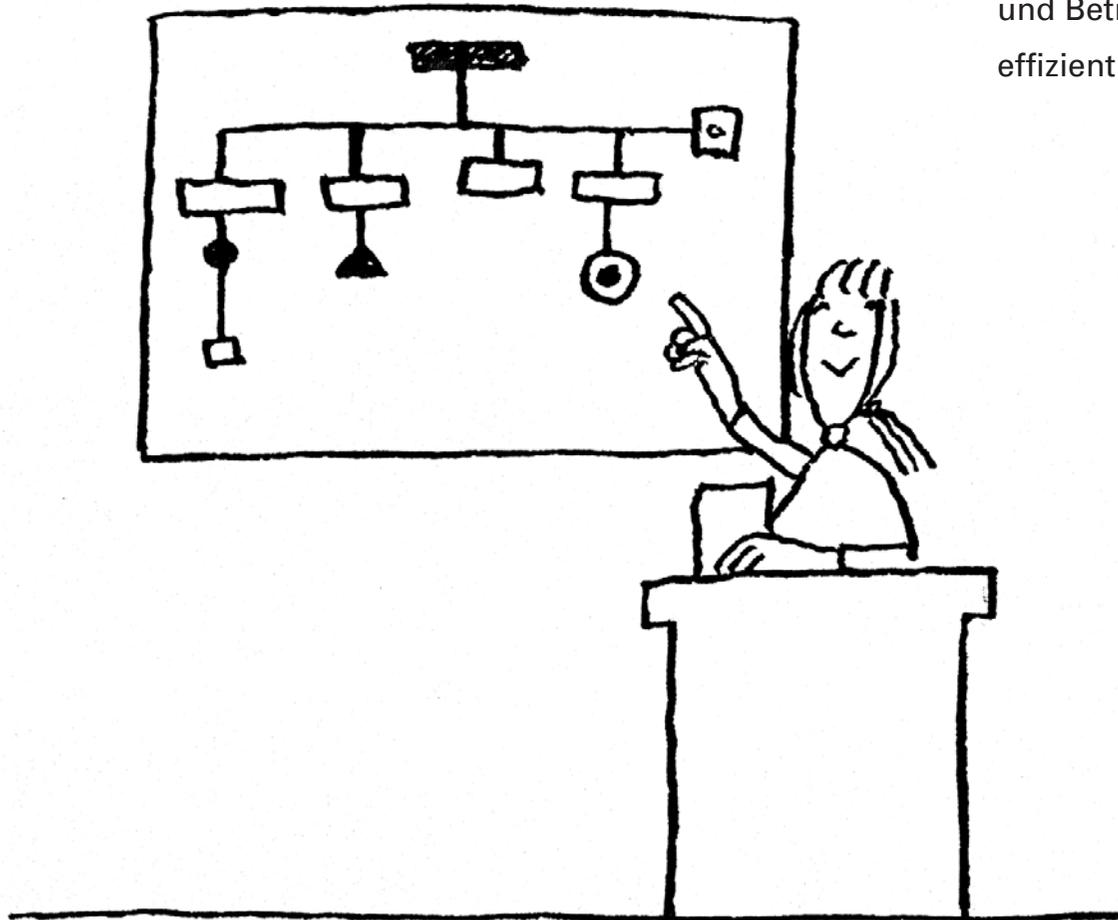
15. Weiterentwicklung der Führungskompetenzen (als Einzelperson/als Gremium)

- Grundhaltung bezüglich der eigenen Kompetenzentwicklung
- Selbstreflexion der Führungskräfte/Einholen von Feedback
- Aktivitäten zur eigenen Kompetenzentwicklung
- Selbstmanagement der Führungspersonen
- Zufriedenheit der Betroffenen

1.

Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulleitung

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



Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

1.1 Schulleitungsstruktur

- Die Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulleitungsmitglieder sind zum grossen Teil ungeklärt.
- Insgesamt herrscht an der Schule wenig Klarheit über die Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulleitungsmitglieder.

- Die Aufgaben und Rollen innerhalb der Schulleitung sind in wichtigen Punkten geklärt. Es gibt noch viele ungeklärte Schnittstellen, die zu Konflikten und zu Doppelspurigkeiten führen.
- An der Schule ist die Rollenverteilung innerhalb der Schulleitung noch wenig transparent; es herrscht wenig Klarheit über die Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulleitungsmitglieder.

- Es gibt eine Schulleitungsstruktur mit einer klaren Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenteilung. Wichtige Schnittstellen sind geklärt. Es gibt wenig Doppelspurigkeiten und wenig Zuständigkeitslücken.
- An der Schule herrscht Klarheit über die Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulleitungsmitglieder. Die Aufgabenteilung wird als effizient wahrgenommen.

- Die Schulleitungsstruktur (Verteilung der Zuständigkeitsbereiche, Schnittstellenmanagement) wird in regelmässigen Abständen evaluiert, reflektiert, optimiert. (Es existieren entsprechende Prozesse, Instrumente, Gefässe.)
- Es liegt eine adressatengerechte Verschriftlichung der Führungsstrukturen vor, die zur Transparenz beiträgt.

1.2 Festlegung der Führungsrollen

- Die Funktionsfähigkeit der Schulleitung ist aufgrund von unklaren Rollen stark eingeschränkt.
- Es existieren wenige bis keine expliziten Festlegungen, vieles basiert auf Ad-hoc-Absprachen, die oft zu Konfusionen, zu Konflikten, zu vielen Leerläufen führen.
- Die Aufgabenteilung wird als wenig effizient wahrgenommen.

- 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.
- Die Aufgabenverteilung wird teilweise als wenig effizient empfunden.

- Die Schulleitungsstruktur mit der vorgesehenen Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenteilung erweist sich als funktionsfähig, ist der Grösse der Schule angepasst und entspricht den Erfordernissen des Schulalltages.
- Es gibt eine – der Schulgrösse angepasste – Verteilung der Management- und Steuerungsfunktionen.

- Die Schulleitungsstruktur (die Adäquatheit und die Passung der festgelegten Führungsrollen auf die Schulstruktur) wird in regelmässigen Abständen evaluiert, reflektiert, optimiert. (Es existieren entsprechende Prozesse, Instrumente, Gefässe.)

1.3 Delegation von Aufgaben und Verantwortung

- Die Schulleitung kann nicht delegieren. Sie macht alles selber, delegiert nur unangenehme Aufgaben, überträgt keine Ausführungsverantwortlichkeit, neigt zu «Rückdelegationen» (sobald Schwierigkeiten auftauchen).

- Es gibt Beispiele für sinnvolle Delegationen von Aufgaben.

- 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.

- 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.

1.4 Einbettung weiterer Instanzen / Gremien in die Führungsstruktur

- Die weiteren Instanzen/Gremien – insbesondere Volksschulleitung, Schul- und Elternrat – werden von der Schulleitung bei der Führung der Schule nicht berücksichtigt.

- Die weiteren Instanzen/Gremien – insbesondere Volksschulleitung, Schul- und Elternrat – werden von der Schulleitung bei der Führung der Schule teilweise berücksichtigt. Der Einbezug ist eher partiell und zufällig; die Instanzen/Gremien sind mit ihrem Einbezug nur teilweise zufrieden.

- Die Funktionen und Aufgaben der weiteren Instanzen/Gremien – insbesondere Schul- und Elternrat – sind geklärt; der Einbezug in die Führungsprozesse wird bewusst gestaltet und erfolgt funktionsgemäss und zur Zufriedenheit der Beteiligten.

- Die Schulleitung bespricht mit den weiteren Instanzen/Gremien – insbesondere Volksschulleitung, Schul- und Elternrat – die Erwartungen und die Erfahrungen und passt den Einbezug bedarfsgerecht an.

2.

Führen mit langfristigen (strategischen) Zielen

Langfristige Ziele 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

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

2.1 Standortstrategie / pädagogische Leitideen

■ Die Standortstrategie bzw. die pädagogischen Leitideen der Schule sind in der Schulleitung kein Thema.

■ Die Standortstrategie bzw. die pädagogischen Leitideen der Schule werden in der Schulleitung sporadisch thematisiert.

■ Über die Standortstrategie bzw. die pädagogischen Leitideen der Schule wird innerhalb der Schulleitung regelmässig gesprochen, um eine gemeinsam getragene langfristige Zielorientierung zu erreichen.

■ Die Auseinandersetzung mit Entwicklungen im lokalen Umfeld bzw. im Bildungswesen wird innerhalb der Schulleitung bewusst geführt, um daraus Konsequenzen für die eigenen pädagogischen/strategischen Ziele abzuleiten. (Es gibt dafür institutionalisierte Gefässe/Prozesse.)

2.2 Langfristige Ziele

■ Die Schulleitung beschäftigt sich fast ausschliesslich mit dem Tagesgeschäft – ohne Ausrichtung auf längerfristige Ziele und pädagogische Leitideen.

■ Jahresziele sind formuliert und dienen bei wichtigen Planungsschritten als Orientierungshilfen.

■ Die langfristigen Ziele werden in angemessenen Schritten umgesetzt; sie werden in der Schulleitung als relevante Planungs- und Orientierungsgrössen sichtbar (z.B. als Jahresziele).

■ Es findet eine regelmässige Überprüfung der langfristigen Ziele statt.

2.3 Schriftliche Grundlagen (Schulprogramm)

■ Grundlagen für eine strategische Führung fehlen: Es liegt kein Schulprogramm vor.

■ Ein Schulprogramm als Grundlage für die strategische Ausrichtung der Schule liegt vor. Dieses ist allerdings unvollständig und der Bezug zum Schulalltag noch wenig sichtbar.

■ Die Erarbeitung bzw. Genehmigung des Schulprogramms passiert unter Einbezug der Schulkonferenz und des Schulrats.

■ Es liegt ein Schulprogramm vor, das als Planungsgrundlage dient. Entscheidungen/Handlungen der Schulleitung orientieren sich mehrheitlich an den langfristigen Zielen.

■ In regelmässigen Abständen finden Standortbestimmungen (inklusive Zielüberprüfung) zum Schulprogramm statt.

■ Die Entscheidungen/Handlungen der Schulleitung werden in regelmässigen Abständen in Bezug auf das Schulprogramm evaluiert, reflektiert und optimiert.

2.4 Transparenz der strategischen Orientierung

■ Die Führung wird von den Betroffenen als konzeptlos und visionslos wahrgenommen – ohne spürbares schulpolitisches Engagement und ohne erkennbare pädagogisch-didaktische Ausrichtung.

■ Die Betroffenen attestieren der Schulleitung, dass hinter wichtigen Entscheidungen strategische/pädagogische Absichten stehen. Transparenz darüber wird jedoch vermisst.

■ Die langfristigen/strategischen Ziele sind den Lehr- und Fachpersonen bekannt, die geplanten Schritte dazu transparent.

■ Es sind konkrete, erfolgreiche Schritte in die gewünschte Richtung für das Kollegium wahrnehmbar. Für die Mitarbeitenden ist ein Engagement der Schulleitung für die Schul- und Unterrichtsqualität wahrnehmbar.

■ Es liegt eine adressatengerechte Verschriftlichung der langfristigen Ziele/der strategischen Orientierung vor, die zur Transparenz beiträgt.

2.5 Identifikation des Kollegiums mit den Zielen und Visionen

■ Langfristige Ziele der Schule sind im Kollegium nicht bekannt oder nur vom «Hörensagen».

■ Langfristige Ziele der Schule sind im Kollegium teilweise bekannt, die Lehr- und Fachpersonen betrachten diese aber primär als Ziele der Schulleitung (geringe Identifikation mit den Zielen «der Schule»).

■ Langfristige Ziele werden unter Mitwirkung des Kollegiums festgelegt und gemeinsam getragen (hohe Identifikation).

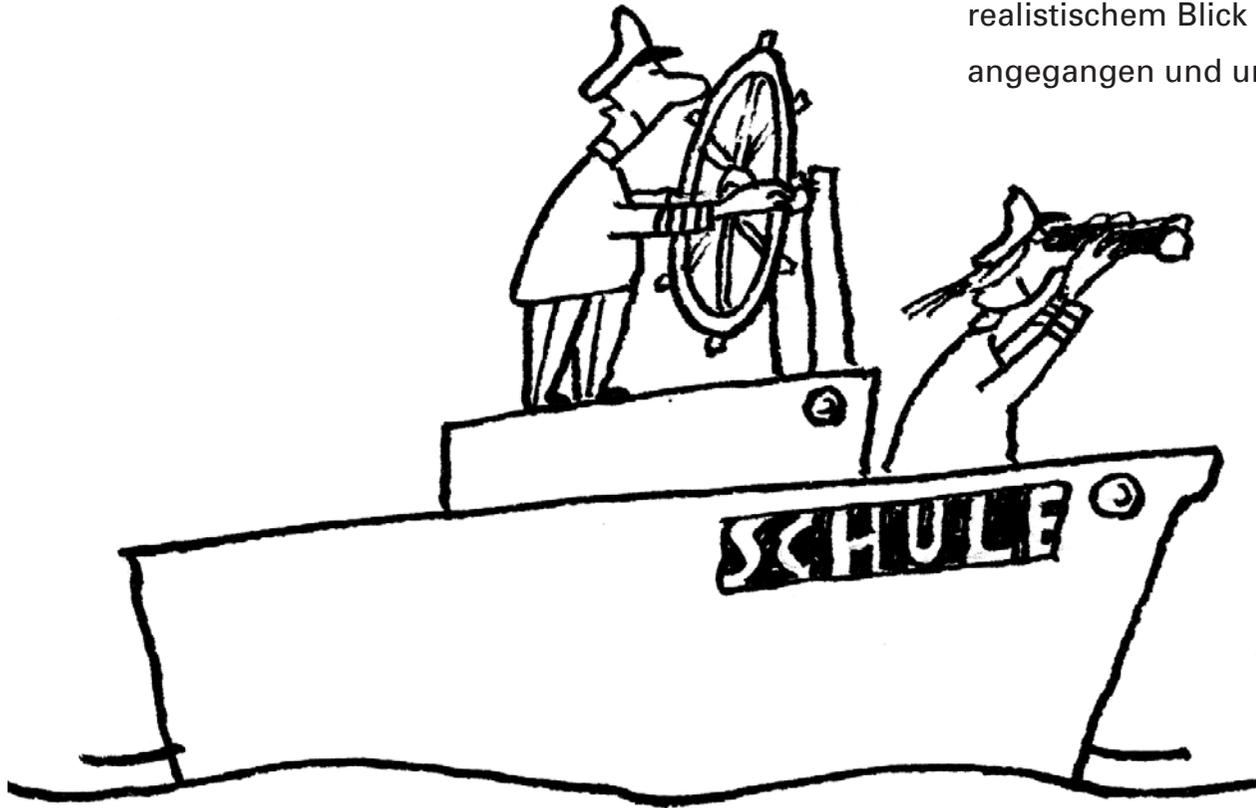
■ Es gelingt der Schulleitung, eine vom Kollegium getragene Vision zu schaffen. Die Zielsetzungen sind bei den Mitarbeitenden weitgehend internalisiert und werden selbstverständlich umgesetzt.

■ Es 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 mithilfe der Methodik und des Instrumentariums des Projektmanagements und mit realistischem Blick auf die vorhandenen Ressourcen angegangen und umgesetzt werden.



Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

3.1 Strategische Ausrichtung der Schulentwicklung

- Es fehlen sowohl strategische Ziele wie auch Evaluationsergebnisse, die zur Begründung/Initiierung von Schulentwicklungsaktivitäten hinzugezogen werden könnten.
- Schulentwicklungsaktivitäten entstehen bedürfnisorientiert (orientiert an der Motivationslage des Kollegiums) oder auf äusseren Druck. Eine Bezugnahme auf strategische Ziele und auf eine längerfristige strategische Planung der Schule ist eher zufällig.
- Schulentwicklungsaktivitäten und Weiterbildungen werden gezielt eingesetzt, um die strategischen Entwicklungsziele zu erreichen. (Schulentwicklungsaktivitäten und Weiterbildungen werden von den längerfristigen strategischen Zielen der Schule abgeleitet.)
- Die Schule ist in ein (kantonales/interkantonales) Netzwerk eingebunden, das einen schulübergreifenden Erfahrungsaustausch über Fragen der Schulentwicklung ermöglicht.

3.2 Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Schule

- Es gibt an der Schule keine nennenswerten Schulentwicklungsaktivitäten.
- Schulentwicklung wird weitgehend mit individueller Weiterbildung gleichgesetzt und von der Schulleitung über die Weiterbildungsplanung als erledigt betrachtet.
- Es gibt an der Schule vereinzelt Schulentwicklungsaktivitäten. Diese sind stark von den Personen geprägt, die sich darin engagieren und die konkrete Projektarbeit gestalten. Eigenmotivation, Goodwill und gegenseitiges Vertrauen bilden die zentrale Basis für Schulentwicklung. Institutionalisierten Prozessen wird demgegenüber wenig Beachtung geschenkt (keine formalisierte Projektgenehmigung, Ressourcenbewilligung, Projektsteuerung, Projektcontrolling u.a.).
- An der Schule herrscht eine hohe, breit abgestützte Innovationsbereitschaft, die sich in gezielten Schulentwicklungsaktivitäten niederschlägt.
- Es gibt ein hohes Engagement der Schule bzw. der Schulleitung, um durch Schulentwicklungsmaßnahmen die Schul- und Unterrichtsqualität zu verbessern.

3.3 Organisation und Steuerung von Entwicklungsprozessen

- Entwicklungsanliegen, die von aussen 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.
- Schulentwicklungsaktivitäten laufen unkoordiniert nebeneinander.
- Dem Start des Entwicklungsprozesses wird viel Aufmerksamkeit geschenkt. Der Abschluss 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.)
- Schulentwicklung wird mithilfe der Methodik und des Instrumentariums des Projektmanagements angegangen. (Es gibt eine Auftragsklärung und eine differenzierte und transparente Planung.) Für die Planung und Umsetzung stehen ausreichende Ressourcen (Personen, Zeit, Geld, Expertenunterstützung u.a.) zur Verfügung.
- Es gibt z.B. eine Steuergruppe, welche für die operative Planung und Durchführung von Schulentwicklungsaktivitäten zuständig ist.
- Wichtige Entwicklungsanliegen werden nach dem Zweischrittmodell angegangen (Pionierprojekt – schulweite Implementation).
- Der Erfolg der Schulentwicklungsaktivitäten (Zielerreichung) wird mithilfe von Evaluationen überprüft.
- Die Erfahrungen von Schulentwicklungsaktivitäten werden systematisch ausgewertet, dokumentiert und für die Optimierung der schulinternen Schulentwicklungspraxis genutzt.

Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

3.4 Umgang mit vorhandenen Entwicklungsressourcen

- Die Schulentwicklungsaktivitäten sind den vorhandenen Ressourcen nicht angepasst.
- Es werden Bemühungen sichtbar, die laufenden Schulentwicklungsaktivitäten miteinander zu koordinieren, um Überbelastungen zu vermeiden.
- Eine grobe Ressourcenkalkulation liegt als Teil der Planung vor.
- Um die vorhandenen Ressourcen optimal im Gesamtplan zu berücksichtigen, werden die Schulentwicklungsaktivitäten miteinander koordiniert. Innovationen und vorhandene Ressourcen sind im Urteil der Lehr- und Fachpersonen in einem guten Gleichgewicht.
- Eine sorgfältige und differenzierte Ressourcenkalkulation ist vorhanden. (Der Ressourcenbedarf wurde im Rahmen der Planung ermittelt.) Der Aufwand für die Sicherstellung einer nachhaltig wirksamen Veränderung wird angemessen einkalkuliert.
- Die Schulleitung überprüft regelmässig, ob die laufenden Schulentwicklungsaktivitäten in einem guten Verhältnis zu den vorhandenen zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen stehen.

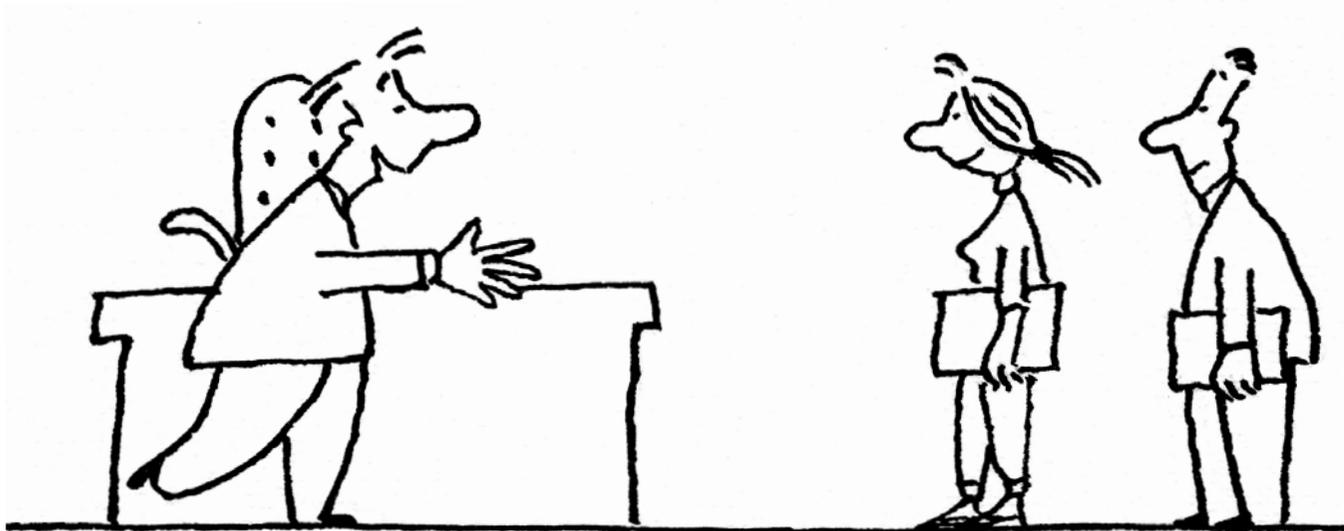
3.5 Innovationsbereitschaft im Kollegium

- Das Kollegium blockiert Schulentwicklungs-massnahmen oder lässt sie leerlaufen.
- Es gibt keine Beispiele für erfolgreiche Innovationen in den letzten 5 Jahren.
- Das Kollegium 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 Innovationen innerhalb der letzten 5 Jahre.
- Im Kollegium herrscht eine positive Einstellung gegenüber Innovationen. (Man ist stolz auf Erreichtes.)
- Mehrere Beispiele für erfolgreiche Innovationen liegen vor.
- Der Schulleitung gelingt es auch unter schwierigen Umständen, bei den Lehr- und Fachpersonen eine Bereitschaft für Schulentwicklung herzustellen.

4.

Führen und Fördern 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 Mitarbeitendengesprächen, in einer auf individuelle und schulische Ziele ausgerichteten Planung der Weiterbildung sowie in der sorgfältig strukturierten Einführung neuer Mitarbeitender.



Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

4.1 Stellenwert der Personalführung

- Die Personalführung geht im Tagesgeschäft unter. Eine bewusst gepflegte, strukturierte und reflektierte Personalführung ist nicht wahrnehmbar.
- Die Personalführung wird als ein wichtiger Aspekt der Schulleitung anerkannt und bewusst wahrgenommen.
- Die Personalführung hat im Schulalltag einen hohen Stellenwert und wird bewusst gepflegt strukturiert und reflektiert.
- Die Lehr- und Fachpersonen äussern sich zufrieden zur Personalführung der Schulleitung. Sie fühlen sich in ihren Leistungen anerkannt und angemessen gefordert/unterstützt in Bezug auf ihre persönliche Weiterentwicklung.
- Der ganze Personalführungsprozess (von der Personalrekrutierung, Personaleinführung, Personalförderung bis zur Trennung) ist differenziert festgelegt und wird systematisch angegangen.

4.2 Personalförderung und Weiterbildung

- Personalentwicklungsmassnahmen werden unsystematisch gehandhabt. Personalförderung, insbesondere die Verteilung von beschränkten Ressourcen/Bewilligungen, geschieht individualistisch und willkürlich. Es gibt keine team- und schulbezogene Personalförderungsplanung.
- Personalförderung wird bewusst wahrgenommen und gepflegt. Vereinzelt gezielte Massnahmen sind feststellbar.
- Personalförderung wird bewusst und systematisch betrieben. Individuelle Entwicklungsbedürfnisse und institutioneller Entwicklungsbedarf werden aufeinander abgestimmt.
- Weiterbildungsanliegen der Mitarbeitenden werden mit Blick auf das Potenzial der betreffenden Person (Interessen, Defizite etc.) aufgenommen.
- Die Verteilung der Weiterbildungsressourcen geschieht nach transparenten Kriterien und einem transparenten Prozess.
- Prioritäten und Massnahmen der schulischen Personalentwicklung sind in einem «Weiterbildungsplan» (oder in einem ähnlichem Dokument) festgehalten, dessen Zustandekommen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachvollziehbar ist und der sowohl Interessen und Potenziale der Mitarbeitenden als auch Erfordernisse der Schule berücksichtigt.

4.3 Praxis des Mitarbeitendengesprächs

- Das Mitarbeitendengespräch findet nicht oder nur pro forma statt: d.h. zwischen Tür und Angel, ohne Vorbereitung und ohne strukturierten Gesprächsablauf.
- Die Vorgaben zur Durchführung des Mitarbeitendengesprächs werden vorschriftsgemäss ausgeführt («erledigt»).
- Das Mitarbeitendengespräch findet geplant, in vorgesehenem regelmässigem Rhythmus statt.
- Das Mitarbeitendengespräch wird als Gelegenheit genutzt und erfahren, bei der die Qualität der eigenen Arbeit fundiert besprochen und eine individuelle Qualitätsentwicklung verbindlich festgelegt wird. Es findet mit beidseitiger Vorbereitung, mit klarer Struktur, mit hilfreichen Unterlagen statt.
- Für das Mitarbeitendengespräch existiert ein schulintern weiterentwickeltes Konzept. Dieses wird periodisch ausgewertet und weiterentwickelt.
- Konkrete Zielvereinbarungen mit Entwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen werden festgehalten.

Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

4.4 Arbeitsqualität der Mitarbeitenden: Einblick und Thematisierung

- Die Schulleitung hat keinen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden. Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden werden nicht differenziert wahrgenommen.
- Das Ansprechen von Stärken und Schwächen einzelner Mitarbeitender wird nach Möglichkeit vermieden oder geschieht pauschal (wird z.B. als Instrument zur Beziehungsgestaltung verwendet).

- Die Schulleitung versucht Einblick zu nehmen in die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden (eher intuitiv als systematisch). Die Informationsgewinnung zur Arbeitsqualität der Mitarbeitenden verläuft wenig transparent und wenig systematisch.
- Stärken und Schwächen einzelner Lehrkräfte werden offen angesprochen, wenn entsprechende Hinweise von aussen oder aus dem Kollegium vorliegen.

- Die Schulleitung verschafft sich ein differenziertes, systematisches Bild über die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden. Die Datengewinnung geschieht entlang von explizit festgelegten Kriterien, Verfahrensschritten und Instrumenten.
- Die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeitenden werden von der Schulleitung differenziert wahrgenommen und im geeigneten Rahmen offen angesprochen – verbunden mit Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen.

- An der Schule herrscht eine Kultur, in der Stärken und Schwächen offen thematisiert werden können – sowohl vonseiten der Schulleitung gegenüber Mitarbeitenden wie auch umgekehrt.
- Die im Mitarbeitendengespräch gewonnenen Erkenntnisse zur Schulqualität werden systematisch ausgewertet und für die Schulentwicklung genutzt.

4.5 Planung des Personaleinsatzes

- Personaleinsatz und Personalplanung werden unter dem Druck des Arbeitsalltags kurzfristig festgelegt. (Es kommt zu Engpässen in der Stellenplanung, welche mit einer rechtzeitigen Planung vermieden werden könnten.)

- Personaleinsatz und Personalplanung werden von Schuljahr zu Schuljahr termingerecht festgelegt.

- Personaleinsatz wird vorausschauend geplant und im Kollegium/mit den betroffenen Personen jährlich abgesprochen.
- Die Kriterien für die Pensezuteilung sind transparent und nachvollziehbar.

- Prinzipien und Kriterien zur Planung des Personaleinsatzes sind explizit festgelegt, schriftlich formuliert und den Betroffenen bekannt bzw. für sie einsehbar.

4.6 Einführung neuer Mitarbeitender

- Eine nennenswerte Einführung/Begleitung von neuen Mitarbeitenden findet nicht statt.

- Neue Mitarbeitende werden während der ersten Wochen in wichtige Abläufe und Gepflogenheiten der Schule eingeführt.
- Bei Bedarf steht den neuen Mitarbeitenden für die Klärung von Fragen eine Ansprechperson zur Verfügung.

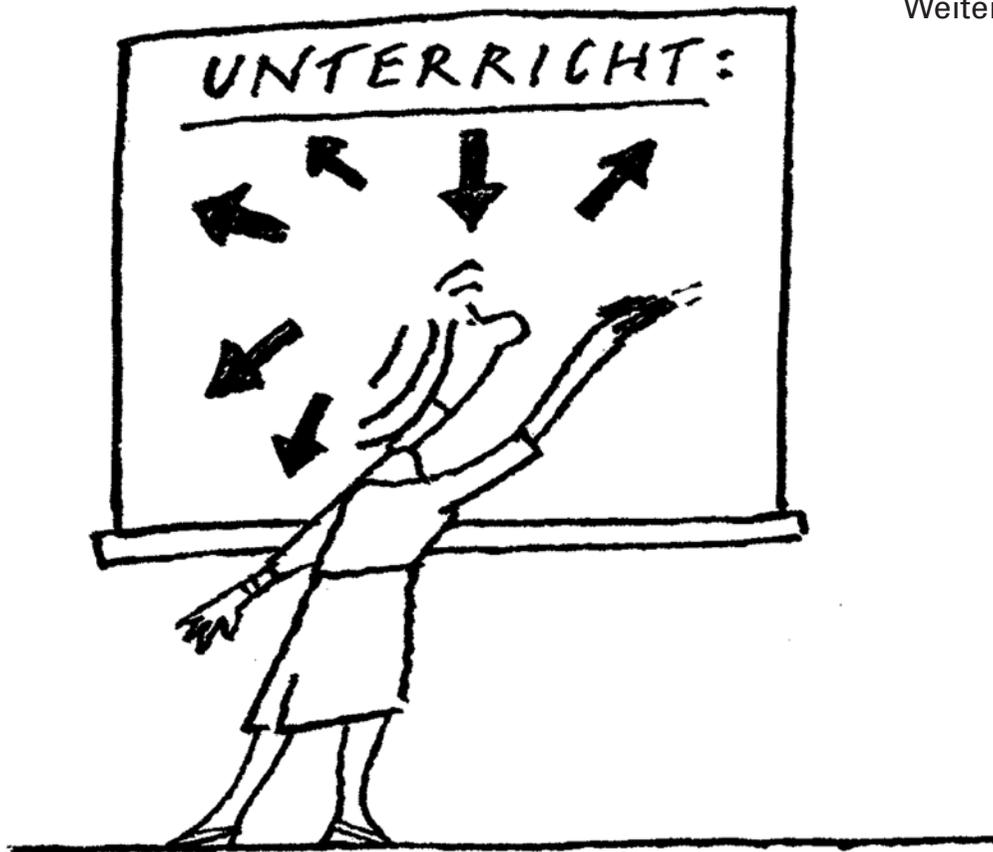
- Die neuen Mitarbeitenden werden sorgfältig in die schulkulturellen und institutionellen Eigenheiten und Ansprüche der Schule eingeführt und in der Einführungsphase begleitet. Die notwendigen personellen Ressourcen und Instrumente dafür werden bereitgestellt und sind den Mitarbeitenden bekannt.

- Es gibt ein differenziertes Konzept zur Einführung neuer Mitarbeitender in den Schulbetrieb. Das Konzept wird umgesetzt und in regelmässigen Abständen evaluiert und erfahrungsgestützt weiterentwickelt.
- Die Einführungsphase wird mit den betroffenen Mitarbeitenden systematisch reflektiert.

5.

Pädagogische Führung des Unterrichts

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



Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

5.1 Unterrichtsbezogene Qualitätsansprüche

- Die Schulleitung überlässt die Festlegung der Qualitätsanforderungen an den Unterricht praktisch den Lehr- und Fachpersonen, kommuniziert ihre Vorstellungen dazu nicht und greift nicht in das Unterrichtsgeschehen ein.
- Die Schulleitung hat Vorstellungen zu unterrichtsbezogenen Qualitätsanforderungen, kommuniziert diese aber wenig deutlich.
- Die Schulleitung stellt hohe, aber realistische Anforderungen an die Lehr- und Fachpersonen und die Lernenden bezüglich des Unterrichts (Förderung der Sach-, Sozial- und Selbstkompetenzen). Sie kommuniziert diese regelmässig und in geeigneter Form.
- Die Schulleitung evaluiert/überprüft die unterrichtsbezogenen Qualitätsansprüche regelmässig und initiiert/ergreift Massnahmen zur Optimierung.

5.2 Überwachung der Unterrichtsqualität durch die Schulleitung

- Probleme, Schwierigkeiten und Qualitätsdefizite des Unterrichtsalltages werden von der Schulleitung kaum wahrgenommen.
- Die Schulleitung kümmert sich nur bei auftretenden Problemen und bei offensichtlichen Mängeln um den Unterricht der einzelnen Lehr- und Fachpersonen (gilt als Einmischen in fremde Angelegenheiten).
- Die Schulleitung sorgt für ein geordnetes, auf gegenseitigem Vertrauen beruhendes, anregendes Umfeld für Lehren und Lernen in der Schule und im Unterricht.
- Die Schulleitung überwacht die Umsetzung systematisch (z.B. mit Unterrichtsbeobachtungen, Befragungen der Lehr- und Fachpersonen und Schüler/-innen u.a.) und ergreift Massnahmen zur Optimierung.
- Die Schulleitung bemüht sich um eine ständige Reflexion ihrer Massnahmen zur Optimierung und setzt neue Erkenntnisse mit kontinuierlichen Verbesserungsschritten unbürokratisch um.

5.3 Absprachen zur Unterrichtsarbeit

- Es fehlen schulweite bzw. stufenbezogene Absprachen und Vereinbarungen über Aspekte der Unterrichtsarbeit (Disziplin und Klassenführung, Prüfungswesen, Umgang mit Störungen im Unterricht u.a.).
- Es gibt vereinzelte Absprachen und Vereinbarungen zur Unterrichtsarbeit (Disziplin und Klassenführung, Prüfungswesen, Umgang mit Störungen im Unterricht u.a.). Diese werden aber im Unterrichtsalltag wenig beachtet.
- Es gibt schulweite bzw. stufenbezogene Absprachen und Vereinbarungen über die kritischen Aspekte der Unterrichtsarbeit (Disziplin und Klassenführung, Prüfungswesen, Umgang mit Störungen im Unterricht u.a.). Diese werden von den Lehr- und Fachpersonen als hilfreiche Unterstützungen empfunden und im Unterrichtsalltag angewandt.
- Es wird regelmässig überprüft, zu welchen Themen schulweite bzw. stufenbezogene Absprachen notwendig sind.
- Die Absprachen zum Tagesgeschäft bleiben den einzelnen Lehr- und Fachpersonen überlassen. (Vieles läuft unkoordiniert nebeneinander. Schlechte Nutzung der vorhandenen Ressourcen.)
- Die Schulleitung sorgt dafür, dass die elementaren Absprachen zwischen den Lehr- und Fachpersonen vorgenommen werden.
- Die Schulleitung achtet darauf, dass Absprachen zwischen den Lehr- und Fachpersonen vorgenommen werden, und unterstützt diesen Prozess durch das Zurverfügungstellen von geeigneten Info- und Kommunikationsinstrumenten.
- Die vorhandenen Info- und Kommunikationsgefässe und -instrumente sind dem vorhandenen Bedarf an Absprachen angepasst. Dies wird regelmässig überprüft.

5.4 Institutionelle Rahmenbedingungen für unterrichtsbezogenes Lernen

- Institutionelle Rahmenbedingungen zur Besprechung und Bearbeitung von Problemen des Unterrichtsalltages fehlen.
- Kollegiale Besprechungen und Bearbeitungen von Problemen des Unterrichtsalltages finden vereinzelt statt (auf informeller Basis).
- Die Schulleitung sorgt für Rahmenbedingungen, die eine Besprechung und Bearbeitung von Problemen des Unterrichtsalltages ermöglichen.
- Durch Aufspüren und Vermeiden von Doppelspurigkeiten und durch sinnvolle Aufteilung der anfallenden Arbeiten werden die vorhandenen Personalressourcen gut genutzt.

5.5 Aktivitäten zur Weiterentwicklung des Unterrichts

- Es gibt keine nennenswerten Unterrichtsentwicklungsaktivitäten. Institutionelle Massnahmen zur Initiierung und Unterstützung der Unterrichtsentwicklung fehlen.
- Unterrichtsentwicklung findet vereinzelt statt und wird von der Schulleitung ideell und bei Bedarf auch materiell unterstützt.
- Es gibt vielfältige Unterrichtsentwicklungsaktivitäten. Auf der Ebene der Schule gibt es geeignete Rahmenbedingungen, welche die Unterrichtsentwicklung fördern und unterstützen.
- Unterrichtsentwicklung ist als dauerhafter Prozess institutionalisiert und verknüpft mit der Schulentwicklungsplanung.

6.

Förderung und Unterstützung der schulinternen Zusammenarbeit

Die Schulleitung sorgt für eine Zusammenarbeit, 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

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

6.1 Unterstützung der Zusammenarbeit durch die Schulleitung

- Von der Schulleitung wird nichts unternommen, um eine kooperationsförderliche Gemeinschaft entstehen zu lassen (z.B. gemeinsame Werthaltungen, Gemeinschaftsgefühl).
- Es lassen sich vereinzelt Bemühungen der Schulleitung feststellen, die Bildung einer kooperationsförderlichen Gemeinschaft zu initiieren und zu unterstützen.
- Die Schulleitung fördert/unterstützt gezielt den Aufbau einer kooperationsförderlichen Gemeinschaft (z.B. teaminterne Weiterbildungen, Ausbildung gemeinsamer Werthaltungen und Normen, Vereinbarung von Regeln, Initiierung von Anlässen zur Förderung des Gemeinschaftsgefühls).
- Die Schulleitung trägt mit eigenem Engagement, Vorbildverhalten, geeigneten schulinternen Anlässen usw. dazu bei, dass sich an der Schule ein spürbares Zugehörigkeitsgefühl entwickelt.

6.2 Institutioneller Rahmen der kollegialen Kooperation

- Es fehlen Zeitgefässe, Strukturen zur Förderung des Meinungs- und Erfahrungsaustausches innerhalb des Kollegiums (z.B. Projekte, moderierter Erfahrungsaustausch, Supervision).
- Es gibt vereinzelt Zeitgefässe und Strukturen zur Förderung des Meinungs- und Erfahrungsaustausches innerhalb des Kollegiums (z.B. Projekte, moderierter Erfahrungsaustausch, Supervision).
- Der Erfahrungs- und Meinungs-austausch 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 Sitzungen usw.).
- Es gibt ein Konzept zur systematischen Förderung und Unterstützung der Zusammenarbeit.

6.3 Koordination unter Lehr- und Fachpersonen

- Koordinations- und Kooperationsdefizite zwischen den Lehr- und Fachpersonen 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 Erziehungsberechtigte oder Schüler/-innen).
- Absprachen und gegenseitige Information erfüllen die grundlegenden Anforderungen an einen funktionsfähigen, koordinierten Schulbetrieb.
- Absprachen und gegenseitige Information ermöglichen eine gute Koordination der Arbeitsprozesse sowie kooperative Problemlösungen unter den Lehr- und Fachpersonen. Der Qualitätsgewinn durch gegenseitige Information, Absprachen und Kooperation wird von innen und aussen positiv wahrgenommen.
- Die Qualität der Zusammenarbeit wird in regelmässigen Abständen evaluiert und gemeinsam reflektiert; auf dieser Grundlage werden Optimierungsmassnahmen beschlossen und umgesetzt.

6.4 Zufriedenheit mit kollegialer Kooperation

- Im Kollegium ist die Unzufriedenheit mit der kollegialen Kooperation (gegenseitige Unterstützung, kooperative Problemlösungen u.a.) spürbar.
- Das Kollegium ist mit der kollegialen Kooperation mehrheitlich zufrieden, sieht aber in verschiedener Hinsicht noch einen Verbesserungsbedarf.
- 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.
- 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 Schulsitzungen, Schulkonferenzen und Veranstaltungen

Schulsitzungen, Schulkonferenzen und Veranstaltungen 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

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

7.1 Vor- und Nachbereitung

■ Die Schulsitzungen, Schulkonferenzen und Veranstaltungen sind ungenügend vor- und nachbereitet.

■ Die Schulsitzungen, Schulkonferenzen und Veranstaltungen sind vor- und nachbereitet. Die Traktanden werden im Voraus bekannt gegeben.

■ Im Hinblick auf eine gute Zusammenarbeit zwischen dem Konferenzvorstand und der Schulleitung werden Sitzungen und Traktanden der Schulkonferenz vom Konferenzvorstand und der Schulleitung gemeinsam festgelegt. (Die Sitzungen werden durch den Konferenzvorstand geleitet.)

■ Die Schulsitzungen, Schulkonferenzen und Veranstaltungen sind sorgfältig vor- und nachbereitet. Traktanden und hilfreiche Unterlagen werden rechtzeitig verteilt. Bei der Planung von Schulkonferenzen sind die Rollen von Schulleitung und Vorstand geklärt und die Zusammenarbeit erfolgt reibungslos.

■ Es gibt ein differenziertes Konzept für unterschiedliche Informations- und Partizipationsgefässe. (Schulsitzungen, Schulkonferenzen und Veranstaltungen werden als ein Element eines differenzierten schulinternen Informations- und Kommunikationsprozesses betrachtet.)

7.2 Strukturiertheit und Zielorientierung

■ Die Schulleitung führt Schulsitzungen und Veranstaltungen unstrukturiert, verworren, wenig zielstrebig und nicht zielorientiert durch.

■ Die Leitung und Moderation der Schulsitzung wird von den Teilnehmenden als wenig hilfreich erlebt. Informationssequenzen werden unnötig in die Länge gezogen, eine offene Meinungsäusserung wird blockiert usw.

■ Die Schulleitung sorgt für einen geordneten Sitzungsverlauf.

■ Die Leitung und Moderation der Schulsitzung wird von den Teilnehmenden teilweise als hilfreich erlebt.

■ Die Schulleitung führt Schulsitzungen und Veranstaltungen strukturiert und zielstrebig – unter Einbezug der notwendigen bzw. sinnvollen Partizipationsmöglichkeiten.

■ Die Leitung und Moderation der Schulsitzung wird von den Teilnehmenden als förderlich erlebt: Sie ermöglicht einen zielorientierten Verlauf sowie eine offene Meinungsäusserung – ohne die zeitliche und inhaltliche Struktur aus den Augen zu verlieren.

■ Die Schulleitung holt bei den Teilnehmenden regelmässig Rückmeldungen zur Leitung und Moderation der Schulsitzungen und Veranstaltungen ein.

■ Ergebnisprotokoll und Problemspeicher werden konsequent und einheitlich geführt und sichern die Kontinuität/Nachhaltigkeit/Verbindlichkeit der Diskussionen und Beschlüsse.

7.3 Einbezug der Teilnehmenden

■ Die von der Schulleitung gewählten Arbeitsformen sind den jeweiligen Konferenz- und Sitzungszielen schlecht angepasst.

■ Es gibt einen Wechsel von darbietenden und partizipativen Sequenzen. Das Gleichgewicht zwischen effizienter Information/Gesprächsführung und sinnvoller Partizipation gelingt nicht immer zufriedenstellend.

■ Die Schulleitung ermöglicht eine aktive und ausgewogene Beteiligung. Die Teilnehmenden können sich einbringen und zur Sachklärung/Entscheidungsfindung beitragen. Unterschiedliche Meinungen werden akzeptiert und als Chance für eine vertiefte Sachklärung begrüsst.

■ Die Ergebnisse aus den Schulsitzungen sind so abgelegt, dass alle Mitarbeitenden Zugriff darauf haben.

7.4 Transparenz der Funktion der Traktanden

■ Die Funktion der Sitzungstraktanden bleibt meistens unklar oder wird erst ad hoc geklärt.

■ Den Teilnehmenden ist nicht immer klar, welche Funktion ein Sitzungstraktandum bzw. eine Sitzungssequenz im Entscheidungsprozess besitzt.

■ Es ist für die Teilnehmenden klar ersichtlich, in welcher Phase der Entscheidungsfindung/Beschlussfassung sich ein Traktandum jeweils befindet (Information, Meinungsbildung, Konsultation, Beschlussfassung usw.).

■ Die Länge und die Gestaltung der Traktanden stehen in einem idealen Verhältnis zu ihrer Funktion und zum Inhalt.

7.5 Zufriedenheit der Teilnehmenden

■ Die Teilnehmenden äussern sich unzufrieden über den Verlauf und die Effizienz von Schulsitzungen, Schulkonferenzen und Veranstaltungen.

■ Die Teilnehmenden äussern sich mehrheitlich zufrieden über den Verlauf und über die Effizienz der Schulsitzungen, Schulkonferenzen und Veranstaltungen; sie sehen allerdings an verschiedenen Punkten einen Optimierungsbedarf.

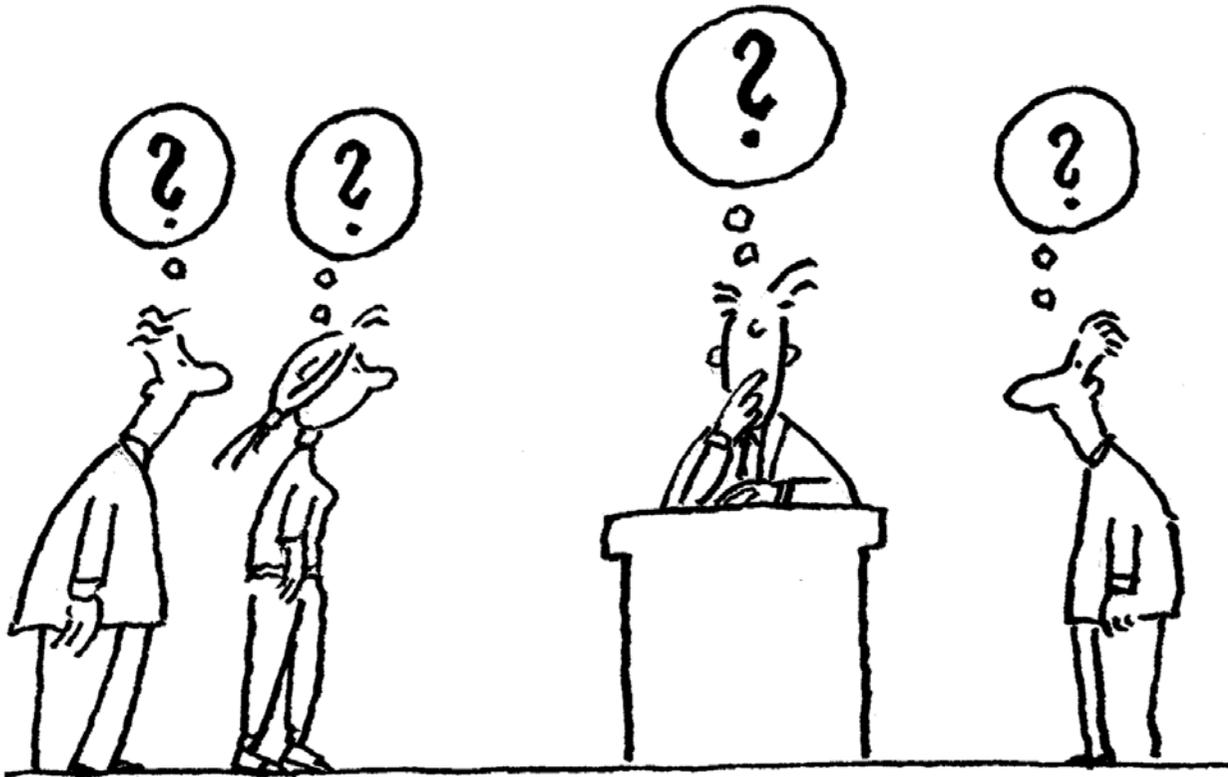
■ Die Teilnehmenden sind mit dem Verlauf der Schulsitzungen, Schulkonferenzen und Veranstaltungen, dem Ausmass der Partizipation und der Effizienz mehrheitlich zufrieden.

■ Die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Rhythmus, dem Verlauf, der Effizienz von Schulsitzungen, Schulkonferenzen und Veranstaltungen wird in regelmässigen Abständen evaluiert und als Grundlage für geeignete Optimierungs-massnahmen 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

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

8.1 Vorbereitung von Entscheidungen

- Wichtige Entscheidungen werden hinausgeschoben.
- Entscheidungen werden oft willkürlich, ohne ausreichende Sachanalyse getroffen.
- Entscheidungen werden vor allem reaktiv gefällt (aufgrund des situativen Problemdrucks).
- Die Schulleitung bemüht sich um eine gute Entscheidungsfindung; allerdings fallen die sachlichen Vorabklärungen oft relativ knapp und undifferenziert aus.
- 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.
- 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).
- Getroffene Entscheidungen werden von der Schulleitung rückblickend systematisch kritisch reflektiert. Bei wichtigen Entscheidungen werden Rückmeldungen zum Entscheidungsprozess eingeholt.
- Es gibt ein Konzept für Entscheidungsprozesse, u.a. mit Richtlinien zur Frage, welche Entscheide wo (Instanz) in welcher Form getroffen werden.
- Entscheide und Entscheidungsprozesse werden regelmässig reflektiert und als Lerngelegenheit wahrgenommen.

8.2 Einbezug der Betroffenen in den Entscheidungsprozess

- Entscheidungen werden oft über die Köpfe der Betroffenen hinweg gefällt (ohne Vorinformation, ohne Anhörung der Betroffenen, ohne überzeugungsfähige Kommunikation).
- Betroffene werden bei gewissen Entscheidungen miteinbezogen oder um ihre Meinung gefragt. Allerdings erscheint bei vielen Entscheidungen die Auswahl der miteinbezogenen Personen eher zufällig.
- Wo sinnvoll, werden die Betroffenen (Mitarbeitende, in angemessener Form auch Schüler/-innen und Erziehungsberechtigte) in die Entscheidungsfindung einbezogen.
- Die Mitarbeitenden sind mit der Art und Weise sowie mit dem Ausmass des Einbezugs in Entscheidungsprozesse zufrieden.
- 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.

8.3 Transparenz von Entscheidungsprozessen

- Die Entscheidungsprozesse sind wenig geklärt und für die Betroffenen nicht transparent.
- Es gibt allgemeine Grundsätze zum Verlauf von Entscheidungsprozessen; im konkreten Fall ist das Zustandekommen von Entscheidungen nicht immer für alle Betroffenen transparent.
- Das Verfahren zur Entscheidungsfindung ist transparent und sorgt für eine hohe Akzeptanz der Beschlüsse. Entscheidungen werden sorgfältig begründet und nachvollziehbar dokumentiert.
- Es gibt eine sinnvolle Formalisierung der Entscheidungsprozesse, was zur Transparenz der Entscheidungen beiträgt.
- Eine adressatengerechte Verschriftlichung der jeweiligen Entscheidungsprozesse für alle betroffenen Personengruppen (z.B. Mitarbeitende, Schüler/-innen, Erziehungsberechtigte) trägt zur Transparenz von Entscheidungen bei.

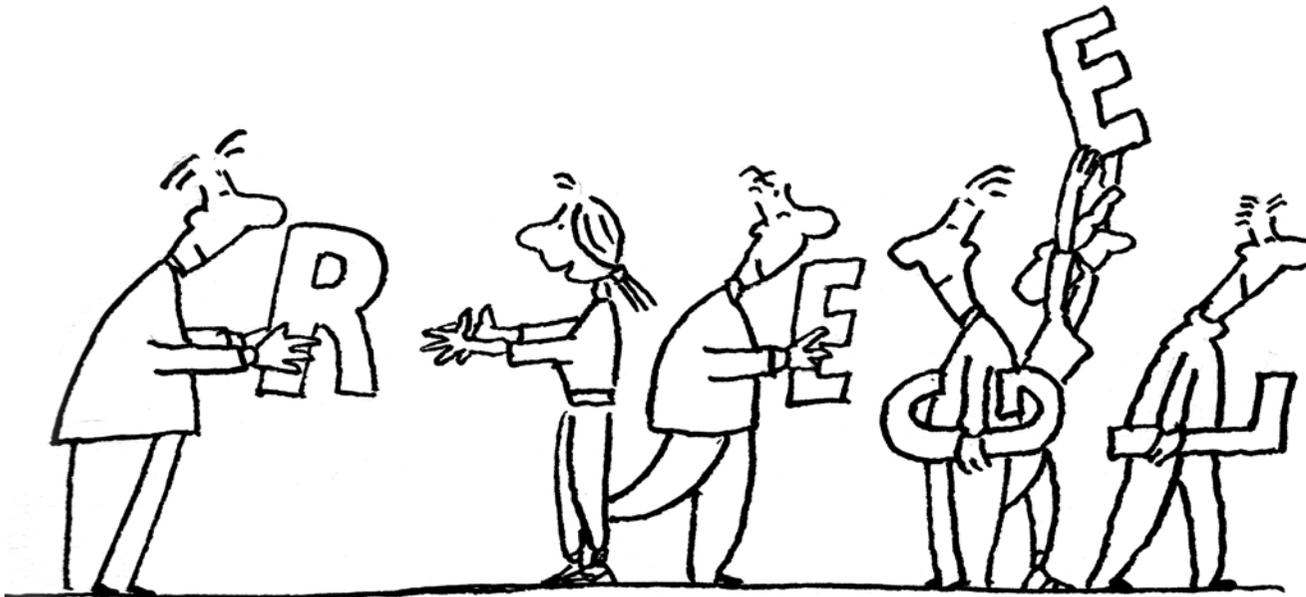
8.4 Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen

- Für viele wichtige Entscheidungen der Schulleitung, die in letzter Zeit getroffen wurden, werden die Entscheidungsprozesse als unsorgfältig oder als nicht nachvollziehbar beurteilt.
- Wichtige Entscheidungen haben im Kollegium wenig Akzeptanz und Rückhalt.
- Bei wichtigen Entscheidungen wird der Schulleitung das Bemühen um eine gute Entscheidungsfindung zugestanden. Begründungen sind allerdings nicht immer hinreichend nachvollziehbar.
- Der Schulleitung wird vonseiten der Betroffenen (Kollegium) zuerkannt, dass sie bei Entscheidungen um Transparenz, Sorgfalt und um fundierte Abklärung des Sachverhaltes bemüht ist.
- Wichtige Entscheidungen werden vom Kollegium mitgetragen.
- Der Schulleitung gelingt es, bei Entscheidungen auch die «Verliererseite» mit ins Boot zu holen.

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

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

9.1 Verschriftlichung von Regelungen und Beschlüssen

- An der Schule existieren wenige bis keine expliziten Festlegungen, vieles basiert auf Ad-hoc-Absprachen.
- Der Sinn von Regelungen und Absprachen wird nicht klar gemacht.
- An der Schule werden wichtige Beschlüsse und Regelungen schriftlich festgehalten und dokumentiert.
- Das Verbindlichkeitsproblem wird einseitig mittels Verschriftlichung zu lösen versucht (Reglemente u.a.).
- Die Schulleitung sorgt dafür, dass alle verbindlich geltenden Beschlüsse und Regelungen schriftlich formuliert und für die Betroffenen in geeigneter Form zugänglich sind.
- Die schriftlich formulierten Regelungen/Beschlüsse werden in regelmässigen Abständen auf Geltung und Aktualität hin überprüft und gegebenenfalls im Kollegium neu thematisiert.

9.2 Kontrolle der Umsetzung /Einhaltung von Vereinbarungen

- Die Einhaltung von Absprachen/vereinbarten Beschlüssen wird von der Schulleitung nicht überprüft.
- 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 der Schulleitung, aber keine konzeptionell verankerten Massnahmen bei Nichteinhalten.)
- 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 Schulleitung nachgefragt.)
- Das Nichteinhalten von Verbindlichkeiten wird von der Schulleitung zum Anlass genommen für ein Gespräch über die individuellen Motive für das nicht regelkonforme Verhalten und bzgl. eines möglichen Änderungsbedarfs der betreffenden Regelung.

9.3 Verbindlichkeitsbereitschaft /-kultur im Kollegium

- Vereinbarte oder vorgegebene Beschlüsse werden nicht eingehalten, immer wieder von Neuem in Frage gestellt. An den Sitzungen werden immer wieder dieselben Themen diskutiert.
- Minderheiten fühlen sich nicht an Mehrheitsbeschlüsse gebunden. Oder Minderheiten bestimmen über die Mehrheit (was aufgrund von unklaren Entscheidungsprozessen möglich ist).
- 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.)
- 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 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.)

9.4 Grundlagen für die Herstellung von Verbindlichkeit

- 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.
- 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.
- 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 Schulleitungsentscheidungen.
- Reglementierungen werden mit Blick auf einen optimalen Schulbetrieb erlassen und in regelmässigen Abständen hinterfragt und den Erfordernissen einer funktionsfähigen kooperativen Praxis angepasst.

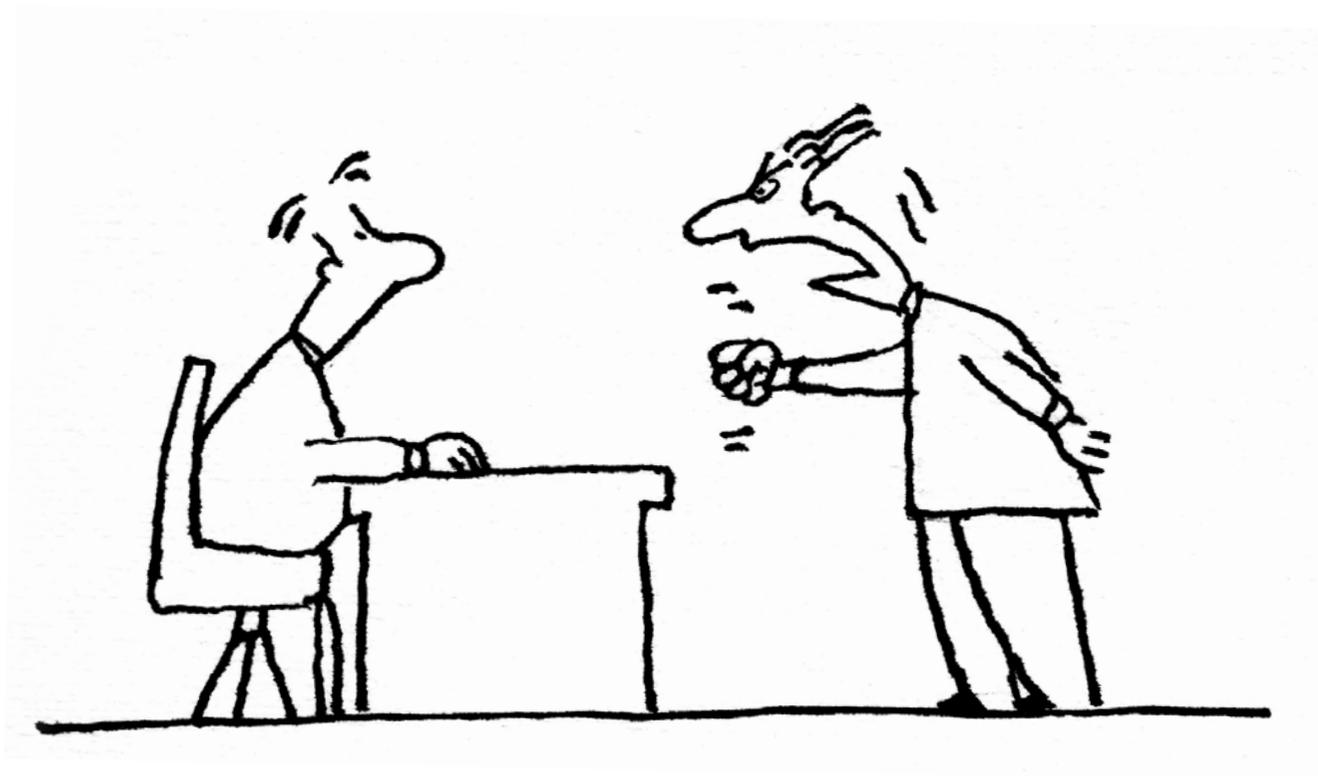
9.5 Verbindlichkeitswahrnehmung im Kollegium

- Die Wirksamkeit von Beschlüssen wird von den Mitarbeitenden negativ beurteilt.
- Beschlüsse, die von der Schulleitung oder vom Kollegium gefällt werden, werden teilweise als wirksam wahrgenommen. (Die Schulleitung sorgt dafür, dass wichtige Beschlüsse auch tatsächlich umgesetzt werden – allerdings mit zu wenig Durchsetzungskraft.)
- Die an der Schule herrschende Verbindlichkeitskultur wird von den Mitarbeitenden wahrgenommen und positiv beurteilt.
- Die Grundlagen für die Herstellung von Verbindlichkeit werden von den Betroffenen als unterstützend und sinnvoll beschrieben.

10.

Umgang mit schwierigen Situationen (Probleme, Konflikte, Krisen)

Schwierige Situationen (Probleme, Konflikte, Krisen) werden rechtzeitig erkannt, offen angesprochen und mithilfe von situationsbezogener Analyse und kreativer Lösungsfindung wirksam angegangen.



Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

10.1 Einstellung gegenüber schwierigen Situationen

- Es existiert eine Problemvermeidungskultur. Schwierige Situationen werden von der Schulleitung nicht wahrgenommen oder tabuisiert. Probleme, Konflikte und Krisen sind negative Reizwörter, keine Quelle des Lernens und der Entwicklung.
- An der Schule herrscht ein «Klima des Jammerns»: Schwierige Situationen werden nicht angepackt. Ursachen werden vor allem dort gesehen, wo der eigene Einfluss auf die Problemlösung nicht vorhanden ist.
- Schwierige Situationen werden ad hoc angegangen (institutionalisierte Wege, Gefässe, Instrumente zur Problemlösung fehlen weitgehend).
- Eine Problemlösekultur ist in Ansätzen vorhanden. Augenfällige Schwierigkeiten werden aufgegriffen, thematisiert und bearbeitet.
- Schwierige Situationen werden rechtzeitig aufgegriffen und angegangen. Sie sind Quellen des Lernens und der Entwicklung.
- Grundsätze für den Umgang mit schwierigen Situationen sind vereinbart und dienen in der Praxis als Orientierungshilfen.
- Systemisches Denken ist spürbar. Systemanteile, persönliche Anteile, Rollenkonflikte u.ä. werden bewusst gemacht, ein reflektierter Umgang damit ist spürbar.

10.2 Problemlöseverhalten / Problemlösungsprozesse

- Drängende Probleme werden negiert und nicht angegangen. Schwierige Situationen, die sich nicht verdrängen oder abschieben lassen, werden in letzter Minute gelöst; unter dem Druck der Situation ohne sorgfältige Problemanalyse.
- Entscheidungen zur Problembeseitigung werden laufend vertagt. Berufung auf Dienstweg und Hierarchie wird vorgeschoben, um die Nichtbearbeitung der Probleme zu rechtfertigen.
- Es ist ein Bemühen feststellbar, die Ursachen von schwierigen Situationen in der aktuellen Situation möglichst adäquat zu erfassen.
- Der Schulleitung wird die Bereitschaft attestiert, schwierige Situationen anzupacken und sachgerecht zu lösen – auch wenn nicht alle Probleme als befriedigend gelöst wahrgenommen werden.
- Instrumente, Informationswege, Kommunikationsgefässe sind eingerichtet, damit rechtzeitiges Erkennen von schwierigen Situationen möglich ist. Bei schwierigen Situationen sucht man sachorientiert nach Ursachen und Lösungen (nicht nach Schuldigen).
- Die sachlich notwendigen Entscheidungen zur Problemlösung werden – bei Bedarf – von der Schulleitung getroffen. Mittel und Instrumente, die der Schulleitung zur Durchsetzung zur Verfügung stehen, werden zweckmässig eingesetzt.
- Es gibt Problemlösekreise oder andere Gefässe/Instrumente, die der Früherkennung und Frühbearbeitung von Problemen dienen.
- Es gibt differenzierte Konzepte und sinnvolle standardisierte Verfahren zum Umgang mit schwierigen Situationen und Krisen (Klärung der Abläufe, Einsatz einer Taskforce, Information nach innen und aussen).

10.3 Umgang mit gravierenden Problemen und Konflikten

- Gravierende Probleme und Konflikte werden nach Möglichkeit weggeredet, umgedeutet, verdrängt.
- Die Schulleitung ist auf gravierende Probleme und Konflikte nicht vorbereitet. Sie reagiert überrascht, unbeholfen, hektisch und nicht zielführend.
- Gravierende Probleme und Konflikte werden erkannt und angegangen.
- Die Schulleitung ist darum bemüht, sich einen Überblick über die Situation zu verschaffen und die verschiedenen Problemursachen zu verstehen, um das Problem möglichst rasch zu beseitigen.
- Die Schulleitung ist auf gravierende Probleme und Konflikte vorbereitet. Sie setzt Prioritäten, reagiert ruhig und zielführend.
- Probleme und Konflikte unter Mitarbeitenden sowie zwischen Leitung und Mitarbeitenden werden offen und fair und soweit erforderlich mit professioneller Hilfe gelöst.
- Die Kommunikation der Schulleitung gegenüber Schülerinnen und Schülern sowie Erziehungsberechtigten zeichnet sich auch bei gravierenden Problemen aus durch Transparenz und Angemessenheit.

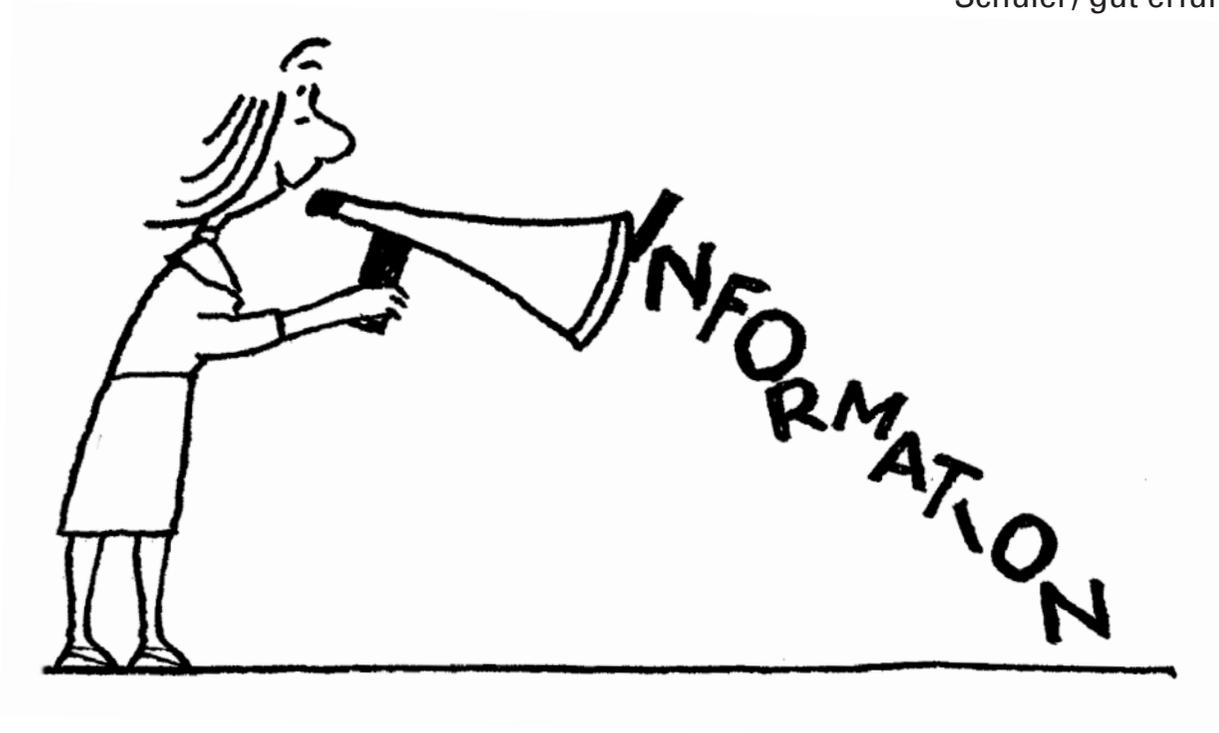
10.4 Zufriedenheit des Kollegiums mit der schulinternen Problemlöse- und Konfliktkultur

- Im Kollegium herrscht eine spürbare Unzufriedenheit über die Art und Weise, wie an dieser Schule Probleme angepackt werden.
- Bei auftretenden Problemen fühlen sich die Mitarbeitenden auf sich alleine gestellt.
- Das Kollegium nimmt das Problemlöseverhalten der Schulleitung überwiegend positiv wahr. Der Schulleitung wird ein offenes Ohr für die Probleme und Schwierigkeiten der Mitarbeitenden attestiert. Sie bemüht sich darum, bei auftretenden Problemen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.
- Es gibt vereinzelte Beispiele für gute Problemlösungen/Konfliktlösungen.
- Die Mitarbeitenden sind zufrieden mit der Art, wie die Schulleitung Probleme anpackt und sich konstruktiv für Lösungen engagiert.
- Das Vertrauen, bei Problemen die vorgesetzte Stelle anzusprechen, ist vorhanden.
- Mehrere Beispiele für gute Problemlösungen/Konfliktlösungen liegen vor.
- Der Umgang mit schwierigen Situationen wird von den Beteiligten rückblickend kritisch reflektiert. Anpassungen in schriftlichen Grundlagen werden vorgenommen.
- Die Zufriedenheit des Kollegiums mit der schulinternen Problemlöse- und Konfliktkultur wird in sinnvollen Abständen erfasst und entwickelt sich positiv.

11.

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 (vonseiten der Schule, vonseiten der Mitarbeitenden, vonseiten der Schülerinnen und Schüler) gut erfüllt.



Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

11.1 Informations- und Kommunikationsgefässe /-praxis

■ Die vorhandenen Informations- und Kommunikationsgefässe werden den Bedürfnissen des Kollegiums/ dem Bedarf der Schule nicht gerecht.

- Es gibt institutionalisierte Informations- und 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).
- Eine bewusst gestaltete Informationspraxis ist ansatzweise erkennbar.

- Es gibt verschiedene Informations- und Kommunikationsgefässe und -wege, die zweckmässig eingesetzt und gut genutzt werden.
- Es gibt eine differenziert gestaltete und funktionsfähige Informationspraxis.

- Informations- und Kommunikationsgefässe werden regelmässig evaluiert und auf dem aktuellen Stand gehalten. Die Zuständigkeiten dafür sind geklärt.
- Es gibt ein Informationskonzept, das die Praxis für eine differenzierte, bedarfsgerechte Information der Mitarbeitenden festlegt.

11.2 Übereinstimmung von Infobedarf und Infopraxis

- Wichtige Informationen werden unzuverlässig ins Kollegium weitergegeben. Wichtige Infos werden – bewusst oder unbeabsichtigt – vorenthalten. Das Bring-und-Hol-Prinzip ist nicht geklärt.
- Die Mitarbeitenden fühlen sich schlecht informiert (nicht rechtzeitig, verzerrt, nicht verständlich).

- Der Informationsbedarf und die gängige Informationspraxis sind noch zu wenig aufeinander abgestimmt. Bei fehlender Information wird die Ursache jeweils dem Informationsverhalten der Gegenseite zugeschoben. Ein Bring-und-Hol-Prinzip wurde festgelegt, ist aber wenig funktionstüchtig.
- Das Infobedürfnis der Mitarbeitenden ist teilweise gedeckt. (Teilweise werden wichtige Infos nicht rechtzeitig weitergegeben, «Fluten» der Mitarbeitenden mit unwichtigen Infos.)

- 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. Das Bring-und-Hol-Prinzip ist geklärt, festgelegt und erweist sich als funktionstüchtig.
- Das Infobedürfnis der Mitarbeitenden ist weitgehend gedeckt. Die Mitarbeitenden fühlen sich gut und rechtzeitig informiert und beurteilen die Informations- und Kommunikationspraxis als effizient. (Selektiver Umgang mit Infos: Das, was wirklich wichtig und für die eigene Arbeit relevant ist, wird weitergeleitet.)

- Die Informationen werden adressatengerecht aufbereitet: Jeder erhält das, was er braucht, bzw. weiss, was er wo abholen muss.
- Es besteht ein hohes Vertrauen in die Informationspraxis der Schulleitung.
- Die Mitarbeitenden übernehmen eine aktive Rolle im Infoprozess: Sie leiten wichtige Infos weiter und machen sie den Interessierten/ Betroffenen selektiv verfügbar (partizipatives Wissensmanagement).

11.3 Gestaltung der Kommunikation zwischen Schulleitung und Mitarbeitenden

■ Die interne Kommunikation zwischen Schulleitung und Mitarbeitenden ist oft belastet durch Misstrauen, durch Missverständnisse, durch fehlende Kommunikationsbereitschaft. Bei Kommunikationsbedarf ist die Schulleitung schlecht erreichbar. Sie nimmt sich wenig Zeit für die alltägliche Kommunikation.

- Die Kommunikation zwischen Schulleitung und Mitarbeitenden funktioniert zufriedenstellend und erfüllt die Erfordernisse des Schulalltages.
- Vereinzelt entstehen Unzufriedenheiten, weil sich nicht alle genügend in die Kommunikation einbezogen fühlen oder weil die Schulleitung nicht immer genügend präsent ist oder keine Zeit zur Verfügung stellt, um die aktuellen Anliegen zu besprechen.

- Die Schulleitung realisiert die Kontakte zu den Mitarbeitenden im Sinne der gewünschten Kommunikationsqualitäten, d.h. basierend auf Wertschätzung, Offenheit und Vertrauen.
- Die Schulleitung nimmt sich Zeit für die alltägliche Kommunikation und für die Besprechung aktueller Anliegen. Die Mitarbeitenden sind zufrieden mit der Präsenz und der Ansprechbarkeit/Verfügbarkeit der Schulleitung.

- Die Schulleitung sorgt sich darum, dass der Kommunikationsprozess zu den Mitarbeitenden im Rahmen der Schulleitungsevaluation evaluiert und den gegenseitigen Bedürfnissen entsprechend verbessert und angepasst wird.
- Die Schulleitung achtet selber auf die Einhaltung der an der Schule geltenden/vereinbarten Kommunikationsregeln.

11.4 Gestaltung der Kontakte zu den Schülerinnen und Schülern

- Der Kontakt der Schulleitung zu Schülerinnen und Schülern wird als wenig wertschätzend/verständnisvoll und als wenig verlässlich empfunden.
- Die Schülerinnen und Schüler meiden es, bei Problemen die Schulleitung anzusprechen, da sie mit ihren Anliegen auf wenig Verständnis stossen.

- Die Schulleitung achtet darauf, gegenüber Schülerinnen und Schülern eine vertrauenswürdige Rolle einzunehmen. Sie berät die Schülerinnen und Schüler in Schulfragen und ist Disziplinarinstanz.
- Die Beziehung der Schulleitung zu den Schülerinnen und Schülern wird analog zur Lehrer-Schüler-Beziehung gestaltet. (Spezifische Rollen- und Beziehungsansprüche als Schulleitungsperson sind nicht wahrnehmbar.)

- Die Schulleitung ist eine unterstützende, unparteiische Ansprechinstanz für Schülerinnen und Schüler. Sie zeigt Verständnis für Anliegen, fordert aber auch das Einhalten geltender Regeln ein.
- Schülerinnen und Schüler haben die Möglichkeit, Unstimmigkeiten im Kontakt zur Schulleitung zu deponieren bzw. offen anzusprechen.

- Die Rolle der Schulleitung gegenüber Schülerinnen und Schülern wird bezüglich Nähe und Distanz bewusst gestaltet und gemeinsam mit den Mitarbeitenden reflektiert. Dazu werden von den Schülerinnen und Schülern Rückmeldungen eingeholt.

12.

Kommunikation nach aussen / mit Schulrat, Elternrat und Erziehungsberechtigten



Es gibt eine bewusst gestaltete und funktionsfähige Informationspraxis nach aussen mit gut zugänglichen Informationsgefässen für die öffentlichen Adressaten. Die Zusammenarbeit und Vernetzung mit anderen Institutionen und ausserschulischen Partnern (insbesondere mit den Erziehungsberechtigten) ist verbindlich geregelt, schulweit geplant/koordiniert und entspricht sowohl den Bedürfnissen der Jugendlichen und Erziehungsberechtigten als auch der Mitarbeitenden und der Schule.

Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

12.1 Ausrichtung der Kommunikationspraxis nach aussen

- Informationen gegen aussen sind unkoordiniert, vor allem der Initiative einzelner Lehr- und Fachpersonen überlassen. Zuständigkeiten sind ungeklärt.
- Die Informationsbedürfnisse des Schul- und Elternrats sowie der Erziehungsberechtigten und der Öffentlichkeit werden wenig berücksichtigt. Es werden Interna nach aussen getragen.
- Die Information und die 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 Infobedürfnisse, die von aussen an die Schule herangetragen werden; eine proaktive Informationspolitik nach aussen fehlt.)
- Kommunikation und Information nach aussen sind koordiniert, die entsprechenden Zuständigkeiten sind geklärt.
- Es gibt eine aktiv gestaltete Informations- und Kommunikationspolitik gegenüber dem Schul- und Elternrat sowie den Erziehungsberechtigten und gegenüber dem betroffenen Umfeld: Informationen und Kommunikation nach aussen werden auf bestimmte Anlässe hin proaktiv betrieben.
- Die Schule verfügt über sinnvolle Informationsplattformen (z.B. Schulzeitung, Website usw.) mit einer guten Zugänglichkeit für die öffentlichen Adressaten. Die Zusammenarbeit mit ausserschulischen Medien wird bewusst gepflegt.
- Die Schulleitung betreibt aktive Netzwerkarbeit: Zusammenarbeit mit anderen Schulen, Zusammenarbeit mit dem Umfeld, mit Partnern aus der Wirtschaft, Erschliessen von zusätzlichen Ressourcen im schulischen Umfeld.

12.2 Planung und Gestaltung der Kontakte mit dem Schul- und Elternrat sowie den Erziehungsberechtigten

- Kontakte mit dem Schul- und Elternrat sowie den Erziehungsberechtigten sind beliebig. Es gibt keine gemeinsamen Vorstellungen über die Grundsätze der Zusammenarbeit.
- Schul- und Elternrat sowie Erziehungsberechtigte äussern sich unzufrieden über die Kontakte zwischen Schule und Schul- und Elternrat sowie Erziehungsberechtigten.
- Kontakte mit dem Schul- und Elternrat sowie den Erziehungsberechtigten werden koordiniert und in der schulinternen Jahresplanung berücksichtigt.
- Schul- und Elternrat sowie Erziehungsberechtigte nehmen das Bemühen der Schule um die Kontaktpflege wahr, sehen aber auch einen Optimierungsbedarf.
- Die Zusammenarbeit mit dem Schul- und Elternrat sowie den Erziehungsberechtigten ist unter Einbezug der unterschiedlichen Ansprüche gemeinsam geklärt. Sie ist verbindlich geregelt und schulintern geplant/koordiniert.
- Schul- und Elternrat sowie Erziehungsberechtigte sind mit der Zusammenarbeit und der Information zufrieden. Die Anlaufstellen bei Schwierigkeiten und Beschwerden sind den Erziehungsberechtigten bekannt.
- Schul- und Elternrat sowie Erziehungsberechtigte werden als Bereicherung für die Schulentwicklung wahrgenommen und sinnvoll in Schulentwicklungsprozesse miteinbezogen.
- Es gibt niederschwellige Feedbackinstrumente, die es dem Schul- und Elternrat sowie den Erziehungsberechtigten ermöglichen, Anregungen und Unzufriedenheiten mitzuteilen.

12.3 Kooperation und Vernetzung mit ausserschulischen Partnern

- Die Zusammenarbeit und Vernetzung mit anderen Institutionen und ausserschulischen Partnern wird ausschliesslich bilateral angegangen (bedarfswise zwischen den betroffenen Personen abgesprochen).
- Die Zusammenarbeit und Vernetzung mit anderen Institutionen und ausserschulischen Partnern ist koordiniert.
- Es gibt Regelungen für die Zusammenarbeit und Vernetzung mit anderen Institutionen und ausserschulischen Partnern, die sicherstellen, dass für die betroffenen Schülerinnen und Schüler optimale Lösungen gefunden werden.
- Die Funktionsfähigkeit und Qualität der Zusammenarbeit zwischen Schule und anderen Institutionen bzw. ausserschulischen Partnern wird periodisch überprüft und den Bedürfnissen angepasst.

12.4 Öffentlichkeitsarbeit der Schule

- Es gibt kaum Beispiele für gelungene Öffentlichkeitsarbeit.
- Es gibt vereinzelt Beispiele für einen aktiv gestalteten, in der Öffentlichkeit wahrnehmbaren Aussenaustritt der Schule (unter Berücksichtigung der Vorgaben des Erziehungsdepartements).
- Es gibt vielfältige Beispiele für gelungene Öffentlichkeitsarbeit der Schule.
- Die Schule stellt sich regelmässig in der Öffentlichkeit dar und präsentiert ihre Aktivitäten und Leistungen in einem sinnvollen Mass.

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

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

13.1 Funktionsfähigkeit der Schuladministration

- Administrative Arbeiten werden ad hoc von verschiedenen Personen in der Schule unkoordiniert ausgeführt. Abläufe sind nicht festgelegt und dokumentiert.
- Die Administration ist wenig effektiv. Oft können Fristen nicht eingehalten werden.

- Administrative Arbeiten sind teilweise vereinheitlicht und koordiniert. Erste Ansätze zur Strukturierung des administrativen Aufgabenbereiches sind erkennbar.
- Die Organisation/Administration der Schule funktioniert über weite Strecken gut. Sie wird als funktionsfähig mit einem Verbesserungspotenzial wahrgenommen.

- Die Schule weist im administrativen Bereich eine gute Organisation und Koordination auf. Die administrativen Arbeiten werden zuverlässig und termingerecht erledigt.

- Verwaltungsabläufe werden in Bezug auf Effizienz und Effektivität periodisch evaluiert und optimiert.

13.2 Organisation und Regelung der Verwaltungsprozesse

- 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.

- 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).

- Wichtige Verwaltungsprozesse sind pragmatisch geregelt und sinnvoll standardisiert – im Dienste einer effizienten Erledigung der Geschäfte.

- Es gibt eine gute Zusammenarbeit zwischen der schulinternen Administration und der kantonalen Administration. (Optimale Nutzung von Synergien).

13.3 Führung des Führungsdossiers

- Die gesetzlich vorgeschriebenen Personalakten werden unzulänglich geführt (z.B. Arbeitsverträge, MAG-Protokolle, Schülerakten): lückenhaft dokumentiert, Datenschutz nicht berücksichtigt, unsystematisch (nicht nachvollziehbar) abgelegt.

- Die Führungsdossiers (Personalakten sowie die Dokumentation der Prozesse und Instrumente usw.) erfüllen das vorgeschriebene/erwartbare Minimum.

- Die Führungsdossiers (Personalakten, Dokumentation der Prozesse und Instrumente usw.) sind umfassend, systematisch und zweckdienlich.

- Die Führungsdossiers sind auf die Bedürfnisse der Nutzenden abgestimmt und so aufbereitet, dass sich interessierte Personen gut darin zurechtfinden und aktiv davon Gebrauch machen.

13.4 Erreichbarkeit der Schulleitung

- Die Schule wird nach innen und aussen als schlecht organisiert wahrgenommen.
- Die Schulleitung ist schlecht oder häufig nicht erreichbar.

- Die Erreichbarkeit der Schulleitung für Aussenstehende ist geregelt, aber teilweise wenig kundenfreundlich.

- Die Schule wird nach innen und aussen als gut organisiert wahrgenommen.
- Die Erreichbarkeit der Schulleitung ist kundengerecht geregelt (im Rahmen des Möglichen).

- Das Bemühen um eine kundenfreundliche Dienstleistung ist durchgehend sichtbar und spürbar (auch als Grundhaltung der Schulleitung).

13.5 Arbeitsqualität des Sekretariats

- Die Arbeit des Sekretariats ist unzuverlässig – sowohl bezüglich Ausführungsqualität wie auch bezüglich Einhaltung von Terminen. In der Zusammenarbeit mit der Schulleitung sind Konflikte spürbar.

- Die Arbeitsqualität des Sekretariats erfüllt die üblichen Qualitätsansprüche bzw. Termintreue und Ausführungsqualität. Die Zusammenarbeit mit der Schulleitung ist gewährleistet.

- Das Sekretariat arbeitet fachlich kompetent, weitgehend selbstständig und entlastet die Schulleitung von Routinearbeiten. Das Zusammenspiel zwischen Sekretariat und Schulleitung funktioniert gut.

- Exzellente Fachkompetenz des Sekretariats. Das Sekretariat denkt mit der Schulleitung mit und arbeitet vorausschauend mit eigenen Aufgaben- und Kompetenzbereichen.

14.

Umgang mit Ressourcen (Finanzmittel, Sachmittel, Infrastruktur)



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

Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

14.1 Transparenz und Steuerung des Budget- und Finanzprozesses

- Ausgaben werden unkoordiniert getätigt («es hät, solang's hät») und werden nicht systematisch überprüft. Das Erreichen der Budgetvorgaben ist eher zufällig.
- Die Budgetvorgaben werden eingehalten. Ausgabenverantwortlichkeiten sind in den wichtigsten Punkten geregelt.
- Die Verwendung der finanziellen Mittel erfolgt vorausschauend, nach transparenten Kriterien und auf der Basis der in der Zielvereinbarung festgehaltenen Ziele der Schulentwicklung.
- Kontostände sind jederzeit aktuell und benutzerfreundlich aufbereitet, sodass es interessierten und berechtigten Personen leicht fällt, Einblick zu nehmen.
- Ausgaben werden koordiniert und überwacht. Allerdings fehlen institutionalisierte Controllinginstrumente und -verfahren (z.B. regelmässige Saldobilanzen/Kontostände oder Inventare).
- Der Einsatz der finanziellen Mittel wird laufend intern überprüft und koordiniert – unter Einbezug von institutionalisierten Controllinginstrumenten und -verfahren (z.B. regelmässige Saldobilanzen/Kontostände oder Inventare).
- Die Schulleitung beantragt bei Bedarf vorausschauend zusätzliche finanzielle Mittel und setzt diese adäquat ein für Entwicklungsaufgaben.

14.2 Sinnvoller Einsatz und Verteilung der Ressourcen

- Es gelingt der Schulleitung nicht, bei den zuständigen Instanzen den Bedarf an adäquaten Mitteln aufzuzeigen; ungenügende Sachmittel und ungenügende Infrastruktur werden nicht sichtbar gemacht.
- Die Schulleitung sorgt dafür, dass Probleme, die durch fehlende Sachmittel und ungünstige Infrastrukturbedingungen verursacht werden, gelöst werden können.
- Die Planung und Verwendung von Infrastruktur- und Sachmitteln geschieht transparent und unter Einbezug von prospektiven/strategischen Gesichtspunkten.
- Der Schule gelingt eine sinnvolle, transparente und effiziente Ressourcenverteilung innerhalb des vorgegebenen Rahmens.
- Es gibt viele Klagen/kritische Hinweise bzgl. des sinnvollen Einsatzes der vorhandenen Ressourcen vonseiten der Mitarbeitenden und der Behörden.
- Die Ressourcenverteilung wird von der Schulleitung verantwortungsvoll vorgenommen, ist für die Mitarbeitenden jedoch wenig transparent.
- Der Schulleitung wird von den Mitarbeitenden/von der Schulbehörde attestiert, dass sie sich für gute Infrastruktur und Sachmittel engagiert und die vorhandenen finanziellen Mittel sinnvoll einsetzt.

14.3 Zustand von Sachmitteln und Infrastruktur

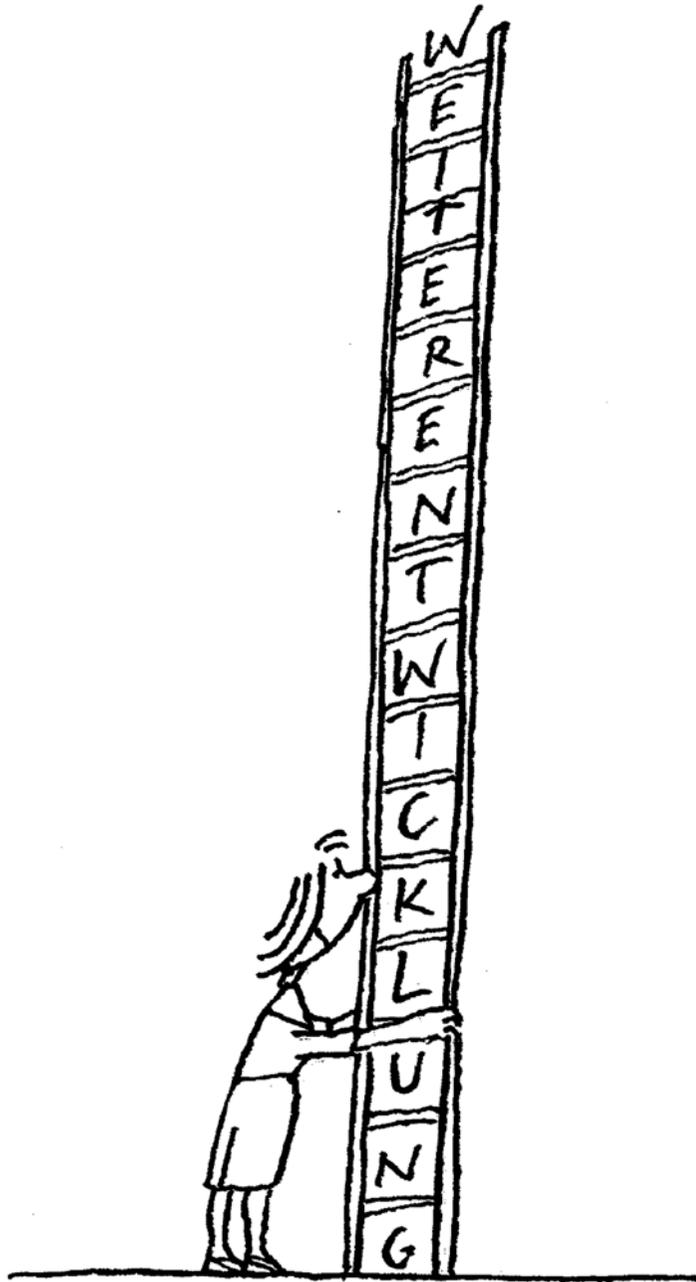
- Sachmittel und Infrastruktur erscheinen ungepflegt, werden sich selbst überlassen, niemand fühlt sich zuständig für die Betreuung der Sachmittel; die entsprechenden Zuständigkeiten sind ungeklärt.
- Der Zustand der Sachmittel und der Infrastruktur ist in Ordnung. (Wenig Beanstandung.)
- Die Infrastruktur und Sachmittel der Schule entsprechen den Anforderungen und sind zweckmässig.
- Der Zustand von Sachmitteln und Infrastruktur wird regelmässig und standardisiert erfasst und beurteilt, um allfällige Budgeteingaben rechtzeitig und geplant vornehmen zu können.
- Die Infrastruktur und Sachmittel sind in einem ansprechenden, gepflegten Zustand und werden gut gewartet. Ein unkomplizierter Zugang ist sichergestellt.

14.4 Nutzung und Wartung der Infrastruktur

- Den Mitarbeitenden ist nicht bekannt, was alles vorhanden ist. Niemand hat den Überblick. Der Zugang ist teilweise schwierig oder eingeschränkt. Mängel bleiben unbemerkt.
- 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.)
- Der Prozess für die Bestellung, den Unterhalt und die Optimierung der Infrastruktur läuft zeitgerecht und störungsfrei ab. Dabei wird sichergestellt, dass die aktuellen Bedürfnisse der Beteiligten einbezogen werden.
- Anregungen zur Verbesserung der Infrastruktur werden systematisch erfasst und bearbeitet.
- Regelungen für den Einsatz/für die Benutzung/für die Wartung von Infrastruktur und Sachmitteln sind transparent und werden als hilfreich empfunden.

15.

Weiterentwicklung der Führungskompetenzen (als Einzelperson/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

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

15.1 Grundhaltung bezüglich der eigenen Kompetenzentwicklung

- Ein ernsthaftes Bemühen der Schulleitungsmitglieder zur individuellen Kompetenzerhöhung im Führungsbereich ist nicht feststellbar. (Es gibt keine nennenswerten Nachweise über Aktivitäten zur Erhöhung der Schulleitungskompetenz und -professionalität.)
- Die Schulleitungsmitglieder sind vereinzelt und punktuell darum bemüht, ihre individuelle Führungskompetenz zu erhöhen (z.B. durch Besuch von Weiterbildungskursen).
- Die Schulleitungsmitglieder bemühen sich sowohl um einen individuellen Kompetenzzuwachs zur Optimierung der Führungsfunktionen als auch um eine gemeinsame Weiterqualifizierung als Leitungsgremium.
- Ein Austausch mit institutionsexternen Führungspersonen (z.B. mit Schulleitungen anderer Schulen, Schulleitungsnetzwerken) findet regelmässig statt (Best Practice).

15.2 Selbstreflexion der Führungskräfte / Einholen von Feedback

- Es gibt keine ernsthaften Bemühungen, um mithilfe von Feedbackgesprächen und/oder -instrumenten die Sichtweise der Betroffenen zur Beurteilung der Schulleitung einzuholen und diese zu reflektieren.
- Es gibt sporadisch Reflexionsanlässe, die zur erfahrungsbezogenen Optimierung der eigenen Führungspraxis dienen.
- Es gibt regelmässig Reflexionsanlässe, die 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.
- Es gibt ein Leitbild der Schulleitung, das als Grundlage für die Schulleitungsevaluation (im Sinne von Ist-Soll-Vergleichen) und für die Weiterentwicklung der Schulleitungsqualität dient.
- Vereinzelt werden Feedbackinstrumente eingesetzt, um die Erfahrungen und Sichtweisen der Mitarbeitenden einzuholen.
- Es wird ein systematisches 360°-Feedbackverfahren eingesetzt.

15.3 Aktivitäten zur eigenen Kompetenzentwicklung

- Es liegen kaum Nachweise über Aktivitäten zur Erhöhung der eigenen Schulleitungskompetenz und Professionalität vor.
- Es liegen vereinzelte Nachweise über Aktivitäten zur Erhöhung der eigenen Kompetenz und Professionalität vor.
- Verschiedene Nachweise über Aktivitäten zur Erhöhung der eigenen Kompetenz und Professionalität liegen vor.
- Es gibt ein Konzept zur systematischen Weiterentwicklung der Schulleitungskompetenzen.

15.4 Selbstmanagement der Führungspersonen

- Die Schulleitungsmitglieder wenden Techniken des Selbstmanagements nicht bewusst und systematisch an.
- Die Schulleitungsmitglieder wenden Techniken des Selbstmanagements vereinzelt, aber nicht systematisch an.
- 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 Schulleitungsmitglieder reflektieren ihr Selbstmanagement und suchen nach einem gerechten Ausgleich für alle Schulleitungsmitglieder (Work-Life-Balance).

15.5 Zufriedenheit der Betroffenen

- Die Kompetenz und die Professionalität der Schulleitung werden von den Betroffenen überwiegend als unbefriedigend – mit grossem Entwicklungsbedarf – eingestuft.
- Die Kompetenz und die Professionalität der Schulleitung werden von den Betroffenen überwiegend als zufriedenstellend eingestuft.
- 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).
- Die Kompetenz und die Professionalität der Schulleitung werden von den Betroffenen als hervorragend eingestuft.

Impressum

© Volksschulleitung
Erziehungsdepartement Basel-Stadt
März 2015

Redaktion
Volksschulleitung
Leimenstrasse 1
4001 Basel

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

Mit freundlicher Genehmigung
der Bildungsdepartemente
der Kantone Aargau und Solothurn

Verantwortlicher Autor
Prof. Dr. Norbert Landwehr
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

Illustrationen
Jürg Furrer, Seon

Grafik
Grafikatelier M. Schmid,
Gipf-Oberfrick

Druck
Gremper, Basel

www.edubs.ch/schulentwicklung/evaluation



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

Erziehungsdepartement Basel-Stadt
Volksschulen
Kohlenberg 27
4001 Basel

T +41 61 267 54 60
volksschulen@bs.ch
www.edubs.ch/schulentwicklung/evaluation