



Schulführung

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

August 2017



Inhalt

Einleitung.....	3	11. Kommunikation nach innen	30
Die 17 Dimensionen zur Beurteilung der Schulführung im Überblick.....	4	12. Kommunikation nach aussen / externe Zusammenarbeit	32
<i>Dimensionen – Leitsätze – Qualitätsstufen, Aspekte und Indikatoren</i>			
1. Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung (Schulrat und Schulleitung)	6	13. Verwaltung und Organisation der Schule	34
2. Führen mit langfristigen (strategischen) Zielen	9	14. Umgang mit Ressourcen (Finanzmittel, Sachmittel, Infrastruktur)	36
3. Initiieren und Steuern der Schul- und Unterrichtsentwicklung.....	11	15. Weiterentwicklung der Führungskompetenzen der Schulleitung (als Einzelpersonen / als Gremium)	38
4. Führen und Entwickeln des Personals	14	16. Akzeptanz von Führung	41
5. Pädagogische Führung des Unterrichts	17	17. Verantwortungsbewusster Umgang der Lehr- und Fachpersonen mit dem eigenen Gestaltungsspielraum	44
6. Förderung und Unterstützung der schulinternen Zusammenarbeit	20		
7. Leitung und Moderation von Sitzungen, Konventen und Veranstaltungen	22		
8. Gestaltung von Entscheidungsprozessen	24		
9. Herstellen und Sicherstellen von Verbindlichkeit	26		
10. Umgang mit schwierigen Situationen (Probleme, Konflikte, Krisen).....	28		

Disclaimer:

Dieser Orientierungsraster wurde vor der Inkraftsetzung der neuen Führungsstrukturen erarbeitet und enthält demzufolge eine stellenweise veraltete Begrifflichkeit zu Führungsorganen und deren Aufgabenteilung. Die aktuellen Bezeichnungen und Regelungen finden sich im teilrevidierten Bildungsgesetz (vgl. Systematische Gesetzes-Sammlung: SGS 640 Bildungsgesetz, in Kraft ab 01.08.2024)

Einleitung

Der Orientierungsraster «Schulführung» versteht sich als Hilfestellung für die Entwicklungs- und Evaluationsarbeiten an den Volksschulen im Kanton Basel-Landschaft. Mit diesem Instrument macht die Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion des Kantons Basel-Landschaft die wichtigsten normativen Erwartungen bekannt, an denen sich die Schulführung orientieren soll. Der Verband Basellandschaftlicher Gemeinden (VBLG) unterstützt die Einführung und den Einsatz dieser Orientierungsraster ausdrücklich.

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 gezielte 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.

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 Broschüre «Einführung» zu den verschiedenen Orientierungsrastern beschrieben.

Der Orientierungsraster «Schulführung» 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. Evaluationstechnisch gesprochen handelt es sich um Indikatoren, an denen man eine gute Praxis im Sinne des Leitsatzes erkennen kann.

Die 17 Dimensionen zur Beurteilung der Schulführung im Überblick

1. Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung (Schulrat und Schulleitung)

- Schulführungsstruktur
- 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
- 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 Entwickeln des Personals

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

5. Pädagogische Führung des Unterrichts

- Unterrichtsbezogene Qualitätsansprüche
- Überprüfung 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 Sitzungen, Konventen 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 Problemlösekultur

11. Kommunikation nach innen

- Informations- und Kommunikationsgefässe / -praxis
- Übereinstimmung von Informationsbedarf und Informationspraxis
- Gestaltung der Kommunikation zwischen Schulleitung und Mitarbeitenden
- Gestaltung der Kontakte zu den Schülerinnen und Schülern

12. Kommunikation nach aussen / externe Zusammenarbeit

- Ausrichtung der Kommunikationspraxis nach aussen
- Planung und Gestaltung der Kontakte mit 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 der Personaldossiers
- 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 der Schulleitung (als Einzelpersonen / als Gremium)

- Führen und Fördern der Schulleitung durch den Schulrat
- Grundhaltung bezüglich der eigenen Kompetenzentwicklung
- Selbstreflexion der Führungskräfte / Einholen von Feedback
- Aktivitäten zur eigenen Kompetenzentwicklung
- Selbstmanagement der Führungspersonen
- Zufriedenheit der Betroffenen

16. Akzeptanz von Führung

- Akzeptanz von Vorgaben und Ideen der Schulführung
- Übernahme von Aufgaben und Verantwortung / Mittragen schulorganisatorischer Prozesse
- Aktives Einlassen auf Ideen der Schulführung (Schulrat und Schulleitung) / Mitwirkung an der Entscheidungsfindung
- Beziehungsgestaltung zur Schulleitung

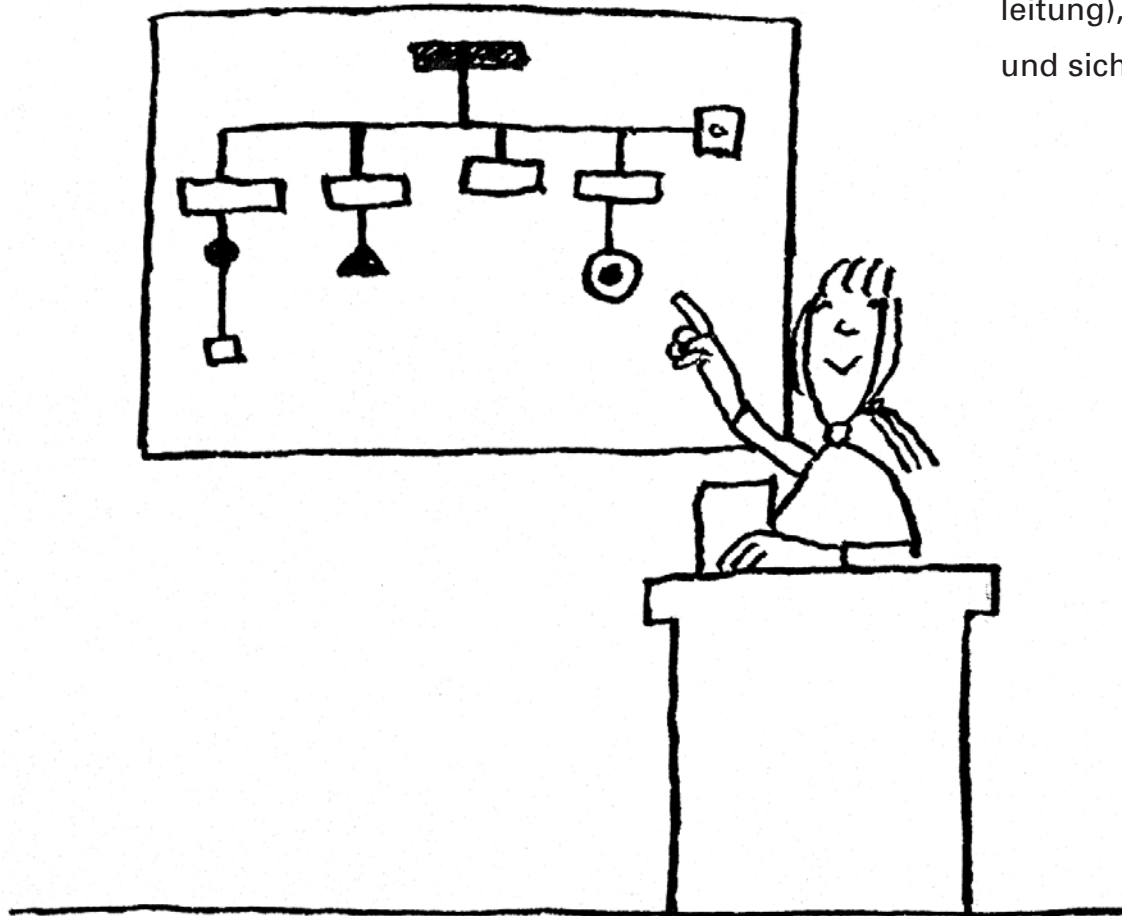
17. Verantwortungsbewusster Umgang der Lehr- und Fachpersonen mit dem eigenen Gestaltungsspielraum

- Die Lehr- und Fachperson als Teil der Schule als Ganzes
- Einsatz für verlässliche Rahmenbedingungen
- Eigenverantwortliche Nutzung der vorhandenen Kooperationsstrukturen
- Balance zwischen eigenverantwortlichem Handeln und dem Beiziehen von Unterstützung
- Reflexion der eigenen Rolle

1.

Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung (Schulrat und Schulleitung)

Es gibt eine funktionsfähige Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenteilung der Schulführung (Schulrat und 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 Schulführungsstruktur

- Die Aufgaben und Zuständigkeiten zwischen Schulrat (strategische Führung) und Schulleitung (operative Führung) sind zum grossen Teil ungeklärt. Ein Funktionendiagramm oder eine Geschäftsordnung existieren nicht. Es gibt viele ungeklärte Schnittstellen zwischen den beiden Gremien, die häufig zu Konflikten und zu Doppelspurigkeiten führen.
- Innerhalb des Schulrats sind Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten unklar. Im Gremium gibt es keine Aufteilung von Aufgaben. Eine Geschäftsordnung oder ein Funktionendiagramm existiert nicht. Dadurch kommt es häufig zu Konflikten und Doppelspurigkeiten.
- Aufgaben und Zuständigkeiten sowie allfällige Hierarchien innerhalb der Schulleitung sind unklar. Es gibt keine schriftlichen Festlegungen, wie z.B. ein Pflichtenheft oder eine Stellenbeschreibung. Dies führt häufig zu Konflikten und Doppelspurigkeiten.
- Insgesamt herrscht an der Schule wenig Klarheit über die Aufgaben und Zuständigkeiten von Schulrat und Schulleitung.
- Die Aufgaben und Rollen von Schulrat (strategische Führung) und Schulleitung (operative Führung) sind in wichtigen Punkten geklärt. Es gibt noch viele ungeklärte Schnittstellen zwischen den beiden Gremien, die zu Konflikten und zu Doppelspurigkeiten führen.
- Innerhalb des Schulrats sind die meisten Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten schriftlich festgehalten. Diese Festlegungen bewähren sich in der Praxis nur teilweise: Es gibt unklare Zuständigkeiten, welche zu Konflikten und Doppelspurigkeiten führen.
- Die meisten Aufgaben und Zuständigkeiten sowie allfällige Hierarchien der Schulleitung sind schriftlich festgehalten. Die schriftlichen Grundlagen bewähren sich jedoch nur teilweise und im Schulalltag kommt es zu Abweichungen und Unklarheiten.
- An der Schule ist die Rollenverteilung innerhalb der Schulführung (Schulrat, Schulleitung) noch wenig transparent; es herrscht wenig Klarheit über die Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulführungsgremien und -mitglieder.
- Es gibt eine Schulführungsstruktur mit einer klaren Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenzuteilung von Schulrat (strategische Führung) und Schulleitung (operative Führung). Wichtige Schnittstellen zwischen Schulrat und Schulleitung sind geklärt und im Schulprogramm schriftlich festgehalten (z.B. in einer Geschäftsordnung, in einem Funktionendiagramm). Es gibt wenig Doppelspurigkeiten und wenig Zuständigkeitslücken.
- Innerhalb des Schulrats sind Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten geklärt. Wichtige Aufgaben sind innerhalb des Gremiums sinnvoll aufgeteilt und schriftlich festgehalten. Dies unterstützt eine speditiv und effiziente Zusammenarbeit der Schulratsmitglieder.
- Aufgaben und Zuständigkeiten sowie allfällige Hierarchien der Schulleitung sind geklärt und im Schulprogramm schriftlich festgehalten. Dies unterstützt eine wirkungsvolle und speditiv Arbeit der Schulleitung.
- An der Schule herrscht Klarheit über die Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten von Schulrat und Schulleitung. Die Aufgabenteilung wird als effizient wahrgenommen.
- Die Schulleitungsstruktur (Verteilung der Zuständigkeitsbereiche, Schnittstellenmanagement) zwischen Schulrat (strategische Führung) und Schulleitung (operative Führung) wird in regelmässigen Abständen evaluiert, reflektiert, optimiert. (Es existieren entsprechende Prozesse, Instrumente, Gefässe.)
- Die entsprechenden Dokumente werden in regelmässigen Abständen aktualisiert.
- Der Schulrat reflektiert in regelmässigen Abständen, inwiefern er die im Schulprogramm festgelegte Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenteilung in der Praxis wahrnimmt und optimiert bei fehlender Passung seine Tätigkeit.
- Die Schulleitung reflektiert in regelmässigen Abständen, inwiefern sie die im Schulprogramm festgelegten Aufgaben und Zuständigkeiten sowie allfällige Hierarchien in der Praxis wahrnimmt. Sie optimiert bei fehlender Passung ihre Tätigkeit.

Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

1.2 Festlegung der Führungsrollen

- Es existieren wenige bis keine expliziten Festlegungen, vieles basiert auf Ad-hoc-Absprachen, die oft zu Konfusionen, zu Konflikten, zu vielen Leerläufen führen.
- Die Funktionsfähigkeit der Schulführung ist auf Grund von unklaren Rollen von Schulrat und Schulleitung stark eingeschränkt.
- Die Mitglieder des Schulrats handeln in ihrem strategischen Aufgabenbereich nicht rollenbewusst. Häufige Einmischungen in die operative Führungsaufgabe der Schulleitung führen zu Konflikten und Doppelspurigkeiten.
- Die Schulleitung handelt in der Praxis oft nicht ihrer Führungsrolle entsprechend, was häufig zu Konflikten führt und die Zusammenarbeit innerhalb der Schulführung stark beeinträchtigt.
- Die Aufgabenteilung wird als wenig effizient wahrgenommen.
- Die Rollenfestlegungen von Schulrat und Schulleitung 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 Mitglieder des Schulrats halten sich nicht immer an ihre strategische Rolle. Einmischungen ins operative Tagesgeschäft der Schulleitung führen zu Konflikten und Doppelspurigkeiten.
- Die Schulleitung handelt in der Praxis nicht immer ihrer Führungsrolle entsprechend, was zu Konflikten und Doppelspurigkeiten führt und die Zusammenarbeit innerhalb der Schulführung behindert.
- Die Aufgabenverteilung wird teilweise als wenig effizient empfunden.
- Die Schulführungsstruktur mit der vorgesehenen Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenteilung von Schulrat und Schulleitung erweist sich als funktionsfähig, ist der Grösse der Schule angepasst und entspricht den Erfordernissen des Schulalltages.
- Die Mitglieder des Schulrats haben ein klares Rollenbewusstsein für ihre strategische Führungsaufgabe entwickelt und nehmen diese wahr. Wichtige Elemente davon sind im Schulprogramm festgehalten. Dies unterstützt eine konstruktive Zusammenarbeit innerhalb der Schulführung.
- Die Schulleitung hat ein klares Rollenbewusstsein für ihre operative Führungsaufgabe und nimmt diese wahr. Wichtige Elemente davon sind im Schulprogramm festgehalten. Dies unterstützt eine konstruktive Zusammenarbeit innerhalb der Schulführung.
- Es gibt eine – der Schulgrösse angepasste – Verteilung der Management- und Steuerungsfunktionen.
- Die Schulführungsstruktur (die Adäquatheit und die Passung der festgelegten Führungsrollen auf die Schulstruktur) wird in regelmässigen Abständen evaluiert, reflektiert, optimiert. (Es existieren entsprechende Prozesse, Instrumente, Gefässe.)
- Der Schulrat reflektiert in regelmässigen Abständen, inwiefern er seine strategische Führungsaufgabe in der Praxis wahrnimmt und optimiert bei fehlender Passung sein Rollenverhalten.
- Die Schulleitung reflektiert in regelmässigen Abständen, inwiefern sie ihre operative Führungsrolle in der Praxis wahrnimmt und optimiert bei fehlender Passung ihr Rollenverhalten.

1.3 Delegation von Aufgaben und Verantwortung

- Schulrat und Schulleitung können nicht delegieren. Sie machen alles selber, delegieren nur unangenehme Aufgaben, übertragen keine Ausführungsverantwortlichkeit, neigen zu «Rückdelegationen» (sobald Schwierigkeiten auftauchen).
- Es gibt Beispiele für sinnvolle Delegationen von Aufgaben, sowohl des Schulrates als auch der Schulleitung.
- Schulrat und Schulleitung nehmen in gegenseitiger Absprache die Delegation von Aufgaben bewusst und geplant vor. Sie steht sowohl im Dienste der effizienten Schulratsarbeit, der Schulleitungsentlastung als auch im Dienste des Kompetenzaufbaus innerhalb des Kollegiums.
- Schulrat und Schulleitung sorgen 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 Trägerschaft, weitere Instanzen und Gremien – insbesondere das Amt für Volksschulen (AVS) und der Gemeinderat als Vertreter der Trägerschaft bei den Primarschulen – werden von der Schulleitung bei der Führung der Schule nicht berücksichtigt.
- Die Trägerschaft, weitere Instanzen und Gremien – insbesondere das Amt für Volksschulen (AVS) und der Gemeinderat als Vertreter der Trägerschaft bei den Primarschulen – werden von der Schulleitung bei der Führung der Schule teilweise berücksichtigt. Die Kommunikation und der Einbezug erfolgen eher partiell und zufällig; Trägerschaft, weitere Instanzen und Gremien sind damit nur teilweise zufrieden.
- Die Funktionen und Aufgaben der Trägerschaft, weiterer Instanzen und Gremien – insbesondere des Amtes für Volksschulen (AVS) und des Gemeinderates als Vertreter der Trägerschaft bei den Primarschulen – sind geklärt. Die Kommunikation und der Einbezug in die Führungsprozesse werden bewusst gestaltet und erfolgen funktionsgemäss und zur Zufriedenheit der Beteiligten.
- Die Schulleitung bespricht mit der Trägerschaft, weiteren Instanzen und Gremien – insbesondere mit dem Amt für Volksschulen (AVS) und der Gemeinderat als Vertreter der Trägerschaft bei den Primarschulen – 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. pädagogischen Leitideen der Schule sind in der Schulführung kein Thema.

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

■ Über die Standortstrategie bzw. pädagogischen Leitideen der Schule wird innerhalb der Schulführung regelmässig gesprochen, um eine gemeinsam getragene langfristige Zielorientierung zu erreichen und durch den Schulrat zu verabschieden.

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

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 Schulentwicklung als relevante Planungs- und Orientierungsgrössen genutzt (z.B. als Jahresziele im Rahmen einer Mehrjahresplanung) und an Schulratssitzungen regelmässig besprochen.

■ Es findet eine regelmässige Überprüfung der langfristigen Ziele statt.

2.3 Schulprogramm

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

■ Im Schulprogramm ist die strategische Ausrichtung der Schule festgelegt. Dieses ist allerdings unvollständig und der Bezug zum Schulalltag noch wenig sichtbar.

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

■ Es liegt ein Schulprogramm vor, das als Planungsgrundlage dient und eine Mehrjahresplanung beinhaltet. 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 sowie die strategische Ausrichtung 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 visionlos 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 erkennbar. 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).

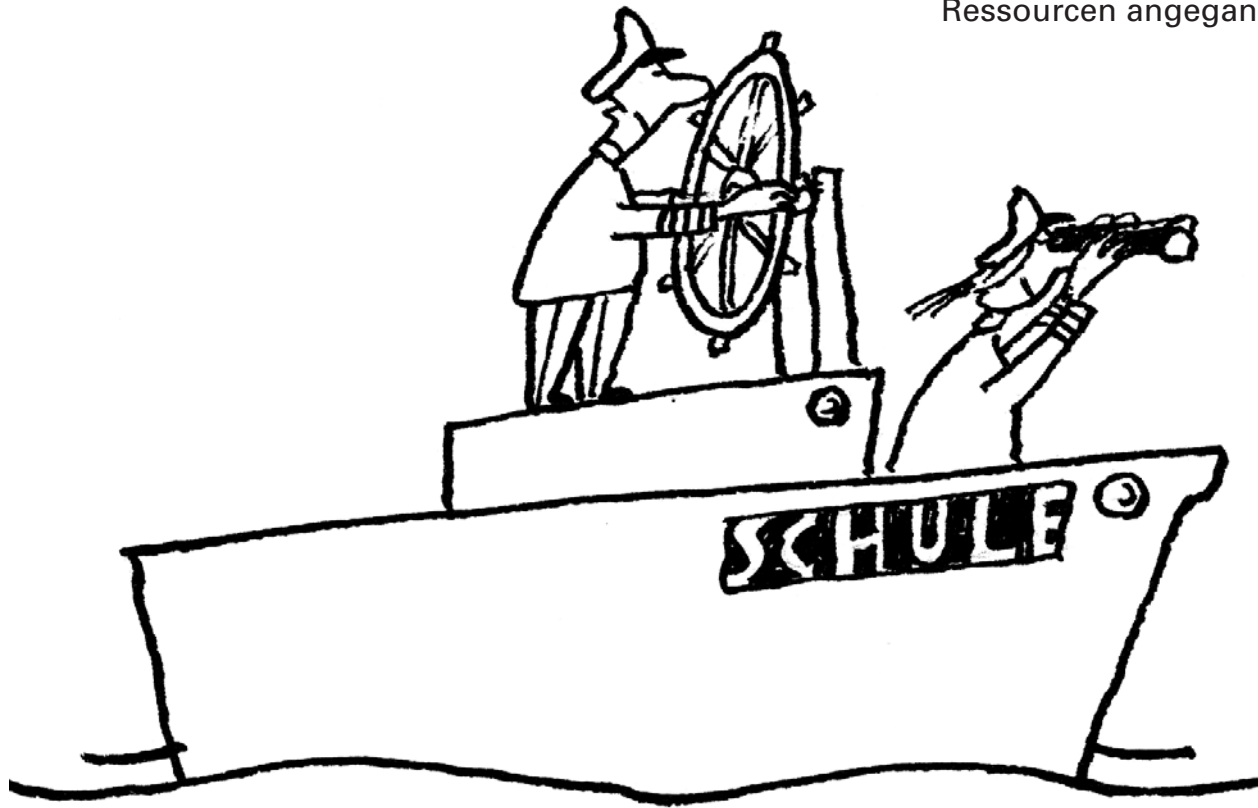
■ Es gelingt der Schulleitung, eine vom Kollegium getragene Vision zu schaffen. Die Zielsetzungen sind bei den Mitarbeitenden weitgehend internalisiert und werden selbstverständlich umgesetzt.

■ Es gelingt der Schulleitung, die strategische Ausrichtung 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 besteht die Bereitschaft, Schule und Unterricht aktiv und zielorientiert zu entwickeln. Schul- und Unterrichtsentwicklungsaktivitäten werden mit Hilfe der Methodik und des Instrumentariums des Projektmanagements und mit realistischem Blick auf die vorhandenen Ressourcen angegangen und umgesetzt.



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 vom Schulrat verabschiedeten, 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 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 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. Die Schulleitung wird dabei vom Schulrat spürbar unterstützt.

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 mit Hilfe 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 entsprechend der Schulgrösse 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 mit Hilfe 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.

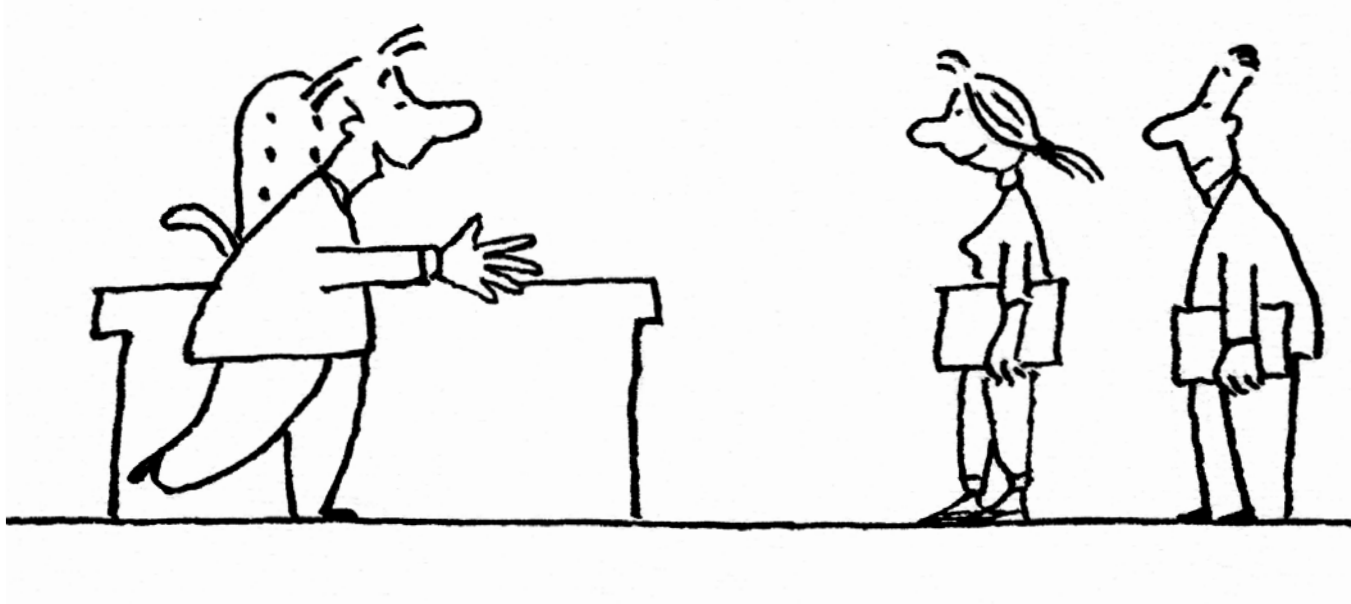
3.5 Innovationsbereitschaft im Kollegium

- Das Kollegium blockiert Schulentwicklungs-massnahmen oder lässt sie leer laufen.
- 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 Entwickeln des Personals

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



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.
- Grundlagen und Kriterien wichtiger Personalprozesse sind im Schulprogramm festgehalten.
- 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 Personalgewinnung, Personaleinführung, Personalförderung bis zur Verabschiedung) 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.
- Weiterbildungsanliegen der Mitarbeitenden werden mit Blick auf das Potenzial der betreffenden Person (Interessen, Defizite etc.) aufgenommen.
- Personalförderung wird bewusst und systematisch betrieben. Individuelle Entwicklungsbedürfnisse und institutioneller Entwicklungsbedarf werden aufeinander abgestimmt.
- 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 ähnlichen 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.
- Personalakten mit Hinweisen auf die Arbeitsqualität und Entwicklungsmassnahmen / -vereinbarungen sind nicht vorhanden.
- 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.
- Konkrete Zielvereinbarungen mit Entwicklungs- und Weiterentwicklungsmassnahmen werden festgehalten.
- Für das Mitarbeitendengespräch existiert ein schulintern weiterentwickeltes Konzept. Dieses wird periodisch ausgewertet und weiterentwickelt.

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

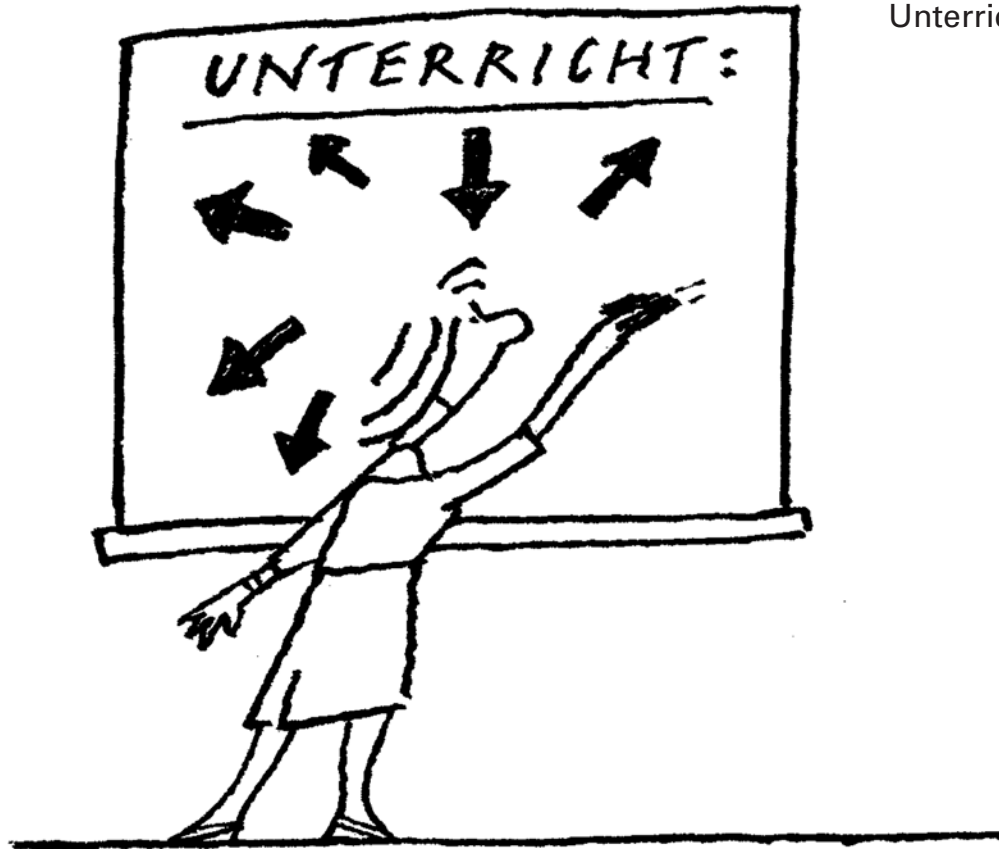
4.6 Einführung neuer Mitarbeitenden

- 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 auf der Basis von schulweiten bzw. stufenbezogenen Absprachen und Vereinbarungen 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. Im Schulprogramm sind die zentralen Anforderungen formuliert.
- Die Schulleitung evaluiert / überprüft die unterrichtsbezogenen Qualitätsansprüche regelmässig und initiiert / ergreift Massnahmen zur Optimierung.

5.2 Überprüfung 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 überprüft 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.).
- Die Absprachen zum Tagesgeschäft bleiben den einzelnen Lehr- und Fachpersonen überlassen. (Vieles läuft unkoordiniert nebeneinander. Schlechte Nutzung der vorhandenen Ressourcen.)
- 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.
- Die Schulleitung sorgt dafür, dass die elementaren Absprachen zwischen den Lehr- und Fachpersonen vorgenommen werden.
- Es gibt schulweite bzw. stufenbezogene Absprachen und Vereinbarungen über die kritischen Aspekte der Unterrichtsarbeit (Disziplin und Klassenführung, Schülerinnen- und Schülerbeurteilung, Umgang mit Störungen im Unterricht u.a.). Diese werden von den Lehr- und Fachpersonen als hilfreiche Unterstützung empfunden und im Unterrichtsalltag angewandt.
- 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.
- Es wird regelmässig überprüft, zu welchen Themen schulweite bzw. stufenbezogene Absprachen notwendig sind.
- Die vorhandenen Info- und Kommunikationsgefässe und -instrumente sind dem vorhandenen Bedarf an Absprachen angepasst. Dies wird regelmässig überprüft.

Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

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 und Herausforderungen des Unterrichtsalltages ermöglichen. Diese sind im Schulprogramm festgehalten.

■ 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.

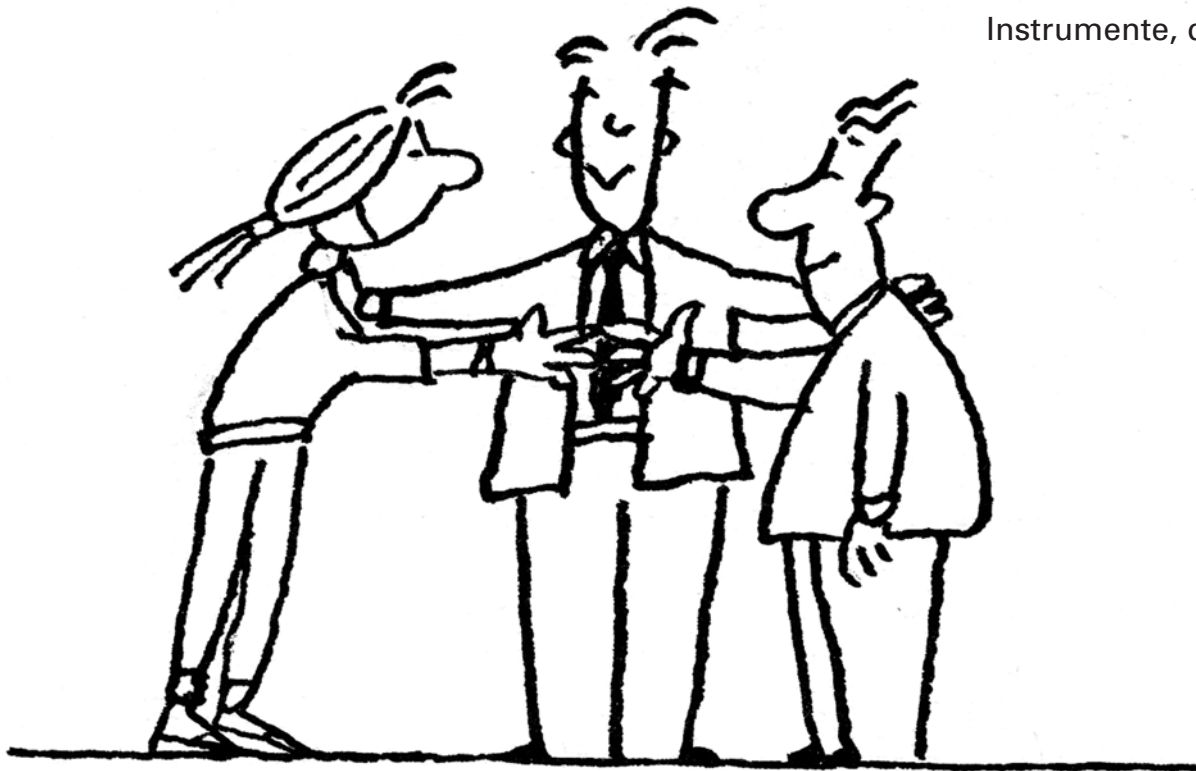
■ Es gibt vielfältige Unterrichtsentwicklungsaktivitäten. Auf der Ebene der Schule gibt es geeignete Rahmenbedingungen, welche die Unterrichtsentwicklung fördern und unterstützen.

■ 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).
- Weiterbildung im Team wird nicht zur Unterstützung einer guten Zusammenarbeit im Kollegium genutzt. Eine gemeinsame pädagogisch-didaktische Grundhaltung ist nicht vorhanden.
- Es gibt vereinzelt Zeitgefässe und Strukturen zur Förderung des Meinungs- und Erfahrungsaustausches innerhalb des Kollegiums (z.B. Projekte, moderierter Erfahrungsaustausch, Supervision).
- Weiterbildung im Team wird bei Bedarf und Gelegenheit zur Unterstützung einer guten Zusammenarbeit genutzt. Themen werden eher kurzfristig festgelegt und stehen nur teilweise in Bezug zum Schulprogramm.
- 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.). Diese sind im Schulprogramm abgebildet.
- Weiterbildung im Team wird gezielt zur Unterstützung einer guten Zusammenarbeit genutzt. (Schaffen einer gemeinsamen pädagogisch-didaktischen Grundhaltung; bewusst gestaltete Kooperationserfahrungen, Aufbau eines Klimas der Wertschätzung und des Vertrauens u.a.) Themen werden vorausschauend geplant und stehen in Bezug zum Schulprogramm.
- Es gibt ein Konzept zur systematischen Förderung und Unterstützung der Zusammenarbeit.
- Weiterbildung im Team steht in engem Zusammenhang mit den im Schulprogramm festgelegten langfristigen Zielen und fördern den Aufbau eines Klimas der Wertschätzung und des Vertrauens.

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 der kollegialen 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 Sitzungen, Konventen und Veranstaltungen

Sitzungen, Konvente 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 Sitzungen, Konvente und Veranstaltungen sind ungenügend vor- und nachbereitet.
- Sitzungen, Konvente und Veranstaltungen sind vor- und nachbereitet. Die Traktanden werden im Voraus bekannt gegeben.
- Im Hinblick auf eine gute Zusammenarbeit zwischen Konvents- und Schulleitung werden Sitzungen und Traktanden des Konvents von der Konvents- und der Schulleitung gemeinsam festgelegt.
- Die Sitzungen, Konvente und Veranstaltungen sind sorgfältig vor- und nachbereitet. Traktanden und hilfreiche Unterlagen werden rechtzeitig verteilt. Bei der Planung und Leitung der Konvente sind die Rollen von Schulleitung und Konventsleitung geklärt und werden gemäss der «Geschäftsordnung des Lehrerinnen- und Lehrerkonvents» eingehalten. Die Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Konventsleitung erfolgt reibungslos.
- Es gibt ein differenziertes Konzept für unterschiedliche Informations- und Partizipationsgefässe. (Konvente, Sitzungen und Veranstaltungen werden als ein Element eines differenzierten schulinternen Informations- und Kommunikationsprozesses betrachtet.)

7.2 Strukturiertheit und Zielorientierung

- Die Leitungsverantwortlichen führen Sitzungen, Konvente und Veranstaltungen unstrukturiert, verworren, wenig zielstrebig und nicht zielorientiert.
- Die Leitungsverantwortlichen sorgen für einen geordneten Sitzungsverlauf.
- Die Leitung und Moderation der Sitzungen, Konvente und Veranstaltungen wird von den Teilnehmenden teilweise als hilfreich erlebt.
- Die Leitungsverantwortlichen führen Sitzungen, Konvente und Veranstaltungen strukturiert und zielstrebig – unter Einbezug der notwendigen bzw. sinnvollen Partizipationsmöglichkeiten.
- Die Leitung und Moderation der Sitzungen und Konvente 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 Leitungsverantwortlichen holen bei den Teilnehmenden regelmässig Rückmeldungen zur Leitung und Moderation der Sitzungen, Konvente 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 den Leitungsverantwortlichen gewählten Arbeitsformen sind den jeweiligen Konvents- 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 Leitungsverantwortlichen ermöglichen 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 Sitzungen und Konventen 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.

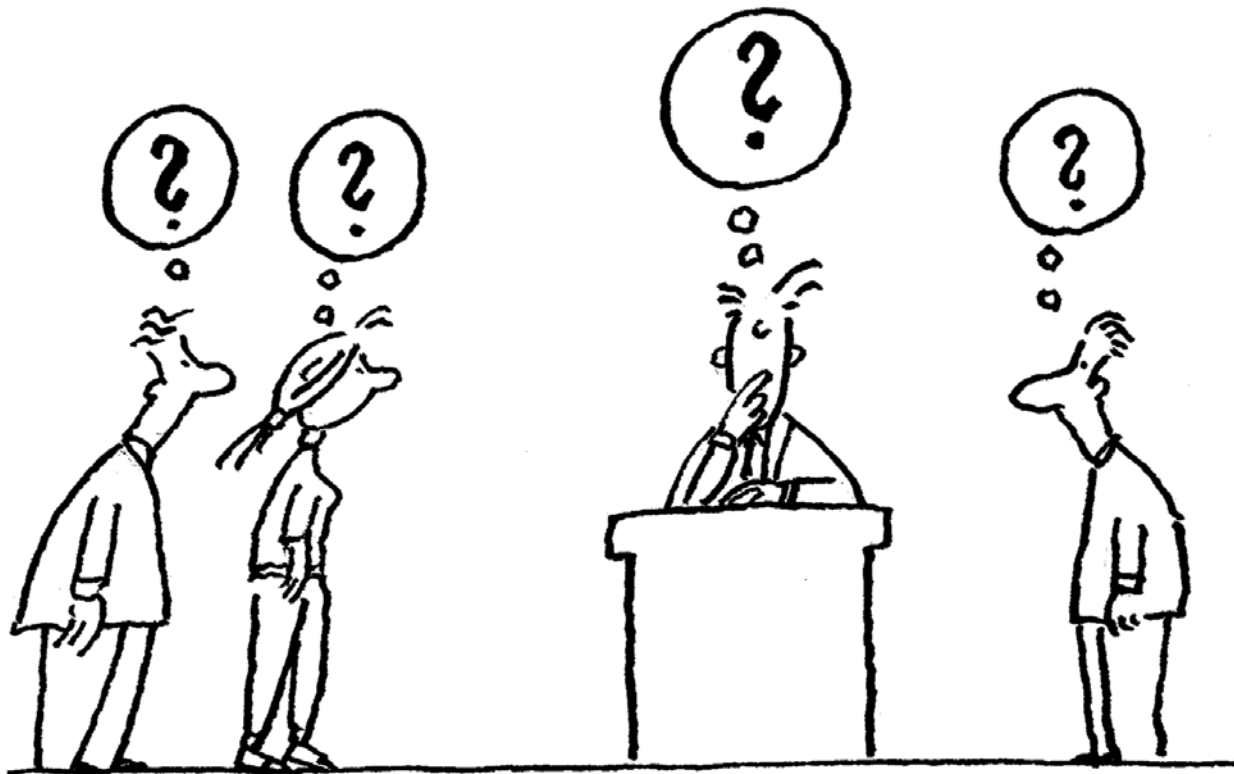
7.5 Zufriedenheit der Teilnehmenden

- Die Teilnehmenden äussern sich unzufrieden über den Verlauf und die Effizienz von Sitzungen, Konventen und Veranstaltungen.
- Die Teilnehmenden äussern sich mehrheitlich zufrieden über den Verlauf und über die Effizienz der Sitzungen, Konvente und Veranstaltungen; sie sehen allerdings bei verschiedenen Punkten einen Optimierungsbedarf.
- Die Teilnehmenden sind mit dem Verlauf der Sitzungen, Konvente und Veranstaltungen, dem Ausmass der Partizipation und der Effizienz mehrheitlich zufrieden.
- Die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Rhythmus, dem Verlauf, der Effizienz von Sitzungen, Konventen und Veranstaltungen wird in regelmässigen Abständen evaluiert und als Grundlage für geeignete Optimierungsmassnahmen genutzt.

8.

Gestaltung von Entscheidungsprozessen

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



Defizitstufe

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 (auf Grund des situativen Problemdrucks).
- Die Schulführung (Schulrat / 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 mit einbezogen 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 Schulführung (Schulrat, 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 von Schulrat und 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 dem Schulrat / der Schulleitung das Bemühen um eine gute Entscheidungsfindung zugestanden. Begründungen sind allerdings nicht immer hinreichend nachvollziehbar.
- Dem Schulrat / der Schulleitung wird von Seiten der Betroffenen (Kollegium) zuerkannt, dass sie bei Entscheidungen um Transparenz, Sorgfalt und um fundierte Abklärung des Sachverhaltes bemüht sind.
- Wichtige Entscheidungen werden vom Kollegium mitgetragen.
- Dem Schulrat / 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-Abreden.
- Der Sinn von Regelungen und Absprachen wird nicht klar gemacht.
- An der Schule werden wichtige Beschlüsse und Regelungen im Schulprogramm festgehalten und dokumentiert. Das Verbindlichkeitsproblem wird einseitig mittels Verschriftlichung zu lösen versucht (Reglemente u.a.).
- Die Schulführung sorgt dafür, dass alle verbindlich geltenden Beschlüsse und Regelungen im Schulprogramm schriftlich formuliert und für die Betroffenen in geeigneter Form zugänglich sind.
- Die im Schulprogramm 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 Nicht-Einhaltung.)
- 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.)
- Die Nicht-Einhaltung 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 Mehrheitsbeschlüssen gebunden. Oder Minderheiten bestimmen über die Mehrheit (was auf Grund 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 Nicht-Einhaltung von Vereinbarungen und Beschlüssen sind bekannt.
- Das Einhalten von Vereinbarungen und Beschlüssen ist an dieser Schule selbstverständlich.
- Kollegiales Feedback unterstützt die Einhaltung von Verbindlichkeitsforderungen. (Man macht sich gegenseitig auf das Nicht-Einhalten 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.

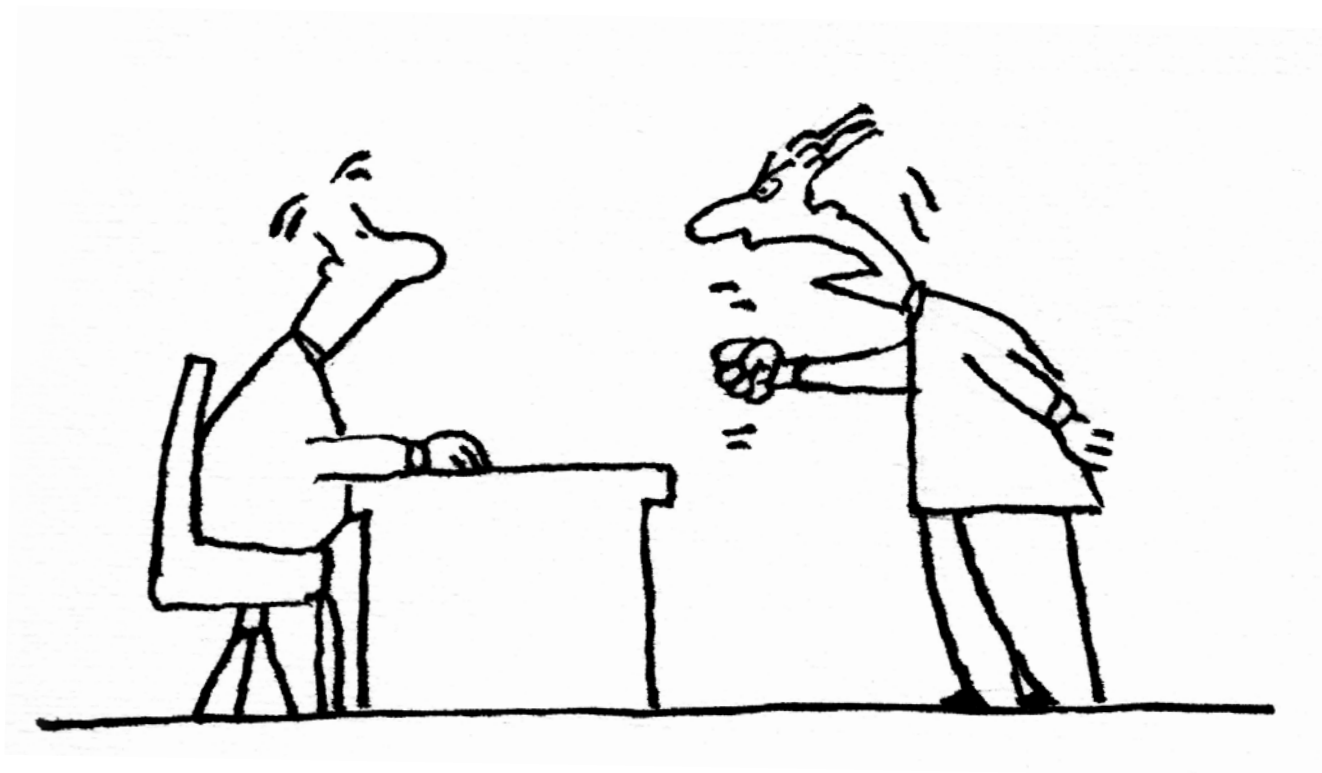
9.5 Verbindlichkeitswahrnehmung im Kollegium

- 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 mit Hilfe 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 Schulführung 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, im Schulprogramm verankert 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 Schwierigkeiten 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 sinnvoll 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 Schulführung 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 Schulführung gegenüber Schülerinnen und Schülern sowie Erziehungsberechtigten zeichnet sich auch bei gravierenden Problemen aus durch Transparenz und Angemessenheit.

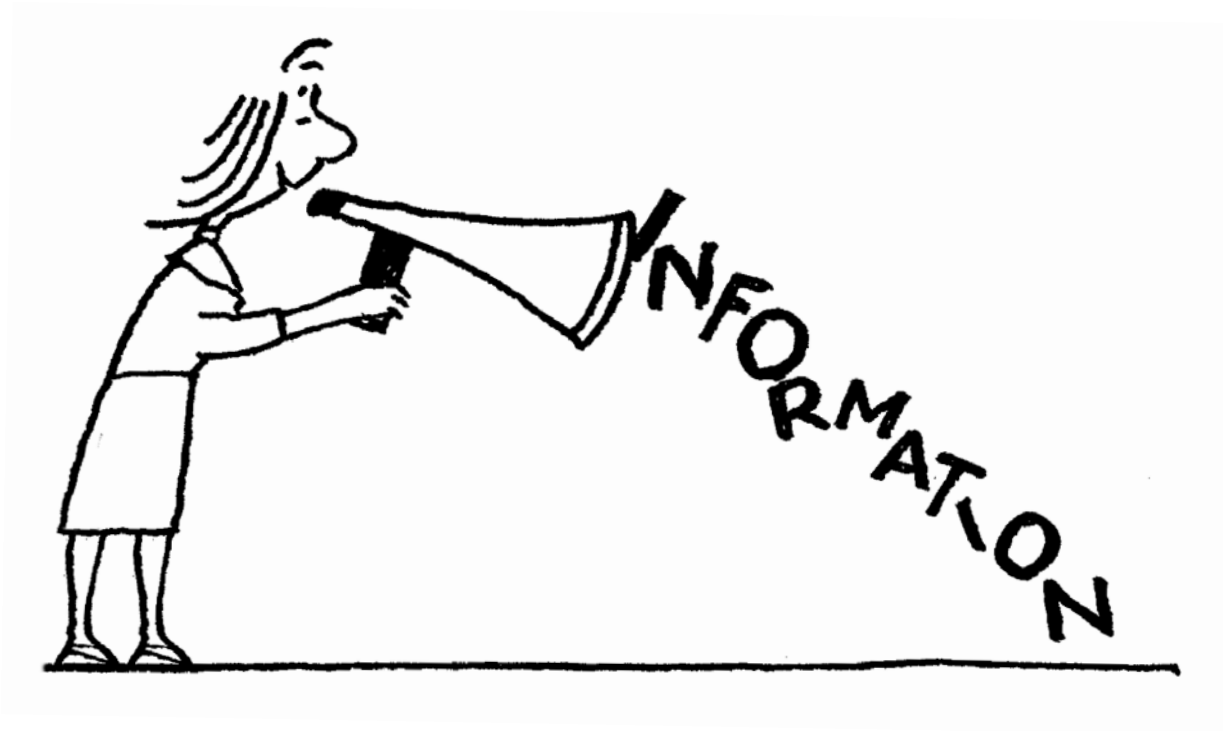
10.4 Zufriedenheit des Kollegiums mit der schulinternen Problemlösekultur

- 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 Problemlösekultur 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 (von Seiten der Schule, von Seiten der Mitarbeitenden, von Seiten 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.
- Die Grundsätze der Informationspraxis sind im Schulprogramm schriftlich festgehalten.
- 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 Informationsbedarf und Informationspraxis

- Wichtige Informationen werden unzuverlässig ins Kollegium weitergegeben. Wichtige Infos werden – bewusst oder unbeabsichtigt – vorenthalten. Das Bring- und Holprinzip 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 Holprinzip 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. Der Informationsfluss zwischen Schulleitung und Schulleitung funktioniert gut. 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 Holprinzip 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 Info-Prozess: 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 Schulalltags.
- 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 vermeiden 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 / externe Zusammenarbeit



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 Schülerinnen und Schüler und Eltern 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 der Erziehungsberechtigten und der Öffentlichkeit werden wenig berücksichtigt. Es werden Interna nach aussen getragen.
- Die Information und Kommunikation nach aussen werden teilweise durch die Schulleitung koordiniert, die jeweiligen Zuständigkeiten werden mehrheitlich situativ geklärt / festgelegt.
- Kommunikation nach aussen wird primär reaktiv betrieben. (Reaktion auf 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 und im Schulprogramm schriftlich festgehalten.
- Es gibt eine aktiv gestaltete Informations- und Kommunikationspolitik gegenüber 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 den Erziehungsberechtigten

- Kontakte mit den Erziehungsberechtigten sind beliebig. Es gibt keine gemeinsamen Vorstellungen über die Grundsätze der Zusammenarbeit.
- Erziehungsberechtigte äussern sich unzufrieden über die Kontakte mit der Schule.
- Kontakte mit den Erziehungsberechtigten werden koordiniert und in der schulinternen Jahresplanung berücksichtigt.
- Erziehungsberechtigte nehmen das Bemühen der Schule um die Kontaktpflege wahr, sehen aber auch einen Optimierungsbedarf.
- Die Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten ist unter Einbezug der unterschiedlichen Ansprüche gemeinsam geklärt. Sie ist verbindlich geregelt und schulintern geplant / koordiniert.
- Erziehungsberechtigte sind mit der Zusammenarbeit und der Information zufrieden. Die Anlaufstellen bei Schwierigkeiten und Beschwerden sind den Erziehungsberechtigten bekannt.
- Erziehungsberechtigte werden als Bereicherung für die Schulentwicklung wahrgenommen und sinnvoll in Schulentwicklungsprozesse miteinbezogen.
- Es gibt niederschwellige Feedbackinstrumente, die es 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 Aussenauftritt der Schule (unter Berücksichtigung der Vorgaben der BKSD).
- 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, im Dienste einer effizienten Erledigung der Geschäfte sinnvoll standardisiert und im Schulprogramm schriftlich festgehalten.
- Es gibt eine gute Zusammenarbeit zwischen der schulinternen Administration und der kantonalen Administration (optimale Nutzung von Synergien).

13.3 Führung der Personaldossiers

- Die gesetzlich vorgeschriebenen Personalakten werden unzulänglich geführt (z.B. Arbeitsverträge, MAG-Protokolle, Schülerakten): lückenhaft dokumentiert, Datenschutz nicht berücksichtigt, unsystematisch (nicht nachvollziehbar) abgelegt.
- Die Personaldossiers (Personalakten sowie die Dokumentation der Prozesse und Instrumente usw.) erfüllen das vorgeschriebene / erwartbare Minimum.
- Die Personaldossiers (Personalakten, Dokumentation der Prozesse und Instrumente usw.) sind umfassend, systematisch und zweckdienlich geführt und abgelegt.
- Die Personaldossiers sind auf die Bedürfnisse der Nutzenden abgestimmt und so aufbereitet, dass sich interessierte Personen gut darin zurechtfinden und aktiv davon Gebrauch machen können.

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 ist für Aussenstehende 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 selbständig und entlastet die Schulleitung von Routinearbeiten. Das Zusammenspiel zwischen Sekretariat und Schulleitung funktioniert gut.
- Das Sekretariat zeichnet sich durch exzellente Fachkompetenz aus, 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. Grundsätze zur Verwendung der finanziellen Mittel sind im Schulprogramm festgehalten.
- Kontostände sind jederzeit aktuell und benutzerfreundlich aufbereitet, so dass 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 von Seiten 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

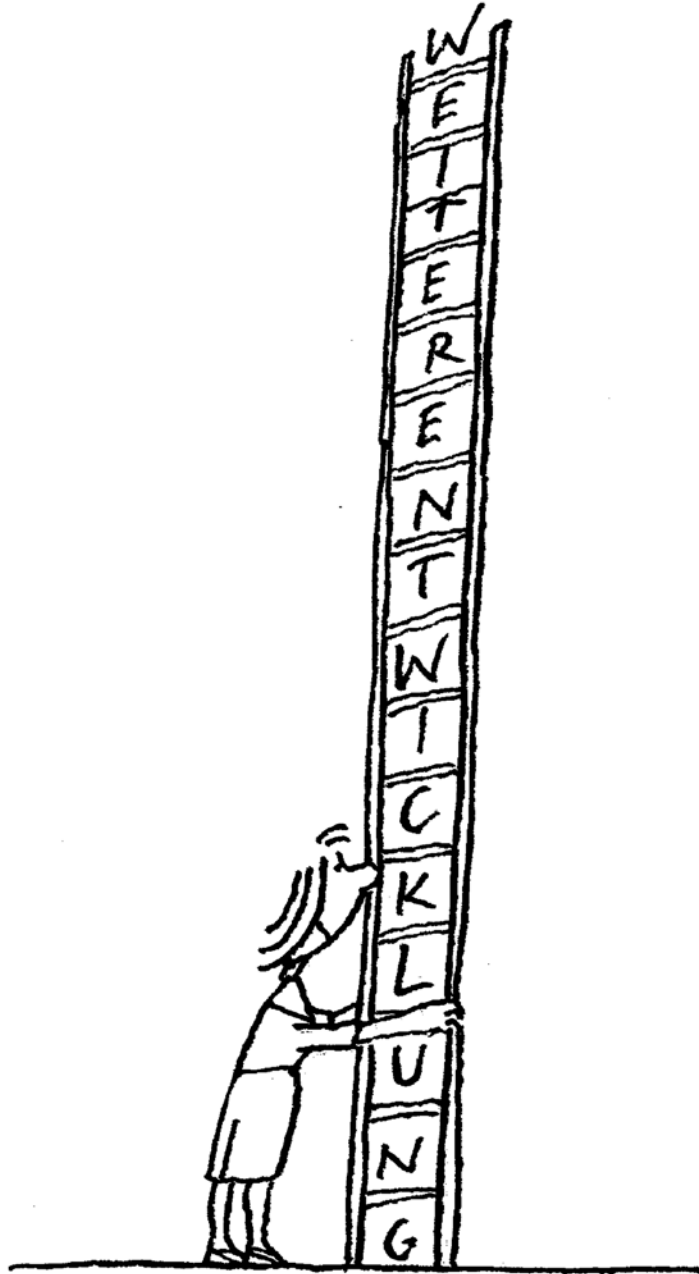
- Sachmittel und Infrastruktur erscheinen ungepflegt, werden sich selbst überlassen, niemand fühlt sich zuständig für die Betreuung der Sachmittel; die entsprechenden Zuständigkeiten sind ungeklärt.
- Der Zustand der Sachmittel und der Infrastruktur ist in Ordnung (wenig Beanstandung).
- Die Infrastruktur 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 den 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.
- Die PC-Infrastruktur ist ungenügend, funktioniert nicht zuverlässig, ist schlecht gewartet, wird kaum benutzt.
- Die PC-Infrastruktur ist vorhanden, wird wenig genutzt. Betreuung und Wartung sind verbesserungsbedürftig.
- Regelungen für den Einsatz / für die Benutzung / für die Wartung von Infrastruktur und Sachmitteln sind transparent und werden als hilfreich empfunden.
- Die PC-Infrastruktur wird regelmässig, zuverlässig und zur Zufriedenheit der Nutzenden betreut und gewartet.
- Die PC-Infrastruktur entspricht den praktischen Anforderungen und wird aktiv genutzt; eine gute Betreuung und Wartung ist sichergestellt.

15.

Weiterentwicklung der Führungskompetenzen der Schulleitung (als Einzelpersonen / als Gremium)



Der Schulrat führt und fördert die Schulleitung angemessen. 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 Führen und Fördern der Schulleitung durch den Schulrat

- Eine bewusst gepflegte, strukturierte und reflektierte Personalführung der Schulleitung durch den Schulrat findet nicht statt.
- Die Personalführung der Schulleitung durch den Schulrat wird als wichtig erachtet und bewusst wahrgenommen. Der Schulrat versucht Einblick zu nehmen in die Arbeitsqualität der Schulleitung und thematisiert Stärken bzw. Schwächen, wenn Hinweise von aussen oder aus dem Kollegium vorliegen.
- Der Schulrat verschafft sich ein differenziertes Bild über die Arbeitsqualität der Schulleitung. Die Datengewinnung geschieht entlang von explizit festgelegten Kriterien, Verfahrensschritten und Instrumenten.
- Die Schulleitung äussert sich zufrieden zur Personalführung des Schulrats. Sie fühlt sich in ihren Leistungen anerkannt und angemessen gefordert / unterstützt in Bezug auf ihre persönliche Weiterentwicklung.
- Es gibt ein Konzept zur Personalführung der Schulleitung, welches periodisch ausgewertet und weiterentwickelt wird.

15.2 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 Besuche 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, Schulleitungs-Netzwerken) findet regelmässig statt (Best-Practice).

15.3 Selbstreflexion der Führungskräfte / Einholen von Feedback

- Es gibt keine ernsthaften Bemühungen, um mit Hilfe 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.
- Vereinzelt werden Feedbackinstrumente eingesetzt, um die Erfahrungen und Sichtweisen der Mitarbeitenden einzuholen.
- Es gibt regelmässig Reflexionsanlässe, die zur Standortbestimmung und zur erfahrungsbezogenen Optimierung der eigenen Führungspraxis dienen.
- Regelmässig werden Feedbackinstrumente und -verfahren eingesetzt, um die Erfahrungen und Sichtweisen der Mitarbeitenden einzuholen.
- Es liegt ein Leitbild der Schulleitung vor, das als Grundlage für die Schulleitungsevaluation (im Sinne von Ist-Soll-Vergleichen) und für die Weiterentwicklung der Schulleitungsqualität dient.
- Es wird ein systematisches 360°-Feedbackverfahren eingesetzt.

Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

15.4 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.

15.5 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).

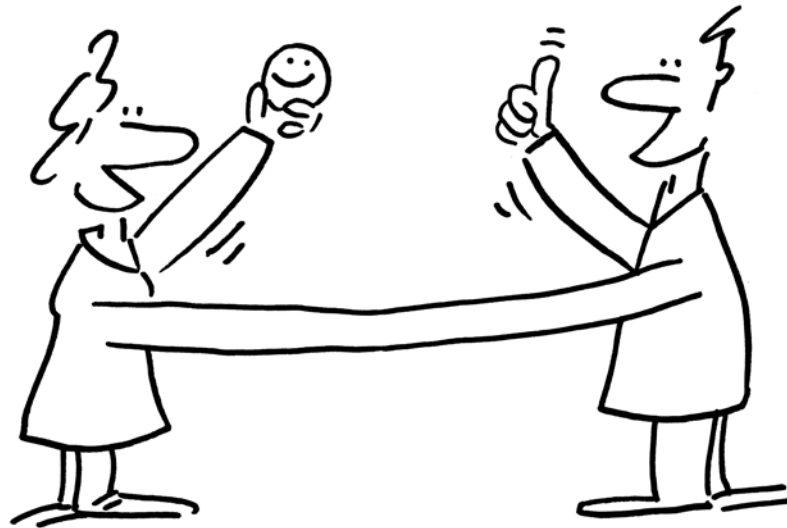
15.6 Zufriedenheit der Betroffenen

- 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.

16.

Akzeptanz von Führung

Die Lehr- und Fachpersonen orientieren sich an den Ansprüchen und Erwartungen der Schulführung. Sie übernehmen die ihnen zugedachten Aufgaben und Verantwortlichkeiten und pflegen eine Beziehung zur Schulleitung, die von Wertschätzung und Loyalität geprägt ist.



Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

16.1 Akzeptanz von Vorgaben und Ideen der Schulführung

- Die Lehr- und Fachpersonen interessieren sich nicht für die Vorgaben der Schulführung, getroffene Vereinbarungen sowie die Ausrichtung der Schule oder lehnen sie ab.
- Die geltenden Vorgaben, Vereinbarungen und Beschlüsse der Schulführung werden von vielen Lehr- und Fachpersonen oft willentlich oder aus Nachlässigkeit nicht eingehalten.
- Die Ziele und die Ausrichtung der Schule werden von den Lehr- und Fachpersonen als strategische Zielsetzung akzeptiert, sind im Schulalltag aber nur teilweise leitend.
- Die geltenden Vereinbarungen und Beschlüsse der Schulführung werden im Grossen und Ganzen von den Lehr- und Fachpersonen eingehalten. Sie halten sich mehrheitlich an die vorgegebenen Zuständigkeiten und Wege.
- Die Ziele und die Ausrichtung der Schule werden von den Lehr- und Fachpersonen mitgetragen.
- Lehr- und Fachpersonen orientieren sich bei ihrer Arbeit an den geltenden Vereinbarungen und Beschlüssen der Schulführung. Sie halten sich an die vorgegebenen Zuständigkeiten und Wege.
- Die Lehr- und Fachpersonen vertreten die Ziele und die Ausrichtung der Schule authentisch nach innen und aussen.
- Das Einhalten der an der Schule geltenden Vorgaben, Vereinbarungen und Beschlüsse wird auch von den Lehr- und Fachpersonen selber eingefordert.

16.2 Übernahme von Aufgaben und Verantwortung / Mittragen schulorganisatorischer Prozesse

- Viele Lehr- und Fachpersonen lehnen es ab, Aufgaben im Dienste der Schule / der Schuleinheit zu übernehmen. Eine faire Aufgabenverteilung ist aufwändig und mühsam.
- Administrative und organisatorische Aufgaben werden von verschiedenen Lehr- und Fachpersonen unzuverlässig oder gar nicht erledigt.
- Lehr- und Fachpersonen übernehmen Aufgaben im Dienste der Schule / der Schuleinheit, weil jemand diese Aufgaben erledigen muss.
- Notwendige administrative und organisatorische Aufgaben werden von Lehr- und Fachpersonen meist zuverlässig erledigt. Oft ist ein Nachhaken der Schulleitung oder der Schulverwaltung nötig.
- Im Kollegium gibt es eine grundsätzliche Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben im Dienste der ganzen Schule / Schuleinheit.
- Notwendige administrative und organisatorische Aufgaben werden von Lehr- und Fachpersonen zuverlässig erledigt.
- Im Kollegium gibt es für verschiedene Aufgaben «Spezialisten und Spezialistinnen», welche in ihrem Gebiet (z.B. ICT, Schüler- / Schülerinnenpartizipation, Qualitätsmanagement) eine anspruchsvolle Koordinationsrolle innerhalb der Schule übernehmen.
- Die Arbeit der «Spezialisten und Spezialistinnen» wird von den übrigen Lehr- und Fachpersonen als wichtigen Beitrag für die Schule als Ganzes anerkannt.

Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

16.3 Aktives Einlassen auf Ideen der Schulführung (Schulrat und Schulleitung) / Mitwirkung an der Entscheidungsfindung

- Eine Auseinandersetzung mit neuen Ideen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung findet kaum bzw. nur fassadenhaft statt. Die Bereitschaft zur Mitarbeit an der Schul- und Unterrichtsentwicklung ist kaum vorhanden.
- Die Möglichkeit, selber konstruktiv an Entscheidungsfindungsprozessen der Schulführung teilzunehmen, wird nicht genutzt und / oder die Teilnahme anderer an solchen Prozessen wird behindert.
- Lehr- und Fachpersonen setzen sich mit neuen Ideen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung auseinander, wenn sie im Rahmen von Sitzungen oder Weiterbildungen dazu aufgefordert werden. Falls sie für sich persönlich einen Nutzen sehen, sind sie bereit, sich für die Schul- und Unterrichtsentwicklung zu engagieren.
- Wenn die Lehr- und Fachpersonen von der Schulführung (Schulrat und/oder Schulleitung) zur Sachklärung und / oder zu Entscheidungsfindungsprozessen eingeladen werden, nehmen sie bereitwillig daran teil.
- Die Lehr- und Fachpersonen setzen sich aktiv mit neuen Ideen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung auseinander. Sie sind bereit, sich an Arbeiten für die Schul- und Unterrichtsentwicklung zu beteiligen.
- Die Mitwirkungsrechte und -pflichten der Lehrpersonen sind geklärt und im Schulprogramm festgehalten.
- Wenn von der Schulführung Gelegenheiten geboten werden, konstruktiv zur Sachklärung und / oder Entscheidungsfindung beizutragen, nehmen die Lehr- und Fachpersonen diese Verantwortung aktiv wahr und engagieren sich für tragfähige Lösungen.
- Lehr- und Fachpersonen nehmen neue Ideen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung aktiv auf. Sie setzen sich damit selbstverantwortlich auseinander und sammeln dazu eigene Erfahrungen. Sie verhelfen damit einer vertieften und konstruktiveren Diskussion von neuen Ideen.

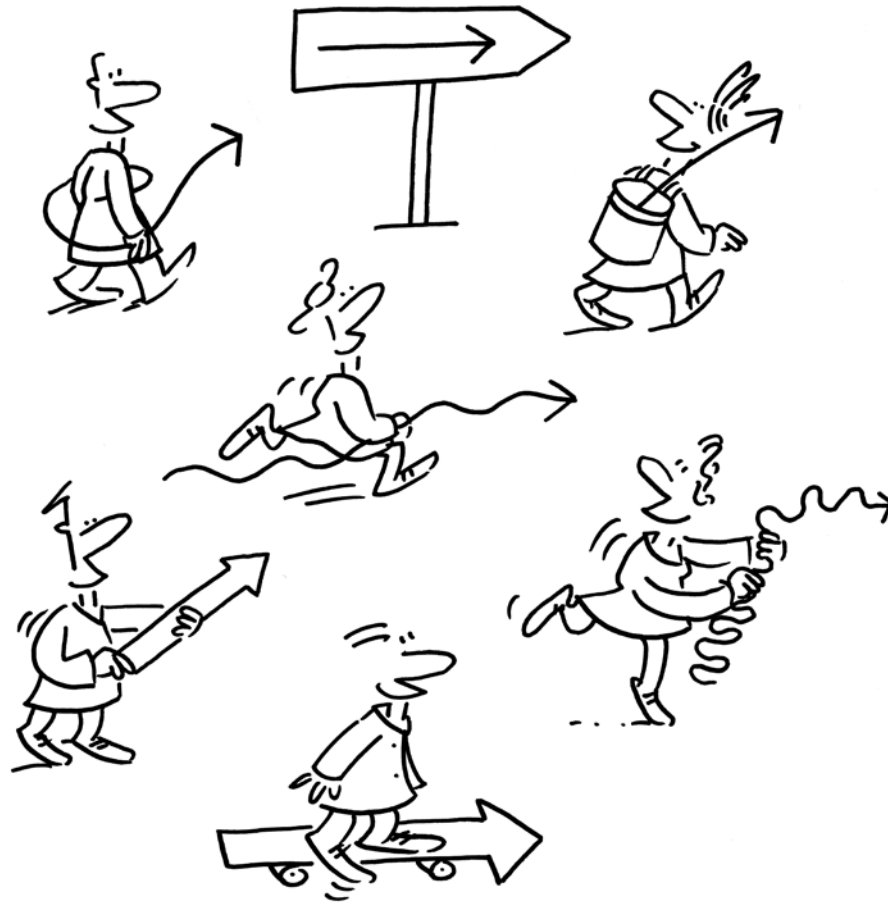
16.4 Beziehungsgestaltung zur Schulleitung

- Lehr- und Fachpersonen sind gegenüber der Schulführung ablehnend oder sogar feindselig eingestellt. Ein Teil der Lehr- und Fachpersonen untergräbt die Akzeptanz der Schulleitung durch ihr illoyales Verhalten gezielt (z.B. «hinten durch schwatzen», Gerüchte verbreiten).
- Die Einblicknahme durch die Schulleitung in die Arbeit der Lehr- und Fachpersonen wird wenn möglich vermieden oder durch fassadenhaftes Agieren verunmöglicht. Rückmeldungen der Schulleitung werden abgelehnt.
- Lehr- und Fachpersonen verhalten sich gegenüber der Schulleitung grundsätzlich loyal, auch wenn sie mit ihr nicht in allen Punkten einverstanden sind. Die Kommunikation zur Schulleitung ist sachlich und beschränkt sich darauf, einen funktionsfähigen Schulalltag sicherzustellen.
- Lehr- und Fachpersonen sind dazu bereit, der Schulleitung Einblick in den Unterricht und ihre Arbeit zu gewähren und Rückmeldungen der Schulleitung entgegenzunehmen.
- Lehr- und Fachpersonen verhalten sich gegenüber der Schulleitung grundsätzlich loyal, wertschätzend und vertrauensvoll. Dabei haben offene, konstruktive und auch kritische Rückmeldungen und Feedbacks zuhanden der Schulleitung ihren Platz.
- Lehr- und Fachpersonen gewähren der Schulleitung einen differenzierten Einblick in den Unterricht und ihre Arbeit. Sie nehmen (auch kritische) Rückmeldungen der Schulleitung interessiert entgegen.
- Lehr- und Fachpersonen stehen auch bei unterschiedlichen Auffassungen hinter ihrer Schulleitung und setzen sich – gegebenenfalls auch gegenüber von Widerstand – für deren Ruf ein.

17.

Verantwortungsbewusster Umgang der Lehr- und Fachpersonen mit dem eigenen Gestaltungsspielraum

Die Lehr- und Fachpersonen bringen sich im Sinne der Schule als Ganzes in den Schul- und Unterrichtsalltag ein und sind sich ihres Beitrags für die Aussen- und Innenwirkung der Schule bewusst. Sie nutzen den vorhandenen Gestaltungsspielraum eigenverantwortlich, ohne die geltenden Verbindlichkeiten aus den Augen zu verlieren. Ihre Rolle innerhalb der Schule reflektieren sie individuell wie auch institutionell regelmässig.



Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

17.1 Die Lehr- und Fachperson als Teil der Schule als Ganzes

- Für Lehr- und Fachpersonen stehen der eigene Unterricht und das eigene Schulzimmer im Zentrum des Handelns. Ziele und Werte der Schule als Ganzes spielen dabei eine untergeordnete Rolle.
- Mit ihrem Auftreten und Handeln beeinträchtigen die Lehr- und Fachpersonen den Ruf der Schule nach aussen negativ.
- Die Prinzipien «ich und meine Klasse» und «wir und unsere Schule» stehen generell in einer guten Balance, werden aber teilweise als Widerspruch erlebt.
- Bei Lehr- und Fachpersonen ist ein Bewusstsein für die Aussenwirkung des eigenen Handelns spürbar. Dies trägt dazu bei, dass die Schule nach aussen gut organisiert wahrgenommen wird.
- Die Lehr- und Fachpersonen sehen sich als Teil der ganzen Schule, sind aktiv an der Schulentwicklung beteiligt und engagieren sich eigenverantwortlich zu deren Wohle. Ihr Handeln orientiert sich an den Zielen und Werten der Schule.
- Die Lehr- und Fachpersonen gehen bewusst mit der Wirkung um, die sie durch ihren beruflichen Auftritt nach aussen erzeugen. Sie tragen dazu bei, dass die Schule als gut organisiert und als Einheit wahrgenommen wird.
- Ziele und Werte der Schule als Ganzes sind zentraler Orientierungspunkt für die Arbeit der Lehr- und Fachpersonen.
- Das Bild der Schule nach aussen wird durch den beruflichen Auftritt der Lehr- und Fachpersonen positiv beeinflusst.

17.2 Einsatz für verlässliche Rahmenbedingungen

- Rahmenbedingungen und Strukturen, welche den Unterrichtsalltag und die Bearbeitung von Herausforderungen erleichtern sollen, werden von den Lehr- und Fachpersonen als Einschränkung oder zusätzliche Belastung empfunden.
- Das Einhalten von Vereinbarungen und Abmachungen hat an der Schule einen geringen Stellenwert.
- Das Kollegium ist gegenüber kooperationsförderlichen, verlässlichen Rahmenbedingungen und Strukturen offen eingestellt. Die Lehr- und Fachpersonen nutzen diese zur Bewältigung des Unterrichtsalltags und zur Bewältigung von Herausforderungen.
- Vereinbarungen und Beschlüsse werden im Grossen und Ganzen eingehalten.
- Im Kollegium ist ein grosses Engagement spürbar für den Aufbau einer kooperationsförderlichen Gemeinschaft. Die Lehr- und Fachpersonen setzen sich für Rahmenbedingungen und Strukturen ein, welche die gemeinsame Bewältigung des Unterrichtsalltags und die Bearbeitung von Herausforderungen positiv unterstützen.
- Das Einhalten von Vereinbarungen und Abmachungen spielt dabei – auch unter den Lehr- und Fachpersonen – eine wichtige Rolle.
- Verbindliche Rahmenbedingungen und Strukturen zur Bewältigung des Unterrichtsalltags und Bearbeitung von Herausforderungen sind eine Selbstverständlichkeit.
- Vereinbarungen und Abmachungen werden eingehalten und Verbindlichkeit hat einen hohen Stellenwert, ohne dass dies von der Schulleitung explizit eingefordert werden muss.

17.3 Eigenverantwortliche Nutzung der vorhandenen Kooperationsstrukturen

- Die vorhandenen Kooperationsgefässe werden von den Lehr- und Fachpersonen nicht produktiv und sinnvoll genutzt, sondern als «Schlupfloch» missbraucht.
- Im Kollegium ist kaum Bereitschaft vorhanden, sich gemeinsam und eigenverantwortlich mit Fragen der pädagogischen Arbeit auseinanderzusetzen.
- Die vorhandenen Kooperationsgefässe werden von den Lehr- und Fachpersonen zum Wohle der Schule genutzt.
- Das Kollegium ist grundsätzlich bereit, sich gemeinsam und eigenverantwortlich mit Fragen der pädagogischen Arbeit auseinanderzusetzen.
- Die Lehr- und Fachpersonen nutzen vorhandene Rahmenbedingungen und Strukturen eigenverantwortlich für die Besprechung und Bearbeitung von Herausforderungen des Unterrichtsalltags. Dabei werden auch neue Ideen von der Schulführung oder aus dem Kollegium aufgenommen.
- Im Kollegium ist die Bereitschaft gross, sich selbstgesteuert und selbstorganisiert mit Fragen der pädagogischen Arbeit auseinanderzusetzen, sich abzusprechen und zu koordinieren. Dabei werden getroffene Abmachungen und Vereinbarungen berücksichtigt.
- Rahmenbedingungen und Kooperationsstrukturen werden in Eigenverantwortung so ausgestaltet, dass daraus für die Schule als Ganzes ein Nutzen erwächst. Neue Ideen werden produktiv aufgenommen und weiterentwickelt.

Defizitstufe

Elementare Entwicklungsstufe

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Excellence-Stufe

17.4 Balance zwischen eigenverantwortlichem Handeln und dem Beiziehen von Unterstützung

- Für die Bearbeitung von schwierigen Situationen wird die Unterstützung von der Schulleitung bei Bedarf nicht oder zu spät angefordert.
- Lehr- und Fachpersonen sprechen Konflikte, Probleme und schwierige Situationen kaum offen an. Sie werden als Zeichen von Schwäche ausgelegt.
- Bei Lehr- und Fachpersonen ist das Selbstvertrauen vorhanden, im Rahmen ihrer Kompetenzen und Möglichkeiten schwierige Situationen eigenständig zu bearbeiten. Wann und in welcher Form Unterstützung (z.B. von der Schulleitung, von Kolleginnen und Kollegen) einbezogen wird, ist teilweise unklar.
- Lehr- und Fachpersonen sprechen Konflikte und Probleme an. Sie sind teilweise Ausgangspunkt, um gemeinsam Lösungen zu finden.
- Die Lehr- und Fachpersonen bearbeiten schwierige Situationen im Rahmen ihrer Kompetenzen und Möglichkeiten selber. Es ist für sie selbstverständlich, Kolleginnen und Kollegen oder die Schulleitung bei Bedarf zu informieren bzw. zu involvieren.
- Lehr- und Fachpersonen sprechen Konflikte und Probleme rechtzeitig und offen an. Es herrscht im Kollegium eine konstruktive, lösungsorientierte Grundhaltung.
- Die Kooperation zwischen Lehr- und Fachpersonen und der Schulleitung hat sich so eingespielt, dass situativ adäquates Agieren möglich wird.

17.5 Reflexion der eigenen Rolle

- Die Lehr- und Fachpersonen reflektieren ihre eigene Rolle im Kontext der Schule als Ganzes nicht. Eigene Einstellungen und pädagogische Haltungen werden nicht hinterfragt.
- Die Lehr- und Fachpersonen reflektieren ihr Handeln auch auf dem Hintergrund der Ziele und Ausrichtung der Schule. Es gibt Ansätze, eigene Einstellungen und pädagogische Haltungen selbstkritisch zu hinterfragen.
- Die persönliche Abgrenzung und der Schutz vor persönlicher Überlastung spielen für die Lehr- und Fachpersonen bei der Reflexion ihrer Arbeit eine untergeordnete Rolle.
- Die Lehr- und Fachpersonen reflektieren ihr Handeln und die Ausgestaltung ihrer Rolle auf dem Hintergrund der Ziele und der Rahmenbedingungen der Schule als Ganzes. Sie sind bereit, eigene Einstellungen und pädagogische Haltungen selbstkritisch zu hinterfragen.
- Lehr- und Fachpersonen reflektieren ihren Beitrag, den sie für das Kollegium und die Schule als Ganzes leisten, auch im Bewusstsein, sich vor persönlicher Überlastung zu schützen und bei Bedarf abzugrenzen.
- Eine regelmässige Selbstreflexion der eigenen Rolle sowie von eigenen Haltungen und Einstellungen ist für die Lehr- und Fachpersonen eine Selbstverständlichkeit.
- Den Lehr- und Fachpersonen gelingt eine gute Balance zwischen ihrem Einsatz für ihren eigenen Unterricht und für die Schule als Ganzes. Sie haben einen Weg gefunden, sich vor Überlastung zu schützen und sich vor überhöhten Ansprüchen von anderen und sich selbst abzugrenzen («Work-Life-Balance»)

Impressum

Herausgeber und Bezugsquellen

Bildungs-, Kultur- und
Sportdirektion Basel-Landschaft
Amt für Volksschulen
Munzachstrasse 25c
Postfach 616
4410 Liestal
T +41 61 552 50 98
avs@bl.ch

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

Mit freundlicher Genehmigung
der Bildungsdepartemente
der Kantone Aargau, Basel-Stadt
und Solothurn.

Illustrationen

Jürg Furrer, Seon
(Dimensionen 1–15)

Pfuschi-Cartoon, Heinz Pfister, Bern
(Dimensionen 16 und 17)

Grafik

Grafikatelier M. Schmid,
Gipf-Oberfrick

Druck

Schul- und Büromaterialverwaltung Liestal



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

Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion
Basel-Landschaft
Amt für Volksschulen
Munzachstrasse 25c
Postfach 616
4410 Liestal

T +41 61 552 50 98
avs@bl.ch