

Externe Schulevaluation 2011

Dimension 1

Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung

Elementare Entwicklungsstufe (Stufe 2)

Die Aufgaben und Rollen innerhalb der Schulführung sind in wichtigen Punkten geklärt. Es gibt ein Funktionendiagramm, das sich in der Praxis allerdings nur teilweise bewährt: Es gibt noch viele ungeklärte Schnittstellen, die zu Konflikten und zu Doppelspurigkeiten führen.

Die Rollenfestlegungen sind in verschiedenen Punkten nicht optimal an die Erfordernisse des Schulalltags angepasst; im Schulalltag kommt es häufig zu Abweisungen zwischen festgeschriebenen Rollen und der effektiven Rollengestaltung.

Für das Kollegium ist die Rollenverteilung innerhalb der Schulführung noch wenig transparent; es herrscht wenig Klarheit über die Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulleitungsmitglieder. Die Aufgabenverteilung wird teilweise als wenig effizient empfunden.

Es gibt Beispiele für sinnvolle Delegation und Aufgaben.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe (Stufe 3)

Es gibt ein Schulführungskonzept mit einer klaren Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenteilung (Funktionendiagramm). Wichtige Schnittstellen sind geklärt. Es gibt wenige Doppelspurigkeiten und wenig Zuständigkeitslücken.

Die Schulführungsarchitektur mit der vorgesehenen Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenteilung erweist sich als funktionsfähig, ist der Grösse der Schule angepasst und entspricht den Erfordernissen des Schulalltages.

Es gibt eine - der Schulgrösse angepasste - Verteilung der Management- und Steuerungsfunktionen.

Es steht ein Sekretariat zur Entlastung der Schulführung von administrativen Arbeiten zur Verfügung.

Im Kollegium besteht Klarheit über die Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulleitungsmitglieder. Die Aufgabenteilung wird als effizient wahrgenommen.

Die Delegation von Aufgaben wird bewusst und geplant vorgenommen. Sie steht sowohl im Dienste der Schulleitungsentlastung als auch im Dienste des Kompetenzaufbaus innerhalb des Kollegiums.

Dimension 2

Führen mit langfristigen Zielen (Visionen, Zukunftsperspektiven)

Elementare Entwicklungsstufe (Stufe 2)

Die strategische Ausrichtung der Schule wird innerhalb der Schulführungsgremien (Schulbehörde und Schulleitung) sporadisch thematisiert. Suchbewegungen nach einem pädagogisch fundierten Profil der Schule sind ansatzweise sichtbar.

Pauschale Zielformulieren für die strategische Ausrichtung der Schule liegen vor, der Bezug zum Schulalltag ist allerdings noch wenig sichtbar.

Jahresziele sind formuliert und dienen bei wichtigen Planungsschritten als Orientierungshilfen.

Die Betroffenen attestieren der Schulleitung, dass hinter wichtigen Entscheidungen strategische/pädagogische Absichten stehen, die längerfristig zur Profilbildung der Schule beitragen können. Transparenz darüber wird jedoch vermisst.

Langfristige Ziele der Schule sind im Kollegium teilweise bekannt, die Lehrpersonen betrachten diese aber primär als Ziele der Schulführung (geringe Identifikation mit den Zielen „der Schule“).

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe (Stufe 3)

Über die strategische Ausrichtung und die Profilbildung der Schule wird innerhalb der Schulführung (Schulbehörde und Schulleitung) regelmässig gesprochen, um eine gemeinsam getragene langfristige Zielorientierung zu erreichen.

Es liegen Ziele (Leitlinien, Werte, Prinzipien, strategische Zielformulieren) vor, die als strategische Planungsgrundlagen dienen. Entscheidungen/Handlungen der Schulleitung orientieren sich mehrheitlich an den langfristigen Zielen.

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

Die langfristigen/strategischen Ziele der Schulführung sind den Lehrpersonen bekannt, die geplanten Schritte dazu transparent.

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

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

Es sind konkrete, erfolgreiche Schritte in die gewünschte Richtung für das Kollegium wahrnehmbar. Für die Mitarbeitenden ist ein Engagement der Schulleitung für die Realisierung eines pädagogisch fundierten Schulprofils wahrnehmbar.

Dimension 3

Initiieren und Steuern der Schul- und Unterrichtsentwicklung

Elementare Entwicklungsstufe (Stufe 2)

Es gibt an der Schule vereinzelt Schulentwicklungsaktivitäten. Diese entstehen eher zufällig oder auf äusseren Druck. Eine Bezugnahme auf strategische Ziele und auf eine längerfristige strategische Planung der Schule ist eher zufällig.

Schulentwicklungsvorhaben sind stark von den Personen geprägt, die sich darin engagieren und die die konkrete Projektarbeit gestalten. Eigenmotivation, Goodwill und gegenseitiges Vertrauen bilden die zentrale Schulentwicklungsbasis! Institutionalisierten Prozessen wird demgegenüber wenig Beachtung geschenkt (keine formalisierte Projektgenehmigung, Ressourcenbewilligung, Projektsteuerung, Projektcontrolling u.a.).

Dem Start des Projektes wird viel Aufmerksamkeit geschenkt. Der Projektabschluss mit der Frage nach der Implementierung und dem Aufwand für die Sicherstellung einer nachhaltig wirksamen Veränderung wird tendenziell vernachlässigt. (Vieles wird angerissen, wenig zu einem wirklichen Abschluss gebracht!)

Die Lehrerschaft ist gegenüber Innovationsprojekten ambivalent eingestellt. Bei der Mehrheit dominieren Vorbehalte gegenüber dem Aufwand im Vergleich zum erwarteten Nutzen.

Es gibt einzelne Beispiele für laufende/abgeschlossene Innovationsprojekte innerhalb der letzten 5 Jahre.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe (Stufe 3)

An der Schule herrscht eine hohe, breit abgestützte Innovationsbereitschaft mit reichhaltigen Schulentwicklungsaktivitäten.

Schulinterne Weiterbildungen und Entwicklungsprojekte werden gezielt eingesetzt, um die strategischen Entwicklungsziele zu erreichen. (Weiterbildungsthemen und Schulentwicklungsprojekte werden von den längerfristigen strategischen Zielen der Schule abgeleitet.)

Die Schulentwicklungsprojekte werden koordiniert. Es gibt eine Projektsteuergruppe, welche für die operative Planung und Durchführung von Schulentwicklungsprojekten zuständig ist.

Schulentwicklungsprojekte werden mit Hilfe der Methodik und des Instrumentariums des Projektmanagements angegangen. (Es gibt eine saubere Auftragserklärung und eine differenzierte und transparente Projektplanung.) Für die Planung und Umsetzung stellt die Institution ausreichende Ressourcen (Personen, Zeit, Geld, Expertenunterstützung u.a.) zur Verfügung.

Schulentwicklungsprojekte nehmen Rücksicht auf die in der Schule verfügbaren zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen. Der Aufwand für die Sicherstellung einer nachhaltig wirksamen Veränderung wird angemessen einkalkuliert.

Innovationen und vorhandene Ressourcen sind im Urteil der Lehrerschaft in einem guten Gleichgewicht; im Kollegium herrscht eine positive Einstellung gegenüber Innovationsprojekten (man ist stolz auf Erreichtes).

Mehrere Beispiele für erfolgreiche Innovationsprojekte liegen vor.

Dimension 8

Gestaltung von Entscheidungsprozessen

Elementare Entwicklungsstufe (Stufe 2)

Entscheidungen werden vor allem reaktiv gefällt (auf Grund des situativen Problemdrucks).

Die Schulleitung bemüht sich um eine gute Entscheidungsfindung; allerdings fallen die sachlichen Vorabklärungen oft relativ knapp und undifferenziert aus.

Es gibt allgemeine Grundsätze zum Verlauf von Entscheidungsprozessen; im konkreten Fall ist das Zustandekommen von Entscheidungen nicht immer für alle Betroffenen transparent.

Betroffene werden bei gewissen Entscheidungen mit einbezogen oder um ihre Meinung gefragt. Allerdings erscheint bei vielen Entscheidungen die Auswahl der miteinbezogenen Personen eher zufällig.

Bei wichtigen Entscheidungen wird der Schulführung (Schulbehörde und Schulleitung) das Bemühen um eine gute Entscheidungsfindung zugestanden. Begründungen sind allerdings nicht immer hinreichend nachvollziehbar.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe (Stufe 3)

Entscheidungen werden rechtzeitig, nach eingehender und sachlicher Prüfung der Vor- und Nachteile und der unterschiedlichen Interessenlagen sowie in Bezug auf die strategischen Ziele der Schule gefällt.

Das Verfahren zur Entscheidungsfindung ist transparent und sorgt für eine hohe Akzeptanz der Beschlüsse. Entscheidungen werden sorgfältig begründet und nachvollziehbar dokumentiert.

Vor wichtigen Entscheidungen werden Informationen eingeholt, verschiedene Positionen und Standpunkte angehört, die Konsequenzen analysiert. Es wird darauf geachtet, dass auch die Voraussetzungen für die Umsetzung von Entscheidungen geklärt sind (Verantwortlichkeiten, Ressourcen, Zeitplan).

Es ist institutionell sichergestellt, dass bei wichtigen Entscheidungen auch die Standpunkte der Schülerinnen und Schüler und der Eltern angemessen in den Entscheidungsprozess einfließen.

Es gibt eine sinnvolle Formalisierung der Entscheidungsprozesse, was zur Transparenz der Entscheidungen beiträgt.

Wo sinnvoll, werden die betroffenen Personen in die Entscheidungsfindung einbezogen.

Der Schulführung (Schulbehörde und Schulleitung) wird von Seiten der Betroffenen (Kollegium) zuerkannt, dass sie bei Entscheidungen um Transparenz, Sorgfalt und um fundierte Abklärung des Sachverhaltes bemüht ist.

Dimension 12

Information und Kommunikation nach aussen/externe Zusammenarbeit

Elementare Entwicklungsstufe (Stufe 2)

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.)

Die Zusammenarbeit mit ausserschulischen Diensten und Partnern ist koordiniert.

Elternkontrakte werden koordiniert und in der schulinternen Jahresplanung berücksichtigt.

Eltern nehmen das Bemühen der Schule um die Kontaktpflege zwischen Schule und Elternhaus wahr, sehen aber auch einen Optimierungsbedarf.

Es gibt vereinzelt Beispiele für einen aktiv gestalteten, in der Öffentlichkeit wahrnehmbaren Aussenauftritt der Schule.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe (Stufe 3)

Kommunikation und Information nach aussen sind koordiniert, die entsprechenden Zuständigkeiten sind geklärt.

Es gibt eine aktiv gestaltete Informations- und Kommunikationspolitik: Information und Kommunikation nach aussen werden auf bestimmte Anlässe hin proaktiv betrieben.

Die Schule hat einen einheitlichen Auftritt nach aussen (Corporate Identity).

Es gibt Regelungen für die Zusammenarbeit mit ausserschulischen Diensten und Partnern, die sicherstellen, dass für die betroffenen Schüler optimale Lösungen gefunden werden.

Es existiert ein Konzept zur Elternarbeit. Die Zusammenarbeit mit den Eltern ist verbindlich geregelt und schulintern geplant/koordiniert. Die Anlaufstellen bei Schwierigkeiten, Konflikten und Beschwerden sind den Eltern bekannt.

Die Eltern sind mit der Zusammenarbeit und der Information zufrieden.

Es gibt vielfältige Beispiele für gelungene Selbstdarstellung und Öffentlichkeitsarbeit der Schule.

Dimension 13

Verwaltung und Organisation der Schule

Elementare Entwicklungsstufe (Stufe 2)

Administrative Arbeiten sind teilweise vereinheitlicht und koordiniert. Erste Ansätze zur Strukturierung des administrativen Aufgabenbereiches sind erkennbar.

Einzelne wiederkehrende Verwaltungsprozesse (z.B. Abrechnung Schulreise, Materialverwaltung, Erfassung von Schuldaten, Protokollierung) sind standardisiert. Formalisierungen und Standardisierungen der administrativen Arbeiten sind vorhanden, aber oft nicht adäquat (eingeschränkte Effizienz durch zu hohe/zugeringe Formalisierung und Standardisierung).

Die Dokumente der Prozesse, Instrumente, Personalakte usw. erfüllt das vorgeschriebene/erwartbare Minimum.

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

Die Organisation/Administration der Schule funktioniert über weite Strecken gut. Sie wird als funktionsfähig mit einem Verbesserungspotenzial wahrgenommen.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe (Stufe 3)

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

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

Die Dokumentation der Prozesse, Instrumente, Personalakten erfolgt umfassend, systematisch, zweckdienlich und ist auf die Bedürfnisse der Anwendenden abgestimmt.

Die Erreichbarkeit der Schulleitung ist kundengerecht geregelt (im Rahmen des Möglichen).

Die Schule wird nach innen und aussen als gut organisiert wahrgenommen.

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

Die Lehrpersonen fühlen sich von administrativen Aufgaben entlastet.