

Bewertungsraster

Führung und Management
Führung wahrnehmen

Bewertungsraster

1 Führung und Management

1.1 Führung wahrnehmen

Dieser Bewertungsraster basiert auf dem Orientierungsrahmen Schulqualität der Dienststelle Volksschulbildung (DVS). Die «Gute Praxis» entspricht dabei den im Orientierungsrahmen beschriebenen Qualitätsansprüchen.

Um eine externe Beurteilung und eine Verortung der Praxis in die entsprechende Qualitätsstufe vornehmen zu können, sind die unterschiedlichen Ausprägungen für alle Praxisstufen ausformuliert. Die «Vorbildliche Praxis» beinhaltet nur jene Qualitätsbeschreibungen, die über die «Gute Praxis» hinausgehen.

Dieser Bewertungsraster dient dem Evaluationsteam – unter Berücksichtigung aller Evaluationsdaten – als Bewertungsinstrument und als Grundlage für die Formulierung der Evaluationsergebnisse.

Praxisstufen

■ Unzureichende Praxis

Wenig entwickelte, defizitäre Praxis. Die Minimalanforderungen sind nicht erfüllt.

■ Elementare Praxis

Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind erfüllt. Entspricht den Minimalanforderungen.

■ Gute Praxis

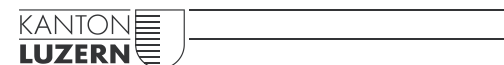
Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt. Entspricht den Qualitätsansprüchen der DVS.

■ Vorbildliche Praxis

Die Schule ist auf dem Weg zu «Best Practice». Qualitätsansprüche der DVS deutlich übertroffen.

Weiterführende Informationen

- [Orientierungsrahmen Schulqualität](#) (DVS 2015)
- [Qualitätsmanagement der Volksschulen](#) (DVS 2015)



Dienststelle Volksschulbildung Schulunterstützung

Bereich Schulevaluation
Kellerstrasse 10
6002 Luzern

Telefon 041 228 54 37
www.volksschulbildung.lu.ch

Luzern, September 2015

1 FÜHRUNG UND MANAGEMENT

1.1 Führung wahrnehmen

Qualitätsteilbereich	Unzureichende Praxis	Elementare Praxis	Gute Praxis	Vorbildliche Praxis
Zukunftsorientiert führen	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung hat nur eine vage Vorstellung von Entwicklungszielen und plant Veränderungen eher zurückhaltend und rollend. Sie misst der Information über schulische Ziele und Werte wenig Bedeutung bei. Sie beachtet die schulischen Werte nicht ausreichend. Sie schenkt der gemeinsamen Zielausrichtung der Mitarbeitenden kaum Beachtung. Sie wird von den Mitarbeitenden der Schule als wenig präsent und wenig unterstützend erlebt. Sie holt kaum Rückmeldungen zu ihrem Führungsverhalten ein und nimmt nur selten Veränderungen vor. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung hat eine zweckmässige Vorstellung von den Entwicklungszielen der Schule und verfolgt diese pragmatisch. Sie kommuniziert die schulischen Ziele und Werte gegen innen und aussen. Sie handelt im Rahmen der schulischen Werte. Sie setzt sich dafür ein, die Mitarbeitenden auf gemeinsame Ziele zu vereinen. Sie zeigt eine angemessene Präsenz und wird mehrheitlich als unterstützend erlebt. Sie holt sporadisch Rückmeldungen zu ihrem Führungsverhalten ein und reagiert auf Veränderungsnotwendigkeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung hat eine klare, zukunftsorientierte Vorstellung von den Entwicklungszielen der Schule und verfolgt diese konsequent. Sie vertritt die schulischen Ziele und Werte gegen innen und aussen. Sie lebt die schulischen Werte selber vor und wirkt als Vorbild. Sie vereint die Mitarbeitenden der Schule auf die gemeinsamen Ziele. Sie ist für die Mitarbeitenden der Schule präsent und wird als unterstützend erlebt. Sie holt regelmässig Rückmeldungen zu ihrem Führungsverhalten ein und nimmt bei Bedarf Veränderungen vor. 	<p><i>Wie «Gute Praxis», zusätzlich:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung richtet die Entwicklungsziele proaktiv auf künftige Anforderungen von Schule und Unterricht aus. Sie wirkt mit konsensfähigen Zielen und Werten auf eine hohe Identifikation der Mitarbeitenden hin. Sie zeigt eine hohe Ansprechbarkeit, ist offen für alle Anliegen und agiert unterstützend. Sie ist an Rückmeldungen zu ihrem Führungsverhalten sehr interessiert und nutzt diese konsequent für Veränderungen.
Strukturen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung hat nur wenige Führungs-, Leistungs- und Supportprozesse der Schule definiert. Sie gestaltet die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an der Schule nicht ausreichend. Sie fordert Verbindlichkeiten nicht oder nur ungenügend ein. Sie konzipiert die Angebote zu wenig bedarfsorientiert und kaum aufeinander abgestimmt. Sie misst der Organisation des Schulbetriebs wenig Bedeutung bei. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung hat einzelne wichtige Führungs-, Leistungs- und Supportprozesse der Schule definiert. Sie gestaltet die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an der Schule bedarfsorientiert. Sie fordert vereinzelt Verbindlichkeiten ein. Sie konzipiert die Angebote der Schule funktional und stimmt diese teilweise aufeinander ab. Sie setzt sich für einen reibungslosen Schulbetrieb und für funktionierende Abläufe ein. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung definiert die zentralen Führungs-, Leistungs- und Supportprozesse der Schule. Sie gestaltet die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an der Schule klar und funktional. Sie steht für eine Kultur der Verbindlichkeit ein. Sie konzipiert die Angebote der Schule zweckmässig und stimmt diese aufeinander ab. Sie organisiert den Schulbetrieb effizient und sorgt für reibungslose Abläufe. 	<p><i>Wie «Gute Praxis», zusätzlich:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung stimmt die zentralen Führungs-, Leistungs- und Supportprozesse überzeugend aufeinander ab. Sie gestaltet die Führungsstrukturen konsequent nach dem AKV-Prinzip (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung). Sie stärkt die Selbstverpflichtung der Mitarbeitenden und wirkt auf eine ausgeprägte Kultur der Verbindlichkeit hin. Sie konzipiert die Angebote der Schule überzeugend und vernetzt.

Qualitätsteilbereich	Unzureichende Praxis	Elementare Praxis	Gute Praxis	Vorbildliche Praxis
Qualität entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung verknüpft das Qualitätsmanagement ungenügend mit Führungsaufgaben. Sie setzt Verbesserungsprozesse nur sporadisch und wenig zielführend ein. Sie beachtet bei Prozessen den Qualitätskreislauf zu wenig (planen, umsetzen, überprüfen, verbessern). Sie erhebt und nutzt kaum Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität. Sie schenkt dem Aufbau des Qualitätsbewusstseins und den Qualitätsbemühungen der Mitarbeitenden wenig Beachtung. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung verknüpft das Qualitätsmanagement mit Führungsaufgaben. Sie setzt systematische Verbesserungsprozesse bedarfsorientiert ein. Sie bindet Prozesse mehrheitlich in einen Qualitätskreislauf ein (planen, umsetzen, überprüfen, verbessern). Sie erhebt und nutzt bei Bedarf Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität. Sie fördert das Qualitätsbewusstsein der Mitarbeitenden und bestärkt sie in ihren Qualitätsbemühungen. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung versteht das Qualitätsmanagement als zentrale Führungsaufgabe. Sie setzt sich für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein. Sie bindet alle Prozesse systematisch in einen Qualitätskreislauf ein (planen, umsetzen, überprüfen, verbessern). Sie erhebt und nutzt regelmässig und systematisch Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität. Sie sorgt bei den Mitarbeitenden für ein hohes Qualitätsbewusstsein und unterstützt sie in ihren Qualitätsbemühungen. 	<p><i>Wie «Gute Praxis», zusätzlich:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung gestaltet alle Entwicklungen und Prozesse konsequent nach dem KVP-Prinzip (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Sie plant die Erhebung von Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität gezielt und nutzt sie als Steuerungswissen. Sie lebt selber ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein vor und fördert die Qualitätsbemühungen der Mitarbeitenden bewusst.
Veränderungen gestalten	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung reagiert zurückhaltend und wenig flexibel auf Veränderungen. Sie nimmt Veränderungen im Umfeld der Schule ungenügend wahr und sieht wenig Handlungsbedarf für künftige Entwicklungen. Sie berücksichtigt Veränderungsprozesse kaum in der Planung. Sie informiert kaum über anstehende Veränderungen und bindet die Mitarbeitenden nur punktuell in die Umsetzung ein. Sie kann nicht ausreichend sicherstellen, dass elementarste Ressourcen bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen vorhanden sind. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung nimmt Veränderungen wahr und lässt sich angemessen darauf ein. Sie weiss um zentrale Veränderungen im Umfeld der Schule Bescheid und berücksichtigt diese nach Möglichkeit in Entwicklungsprozessen. Sie plant Veränderungsprozesse bedarfsorientiert, transparent und behutsam. Sie kommuniziert die wichtigsten Veränderungen angemessen und lässt die Mitarbeitenden an der Umsetzung teilhaben. Sie achtet darauf, dass die elementarsten Ressourcen für die Umsetzung von Veränderungsprozessen zur Verfügung stehen. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung zeigt sich gegenüber Veränderungen offen und flexibel. Sie nimmt Veränderungen im Umfeld der Schule aktiv wahr und gestaltet darauf basierend die nötigen Entwicklungsprozesse. Sie plant Veränderungsprozesse zielorientiert, nachvollziehbar und realistisch. Sie kommuniziert die nötigen Veränderungen transparent und bindet die Mitarbeitenden aktiv in die Umsetzung ein. Sie setzt sich dafür ein, dass die notwendigen Ressourcen für die Umsetzung von Veränderungsprozessen zur Verfügung gestellt werden. 	<p><i>Wie «Gute Praxis», zusätzlich:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung fördert durch einen bewussten Umgang mit Veränderungen ein Innovationsklima im Team. Sie gestaltet Entwicklungsprozesse breit abgestützt unter Einbezug und Mitwirkung der Mitarbeitenden. Sie plant Veränderungsprozesse weitsichtig und stellt die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung.

Qualitätsteilbereich	Unzureichende Praxis	Elementare Praxis	Gute Praxis	Vorbildliche Praxis
Informationen teilen	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung informiert die Mitarbeitenden unzureichend über die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Aspekte. Sie stellt nicht ausreichend sicher, dass die Erziehungsberechtigten über Aktivitäten und Projekte der Schule informiert sind. Sie misst der bewussten Information der Öffentlichkeit über die Aktivitäten und Entwicklungen der Schule wenig Bedeutung bei. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung informiert die Mitarbeitenden über zentrale Aspekte, die für die Aufgabenerfüllung notwendig sind. Sie achtet darauf, dass die Erziehungsberechtigten angemessen über aktuelle Aktivitäten und Projekte der Schule informiert sind. Sie pflegt eine angemessene Öffentlichkeitsarbeit und kommuniziert bedarfsorientiert über Aktivitäten und elementare Entwicklungen der Schule. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung informiert die Mitarbeitenden über alle Aspekte der Schule, die für die Aufgabenerfüllung bedeutsam sind. Sie sorgt dafür, dass die Erziehungsberechtigten angemessen über Aktivitäten, Projekte und Entwicklungen der Schule informiert sind. Sie pflegt eine wirkungsvolle Öffentlichkeitsarbeit und kommuniziert regelmässig und ausgewogen über die Aktivitäten und Entwicklungen der Schule. 	<p><i>Wie «Gute Praxis», zusätzlich:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung legt grossen Wert auf transparente, zeitnahe und umfassende Information der Mitarbeitenden. Sie misst der Öffentlichkeitsarbeit grosse Bedeutung bei und nutzt sie gezielt zur Kommunikation mit den Anspruchsgruppen.