



Bewertungsraster

1 Ausrichtung: Führung und Management

1.1 Führung wahrnehmen

LUZERN

Bewertungsraster

1 Ausrichtung: Führung und Management

1.1 Führung wahrnehmen

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

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 2021)
- [Qualitätsmanagement der Volksschulen](#) (DVS 2021)

KANTON
LUZERN



Bildungs- und Kulturdepartement
Dienststelle Volksschulbildung
Schulunterstützung
Bereich Schulevaluation
Kellerstrasse 10
6002 Luzern

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

Luzern, September 2021

1 AUSRICHTUNG: 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 keine Vorstellung von ihren Entwicklungszielen. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung hat eine zweckmässige Vorstellung von den Entwicklungszielen der Schule und verfolgt diese pragmatisch. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung hat eine klare, zukunftsorientierte Vorstellung von den Entwicklungszielen der Schule und verfolgt diese konsequent. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung richtet die Entwicklungsziele proaktiv auf künftige Anforderungen von Schule und Unterricht aus.
	<ul style="list-style-type: none"> Sie schenkt der gemeinsamen Zielausrichtung der Mitarbeitenden keine Beachtung. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie setzt sich dafür ein, die Mitarbeitenden auf gemeinsame Ziele zu vereinen. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie vereint die Mitarbeitenden der Schule auf die gemeinsamen Ziele. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie wirkt mit konsensfähigen Zielen und Werten erfolgreich auf eine hohe Identifikation der Mitarbeitenden hin.
	<ul style="list-style-type: none"> Sie wird von den Mitarbeitenden der Schule als wenig präsent und wenig unterstützend erlebt. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie zeigt eine angemessene Präsenz und wird mehrheitlich als unterstützend erlebt. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie ist für die Mitarbeitenden der Schule präsent und unterstützt sie. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie zeigt eine hohe Ansprechbarkeit und wird als ausserordentlich unterstützend wahrgenommen.
	<ul style="list-style-type: none"> Sie holt keine Rückmeldungen zu ihrem Führungsverhalten ein und nimmt keine Veränderungen vor. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie holt sporadisch Rückmeldungen zu ihrem Führungsverhalten ein und reagiert auf Veränderungsnotwendigkeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie holt regelmässig Rückmeldungen zu ihrem Führungsverhalten ein und nimmt bei Bedarf Veränderungen vor. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie ist an Rückmeldungen zu ihrem Führungsverhalten sehr interessiert und nutzt diese konsequent für Veränderungen.

Qualitätsteilbereich	Unzureichende Praxis	Elementare Praxis	Gute Praxis	Vorbildliche Praxis
Strukturen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung hat wesentliche Führungsprozesse der Schule nicht definiert. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung definiert einige unverzichtbare Führungsprozesse der Schule. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung definiert die zentralen Führungsprozesse der Schule. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung definiert sämtliche Führungsprozesse klar und überzeugend.
	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung hat wesentliche Kern- und Unterstützungsprozesse der Schule nicht definiert. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung definiert einige unverzichtbare Kern- und Unterstützungsprozesse der Schule. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung definiert die zentralen Kern- und Unterstützungsprozesse der Schule. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung stimmt die klar definierten Kern- und Unterstützungsprozesse überzeugend aufeinander ab.
	<ul style="list-style-type: none"> Sie gestaltet die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an der Schule nicht klar. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie gestaltet die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an der Schule bedarfsorientiert. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie gestaltet die Aufgaben und Verantwortlichkeiten an der Schule klar und funktional. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie gestaltet die Führungsstrukturen konsequent nach dem AKV-Prinzip (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung).
	<ul style="list-style-type: none"> Sie fordert Verbindlichkeiten nicht oder nur ungenügend ein. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie fordert vereinzelt Verbindlichkeiten ein. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie fordert Verbindlichkeiten ein. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie stärkt die Selbstverpflichtung der Mitarbeitenden und wirkt auf eine ausgeprägte Kultur der Verbindlichkeit hin.
	<ul style="list-style-type: none"> Sie konzipiert die Angebote zu wenig bedarfsorientiert und nicht aufeinander abgestimmt. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie konzipiert einige Angebote der Schule und stimmt diese teilweise aufeinander ab. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie konzipiert die Angebote der Schule zweckmässig und stimmt diese aufeinander ab. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie konzipiert die Angebote der Schule überzeugend und miteinander vernetzt.
	<ul style="list-style-type: none"> Sie misst der Organisation des Schulbetriebs keine Bedeutung bei. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie setzt sich für einen reibungslosen Schulbetrieb und für funktionierende Abläufe ein. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie organisiert den Schulbetrieb effizient und sorgt für reibungslose Abläufe. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie stellt einen ausserordentlich gut organisierten und effizienten Schulbetrieb sicher.
	<ul style="list-style-type: none"> Sie beachtet die betriebliche Gesundheitsförderung an der Schule nicht. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie berücksichtigt einzelne Aspekte der betrieblichen Gesundheitsförderung an der Schule. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie stellt die betriebliche Gesundheitsförderung an der Schule sicher. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie misst der betrieblichen Gesundheitsförderung an der Schule einen hohen Stellenwert bei.

Qualitätsteilbereich	Unzureichende Praxis	Elementare Praxis	Gute Praxis	Vorbildliche Praxis
Qualität entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung bemüht sich nicht um systematische Verbesserungsprozesse. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung wirkt bedarfsorientiert und vereinzelt auf systematische Verbesserungsprozesse hin. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung verantwortet einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung gestaltet alle Abläufe, Entwicklungen und Prozesse konsequent und vorausschauend nach einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess.
	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung beachtet bei Prozessen den Qualitätskreislauf nicht (planen, umsetzen, überprüfen, verbessern). 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung bindet Prozesse mehrheitlich in einen Qualitätskreislauf ein (planen, umsetzen, überprüfen, verbessern). 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung bindet alle Prozesse systematisch in einen Qualitätskreislauf ein (planen, umsetzen, überprüfen, verbessern). 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung plant die Erhebung von Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität gezielt, abgestimmt auf die Entwicklungsziele und nutzt sie als Steuerungswissen.
	<ul style="list-style-type: none"> Sie erhebt und nutzt kaum Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität (Leistungsauftrag, Beurteilungs- und Fördergespräche, interne Evaluation, 360°-Feedback, Leistungsmessungen). 	<ul style="list-style-type: none"> Sie erhebt und nutzt bei Bedarf Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität (Leistungsauftrag, Beurteilungs- und Fördergespräche, interne Evaluation, 360°-Feedback, Leistungsmessungen). 	<ul style="list-style-type: none"> Sie stellt sicher, dass regelmäßig und systematisch Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität genutzt werden (Leistungsauftrag, Beurteilungs- und Fördergespräche, interne Evaluation, 360°-Feedback, Leistungsmessungen). 	<ul style="list-style-type: none"> Sie sammelt gezielt Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität (Leistungsauftrag, Beurteilungs- und Fördergespräche, interne Evaluation, 360°-Feedback, Leistungsmessungen) und fordert von den Mitarbeitenden ebenfalls ein systematisches Einholen von Daten zur Qualitätssicherung ein.

Qualitätsteilbereich	Unzureichende Praxis	Elementare Praxis	Gute Praxis	Vorbildliche Praxis
Veränderungen gestalten	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung nimmt Veränderungen im Umfeld der Schule ungenügend wahr und sieht keinen Handlungsbedarf für künftige Entwicklungen. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung weiss um zentrale Veränderungen im Umfeld der Schule Bescheid und berücksichtigt diese nach Möglichkeit in Entwicklungsprozessen. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung nimmt Veränderungen im Umfeld der Schule aktiv wahr und gestaltet darauf basierend die nötigen Entwicklungsprozesse. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung fördert durch einen bewussten Umgang mit Veränderungen ein Innovationsklima im Team.
	<ul style="list-style-type: none"> Sie kann nicht sicherstellen, dass elementarste Ressourcen bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen vorhanden sind. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie achtet darauf, dass die elementarsten Ressourcen für die Umsetzung von Veränderungsprozessen zur Verfügung stehen. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie sorgt dafür, dass die notwendigen Ressourcen für die Umsetzung von Veränderungsprozessen zur Verfügung gestellt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie alimentiert Veränderungsvorhaben grosszügig.
	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung informiert kaum über anstehende Veränderungen. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung kommuniziert die nötigen Veränderungen zwar transparent, aber spontan und wenig systematisch. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung kommuniziert die nötigen Veränderungen transparent. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung kommuniziert die nötigen Veränderungen proaktiv den verschiedenen Anspruchsgruppen.
	<ul style="list-style-type: none"> Sie berücksichtigt Veränderungsprozesse kaum in der Planung. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie plant Veränderungsprozesse bedarfsorientiert und zweckmässig. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie plant Veränderungsprozesse zielorientiert, nachvollziehbar und realistisch. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie plant visionäre Veränderungsprozesse, die auf die Gegebenheiten vor Ort abgestimmt sind.
	<ul style="list-style-type: none"> Sie bindet die Mitarbeitenden nicht in die Umsetzung ein. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie lässt die Mitarbeitenden an der Umsetzung teilhaben. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie bindet die Mitarbeitenden der Schule bei der Gestaltung der Veränderungen mit ein. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie gestaltet Veränderungsprozesse breit abgestützt unter Einbezug und Mitwirkung der Mitarbeitenden.

Qualitätsteilbereich	Unzureichende Praxis	Elementare Praxis	Gute Praxis	Vorbildliche Praxis
Informationen teilen	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung informiert sich gegenseitig nicht ausreichend. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung informiert sich dort gegenseitig, wo dies als notwendig erachtet wird. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung stellt untereinander einen angemessenen Informationsfluss sicher. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulführung steht untereinander in einem offenen Austausch und gibt Informationen rasch weiter.
	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung informiert die Mitarbeitenden unzureichend über die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Aspekte. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung informiert die Mitarbeitenden punktuell über die wichtigsten Aspekte, die für die Aufgabenerfüllung notwendig sind. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung informiert die Mitarbeitenden der Schule effektiv und effizient über alle Aspekte der Schule, die für die Aufgabenerfüllung bedeutsam sind. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitung legt grossen Wert auf transparente, zeitnahe und umfassende Information der Mitarbeitenden.
	<ul style="list-style-type: none"> Sie informiert die zuständige Behörde nicht ausreichend über schulische Belange. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie informiert die zuständige Behörde punktuell über ausgewählte Aspekte der Schule. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie informiert die zuständige Behörde über strategisch relevante Aspekte der Schule. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie informiert die zuständige Behörde umfassend und proaktiv über verschiedene Entwicklungen.
	<ul style="list-style-type: none"> Sie stellt nicht sicher, dass die Erziehungsberechtigten über Aktivitäten und Projekte der Schule informiert sind. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie achtet darauf, dass die Erziehungsberechtigten angemessen über aktuelle Aktivitäten und Projekte der Schule informiert sind, welche sie direkt betreffen. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie sorgt dafür, dass die Erziehungsberechtigten angemessen über Aktivitäten, Projekte und Entwicklungen der Schule informiert sind. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie informiert die Erziehungsberechtigten umfassend und proaktiv über Aktivitäten, Projekte und Entwicklungen der Schule.
	<ul style="list-style-type: none"> Sie misst der bewussten Information der Öffentlichkeit über die Aktivitäten und Entwicklungen der Schule wenig Bedeutung bei. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie pflegt eine angemessene Öffentlichkeitsarbeit und kommuniziert bedarfsorientiert über aktuelle Aktivitäten und Projekte der Schule. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie informiert die Öffentlichkeit über die Aktivitäten und Entwicklungen der Schule. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie misst der Öffentlichkeitsarbeit grosse Bedeutung bei und nutzt sie gezielt zur Kommunikation mit den Anspruchsgruppen.