

# Perspektivenwechsel

## **Welche Resonanz erzeugen externe, datenbasierte Rückmeldungen in den Schulen?**

am praktischen Beispiel des Audits an der Primarstufe Reinach BL, 07.12.2022

Oliver Sprecher, Gesamtschulleiter Primarstufe Reinach BL

# Primarstufe Reinach BL

1425 SuS

82 Klassen (in 5 Schulhäusern und 20 Kindergärten)

215 Mitarbeitende

6 SL (1 Gesamtschulleiter, 5 SchulleiterInnen)

# Resonanz im Kollegium / bei der SL

## Fazit des Auditteams

## Stärken der Primarstufe Reinach



## Mögliche Handlungsfelder

**Komplexe Schule –  
komplexes  
Schulleitungsmodell**

⇒ **Nähe-Distanz**

⇒ **Balance Führung - Partizipation**

⇒ **Kommunikation**

**Gefühl der  
Belastung bei Lehr-  
und Fachpersonen**

⇒ **Konsolidierung und Initiierung  
von Veränderungen**

# Was geschah mit den Ergebnissen?

## Timeline Auswertung / Verortung

1.	Audit PH FHNW im Auftrag des AVS BL	07.12.2022	
2.	Retraite Schulleitung 1	19.01.2023	→ prospektive Einschätzung, mögliche Ergebnisse
3.	Validierungssitzung Audit-Bericht: Schulleitung / Schulrat	09.02.2023	→ 1. Stellungnahme Schulleitung / Schulrat
4.	Berichterstattung und Erstbearbeitung Kollegium	07.03.2023	→ MIRO-Board
5.	Retraite Schulleitung 2	03.- 04.07.2023	→ Verarbeitung MIRO-Board
6.	Retraite Schulleitung / Steuergruppe / KoordinatorInnen Schuleinheiten	06.09.2023	→ Verarbeitung MIRO-Board, prov. Massnahmenkatalog
7.	Betriebsgespräch AVS BL	02.11.2023	→ Präsentation prov. Massnahmenkatalog
8.	ThinkTank Kollegium	08.11.2023	→ Verarbeitung prov. Massnahmenkatalog / Stellungnahme Koll.
9.	Retraite Schulleitung / Steuergruppe	13.12.2023	→ Verarbeitung ThinkTank, Definition Massnahmenkatalog
10.	Verabschiedung Massnahmenkatalog Schulleitung	26.03.2024	→ Einbettung Schulentwicklung, Schulprogramm, Betriebs- und QR-Handbuch (Qualität Reinach)
11.	Diskussion Massnahmenkatalog Konvent	23.04.2024	→ Abschliessende Stellungnahme Konvent zu Handen Schulrat
12.	Verabschiedung Schulrat	12.06.2024	→ Auftrag zur operativen Umsetzung an Schulleitung
13.	Inkraftsetzung	ab SJ 2024/25	→ Q-Kreislauf Primarstufe, laufende Berichterstattung und Rechenschaftslegung Schulrat, AVS

# Kooperationsgefässe Primarstufe Reinach

- Konvent
- Steuergruppe
- Arbeits- und Echogruppen
- ThinkTank

→ sowohl digitale wie analoge Zusammenarbeitsformen werden genutzt!



## 1. Komplexes Schulleitungsmodell

### Nähe – Distanz

#### Bereits umgesetzt od. in der Umsetzung

- Jährliches Gespräch mit MA (entweder MAGuP od. CWT-Gespräch: Entgegen der Regel alle 3 Jahre).
- Entflechtung der Organisationsstruktur.
- Beratungsangebote: Dies sind näher an den MA als SL.

#### Mögliche weitere Massnahmen

- Was ist der Bedarf an Präsenz der SL (Mittagessen, Pause u.a. → welche zeitlichen Ressourcen haben die SL?).
- Ablauf der Kommunikation zwischen MA ← →SL beim Auftauchen eines Problems. Welche Kaskade an «Anlaufstellen» nutzt die LP (Stellenpartner, Team, K-TK, Beratungsangebote, SL?).
- Welche Möglichkeiten bestehen / werden geschaffen für die Begegnung / Kontaktaufnahme zwischen MA und SL.

### Balance zwischen Führung und Partizipation

#### Bereits umgesetzt od. in der Umsetzung

- Bessere Zuteilung von Ressourcen für Teacher Leadership-Funktionen / Mandate.

#### Mögliche weitere Massnahmen

- Welche Partizipationsformen können gewählt werden, die auch ohne Entscheidungsgewalt (die gewünscht / erwartet wird) funktionieren (→ werden in der Personalpolitik festgehalten).
- Welche Ressourcen v.a. Zeit sind für die Partizipation vorhanden oder notwendig = Führen ohne Führungsanspruch (= Teacher Leadership → werden in der Personalpolitik festgehalten).

### Kommunikation

Daraus wurden 3 Kategorien gebildet:

1. Allgemein (technisch-organisatorisch) / 2. Quantität vs. Qualität / 3. Kommunikation zwischen LPs

#### Bereits umgesetzt od. in der Umsetzung

- Kommunikationskonzept (bereits erstellt).
- Austauschgefäss mit / ohne SL im Konvent.
- Laufprotokoll Steuergruppe.

#### Mögliche weitere Massnahmen

- Infogefäss SL online: 1x Quartal.
- Weniger Infokanäle (definieren, was für alle wichtig ist: Zielgruppen abhängig)
- Für «Einsteiger» in den Info -Dschungel «Leitfaden», Prioritäten, unterschiedliche Wichtigkeit aufzeigen.
- Einhalten der festgelegten Nutzung der unterschiedlichen Infokanäle: Mail (administrativ), Teams (Projekte, Infos)
- Pro Schuleinheit definieren, was «gute» Kommunikation bedeutet.

## 2. Belastung eines Teils der Lehr- und Fachpersonen

### Balance zwischen Konsolidierung und Initiierung von Veränderungen

#### Bereits umgesetzt od. in der Umsetzung

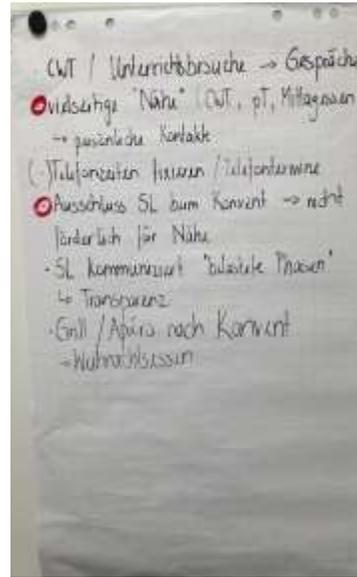
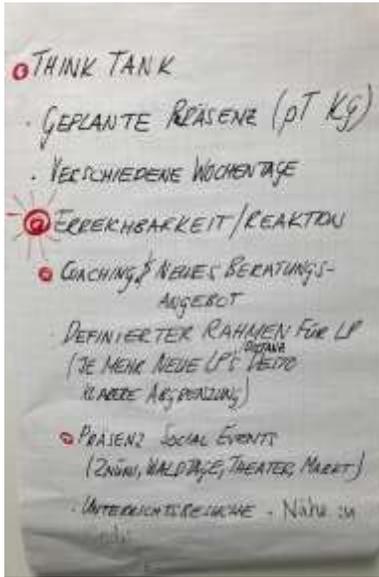
- Entflechtung der Organisationsstruktur = Streichung / Zusammenlegung von Chargen (Q)
- Bessere Zuteilung von Ressourcen für TL-Funktionen / Mandate
- Beratungsangebote → näher an den MA als die SL

#### Mögliche Massnahmen

- Überarbeitung QR und Straffung
- Rhythmus der Schulentwicklung anpassen. Straffen / ausdünnen der Entwicklungsschritte resp. dazugehörige WB.

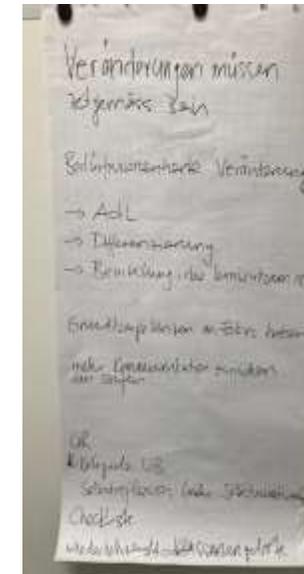
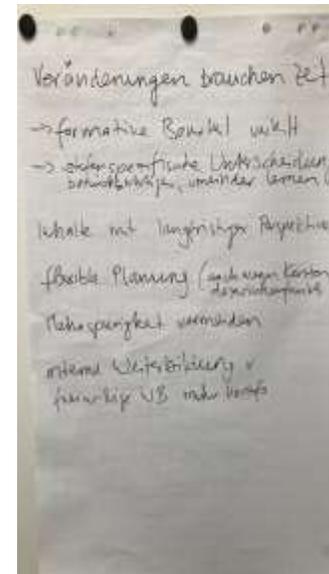
# ThinkTank Kollegium, 8. November 2023

Nähe - Distanz

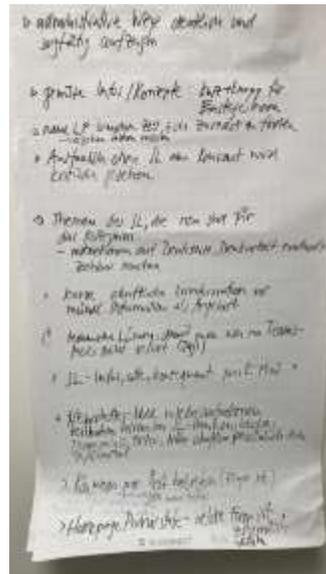
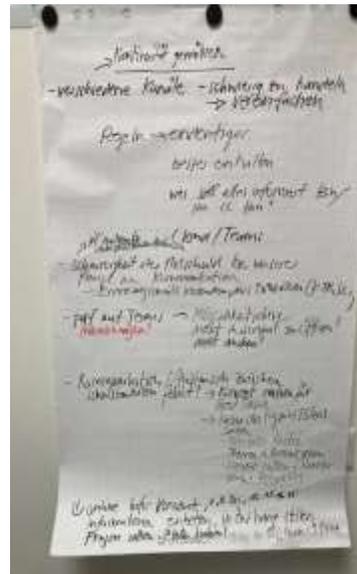


# Verarbeitung prov. Massnahmenkatalog / Stellungnahme Kollegium ThinkTank, 8. November 2023

Belastung



Kommunikation



# Definitiver Massnahmenkatalog – Verortung

## A – Nähe/Distanz

Ebene Schulleitung	Verantwortlichkeit Erarbeitung	Umsetzung per	Evaluation u/o Einbettung Schulentwicklung
Präsenz im Kindergarten → mind. einmal pro Semester	SL ab sofort	SJ 2024/25	Teil des MAGs SJ 2025/26
Reaktion auf Mails innerhalb von zwei Arbeitstagen	SL ab sofort	SJ 2024/25	Teil des MAGs SJ 2025/26
Regelmässige Durchführung von Think Tanks → zweimal pro SJ	SL und Steuergruppe ab sofort	SJ 2024/25	Teil des MAGs SJ 2025/26
Regelmässige Präsenz an <u>Social Events</u>	SL ab sofort	SJ 2024/25	Teil des MAGs SJ 2025/26

Ebene Kollegium	Verantwortlichkeit Erarbeitung	Umsetzung per	Evaluation u/o Einbettung Schulentwicklung
Einladung der SL an Schulhausevents, Klassenevents und Sitzungen	K-TK, Kollegium ab sofort	SJ 2024/25	Befragung K-TK
Reaktion auf Mails innerhalb von zwei Arbeitstagen	alle Schulbeteiligten ab sofort	SJ 2024/25	Teil des MAGs SJ 2025/26

Ebene Schulberatung	Verantwortlichkeit Erarbeitung	Umsetzung per	Evaluation u/o Einbettung Schulentwicklung
Coaching-Angebot für neue LP klären - Onboarding	AG Personalweisung ab sofort	SJ 2025/26 (teils per 2024/25)	Befragung neue LP per Ende SJ 2025/26

## B – Balance zwischen Konsolidierung und Initiierung von Veränderungen

Ebene Schulleitung	Verantwortlichkeit Erarbeitung	Umsetzung per	Evaluation
Mehr Zeit nehmen für Neuerungen → allenfalls Einbezug von Pilotgruppen	SL ab sofort	SJ 2024/25	Befragung Kollegium: Think Tank (2.Semester SJ 2025/26)
Schulentwicklungsschritte straffen	SL und Steuergruppe ab sofort	SJ 2024/25	
Mehrjahresplan flexibel leben	SL und Steuergruppe ab sofort	SJ 2024/25	
freiwillige Weiterbildung zu Beginn des SJ kommunizieren	SL ab sofort	August 2024	
Lehrplan BL: Lesart	SL und Steuergruppe ab sofort	August 2024	
Grundsätzliche Haltung: Fokus auf Gelingendes	Alle Schulbeteiligten ab sofort	SJ 2024/25	

Ebene Steuergruppe	Verantwortlichkeit und Erarbeitung	Umsetzung per	Evaluation
Überarbeitung QR → kurz und knapp halten	Steuergruppe und SL ab Sommer 2024	SJ 2025/26	Teil des MAGs SJ 2025/26
Kommunikation der allgemeinen Definition für QR (Leitplanke, Mindeststandard/ <u>Reinacher Standard</u> )	Steuergruppe und SL ab sofort	SJ 2025/26	Umfrage Kollegium Per Ende SJ 2025/26

Ebene Kollegium	Verantwortlichkeit und Erarbeitung	Umsetzung per	Evaluation
QR in den Schuleinheiten aktuell halten, gemeinsamen Konsens finden (bspw. pT-Zeit für Selbstreflexion)	pT ab SJ 2024/25	SJ 2024/25	Umfrage Kollegium Per Ende SJ 2025/26

**C – Kommunikation**

Ebene Schulleitung	Verantwortlichkeit und Erarbeitung	Umsetzung per	Evaluation
Kommunikationskonzept	SL ab sofort	SJ 2024/25	Befragung K-TK
digitaler Infoblock (4 – 5/Jahr, 16.30 -17 Uhr) der SL während Präsenzzeit anstelle SL-Teil am Konvent	SL ab sofort	SJ 2024/25	Befragung K-TK
Newsletter	SL ab Sommer 2024	SJ 2024/25, 2. Semester	Befragung K-TK
Überarbeitung Homepage	SL ab Sommer 2024	SJ 2025/26	Befragung K-TK

Ebene Steuergruppe	Verantwortlichkeit und Erarbeitung	Umsetzung per	Evaluation
Kommunikationswege aufzeigen (siehe Merkblatt Kommunikation auf Pupil)	Steuergruppe und SL ab sofort	SJ 2024/25	Befragung K-TK
Link zu Teams-Dokumenten verschicken	Steuergruppe und SL ab sofort	SJ 2024/25	Befragung K-TK

## D – Balance zwischen Führung und Partizipation

Ebene Schulleitung	Verantwortlichkeit und Erarbeitung	Umsetzung per	Evaluation
Think Tank beibehalten (Rolle der <u>Tn</u> definieren, weiterhin Organisation in Kleingruppen)	SL ab sofort	SJ 2024/25	Umfrage Kollegium: (Ende SJ 2025/26)
Information betreffend Resultate zeitnah kommunizieren... ...mit Laufprotokoll der Steuergruppe ... Think Tank-Protokoll ... Infoblock der Schulleitung	SL	SJ 2024/25 (teils ab 2023/24)	
Partizipationsgefäss für LP attraktiv gestalten (z.B. Kaffee u. Kuchen, als WB-Zeit anrechenbar)	SL ab sofort	SJ 2024/25	
LP direkt auf mögliche Partizipation ansprechen zu Mitarbeit motivieren	SL und Steuergruppe ab sofort	SJ 2024/25	

Ebene Steuergruppe	Verantwortlichkeit und Erarbeitung	Umsetzung per	Evaluation
Resultate aus Schulentwicklungsprozessen zeitnahe sichtbar machen	Steuergruppe und SL ab sofort	SJ 2024/25	Umfrage Kollegium: (Ende SJ 2025/26)

Ebene Kollegium	Verantwortlichkeit und Erarbeitung	Umsetzung per	Evaluation
Themen für Think Tanks einbringen (via ST bzw. TK)	alle ab SJ 2024/25	SJ 2024/25	-
Freiwillige Weiterbildungen anbieten (in Absprache mit SL)	alle ab SJ 2024/25	SJ 2024/25	-
LP direkt auf mögliche Partizipation ansprechen zu Mitarbeit motivieren	SL und Steuergruppe ab sofort	SJ 2024/25	-

# Bezug zu den Wirkungsbereichen, Resonanz und Fazit

**1. Schulentwicklung:** Sowohl bei Landwehr als auch in der Primarstufe Reinach steht die Schulentwicklung im Mittelpunkt. Externe Evaluationen liefern Impulse zur Verbesserung von Qualitätsdefiziten und fördern das Bewusstsein für profilbildende Stärken.

**2. Normendurchsetzung:** In beiden Fällen geht es darum, Qualitätsstandards zu verdeutlichen und deren Einhaltung verbindlich umzusetzen. Die Primarstufe Reinach hat dies durch einen Massnahmenkatalog und die Integration der Ergebnisse in den Qualitätskreislauf erreicht.

**3. Wissensgewinnung:** Externe Evaluationen geben Schulen wertvolle Einblicke in ihre eigene Praxis. In Reinach führte dies zu einer klareren Selbstwahrnehmung und gezielter Massnahmenplanung, die im Kollegium und der Schulleitung aktiv bearbeitet wurde.

**4. Rechenschaftslegung:** Die Primarstufe Reinach hat einen strukturierten Plan entwickelt, um Rechenschaft gegenüber dem Schulrat und der Öffentlichkeit abzulegen. Dies spiegelt Landwehrs Fokus auf die Transparenz von Qualitätsentwicklungsprozessen wider.

**Resonanz auf externe Rückmeldungen in Reinach:** Die externe Evaluation hat in Reinach eine positive und aktive Resonanz erzeugt. Die Rückmeldungen wurden nicht nur zur Identifizierung von Defiziten genutzt, sondern auch systematisch in die Schulentwicklung integriert, mit breiter Beteiligung des Kollegiums und klaren Verbindlichkeiten.

**Fazit:** Die Primarstufe Reinach nutzt externe, datenbasierte Rückmeldungen erfolgreich, um Schulentwicklung und Qualitätsstandards zu fördern, ähnlich den Prinzipien von Landwehr. Die Schule zeigt eine positive Resonanz durch aktive Einbindung der Rückmeldungen in die Praxis und langfristige Entwicklungsprozesse.