

Systemischer Kurzcheck für Schulleitungen, Leitungen Bildung und Schulbehörden

Eine erste Reflexion zur organisationalen Lernfähigkeit von Schulen

Dieser Kurzcheck dient nicht der Bewertung oder Diagnose einer Schule.

Er soll helfen, organisationale Muster, Spannungen und mögliche blinde Flecken sichtbar zu machen.

Viele Schulen investieren enorme Energie in pädagogische Inhalte und Entwicklungsprojekte. Gleichzeitig bleibt im Alltag oft wenig Raum, die Organisation selbst zu beobachten:

- Wie lernen wir als Organisation?
- Welche Kommunikationsmuster prägen unseren Alltag?
- Welche Strukturen fördern Entwicklung und welche erschweren sie?
- Wo verlieren wir Energie?
- Welche Themen bleiben oft unbearbeitet?
- Welche organisationalen Muster unterstützen Entwicklung und welche behindern sie?

Je häufiger Aussagen mit «eher ja» beantwortet werden, desto sinnvoller könnte eine vertiefte systemische Organisationsdiagnose sein.

Auch Antworten mit «weiss ich nicht» können aufschlussreich sein. Sie weisen häufig auf Themen hin, die in der Organisation bislang wenig sichtbar, wenig besprochen oder schwer einschätzbar sind.

Führung und Orientierung

1. Beschäftigen sich Führungspersonen im Alltag häufig stärker mit operativer Mikrokoordination als mit strategischer Qualitätsentwicklung?

☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

2. Gibt es unterschiedliche oder diffuse Vorstellungen davon, was guter Unterricht, wirksames Lernen oder gute Zusammenarbeit konkret bedeuten?

☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

3. Werden neue pädagogische Themen oder Projekte eingeführt, ohne dass gleichzeitig überprüft wird, ob dafür genügend Zeit, Strukturen, Rollenklärung und Kommunikationsgefässe vorhanden sind?

☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

Rollen, Verantwortung und Entscheidungslogiken

4. Sind Erwartungen an Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege häufig eher implizit als gemeinsam geklärt und explizit besprochen?

☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

5. Entstehen in Sitzungen oder Entwicklungsprozessen wiederholt Unklarheiten darüber, wer wofür entscheiden, koordinieren oder Verantwortung übernehmen soll?

☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

6. Wird Partizipation teilweise unklar gestaltet, sodass nicht deutlich ist, welche Themen gemeinsam reflektiert, konsultativ bearbeitet oder verbindlich entschieden werden?

☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

Zusammenarbeit und Kommunikation

7. Erleben Mitarbeitende Zusammenarbeit häufig als zusätzliche Belastung statt als entlastende gemeinsame Lernform?

☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

8. Dominieren in Sitzungen organisatorische oder operative Themen, während pädagogische Tiefenreflexion eher selten stattfindet?

☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

9. Bleiben Spannungen, unterschiedliche Qualitätsvorstellungen oder Konflikte häufig unausgesprochen oder werden eher individualisiert?

☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

Organisationale Lernfähigkeit

10. Werden Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern, Mitarbeitenden oder Eltern nur punktuell genutzt und selten systematisch als Lernmaterial der Organisation reflektiert?

☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

11. Gibt es viele engagierte Entwicklungsinitiativen, gleichzeitig aber wenig gemeinsame Priorisierung oder langfristige Fokussierung?

☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

12. Erleben Sie die zunehmende Komplexität durch Teilzeit, multiprofessionelle Zusammenarbeit und steigende Koordinationsanforderungen organisatorisch teilweise als kaum mehr bewältigbar?

☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

13. Werden Prozesse, Strukturen und organisatorische Entscheidungen erkennbar an den gemeinsam vereinbarten Zielen für Lernen und Entwicklung ausgerichtet?

☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

14. Gibt es eine gemeinsam geteilte Vorstellung davon, welchen Beitrag die verschiedenen Rollen zum übergeordneten Auftrag der Schule leisten?

- ☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

Qualität und Wirkung

15. Fehlen gemeinsame beobachtbare Kriterien oder Indikatoren dafür, woran gute Zusammenarbeit, wirksamer Unterricht oder lernförderliche Kommunikation konkret erkennbar werden?

- ☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

16. Werden pädagogische Entscheidungen häufiger aufgrund von Tradition, Erfahrung oder Lehrmittelstrukturen getroffen als aufgrund gemeinsamer Reflexion über Wirkung?

- ☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

17. Haben Sie den Eindruck, dass sich Ihre Schule organisatorisch langsamer entwickelt als die pädagogischen Anforderungen, die heute an sie gestellt werden?

- ☐ eher nein ☐ teils / teils ☐ eher ja ☐ weiss ich nicht

Reflexionsimpuls

Dieser Kurzcheck liefert keine objektive Bewertung einer Schule.

Er soll helfen, organisational relevante Fragen sichtbar und besprechbar zu machen.

Nicht jede Spannung erfordert sofort eine neue Massnahme.

Häufig entsteht Entwicklung bereits dadurch, dass eine Organisation beginnt:

- ihre Kommunikationsmuster bewusster wahrzunehmen
- Rollen, Verantwortung und Entscheidungswege expliziter zu klären
- gemeinsame Qualitätsvorstellungen zu entwickeln
- Spannungen sichtbar zu bearbeiten
- Prioritäten zu fokussieren
- die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele zu reflektieren
- und ihre eigene organisationale Lernfähigkeit weiterzuentwickeln

Wirksame Pädagogik entsteht dort, wo Qualitätsvorstellungen, Zusammenarbeit und Wirkung regelmässig reflektiert werden und das Verhalten entsprechend angepasst.

Organisationen lernen, wenn sie ihre Erfahrungen auswerten, ihre Wirkung überprüfen und ihre Zusammenarbeit kontinuierlich weiterentwickeln.

Nachhaltige Schul- und Organisationsentwicklung entsteht dort, wo Lernen nicht nur bei Kindern sichtbar wird, sondern auch in der Organisation selbst.