



## **Confidentia**

Gesellschaft zur Förderung  
institutioneller Eigenverantwortung

Geschäftsstelle  
Obere Gasse 10  
CH-4144 Arlesheim

Tel + 41 (0)44 222 00 -07 | Fax -09  
[mail@confidentia.info](mailto:mail@confidentia.info)

# **Auditbericht**

## Auditvermerk

Die Confidentia ist eine international tätige Auditierungs- und Zertifizierungsgesellschaft. Sie führt Audits und Evaluationen auf der Grundlage des Qualitätsentwicklungsverfahrens „Wege zur Qualität“ durch. Ihrer Auditierungs- und Zertifizierungsstätigkeit legt die Confidentia höchste Maßstäbe in Bezug auf die Konzept- und Durchführungsqualität, die Auditor:innenqualifikation und die Unparteilichkeit zugrunde.

Die Confidentia wird im Auftrag der Einrichtung tätig. Sie verschafft ihr durch das Audit und den darauf basierenden Bericht ein Bild, wie wirksam sie ihr Qualitätsmanagement auf die qualitätsschaffenden Strukturen und Prozesse anwendet. Ein wesentliches Element des Auditberichts bilden die seitens der Einrichtung, als Ausdruck ihrer Eigenverantwortlichkeit ausgesprochenen Selbstverpflichtungen. Diese werden ggf. von Auditor:innenseite mit zusätzlichen Empfehlungen ergänzt.

Sind die Grundvoraussetzungen für die Zertifizierung nach „Wege zur Qualität“ nicht oder noch nicht gegeben, werden entsprechende Auflagen ausgesprochen. Die Zertifizierung beruht auf ausreichenden Stichproben, ist aber immer stichtagsbezogen und erhebt keinen Vollständigkeitsanspruch. Die Sicherheit der Aussagen wird jedoch erhöht durch periodische, konzeptionell modifizierte Auditwiederholungen. Auditiert und zertifiziert wird die Qualität der sozialen und organisatorischen Bedingungen fachlicher Arbeit und nicht die Qualität der erbrachten Dienstleistungen selber.

Die Begutachtung geschieht mittels explorativer und strukturierter Gespräche, interaktiver Erhebungs- und Reflexionsprozesse sowie Dokumentenprüfungen. Sie basiert auf dem Referenzsystem „Wege zur Qualität“ sowie auf den im Auditkonzept der Confidentia aufgeführten Regelungen. Die Confidentia ist der Auffassung, dass die Art ihrer Begutachtungen eine ausreichend objektive Grundlage für die im Bericht getroffenen Auditfeststellungen und -schlussfolgerungen darstellt.

Der Auditbericht ist als Entwicklungsinstrument zuhanden der Einrichtung gedacht. Bei Weitergabe an Dritte ist die Confidentia zu informieren. Für ein Urteil über den Inhalt der Auditberichte durch unbeteiligte Dritte bedarf es hinreichender Vertrautheit mit den Urteilsvoraussetzungen, d.h. mit „Wege zur Qualität“ als angewandter Referenzgrundlage und Methode der Auditierung.

***Auditierte Institution:***

Rafaelschule  
Kapfsteig 64  
CH- 8032 Zürich

***Kontaktperson:***

Alexander Melliger

***Tätigkeitsgebiet:***

Heilpädagogische Tagesschule

***Art des Audits:***

Erneuerungsaudit V

***Auditierte Bereiche:***

Gesamte Einrichtung

***Referenzgrundlagen:***

Arbeitshandbuch „Wege zur Qualität“

***Leitender Auditor:***

Hans-Ulrich Kretschmer

***Begleitender Auditor:***

Jörg Undeutsch

***Auditierung am:***

27. August 2020

# Inhalt

Deckblatt	i
Auditvermerk	ii
Auditdaten	iii
<b>1 Ausgangslage und Zielsetzung</b>	<b>2</b>
<b>2 Auditverlauf</b>	<b>3</b>
<b>3 Eröffnungsgespräch und Dokumentenprüfung</b>	<b>4</b>
<i>Empfehlung 1 SL und WzQ-Gruppe</i>	4
<i>Empfehlung 2 SL und WzQ-Gruppe</i>	4
<i>Empfehlung 3 SL und WzQ-Gruppe</i>	4
<i>Empfehlung 4 SL und WzQ-Gruppe</i>	5
<i>Empfehlung 5 SL</i>	5
<b>4 Übrige Auditsequenzen</b>	<b>6</b>
<b>4.1 Grundstufe und 15plus</b>	<b>6</b>
<i>Empfehlung 6</i>	7
<b>4.2 Küche, Hauswart</b>	7
<b>4.3 Therapeutinnen</b>	7
<i>Empfehlung 7</i>	8
<i>Empfehlung 8</i>	8
<b>4.4 Stiftungsrat</b>	8
<i>Empfehlung 9 SR-SL</i>	9
<b>4.5 Vertreter:innen Elternschaft</b>	9
<b>5 Gesamtfazit</b>	<b>11</b>
<i>Selbstverpflichtung 1 SL, WzQ-Gruppe</i>	11
<i>Empfehlung 10 SL, WzQ-Gruppe</i>	11
<i>Empfehlung 11 SR-SL</i>	12
<b>6 Antrag</b>	<b>13</b>
<b>7 Anhang</b>	<b>14</b>

# 1 Ausgangslage und Zielsetzung

## Erneuerungsaudit

Auf Grund des Erneuerungsaudits IV wurde am 10. April 2017 das Zertifikat der Rafaelschule für weitere drei Jahre erneuert. In den Jahren 2018 und 2019 wurden die beiden zur Aufrechterhaltung der dreijährigen Gültigkeit notwendigen Zwischenaudits durchgeführt. Nunmehr stand das Erneuerungsaudit V an. Gemäss Auditkonzept der Confidentia kann die Einrichtung dabei – neben der erneuten Prüfung der zertifizierungsrelevanten Grundbedingungen – entweder einen von der Confidentia angebotenen Themenschwerpunkt oder in Absprache mit dem leitenden Auditor einen eigenen Auditschwerpunkt wählen. Die Schule wählte im Zusammenhang des eigenen Schulentwicklungsprozesses und im Anschluss an die letzten Audits als Thema «Umgang mit der eigenen Verantwortung und Akzeptanz der Verantwortung anderer».

## 2 Auditverlauf

Das Vorgespräch fand am 03. Februar 2020 telefonisch statt. Das Audit war ursprünglich für den 26. März 2020 vorgesehen und musste durch die Corona-Situation bedingt kurzfristig verschoben werden. Am 27. August 2020 konnte es dann wie geplant und vollständig – jedoch aufgrund der öffentlichen Vorgaben mit weniger Teilnehmenden – nachgeholt werden. Am Audittag wurden wegen mehrerer Krankheitsabwesenheiten die zwei Auditsequenzen mit den Kollegiumsvertreter:innen spontan zusammengelegt. Die Gesprächspartner:innen seitens der Einrichtung waren gut auf das Audit vorbereitet, die Auditgespräche verliefen engagiert und fruchtbar. Insgesamt wurden im Rahmen des Audits ein Eröffnungsgespräch mit der WzQ-Gruppe, worunter die Co-Schulleitung Melanie Meier und Alexander Mellinger, sowie fünf Auditsequenzen mit Lehrpersonen, Therapeut:innen, Vorstand, Elternschaft und Küche/Hauswart geführt. Im Abschlussgespräch mit der WzQ-Gruppe, darunter der Co-Schulleiter, wurde auf das Audit zurückgeblickt und gab das Auditteam ein erstes Feedback. Die auditierten Gruppen formulierten im Nachgang zum Audit eine Reihe von Selbstverpflichtungen, die im Sinne der Förderung der Eigenverantwortungskräfte innerhalb der Einrichtung in den Auditbericht übernommen wurden. In diesem Falle wurde von Auditorenseite auf entsprechende Empfehlungen verzichtet.

### 3 Eröffnungsgespräch und Dokumentenprüfung

Teilnehmende: WzQ-Gruppe, bestehend aus der Co-Schulleitung und einer Therapeutin

#### Umgang mit den Empfehlungen des letzten Audits

Die beiden Empfehlungen des letzten Audits wurden im Grundsatz umgesetzt. Zur vormaligen Empfehlung 1 «Erstellung einer Geschäftsordnung zur dialogischen Zusammenarbeit zwischen SR und SL» wird unten im Kap. 4.4 «Stiftungsrat» eine Ergänzungsempfehlung gegeben.

#### Zertifizierungsanforderungen

Die Schule hatte vorab die Selbstevaluationsliste zu den Zertifizierungsanforderungen in allen Punkten ausgefüllt und die gemachten Aussagen mit Erläuterungen und Dokumentverweisen gestützt. Die Dokumentverweise wurden vom Auditorenteam anhand des Betriebshandbuchs verifiziert. Einige Erläuterungen der Selbstevaluation wurden im Eröffnungsgespräch ergänzend diskutiert und geprüft.

Das Auditorenteam kommt auf Grund seiner Überprüfung zum Ergebnis, dass kein Anlass besteht, eine der Zertifizierungsanforderungen als nicht erfüllt zu beurteilen. Zu einigen Punkten werden jedoch Anmerkungen bzw. Empfehlungen gemacht:

*Anforderung Q.2:* Die Besetzung der WzQ-Gruppe ist nach dem Weggang einer Lehrperson, der in der Verfahrensschulung war, nun wieder knapp bemessen.

#### *Empfehlung 1 SL und WzQ-Gruppe*

*Die WzQ-Gruppe mit einer weiteren Person mit WzQ-Verfahrensschulung besetzen.*

*Anforderung Q.7:* betr. Einführung neuer Mitarbeitenden ins QM:

#### *Empfehlung 2 SL und WzQ-Gruppe*

- *Auf der Checkliste für die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden die Einführung in WzQ ergänzen.*
- *Prüfen, ob die Einführung in WzQ an die Einführung in die Anthroposophie angeschlossen werden kann.*

*Anforderung 2.2:* s.u. Selbstverpflichtung 1 und Empfehlung 5.

*Anforderung 3.4:* s.u. Empfehlung 2.

*Anforderung 5.2:* betr. Meldestelle

#### *Empfehlung 3 SL und WzQ-Gruppe*

*Eine evtl. Umgestaltung der Meldestelle zur Behandlung von Mitarbeitendenanliegen zeitnah beschliessen bzw. auf den Weg bringen, um abzuschliessen, dass keine diesbezügliche Einschränkung bzgl. ihrer praktischen Wirksamkeit entsteht.*

*Anforderung 5.3:* Konfliktleitfaden für Mitarbeitende ist in Arbeit. Daran ist inzwischen auch der SR beteiligt.

#### **Empfehlung 4 SL und WzQ-Gruppe**

*In diesem Zusammenhang prüfen, ob statt der früheren festen Ombudsstelle für Mitarbeitende eine prozessuale Lösung mit situativer Wahlmöglichkeit von Mediationspersonen eingerichtet werden kann.*

*Anforderung 12.1: Reguläre Austrittsgespräche mit Schüler:innen und Elternhäusern zum Ende der Schulzeit finden statt.*

#### **Empfehlung 5 SL**

*Austrittsgespräche auch für Zwischenaustritte einführen.*

#### **Entwicklungsbericht**

Die Inhalte des Entwicklungsberichtes wurden parallel zur Besprechung der Selbstevaluation diskutiert. Das Schwergewicht lag dabei auf Fragen der internen Verantwortungs- und Führungsstruktur und der Mitarbeitendenentwicklung. Hinsichtlich der gut voranschreitenden strategischen Entwicklungen gab es weniger Gesprächsbedarf.

#### **Fazit**

*Der Umgang mit den Empfehlungen des letzten Audits wurde nachvollziehbar kommuniziert.*

*Die Selbstevaluation der Institution zur Zertifizierung bietet durchgehend exakte und verifizierbare Aussagen. Die Grundvoraussetzungen für die Erneuerung der Zertifizierung sind erfüllt, Auflagen werden nicht erteilt.*

*Der Entwicklungsbericht vermittelt – insbesondere in Kombination mit der Selbstevaluation – ein transparentes, detailliertes und aussagekräftiges Bild der Entwicklungen.*



## 4 Übrige Auditsequenzen

### 4.1 Grundstufe und 15plus

Aufgrund mehrerer krankheitsbedingten Abwesenheiten wurden die ursprünglich parallel geplanten Auditsequenzen „Grundstufe“ und „15plus“ zusammengelegt und von beiden Auditoren gemeinsam geführt. An dem Gespräch nahmen seitens Rafaelschule vier Personen teil: Ein pädagogischer Mitarbeiter, der erst seit Kurzem in der Rafaelschule arbeitet, die Klassenlehrperson des Angebots 15plus, die Fachfrau für das Berufsintegrationscoaching sowie eine Fachangestellte Betreuung als Klassenassistentin, die auch Berufsbildnerin der FaBe-Ausbildung ist. Im Hinblick auf das Auditthema war die Gruppe möglicherweise nicht repräsentativ für das Kollegium der Schule.

Das Gespräch kreiste um zwei Hauptfragen: Wie gehe ich mit eigener Verantwortung um? Und wie ist es um die Akzeptanz fremder Verantwortung bestellt?

Die Teilnehmer:innen berichteten von einer im Grundsatz guten Zusammenarbeit in enger gegenseitiger Absprache mit grossen Freiräumen für die eigene Verantwortungsübernahme. Was natürlich immer auch personenabhängig sei. Neben der Arbeit mit den und für die Schüler:innen spiele auch die Arbeit mit Eltern eine grosse Rolle.

Thema war, wer weshalb auf welche Weise Aufgaben der kollegialen Selbstverwaltung übernimmt, die neben den Kernaufgaben anfallen. Wie findet die Gemeinschaft die für bestimmte Aufgaben geeigneten Personen? Oftmals fehle eine offene Aussprache über die für die Aufgabe erforderlichen Anforderungen und Fähigkeiten. Mitunter sei man einfach froh, wenn überhaupt jemand eine bestimmte Aufgabe übernehme. Oder es werde gewählt.

Der Kreis der Mitarbeitenden, die bereit seien, sich für den Schulorganismus als Ganzes einzusetzen und Verantwortung zu übernehmen, werde kleiner. Mitentscheiden dürften jedoch alle. Könne man nicht das Recht zu delegieren seinerseits delegieren? Zum Beispiel an die Mitarbeitergruppe? Zumal darin ja auch eine Personalentwicklungsaufgabe liege. Wer fühle sich dafür verantwortlich? Das erweiterte Aufgabenfeld der Selbstverwaltung werde jedenfalls derzeit nicht aktiv im Rahmen der Personalentwicklung betrachtet, sondern als kollegiale Aufgabe angesehen. Obwohl auch Aufgaben im Rahmen der Selbstverwaltung ein hohes Mass an Professionalität erforderten (und einzelnen Mitarbeitenden Entwicklungschancen böten).

Die Verantwortlichkeit anderer zu akzeptieren, sei nicht immer einfach. Bei der Therapiezuweisung wurde die klare Entscheidungskompetenz des Therapiekreises als entlastend geschildert. Bei Mandaten, für die man sich selbst auch als kompetent erlebe, sei es schwieriger. Als besonders frustrierend wurde geschildert, Entscheidungen von Eltern akzeptieren zu müssen, die den übereinstimmenden Vorstellungen aller Fachpersonen widersprächen. Es sei eine Frage des Aushaltens und klarer Selbstreflexion, die Grenzen der eigenen Verantwortung zu erkennen und zu akzeptieren.

#### Fazit

*Das Gespräch über die Wege, auf denen Verantwortung übernommen bzw. zugesprochen, letztlich delegiert wird, machte einmal mehr deutlich, wie wichtig die ersten Prozessstufen des WzQ-Feldes 2, der „Dynamischen Delegation“ sind. Will eine Gemeinschaft sicherstellen, dass die jeweils geeignetsten Mitarbeiter:innen Aufgaben übertragen bekommen, und will sie sicherstellen, dass dabei Erkenntnisse handlungsleitend sind und nicht Stimmungen und „Meinungen“, kommt sie um eine Grundlegungsarbeit nicht*

herum. Interessant war der Gedanke, Gemeinschaftsaufgaben eventuell nur diejenigen delegieren zu lassen, die auch selbst bereit sind, sich spürbar über ihre Kernaufgaben hinaus für die Selbstverwaltung einzusetzen. Und derartige Delegationen auch als Aufgabe im Rahmen der Personalentwicklung zu sehen, zu steuern und zu begleiten. Rechenschaft könnte ein gutes Mittel sein, klar und transparent zu machen, wer sich diesbezüglich weshalb in welcher Rolle sieht.

### **Empfehlung 6**

**Klären, wer für Personalentwicklung im Hinblick auf Selbstverwaltungsaufgaben verantwortlich ist. Die Aufgabenbeschreibung entsprechend konkretisieren:**

- **Die Delegations- und Gremienaufgaben der Selbstverwaltung als Entwicklungsmöglichkeiten z.B. in den Mitarbeitendengesprächen thematisieren und entsprechende Unterstützung anbieten.**
- **In diesem Zusammenhang auch das Instrument der persönlichen Rechenschaft nutzen.**

## **4.2 Küche, Hauswart**

Das Auditgespräch wurde mit dem Leiter der Küche und dem Hauswart geführt.

Zunächst berichten die beiden Gesprächsteilnehmenden von ihrer eigenen Verantwortungsmotivation. Beide schildern ihren klaren, aufgabenbezogenen Qualitätsanspruch an sich selber, deren Ergebnisse sie selbst laufend kritisch reflektierten. Bei Änderungsbedarf in Bezug auf Detailverantwortlichkeiten würden sie aktiv auf die jeweiligen Zusammenarbeitspartner:innen in der Schule zugehen und neue Lösungen vereinbaren. Bezogen auf die Berührungsfelder mit den Lehrpersonen schildert der Hauswart, dass er selber grundsätzlich so arbeite, dass andere hinterher keine Arbeit mehr hätten. Dies sei in umgekehrter Richtung jedoch nicht immer der Fall, er könne das aber immer gut bei den betreffenden Personen ansprechen, wodurch es zumindest für eine Zeit besser werde. Auch der Küchenleiter berichtet von einzelnen ähnlichen Unzulänglichkeiten des Lehrer:innenkollegiums, mit denen er aber umgehen könne. Beide berichten von einer grundsätzlichen Wertschätzung durch das Lehrer:innenkollegium. Die integrative Arbeit mit Schüler:innen bzw. Auszubildenden bereite ihnen Freude.

### **Fazit**

*Bei beiden Gesprächspartnern, Küchenleiter und Hauswart, wurden klares Aufgabenbewusstsein, Übersicht, proaktives Handeln und ein deutlicher Qualitätsanspruch an sich selber als eigene Verantwortungsmotive sichtbar – verbunden mit dem nötigen Stück Toleranz und Positivität gegenüber dem Lehrer:innenkollegium, den man in einem Schulzusammenhang für gewöhnlich braucht. Dies wird ihnen durch die offensichtlich hohe Wertschätzung seitens der Schule erleichtert. Dennoch wünschen sie sich vom Kollegium noch mehr Bewusstsein für rechtzeitige Kommunikation, einen achtsamen Blick für Kleinigkeiten und ein Einhalten von getroffenen Abmachungen.*

## **4.3 Therapeutinnen**

Am Gespräch nahmen eine Logopädin, eine Sprachgestalterin/Sprachtherapeutin sowie eine Heilerhythmistin teil.

Eine der Therapeutinnen kam auf eine dritte Art der Verantwortlichkeit zu sprechen, neben erstens der Verantwortung für die Kernaufgaben sowie zweitens der für delegierte Gemeinschaftsaufgaben: selbst

gefühlte und übernommene Verantwortlichkeit. Sie fühle sich dafür verantwortlich, die anthroposophischen Grundlagen der Gemeinschaft zu erhalten: „Ich glaube, ich habe diesbezüglich eine Rolle zu spielen“. Mitunter gebe es Glücksmomente in dieser Rolle, andere Male fühle sie sich nicht genügend gewünscht bzw. gehört.

Nachdem sich gewohnheitsmässige Formen – zu Recht – aufgelöst hätten, gelte es, bewusst die Idee präsent zu halten und den anthroposophischen Hintergrund immer wieder ins Bewusstsein zu heben. Als kontinuierliche Arbeit bleibe das oft nur ein Vorhaben, das „im Strom des Äusseren“ untergehe und hänge sehr von einzelnen Menschen ab. Auch die Eltern seien überwiegend nicht an Anthroposophie interessiert oder davon berührt. Dennoch schöpfe die Schule „aus einer Substanz, die mit Anthroposophie zu tun hat“, die immer wieder auflebe.

Darüber, dass die Schüler:innen für Therapien z.T. den Unterricht verlassen müssten, seien die Lehrpersonen nicht immer glücklich. Im Hinblick auf die Zielvorgaben aus der Förderplanung konkurriere man auch um Zeit. Im Grossen und Ganzen stosse ihre Arbeit jedoch auf sehr viel Akzeptanz, Wohlwollen und Kooperationsbereitschaft. Die Zusammenarbeit sei unkompliziert. Eine der Therapeutinnen beklagte einzig einen Mangel an „zielgerichteten situativen Gesprächs- und Austauschmöglichkeiten“.

Fast „überbeweglich“ sei der Schulorganismus mitunter, „wahnsinnig sanguinisch“. Es herrsche eine grosse Offenheit, mangle jedoch an Abwägen, an Beharrlichkeit, Durchtragen und Befestigen, an Nachhaltigkeit, Vertiefung. Prozesse erschienen oft sprunghaft, Entscheidungen fielen plötzlich, Anstösse versandeten, „verpuffen aus dem Bewusstsein“. Prozesse sollten klarer geführt, die Prozessstufen bewusst gemacht und eingehalten werden.

Angesprochen wurde auch der Tod des ehemaligen Schularztes, dessen Funktion nicht neu besetzt worden sei. Die Verantwortung für die Diagnostik sei seither „irgendwie offengeblieben“. Es sei nicht wirklich nach einer Alternative gesucht worden.

## **Fazit**

*Auch in dieser Auditsequenz kam der Umgang mit Prozessen zur Sprache. Der Organismus wird diesbezüglich als offen, beweglich, aber auch sprunghaft erlebt. Angemahnt wurde, Prozesse bewusster, gründlicher und vor allem nachhaltiger zu gestalten. Die besondere Rolle von Therapeut:innen im Hinblick auf die anthroposophische Grundlegung und Ausrichtung der Schule erscheint nicht bewusst ergriffen. Therapeut:innen fühlen sich diesem Impuls verpflichtet, haben aber offenbar keinen konkreten Auftrag, diesbezüglich impulsierend, beratend und vor allem auch nachhaltig stützend zu wirken.*

## **Empfehlung 7**

***Klären, welche Rolle Therapeut\*innen für die Grundlegungsarbeit im Hinblick auf die anthroposophische Ausrichtung der Schule spielen können/sollen.***

## **Empfehlung 8**

***Klären, inwiefern „Diagnostik“ noch eine Rolle spielt und wer dafür die Verantwortung trägt.***

## **4.4 Stiftungsrat**

An der Auditsequenz nahmen zwei Vertreter:innen des Stiftungsrats teil, die seit zwei Jahren bzw. erst neu im Amt sind.

Beide schildern zunächst ausführlich ihre Erfahrungen, wie sie die Schule bei Amtsantritt angetroffen haben und wie sie sie jetzt erleben. Sie charakterisieren dabei die heutige Schule mit den Begriffen: Offenheit, Transparenz, Kontaktfreudigkeit, guter Informationsfluss, gute Kommunikation auch mit den Eltern und authentische Stimmung. Der Stiftungsrat sei immer auch zu Besuchen im Schulalltag eingeladen. Die gemeinsamen Sitzungen mit der Schulleitung verliefen gut strukturiert.

## **Fazit**

*Der Stiftungsrat hat sich zu grösseren Teilen personell erneuert und hat sich inzwischen wieder konsolidiert. Die Zusammenarbeit mit der Schulleitung wurde neu aufgegleist und kann nun ganz offensichtlich wieder aus dem Geist des Stiftungszwecks heraus gelebt werden. Der Stiftungsrat gibt der Schulleitung und dem Kollegium den nötigen Rückhalt, Gestaltungsraum und Unterstützung und wird im Gegenzug von der Schule transparent mit allen Informationen und Wahrnehmungsmöglichkeiten ausgestattet, um seiner Verantwortung gerecht werden zu können. Die Polarisierung früherer Jahre ist überwunden und eine dialogische, vertrauensvolle Zusammenarbeit an ihre Stelle getreten. Dazu kann man die Schule nur beglückwünschen. Auch die wiederholte Empfehlung früherer Audits einer schriftlichen Zusammenarbeitsvereinbarung in Gestalt einer Geschäftsordnung konnte in diesem Zuge nun umgesetzt werden. Es wird empfohlen, sie noch wie folgt zu ergänzen:*

### **Empfehlung 9 SR-SL**

- **Die Geschäftsordnung SR-SL, Kap. 3 mit einem Unterkapitel zu inhaltlichen Kriterien für die Wahl von Stiftungsratsmitgliedern ergänzen.**
- **Dort auch das praktizierte Wahlprozedere einer gemeinsamen Findungskommission festhalten.**

## **4.5 Vertreter:innen Elternschaft**

An dem Gespräch nahmen ein Vater und drei Mütter teil, darunter eine Vertreterin sowie die Präsidentin des Elternrates.

Abgesehen von Problemen mit einer Lehrperson, welche die Schule inzwischen verlassen hat, stellen die anwesenden Eltern der Schule ein gutes Zeugnis aus. Sie fühlten sich sehr offen und transparent informiert, bei Anliegen sei es einfach, mit Lehrpersonen oder auch der Schulleitung in Kontakt zu treten, die Ansprechpartner zeigten sich zugänglich und reagierten zeitnah.

Die Schüler\*innen würden „super“ in ihrer Selbstständigkeit gefördert. Die Schule biete den Kindern und Jugendlichen ein „emotionales Zuhause“, eine stressfreie, erlebnisreiche Umgebung, anwendungsorientierten Unterricht, gesunde Ernährung.

Einzig im Hinblick auf die formalschulische, von dem anwesenden Vater als „akademisch“ bezeichnete Bildung sowie im Hinblick auf die ganz individuelle, beeinträchtigungsspezifische Förderung der Kinder stellten sich Fragen. So z.B. ob alle an der Förderung eines Schülers, einer Schülerin beteiligten Personen im Schulorganismus ausreichend gut zusammenarbeiteten und sich an einer einheitlichen, transparenten Förderplanung orientierten. Kognitive Ziele würden während des laufenden Schuljahres zu wenig stringent verfolgt.

Auch stelle sich die Frage, ob die Schule den aktuellen Förder- und Lehrmitteln der Regelschulen aufgeschlossen genug gegenüberstehe – oder ob die anthroposophische Ausrichtung im Umgang mit Lehrmitteln, Methoden und Medien unnötig limitierend wirke. So seien sie nicht sicher, ob die Lehrpersonen aus-

reichend mit neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und Methoden der allgemeinen Heilpädagogik in Kontakt kämen.

Zumindest wünschten sich die anwesenden Eltern noch mehr nachvollziehbare Informationen, Erläuterungen, weshalb die Schule wo Schwerpunkte setze – und was sie weniger stark verfolgen könne oder wolle, wo sie weshalb an Grenzen stosse. Es bräuchte Gefässe, in denen die gegenseitigen Vorstellungen und Erwartungen ausgesprochen und abgeglichen werden könnten, auch zur gegenseitigen Anregung.

Die Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen verändere sich. Jüngere Lehrpersonen achteten stärker auf eine Abgrenzung der Arbeit vom Privaten; „Wie fordernd dürfen wir Eltern sein?“ – Insgesamt stelle sich die Frage, wieweit die „Erziehungspartnerschaft“ zwischen Lehrpersonen und Eltern gehe, inwiefern Eltern auch im Fachlichen mitreden dürften und könnten.

Gewünscht wurde, neu eintretende Lehrpersonen rascher kennenzulernen; dass sie sich z.B. zunächst brieflich mit Foto vorstellten und – als standardisierter Prozess – bereits im ersten Quartal ein individuelles Gespräch mit allen Eltern stattfinde.

### **Fazit**

*Die besondere Ausrichtung der Schule wird von Elternseite wahrgenommen und gewürdigt – jedoch nicht immer ausreichend verstanden. Weshalb die Schule wo Schwerpunkte setzt und was sie weshalb etwas weniger gewichtet, scheint für Eltern nicht immer nachvollziehbar. Die Eltern wünschen sich eine stärkere Kontextualisierung – auch der als kognitiv wahrgenommenen Inhalte. So stellte sich ihnen beispielsweise die Frage, weshalb Lehrpersonen Schüler:innen mit Trisomie 21 versuchten, Bruchrechnen beizubringen – obwohl wissenschaftlich nachgewiesen sei, dass Kindern mit dieser Besonderheit die Voraussetzungen fehlten, Bruchrechnen zu begreifen. Kurze Andeutungen des Auditors über den entwicklungsbegleitenden Aspekt derartiger Unterrichtsinhalte erschienen den Eltern nachvollziehbar. Eine derartige Einbettung des in der Schule Angestrebten, fehle ihnen mitunter. Lehrpersonen können eine solche Einbettung nur leisten, wenn sie sich selbst ausreichend mit den menschenkundlichen Grundlagen der Waldorfpädagogik auseinandergesetzt haben.*

## 5 Gesamtfazit

### Auditschwerpunkt

Der Fokus auf das Thema «Umgang mit der eigenen Verantwortung und Akzeptanz der Verantwortung anderer» hat im diesjährigen Audit nur zu wenigen neuen Erkenntnissen geführt, die nicht bereits bekannt gewesen wären. Dies kann auch damit zusammenhängen, dass umständehalber (durch die Corona-Situation bedingte Beschränkung der Zahl Teilnehmenden zzgl. Krankheitsausfälle) nur eine einzige entsprechende Auditsequenz mit vier Lehrpersonen (darunter ein neuer Lehrer) geführt werden konnte. Aussagen zum Gesamtkollegium bzw. den Kollegiumssituationen in der Grundstufe und in der Stufe 15+ können daher diesmal nicht wirklich gemacht werden. In allen übrigen Auditsettings erwies sich das Thema als wenig problembeladen bzw. in der Zusammenarbeit gut gegriffen. Für eine weiterführende Perspektive siehe Empfehlung 6 im Zusammenhang mit der von den Therapeut:innen angebotenen Bereitschaft zur aktiven Mitverantwortung für die anthroposophische Substanz der Schule.

### Qualitätsentwicklung allgemein

Die Anwendung des Verfahrens «Wege zur Qualität» hat in der Schule in den letzten Jahren wieder an Kraft gewonnen und beginnt, die Qualitäts- und Führungs- wie Selbstführungsprozesse in Bezug auf das Kollegium stärker zu durchdringen. Dieser Weg sollte nachhaltig weitergegangen werden. Dafür bedarf es einer vermehrten Aufmerksamkeit der SL und WzQ-Gruppe, die verschiedenen, gleichzeitig laufenden, vielgestaltigen Qualitätsentwicklungsprozesse im Bewusstsein zu haben, zu begleiten und ggf. zu steuern. Hier kommt auch der Konferenzvorbereitung und -gestaltung eine wichtige Bedeutung zu. Sonst besteht die Gefahr der Verlangsamung bzw. Stagnation von Prozessen (z.B. Konfliktleitfaden).

### Selbstverpflichtung 1 SL, WzQ-Gruppe

#### *Durchdringung und Anwendung von WzQ:*

- *Bekanntmachen von WzQ und Begeisterung dafür wecken.*
- *Bei Prozessen in der Teamkonferenz und in den Arbeits- und Mandatsgruppen prüfen, welche Felder das Thema betrifft und die Dynamische Delegation bis zum Schluss anwenden.*

### Empfehlung 10 SL, WzQ-Gruppe

#### *Nachhaltigere Prozesssteuerung und Koordination der Schulentwicklungsprozesse, u.a. durch verstärkte Berücksichtigung der folgenden Aspekte:*

- *regelmässige Rückkoppelungsmomente und -gespräche mit den jeweiligen Delegationsverantwortlichen.*
- *Nutzung von Rückblicken mit Auswertungsgesprächen, mit denen Massnahmen vereinbart oder korrigiert werden können.*
- *immer wieder erneute Integration parallel laufender Einzelprozesse in einen Gesamtprozess durch Nutzung von inhaltlichen Wechselwirkungen bzw. Schnitt- und Verbindungsstellen*
- *immer wieder erneute Ordnung bzw. realistische Priorisierung von einzelnen Entwicklungsbedarfen aus einem prozesshaften Blick auf das Ganze.*



## **Impuls und Strategie**

*WzQ-Felder „Aufgabenstellung“ - „Freiheit“ - „Finanzieller Ausgleich“ - „Gegenwartsgemässes Handeln“*

Die Schule hat eine klare und souveräne strategische Richtung, die bei den aktuellen Nachfragen und Bedürfnissen ansetzt und diese zeitgemäss zu beantworten sucht (Bauprojekt, Lehrwohnung, Schulprogramm usw.). In diesem Zusammenhang wurde auch jüngst das Leitbild überarbeitet und aktualisiert.

## **Organisation und Zusammenarbeit**

*WzQ-Felder „Eigenverantwortung“ - „Vertrauen“ - „Verantwortung aus Erkenntnis“ - „Individualität und Gemeinschaft“*

Die Zusammenarbeit zwischen SR und SL hat sich nach Jahren der Schwierigkeiten nunmehr wieder in eine deutlich positive Richtung der gegenseitigen Wertschätzung und Unterstützung entwickelt, die ihren Niederschlag auch in entsprechenden Zusammenarbeitsvereinbarungen gefunden hat.

Die Führungsstrukturen und -prozesse auf operativer Ebene sind Teil des aktuellen Schulentwicklungsprogramms. Soweit im diesjährigen Audit wahrnehmbar, hat sich das Zusammenarbeitsklima konsolidiert, siehe im Übrigen jedoch Selbstverpflichtung 1 und Empfehlung 4.

## **Mitarbeitende und Vertragspartnerschaft**

*WzQ-Felder „Können“ - „Individuelle Entwicklung“ - „Schutz“ - „Gemeinschaft als Schicksal“*

Um als Klassenlehrperson in der Heilpädagogik arbeiten zu können, ist inzwischen ein – mindestens berufsbegleitender – Master erforderlich. Dieser wird von den anthroposophischen Ausbildungsstätten in der Schweiz jedoch nicht mehr angeboten. Dadurch kommt der internen und externen Fortbildung auf diesem Gebiet der anthroposophischen Heilpädagogik besondere Bedeutung zu.

## **Empfehlung 11 SR-SL**

***Prüfen, ob für die Masterqualifikation zum/r Heilpädagogen/in unter Berücksichtigung anthroposophischer Grundlagen auch internationale Kooperationen möglich sind, z.B. mit der Alanus-Hochschule Mannheim/D.***

Auch die Aufgaben der sogenannten Selbstverwaltung bedürfen unter den heutigen Anforderungen einer wachsenden Professionalität. Sie werden damit immer mehr auch zu einem Gegenstand der Personalentwicklung (s.o. Empfehlung 6).

## 6 Antrag

Auf Grund des ordnungsgemäss durchgeführten Audits und der hier dargestellten Auditergebnisse ist das Auditteam zur Überzeugung gekommen, dass die Rafaelschule Zürich das Qualitätsentwicklungsverfahren (Managementverfahren) "Wege zur Qualität" weiterhin wirksam und angemessen im Dienste der am Leistungsgeschehen beteiligten Menschen anwendet sowie die Zertifizierungsbedingungen der Confidentialia (Dok. 3.4.1.3) gegeben sind. Die im Bericht ausgesprochenen Empfehlungen sollen als Unterstützung auf dem seitens der Einrichtung eingeschlagenen Weg verstanden werden.

Der leitende Auditor beantragt deshalb der Zertifizierungsstelle, die Zertifizierung nach „Wege zur Qualität“ für die gesamte Einrichtung für weitere drei Jahre zu erneuern.

Das Auditteam bestätigt, zur auditierten Einrichtung in den letzten drei Jahren in keinem Organ-, Mitarbeiter- sowie Beratungsverhältnis oder sonst einem Nahverhältnis gestanden zu haben und mithin alle Voraussetzungen für die Unparteilichkeit zu erfüllen.

Todtmoos und Bern, im Oktober 2020

Hans-Ulrich, leitender Auditorin

Jörg Undeutsch, Auditor



## 7 Anhang

- Auditprogramm
- Entwicklungsbericht der Einrichtung
- Prüfliste zu den notwendigen Bedingungen des QM und der zwölf Felder nach WzQ