

Instrumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung
**Bewertungsraster zum schulinternen Qualitätsmanagement
an der Aargauer Volksschule**

www.schulevaluation-ag.ch
Januar 2008

Erste Fassung



Instrumente zur Schulevaluation und Schulentwicklung

Das Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) Aargau unterstützt den Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements an den Schulen mit Instrumenten, die einerseits die Qualitätsansprüche und -erwartungen transparent machen und andererseits den Schulen bei der Standortbestimmung des aktuellen Entwicklungsstandes und Entwicklungsbedarfs helfen sollen. Es ist vorgesehen, zu verschiedenen Themen, die als kantonale Entwicklungsschwerpunkte gelten, solche Instrumente vorzulegen. Die Erarbeitung geschieht jeweils in enger Zusammenarbeit mit dem Zentrum Schulqualität der Pädagogischen Hochschule FHNW.

Das Instrumenten-Set zu den einzelnen Entwicklungsschwerpunkten setzt sich jeweils wie folgt zusammen:

- aus einer Beschreibung der **leitenden Qualitätsansprüche** (Faltblatt in Plakatform)
- aus einem **vierstufigen Bewertungsraster** – als Grundlage für die differenzierte Einstufung des aktuellen Entwicklungsstandes (erhältlich als Broschüre)
- aus einer **Zusammenstellung von Leitfragen**, die der Schule als Reflexionshilfen für die Selbstbeurteilung dienen können (als Download über www.schulevaluation-ag.ch verfügbar).

Die vorliegende Broschüre nimmt Bezug auf die Dimensionen und die leitenden Qualitätsansprüche, wie sie im Faltblatt zum Thema «Schulinternes Qualitätsmanagement» beschrieben sind. Zu jeder Dimension und den dazugehörigen Qualitätsansprüchen werden hier vier verschiedene Qualitätsstufen beschrieben, die wie folgt definiert sind:

- **Defizitstufe:**
Wenig entwickelte, defizitäre Praxis.
- **Elementare Entwicklungsstufe:**
Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind erfüllt.
- **Fortgeschrittene Entwicklungsstufe:**
Die Schule weist ein gutes Niveau auf.
- **Excellence-Stufe:**
Die Schule übertrifft die «normalen» Erwartungen; sie befindet sich auf dem Weg zur «Excellence».

Die Unterscheidung von vier Bewertungsstufen soll einerseits die Standortbestimmung erleichtern: Wo steht unsere Schule innerhalb einer allgemeinen Entwicklungssystematik? Andererseits soll dadurch aufgezeigt werden, welches für die Schule die «Zone der nächsten Entwicklung» ist. Ziel der einzelnen Schule muss es sein, die Defizitstufe zu vermeiden und sich in möglichst vielen Dimensionen schrittweise von der elementaren zur fortgeschrittenen Entwicklungsstufe vorzuarbeiten. Die Excellence-Stufe am Ende des Spektrums umreisst einen idealen (visionären) Zustand, der von besonders motivierten und leistungsfähigen Schulen erreicht werden kann.

Ein wichtiger Einsatzort des Instrumentes ist die externe Schulevaluation: Den Evaluatorinnen und Evaluatoren dient der Bewertungsraster als Basis, um im entsprechenden Fokusbereich die relevanten Daten zu erheben und – basierend auf diesen Daten (Beobachtungen, Befragungen, Dokumentenanalysen) – eine differenzierte und transparente Urteilsbildung vorzunehmen, nach Möglichkeit abgestützt auf die eigene Standortbestimmung der betreffenden Schule.

Wir hoffen, die Schulbehörden, Schulleitungen und Lehrpersonen mit diesen Instrumenten bei den schulinternen Entwicklungsprozessen zu unterstützen und einen Beitrag für eine zielorientierte Schulentwicklung zu leisten.

Die 10 Dimensionen zur Beurteilung des Qualitätsmanagements im Überblick

1. Grundlegung des Qualitätsmanagements	Seite 2
2. Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung	4
3. Qualitätssichernde und -entwickelnde Personalführung / Mitarbeitendengespräche	6
4. Kollegiales Feedback und unterrichtsbezogene Q-Gruppenaktivitäten	8
5. Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler zum Unterricht	10
6. Vergleichende Leistungsmessung / schulinterner und schulexterner Leistungsvergleich	12
7. Datengestützte Schulevaluation	14
8. Evaluationsbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung	16
9. Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten	18
10. Dokumentation der Q-Prozesse	20



1.

Grundlegung des Qualitätsmanagements

Die Schule verfügt über die Grundlagen und Voraussetzungen, die den Aufbau und die Umsetzung eines wirksamen Qualitätsmanagements ermöglichen und unterstützen.



Defizitstufe

- Q-Bemühungen orientieren sich an individuellen Werten, an unausgesprochenen Normen sowie an den gesetzlichen Vorgaben und Reglementen (soweit vorhanden). Es gibt keine formulierten Q-Leitsätze, an denen sich die einzelnen Mitarbeitenden bzw. das Kollegium bei der Praxisgestaltung orientieren können.
- Vereinzelt Massnahmen der Q-Entwicklung und Q-Sicherung (z. B. Mitarbeitergespräch, Schulbesuche des Inspektorats, Fortbildungsmassnahmen) stehen unverbunden nebeneinander und erscheinen eher zufällig. Ein eigentliches Qualitätsmanagement gibt es nicht.
- Eine Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität ist abhängig von Initiativen einzelner Lehrpersonen. (Qualitätssicherung und Entwicklung gelten als ausgesprochen individuelle, persönliche Angelegenheit.)
- Qualitätssicherung und -förderung ist an der Schule kein (erwünschtes und/oder relevantes) Thema. Ein Interesse an systematischen Rückmeldungen ist nicht erkennbar.
- Die Einsicht in die Bedeutung von normativen, konzeptionellen und kulturellen Voraussetzungen für ein Qualitätsmanagement fehlt; die entsprechenden Verantwortlichkeiten sind ungeklärt.

Elementare Entwicklungsstufe

- Es gibt gemeinsam festgelegte Leitwerte, die für die Schule eine profilbildende Funktion haben und die teilweise als Orientierungshilfe für die schulinterne Qualitätsarbeit herangezogen werden.
- Es sind erste Ansätze eines systematischen Q-Managements zur Förderung der Schul- und Unterrichtsqualität sowie zur Förderung der einzelnen Mitarbeitenden vorhanden.
- Der Aufbau des Q-Managements wird aber als eine von aussen auferlegte Notwendigkeit und weniger als Bedürfnis der Schule gesehen. Devise: «Man muss etwas im Bereich Q-Management tun, um den Erwartungen der vorgesetzten Behörden, der öffentlichen Meinung, anderer Schulen usw. zu entsprechen.» Anforderungen / Aufgaben / Aktivitäten des QM sind nicht in die Schulkultur integriert.
- In der Lehrerschaft zeigen sich Ansatzpunkte eines kritischen Qualitätsbewusstseins: Schul- und Unterrichtsqualität sind als Thema in der Schule gegenwärtig. Die bisherige Q-Praxis der Schule wird thematisiert und reflektiert. Man beginnt, sich gegenseitig Einblick in die eigene Praxis zu gewähren.
- Qualitätsprozesse besitzen für die Schulleitung «Projekt-Status», d. h. es sind Massnahmen im Aufbau, die noch nicht in den Schulführungsprozess integriert sind. Wichtige Kompetenzen und Verbindlichkeiten im Q-Management sind – zumindest für die einzelnen Q-Projekte – festgelegt.
- Einzelne Elemente des Qualitätsmanagements sind entwickelt und werden genutzt. Über ihr Zusammenspiel und ihre definitive Etablierung im Schulalltag herrscht noch Unklarheit.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Gemeinsame Werte zur Schul- und Unterrichtsqualität sind partizipativ entwickelt, festgeschrieben (z. B. als Qualitätsleitbild – als Ergänzung zu den politischen und gesetzlichen Vorgaben) und in ihrer Geltung als Leitwerte akzeptiert.
- Ein ganzheitliches Q-Konzept liegt schriftlich vor – mit Aussagen zu allen wichtigen Aspekten des Qualitätsmanagements. Die Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten werden darin geregelt.
- Das Q-Konzept geniesst eine hohe Akzeptanz bei den Akteuren und Betroffenen. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag wird als sinnvoll beurteilt.
- Die an der Schule vorherrschende Kultur (Einstellung der Lehrerschaft und des übrigen Schulpersonals) unterstützt die Umsetzung eines wirksamen Q-Managements. Die fortwährende Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität ist ein spürbares Anliegen aller Beteiligten.
- Im Erleben der betroffenen Eltern, Schülerinnen und Schüler, Schulbehörden ist spürbar, dass die Qualität und die Qualitätsverbesserung wichtige Anliegen der Schulleitung und der Lehrerschaft sind.

Excellence-Stufe

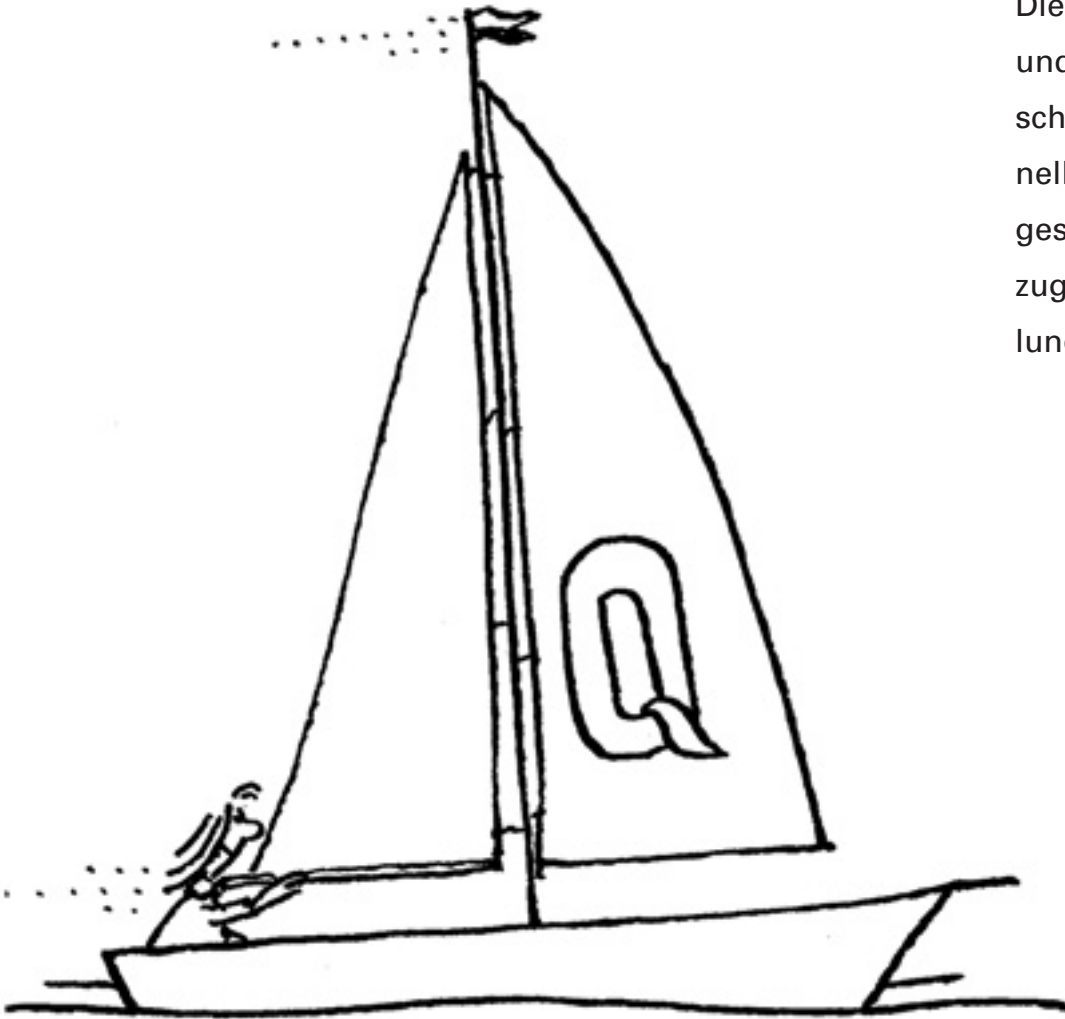
Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Es liegt ein vielfältiges Repertoire an Instrumenten und Erfahrungen des Q-Managements vor. Die Q-Instrumente, die von der Schule eingesetzt werden, berücksichtigen die Möglichkeiten und die Eigenheiten der Schule in einer differenzierten Weise. (Sie sind «massgeschneidert» und Teil des spezifischen Schulprofils.)
- Die Umsetzung und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements werden regelmässig überprüft. Die Zufriedenheit der verschiedenen Anspruchsgruppen mit dem QM wird erfasst, analysiert und mit den effektiven Auswirkungen verglichen. Fehler und Mängel in der Praxis des Q-Managements werden für Optimierungen genutzt.
- Die verschiedenen Massnahmen des Qualitätsmanagements tragen dazu bei, dass bei den Leistungsempfängenden innerhalb und ausserhalb der Schule ein hohes Vertrauen in die Qualität der Schule und in die erbrachten Leistungen vorhanden ist.
- Die Q-Philosophie der nachhaltigen Optimierung (d. h. der Erfassung, kritischen Reflexion und Optimierung der Qualität in den verschiedenen Praxisbereichen) ist bei der Schulleitung, der Lehrerschaft und beim übrigen Schulpersonal deutlich spürbar.

2.

Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung

Die Schulleitung sorgt mit geeigneten Massnahmen und mit dem notwendigen Engagement dafür, dass das schulinterne Qualitätsmanagement sowohl im institutionellen als auch im individuellen Handlungsbereich umgesetzt wird und dass das Qualitätsmanagement die ihm zugedachten Funktionen im Bereich der Qualitätsentwicklung und der Rechenschaftslegung erfüllen kann.



Defizitstufe

■ Die Schulleitung verfügt über wenig Wissen und Know-how bzgl. der Umsetzung eines wirksamen, systematischen Qualitätsmanagements sowie bzgl. ihrer eigenen Rolle in diesem Prozess.

■ Der Aufbau eines systematischen Qualitätsmanagements ist aus Sicht der Schulleitung keine notwendige bzw. erstrebenswerte Zielsetzung. («Keine Zeit»; «Es gibt Wichtigeres zu tun.»)

■ Q-Arbeit – sowohl der Schulleitung wie auch der Lehrpersonen – wird nicht als institutionelle Aufgabe bzw. als Teil des Schulauftrags wahrgenommen.

■ Massnahmen zur Qualitätssicherung werden von der Lehrerschaft in erster Linie als bedrohliche Eingriffe in die Gestaltungsfreiheit des individuellen Handelns empfunden. («Die Schulleitung möchte uns mehr kontrollieren.»)

■ Die Q-Prozesse und -Massnahmen erscheinen weitgehend als beliebig; Verbindlichkeiten sind unklar oder fehlen. Qualitätsfördernde Massnahmen (Feedback einholen, Evaluation einer Unterrichtseinheit usw.) liegen in der Beliebigkeit der Einzelpersonen.

Elementare Entwicklungsstufe

■ Die Schulleitung hat Einblick in die Anforderungen an ein umfassendes Q-Management. Sie baut in der Schule gezielt Q-Management-Know-how (Instrumente, Verfahren bzw. entsprechende Erfahrungen) auf.

■ Die Schulleitung initiiert und unterstützt schulische und individuelle Q-Projekte. Sie sorgt dafür, dass Fragen der Schul- und Unterrichtsqualität regelmässig thematisiert werden, und stellt die notwendigen Ressourcen für den Q-Management-Aufbau bereit.

■ Die Integration der Qualitätsprozesse in den Schulführungsalltag ist im Aufbau begriffen. (Die einzelnen QM-Elemente besitzen noch Projektstatus.)

■ Ein Teil der Lehrerschaft fühlt sich durch die Schulleitung ermutigt, für sich bzw. gemeinsam mit anderen Personen Projekte durchzuführen.

■ Ressourcen (Zeitgefässe, Instrumente, Expertenwissen usw.) werden für die Projektarbeit befristet zur Verfügung gestellt.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

■ Die Schulleitung verfügt über ein differenziertes Wissen (konzeptionelles Wissen und praktisches Know-how), das eine adäquate Umsetzung des Q-Managements ermöglicht – unter Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten der eigenen Schule.

■ Die Schulleitung betrachtet den Aufbau und den Betrieb eines funktionsfähigen und wirksamen Q-Managements als einen wichtigen Aspekt der Schulführungsaufgabe und vertritt die entsprechenden Anliegen mit dem notwendigen Gewicht und mit persönlichem Engagement gegenüber der Lehrerschaft und dem übrigen Schulpersonal.

■ Die SL sorgt für gute Rahmenbedingungen, um den Aufbau und die dauerhafte Umsetzung der geforderten Massnahmen zur Q-Sicherung und Q-Entwicklung zu ermöglichen und zu unterstützen.

■ Die Schulleitung sorgt mit geeigneten Massnahmen dafür, dass die Instrumente und Verfahren des QM für alle Beteiligten transparent sind und mit der notwendigen Verbindlichkeit und Seriosität geplant und umgesetzt werden.

■ Die Schulleitung sorgt für eine periodische Anpassung der QM-Grundlagen an neue Anforderungen (Konzepte, Instrumente, Verfahren).

Excellence-Stufe

Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

■ Die Q-Philosophie der nachhaltigen Optimierung (d. h. der Erfassung, kritischen Reflexion und Optimierung der Qualität in den verschiedenen Praxisbereichen) ist für die Schulleitung, die Lehrerschaft und das übrige Schulpersonal eine Selbstverständlichkeit.

■ Die Schulleitung hat das QM-Konzept verinnerlicht. Die Umsetzung erfolgt nicht rezepthaft-stur, sondern unter Einbezug der spezifisch lokalen Gegebenheiten und als Ableitung von allgemeinen Prinzipien. Die Schulleitung führt das Q-Management situationsadäquat; sie kann im Rahmen des Q-Konzeptes variantenreich und flexibel reagieren.

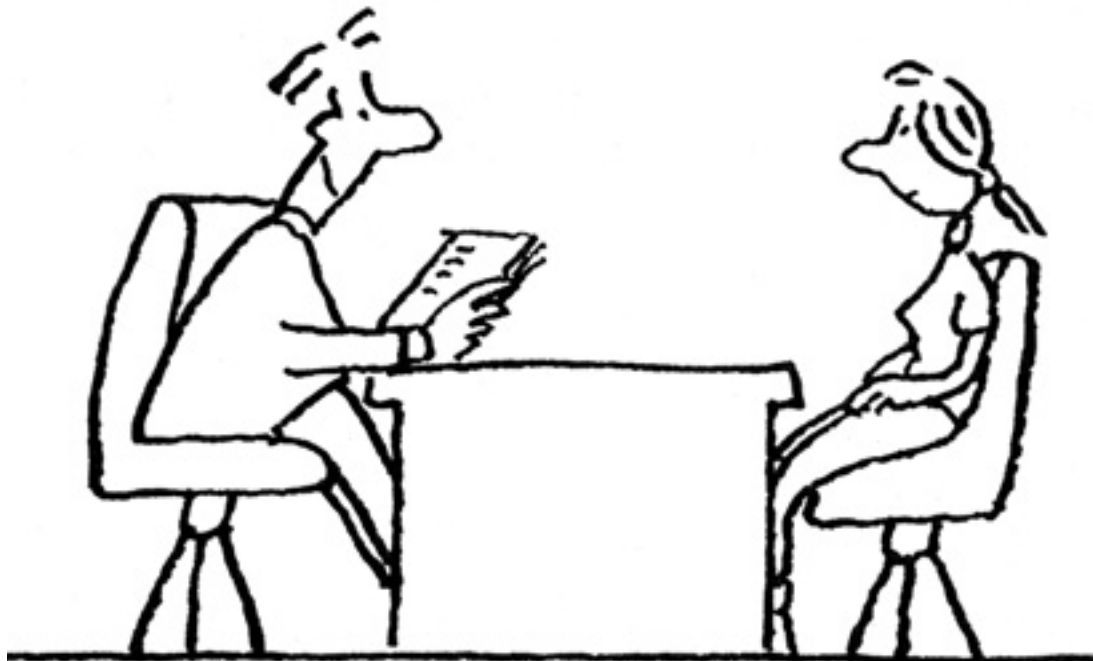
■ Die laufende Überprüfung und Optimierung des Qualitätsmanagements ist ein spürbares Anliegen der Schulleitung und wird von ihr auch umgesetzt.

■ Die Ansprüche des Q-Managements sind im Kollegium weitgehend internalisiert und werden dynamisch (d. h. situativ sinnvoll angepasst) umgesetzt.

3.

Qualitätssichernde und -entwickelnde Personalführung / Mitarbeitendengespräche

Die Schulleitung hat einen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der einzelnen Mitarbeitenden. Die Wahrnehmung/Einschätzung der Arbeitsqualität dient als Grundlage für die Personalbeurteilung und Personalentwicklung.



Defizitstufe

- Die SL hat keinen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden. Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden werden nicht differenziert wahrgenommen.
- Das Ansprechen von Stärken und Schwächen einzelner Mitarbeitenden wird nach Möglichkeit vermieden oder geschieht pauschal (wird z. B. als Instrument zur Beziehungsgestaltung verwendet).
- Das MAG findet nicht oder nur «pro forma» statt: d. h. zwischen Tür und Angel, ohne Vorbereitung und ohne strukturierten Gesprächsablauf.
- Personalförderung wird nicht bewusst gepflegt. Es gibt keine expliziten Ziele und Grundsätze zur Personalförderung.
- Personalakten mit Hinweisen auf die Arbeitsqualität und Entwicklungsmaßnahmen/-vereinbarungen sind nicht vorhanden.
- Personalentwicklungsmassnahmen werden unsystematisch gehandhabt. Personalförderung geschieht individualistisch und willkürlich. Es gibt keine team- und schulbezogene Personalförderungsplanung. Bei der Verteilung von beschränkten Ressourcen/Bewilligungen (z. B. für Weiterbildungsanliegen) gilt der Grundsatz «de Schneller isch de Gschwinde» oder «der Stärkere gewinnt»).
- Eine nennenswerte Einführung/Begleitung von neuen Lehrkräften findet nicht statt.

Elementare Entwicklungsstufe

- Die Schulleitung versucht Einblick zu nehmen in die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden (eher intuitiv als systematisch). Datengewinnung zur Arbeitsqualität der Mitarbeitenden verläuft wenig transparent und wenig systematisch.
- Stärken und Schwächen einzelner Lehrkräfte werden offen angesprochen, wenn entsprechende Hinweise von aussen oder aus dem Kollegium vorliegen.
- Die Vorgaben zur Durchführung des Mitarbeitendengesprächs werden regelkonform ausgeführt (d. h. im Sinne einer Erledigungsmentalität «erledigt»).
- Personalförderung findet ansatzweise statt; vereinzelte gezielte Massnahmen sind feststellbar.
- Weiterbildungsanliegen der Lehrkräfte/des Personals werden mit Blick auf das Potenzial der betreffenden Person (Interessen, Defizite ...) aufgenommen.
- Neue Lehrkräfte werden während der ersten Wochen in die wichtigsten Abläufe und Gepflogenheiten der Schule eingeführt.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeitenden werden von der Schulleitung differenziert wahrgenommen.
- Die Schulleitung verschafft sich ein differenziertes, datengestütztes Bild über die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden. Die Datengewinnung zur Qualitätserfassung und -beurteilung der Mitarbeitenden geschieht entlang von explizit festgelegten Kriterien, Verfahrensschritten und Instrumenten (z. B. Instrumente zur Unterrichtsevaluation und Unterrichtsbeobachtung) und ist für die Mitarbeitenden transparent.
- Das MAG findet geplant, in regelmässigem Rhythmus, mit beidseitiger Vorbereitung, mit klarer Struktur und mit hilfreichen Unterlagen statt. Es wird als Ort genutzt und erfahren, wo die Qualität der eigenen Arbeit fundiert besprochen und die individuelle Qualitätsentwicklung verbindlich festgelegt wird.
- Die Ergebnisse der Mitarbeitendengespräche, insbesondere die vereinbarten Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen, werden in den Personalakten dokumentiert.
- Neue Lehrkräfte werden ins Schulleben und in die schulkulturellen Besonderheiten (z. B. in geltende Normen und Regeln, in handlungsleitende Konzepte u. a.) eingeführt und bei Bedarf begleitet. Die notwendigen personellen Ressourcen und Instrumente dafür werden bereitgestellt.
- Es gibt Beispiele, die zeigen, dass sich die ergriffenen Personalführungsmaßnahmen auf die Schul- und Unterrichtsqualität positiv auswirken.

Excellence-Stufe

Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Für das MAG existiert ein schulintern weiterentwickeltes Konzept (mit entsprechenden Instrumenten). Konkrete Zielvereinbarungen mit Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, inkl. Indikatoren zur Überprüfung, werden festgehalten.
- Als Grundlage zur Personalentwicklung bzw. zur Zielvereinbarung dienen einerseits der Bedarf der Schule (institutionelle Erfordernisse gemäss strategischen Zielen) als auch die Potenzialbeurteilung der einzelnen Mitarbeitenden.
- Prioritäten und Massnahmen der schulischen Personalentwicklung sind in einem «Weiterbildungsplan» (oder ähnlichen Dokument) festgehalten, dessen Zustandekommen für die MitarbeiterInnen nachvollziehbar ist und der sowohl Interessen und Potenziale der Mitarbeitenden als auch Erfordernisse der Schule berücksichtigt.
- Das schulinterne Konzept für Mitarbeitendengespräche und der «Weiterbildungsplan» werden periodisch ausgewertet und weiterentwickelt.
- Die im Mitarbeitendengespräch gewonnenen Erkenntnisse zur Schulqualität werden systematisch ausgewertet und für die Schulentwicklung genutzt.

4.

Kollegiales Feedback und unterrichtsbezogene Q-Gruppenaktivitäten

Die Lehrpersonen pflegen untereinander einen offenen Austausch über Unterrichtsqualität. Das kollegiale Feedback und andere Formen von Q-Gruppenaktivitäten dienen dazu, sich gegenseitig in der Unterrichtsentwicklung anzuregen, zu stärken und zu unterstützen.



Defizitstufe

- Die Bereitschaft der Lehrpersonen, gegenseitig Feedback einzuholen und sich gegenseitig Feedback zu geben, ist gering; die Idee des kollegialen Feedbacks stösst auf Skepsis oder Ablehnung.
- Es gibt keine institutionalisierten Anlässe, um sich gegenseitig Einblick in die Unterrichtspraxis zu geben. Kollegiale Feedbacks werden – wenn überhaupt – informell und zufällig eingeholt. Das Interesse am Unterricht der Kolleginnen und Kollegen beschränkt sich auf den Austausch von methodischen Anregungen und Impulsen. Die gemeinsame Reflexion über den eigenen Unterricht hat kaum einen Stellenwert.
- Unterrichtszimmer gelten als «privates Reich»: Die Einblicknahme in den Unterricht der Kolleginnen und Kollegen gilt als unerwünscht oder als bedrohlich. Man weiss gegenseitig wenig voneinander über den konkreten Unterricht und über die fachlichen/pädagogischen/didaktischen Fähigkeiten. Die Bereitschaft, sich offen über Probleme und Schwierigkeiten auszutauschen, ist gering.
- Im Kollegium gibt es keine gegenseitigen Anstösse zur Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Unterrichtspraxis. Themen aus dem Bereich der Unterrichtsentwicklung haben keinen ernsthaften Stellenwert oder stossen auf Ablehnung.
- Von Seiten der Institution wird nichts unternommen, um die Lehrpersonen in ihrer Unterrichtsentwicklung zu fördern und zu unterstützen. Die Unterrichtsentwicklung gilt ausschliesslich als Sache der individuellen Initiative.

Elementare Entwicklungsstufe

- «Öffnung der Schulzimmertüren» gilt als Vorgabe/Vereinbarung in der Schule. Erste Aktivitäten zur gegenseitigen Einblicknahme in den Unterricht finden statt.
- Kollegiales Feedback ist im Pionierstadium. Erste Erfahrungen mit kollegialem Feedback werden gemacht. (Ein Konzept über dauerhafte Institutionalisierung liegt noch nicht vor.)
- Es gibt erste Massnahmen, um das Know-how über die Gestaltung der kollegialen Feedbackprozesse im Kollegium aufzubauen – z. B. gemeinsame Weiterbildung, Festlegung eines möglichen Vorgehens durch eine Q-Steuergruppe u. a.
- In der Praxis des kollegialen Feedbacks steht die Frage nach einem äusserlich funktionsfähigem Ablauf im Vordergrund. (Eine eigenständige, an Wirksamkeitskriterien orientierte Ausgestaltung ist kaum vorhanden.)
- Im Kollegium besteht bzgl. kollegialem Feedback eine positiv-kritische Neugier-motivation: Man ist bereit, sich auf das kollegiale Feedback einzulassen und die Möglichkeiten (und Grenzen) zu erfahren.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Die gegenseitige Einblicknahme in den Unterricht wird bewusst gepflegt («offene Schulzimmertüren»).
- Es werden bewusst unterschiedliche Formen des kollegialen Austausches über Unterricht und Unterrichtsqualität eingesetzt und gepflegt (z. B. Hospitation, Intervention, gegenseitige Unterrichts-evaluation, gemeinsame Unterrichtsentwicklungsprojekte).
- Kollegiales Feedback und Q-Gruppenarbeit sind institutionalisiert und werden regelmässig praktiziert. Geeignete Rahmenvorgaben sind – mit Blick auf die Bedürfnisse des Kollegiums – festgelegt (z. B. Rhythmus, Verfahren, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad) und sind den Beteiligten bekannt.
- Die Lehrpersonen akzeptieren / schätzen / nutzen das kollegiale Feedback und andere Formen der Q-Gruppenaktivitäten als Anstoss für das persönliche Lernen und für die eigene Praxisoptimierung.
- Die Institution stellt Gefässe und Instrumente zur Verfügung, welche die Umsetzung einer differenzierten kollegialen Feedbackpraxis und Q-Gruppenarbeit erleichtern.
- Die Wirksamkeit der kollegialen Feedbackpraxis und der Q-Gruppenaktivitäten lässt sich an verschiedenen Optimierungsmassnahmen nachweisen, die auf diese Formen/Gefässe zurückzuführen sind.

Excellence-Stufe

Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Kollegiales Feedback und Q-Gruppenarbeit haben sich als wichtige Bestandteile des individuellen, unterrichtsbezogenen Lernens bzw. der Unterrichtsentwicklung etabliert.
- Der Austausch über die Erfahrungen mit kollegialem Feedback und Q-Gruppenaktivitäten und die Reflexion darüber werden bewusst eingesetzt, um die Weiterentwicklung dieser Formen/Gefässe anzuregen und zu unterstützen.
- Die Schule wertet die Erfahrungen mit dem kollegialen Feedback in regelmässigen Abständen aus, reflektiert die Ziele und Ergebnisse und optimiert das Konzept, die Verfahren und Instrumente bzgl. Effizienz und Effektivität.
- Ein offener Austausch über Stärken und Schwächen der einzelnen Lehrpersonen ist an dieser Schule möglich – ohne dass dies als Einmischung in eine private Angelegenheit empfunden wird.

5.

Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler zum Unterricht

Die Lehrpersonen holen in regelmässigen Abständen von den Schülerinnen und Schülern Rückmeldungen zum Unterricht ein. Die Feedbacks und Evaluationsergebnisse werden als Anstoss für die kritische Reflexion und für die Weiterentwicklung des Unterrichts genutzt.



Defizitstufe

- Die Bereitschaft der Lehrpersonen, mit Hilfe von Rückmeldeformen und -instrumenten die Sichtweise der Schülerinnen und Schüler einzuholen und als Anstösse zur Optimierung der eigenen Praxisgestaltung zu verwenden, ist gering. Allfällige Hinweise auf einen entsprechenden Handlungsbedarf stossen auf Unverständnis bzw. Ablehnung.
- Ein bewusster Einsatz von Rückmeldeverfahren ist kaum feststellbar. Feedbacks werden – wenn überhaupt – informell und zufällig eingeholt und kaum zum individuellen Lernen (zur Optimierung der eigenen Unterrichtspraxis) genutzt.
- Allfällige Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler bleiben weitgehend wirkungslos. Sie werden nicht produktiv als Lernchance zur Optimierung der eigenen Praxis genutzt.
- Die subjektive Auseinandersetzung mit Schülerrückmeldungen dient in erster Linie der emotionalen Stabilisierung: beispielsweise zur Vermeidung bzw. Reduzierung von Verunsicherung oder zur Bestätigung der eigenen Qualitätsurteile.

Elementare Entwicklungsstufe

- Es gibt Ansätze einer bewusst gestalteten systematischen Feedbackpraxis: Ein Teil der Lehrerschaft ist darum bemüht, von Seiten der Schülerinnen und Schüler Rückmeldungen zum eigenen Unterricht einzuholen.
- Die Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler werden punktuell als Anstoss zur Reflexion und zur Optimierung der eigenen Praxis genutzt.
- Es gibt erste gemeinsame (teilweise bilaterale) Absprachen und Regelungen (d.h. eine minimale Institutionalisierung) für das Einholen und die Verwertung von Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler.
- Von Seiten der Institution/Schulleitung sind Bemühungen erkennbar, um die Lehrpersonen in ihrer Rückmeldepraxis und Unterrichtsentwicklung zu fördern und zu unterstützen.
- Die Schülerinnen und Schüler nehmen das Bemühen der Lehrpersonen wahr, ehrliche Rückmeldungen einzuholen. Sie nehmen vereinzelt Auswirkungen der Rückmeldungen auf die Praxisgestaltung wahr.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Die Lehrpersonen holen regelmässig Rückmeldungen zum eigenen Unterricht ein. Sie akzeptieren / schätzen / nutzen das Feedback als Anstoss für das persönliche Lernen und die Unterrichtsentwicklung.
- Die Schule hat Richtlinien für eine sinnvolle Rückmeldepraxis im Unterricht festgelegt. Die Umsetzung der Richtlinien wird in der Schule thematisiert und eingefordert – ohne den Grundsatz des vertraulichen Informationsaustausches zwischen Feedbackgebenden und Feedbackempfangenden zu verletzen.
- Die Institution stellt Gefässe und Instrumente zur Verfügung, welche die Umsetzung einer differenzierten, situationsgerechten und variantenreichen Rückmeldepraxis erleichtern.
- Es lassen sich Optimierungsmassnahmen nachweisen, die auf die Feedbackergebnisse zurückzuführen sind. Die Schülerinnen und Schüler schätzen die Auswirkung der Rückmeldepraxis auf den Unterricht positiv ein.

Excellence-Stufe

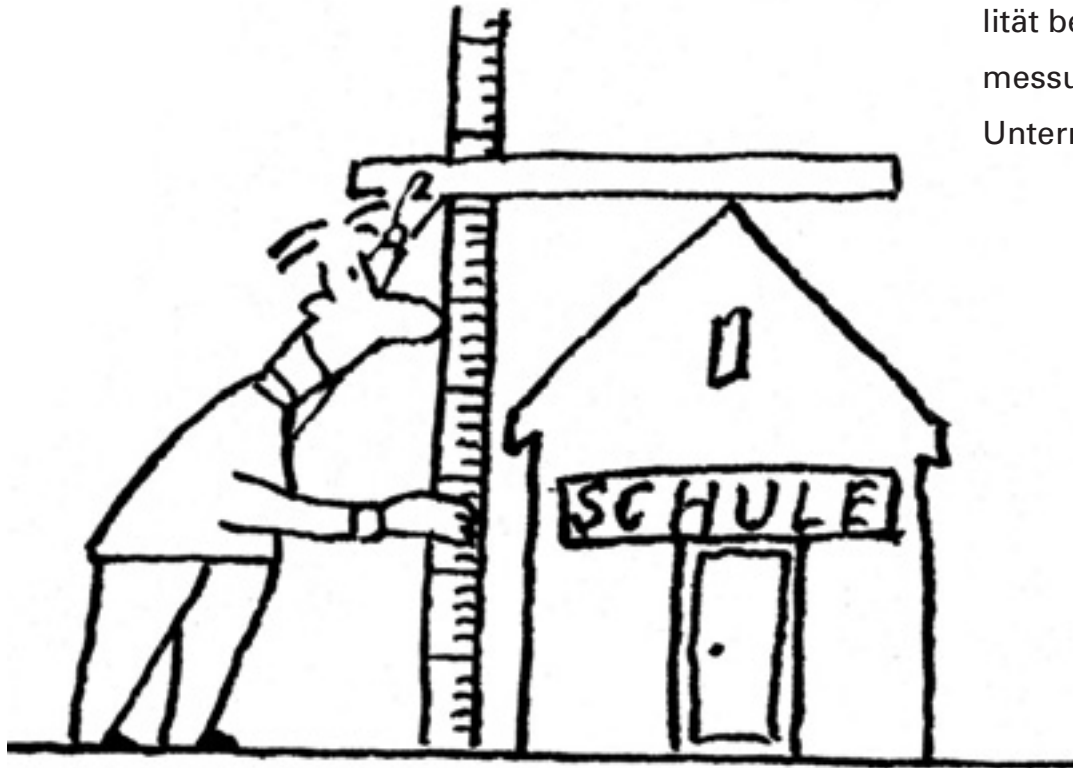
Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Rückmeldungen zum eigenen Unterricht und feedbackgestützte Entwicklungsprozesse als Teil der Schulkultur.
- Der Einsatz der Rückmeldeinstrumente erfolgt situationsgerecht, variantenreich, unter Abwägung der Ziele, der vorhandenen Ressourcen und Ansprüche.
- Die Rückmeldepraxis hat sich als ein wichtiger Bestandteil des individuellen Lernens etabliert. Die Rückmeldungen werden systematisch ausgewertet und genutzt, um die eigene Praxis systematisch zu reflektieren und zu verbessern.
- Die Schule überprüft die Praxis der Rückmeldeprozesse und der feedbackgestützten Entwicklungsprozesse regelmässig, wertet die Erfahrungen aus, reflektiert die Ziele und Ergebnisse und optimiert das Konzept, die Verfahren und Instrumente bzgl. Effizienz und Effektivität.
- Über die Feedbackpraxis fühlen sich die Schülerinnen mit ihren eigenen Ansprüchen und Wahrnehmungen ernst genommen.
- Die Rückmeldepraxis zeigt klar feststellbare Auswirkungen auf die Unterrichtsgestaltung.

6.

Vergleichende Leistungsmessung / schulinterner und schulexterner Leistungsvergleich

Die Schule führt in regelmässigen Abständen klassen- und schulübergreifende Leistungsmessungen durch, um mit Hilfe von Vergleichswerten den Leistungsstand an der eigenen Schule adäquat einschätzen zu können und um die Wirksamkeit des Unterrichts bzw. der Unterrichtsqualität beurteilen zu können. Die Ergebnisse der Leistungsmessungen werden als Grundlagen für die Schul- und Unterrichtsentwicklung genutzt.



Defizitstufe

- Der Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler wird pauschal als Ergebnis der Anstrengung und Fähigkeit der Lernenden oder des gesellschaftlichen/familiären Umfeldes betrachtet. Eine differenzierte Analyse der diversen schulischen und ausserschulischen Einflussfaktoren fehlt.
- Vorhandene Daten zum Leistungsstand und zur Leistungsentwicklung der Schülerinnen und Schüler werden weder auf Ebene der Schule noch auf Ebene der Klasse dokumentiert und genutzt, um Trends zu erkennen und Verbesserungsmaßnahmen zu initiieren.
- Es werden innerhalb der Schule keine Instrumente eingesetzt bzw. entwickelt, um die Leistungen der Klasse mit einer klassenunabhängigen Norm zu vergleichen.
- Die Lehrpersonen gewähren sich gegenseitig keinen Einblick in den Leistungsstand der Klassen.
- Die Schulleitung hat keinen Einblick in den Leistungserfolg der einzelnen Schüler/Klassen bzw. in den Lehrerfolg der Lehrpersonen. Dies gilt als «Einmischen in private Angelegenheiten».

Elementare Entwicklungsstufe

- Es ist ein Interesse am Zusammenhang von Schülerleistung und Lernunterstützung/Unterrichtsqualität festzustellen. Allerdings werden Leistungsdaten nicht systematisch ins QM einbezogen.
- Innerhalb der Schule findet ein Austausch der Lehrpersonen über den Leistungsstand der Klassen statt. Vereinzelt werden in verschiedenen Abteilungen/Klassen gemeinsam Prüfungen entwickelt und durchgeführt, um die Leistungen der einzelnen Abteilungen/Klassen zu vergleichen.
- Leistungsvergleiche dienen zur Absicherung der Zuweisungsentscheidungen oder um den Leistungsstand der Klasse besser einschätzen zu können. Rückschlüsse auf die Unterrichtsqualität werden nicht vorgenommen.
- Es ist ein Interesse wahrzunehmen, Leistungsmessungsdaten möglichst differenziert zu analysieren und das entsprechende Know-how in der Schule aufzubauen.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Die Lehrpersonen sind interessiert an Vergleichswerten, um die eigenen Leistungsmessungen und -beurteilungen zu reflektieren und um auf diesem Hintergrund die Leistungen der Schülerinnen und Schüler adäquat einzuschätzen/zu diagnostizieren.
- Klassen- und schulübergreifende Leistungstests werden systematisch/ in regelmässigen Abständen eingesetzt. Die Ergebnisse werden sowohl auf der Ebene der Schule als auch auf der Ebene der Klasse genutzt, um einen Vergleich zu ermöglichen mit einem kantonalen Durchschnittswert bzw. mit der Leistung einer vergleichbaren Schülerpopulation.
- Die Lehrpersonen verfügen über das notwendige Know-how, um die Daten von Leistungsmessungen differenziert zu interpretieren und um Hypothesen über mögliche Ursachen der Resultate zu bilden.
- Die Ergebnisse der vergleichenden Leistungstests werden einerseits zur «Eichung» der eigenen Urteilspraxis und andererseits zur Reflexion und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität genutzt.
- Die Ergebnisse von schulübergreifenden Leistungstests werden schulintern innerhalb einer relevanten Bezugsgruppe (z. B. Klassenteams / Jahrgangsteams / Fachgruppe) ausgewertet und besprochen. Konsequenzen für die Entwicklung von Unterricht und Schule werden formuliert und dokumentiert.
- Es besteht im Kollegium Klarheit darüber, in welche Leistungsmessungsergebnisse der einzelnen Lehrpersonen die Schulleitung Einblick nimmt.
- Die Leistungsmessungsdaten werden von der SL zusammen mit anderen Qualitätsindikatoren/-daten für die Beurteilung der Unterrichtsqualität genutzt, um bei Bedarf Entwicklungsschritte anzuregen und zu unterstützen.

Excellence-Stufe

Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Die Erfassung der Leistungsdaten ist innerhalb der Schule konzeptionell geregelt. Das Konzept stellt sicher: a) sinnvolle Erhebungszeitpunkte für die geplante Funktion (Diagnose oder Rechenschaftslegung), b) Ökonomie (Erhebung von Daten, die auch wirklich verarbeitet werden können); c) Berücksichtigung der Bildungsziele/Leitwerte der Schule.
- Die Leistungsmessungsdaten innerhalb einer Schule werden so dokumentiert, dass es möglich ist, die Lernbiographie der einzelnen Schülerinnen und Schüler mitzuverfolgen.
- Mit den Schülerinnen und Schülern werden Lernfördergespräche durchgeführt, welche u. a. Bezug nehmen auf die individuellen Daten der Leistungsfähigkeit und der Leistungsentwicklung.
- Vorhandene Daten zum Leistungsstand der Schülerinnen und Schüler werden innerhalb der Schule dokumentiert und genutzt, um entsprechende Trends zu erkennen und um Qualitätsentwicklungsmaßnahmen auf der Ebene der Institution zu ergreifen (z. B. Einrichten besonderer Fördermaßnahmen).

7.

Datengestützte Schulevaluation

An der Schule werden regelmässig datengestützt Schulevaluationen durchgeführt. Die Evaluationsergebnisse geben einen aussagekräftigen und fundierten Einblick in die relevanten Bereiche der Schul- und Unterrichtsqualität und bilden die Basis für die Planung und Durchführung von geeigneten Entwicklungsmassnahmen.



Defizitstufe

- Evaluationen zur Schul- und Unterrichtsqualität werden nicht oder nur punktuell durchgeführt.
- Die strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen (z. B. zeitliche, personelle, technische Ressourcen) für die Durchführung von datengestützten Schulevaluationen sind nur ungenügend vorhanden.
- An der Schule ist wenig Kompetenz und Know-how bezüglich Verfahren, Methoden und Instrumenten für Evaluationen vorhanden.
- Die Bereitschaft, Schulevaluationen durchzuführen und darauf abgestützte Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten, ist gering. Schulevaluationen werden eher als Bedrohung wahrgenommen.
- Es liegen keine systematisch gewonnenen, datengestützten Erkenntnisse zur Schulqualität vor. Aussagen zur Qualität der Schule basieren auf subjektiven Annahmen und intuitiven Eindrücken.

Elementare Entwicklungsstufe

- Datengestützte Schulevaluationen werden vereinzelt durchgeführt. Die Wahl der Evaluationsthemen ist eher zufällig.
- Das Vorgehen bei Evaluationsprojekten hat den Status von Pionierprojekten: Es gibt noch kein eingespieltes Verfahren, auf das Bezug genommen wird.
- Die vorhandenen Erfahrungen mit Evaluationen werden genutzt, um grundlegendes Evaluationswissen an der eigenen Schule aufzubauen.
- Verbindlichkeiten und Ressourcen sind ad hoc geregelt; beziehen sich auf laufende Projekte. Die Institutionalisierung der Evaluationspraxis fehlt noch.
- Es werden viele Ressourcen für die richtige Durchführung der Evaluation benötigt, sodass wenig Energie der Beteiligten für die Umsetzung der Massnahmen bleibt. Das Verhältnis Aufwand und Ertrag wird nicht als ausgewogen wahrgenommen.
- Die durchgeführten Schulevaluationsprojekte liefern zu einzelnen Fragen Denkanstöße, die vom Kollegium interessiert aufgenommen werden. Die Evaluationsergebnisse werden im Kollegium diskutiert, sind aber für die Optimierung der Praxis noch wenig wirksam. (Die Befragten sind über die Evaluationsergebnisse informiert und haben sich mit den Ergebnissen auseinandergesetzt.)

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- An der Schule werden in regelmässigen Abständen datengestützte Schulevaluationen durchgeführt. Die Wahl der Evaluationsthemen nimmt Bezug auf eine längerfristige Planung – unter Einbezug von strategischen Schulentwicklungszielen.
- Der Evaluationsprozess wird nach den geltenden Standards/Regeln der Kunst gestaltet – mit sorgfältiger Gestaltung der Instrumentenentwicklung und -auswahl, der Datenerhebung, -rückmeldung und -interpretation. Bei der Interpretation von Evaluationsdaten werden – sofern sinnvoll und machbar – die befragten Personen einbezogen.
- Die Lehrpersonen verfügen über das notwendige Know-how, um datengestützte Evaluationen differenziert zu interpretieren und Hypothesen über mögliche Ursachen der Resultate zu bilden.
- Aus den Evaluationen werden jeweils konkrete Massnahmen abgeleitet und auch tatsächlich umgesetzt. Es gibt verschiedene Beispiele, welche die Entwicklungswirksamkeit von Evaluationen an dieser Schule belegen.
- Die Durchführung von Evaluationen ist institutionalisiert: Rhythmus, Verfahren, Auswahl der Evaluationsthemen, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad, Vertraulichkeit der Daten sowie Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind definiert und den Bedürfnissen/Möglichkeiten der Schule angepasst.
- Die institutionellen Rahmenbedingungen (z. B. Einsatz von zeitlichen, personellen, technischen Ressourcen) gewährleisten die Durchführung einer seriösen Evaluation.
- Der Aufwand für die Evaluation und für die daraus folgende Schul- und Unterrichtsentwicklung stehen in einem angemessenen Verhältnis. Aufwand und Nutzen werden von den beteiligten Personen positiv eingestuft.
- Die Schule verfügt über Qualitätsdaten aus relevanten Bereichen der Schul- und Unterrichtsqualität. Es liegen systematisch erhobene Daten für Entwicklungsprozesse und für die Rechenschaftslegung (d. h. für den Qualitätsnachweis gegenüber verantwortlichen Instanzen) vor.

Excellence-Stufe

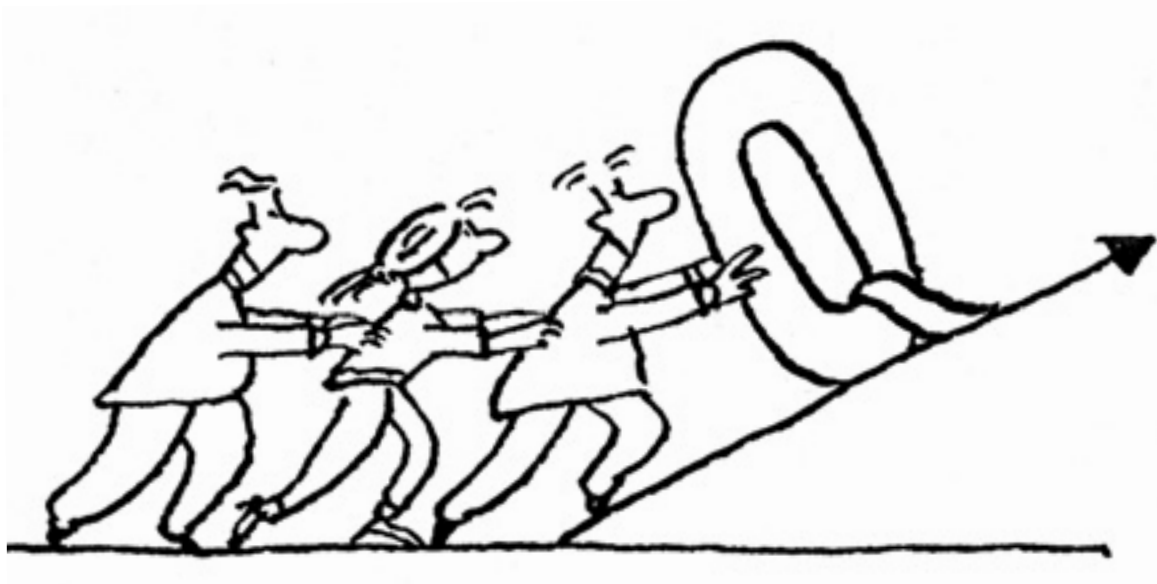
Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- An der Schule werden ein differenziertes Evaluationsknow-how und ein Repertoire an verschiedenen (qualitativen und quantitativen) Evaluationsverfahren, -methoden und -instrumenten gezielt aufgebaut.
- Das Prozedere zur Auswahl der Evaluationsthemen ist institutionell festgelegt und sorgt dafür, dass die Auswahl der Evaluationsschwerpunkte den aktuellen Anliegen der Schule gerecht zu werden vermag.
- Die «Triangulation» (Einbezug unterschiedlicher Perspektiven/Beurteiler zum selben Thema) wird bei der Planung und Durchführung von Schulevaluationen bewusst berücksichtigt.
- Evaluationserfahrungen werden nach Abschluss eines Evaluationszyklus konsequent reflektiert und dokumentiert. Fehler/Mängel bei der Durchführung der Evaluationen (inkl. Umsetzung der Massnahmen) werden genutzt, um die Praxis der folgenden Evaluationen zu verbessern.

8.

Evaluationsbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung

Die Schule ist darum bemüht, die eigene Qualität und das eigene Profil mit Hilfe von geeigneten Massnahmen weiterzuentwickeln – einerseits mit Bezug auf die strategischen Zielsetzungen und andererseits mit Bezug auf die Ergebnisse von Evaluationen und Leistungsmessungen. Grössere Entwicklungsvorhaben werden systematisch mit Hilfe der Instrumente des Projektmanagements angegangen und auf ihre Zielerreichung bzw. ihre Wirksamkeit hin überprüft.



Defizitstufe

- Es gibt an der Schule keine nennenswerten Schul- und Unterrichtsentwicklungsaktivitäten und keine Beispiele für abgeschlossene Innovationsprojekte.
- Es fehlen sowohl strategische Ziele wie auch Evaluationsergebnisse, die zur Begründung/Initiierung von Schulentwicklungsaktivitäten hinzugezogen werden könnten. Entwicklungen werden nicht auf der Grundlage von systematischen Analysen und Daten zum Ist-Zustand durchgeführt.
- Entwicklungsanliegen, die von aussen (Kanton, Gemeinde) an die Schule herangetragen werden, werden abgewehrt oder – falls unumgänglich – in die individuelle Umsetzungsverantwortlichkeit delegiert, d. h. ohne gemeinsame Planung, ohne Kooperation, ohne zeitliche Strukturierung usw. angegangen.
- Ein ernsthaftes Bemühen der Lehrpersonen zur Weiterentwicklung des Unterrichtes ist nicht feststellbar. (Es gibt keine nennenswerten Nachweise über Aktivitäten, um den eigenen Unterricht auf neue pädagogische/didaktische/fachliche Anforderungen auszurichten.)
- Schul- und Unterrichtsentwicklung wird von der Schulleitung ausschliesslich als Problem der individuellen Weiterbildung gesehen. Schulentwicklungsplanung wird mit Weiterbildungsplanung gleichgesetzt.

Elementare Entwicklungsstufe

- Es gibt an der Schule vereinzelt Schulentwicklungsaktivitäten. Eine Bezugnahme auf strategische Ziele und auf eine längerfristige strategische Planung der Schule ist eher zufällig.
- Schulentwicklungsvorhaben sind stark von den Personen geprägt, die sich darin engagieren und die die konkrete Projektarbeit gestalten. Eigenmotivation, Goodwill und gegenseitiges Vertrauen bildet die zentrale Schulentwicklungsbasis. Institutionalisierten Prozessen wird demgegenüber wenig Beachtung geschenkt (keine formalisierte Projektgenehmigung, Ressourcenbewilligung, Projektsteuerung, Projektcontrolling u. a.).
- Der Projektabschluss mit der Frage nach der Implementierung und dem Aufwand für die Sicherstellung einer nachhaltig wirksamen Veränderung wird tendenziell vernachlässigt. (Vieles wird angerissen, wenig zu einem wirklichen Abschluss gebracht!)
- Es gibt einzelne Beispiele für laufende/abgeschlossene Innovationsprojekte innerhalb der letzten Jahre. In der Lehrerschaft zeigt sich eine Ambivalenz gegenüber Innovationsprojekten. Bei der Mehrheit dominieren Vorbehalte gegenüber dem Aufwand im Vergleich zum erwarteten Nutzen.
- Fragen aus dem Bereich der Unterrichtsentwicklung werden im Kollegium angesprochen. Sie werden u. a. als offizielle Themen in Konferenzen und Fachgruppensitzungen traktandiert.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- In der Lehrerschaft gibt es eine breit abgestützte Innovationsbereitschaft, eine positive Grundhaltung gegenüber Qualitätsverbesserungen und Anpassungen der Schule an neue Anforderungen.
- Die Schul- und Unterrichtsentwicklungsaktivitäten nehmen Bezug auf die längerfristigen strategischen Ziele der Schule und auf Daten der Schul- und Unterrichtsevaluation.
- Die Diskrepanzen zwischen Soll-Werten und dem diagnostizierten Ist-Zustand werden differenziert erfasst und als Anstoss zur Weiterentwicklung von Schule und Unterricht verwendet.
- Grössere Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekte werden mit Hilfe der Methodik und des Instrumentariums des Projektmanagements angegangen. Die aktuellen Projekte werden auf Schulebene koordiniert (z. B. mit Hilfe einer Schulentwicklungssteuergruppe).
- Für die Planung und Umsetzung des Projekts stellt die Institution ausreichende Ressourcen (Personen, Zeit, Geld, Expertenunterstützung u. a.) zur Verfügung.
- Die Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekte nehmen Rücksicht auf die verfügbaren zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen. (Dabei wird auch der Aufwand für die Sicherstellung einer nachhaltig wirksamen Veränderung – unter Einbezug von Nachfolgeaktivitäten – angemessen einkalkuliert.) Im Urteil der Lehrerschaft sind Innovationen und vorhandene Ressourcen in einem guten Gleichgewicht.
- Die Qualität und der Erfolg von Schul- und Unterrichtsentwicklungsaktivitäten werden überprüft.
- Es gibt verschiedene Nachweise über erfolgreich umgesetzte Innovationen als Massnahmen bzw. als Folgen des QM – im gesamtschulischen Bereich sowie im Bereich der Unterrichtsgestaltung.

Excellence-Stufe

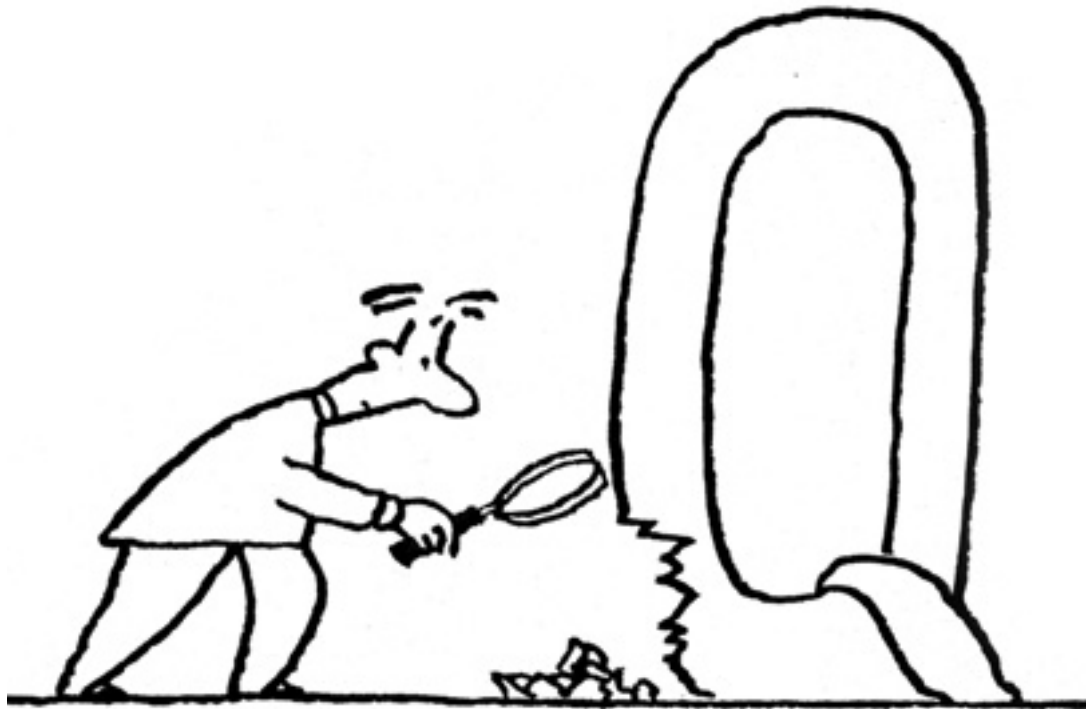
Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Die Schul- und Unterrichtsentwicklung ist darauf ausgerichtet, der Schule – mit Bezug auf die strategischen Ziele – ein kohärentes, charakteristisches Profil zu verleihen.
- Die Schule ist in ein (kantonales/interkantonales) Netzwerk eingebunden, das einen schulübergreifenden Erfahrungsaustausch über Fragen der Unterrichtsentwicklung zu einem oder mehreren Unterrichtsentwicklungsschwerpunkten ermöglicht.
- Die Erfahrungen von Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekten werden systematisch ausgewertet, dokumentiert und für die Optimierung der schulinternen Schul- und Unterrichtsentwicklungspraxis genutzt.
- Es gibt Gefässe, um innovative Ideen aus der eigenen Unterrichtspraxis im Kollegium vorzustellen und eine konstruktive Auseinandersetzung darüber zu führen. Unterschiedliche Kompetenzen/Ressourcen der einzelnen Lehrpersonen im Bereich der Unterrichtsgestaltung sind bekannt und werden gegenseitig genutzt.

9.

Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten

Qualitätsdefizite werden rechtzeitig erkannt und mit wirksamen Massnahmen bearbeitet und beseitigt.



Defizitstufe

- Es fehlen Instrumente, um Qualitätsdefizite rechtzeitig und zuverlässig zu erkennen. Objektivierbare Daten werden nicht verwendet. (Devise: «Eine aufmerksame Schulleitung merkt schon rechtzeitig, wenn etwas nicht rund läuft».)
- Es gibt keine offiziellen, formalisierten Gefässe und Anlässe, in denen Qualitätsdefizite besprochen und konstruktiv bearbeitet werden.
- Defizitfeststellungen finden in der Regel als Anklagen und Anschuldigungen statt – oder werden von den Mitarbeitenden so empfunden. Sie werden nicht als Anlässe für kritisch-konstruktive Analysen genutzt.
- Gegenüber kritischen Hinweisen von Seiten des 360°-Personenkreises herrscht eine Kultur/eine Strategie der Verteidigung und der Abschottung (keine Kritik an sich herankommen lassen).
- Für Eltern, Schülerinnen und Schüler und andere Anspruchsgruppen gibt es keine offiziellen Gefässe und Wege, um Unzufriedenheiten anzusprechen.
- Beim Schulpersonal und / oder bei den Leistungsempfängenden besteht eine Unzufriedenheit darüber, dass Schwachstellen und Beschwerden nicht wahrgenommen und nicht ernst genommen werden.

Elementare Entwicklungsstufe

- Es gibt vereinzelt Instrumente, um die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden zu erfassen (Feedback- und Evaluationsinstrumente). Der Einsatz dieser Instrumente erfolgt nicht regelmässig und systematisch. Eine Trenderkennung und eine zuverlässige Defiziterkennung durch die Schulleitung sind nicht gewährleistet.
- Es gibt einzelne Beispiele für wirksame Interventionen bei auftretenden Defiziten. Die Massnahmen werden ad hoc definiert, es gibt dazu keine konzeptionelle Festlegung.
- Es lassen sich Bemühungen feststellen für den Aufbau einer Kultur, in der die gemeinsame, konstruktive Auseinandersetzung über die Qualität des Unterrichtes und über auftretende Q-Defizite möglich ist.
- Die verschiedenen Anspruchsgruppen/Leistungsempfängenden (z. B. Eltern, Lehrpersonen) sind aufgefordert, Unzufriedenheiten zurückzumelden bzw. zu besprechen. Der entsprechende Prozess ist allerdings nicht genau festgelegt.
- Bei einem Teil der Lehrpersonen sowie der Schulleitung ist ein Interesse spürbar, ein ehrliches Feedback von Seiten des 360°-Personenkreises zu erhalten und als Grundlage für Verbesserungen zu nutzen.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Es sind institutionelle Vorkehrungen getroffen für das rechtzeitige Erkennen und das wirksame Beseitigen von Q-Defiziten (auf der individuellen und auf der schulischen Ebene). Es liegt ein entsprechendes Konzept vor.
- Instrumente und Verfahren sind vorhanden, die der SL einen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der einzelnen Lehrpersonen geben. Diese Instrumente und Verfahren sind den Betroffenen bekannt und werden sinnvoll eingesetzt und genutzt.
- Massnahmen zur Intervention bei Defiziten sind geklärt und den Betroffenen bekannt.
- Es gibt Gefässe und Instrumente, mit deren Hilfe die verschiedenen Anspruchsgruppen/Leistungsempfängenden Unzufriedenheiten zum Ausdruck bringen können. Es ist institutionell sichergestellt, dass entsprechende Hinweise unvoreingenommen bearbeitet werden.
- Es gibt Massnahmen zum Schutz vor falschen Defizitanschuldigungen.
- Der Nutzen und die Wirksamkeit der Defiziterkennungs- und -interventionsmassnahmen werden von den verschiedenen Anspruchsgruppen positiv beurteilt. Es herrscht Zufriedenheit über die Wirksamkeit von Defiziterkennungs- und Bearbeitungsinstrumenten.

Excellence-Stufe

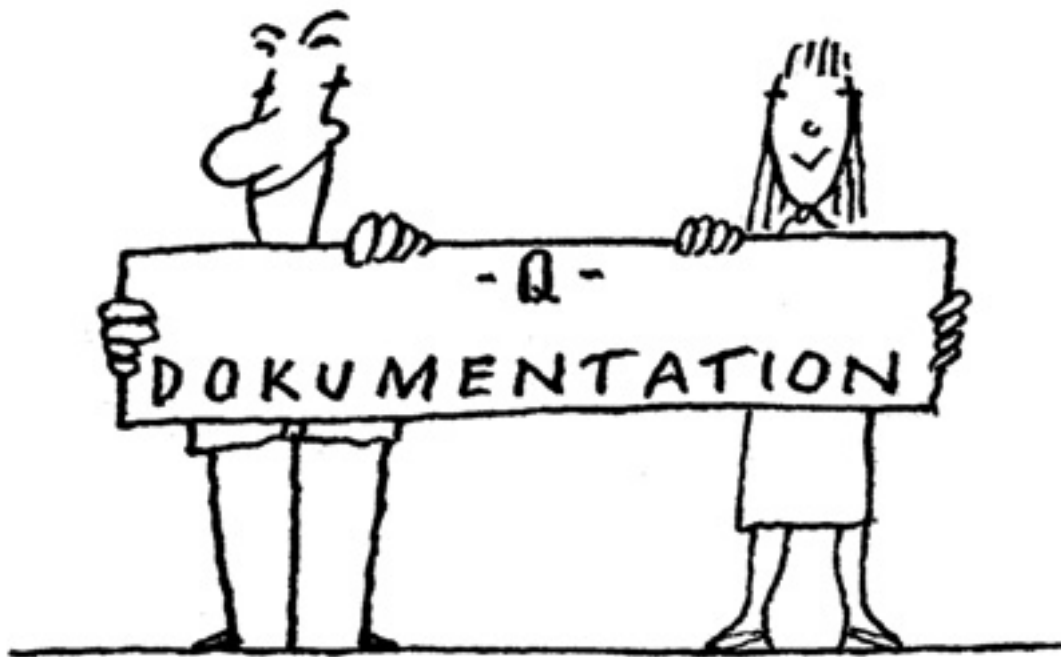
Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich:

- Es sind Qualitätszirkel o. ä. eingerichtet, welche sicherstellen, dass mit periodischer Regelmässigkeit aktiv und gezielt die vorherrschende Praxis nach Optimierungsmöglichkeiten untersucht wird.
- Es gibt ein formalisiertes, niederschwelliges Beschwerdemanagement, mit entsprechenden Gefässen und Instrumenten, die den verschiedenen Adressatengruppen/Leistungsempfängenden zur Verfügung stehen. Der entsprechende Prozess ist differenziert festgelegt und den Adressatinnen und Adressaten bekannt.
- Es gibt ein differenziertes Konzept für den Umgang mit Qualitätsdefiziten, welches für unterschiedliche Problem- und Defizithinweise je angemessene Problemlösungs-, -bearbeitungs- und Interventionsmöglichkeiten vorsieht.
- An der Schule herrscht eine Kultur, welche eine engagierte, konstruktive, sachorientierte Auseinandersetzung mit auftretenden Defiziten fördert.

10.

Dokumentation der Q-Prozesse

Die Schulleitung führt eine systematische Dokumentation, in der die wichtigen Q-Prozesse beschrieben sind und die Auskunft gibt über vorhandene Konzepte, Instrumente und realisierte Q-Prozesse. Die Q-Dokumentation gibt Einblick in wichtige Qualitätsdaten (z.B. Daten von Evaluationen und Leistungsmessungen) und macht wichtige Entwicklungstrends deutlich.



Defizitstufe

- Es gibt keine schriftlich festgelegten Q-Prozesse. Sofern Q-Prozesse ausgeführt werden, sind sie ausschliesslich mündlich vereinbart/eingeführt; sie werden in mündlicher Form weitergegeben.
- Ergebnisse, die in der Anwendung/Umsetzung der Q-Prozesse entstehen (z. B. Ergebnisse von Evaluationen), werden nicht dokumentiert: weder auf der individuellen noch auf der Ebene der Einzelschule.
- Anfallende Daten zur Schulqualität und zum Schulprofil (z. B. Repetentenquoten, Übertrittsquoten in die verschiedenen Oberstufenabteilungen, Rückmeldungen von verschiedenen Adressatengruppen usw.) der Schule werden nicht gesammelt und als Dokumente für die Q-Entwicklung genutzt.
- Es fehlen Unterlagen, um aussenstehenden Personen Einblick in wichtige Qualitätsdaten der Schule sowie einen Überblick über den Aufbau und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements zu geben.

Elementare Entwicklungsstufe

- Wichtige Q-Prozesse sind verschriftlicht (z. B. als Organigramme und Ablaufdiagramme).
- Einzelne Qualitätsdaten wurden erhoben und liegen «im Rohzustand» vor.
- Eine Q-Dokumentation existiert als lose (unstrukturierte) Sammlung von Einzeldokumenten. Die vorliegenden Unterlagen sind noch nicht zu einer systematischen Dokumentation aufgearbeitet. (Einer aussenstehenden Person fällt es schwer, sich in nützlicher Zeit einen Einblick in die Qualitätsdokumentation zu verschaffen.)
- Die Q-Dokumentation wird sukzessive erweitert (d. h. durch die anfallenden neuen Daten ergänzt). Eine systematische «Wartung» der Dokumente (Anpassen der bestehenden Dokumente, Aussondern von nicht mehr Aktuellem, Einfügen neuer Dokumente) fehlt.

Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

- Für wichtige Prozesse im Q-Bereich sind standardisierte Abläufe formuliert und nachvollziehbar dargestellt. Die Prozessdarstellungen erfolgen einheitlich umfassend und hinreichend differenziert – entlang einem standardisierten Schema (z. B. Prozessziele, wichtige Vorgehenschritte, Zuständigkeiten, Instrumente und Hilfsmittel).
- Die vollzogenen Q-Prozesse und die Ergebnisse sind hinreichend dokumentiert (Q-Archiv). Diese Dokumentation ist geeignet, um interessierten/berechtigten Personen einen validen Einblick in das praktizierte Q-Management der Schule zu vermitteln.
- Es existiert eine systematisch geführte Personaldokumentation (Personalakte), die Auskunft gibt über die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeitenden, über die damit verbundenen Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen sowie über deren Fortschritte.
- Daten, die Einblick in die Qualität der Schule geben, sind systematisch zusammengestellt. Die Daten sind so aufbereitet, dass sie für die Weiterentwicklung der Schule und für die Rechenschaftslegung (Qualitätsnachweis gegenüber verantwortlichen Instanzen) verwendet werden können und eine «Trenderkennung» ermöglichen.
- Die Verantwortlichkeit für die Erstellung und Wartung der Dokumentation ist institutionell festgelegt.
- Die Q-Dokumentation ist in Umfang, Form und Komplexität der Grösse und den Aktivitäten der Schule angepasst.

Excellence-Stufe

Wie «Fortgeschrittene Entwicklungsstufe», zusätzlich schriftlich abgefasst:

- Die Q-Dokumentation hat eine konsistente, gut strukturierte Form, sodass sich ein Benutzer schnell darin zurechtfinden kann. Die Darstellungen sind auch für schulexterne Interessengruppen gut verständlich und nachvollziehbar.
- Es liegt eine Sammlung von praxistauglichen Instrumenten vor, die den Vollzug der Q-Prozesse ermöglichen/unterstützen. Die Sammlung steht für schulinterne Verwendung zur Verfügung und wird laufend aktualisiert.
- Die Schule hat für die Dokumentation der Q-Prozesse bzw. für das dokumentierte (und konsequent umgesetzte) Qualitätsmanagement ein Zertifikat erlangt (z. B. ISO, Q2E usw.).



Ergänzende Hinweise zu den Instrumenten

Welche Einsatzmöglichkeiten für die Instrumente gibt es?

Unterstützung der Selbstevaluation:

Das vorliegende Instrument kann den Schulen helfen, den Ist-Zustand im Vergleich mit dem wünschenswerten Soll-Zustand differenziert zu erfassen. Diese Funktion wird unterstützt durch die Fragen zur Selbstevaluation, die unter www.schulevaluation-ag.ch als Download erhältlich sind. Die vierstufige Bewertungsskala dient dazu, den Ist-Zustand im Spektrum zwischen defizitärer und exzellenter Schulqualität zu positionieren.

Unterstützung der Schulentwicklung:

Der Bewertungsraster kann – in Verbindung mit einer Analyse der Ist-Situation – als Planungsinstrument dienen, um Schulentwicklungsmassnahmen in die Wege zu leiten. Die vier Bewertungsstufen zeigen auf, welches der nächste Entwicklungsschritt für den diagnostizierten Ist-Zustand sein kann.

Unterstützung der Rechenschaftslegung:

Die Instrumente können als Grundlage dienen für den Qualitätsnachweis nach aussen, d. h. gegenüber anspruchsberechtigten Personen und Instanzen (Schulbehörde, Eltern u. a.). Indem Beurteilungsaspekte und -kriterien schulübergreifend festgelegt sind, wird es möglich, eine Schulbeurteilung vorzunehmen, die auf eine offizielle und anerkannte Bewertungsgrundlage Bezug nimmt.

Unterstützung der externen Schulevaluation:

Der Bewertungsraster ist die zentrale Grundlage für die externe Schulevaluation. Vier Funktionen stehen dabei im Vordergrund:

- Er dient als Kommunikationsinstrument, um den Schulen die Qualitätsansprüche, auf welche die Schulbeurteilung Bezug nimmt, transparent zu machen und um gemeinsam mit den Schulen die Evaluations-schwerpunkte im betreffenden Evaluationsbereich zu klären.
- Er dient dem Evaluationsteam als Planungsinstrument, um die Datenerhebung gezielt auf die Q-Ansprüche auszurichten und um die entsprechenden Datenerfassungsinstrumente zu erarbeiten.
- Er dient als Bewertungsinstrument, um die Qualität der Schulen kriterienorientiert zu beurteilen und um mit Hilfe eines schulübergreifenden Qualitätsmassstabs eine Einstufung der Schulqualität im betreffenden Q-Bereich vorzunehmen.
- Mit Hilfe des Bewertungsrasters können die Schulen zum gewählten Evaluationsschwerpunkt eine Selbstbeurteilung vornehmen, die dann als Bezugsgrösse für die externe Schulevaluation dient.

Wo kann ich mich informieren?

Die Instrumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung stehen unter www.schulevaluation-ag.ch zur Verfügung. Auf der Website werden auch die nachfolgenden Themenbereiche publiziert.

Wie wurden die Instrumente erarbeitet?

Der Auftrag zur Erarbeitung der Instrumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung zum Thema «Schulinternes Qualitätsmanagement» wurde vom BKS Aargau an das Zentrum Schulqualität (Institut Forschung und Entwicklung der PH FHNW) erteilt. Dabei wurde besonderer Wert darauf gelegt, dass sowohl die wissenschaftlich-systematischen als auch die pragmatischen Aspekte angemessen in die Arbeit einfließen konnten. Der Prozess hat sich im Wesentlichen aus den folgenden sieben Schritten zusammengesetzt:

- **Schritt 1**
Festlegung der Dimensionen, die das Thema möglichst umfassend und praxisnah erschliessen
- **Schritt 2**
Festlegung von leitenden Qualitätsansprüchen zu jeder Dimension (normative Setzung für die Praxisgestaltung)
- **Schritt 3**
Erarbeitung der Bewertungsraster: Formulierung von Qualitätsindikatoren auf vier verschiedenen Qualitätsstufen
- **Schritt 4**
Formulierung von Leitfragen zur Stufe 3 des Bewertungsrasters – als differenzierte Erfassungs- und Selbstbeurteilungshilfen
- **Schritt 5**
Expertenbegutachtung der Instrumente
- **Schritt 6**
Praxisbezogene Validierung des Beurteilungsinstrumentes: Rückmeldungen von Schulleitungen und Evaluatoren/Evaluatorinnen
- **Schritt 7**
Verabschiedung der leitenden Qualitätsansprüche und des Instruments durch das BKS

An der Erarbeitung der Instrumente waren folgende Personen beteiligt:

Projektleitung und Konzeptentwicklung

Prof. Dr. Norbert Landwehr, Zentrum Schulqualität, FHNW
Mirjam Obrist, Departement BKS, Aargau

Mitarbeit bei der Entwicklung der Bewertungsraster

Michele Eschelmüller, Dozent PH FHNW; Prof. Dr. Norbert Landwehr, Zentrum Schulqualität PH FHNW; Peter Steiner, Leiter Fachstelle Externe Schulevaluation PH FHNW

Expertenbegutachtung

Prof. Dr. Herbert Altrichter, Universität Linz; Prof. Dr. Claus Bühren, Sporthochschule Köln

Validierung durch Schulleitungspersonen

Peter Boss, Frick; Esther Brodmann, Bellikon; David Erne, Teufenthal; Claudio Fischer, Villmergen; Barbara Schwarz, Baden; Barbara Steiner, Kreisschule Fisingertal; Ursi Truttmann, Gipf-Oberfrick; Richard Wullschleger, Hausen, Alois Zwysig, Unterkulm

Validierung durch Evaluatorinnen und Evaluatoren

Margreth Cueni, Verena Gasser, Matthias Gut, Annelies Huber, Mirjam Keller, Lydia Leumann, Christine Schaumann

Impressum

Herausgeber und Bezugsquelle

Departement
Bildung, Kultur und Sport
Abteilung Volksschule
Bachstrasse 15
5001 Aarau
T +41 62 835 21 00
F +41 62 835 21 09
volksschule@ag.ch
www.ag.ch/bks

Verantwortlicher Autor

Prof. Dr. Norbert Landwehr
Fachhochschule Nordwestschweiz
Pädagogische Hochschule
Institut Forschung und Entwicklung
Zentrum Bildungsorganisation
und Schulqualität
Igelweid 22
5000 Aarau
T +41 62 836 04 61
ife.zsq.ph@fhnw.ch
www.schulevaluation-ag.ch
www.fhnw.ch/ph

Illustrationen

Jürg Furrer, Seon

Grafik

Grafikatelier M. Schmid,
Gipf-Oberfrick

Druck

Druckerei AG Suhr

2. Auflage
September 2009

Fachhochschule Nordwestschweiz
Pädagogische Hochschule
Institut Forschung und Entwicklung
Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität
Igelweid 22
5000 Aarau

T +41 62 836 04 61
ife.zsq.ph@fhnw.ch
www.schulevaluation-ag.ch
www.fhnw.ch/ph

Departement
Bildung, Kultur und Sport
Abteilung Volksschule
Bachstrasse 15
5001 Aarau

T +41 62 835 21 00
F +41 62 835 21 09
bks@ag.ch
www.ag.ch/bks