



**Fragen zur Selbsteinschätzung  
für den Bewertungsraster zum schulinternen Qualitätsmanagement**

# Instrumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung

# Einleitung

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

Zu einem Thema ist jeweils ein Set von drei Instrumenten verfügbar:

## ■ Leitsätze

Das Thema wird in die grundlegenden Aspekte (Teilthemen) gegliedert. Zu jedem Aspekt wird ein leitender Qualitätsanspruch formuliert, der als normativer Orientierungspunkt für die Praxisgestaltung dienen soll. Die Leitsätze sind als Plakate erhältlich, die zur schulinternen Kommunikation verwendet werden können.

## ■ Vierstufiger Bewertungsraster

Zu jedem «Leitsatz» werden Indikatoren auf vier verschiedenen Bewertungs- bzw. Entwicklungsstufen beschrieben. Sie dienen als Grundlage für die differenzierte Einstufung des aktuellen Entwicklungsstandes der Schule. Die Bewertungsraster sind als illustrierte Broschüren erhältlich.

## ■ Fragen zur Selbsteinschätzung

Den Qualitätsaussagen der Stufe 3 (fortgeschrittene Entwicklungsstufe) sind Leitfragen zugeordnet, mit deren Hilfe sich die Qualität des Ist-Zustandes differenziert erfassen lässt. Die Fragen sind in erster Linie als Selbstevaluationsinstrument gedacht und dienen den Schulen auch zur Vorbereitung auf eine externe Schulevaluation. Die Fragen zur Selbsteinschätzung sind in elektronischer Form auf der Website der Fachstelle Externe Schulevaluation verfügbar.  
[www.schulevaluation-aargau.ch](http://www.schulevaluation-aargau.ch).

Im vorliegenden Dokument geht es um das letztgenannte Instrument, d.h. um die Fragen zur Selbsteinschätzung. Mit Hilfe dieser Fragen soll die Aufmerksamkeit auf diejenigen Punkte gelenkt werden, die bei der Umsetzung des jeweiligen Leitsatzes besonders bedeutsam sind.

Die Fragen sind als Diagnoseinstrument gedacht. Sie sollen die Schulseitigen (Schulpflegemitglieder, Schulleiterinnen und Schulleiter, Lehrpersonen) dazu anregen, den Ist-Zustand der Schule einzuschätzen und die vorhandenen Stärken und Schwächen zu erkennen. In diesem Sinn sollen die vorliegenden Fragen Impulse zur schulinternen Diskussion und zur zielorientierten Planung von Entwicklungsmaßnahmen geben.

# 1.

## Grundlegung des Qualitätsmanagements

### Leitsatz

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



### Fragen zur Selbsteinschätzung

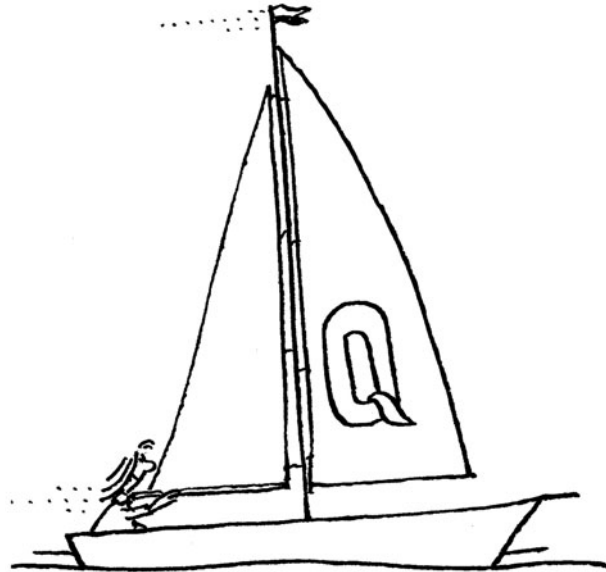
- 1.1 Gibt es gemeinsame Werte zur Schul- und Unterrichtsqualität, die partizipativ entwickelt, festgeschrieben und in ihrer Geltung als Leitwerte akzeptiert sind?
- 1.2 Liegt ein ganzheitliches Q-Konzept schriftlich vor – mit Aussagen zu allen wichtigen Aspekten des Qualitätsmanagements und mit geklärten Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten?
- 1.3 Geniesst das Q-Konzept eine hohe Akzeptanz bei den Akteuren und Betroffenen. Wird das Verhältnis von Aufwand und Ertrag insgesamt als sinnvoll beurteilt?
- 1.4 Unterstützt die an der Schule vorherrschende Einstellung der Lehrerschaft und des übrigen Schulpersonals die Umsetzung eines wirksamen Q-Managements?
- 1.5 Ist im Erleben der SchülerInnen und Eltern spürbar, dass die Qualität und die Qualitätsverbesserung ein wichtiges Anliegen der Schulleitung und der Lehrerschaft ist?

# 2.

## Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung

### Leitsatz

**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.**



### Fragen zur Selbsteinschätzung

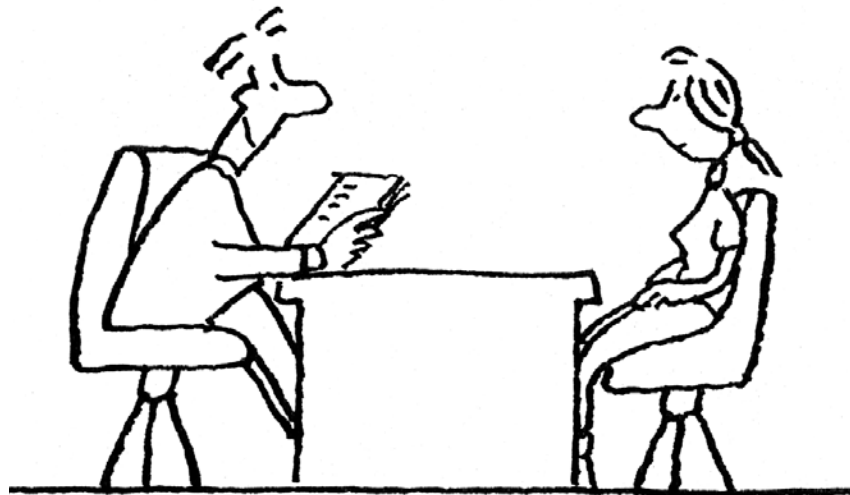
- 2.1 Verfügt die Schulleitung über ein differenziertes Wissen (konzeptionelles Wissen und praktisches Know-how), das eine adäquate Umsetzung des Q-Managements ermöglicht?
- 2.2 Betrachtet die Schulleitung das Q-Management als einen wichtigen Aspekt der Schulführungsaufgabe? Vertritt sie die entsprechenden Anliegen mit persönlichem Engagement gegenüber der Lehrerschaft und dem übrigen Schulpersonal?
- 2.3 Sorgt die Schulleitung für gute Rahmenbedingungen, um das Qualitätsmanagement wirksam umzusetzen?
- 2.4 Sorgt die Schulleitung dafür, dass die Instrumente und Verfahren des QM für alle Beteiligten transparent sind und angewandt werden?
- 2.5 Sorgt die Schulleitung für eine periodische Anpassung der QM-Grundlagen (Konzepte, Instrumente, Verfahren) an neue Anforderungen?

# 3.

## Qualitätssichernde und -entwickelnde Personalführung / Mitarbeitendengespräche

### Leitsatz

**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.**



### Fragen zur Selbsteinschätzung

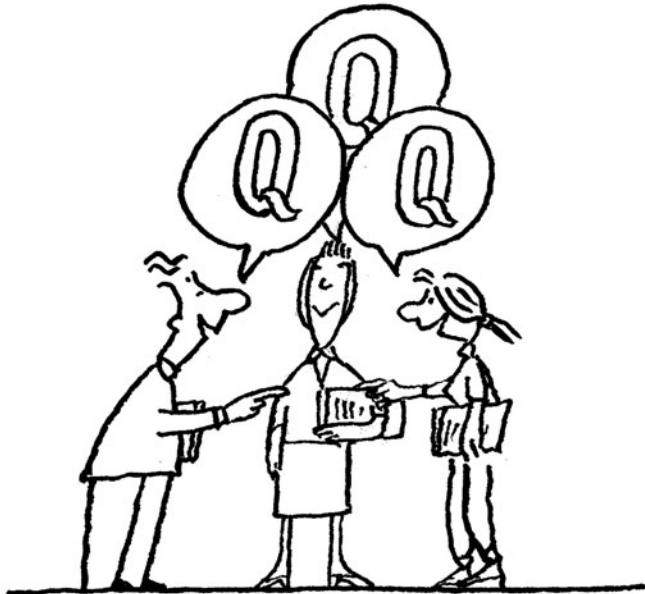
- 3.1 Werden die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeitenden von der Schulleitung differenziert wahrgenommen?
- 3.2 Verschafft sich die Schulleitung ein differenziertes, datengestütztes Bild über die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden – entlang von explizit festgelegten Kriterien, Verfahrensschritten und Instrumenten?
- 3.3 Findet ein Mitarbeitendengespräch nach professionellen Standards statt? Wird es zur Lenkung der individuellen Qualitätsentwicklung genutzt?
- 3.4 Werden die Ergebnisse der Mitarbeitendengespräche, insbesondere die vereinbarten Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen, in den Personalakten dokumentiert?
- 3.5 Werden neue Lehrkräfte ins Schulleben und in die schulkulturellen Besonderheiten eingeführt und bei Bedarf begleitet?
- 3.6 Wirken sich die Personalführungsmassnahmen positiv auf die Schul- und Unterrichtsqualität aus?

# 4.

## Kollegiales Feedback und unterrichtsbezogene Q-Gruppenaktivitäten

### Leitsatz

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



### Fragen zur Selbsteinschätzung

- 4.1 Wird die gegenseitige Einblicknahme in den Unterricht bewusst gepflegt und von den Lehrpersonen als selbstverständlich empfunden? («Offene Schultüren»)
- 4.2 Werden bewusst unterschiedliche Formen des kollegialen Austausches über Unterricht & Unterrichtsqualität eingesetzt und gepflegt?
- 4.3 Sind kollegiales Feedback und Q-Gruppenarbeit institutionalisiert? Werden sie regelmässig praktiziert? Sind geeignete Rahmenvorgaben festgelegt?
- 4.4 Nutzen die Lehrpersonen das kollegiale Feedback und andere Formen der Q-Gruppenaktivitäten als Anstoss für das persönliche Lernen und für die eigene Praxisoptimierung?
- 4.5 Stellt die Institution Gefässe und Instrumente zur Unterstützung der kollegialen Feedbackpraxis und Q-Gruppenarbeit zur Verfügung?
- 4.6 Ist eine positive Auswirkung der kollegialen Feedbackpraxis und der Q-Gruppenarbeit für die Verbesserung der Unterrichtsqualität nachweisbar?

# 5.

## Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler zum Unterricht

### Leitsatz

**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 eigenen Unterrichts genutzt.**



### Fragen zur Selbsteinschätzung

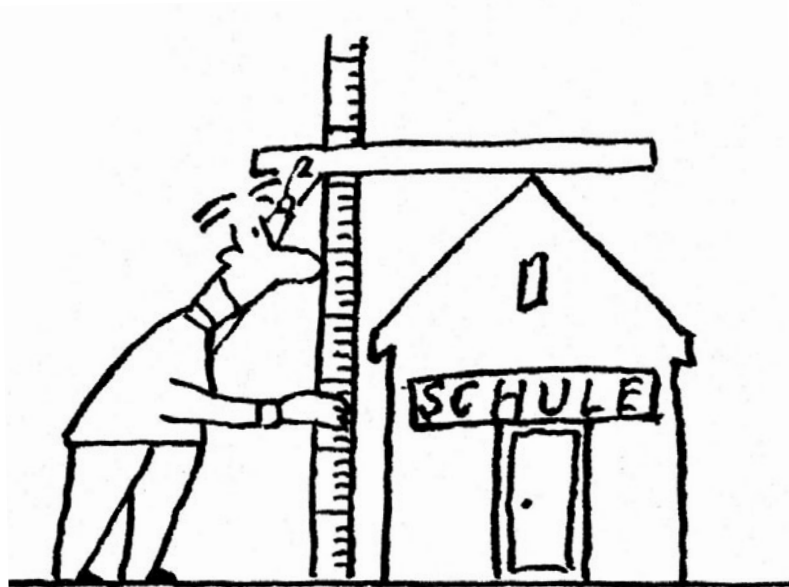
- 5.1 Holen die Lehrpersonen regelmässig Rückmeldungen zum eigenen Unterricht ein? Nutzen sie das Feedback als Anstoss für das persönliche Lernen und die Unterrichtsentwicklung?
- 5.2 Hat die Schule Richtlinien für eine sinnvolle Rückmeldepraxis im Unterricht festgelegt? Wird die Umsetzung der Richtlinien in der Schule thematisiert bzw. eingefordert?
- 5.3 Stellt die Institution Gefässe und Instrumente zur Verfügung, welche die Umsetzung einer differenzierten, situationsgerechten und variantenreichen Rückmeldepraxis erleichtern?
- 5.4 Ist eine positive Auswirkung der Rückmeldepraxis im Unterricht für die Verbesserung der Unterrichtsqualität nachweisbar?

# 6.

## Vergleichende Leistungsmessung / Schulinterner und schulexterner Leistungsvergleich

### Leitsatz

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



### Fragen zur Selbsteinschätzung

- 6.1 Werden klassen- und schulübergreifende Leistungstests in regelmässigen Abständen eingesetzt, um einen Vergleich zu ermöglichen mit einem kantonalen Durchschnittswert bzw. mit der Leistung einer vergleichbaren Schülerpopulation?
- 6.2 Verfügen die Lehrpersonen über das notwendige Knowhow, um die Daten von Leistungsmessungen zu interpretieren und um Hypothesen über mögliche Ursachen der Resultate zu bilden?
- 6.3 Werden die Ergebnisse von schulübergreifenden Leistungstests schulintern innerhalb einer relevanten Bezugsgruppe (z.B. Klassenteams / Jahrgangsteams / Fachgruppe) ausgewertet, besprochen und daraus Konsequenzen für die Entwicklung von Unterricht und Schule formuliert?
- 6.4 Besteht im Kollegium Klarheit darüber, in welche Leistungsmessungsergebnisse der einzelnen Lehrpersonen die Schulleitung Einblick nimmt?
- 6.5 Werden Leistungsmessungsdaten von der Schulleitung genutzt, um bei Bedarf individuelle Entwicklungsschritte anzuregen und zu unterstützen?

# 7.

## Datengestützte Schulevaluation

### Leitsatz

**An der Schule werden regelmässig datengestützte 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.**



### Fragen zur Selbsteinschätzung

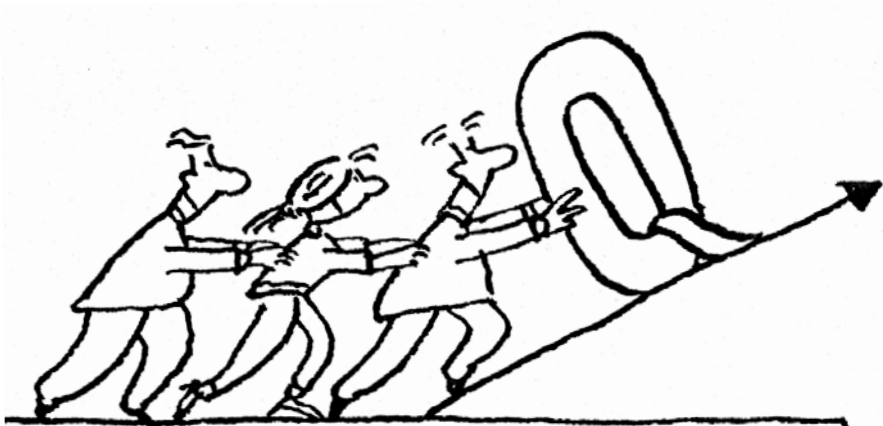
- 7.1 Werden an der Schule in regelmässigen Abständen datengestützte Schulevaluationen durchgeführt? Ist die Durchführung von schulinternen Evaluationen institutionalisiert (geklärt bzgl. Prozessablauf sowie bzgl. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten)?
- 7.2 Wird der Evaluationsprozess nach den geltenden Standards/Regeln der Kunst gestaltet – mit sorgfältiger Gestaltung der Instrumentenentwicklung/-auswahl, der Datenerhebung, der Datenrückmeldung und der Dateninterpretation?
- 7.3 Gewährleisten die institutionellen Rahmenbedingungen die Durchführung einer seriösen Evaluation?
- 7.4 Werden aus den Evaluationen jeweils konkrete Massnahmen abgeleitet und auch tatsächlich umgesetzt? (Gibt es Beispiele für evaluationsgestützte Entwicklungsvorhaben?) Sind der Evaluationsaufwand und die daraus resultierten Entwicklungsmassnahmen/-fortschritte in einem sinnvollen Verhältnis?
- 7.5 Verfügt die Schule über wichtige Qualitätsdaten aus relevanten Bereichen der Schul- und Unterrichtsqualität vor – z.B. für den Qualitätsnachweis gegenüber verantwortlichen Instanzen?

# 8.

## Datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung

### Leitsatz

**Die Schule ist darum bemüht, die eigene Qualität und das eigene Profil weiter zu entwickeln – 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.**



### Fragen zur Selbsteinschätzung

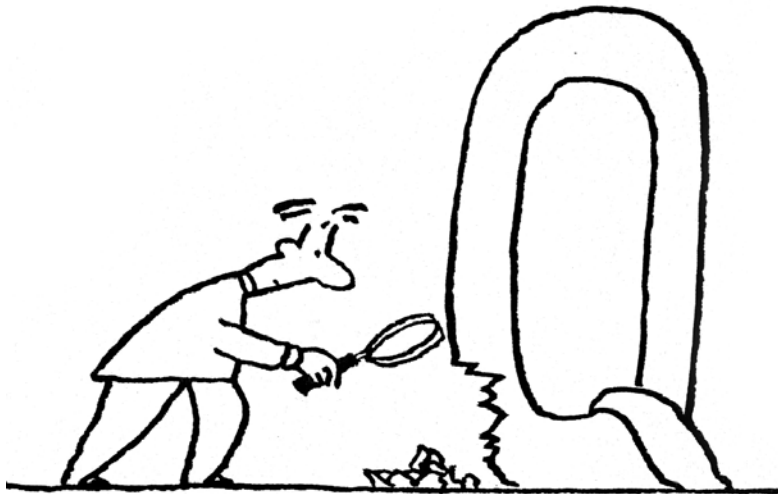
- 8.1 Gibt es in der Lehrerschaft eine positive Grundhaltung gegenüber Qualitätsverbesserungen und Anpassungen der Schule an neue Anforderungen?
- 8.2 Nehmen Schul- und Unterrichtsentwicklungsaktivitäten Bezug auf die längerfristigen strategischen Ziele der Schule und auf Daten der Schul- und Unterrichtsevaluation.
- 8.3 Werden grössere Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekte mit Hilfe der Methodik und des Instrumentariums des Projektmanagements angegangen? Werden die aktuellen Projekte auf Schulebene koordiniert (z.B. mit Hilfe einer Schulentwicklungssteuergruppe)?
- 8.4 Stellt die Institution für die Planung und Umsetzung der Projekte ausreichende Ressourcen (Zeit, Geld, Expertenunterstützung u.a.) zur Verfügung?
- 8.5 Nehmen die Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekte Rücksicht auf die verfügbaren zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen?
- 8.6 Gibt es verschiedene Nachweise über erfolgreich umgesetzte Innovationen als Massnahmen bzw. als Folgen des QM – im gesamtschulischen Bereich und im Bereich der Unterrichtsgestaltung?

# 9.

## Umgang mit Qualitätsdefiziten

### Leitsatz

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



### Fragen zur Selbsteinschätzung

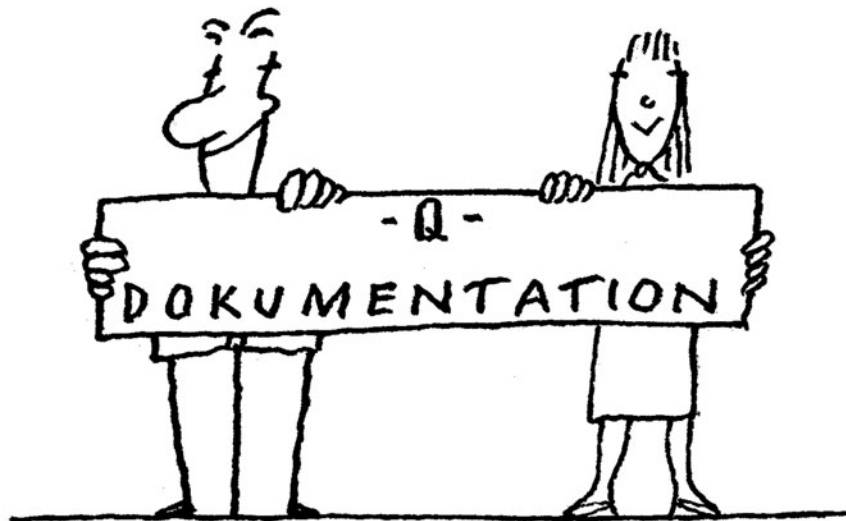
- 9.1 Sind institutionelle Vorkehrungen getroffen, die das rechtzeitige Erkennen und das wirksame Beseitigen von Q-Defiziten ermöglichen bzw. sicherstellen.
- 9.2 Werden Instrumente & Verfahren eingesetzt, die der SL einen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der einzelnen Lehrpersonen und Mitarbeitenden geben?
- 9.3 Sind Massnahmen zur Intervention bei Defiziten geklärt und den Betroffenen bekannt?
- 9.4 Gibt es niederschwellige Gefässe und Instrumente, mit deren Hilfe die verschiedenen Anspruchsgruppen ihre Unzufriedenheiten zum Ausdruck bringen können? Ist institutionell sichergestellt, dass Defizit-hinweise unvoreingenommen bearbeitet werden?
- 9.5 Gibt es Massnahmen zum Schutz vor falschen Defizit-anschuldigungen?
- 9.6 Sind die Konzepte, Instrumente und Prozesse für alle Beteiligten transparent? Werden Nutzen und Wirksamkeit von den verschiedenen Anspruchsgruppen positiv beurteilt?

# 10.

## Dokumentation der Q-Prozesse

### Leitsatz

**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**



### Fragen zur Selbsteinschätzung

- 10.1 Sind für die wichtigen Prozesse im Q-Bereich standardisierte Abläufe formuliert und nachvollziehbar dargestellt?
- 10.2 Sind die vollzogenen Q-Prozesse und die Ergebnisse (d.h. die Qualitätsdaten) hinreichend dokumentiert – geeignet, um interessierten/berechtigten Personen Einblick in das praktizierte Q-Management der Schule zu vermitteln?
- 10.3 Existiert eine systematisch geführte Personaldokumentation (Personalakte), die Auskunft gibt über die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeitenden, über vereinbarte bzw. realisierte Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen?
- 10.4 Sind Daten, die Einblick in die Qualität der Schule geben, systematisch zusammengestellt und so aufbereitet, dass sie für die Weiterentwicklung der Schule und für die Rechenschaftslegung verwendet werden können?
- 10.5 Ist die Q-Dokumentation in Umfang, Form und Komplexität der Grösse und den Aktivitäten der Schule angepasst?

## Kontaktadressen

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

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