



Instrumente zur externen Schulevaluation  
**Funktion und Bedeutung der Ampelkriterien  
in der externen Schulevaluation an den Aargauer Volksschulen**

[www.schulevaluation-ag.ch](http://www.schulevaluation-ag.ch)  
Juli 2009

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	3
Die drei Elemente der externen Schulevaluation.....	4
Was sind Ampelkriterien?.....	6
Die 8 Ampelkriterien im Überblick.....	9
Ampelkriterium 1: Lernzielerreichung.....	10
Ampelkriterium 2: Schul- und Unterrichtsklima.....	12
Ampelkriterium 3: Arbeitsklima für Lehrpersonen (Betriebsklima).....	14
Ampelkriterium 4: Elternkontakte.....	16
Ampelkriterium 5: Betreuungs- und Aufsichtsfunktion.....	18
Ampelkriterium 6: Schulführung.....	20
Ampelkriterium 7: Qualitätsmanagement.....	22
Ampelkriterium 8: Regelkonformität.....	24
Anhang 1: Zu den Funktionen der externen Schulevaluation.....	27
Anhang 2: Was geschieht, wenn Ampelkriterien auf «Rot» stehen?.....	28
Anhang 3: Wie werden gravierende Defizite von Einzelpersonen in der Evaluation berücksichtigt?.....	29

## Einleitung

Die externe Schulevaluation ist ein Verfahren, das darauf ausgerichtet ist, die Qualität der einzelnen Schulen systematisch und datengestützt zu überprüfen und zu beurteilen. Im Rahmen dieses Verfahrens wird die Schule von aussen stehenden und somit neutralen und unbefangenen Personen kritisch durchleuchtet und erhält Hinweise zu den vorhandenen Stärken und Schwächen sowie zum aktuellen Entwicklungsbedarf. Die externe Schulevaluation nimmt eine Beurteilung der Schule als Ganzes vor und zeigt Tendenzen auf, die für die betreffende Schule charakteristisch sind. Es ist keine Personalbeurteilung beabsichtigt – daher werden personenbezogene Evaluationsergebnisse anonymisiert.

In Kurzform lässt sich das Verfahren der externen Schulevaluation wie folgt umschreiben:

Ein Team von 2–4 Personen besucht während 3–4 Tagen eine Schule, um die Qualität der institutionellen Voraussetzungen, der wichtigen Prozesse und der Ergebnisse aus einer unabhängigen Perspektive zu erfassen. Die Evaluationsteams verschaffen sich mittels Beobachtungen, Interviews und Dokumentenanalysen einen möglichst differenzierten und datengestützten Einblick in die Stärken und Schwächen der Schule. Anschliessend wird ein Bericht verfasst, der eine Beurteilung des Ist-Zustands enthält und den Entwicklungsbedarf der Schule aufzeigt.

Die externe Schulevaluation ist Teil eines umfassenden Konzepts zur Qualitätssicherung und -entwicklung an Schulen. Sie möchte die Schulen im Verbund mit anderen Elementen des Qualitätsmanagements bei der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung unterstützen. Ihre Hauptfunktion – die Unterstützung der Qualitätsentwicklung – kann die externe Evaluation vor allem dann erfüllen, wenn ein funktionsfähiges Zusammenspiel von interner und externer Evaluation möglich wird. Mit anderen Worten: Interne und externe Evaluation müssen als komplementäre, d. h. sich gegenseitig ergänzende und unterstützende Prozesse angelegt werden. In diesem Sinne versteht sich die externe Schulevaluation nicht als Alternative, sondern als Ergänzung des schulinternen Qualitätsmanagements und zu den dort vorgesehenen Selbstevaluations- und Feedbackprozessen.

Im Kanton Aargau ist die externe Schulevaluation Teil der Neuorganisation der Kantonalen Schulaufsicht und Beratung, wie sie 2001 vom Grosse Rat verabschiedet wurde. Sie versteht sich als Teil des schulischen Qualitätsmanagements, das sich aus den folgenden Elementen zusammensetzt:

Schulinternes Qualitätsmanagement	Kantonales Qualitätsmanagement	
<b>Schule vor Ort</b> Verschiedene Elemente wie Selbstevaluation der Schule, Individualfeedback, Steuerung des internen Qualitätsmanagements durch die Schulleitung	<b>Inspektorat</b> Aufsicht über die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Schulen  Beratung von Schulpflege, Schulleitung und Lehrpersonen	<b>Externe Schulevaluation</b> Unabhängige Diagnose der Schulqualität

Den Auftrag zur Realisierung der externen Schulevaluation hat der Kanton Aargau der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) übertragen. Dort wurde am Institut Forschung und Entwicklung die Fachstelle Externe Schulevaluation aufgebaut mit dem Ziel, für den Kanton Aargau und optional für den gesamten Bildungsraum Nordwestschweiz die externe Schulevaluation an den Volksschulen durchzuführen. Nach einer rund vierjährigen Entwicklungs- und Erprobungsphase hat sich dort ein Evaluationsverfahren herausgebildet, das in der vorliegenden Broschüre beschrieben ist. Die Ampel-Evaluation, die in dieser Beschreibung im Vordergrund steht, ist ein Kernstück des Verfahrens. Die Broschüre versteht sich als Ergänzung zu den bereits erschienenen Broschüren, in denen Bewertungsraster zu einzelnen Evaluationsthemen beschrieben sind<sup>1)</sup>.

1) bisher sind folgende Broschüren erschienen ([www.schulevaluation-ag.ch](http://www.schulevaluation-ag.ch))

- Bewertungsraster zum schulinternen Qualitätsmanagement
- Bewertungsraster zu den schulischen Integrationsprozessen
- Bewertungsraster zur Schulführung

## Die drei Elemente der externen Schulevaluation

Die externe Schulevaluation, wie sie für den Kanton Aargau vorgesehen ist, setzt sich aus drei sich ergänzenden Evaluationselementen zusammen: Aus einer «Ampel-Evaluation», einer «Profil-Evaluation» sowie einer «Fokus-Evaluation».

### ■ Ampel-Evaluation

Hier wird untersucht und berichtet, ob die Schule den grundlegenden Anforderungen der «Funktionsfähigkeit» zu genügen vermag. Es handelt sich um eine kriteriengeleitete Evaluation mit weitgehend standardisierten Instrumenten und Verfahren. Die so genannten «Ampelkriterien», die für dieses Evaluationselement leitend sind, nehmen Bezug auf die grundlegenden Anforderungen, die an eine funktionsfähige Schule gerichtet werden. Bei Nicht-Erfüllung dieser Ansprüche liegen gravierende Qualitätsdefizite vor, die mit hoher Dringlichkeit beseitigt werden müssen.

*Im Vordergrund dieses Evaluationselements steht die Funktion der Qualitätssicherung: Es geht um den Qualitätsnachweis gegenüber den vorgesetzten lokalen und kantonalen Behörden sowie gegenüber berechtigten Anspruchsgruppen (z. B. Eltern).*

### ■ Profil-Evaluation

Hier wird das charakteristische Stärke-Schwäche-Profil der Schule erfasst und dargestellt. Es handelt sich um eine offene, nicht kriteriengeleitete Evaluation entlang der Fragen: Wo liegen aus Sicht des Evaluationsteams die auffälligen Stärken und Schwächen dieser Schule? Deckt sich die Stärke-Schwäche-Analyse der externen Beobachter und Beobachterinnen mit dem selber deklarierten Stärke-Schwäche-Profil der Schule?

*Dieser Evaluationsteil steht im Dienste der Qualitätsentwicklung: Es geht darum, das von aussen wahrnehmbare Profil der Schule mit seinen charakteristischen Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken aufzuzeigen, um die Schule bei der bewussten Gestaltung ihres eigenen Profils zu unterstützen.*

### ■ Fokus-Evaluation

Im Bereich der Fokus-Evaluation kann die Schule aus mehreren kantonalen Schulentwicklungsschwerpunkten ein Thema auswählen, zu dem sie eine differenzierte Standortbestimmung vornehmen und ihre eigene Einschätzung überprüfen lassen möchte. Es handelt sich um eine kriteriengeleitete Evaluation, basierend auf den kantonalen Evaluations- und Entwicklungsinstrumenten (Leitsätze und vierstufiger Qualitäts-Bewertungsraster.)

*Die Fokus-Evaluation versteht sich als eine datengestützte Rückmeldung mit der Funktion der Qualitätsentwicklung, d. h. sie möchte der Schule weitere Entwicklungsschritte im gewählten Entwicklungsbereich aufzeigen und in diesem Sinne hilfreiche Entwicklungsimpulse abgeben.*

Die drei genannten Evaluationselemente finden in einem dreiteiligen Berichtsformat einen konkreten Niederschlag: In einem ersten Teil werden die Ergebnisse der «Ampel-Evaluation» mit Hilfe der drei Ampelfarben Grün – Gelb – Rot vorgestellt. In einem zweiten Teil finden sich die Kernaussagen zum Schulprofil. Im dritten Teil wird schliesslich eine Beurteilung des gewählten Evaluationsfokus entlang von vorgegebenen Dimensionen vorgenommen.

## Übersicht: Die drei Elemente der Evaluation und ihre spezifischen Funktionen

Bezeichnung des Elements	Charakterisierung	Leitende Frage	Instrument zur Erkenntnisgewinnung	Form und Adressaten des Berichtsteils
<b>«Ampel-Evaluation»</b>	Rechenschaftsorientierter Evaluationsteil, der an allen Schulen als obligatorisches Element durchgeführt wird. Beurteilung, wie weit die Schule die wesentlichen Grundfunktionen zu erfüllen vermag.	Wieweit erfüllt die Schule die elementaren Grundfunktionen? Treten in einem elementaren Funktionsbereich gravierende Defizite auf?	Ampelkriterien mit zugehörigen Instrumenten zur systematischen Datenerfassung (Leistungstests, Fragebogen, mündliche Befragungen, Dokumentenanalyse).	Beurteilung von 8 Funktionsbereichen mit Hilfe der Ampelfarben Grün–Gelb–Rot. Adressaten dieses Berichtsteils: ■ Einzelschule (Schulleitung inkl. Schulpflege) ■ zuständige Inspektoratsperson ■ Departement BKS, Leitung kantonales Inspektorat
<b>«Profil-Evaluation»</b>	Erfassung des charakteristischen Profils der Schule und der damit verbundenen Chancen und Risiken. Je nach Struktur der Schule kann die Profilbeschreibung der ganzen Schule durch Profilaussagen zu den einzelnen Schulhäusern bzw. Schulstufen ergänzt werden.	Welches ist das charakteristische Stärke-Schwäche-Profil der Schule?	Offene profilorientierte Datenerhebung, aufbauend auf der Stärke-Schwäche-Analyse der Schule. Dokumentenanalysen, Beobachtungen und mündliche Befragungen der verschiedenen Adressatengruppen.	Kernaussagen mit Erläuterungen zum charakteristischen Stärke-Schwäche-Profil der Schule. Adressaten des Berichtsteils: ■ Einzelschule (inkl. Schulbehörde) ■ zuständige Inspektoratsperson (z. K.)
<b>«Fokus-Evaluation»</b>	Bewertung der Schule entlang den kantonal vorgegebenen Qualitäts-Ansprüchen, Einstufung mit Hilfe des 4-stufigen Bewertungsrasters. Die Schule kann aus mehreren möglichen Themen einen Evaluationsfokus wählen. Der Schule soll aufgezeigt werden, welches der erreichte Entwicklungsstand und die nächsten Entwicklungsschritte sind.	Auf welcher Entwicklungsstufe steht die Schule im ausgewählten Themenschwerpunkt? Wo liegen die Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung?	Bewertungsraster für ausgewählte Themenschwerpunkte. Qualitative und quantitative Datenerhebung mittels Befragungen, Beobachtungen und Dokumentenanalysen.	Beurteilung des Entwicklungsstands entlang von vorgegebenen Dimensionen. Adressaten des Berichtsteils: ■ Einzelschule (inkl. Schulbehörde) ■ zuständige Inspektoratsperson (z. K.)

## Was sind Ampelkriterien?

Die so genannten «Ampelkriterien» bilden die Basis für die Ampel-Evaluation. Anhand dieser Kriterien wird untersucht, ob die Schule den grundlegenden Anforderungen, die an sie als Erziehungs- und Bildungsinstitution gerichtet sind, tatsächlich zu entsprechen vermag. Es geht um die Überprüfung der elementaren Qualitätsanforderungen, die an eine Schule gestellt werden. Die «Ampelkriterien» beziehen sich auf diejenigen Anforderungen, die von einer funktionsfähigen Schule als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Folgende «Ampelbereiche» werden untersucht:

1. **Lernzielerreichung**
2. **Schul- und Unterrichtsklima**
3. **Arbeitsklima für Lehrpersonen (Betriebsklima)**
4. **Elternkontakte**
5. **Betreuungs- und Aufsichtsfunktion**
6. **Schulführung**
7. **Qualitätsmanagement**
8. **Regelkonformität**

Im Vordergrund dieses Evaluationselements steht die Funktion der Qualitätssicherung (Kontroll- und Rechenschaftsfunktion): Es geht darum, die Behörden und die interessierte Öffentlichkeit – insbesondere die Eltern – darüber ins Bild zu setzen, ob die Schule in ihrem Kern funktionsfähig ist oder ob bezüglich einer Grundfunktion erhebliche Defizite vorliegen. Bei Nicht-Erfüllung der überprüften Grundfunktionen liegt ein gravierendes Qualitätsdefizit vor, das möglichst rasch beseitigt werden muss.

Unter dem Gesichtspunkt der Ampelfunktion geht es um die Frage, ob Abweichungen von einem erwartbaren, funktionsfähigen Zustand vorliegen. Es geht vor allem um das, was als «gravierende Defizite» in Erscheinung tritt und in der Regel Anlass zu Beanstandungen von aussen gibt. In diesem Sinne steht bei der Ampel-Evaluation eine defizitorientierte Betrachtungsweise im Vordergrund und weniger die Würdigung der Stärken, durch die sich die betreffende Schule auszeichnet. (Für Letzteres sind die allgemeine Profil-Evaluation sowie die Fokus-Evaluation zuständig.)

### Leitfragen der «Ampel-Evaluation»

- Werden die grundlegenden Erwartungen, welche die Öffentlichkeit an die Volksschule richtet, in dieser Schule angemessen erfüllt?
- Leistet die Schule bezüglich der elementaren Anforderungen das, was sie leisten muss? Ist sie bezüglich der elementaren Aufgaben, die sie erfüllen muss, funktionsfähig?
- Liegen gravierende Defizite vor?

Im Bereich der Ampel-Evaluation steht eine zwar datengestützte, aber doch relativ undifferenzierte (höchstens dreistufige) Urteilsbildung im Vordergrund. Das Urteil wird in den drei typischen Ampel-Farben Grün–Gelb–Rot ausgedrückt (daher der Name «Ampel-Evaluation»).

**GRÜN** = Die Funktionsfähigkeit ist gewährleistet. Es wurden keine gravierenden Probleme bzw. keine negativen Auffälligkeiten festgestellt; die Schule erfüllt die im betreffenden Kriterium angesprochene Grundfunktion.

Grün gilt als erwartbarer Normalzustand; es werden in der Regel keine weiteren Erläuterungen zum Urteil abgegeben.

**GELB** = Zustand kritisch, die Funktionsfähigkeit ist gefährdet. Es wurden ernsthafte «Betriebsstörungen» festgestellt; diese sind aber auf besondere Umstände zurückzuführen und daher nur von vorübergehender Natur. Auf jeden Fall muss die Situation von den verantwortlichen Personen sorgfältig im Auge behalten werden.

**ROT** = Im aufgeführten Kriterium wurden nicht-tolerierbare Defizite und Probleme festgestellt. Die Funktionsfähigkeit der Schule ist beeinträchtigt. Ein dringender Handlungsbedarf ist vorhanden; es sollten unverzüglich geeignete Massnahmen ergriffen werden. Beim Urteil «Rot» werden die Probleme bzw. die negativen Auffälligkeiten mit Bezug auf die vorliegenden qualitativen und quantitativen Daten (im Sinne einer erklärenden/begründenden Urteilseläuterung) benannt.

#### **Ampel auf Grün**

Sind alle 8 Ampeln auf Grün, zeigt dies an, dass die Funktionsfähigkeit der Schule gewährleistet bzw. nicht beeinträchtigt ist. Grün heisst also: Die Evaluatoreninnen und Evaluatoren haben an dieser Schule bezüglich der grundlegenden Funktionsfähigkeit keine negativen Auffälligkeiten festgestellt. Es handelt sich um den erwartbaren Zustand einer Schule, der keinen weiteren Begründungsbedarf auslöst und auch nicht weiter erläutert wird. (Auf übertragend positive Auffälligkeiten kann im allgemeinen Stärke-Schwäche-Profil des Evaluationsberichts hingewiesen werden.) Für den weiteren Verlauf des Evaluationsprozesses bedeutet eine vollständige Grün-Beurteilung gleichzeitig, dass bezüglich dem vorgesehenen entwicklungsorientierten Evaluationsschwerpunkt wie geplant vorgegangen werden kann.

#### **Ampel auf Gelb**

Bei einer Gelb-Beurteilung sind keine speziellen, d. h. von aussen angeordneten bzw. kontrollierten Massnahmen vorgesehen. Es wird von der Schule erwartet, dass sie sich dem entsprechenden Ampelbereich mit der notwendigen Aufmerksamkeit annimmt und selber dafür sorgt, dass die gefährdete Funktionsfähigkeit künftig wieder vollumfänglich gewährleistet werden kann.

#### **Ampel auf Rot**

Wenn eine der 8 Ampeln auf Rot gestellt ist, ist ein dringender Handlungsbedarf angezeigt, der ein spezielles Verfahren nach sich zieht. Dazu gehört u. a. eine Meldung an die Schulaufsicht (kantonales Inspektorat) des Departements BKS. Über die Beseitigung der festgestellten Defizite besteht eine Rechenschaftspflicht der Schule gegenüber dem Departement BKS (Leitung des Kantonalen Inspektorats). Das genaue Vorgehen, das durch eine Rot-Beurteilung ausgelöst wird, ist im Anhang beschrieben.

Falls während der Ampel-Evaluation der Verdacht auf eine rote Ampel aufkommt, hat die differenzierte Abklärung bezüglich dieses Kriteriums Vorrang gegenüber den anderen entwicklungsorientierten Evaluationsschwerpunkten (siehe «Fokus-Evaluation»). Das Evaluationsteam hat in diesem Fall die Aufgabe, den Defizitverdacht durch zusätzliche Recherchen differenziert zu begründen. Erklärende und begründende Urteilerläuterungen im Evaluationsbericht sind bei einer roten Ampel unverzichtbar.

#### **Spezialfall «Ampel-Stern-Beurteilungen»**

In speziellen Fällen ist das rote, gelbe oder grüne Ampelurteil mit einem Stern versehen, was so viel bedeutet wie: «Urteil mit Vorbehalt». Der geltende Vorbehalt ist jeweils in einem Kommentar kurz umschrieben. Ein Ampel-Stern-Urteil bedeutet beispielsweise, dass eine gesamthaft positive Beurteilung der Schule (Ampel auf Grün) mit einer Einschränkung versehen werden muss, weil eine von mehreren Teilschulen bezüglich dieses Kriteriums im negativen Bereich liegt. Oder eine negative Beurteilung (gelb oder rot) kann mit einer Einschränkung versehen werden, weil äussere Umstände, die nicht im Einflussbereich der Schule liegen, im betreffenden Ampelkriterium «entschuldigend» zu berücksichtigen sind (z. B. weil ein Wechsel der Schulleitung dazu geführt hat, dass ein neues Schulleitungsmodell eingeführt wurde, das seine Wirksamkeit noch nicht entfalten konnte).



## Die 8 Ampelkriterien im Überblick

	<b>Leitende Fragestellung</b>	<b>Untersuchungsmethode</b>
<b>1. Lernzielerreichung (fachlich / überfachlich)</b>	Werden die grundlegenden Lernziele erfüllt? (Gibt es gravierende Abweichungen zum «Erwartungswert»?)	Schulische Leistungsmessung in ausgewählten Fächern/Fachbereichen (mit kantonalen/interkantonalen Leistungstests)
<b>2. Schul- und Unterrichtsklima</b>	Ist das Schul- und Unterrichtsklima an dieser Schule angstfrei, lernförderlich und unterstützend? (Gibt es gravierende Abweichungen zum Durchschnittswert vergleichbarer Schulen?)	Schülerinnen- und Schülerbefragung (Klimainstrument für Schülerinnen und Schüler) Interviews Schülerinnen und Schüler Unterrichtsbeobachtung
<b>3. Arbeitsklima für Lehrpersonen («Betriebsklima»)</b>	Ist das Arbeitsklima für Lehrpersonen angst- und mobbingfrei, anregend, wertschätzend, identifikationsfördernd? (Gibt es gravierende Abweichungen zum Durchschnittswert vergleichbarer Schulen?)	Lehrpersonenbefragung (Klimainstrument für Lehrpersonen) Interviews Lehrpersonen, Schulleitung, Schulpflege Fluktuationsrate
<b>4. Elternkontakte</b>	Ist der Kontakt zwischen Schule und Elternhaus funktionsfähig?	Elternbefragung Interviews Eltern
<b>5. Betreuungs- und Aufsichtsfunktion</b>	Wird die Betreuungs- und Aufsichtsfunktion der Schule so wahrgenommen, dass die von den Eltern erwartete Sicherheits- und Schutzfunktion gegenüber ihren Kindern gewährleistet ist?	Befragungen der Eltern, Schülerinnen und Schüler, Schulbehörde, Schulsozialarbeitenden
<b>6. Schulführung</b>	Gibt es eine funktionsfähige Schulleitungsstruktur? (Sind minimale Ansprüche an die Schulführung erfüllt?)	Befragungen der Betroffenenengruppen: Schulleitung, Schulpflege, Lehrpersonen Dokumentenanalyse
<b>7. Qualitätsmanagement</b>	Gibt es eine funktionsfähige Qualitätsmanagement-Struktur? Werden minimale Formen des Qualitätsmanagements praktiziert?	Befragungen der Betroffenenengruppen: Schulleitung, Schulpflege, Lehrpersonen Dokumentenanalyse
<b>8. Regelkonformität</b>	Sind die Strukturen, Prozesse, institutionellen Rahmensetzungen in den wesentlichen Punkten regelkonform?	Befragung der Schulleitung (wird durch Fachpersonen des Inspektorats vorgenommen) Dokumentenanalyse

**Worum geht es?**

Die Schule hat den Auftrag, die im Lehrplan beschriebenen Lern- und Bildungsziele zu erfüllen und den Schülerinnen und Schülern wirksames Lernen zu ermöglichen. Im Ampelkriterium 1 wird überprüft, ob die Schule diesen elementaren Bildungsauftrag erfüllt: Es geht um die Frage, ob die Schülerinnen und Schüler die gesetzten Lernziele im fachlichen und überfachlichen Bereich erreichen. Die Ergebnisse von schulübergreifenden Leistungstests bilden die Grundlage für die Beurteilung dieses Kriteriums.

**Weshalb wird dieser Aspekt beurteilt?**

Die Zielerreichung gehört ohne Zweifel zum Kernauftrag einer Schule: Diese hat sicherzustellen, dass die im Lehrplan festgehaltenen Lernziele erreicht werden. Wenn die erwünschte Wirkung in diesem Bereich in Frage gestellt ist, ist der Schule gewissermassen die Legitimationsbasis entzogen. (Eine Schule, die von sich behauptet, eine «gute Schule» zu sein, die aber die gesetzten Lernziele nicht erreicht, dürfte es schwer haben, für ihre positive Qualitätseinschätzung Zustimmung zu finden.) Gegenwärtig werden in vielen Fächern Standards formuliert, die im Sinne von Mindestanforderungen (auch als Basislernziele bezeichnet) für alle Schülerinnen und Schüler als verbindliche Zielvorgaben gelten. Die Schule hat die Aufgabe, allen Lernenden, die nicht formell von der Zielerreichung entbunden sind, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu vermitteln, die in diesen Standards festgelegt sind. Mittels schulübergreifender Leistungstests soll in Erfahrung gebracht werden, wieweit es der einzelnen Schule und den darin tätigen Lehrpersonen gelingt, die gesetzten Ziele zu erreichen. Aus den Testresultaten können dann Rückschlüsse gezogen werden bezüglich der Wirksamkeit der schulischen Lernförderungs- und Lernunterstützungsmassnahmen.

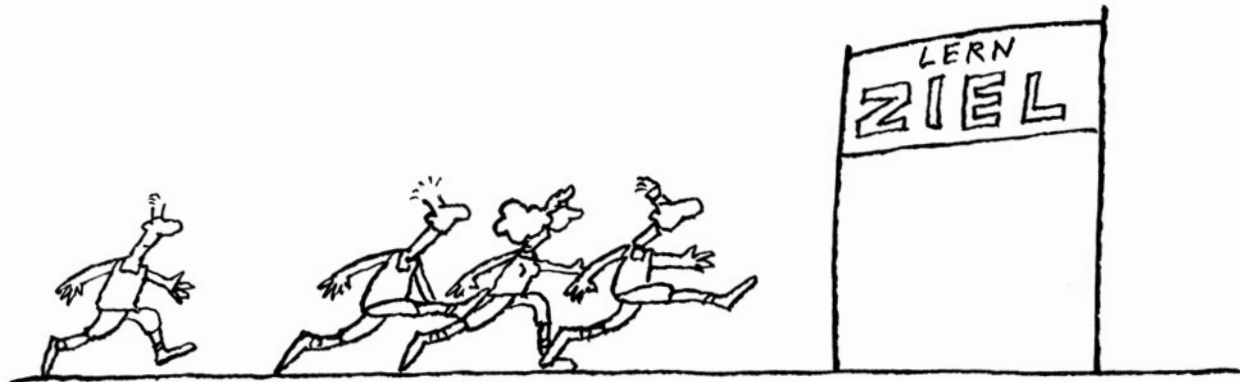
Zu berücksichtigen ist, dass Schulleistungen abhängig sind vom sozialen Milieu und dem familiären Umfeld, aus welchem die Schülerinnen und Schüler stammen. Eine Schule, deren Schülerinnen und Schüler aus einem privilegierten sozialen und familiären Umfeld stammen, dürfte es leichter haben, gute Lernergebnisse zu erreichen. Aus diesem Grunde hat sich eine Testpraxis etabliert, in der die Lernleistungen in Relation gestellt werden zu einem Erwartungswert<sup>2)</sup> der die soziale Zusammensetzung der Schülerinnen- und Schülerpopulation berücksichtigt. Für die Beurteilung der Schule steht die Frage im Vordergrund, wie weit sie ihren schulspezifischen Erwartungswert erfüllt.

**Wie wird dieser Aspekt beurteilt?**

Die externe Schulevaluation führt selber keine Leistungstests durch, sondern stützt sich für die Beurteilung der «Lernzielerreichung» auf die Daten ab, die im Rahmen der kantonalen oder interkantonalen Leistungsüberprüfung mittels standardisierter Tests erhoben werden. Für welche Fächer und in welchem Rhythmus standardisierte Leistungstests durchgeführt werden, ist gegenwärtig noch nicht entschieden. Für die Urteilsbildung werden die Testergebnisse der vorangegangenen 3–4 Jahre gesichtet und analysiert. Falls eine deutlich negative Abweichung der Testergebnisse vom Erwartungswert der betreffenden Schule vorliegt, gilt dies als Indikator dafür, dass die Erfüllung des elementaren Bildungsauftrags gefährdet sein könnte. Tiefe Leistungswerte allein führen indessen noch nicht zwangsläufig zu einer negativen Beurteilung der Schule (d. h. zu einer roten Ampeleinstellung): Bei negativen Werten werden zunächst vertiefende Abklärungen zu treffen sein, die dann in die Beurteilung einfließen (z. B. mündliche Befragungen der Betroffenen oder vergleichende Analyse von Zeugnisnoten und Testergebnissen usw.).

2) Als Erwartungswert werden die Leistungsresultate verstanden, die von einer Schule unter Berücksichtigung der sozialen Zusammensetzung der Schülerschaft zu erwarten sind. Es werden also nicht die absoluten Testresultate zur Beurteilung der Schule verwendet, sondern es wird ein Korrekturfaktor verwendet, der die soziokulturelle Zusammensetzung der Schülerschaft berücksichtigt.

Dabei werden verschiedene sozio-ökonomische Aspekte berücksichtigt wie z. B. Ausländeranteil, Wohnformquote, Arbeitslosenquote, Mobilitätsquote.



### Leitende Fragestellung

- Werden die grundlegenden Lernziele in den ausgewählten Fächern erfüllt?
- Gibt es gravierende Abweichungen zum Erwartungswert, der für die Sozialstruktur der betreffenden Schule errechnet wird?

### Untersuchungsmethoden

- Analyse der Ergebnisse von schulübergreifenden Tests, die in den vorangegangenen 3–4 Jahren durchgeführt wurden
- Bei ungenügenden Testergebnissen folgen als weitere Abklärungen:
  - Befragungen der Betroffenengruppen (Lehrpersonen, Schulleitung, Schülerinnen und Schüler, evtl. Eltern) zur Ursachenwahrnehmung
  - Unterrichtsbeobachtungen (mit entsprechendem Fokus)
  - Vergleichende Analyse von Zeugnisnoten und Testergebnissen

### Datenbasis

- Ergebnisse der schulübergreifenden (kantonalen oder interkantonalen) Leistungstests
- Dokumente zur schulinternen Arbeit mit den Leistungsergebnissen
- Zeugnisnoten (zum Vergleich mit den vorliegenden Testergebnissen)
- Befragungsergebnisse der Lehrpersonen, Eltern, Schülerinnen und Schüler

### Indikatoren<sup>3)</sup> für nicht erfülltes Kriterium (Funktionsstörungen)

- Ungenügende Ergebnisse der Schulleistungstests (deutliche Abweichungen gegenüber dem schulspezifischen Erwartungswert)
- Hinweise von Eltern sowie Schülerinnen und Schülern auf mangelnde Unterstützung bei negativen Leistungsergebnissen
- Gravierende Abweichungen von Zeugnisnoten und Testergebnissen
- Ausbleiben von Massnahmen auf negative Testergebnisse

### Besondere Hinweise

- Geprüfte Fächer werden vom Kanton festgelegt.
- Für die Förderung von überfachlichen Zielen (vor allem: Lernkompetenz, Sozialkompetenz, Entwicklung der Lerninteressen) ist der Einsatz von speziellen Erfassungsinstrumenten geplant.
- Bei negativen Leistungsergebnissen sind vor Ort genauere Abklärungen zu treffen<sup>4)</sup>.
- Bei auffällig negativen Werten von einzelnen Lehrpersonen: → siehe Umgang mit gravierenden Defiziten von Einzelpersonen.

3) Indikatoren liefern Verdachtsmomente für Funktionsstörungen. Das Vorliegen eines negativen Indikators führt nicht automatisch zu einer negativen Beurteilung der Schule (d. h. zu einer roten Ampel). Entscheidend für die Ampeleinstellung ist das triangulierte Urteil des Evaluationsteams.

4) Im Mittelpunkt dieser vertieften qualitativen Abklärungen stehen die folgenden Fragen:

- Sind die Ergebnisse der Leistungsmessung auf Schulebene bereits bekannt und mit der notwendigen Sorgfalt bereits analysiert worden? Sind Massnahmen eingeleitet, die sicherstellen, dass sich die «negativen Werte» nicht wiederholen werden? Kann die Umsetzung dieser Massnahmen im Unterricht nachgewiesen/beobachtet werden?

- Können die Betroffenen mit überzeugenden (inhaltlich nachprüfbar) Argumenten darlegen, dass die tiefen Werte auf eine spez. Ausnahmekonstellation zurückzuführen sind (z. B. besonders schwierige Zusammensetzung der Klasse)? Kann davon ausgegangen werden, dass künftig mit normalen Zielerreichungswerten zu rechnen ist?

- Stimmen die entlastenden Erklärungen, die von der Schule vorgebracht werden, mit den Wahrnehmungen der Evaluatorinnen und Evaluatoren überein (Beobachtungsergebnisse aus Unterrichtsbesuchen) oder drängen sich auf Grund der Unterrichtsbesuche und der Schülerinnen-, Schüler- und Elternbefragungen andere Interpretationen der Ursachen auf, die u. U. ein Andauern der negativen Leistungsergebnisse vermuten lassen?

**Worum geht es?**

Beim Ampelkriterium «Schul- und Unterrichtsklima» steht die emotionale Befindlichkeit der Schülerinnen und Schüler am Lernort Schule im Vordergrund – basierend auf dem Grundsatz: Schülerinnen und Schüler lernen besser in einem positiven Klima. Es handelt sich damit um einen «Soft-Factor», der in erster Linie auf subjektiven Empfindungen und Wahrnehmungen basiert. Das Schul- und Unterrichtsklima soll mittels einer schriftlichen Schülerbefragung erfasst und mit Hilfe von zusätzlichen qualitativen Daten (z. B. aus Beobachtungen, Interviews u. a.) beurteilt werden.

**Weshalb wird dieser Aspekt beurteilt?**

Der Anspruch auf ein gutes Schulklima muss gleichwertig neben den Lernerfolgsanspruch (Ampelkriterium 1) gestellt werden. Von einer guten Schule/einem guten Unterricht kann erst dann gesprochen werden, wenn sowohl die erbrachte Lernleistung als auch das Schul- und Unterrichtsklima positiv beurteilt werden. In diesem Sinne muss das Schul- und Unterrichtsklima als gleichwertiger Korrektur- und Ergänzungswert zum Kriterium der «Lernzielerreichung» verstanden werden.

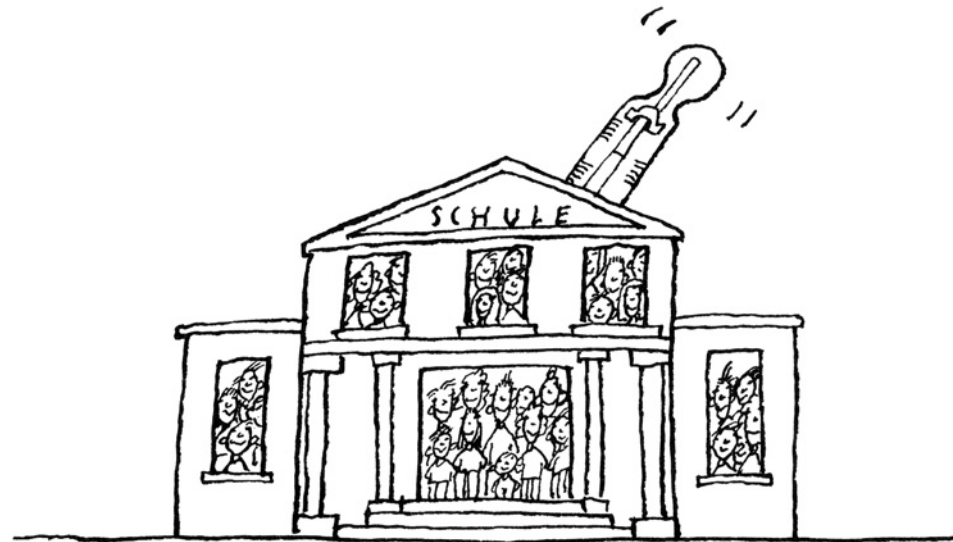
Schule und Unterricht sind ein Lebensraum, in dem Kinder und Jugendliche den grössten Teil ihrer Zeit verbringen (viele tausend Stunden im Laufe ihrer Schulzeit). Gerade deshalb ist der Anspruch, dass die Schulzeit für die Kinder immer auch die Qualität einer positiv erlebten Gegenwart in sich tragen sollte, weitgehend unbestritten. Das Schul- und Unterrichtsklima kann als konkreter Indikator für diesen grundlegenden Anspruch gesehen werden.

Für die Schulbeurteilung ist die Erfassung des Schul- und Unterrichtsklimas nicht zuletzt deshalb wichtig, weil angenommen werden kann, dass positive oder negative Werte in diesem Bereich in einem unmittelbaren Zusammenhang damit stehen, wie die Erziehungs- und Bildungsprozesse gestaltet sind. Mit anderen Worten: Gut gestaltete Prozesse auf der Schul- und Unterrichtsebene finden in einem positiven Klima einen spürbaren und messbaren Niederschlag. In diesem Sinne sind positive Klimawerte Zeichen für eine wohlgestaltete Schul- und Unterrichtspraxis.

**Wie wird dieser Aspekt beurteilt?**

Klimawerte lassen sich am besten über eine Befragung der Betroffenen in Erfahrung bringen. Daher wird an allen Schulen ein geeichtes Schüler-Befragungsinstrument zur Erfassung des Schul- und Unterrichtsklimas eingesetzt. Die erhobenen Klimawerte werden – analog zu den Werten der Leistungsmessungen – als Indikatoren verstanden, die eine genauere (qualitative) Abklärung durch Befragungen, Beobachtungen u. a. notwendig machen. Mit anderen Worten: Eine starke negative Abweichung der ermittelten Daten vom so genannten Erwartungswert der betreffenden Schule gilt als Indikator und keinesfalls als Beweis dafür, dass mit dem Klima etwas nicht stimmt. Die negativen Ergebnisse der Befragung führen demnach nicht automatisch zu einer roten Ampeleinstellung, sondern werden zunächst mit Hilfe von zusätzlichen qualitativen Abklärungen validiert.

Bei der Interpretation von quantitativen Klimawerten ist zu beachten, dass ein subjektiver Wahrnehmungswert der Schülerinnen und Schüler die wichtigste Datengrundlage bildet. Diese subjektive Wahrnehmung kann u. U. durch situative Faktoren stark verzerrt sein (z. B. durch ein kurzfristiges Ereignis, das die subjektive Wahrnehmung der Betroffenen negativ beeinflusst, so dass eine Messung zu einem anderen Zeitpunkt zu einem deutlich anderen Resultat führen würde). Nicht zuletzt deshalb müssen Daten, die aus der Schülerinnen- und Schülerbefragung stammen, kritisch hinterfragt und mit qualitativen Daten ergänzt werden, bevor sie in die Schulbeurteilung einfließen. Wichtige Quellen für ergänzende Informationen sind mündliche Befragungen der Schülerinnen und Schüler und der Lehrpersonen zu mutmasslichen Ursachen von negativen Klimawerten.



### Leitende Fragestellung

Ist das Schul- und Unterrichtsklima an dieser Schule angstfrei, lernförderlich, unterstützend? (Gibt es gravierende Abweichungen zum Normwert?)

### Untersuchungsmethoden

- Schriftliche Schülerbefragung (Klimainstrument für Schülerinnen und Schüler), Interviews mit Schülerinnen und Schülern, punktuelle Unterrichtsbeobachtungen, Befragungen der Eltern
- Bei negativen Ergebnissen: möglichst zahlreiche Unterrichtsbeobachtungen und Beobachtungen auf dem Schulareal; vertiefte mündliche Befragungen der Schülerinnen und Schüler, der Lehrpersonen, der Schulleitung, der Eltern, des Hauswirts etc.

### Datenbasis

Einschätzungen der Schülerinnen und Schüler zu Fragen (Items) entlang der folgenden Aspekte:

- **Unterrichtsklima:** Angemessene Leistungsanforderungen, Angst- und störungsfreie Lernatmosphäre, Unterstützung durch die Lehrperson, Respekt und Fairness (Lehrperson – Schülerinnen und Schüler), Fairness und Hilfsbereitschaft (zwischen Schülerinnen und Schülern), Regelklarheit und Verbindlichkeit, Klasse als Gemeinschaft, Mitwirkung und Mitsprache im Unterricht, hohe Lernbereitschaft und Lernmotivation, Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit der Schülerinnen und Schüler, Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler

- **Schulklima:** Schule als Gemeinschaft, Mitsprache und Mitwirkung in der Schule, Regelklarheit und Verbindlichkeit, Angst- und gewaltfreie Schulatmosphäre, lebendiges und aktives Schulleben

Mündliche Befragungen der Eltern sowie der Schülerinnen und Schüler zu einzelnen der oben genannten Dimensionen.

### Indikatoren für nicht erfülltes Kriterium (Funktionsstörungen)

- Negative Ergebnisse in der quantitativen Klimaerhebung (deutliche Abweichungen gegenüber dem kantonalen Mittelwert bzw. gegenüber dem schulspezifischen Erwartungswert)
- Hinweise von Eltern und von Schülerinnen und Schülern, die auf ein negatives Schul- und Unterrichtsklima schliessen lassen
- Beobachtungen in Unterrichtsbesuchen und auf dem Schulareal, die auf ein negatives Schul- und Unterrichtsklima schliessen lassen
- Gehäuftes Auftreten von Disziplinarproblemen

### Besondere Hinweise

Speziell zu erfragen: Gibt es an der Schule Gewaltprobleme?

# 3.

## Arbeitsklima für Lehrpersonen (Betriebsklima)

### Worum geht es?

Beim Arbeitsklima steht die emotionale Befindlichkeit der Lehrpersonen am Arbeitsplatz Schule im Vordergrund. Für die Beurteilung dieses Funktionsbereichs sollen möglichst viele Aspekte, welche die berufliche Zufriedenheit der Lehrpersonen tangieren, berücksichtigt werden. Als wichtige Aspekte haben sich – neben den materiellen Arbeitsbedingungen – vor allem die Zufriedenheit mit der beruflichen Aufgabe und den beruflichen Rahmenbedingungen, die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie die Führung und Förderung durch die Vorgesetzten herausgestellt. Das Arbeitsklima soll mittels einer schriftlichen Lehrpersonenbefragung erfasst und mit Hilfe von zusätzlichen qualitativen Daten aus Beobachtungen und Befragungen beurteilt werden.

### Weshalb wird dieser Aspekt beurteilt?

Dem Arbeitsklima und der Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen wird eine fundamentale Bedeutung zugeschrieben: Einerseits weil es um die emotionale Befindlichkeit der Hauptakteure im Bildungsprozess geht, andererseits weil dieser Aspekt die übrigen Grundfunktionen der Schule stark zu beeinflussen vermag. Es gibt verschiedene Untersuchungen, die zeigen, dass das Arbeitsklima in einem Betrieb die Produktivität und die Qualität der Arbeit entscheidend beeinflusst<sup>5)</sup>. So muss angenommen werden, dass auch in pädagogischen Praxisfeldern ein sehr enger Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsqualität besteht<sup>6)</sup>. Ein schlechtes Arbeitsklima wird daher mit grosser Wahrscheinlichkeit die Qualität der pädagogischen Arbeit – sowohl das Schul- und Unterrichtsklima (Ampelkriterium 2) als auch die Lernleistungen der Schülerinnen und Schüler (Ampelkriterium 1) – negativ beeinflussen und die Funktionsfähigkeit der Schule in grundlegender Hinsicht beeinträchtigen.

Es gibt noch einen weiteren Grund, weshalb das Betriebs- und Arbeitsklima bei der Beurteilung der Grundfunktionen der Schule berücksichtigt werden muss: Das Arbeitsklima hat – wie dies bereits für das Schul- und Unterrichtsklima festgestellt wurde – den Charakter einer «Ergebnisvariable», welche Rückschlüsse auf die Qualität der institutionellen Voraussetzungen und der institutionellen Prozesse zulässt. Insbesondere die Führungs- und Unterstützungsprozesse sowie die Kooperationsprozesse dürften in den Werten des Betriebsklimas einen direkten Niederschlag finden. In diesem Sinne kann auch von einer engen Verbindung zwischen dem Arbeitsklima und dem Ampelkriterium 6 (Schulführung) ausgegangen werden.

### Wie wird dieser Aspekt beurteilt?

Als Datengrundlage für die Beurteilung des Betriebs- und Arbeitsklimas dienen die Ergebnisse einer quantitativen Lehrpersonen- und Mitarbeiterbefragung. Diese Befragung möchte die subjektiven Wahrnehmungen und Einschätzungen bezüglich verschiedener Dimensionen erfassen, die für das Arbeitsklima und die Arbeitszufriedenheit als wesentlich gelten.

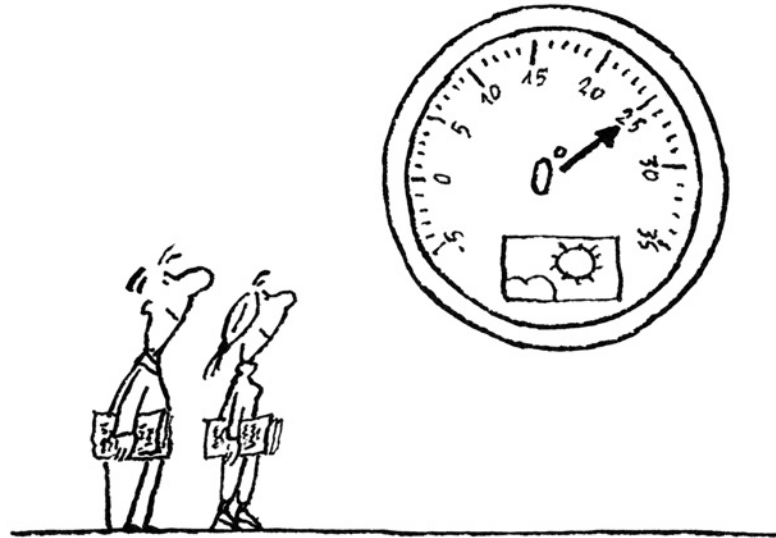
Ein negativer Wert im Bereich des Arbeitsklimas hat den Stellenwert eines Negativ-Indikators für die schulischen Prozesse im Bereich Führung, Kooperation und Organisation/Administration. Bei negativen Werten lohnt es sich deshalb, bezüglich dieser Prozesse eine genauere Abklärung vorzunehmen, um die Ursachen für die negativen Werte zu erforschen.

Auch bei diesem Kriterium ist zu beachten, dass die quantitativen Daten durch situative Verzerrungen beeinträchtigt sein können (ein subjektiver Wahrnehmungs- bzw. Einschätzungswert bildet die Datengrundlage). Die schriftlichen Befragungsergebnisse müssen daher mit Hilfe von qualitativen Daten validiert und ergänzt werden, bevor sie in die Schulbeurteilung einfließen. Wichtige ergänzende Informationsquellen sind hier die mündlichen Befragungen von Lehrpersonen und von anderen Adressatengruppen (z. B. Schulleitung, Schulbehörde).

5) Z. B. Krause et al. (2008): Arbeitsort Schule. Wiesbaden (Gabler).

6) Angesichts des kommunikativen Charakters der Bildungsarbeit und der hohen Bedeutung, welche die Beziehung zwischen Lehrenden und Lernenden in der

alltäglichen Arbeit besitzt, dürfte die Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen und die Qualität der pädagogischen Beziehung in einem besonders engen Zusammenhang stehen.



### Leitende Fragestellung

Ist das Arbeitsklima für Lehrpersonen angstfrei, mobbingfrei, anregend, wertschätzend, identifikationsfördernd? (Gibt es gravierende Abweichungen zum Normwert?)

### Untersuchungsmethoden

- Schriftliche Lehrpersonenbefragung (Klima-Instrument für Lehrpersonen)
- Interviews mit Lehrpersonen, Schulleitung, Schulpflege
- Beobachtungen im Lehrpersonenzimmer sowie in Konferenzen

### Datenbasis

Einschätzungen der Lehrpersonen zu Items entlang den folgenden Dimensionen:

Zufriedenheit mit der pädagogischen Arbeit, Identifikation mit der Schule, Führungsverhalten der Schulleitung, Information und Entscheidungen, unterrichtsbezogene Zusammenarbeit, kollegiale Beziehungen, Regelung des Zusammenlebens, unterstützende Rahmenbedingungen und Support, berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten

### Indikatoren für nicht erfülltes Kriterium (Funktionsstörungen)

- Negative Ergebnisse in der quantitativen Klimaerhebung (deutliche Abweichungen gegenüber dem schulspezifischen Erwartungswert)
- Hinweise von Schulleitungsmitgliedern, von Eltern, Lehrpersonen und anderen Mitarbeitenden, die auf ein negatives Schul- und Unterrichtsklima schliessen lassen
- Beobachtete Ereignisse im Schulhaus und in Konferenzen, die auf ein negatives Schul- und Unterrichtsklima schliessen lassen
- Gehäufte Absenzen, gehäuftes Auftreten von Burnouts und Fluktuationen in der Lehrerschaft

### Besondere Hinweise

- Speziell zu untersuchen: Gibt es eine hohe Fluktuation unter Lehrpersonen, die ein Anzeichen für ein Problem im Kollegium oder zwischen Kollegium und Schulleitung sein könnte?
- Ist der Kontakt zwischen Schulleitung und Kollegium funktionsfähig? Können Lehrpersonen Anliegen, Sorgen, Probleme unkompliziert vorbringen – mit einer hohen Sicherheit, unvoreingenommen angehört zu werden?

**Worum geht es?**

Im Ampelkriterium 4 wird die Qualität der Beziehung zwischen Schule und Elternhaus<sup>7)</sup> untersucht. Zum einen werden Aspekte der Praxisgestaltung berücksichtigt – etwa im Sinne der Frage: Wie wird die Elterninformation gestaltet? Welche Gefässe/Abläufe zur Kontaktnahme sind institutionalisiert? Zum anderen gilt die Aufmerksamkeit auch atmosphärischen Aspekten: Fühlen sich die Eltern ernst genommen? Wie wird der Kontakt von Seiten der Eltern erlebt?

**Weshalb wird dieser Aspekt beurteilt?**

Ein funktionierender Kontakt zum Elternhaus (Eltern und andere Erziehungsberechtigte) ist heute ein unbestrittener Anspruch, dem die Schule gerecht werden muss. Optimale Förderbedingungen für die Kinder lassen sich nur herstellen, wenn die Erziehungs- und Bildungsbemühungen von Eltern und Lehrpersonen koordiniert und aufeinander abgestimmt werden. Die Schule kann daher ohne die Mitarbeit der Erziehungsberechtigten kaum zu guten Ergebnissen kommen. In diesem Sinne ist die Elternarbeit ein wichtiger Stützpfeiler erfolgreicher pädagogischer Arbeit – sowohl für den Lernerfolg im engeren Sinne wie auch für die von der Schule erwarteten Sozialisationsleistungen.

Die gelingende Zusammenarbeit hat auch direkte positive Auswirkungen auf die pädagogische Arbeit: Zum einen führt eine gute Informiertheit der Eltern zu einer positiveren schulbezogenen Einstellung der Eltern. Zum anderen erhöht die positive Einstellung der Eltern gegenüber der Schule die Schulzufriedenheit der Kinder und Jugendlichen und reduziert deren Störneigung im Unterricht.

Die Zusammenarbeit zwischen Schule und Elternhaus hat – über die genannte lern- und sozialisationsunterstützende Wirkung hinaus – noch eine weitere Funktion: Sie kann die Akzeptanz der Schule in der Elternschaft sowie in einer weiteren Öffentlichkeit erhalten und stärken. Die Schule wird längerfristig ihre Funktion nur erfüllen können, wenn sie genügend öffentliche Akzeptanz für ihren Auftrag und für die erbrachten Leistungen herstellen kann. Im heutigen Schulwesen wird dieser Aspekt zu einer speziellen

Herausforderung – nicht zuletzt angesichts der grundlegenden Differenzen zwischen Unterrichtsansprüchen der Eltern (erwartet wird ein individualisierter Unterricht, der dem eigenen Kind optimal gerecht wird) und dem normierenden Funktionsprinzip der Schule (auf Grund der beschränkten Ressourcen ist nur eine eingeschränkte Individualisierung möglich; daher wird der Normierung ein höherer Stellenwert eingeräumt).

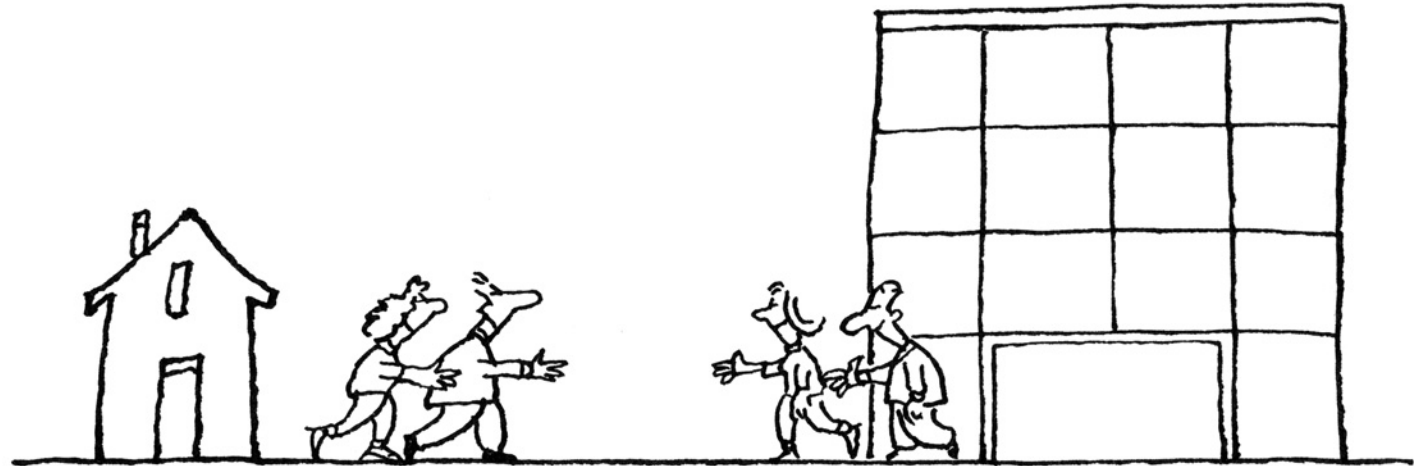
**Wie wird dieser Aspekt beurteilt?**

Im Vordergrund steht eine differenzierte Befragung der Eltern zu ihrer Zufriedenheit mit dem Kontakt Schule–Elternhaus. Die grundlegenden Daten werden mit Hilfe eines schriftlichen Fragebogens erhoben. In Ergänzung dazu werden Eltern im Rahmen von moderierten Gruppengesprächen mündlich befragt und in die qualitative Interpretation der erhobenen Daten einbezogen. Als spezielle Herausforderung zeigt sich dabei die Fokussierung auf die schulbezogenen (generalisierbaren) Aspekte: Es geht nicht um die Beurteilung einzelner Lehrpersonen, sondern um Erfahrungen, die Rückschlüsse auf die Schule als Ganzes zulassen. Falls von Elternseite auf gravierende Defizite einzelner Lehrpersonen hingewiesen wird, werden diese Hinweise im Rahmen von Ampelkriterium 8 weiter bearbeitet<sup>8)</sup>.

7) Gemeint sind hier: Eltern und andere Erziehungsberechtigte.

8) Dimension des Qualitätsmanagements: Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten.





### Leitende Fragestellung

Ist der Kontakt zwischen Schule und Elternhaus funktionsfähig?

### Untersuchungsmethoden

- Schriftliche Elternbefragung (Fragebogenerhebung)
- Mündliche Befragung der Eltern, der Lehrpersonen, der Schulpflege
- Dokumentenanalyse: Konzepte/Regelungen/Gefässe der Schule zur Elterninformation und zur Gestaltung des Kontakts Schule–Elternhaus

### Datenbasis

- Einschätzungen der Eltern zu Items entlang den folgenden Aspekten: Grundhaltung der Schule gegenüber den Eltern, Einbezug der Eltern, Abläufe und Zuständigkeiten der Kommunikation zwischen Eltern und Schule, Formen der Kontaktpflege, Information über gesamtschulische Belange, Umgang mit soziokulturellen Unterschieden, Umgang mit Problemen, Konflikten und Beschwerden
- Aussagen der Eltern in den moderierten Gesprächsgruppen (Aussagenprotokolle)
- Aussagen von Lehrpersonen, Schulleitung, Schulpflege, Sekretariat in Interviews
- Regelungen/Konzepte im Schulportfolio zum Kontakt Schule-Elternhaus
- Hinweise in der Homepage, in Informationsbulletins u. a. Kommunikationsmitteln

### Indikatoren für nicht erfülltes Kriterium (Funktionsstörungen)

- Negative Ergebnisse der schriftlichen Elternbefragung
- Fehlende (formalisierte) Möglichkeiten für Eltern, Erfahrungen und Anliegen zu besprechen
- Rückmeldungen der Eltern, dass sie sich beim Vorbringen ihrer Anliegen als unerwünscht oder als wirkungslos erleben
- Hinweise von Eltern auf Erschwernisse im Kontakt zwischen Schule und Elternhaus (insbesondere auf eine negative Grundhaltung der Schule gegenüber den Eltern)

### Besondere Hinweise

Wichtige Frage für die Qualitätsbeurteilung: Können Eltern Anliegen, Sorgen, Probleme unkompliziert vorbringen – mit dem Gefühl, unvoreingenommen angehört zu werden?

**Worum geht es?**

Die Eltern haben ein Anrecht darauf, dass die Schule – neben der Bildungsfunktion – auch die Betreuungsfunktion zuverlässig erfüllt. Unter diesem Gesichtspunkt geht es vorab um elementare Sicherheits- und Schutzfunktionen für die Kinder: Die Schule muss die physische und psychische Unversehrtheit der Kinder und Jugendlichen während der Zeit des Schulaufenthalts gewährleisten. Für die Beurteilung dieses Aspekts sind vor allem Befragungen der Eltern und Erziehungsberechtigten vorgesehen: Mit ihrer Hilfe soll in Erfahrung gebracht werden, ob die Schule die grundlegenden Ansprüche in diesem wichtigen Funktionsbereich hinreichend zu erfüllen vermag.

**Weshalb wird dieser Aspekt beurteilt?**

Die Betreuungsfunktion<sup>9)</sup> ist ein – in der Schultheorie oft vernachlässigter – Aspekt des schulischen Aufgabenspektrums. Gemeint ist damit Folgendes: Dank dem Aufenthalt in der Schule werden die Kinder den Familien und der Öffentlichkeit «entzogen», damit die Erwachsenen möglichst ungestört ihren beruflichen und sonstigen Pflichten nachgehen können. In diesem Sinne wird von der Schule erwartet, dass sie eine möglichst ungestörte Berufs- und Alltagstätigkeit der Erwachsenen ermöglicht, ohne dass die Kinder und Jugendlichen während dieser Zeit unbeaufsichtigt bleiben und irgendwelchen Gefährdungen ausgesetzt sind.

Die «Betreuungsfunktion» tritt als viertes Element zu den drei klassischen Hauptfunktionen<sup>10)</sup> der Schule hinzu. Die Institution Schule soll den Kindern nicht nur Wissen und Können vermitteln, sondern gleichzeitig einen Aufenthalt ermöglichen, der für sie einerseits angenehm ist und der andererseits sicherstellt, dass die Kinder und Jugendlichen diese Zeit ungefährdet verbringen können. Die Betreuungsaufgabe ist eine Aufgabe, der sich die Schule nicht entziehen kann – auch wenn dieser Auftrag oft wenig bewusst wahrgenommen und in der institutionellen Selbstwahrnehmung neben dem Bildungsauftrag verblasst. Entgegen dem offiziellen Stellenwert der schulischen Betreuungsfunktion reagieren die Eltern und auch eine weitere Öffentlichkeit gegen Verstöße in diesem Bereich oft sensibler als auf ein qualitatives Ungenügen im Bereich der Bildungsfunktion: Dies zeigt, welchen Stellenwert der Betreuungsfunktion in der öffentlichen Wahrnehmung faktisch zugesprochen wird<sup>11)</sup>.

Der Aufenthalt in der Schule ist in der Regel eine Zeit, welche die Kinder gemeinsam mit anderen Kindern verbringen – soziales Handeln und Lernerfahrungen im Bereich von Sozial- und Selbstkompetenz sind Aspekte, die sich zwangsläufig in diesem Bereich abspielen – auch wenn die Aufenthaltszeit ausserhalb der offiziellen Unterrichtszeit liegt (z. B. Wie gut gelingt es den Kindern und Jugendlichen, sich in eine Gruppe einzubringen? Wie können sie sich in alltäglichen Konflikten behaupten?). Aus dieser Perspektive ist die Betreuungsfunktion immer auch mit einer pädagogischen Wirkung verbunden: Selbst wenn die ausserunterrichtliche Betreuung nicht primär unter dem Aspekt des Lernens steht, wird sie gewisse – meist nicht bewusst inszenierte – Sozialisationseffekte bewirken.

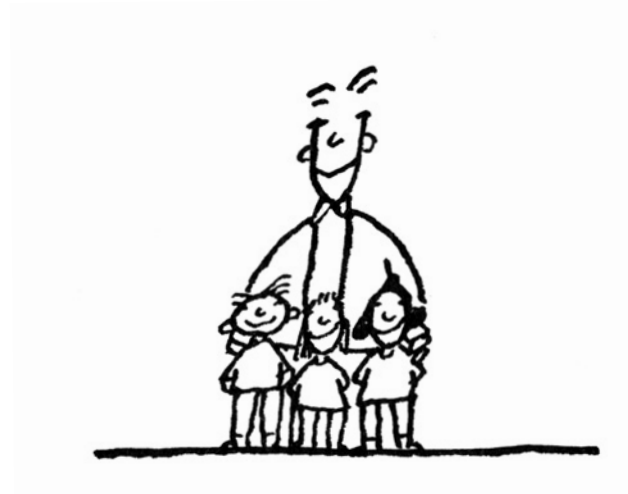
**Wie wird dieser Aspekt beurteilt?**

Zum Aspekt der Betreuungs- und Aufsichtsfunktion werden einerseits die Schülerinnen und Schüler, andererseits die Eltern befragt. Für die Elternbefragung sind entsprechende Items in den Elternfragebogen integriert. Anlässlich der mündlichen Befragung von Elterngruppen werden auffällige Daten der schriftlichen Befragung angesprochen (z. B. Kommunikation, Information Schule–Elternhaus). Bei den Schülerinnen und Schülern werden Items aus der Schulklimabefragung in die Bewertung der Betreuungs- und Aufsichtsfunktion einbezogen. Vertiefende Fragen werden in die mündliche Befragung eingeschoben.

9) Es geht hier um Betreuungsfunktionen, die von allen Schulen – unabhängig von der Einführung von Tagesstrukturen – zu erfüllen sind.

10) Es können die folgenden drei Hauptfunktionen unterschieden werden: (1) Qualifikationsfunktion, (2) Selektions- und Zuweisungsfunktion (Verteilung von Berufs- und Lebenschancen), (3) Sozialisationsfunktion. Dazu kommt nach Hermann Giesecke die hier beschriebene «custodiale Funktion».

11) Für Eltern bzw. alleinstehende Mütter oder Väter wäre eine Schule vermutlich schon «gut», wenn die Betreuungsfunktion so erfüllt wird, dass sie ohne Sorgen um ihre Kinder arbeiten gehen können. Die aktuelle Forderung nach Blockzeiten, Tagesstrukturen und Tagesschulen ist ein Indiz für die zunehmende Bedeutung, welche in unserer modernen Gesellschaft der Betreuungsfunktion der Schule zugesprochen wird.



### **Leitende Fragestellung**

Wird die Betreuungs- und Aufsichtsfunktion der Schule so wahrgenommen, dass die von den Eltern erwartete Sicherheits-/Schutzfunktion gegenüber ihren Kindern und Jugendlichen gewährleistet ist?

### **Untersuchungsmethoden**

- Schriftliche Befragung der Eltern und der Schülerinnen und Schüler
- Mündliche Befragungen der Eltern, Schülerinnen und Schüler, Schulpflege, Schulsozialarbeitenden

### **Datenbasis**

Einschätzungen der Eltern zu Items entlang den folgenden Aspekten: Betreuungskonzept (institutionelle Festlegungen), Ausgestaltung der Betreuungs- und Aufsichtsfunktion, Einhaltung der Betreuungszeiten, Verhalten/Interventionen/Massnahmen bei Problemen und Konflikten der Schülerinnen und Schüler, Schutz vor Gefährdung, Regelung des Zusammenlebens, Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten

### **Indikatoren für nicht erfülltes Kriterium (Funktionsstörungen)**

- Deutlich negative Ergebnisse der schriftlichen Elternbefragung
- Hinweise von Eltern, die auf Unzuverlässigkeit in der Gewährleistung der schulischen Betreuungsfunktion schliessen lassen (z. B. zu kurzfristige Ankündigung von Unterrichtsausfällen und Absenzen von Lehrpersonen)
- Hinweise der Schulsozialarbeitenden und von weiteren Mitarbeitenden der Schule (Hauswart, Aufgabenhilfe, Sekretariat), die auf eine unzuverlässige Betreuung schliessen lassen
- Deutlich negative Werte in der Vorbefragung der Schülerinnen und Schüler zum Schulklima
- Unangemessene/fehlende Pausenaufsicht durch Lehrpersonen
- Unangemessene Verkehrssicherung rund um die Schulanlagen und die von der Schule benutzten Infrastrukturen

### **Besondere Hinweise**

Wichtige Frage für die Qualitätsbeurteilung: Kümmert sich die Schule auch ausserhalb der eigentlichen Unterrichtszeit (z. B. während Pausen und Zwischenstunden) darum, dass die physische und psychische Unversehrtheit der Kinder gewährleistet ist?

**Worum geht es?**

Obwohl die Beurteilung der Schulführung als Evaluationsfokus gewählt werden kann, taucht dieser Bereich hier auch als Ampelkriterium auf – allerdings eingeschränkt auf zwei Dimensionen, die in der gegenwärtigen Aufbauphase der Schulführung vor Ort als besonders wichtige Bedingungen für die Funktionalität der Schule betrachtet werden: Die Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung (Dimension 1) sowie das Führen und Entwickeln des Personals (Dimension 4). Diese beiden Dimensionen werden – unabhängig vom gewählten Evaluationsfokus – in jeder Schule im Rahmen der Ampel-Evaluation untersucht und hinsichtlich der Funktionalität beurteilt.

**Weshalb wird dieser Aspekt beurteilt?**

In der Schulentwicklung wird der Blick heute vermehrt auf die Schule als Ganzes gerichtet: Wichtige Aufgaben wie soziokulturelle Integration, Umgang mit Gewalt usw. lassen sich immer weniger individuell durch die einzelne Lehrperson bewältigen, sondern machen eine gemeinsame Problemlösungsstrategie notwendig. Dies setzt voraus, dass die entsprechenden Entwicklungs- und Problemlösungsprozesse in der betreffenden Schule geführt werden. In diesem Sinne gilt die Professionalisierung der schulinternen Führungsstrukturen als wichtige Voraussetzung, damit die Schule die heutigen Herausforderungen wirksam zu bewältigen vermag. Abgestützt auf die empirische Schulforschung kann die Schulführung heute unbestritten als eine der zentralen Qualitätsfaktoren der guten Schule bezeichnet werden. Ihre Bedeutung wird noch dadurch verstärkt, dass sie auf verschiedene andere qualitätsbestimmende Faktoren einen starken Einfluss ausübt (z. B. Kooperation unter den Lehrpersonen, Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements, Qualität der administrativen und organisatorischen Prozesse, Betriebs- und Arbeitsklima für die Lehrpersonen, Schulklima für die Schülerinnen und Schüler usw.).

Die beiden Dimensionen, die im Rahmen der Ampel-Evaluation untersucht werden, gelten als Grundlagen einer funktionsfähigen Schulführung:

- *Dimension 1 – Klärung und Festlegung der Rollen und Zuständigkeiten*  
Die Aspekte, die hier untersucht und beurteilt werden (z. B. Rollenklarheit im Führungsgremium, effiziente Arbeitsteilung, Funktionsfähigkeit der Schulleitung gegenüber den Erfordernissen des Schulalltags usw.) gehören zu den grundlegenden Gelingensbedingungen einer funktionsfähigen Schulführung. Wenn bezüglich dieser wichtigen Aspekte Unstimmigkeiten oder Unklarheit herrschen und inadäquate Festlegungen getroffen sind, fehlt eine wichtige Voraussetzung, damit die Schule ihre Aufgaben wirkungsvoll erfüllen kann.
- *Dimension 4 – Personalführung und Personalentwicklung*  
Diese Aufgabe wird als funktionsbestimmende Kernaufgabe der Schulführung betrachtet, denn: Ohne eine sorgfältige Personalführung und Personalentwicklung wird es nicht gelingen, innerhalb der Schule den Wandel zur problemlösenden Organisation herbeizuführen – mit der notwendigen Kultur des Miteinanders, der sinnvollen Nutzung von Gestaltungsspielräumen, der verbindlichen Einhaltung von Regeln und Vereinbarungen. Wichtige Themen, die hier genauer untersucht werden müssen, sind beispielsweise: Stellenwert der Personalführung, Instrumente zur systematischen Personalförderung, vorausschauende Planung des Personaleinsatzes, bewusster Einsatz des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs als Führungsinstrument u. a.

**Wie wird dieser Aspekt beurteilt?**

Schulführung ist eines der ausgewählten Entwicklungsthemen, für welches ein differenziertes Instrumentarium zur Qualitätserfassung, Qualitätsbeurteilung und Qualitätsentwicklung vorliegt. Aus diesem Instrument werden von insgesamt 15 Dimensionen zwei Dimensionen herausgegriffen, welche für die Beurteilung der Funktionsfähigkeit der Schule als besonders wichtig betrachtet werden. Die Beurteilung wird entlang der Indikatoren vorgenommen, die zu diesen Dimensionen formuliert sind, wobei der Akzent auf der Vermeidung der Negativ-Indikatoren (Stufe 1: Defizitstufe) liegt<sup>12)</sup>.

<sup>12)</sup> Eine differenzierte Einstufung wird vorgenommen, wenn die Schule den entsprechenden Evaluationsfokus selber wählt.



### Leitende Fragestellung

Gibt es eine funktionsfähige Schulleitungsstruktur? (Sind minimale Ansprüche an die Schulführung erfüllt?)

### Untersuchungsmethoden

- Schriftliche Befragung der Lehrpersonen
- Dokumentenanalyse
- Mündliche Befragung der Schulleitung und der Schulbehörde
- Mündliche Befragung der Lehrpersonen

### Datenbasis

- Regelungen/Konzepte/Organigramm im Schulportfolio zur Schulführung und Personalführung
- Aussagen der Lehrpersonen aus den moderierten Gruppengesprächen zur Schulführung
- Aussagen der Schulleitung und Schulpflege aus den Einzel- und Gruppeninterviews zur Schulführung

### Indikatoren für nicht erfülltes Kriterium (Funktionsstörungen)

- Negative Ergebnisse der schriftlichen Lehrpersonenbefragung
- Ungeklärte Zuständigkeiten innerhalb der Schulleitung; ungeklärte Kompetenzaufteilung zwischen Schulpflege und Schulleitung
- Mangelhafte Konzepte zur Personalführung, Mitarbeitendengespräche u. a.
- Grobe Missstände in der Schul- und Personalführung; fehlende Übernahme von Führungsverantwortung
- Hinweise auf gravierende Defizite bei einzelnen Lehrpersonen, die von der Schulleitung bislang nicht erkannt sind oder nicht angegangen werden

### Besondere Hinweise

Negativpunkte in der Dimension 1 (Rollen, Zuständigkeiten und Aufgaben der Schulführung) und in der Dimension 4 (Führen und Entwickeln des Personals) stehen im Vordergrund dieses Ampelkriteriums.

**Worum geht es?**

Der Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements ist ein vom Kanton Aargau vorgegebener Auftrag an alle geleiteten Schulen. Obwohl auch dieser Entwicklungsbereich von der Schule als spezieller Evaluationsfokus gewählt werden kann, wird dieser Aspekt in reduzierter Form an jeder Schule untersucht – unabhängig vom gewählten Evaluationsfokus. Die zwei Dimensionen, die gewissermassen als «Pflichtprogramm» an allen Schulen überprüft werden, sind: Dimension 1 (Grundlegung des Qualitätsmanagements) und Dimension 9 (Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten).

**Weshalb wird dieser Aspekt beurteilt?**

Unter dem Begriff «Qualitätsmanagement» werden alle Bestrebungen und Aktivitäten der Schule zusammengefasst, die darauf ausgerichtet sind, die Qualität der Schule – insbesondere der Schul- und Unterrichtsprozesse – systematisch zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Im Kanton Aargau legt das Rahmenmodell «QUES» fest, welche Elemente das schulinterne Qualitätsmanagement mindestens umfassen muss.

Dem Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements liegt die Prämisse zu Grunde, dass ein funktionsfähiges und wirksames Qualitätsmanagement dazu führen wird, dass die Qualität des Schul- und Unterrichtsbetriebs – zumindest längerfristig gesehen – nicht mehr schlecht sein kann. Das schulinterne Qualitätsmanagement ist in diesem Sinne als wesentliche Gelin- gungsbedingung einer guten Schul- und Unterrichtsqualität zu betrachten und gilt heute als grundlegende Anforderung an eine Schule und an ihre Funktionsfähigkeit. Aus diesem Grunde wurde die Überprüfung des Qualitätsmanagements in den Bereich der Ampel-Evaluation aufgenommen<sup>13)</sup>.

Im Rahmen der Ampel-Evaluation werden die folgenden beiden Aspekte fokussiert:

■ *Dimension 1 – Konzeptionelle Grundlagen*

Ein funktionsfähiges Qualitätsmanagement der Schule zeichnet sich dadurch aus, dass die qualitätssichernden und -entwickelnden Aktivitäten zielorientiert, kontinuierlich und aufeinander abgestimmt sind. In diesem Sinne wird von der Schule erwartet, dass sie über eine systematische Darstellung verfügt, in welcher die Qualitätsmanagement-Aktivitäten planmässig festgelegt und für die Betroffenen und Interessierten transparent dargestellt sind.

■ *Dimension 9 – Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten*

Ein funktionsfähiges Qualitätsmanagement der Schule zeichnet sich dadurch aus, dass gravierende Defizite rechtzeitig erkannt und mit wirksamen Mitteln angegangen und beseitigt werden. Der Aspekt «Umgang mit gravierenden Defiziten» ist gewissermassen ein Generalindikator für die Funktionsfähigkeit eines Qualitätsmanagements: Wenn in diesem elementaren Bereich die Wirksamkeit nicht gewährleistet ist, dürfte das Qualitätsmanagement in kurzer Zeit seine Glaubwürdigkeit nach innen und aussen verlieren.

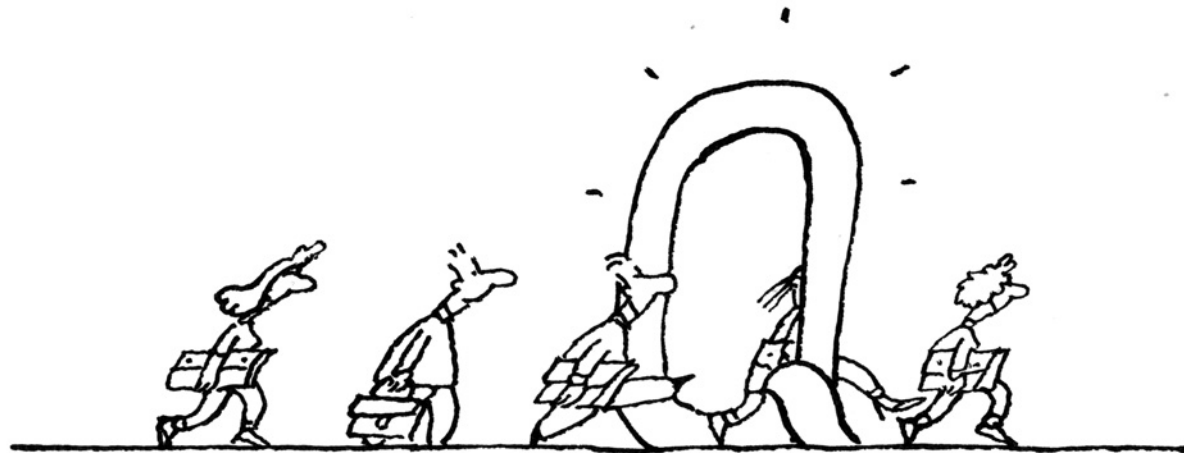
**Wie wird dieser Aspekt beurteilt?**

Für die Beurteilung des Qualitätsmanagements liegt ein differenziertes Instrumentarium zur Qualitätserfassung, Qualitätsbeurteilung und Qualitätsentwicklung vor. Aus diesem Instrument werden zwei Dimensionen herausgegriffen, die für die Beurteilung der Funktionsfähigkeit der Schule, d. h. für die Beurteilung des entsprechenden Ampelkriteriums, besonders wichtig sind: Dimension 1 (Grundlegung des Qualitätsmanagements) sowie Dimension 9 (Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten). Die Beurteilung dieser beiden Dimensionen geschieht entlang den Indikatoren, die zu diesen beiden Dimensionen festgelegt sind. Der Akzent liegt auch hier (wie im Bereich Schulführung) auf der Vermeidung der Negativ-Indikatoren (Stufe 1: Defizitstufe)<sup>14)</sup>.

13) Die Überprüfung des Qualitätsmanagements, um die es hier geht, wird auch als «Metaevaluation» bezeichnet: Es werden dabei diejenigen Prozesse evaluiert, die innerhalb einer Schule zur Aufrechterhaltung und zur Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität eingesetzt werden. Die «Metaevaluation» wird von der so genannten «Primärevaluation» unterschieden: Gegenstand der

Primärevaluation sind all die (institutionellen, personellen, materiellen) Voraussetzungen und Prozesse, die für den Schul- und Unterrichtsbetrieb von unmittelbarer Bedeutung sind.

14) Eine differenzierte Einstufung wird vorgenommen, wenn die Schule den entsprechenden Evaluationsfokus selber wählt.



### Leitende Fragestellung

Gibt es eine funktionsfähige Qualitätsmanagement-Struktur? Werden minimale Formen des Qualitätsmanagements praktiziert?

### Untersuchungsmethoden

- Dokumentenanalyse
- Mündliche Befragungen der Schulleitung und der Schulbehörde
- Mündliche Befragungen der Lehrpersonen
- Mündliche Befragungen der Schülerinnen und Schüler (Wirksamkeit des Qualitätsmanagements)
- Befragung der Eltern (gravierende Defizite bei einzelnen Lehrpersonen)

### Datenbasis

- Aussagen der Eltern in den moderierten Gesprächsgruppen (Aussagenprotokolle)
- Regelungen/Konzepte zum Qualitätsmanagement im Schulportfolio
- Aussagen der Lehrpersonen zum Qualitätsmanagement aus den moderierten Gruppengesprächen
- Aussagen der Schulleitung und Schulpflege aus den Einzelinterviews zum Qualitätsmanagement

### Indikatoren für nicht erfülltes Kriterium (Funktionsstörungen)

- Fehlende Komponenten im Qualitätsmanagement-Konzept der Schule
- Fehlendes Konzept «Umgang mit gravierenden Qualitäts-Defiziten»
- Hinweise auf gravierende Defizite bei einzelnen Lehrpersonen, die von der Schulleitung bislang nicht erkannt worden sind oder nicht angegangen werden

### Besondere Hinweise

Gibt es Negativpunkte in der Dimension 1 (Grundlegung des Qualitätsmanagements) und in der Dimension 9 (Umgang mit Qualitätsdefiziten)?

**Worum geht es?**

Im Ampelbereich «Regelkonformität» geht es um die Frage, wieweit die im Kanton geltenden Regelungen, insbesondere die schulrechtlichen Bestimmungen (Verfassung, Gesetze, Dekrete und Verordnungen) von der Schule eingehalten werden. Die Regelkonformität soll nicht in einem umfassenden Sinne überprüft werden, sondern nur hinsichtlich derjenigen Regelungen, die für die Funktionsfähigkeit der Schule eine grosse Bedeutung haben. Welche Regelungen in der Evaluation zu berücksichtigen sind, wird vom Departement BKS festgelegt. Gegenwärtig handelt es sich um die folgenden Punkte: Unterrichtszeiten, Stundenplangestaltung, Führen der Personaldossiers, Verwendung von zusätzlichen Ressourcen.

**Weshalb wird dieser Aspekt beurteilt?**

Die Schule hat einen öffentlichrechtlichen Auftrag zu erfüllen, der in der Bundesverfassung<sup>15)</sup> sowie in der Kantonsverfassung<sup>16)</sup> verankert ist. Schulische Bildung wird damit zur Staatsaufgabe, die sich – wie das Verwaltungshandeln generell – nach dem «Legalitätsprinzip»<sup>17)</sup> richten muss. Damit soll nicht zuletzt die Gleichbehandlung sowie die Chancengerechtigkeit der Bürgerinnen und Bürger (d. h. der Kinder/Jugendlichen sowie der Erziehungsberechtigten) sichergestellt werden. Die Gesetzgebung versteht sich als Konkretisierung dieser verfassungsrechtlich definierten Aufgabe: Durch die rechtlichen Erlasse soll erstens die rechtmässige Organisation der Schule sichergestellt werden, zweitens sollen grundlegende Rechte und Pflichten der Beteiligten verankert werden und drittens soll die Einhaltung der Grundrechte gewährleistet werden (z. B. Glaubens- und Gewissensfreiheit, Meinungsäusserungsfreiheit, psychische und physische Integrität u. a.).

15) Art. 19 & 62 der Bundesverfassung  
16) Art. 28 der Kantonsverfassung  
17) Der «Grundsatz der Gesetzmässigkeit», um den es hier geht, verlangt, dass alle Verwaltungstätigkeiten an das Gesetz gebunden sind und eine genügende gesetzliche Grundlage erfordern.

18) [SchulG] vom 17. März 1981 [www.ag.ch/sar => SAR 401.100]: Das Schulgesetz regelt das Bildungswesen in den öffentlichen Schulen sowie die Aufsicht über die Privatschulen und die private Schulung, soweit schulpflichtige Kinder unterrichtet werden» (§ 1).

Insgesamt steht die Schule in einem relativ dichten Gefüge von Rechtsätzen. Diese sind in den einschlägigen Gesetzen und Verordnungen festgehalten. Im Vordergrund stehen dabei das Schulgesetz sowie das Personalgesetz für die Lehrpersonen:

- Das Schulgesetz<sup>18)</sup> macht normative Aussagen zum organisatorischen Rahmen und zum strukturellen Aufbau der Schule, zu den Bildungszielen der einzelnen Stufen und Typen sowie zu den Rechten und Pflichten von Schülerinnen und Schülern bzw. deren Eltern.
- Das Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen (GAL)<sup>19)</sup> enthält insbesondere Normen zur Anstellung von Lehrpersonen sowie zu den Rechten und Pflichten der Lehrerschaft im Rahmen ihrer Anstellung (inkl. Arbeitszeit und Berufsauftrag).

Diese rechtlichen Vorgaben stellen sicher, dass der Bildungsauftrag der Schulen im Sinne des Verfassungsauftrags erfüllt wird und dass damit kantonsweit für alle Kinder eine gleichartige und gleichwertige Schulbildung ermöglicht wird. Von Seiten des Gesetzgebers, aber auch von Seiten der Öffentlichkeit, besteht die Erwartung, dass diese grundlegenden Regelungen von der Schule eingehalten werden.

**Wie wird dieser Aspekt beurteilt?**

Mitarbeitende des Schulinspektorats überprüfen in ihrer Funktion als Fachpersonen die Regelkonformität in den oben genannten Punkten. Die Überprüfung erfolgt im Rahmen des Verfahrens der externen Evaluation anhand von Dokumenten und einem Kurzinterview mit der Schulleitung. Zu diesem Zweck werden die Schulen aufgefordert, im Schulportfolio folgende Dokumente einzureichen: Gesamtstundenplan, Prozessbeschreibungen, Führen der Personaldossiers, zusätzliche Ressourcen und deren Verwendung. Die Fachpersonen des Inspektorats erfassen die Daten, beurteilen die Einhaltung der Regeln und verfassen darüber eine Stellungnahme zuhanden des Evaluationsteams. Werden aufgrund der Dokumentenanalyse Unsicherheiten oder Mängel sichtbar, so macht das Evaluationsteam zusätzliche Stichproben vor Ort, um die Regelkonformität im Schulalltag zu erfassen.

19) GAL vom 17. Dezember 2002 [SAR 411.200]. Das Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen «regelt in Bezug auf das Personalrecht die Grundzüge der Rechtsverhältnisse zwischen dem Kanton, den Gemeinden, den Gemeindeverbänden und den Lehrpersonen an Kindergärten, Volksschulen und kantonalen Schulen» (§ 1).





### **Leitende Fragestellung**

Sind die Strukturen, Prozesse, institutionellen Rahmensetzungen in den festgelegten Punkten regelkonform?

### **Untersuchungsmethoden**

- Dokumentenanalyse (Überprüfung durch das Inspektorat)
- Leitfadeninterview mit Schulleitungspersonen und Sekretariatsmitarbeitenden
- Beobachtungen bei Unterrichtsbesuchen und Schulrundgängen

### **Datenbasis**

- Aussagen von Fachpersonen des Schulinspektorats zur Regelkonformität (abgestützt auf Dokumentenanalysen und auf ein Kurzinterview mit der Schulleitung)
- Beobachtungen im Schulalltag
- Ergebnisse von mündlichen Befragungen: Hinweise von Eltern, Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulbehörden auf gravierende Regelübertretungen

### **Indikatoren für nicht erfülltes Kriterium (Funktionsstörungen)**

Die Abteilung Volksschule des Departements BKS hat zu folgenden Aspekten Indikatoren festgelegt, die erfüllt sein müssen:

- Regelkonforme Unterrichtszeiten und Stundenplangestaltung
- Regelkonformes Führen der Personaldossiers
- Regelkonformer (zweckgebundener) Einsatz der zusätzlichen Ressourcen

### **Besondere Hinweise**

Von Seiten des Departements BKS wird festgelegt, welches die Regelungen sind, die in die Evaluation einbezogen werden sollen. Dabei ist die Frage zu berücksichtigen, wie weit diese Regelungen für die Funktionsfähigkeit der Schule wirklich bedeutsam sind.

## Anhang

## Anhang 1: Zu den Funktionen der externen Schulevaluation

Die externe Schulevaluation erfüllt zwei Hauptfunktionen:

### ■ **Qualitätsentwicklung**

Die externe Schulevaluation will die Qualitätsentwicklung der Schulen unterstützen. Die Schulen erhalten zu den untersuchten Aspekten eine Rückmeldung, die als Impuls für die Schul- und Unterrichtsentwicklung dienen kann.

*Leitende Fragen: Wo steht die Schule in ihrem Entwicklungsprozess? Welches sind die strategisch wichtigen Ansatzpunkte, um die eigene Qualität zu verbessern?*

### ■ **Qualitätsnachweis**

Die externe Schulevaluation will den Nachweis erbringen, dass die Schule die an sie gestellten Qualitätsanforderungen zu erfüllen vermag. Unter diesem Gesichtspunkt verlangt die externe Evaluation nach transparenten Bewertungskriterien sowie nach Beurteilungsinstrumenten, die für die verschiedenen Schulen zu vergleichbaren Ergebnissen führen.

*Leitende Fragen: Wie gut erfüllt die Schule die Qualitätsansprüche, die an sie gerichtet sind? Wo steht sie im Vergleich zu den Durchschnittswerten der anderen (vergleichbaren) Schulen? Gibt es Defizite, die ein rasches und wirksames Eingreifen verlangen?*

Mit Blick auf diese beiden Hauptfunktionen muss die externe Schulevaluation zwei wichtige Voraussetzungen erfüllen:

- Sie muss zu Evaluationsergebnissen führen, die für den Entwicklungsprozess der Schule hilfreich sind.
- Sie muss datengestützte Erkenntnisse zur Schulqualität beschaffen, die einen fundierten Qualitätsnachweis ermöglichen.

Es gibt verschiedene Anspruchsgruppen, die an den Ergebnissen der externen Schulevaluation interessiert sind. Die wichtigsten Adressaten sind:

- Schulführungspersonen (Schulpflege und Schulleitung)
- Lehrpersonen
- Eltern
- Bildungsdepartement und Bildungsverwaltung
- Politische Gremien

### **Die externe Schulevaluation hat einen doppelten Auftrag**

Auf der einen Seite soll sie die Schule in ihrem Entwicklungsprozess fördern und unterstützen; auf der anderen Seite hat sie gegenüber wichtigen Anspruchsgruppen den Nachweis zu erbringen, dass die Schule funktionsfähig ist und den grundlegenden Anforderungen zu entsprechen vermag.

## Anhang 2: Was geschieht, wenn Ampelkriterien auf «Rot» stehen?

Arbeitsschritt	Tätigkeit	Verantwortung	Bemerkungen
<b>Berichterstattung</b>	Mündliche und schriftliche Berichterstattung durch das Evaluationsteam, welches die externe Evaluation durchgeführt hat.	Externe Schulevaluation (ESE)	Kenntnisnahme des schriftlichen Berichts durch das Inspektorat: Zusätzlich zur zuständigen Inspektoratperson erhält auch die Leitung des kantonalen Inspektorats den Evaluationsbericht.
<b>Gespräch mit Leitung des kantonalen Inspektorats</b>	Die Leitung kantonales Inspektorat (KL) lädt die Führungsverantwortlichen der Schule (Schulleitung, Schulpflege) zum Gespräch vor. Das Gespräch findet innerhalb eines Monats nach der schriftlichen Berichtsabgabe statt. Gemeinsame Besprechung gemäss den vorgegebenen Traktanden. Gesprächsteilnehmende: Inspektorat (KL & RL), Schulführung (Schulleitung SL & Schulpflege SPF) und Leitung ESE. Ziel: Festlegung von Massnahmen, welche das festgestellte Defizit möglichst rasch und wirksam zu beseitigen vermögen.	Leitung kantonales Inspektorat (KL)/ Regionalleiter/in Inspektorat (RL)	Das Gespräch findet in den Büroräumlichkeiten der Regionalstelle des Inspektorats statt. Traktanden des Gesprächs: Klärung der festgestellten Defizite, Darlegung der Entwicklungsmassnahmen aus Sicht der Schule, Gemeinsame Priorisierung der Massnahmen, erste Konkretisierung der ausgewählten Massnahmen (Realisierungsschritte). Es wird ein Gesprächsprotokoll erstellt, welches im Schulportfolio abgelegt wird.
<b>Erarbeitung der Massnahmenplanung durch die Schule</b>	Die Schule (SL & SPF) erarbeitet einen differenzierten Massnahmenplan mit geklärten Realisierungsschritten, Verantwortlichkeiten und differenziertem Zeitplan.	Schulpflege (SPF) und Schulleitung (SL)	SPF/SL senden die schriftliche Massnahmenplanung an die Leitung des kantonalen Inspektorats.
<b>Genehmigung der Massnahmenplanung durch das kantonale Inspektorat</b>	Begutachtung der Massnahmenplanung durch das Inspektorat. Varianten: (1) Genehmigung; (2) Anpassung bzw. Anordnung von zusätzlichen Massnahmen; (3) Rückweisung; Besprechung der Massnahmenplanung mit der Schule; darauf folgt eine schriftliche Rückmeldung (u. a. zuhanden des Schulportfolios).	KL/RL	Die kantonale Leitung des Inspektorats kann zusätzliche Massnahmen anordnen, wenn SPF/SL die festgestellten Qualitätsmängel nicht von sich aus zu beheben vermögen.
<b>Umsetzung von Massnahmen</b>	Die Schule setzt die Massnahmen gemäss dem vereinbarten Massnahmen- und Zeitplan um.	SPF/SL	Die Schule dokumentiert die Umsetzungsmassnahmen und überprüft den Erfolg.
<b>Überprüfung der Massnahmenumsetzung durch das kantonale Inspektorat</b>	Die KL überprüft die Umsetzung der von der Schule beschlossenen Massnahmen.	KL/RL	Die Umsetzung der Massnahmen wird durch die Leitung des kantonalen Inspektorats begleitet. Die zuständige Inspektoratperson wird über den Verlauf prozessbegleitend informiert.
<b>Nachevaluation des fraglichen Ampelkriteriums</b>	Im Rahmen der vereinbarten Terminierung (in der Regel nach 2 Jahren) findet eine Nachevaluation durch die ESE statt.	ESE	Bei der Nachevaluation handelt es sich um eine reduzierte Evaluation, die sich auf den beanstandeten Ampelbereich beschränkt.
<b>Abschlussgespräch</b>	Nach Abschluss der Umsetzungsmassnahmen (gemäss Massnahmenplan) und nach Durchführung der Nachevaluation folgt ein offizielles Abschlussgespräch zwischen der kantonalen Leitung des Inspektorats und der Schule.	KL/RL	Die Leitung des kantonalen Inspektorats lädt zum Abschlussgespräch ein. Teilnehmende wie beim Erstgespräch: KL, RL, SL, SPF, Leitung ESE.

### Anhang 3: Wie werden gravierende Defizite von Einzelpersonen in der Evaluation berücksichtigt?

Die externe Schulevaluation ist ausgerichtet auf eine Beurteilung der Schule als Ganzes (schulinstitutionelle, schulorganisatorische, schulkulturelle Eigenheiten; Trends und Tendenzen, welche für die Schule typisch sind). Sie nimmt keine Personalbeurteilung vor, sondern anonymisiert die personenbezogenen Evaluationsergebnisse. Diese Abgrenzung ist wichtig, weil die Funktion der Personenbeurteilung einer anderen Instanz innerhalb des Systems zugeordnet ist: nämlich der Schulleitung (oder falls es sich um die Schulleitung selber handelt: der Schulpflege). Diese wichtige Personalführungsfunktion soll durch die externe Evaluation nicht «konkurrenziert» werden.

Trotz der hier genannten Funktionsbeschränkung können im Rahmen der externen Evaluation Hinweise auftauchen – beispielsweise bei Beobachtungen im Unterricht oder bei mündlichen Befragungen von Schülerinnen und Schülern oder von Eltern –, die auf gravierende Defizite bei einzelnen Lehrpersonen rückschliessen lassen.

Mögliche Ereignisse, die in diesem Zusammenhang relevant sein können, sind auf der nachfolgenden Seite aufgeführt.

Was geschieht, wenn solche Defizitanzeichen auftauchen? Fest steht, dass die festgestellten Problemhinweise nicht einfach ignoriert werden können, da dadurch die Glaubwürdigkeit der externen Schulevaluation Schaden nehmen würde. Für den Umgang mit Hinweisen auf gravierende Defizite bei einzelnen Personen gelten die folgenden beiden Grundsätze:

**a) Hinweise auf gravierende Defizite von Einzelpersonen müssen mit dem Qualitätsmanagement der Schule und der Schulführung rückgekoppelt werden:** Gravierende Probleme von Einzelpersonen gehören in die Personalführungsaufgabe der Schulleitung vor Ort. Die wichtigste Frage in Verbindung mit personenbezogenen Defiziten lautet daher immer auch: Nimmt die Schulleitung im Umgang mit gravierenden Personaldefiziten ihre Führungsaufgabe adäquat wahr? Eine funktionsfähige Schulleitung muss im Rahmen ihres Qualitätsmanagements sicherstellen, dass gravierende Defizite von Lehrpersonen rechtzeitig erkannt und mit Hilfe von wirksamen Massnahmen angegangen werden. In diesem Sinne sind Defizite von Einzelpersonen immer auch Indikatoren, die auf Defizite im Bereich der Schulführung (Dimension 4: Personalführung) und im Bereich des Qualitätsmanagements (Dimension 9: Umgang mit gravierenden Defiziten) hinweisen. Beide Dimensionen sind im Funktionsbereich der Ampel-Evaluation berücksichtigt (Ampelkriterium 6 und 7).

**b) Gravierende Defizite von Einzelpersonen können zur punktuellen Aufhebung des Anonymisierungsgrundsatzes führen:** Wenn sich Hinweise auf gravierende Defizite bei Einzelpersonen im Verlauf der Evaluation erhärten, nimmt der Leader/die Leaderin des Evaluationsteams Kontakt mit der Schulleitung auf und spricht sie auf die festgestellten Problem- und Defizithinweise an. Bei der Schulleitung wird nachgefragt, ob die festgestellten Defizite/Probleme schulintern registriert wurden (Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements im Bereich des Frühwarnsystems) und ob wirksame Massnahmen zur Problemlösung ergriffen wurden (Funktionsfähigkeit der Personalführung). Zum Schutz der betreffenden Person wird auch in diesem Fall darauf verzichtet, das festgestellte Individualproblem im Evaluationsbericht zu explizieren. Falls aber bei den Evaluationspersonen auf Grund von Beobachtungen der begründete Verdacht besteht, dass das Problem zu wenig wirksam angegangen werden könnte, wird eine zusätzliche Gesprächsrunde einberufen, um die Massnahmen zu besprechen (Anwesenheit des Evaluationsleaders, der Schulleitung, der betreffenden Lehrperson, des Schulinspektors, der Schulpflege). In diesem Kreis wird dann der Anonymisierungsgrundsatz aufgehoben.

### **Leitende Fragestellung**

- Gibt es gravierende Schwierigkeiten und Defizite bei einzelnen Lehrpersonen?
- Gibt es Lehrpersonen, die gegenüber den Schülerinnen und Schülern ein nicht tolerierbares Verhalten zeigen (z. B. Anwendung von physischer und psychischer Gewalt, sexuelle Übergriffe)?

Sind diese Probleme der Schulführung (Schulleitung/Schulbehörde) bekannt und werden sie mit der notwendigen Konsequenz angegangen? (Kann die Schulleitung den Nachweis erbringen, dass die Defizite bekannt bzw. in Abklärung sind und dass wirksame Interventionen eingeleitet sind?)

### **Datenbasis**

- Hinweise in mündlichen und schriftlichen Befragungen von Schülerinnen und Schülern
- Hinweise in mündlichen und schriftlichen Befragungen von Eltern
- Mündliche Befragung der Schulleitung

### **Kategorien von gravierenden Problemen von einzelnen Lehrpersonen**

- Zynismus, verletzende Äußerungen gegenüber den Schülerinnen und Schülern
- Anwendung von physischer und psychischer (verbaler) Gewalt
- Weltanschauliche Indoktrination im Unterricht / Verunglimpfung anderer Kulturen und Religionen
- Nicht nachvollziehbare bzw. nicht transparente Beurteilung und Benotung der Schülerinnen und Schüler (Reklamationen der Schülerinnen und Schüler und der Eltern)
- Suchtverhalten der Lehrpersonen
- Die gesetzten (minimalen) Lernziele in einzelnen Klassen werden nachweislich nicht erreicht.
- Der Unterricht ist über einen längeren Zeitraum ernsthaft gestört (zielführende Lehr- und Lernaktivitäten sind nicht realisierbar).
- Eine Vielzahl von Schülerinnen und Schülern leiden unter der betreffenden Lehrperson (Schulangst, Schlafstörungen u. a.).

### **Besondere Hinweise**

Gravierende Probleme von Einzelpersonen gehören in die Personalführungsaufgabe der Schulleitung und der Schulpflege vor Ort. Die wichtigste Frage in Verbindung mit diesen personenbezogenen Defiziten lautet daher immer auch: Nehmen Schulleitung und Schulpflege ihre Führungsaufgabe im Umgang mit gravierenden Personaldefiziten adäquat wahr?

## **Impressum**

### **Herausgeber und Bezugsquelle**

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

**in Zusammenarbeit mit dem Departement  
Bildung, Kultur und Sport (BKS)  
des Kantons Aargau**

### **Verantwortlicher Autor**

Prof. Dr. Norbert Landwehr  
Pädagogische Hochschule  
Institut Forschung und Entwicklung  
Zentrum Bildungsorganisation  
und Schulqualität  
Igelweid 22  
5000 Aarau  
norbert.landwehr@fhnw.ch

### **Illustrationen**

Jürg Furrer, Seon

### **Grafik**

Grafikatelier M. Schmid,  
Gipf-Oberfrick

### **Druck**

Druckerei AG Suhr

Juli 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  
volksschule@ag.ch  
www.ag.ch/bks