



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

www.schulevaluation-ag.ch
Oktober 2016



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Externe Schulevaluation mit Akzent der Rechenschaftslegung	4
Die Ampeevaluation im Überblick.....	5
Wie funktioniert die Ampeevaluation?.....	6
Die Ampelkriterien im Überblick	9
Ampelkriterium 1: Umgang mit Ergebnissen von Leistungstests	10
Ampelkriterium 2: Schul- und Unterrichtsklima	12
Ampelkriterium 3: Arbeitsklima für Lehrpersonen (Betriebsklima)	14
Ampelkriterium 4: Elternkontakte	16
Ampelkriterium 5: Schulführung	18
Ampelkriterium 6: Qualitätsmanagement	20
Ampelkriterium 7: Umgang mit Vielfalt	22
Ampelkriterium 8: Betreuungs- und Aufsichtsfunktion	24
Anhang 1: Was geschieht, wenn Ampelkriterien auf «Rot» stehen?.....	26
Anhang 2: Wie werden gravierende Defizite von Einzelpersonen in der Evaluation berücksichtigt?	28

Einleitung

Im Kanton Aargau ist die externe Schulevaluation Teil des kantonalen Qualitätsmanagements an den Aargauer Volksschulen, das sich aus den folgenden Elementen zusammensetzt:

Schulinternes Qualitätsmanagement	Kantonales Qualitätsmanagement	
Schule vor Ort Verschiedene Elemente wie Selbstevaluation der Schule, Individualfeedback, Steuerung des internen Qualitätsmanagements durch die Schulleitung	Schulaufsicht Aufsicht über die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Schulen	Externe Schulevaluation Unabhängige Diagnose der Schulqualität

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 sie 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 2–6 Personen besucht während 2–3 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.

Die Ampel-Evaluation, die in dieser Beschreibung im Vordergrund steht, ist das Kernstück des Evaluationsverfahrens. Ergänzend stehen die bereits erschienenen Orientierungsraster zu einzelnen Themenbereichen zur Verfügung¹⁾.

1) Bisher sind folgende Broschüren erschienen (www.schulevaluation-ag.ch):

- Orientierungsraster zur Schulführung
- Orientierungsraster zum schulinternen Qualitätsmanagement
- Orientierungsraster zu den schulischen Integrationsprozessen
- Orientierungsraster zu den schulischen Entwicklungsprozessen
- Orientierungsraster zur Zusammenarbeit Schule und Eltern

Externe Schulevaluation mit Akzent der Rechenschaftslegung

Interne und externe Evaluationen haben im Qualitätsmanagement einen zentralen Stellenwert: Sie sind die Kerninstrumente bei der Erfüllung der beiden QM-Hauptfunktionen «Entwicklung» und «Rechenschaftslegung». In den meisten schulnahen QM-Ansätzen sind die beiden Evaluationsformen der internen Evaluation (Selbstevaluation) und der externen Evaluation (Fremdevaluation) wichtige Konzeptbestandteile.

Zwischen den beiden Evaluationsformen wird eine klare Funktionstrennung angestrebt: Zum einen erfolgt damit eine Zuspitzung der externen Evaluation auf die Rechenschaftsfunktion. Zum andern soll die interne Evaluation hinsichtlich die ihr zugedachten Entwicklungsfunktion akzentuiert und optimiert werden, damit sie diese wirksam erfüllen kann. So soll künftig ein engeres Zusammenspiel von interner und externer Evaluation möglich werden. Die beiden Evaluationsformen in ihrer unterschiedlichen Ausrichtung sollen sich gegenseitig noch besser ergänzen und im Zusammenspiel ein Ganzes bilden.

Rechenschaftsfunktion: Unter dem Gesichtspunkt der Rechenschaftslegung überprüft die externe Schulevaluation, ob die Schule die elementaren Qualitätsanforderungen, die an sie gestellt sind, zu erfüllen vermag. Die Behörden und die interessierte Öffentlichkeit – insbesondere die Eltern – sollen darüber ins Bild gesetzt werden, ob die Schule in ihrem Kern funktionsfähig ist oder ob bezüglich einer Grundfunktion erhebliche Defizite vorliegen. In diesem Sinne fragt eine Funktionsüberprüfung nach den Abweichungen von einem erwartbaren funktionsfähigen Zustand. Sie kümmert sich um das, was als «gravierende Defizite» in Erscheinung tritt und in der Regel Anlass zu Beanstandungen von aussen gibt. Bei Nicht-Erfüllung der überprüften Grundfunktionen liegt ein gravierendes Qualitätsdefizit vor, das möglichst rasch beseitigt werden muss. Bei der Funktionsüberprüfung steht somit eine defizitorientierte Betrachtungsweise im Vordergrund und weniger die Würdigung der Stärken, durch die sich die betreffende Schule auszeichnet. Eine Würdigung der positiven Auffälligkeiten der Schule findet – ergänzend zur Ampevaluation – in einem allgemeinen Teil des Berichtes einen konkreten Niederschlag.

Die rechenschaftsorientierte Überprüfung der elementaren Funktionsfähigkeit der Einzelschule findet mit Hilfe der sogenannten «Ampevaluation» statt. Die Ampelkriterien bilden dabei das inhaltliche Gerüst. Sie beziehen sich auf diejenigen Anforderungen, die von einer funktionsfähigen Schule als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Anhand dieser Kriterien wird untersucht, ob die Schule den grundlegenden Anforderungen, die an sie als Erziehungs- und Bildungsinstitution gerichtet sind, tatsächlich zu entsprechen vermag.

Im Rahmen der externen Schulevaluation werden die folgende «Funktionsbereiche» untersucht:

1. Umgang mit Ergebnissen von Leistungstests
(nur an den Regelschulen)
2. Schul- und Unterrichtsklima
3. Arbeitsklima für Lehrpersonen (Betriebsklima)
4. Elternkontakte
5. Schulführung
6. Qualitätsmanagement
7. Umgang mit Vielfalt (Ampel wird vorläufig auf Grau gestellt)
8. Betreuungs- und Aufsichtsfunktion
(nur an Heilpädagogischen Schulen)

Die Ampevaluation im Überblick

Die Leitfragen der «Ampevaluation»

Grundlegend für das Ampel-Konzept der externen Schulevaluation ist die folgende Überlegung: Die rechenschaftsorientierte Evaluation soll nicht entlang einer Liste von Qualitätskriterien – etwa im Sinne der bekannten Merkmalskataloge einer guten Schule – erfolgen, da dies relativ rasch den Anspruch nach einer vollständigen Abdeckung aller wichtigen Qualitätsaspekte hervorbringen würde. Dies hätte zur Folge, dass die Schulen von normativen Zielvorgaben überflutet würden und dass für die einzelne Schule kaum mehr Raum bleibt, um selber normative Setzungen und entsprechende Entwicklungen vorzunehmen.

Die zentralen Leitfragen, auf welche die Ampevaluation ausgerichtet ist, lassen sich wie folgt umschreiben:

- Werden die grundlegenden Erwartungen, welche die Öffentlichkeit an die Volksschulen richtet, an 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?

Funktion / Zielsetzung	Leitende Evaluationsfrage	Verfahren & Instrumente	Berichterstattung
Rechenschaftsorientierter Evaluationsteil, der an allen Schulen als obligatorisches Element durchgeführt wird. Beurteilung der Funktionsfähigkeit der Schule	Wieweit erfüllt die Schule die elementaren Grundfunktionen? Treten in einem elementaren Funktionsbereich gravierende Defizite auf?	Instrumente zur systematischen Datenerfassung der Ampelkriterien (Leistungstests, Fragebogen, mündliche Befragungen, Dokumentenanalyse)	Beurteilung von 7 Funktionsbereichen mit Hilfe der Ampelfarben Grün – Gelb – Rot. Adressaten dieses Berichtsteils sind: die Einzelschule (Schulleitung und Schulpflege) sowie die Leitung der Schulaufsicht

Wie funktioniert die Ampelevaluation?

Im Bereich der Ampelevaluation steht eine datengestützte, dreistufige Urteilsbildung im Vordergrund. Das Urteil wird in den drei typischen Ampel-Farben Grün – Gelb – Rot²⁾ 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.

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

Beim Urteil «Gelb» werden die Probleme bzw. die negativen Auffälligkeiten mit Bezug auf die vorliegenden qualitativen und quantitativen Daten (im Sinne einer erklärenden / begründenden Urteilseläuterung) benannt.

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.

Ampeln auf Grün

Sind alle Ampeln auf Grün, zeigt dies an, dass die Funktionsfähigkeit der Schule gewährleistet bzw. nicht beeinträchtigt ist. Grün heisst also: Die Evaluatorinnen 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 besonders positive Auffälligkeiten kann im allgemeinen Teil des Evaluationsberichts hingewiesen werden.

Ampel auf Gelb

Die Evaluatorinnen und Evaluatoren haben an dieser Schule bezüglich der grundlegenden Funktionsfähigkeit kritische Auffälligkeiten, Bereiche, Aspekte festgestellt. 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

Die Evaluatorinnen und Evaluatoren haben an dieser Schule bezüglich der grundlegenden Funktionsfähigkeit gravierende Funktionsstörungen festgestellt. Wenn eine der 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 des Departements Bildung, Kultur und Sport (BKS). Über die Beseitigung der festgestellten Defizite besteht eine Rechenschaftspflicht der Schule gegenüber dem Departement BKS (Leitung der kantonalen Schulaufsicht). Das genaue Vorgehen, das durch eine Rot-Beurteilung ausgelöst wird, ist im Anhang beschrieben.

2) Die Ampel «Umgang mit Vielfalt» wird im 3. Evaluationszyklus auf Grau gestellt.

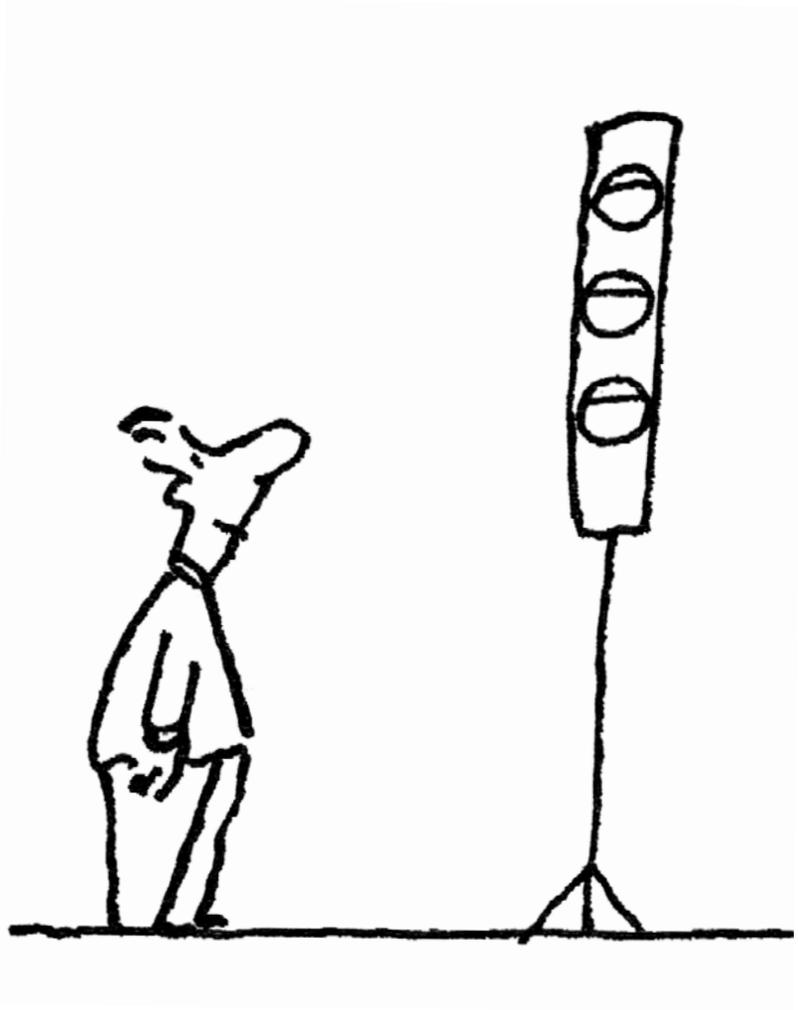
Falls während der Ampel-Evaluation der Verdacht auf eine rote Ampel aufkommt, hat die differenzierte Abklärung bezüglich dieses Kriteriums Vorrang. Das Evaluationsteam hat in diesem Fall die Aufgabe, den Defizitverdacht durch zusätzliche Recherchen zu begründen. Erklärende und begründende Urteilserläuterungen 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).

Grundlegend für das Ampel-Konzept der externen Schulevaluation ist die folgende Überlegung: Die rechenschaftsorientierte Evaluation soll nicht entlang einer Liste von Qualitätskriterien – etwa im Sinne der bekannten Merkmalskataloge einer guten Schule – erfolgen, da dies relativ rasch den Anspruch nach einer vollständigen Abdeckung aller wichtigen Qualitätsaspekte hervorbringen würde. Dies hätte zur Folge, dass die Schulen von normativen Zielvorgaben überflutet würden und dass für die einzelne Schule kaum mehr Raum bleibt, um selber normative Setzungen und entsprechende Entwicklungen vorzunehmen.



Die Ampelkriterien im Überblick

	Leitende Fragestellung	Untersuchungsmethode
1. Umgang mit Ergebnissen von Leistungstests³⁾	Wie geht die Schule mit den Resultaten der Leistungsmessungen um?	Analyse der vorliegenden kantonalen, schulischen Leistungstests in ausgewählten Fächern / Fachbereichen Analyse des Umgangs mit den Ergebnissen der Leistungstest
2. Schul- und Unterrichtsklima	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
3. Arbeitsklima für Lehrpersonen («Betriebsklima»)	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 Analyse der Fluktuationsrate
4. Elternkontakte	Ist der Kontakt zwischen Schule und Elternhaus funktionsfähig?	Elternbefragung Interviews Eltern
5. Schulführung	Gibt es eine funktionsfähige Schulleitungsstruktur? Sind minimale Ansprüche an die Schulführung erfüllt?	Befragungen der Betroffenenengruppen: Schulleitung, Schulpflege, Lehrpersonen Dokumentenanalyse
6. Qualitätsmanagement	Gibt es ein funktionsfähiges und wirkungsvolles Qualitätsmanagement? Werden minimale Formen des Qualitätsmanagements praktiziert?	Befragungen der Betroffenenengruppen: Schulleitung, Schulpflege, Lehrpersonen, Eltern Dokumentenanalyse
7. Umgang mit Vielfalt	Gelingt es der Schule, mit der vorhandenen Vielfalt in Schülerschaft (z.B. soziokulturelle Hintergründe, Interessen, Begabungen) unter Einbezug der vorhandenen Ressourcen angemessen umzugehen? Gelingt es der Schule, bei auftretenden Schwierigkeiten konstruktive Lösungen zu finden?	Befragungen der Betroffenenengruppen: Schulleitung, Schulpflege, Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern Dokumentenanalyse
8. Betreuungs- und Aufsichtsfunktion⁴⁾	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 Betroffenenengruppen: Eltern, Schülerinnen und Schüler, Schulleitung, Schulpflege, Schulsozialarbeitende

³⁾ Diese Ampel wird ausschliesslich bei den Regelschulen untersucht, anstelle der Ampel 8

⁴⁾ Diese Ampel wird ausschliesslich bei den Heilpädagogischen Schulen untersucht, anstelle der Ampel 1

Umgang mit Ergebnissen von Leistungstests (insbesondere bei auffälligen Defiziten bei der Lernzielerreichung)

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 Fragen, ob die Schülerinnen und Schüler die gesetzten Lernziele im fachlichen Bereich erreichen und wie die Schule mit den Ergebnissen der Leistungstests umgeht. Die Ergebnisse von schulübergreifenden Leistungstests bilden die Grundlage für die Beurteilung dieses Kriteriums.

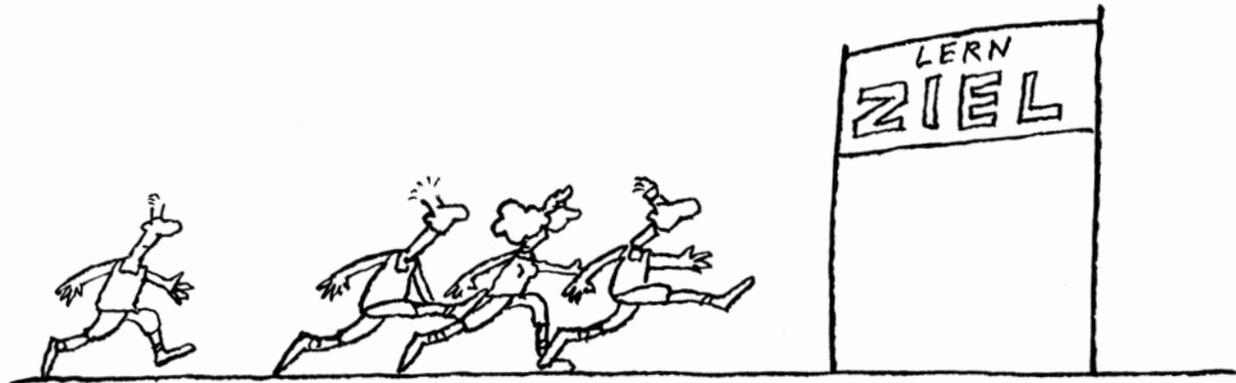
Weshalb wird dieser Aspekt beurteilt?

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.) 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, der die soziale Zusammensetzung der Schülerinnen- und Schülerpopulation berücksichtigt. Für die Beurteilung der Schule steht die Frage im Vordergrund, wieweit 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 Ampel «Umgang mit Ergebnissen der Leistungstests» 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, bestimmt das Departement Bildung, Kultur und Sport. Zur 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.). Das Evaluationsteam schaut, wie die Schule mit den Ergebnissen der Leistungstests umgeht, was auf Schul- und Klassenebene unternommen wird, um die negativen Abweichungen zu beheben.



Leitende Fragestellung

- Wie geht die Schule mit den Ergebnissen der Leistungsmessung um?
- Falls es negative Abweichungen gibt: Was unternimmt die Schule, um die negativen Abweichungen zu beheben?

Untersuchungsmethoden

- Analyse der Ergebnisse von schulübergreifenden Tests, die in den vorangegangenen 3–4 Jahren durchgeführt wurden
- Bei ungenügenden Testergebnissen erfolgen weitere Abklärungen:
 - Sichtung von Dokumenten unter dem Aspekt folgender Fragestellungen: Wie geht die Schulleitung in diesen Fällen vor? Wie sieht der Prozess aus? Hat die Schule Ursachenanalyse betrieben? Welche Massnahmen hat die Schule ergriffen?
 - Unterrichtsbesuche
 - Mündliche Befragungen

Datenbasis

- Ergebnisse der schulübergreifenden (kantonalen oder interkantonalen) Leistungstests
- Dokumente zur schulinternen Arbeit mit den Leistungsergebnissen

Indikatoren für nicht erfülltes Kriterium (Funktionsstörungen)

- Ungenügende Ergebnisse der Schulleistungstests, insbesondere über mehrere Jahre
- Hinweise von Eltern sowie Schülerinnen und Schülern auf mangelnde Unterstützung bei negativen Leistungsergebnissen
- Ausbleibende Analyse bei gravierenden 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 treffen⁵⁾.
- Bei auffällig negativen Werten von einzelnen Lehrpersonen: → siehe Umgang mit gravierenden Defiziten von Einzelpersonen.

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

- Sind die Ergebnisse der Leistungsmessung auf Schulebene bereits bekannt und mit der notwendigen Sorgfalt 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 spezielle Ausnahmekonstellation zurückzuführen sind (z. B. besonders schwie-

rige 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 unter Umständen 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 Schüler/-innenbefragung erfasst und mit Hilfe von zusätzlichen qualitativen Daten (z. B. aus Beobachtungen, Interviews u. a.) beurteilt werden.

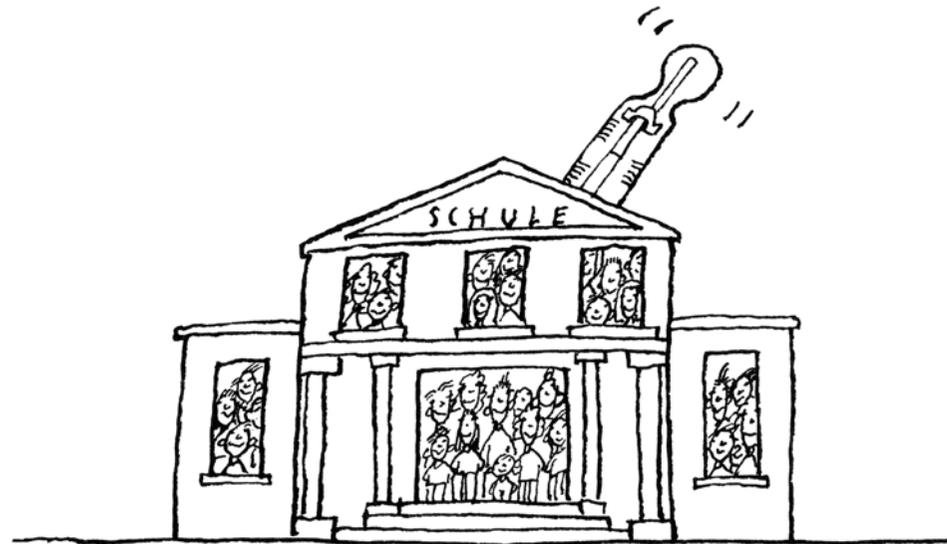
Weshalb wird dieser Aspekt beurteilt?

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 «Umgang mit Ergebnissen von Leistungstests» 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/-innen-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 unter Umständen 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 sowie 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 Schüler/-innenbefragung (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 Hauswerts etc.

Datenbasis

Einschätzungen der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern 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

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
- Hinweise darauf, dass die Aufsicht und Betreuung (v. a. ausserhalb der Unterrichtszeit, z. B. in Pausen) der Schüler/innen nicht oder zu wenig wahrgenommen wird

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. So muss angenommen werden, dass auch in pädagogischen Praxisfeldern ein sehr enger Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsqualität besteht. 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.

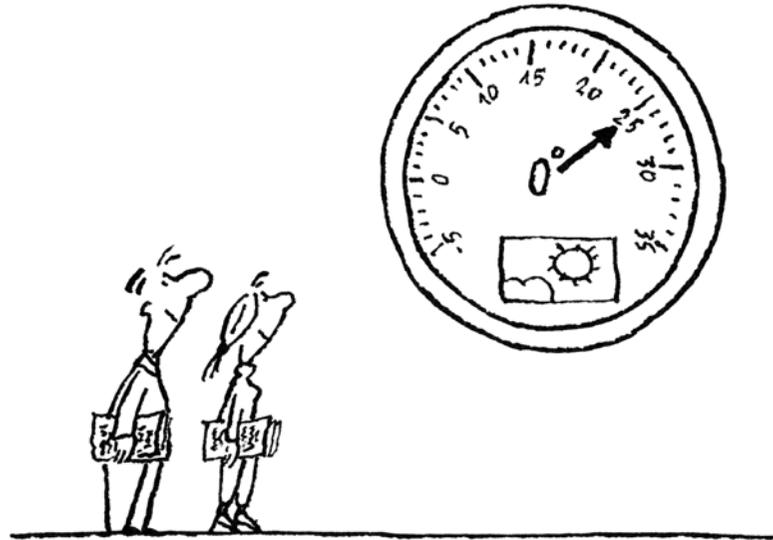
Es gibt noch einen weiteren Grund, weshalb das Betriebs- und Arbeitsklima bei der Beurteilung der Grundfunktionen der Schule berücksichtigt werden muss: Das Arbeitsklima hat – wie dies bereits für das Schul- und Unterrichtsklima festgestellt wurde – den Charakter einer «Ergebnisvariable», welche Rückschlüsse 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).



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 und Aussagen der Lehrpersonen zu Items und Fragen 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 Arbeitsklima schliessen lassen
- Beobachtete Ereignisse im Schulhaus und in Konferenzen, die auf ein negatives Arbeitsklima 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 Elternhaus⁶⁾ 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 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 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 Neigungen zu Störungen im Unterricht.

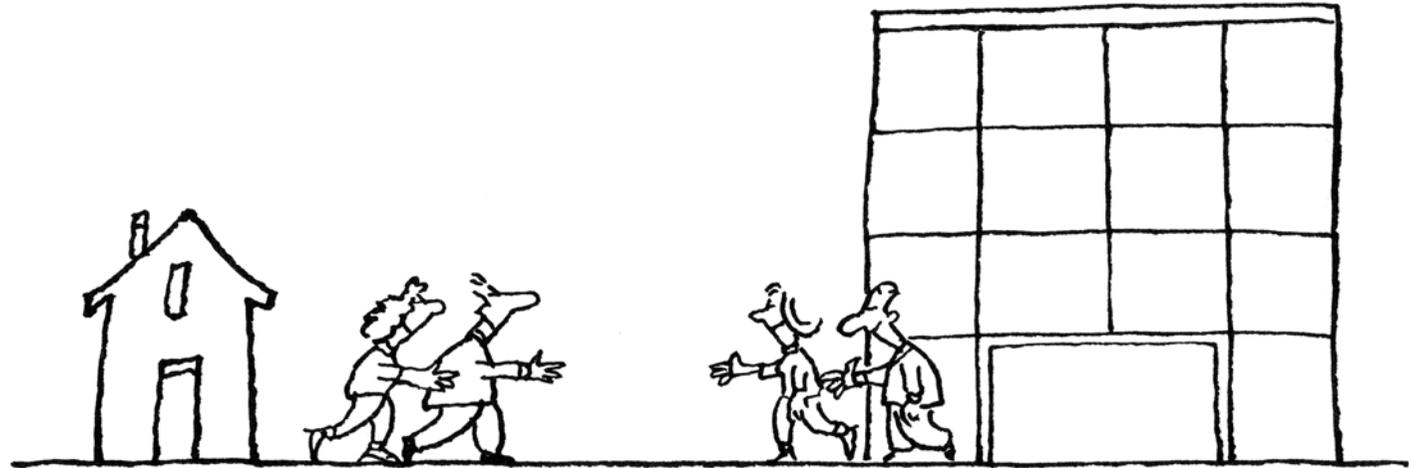
Die Zusammenarbeit zwischen Schule und Eltern hat – über die genannte lern- und sozialisationsunterstützende Wirkung hinaus – noch eine weitere Funktion: Sie kann die Akzeptanz der Schule in der Elternschaft sowie in einer weiteren Öffentlichkeit erhalten und stärken. Die Schule wird längerfristig ihre 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 6 «Qualitätsmanagement» weiter bearbeitet⁷⁾.

6) Gemeint sind hier: Eltern und andere Erziehungsberechtigte

7) Dimension des Qualitätsmanagements: Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten



Leitende Fragestellung

Ist der Kontakt zwischen Schule und Eltern funktionsfähig?

Untersuchungsmethoden

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

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) und Telefoninterviews
- Aussagen von Lehrpersonen, Schulleitung, Schulpflege, Sekretariat in Interviews
- Regelungen / Konzepte im Schulportfolio zum Kontakt Schule – Eltern
- 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 erleben oder diese wirkungslos bleiben
- 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?

5.

Schulführung

Worum geht es?

Im Ampelkriterium 5 wird bei jeder Schule die Schulführung untersucht. Im Vordergrund der Evaluation steht die Frage, wieweit die im Orientierungsraster «Schulführung» vorgegebenen Erwartungen so umgesetzt werden, dass die von einer funktionsfähigen Schulführung erwarteten Wirkungen erzielt werden können (Überprüfung der Umsetzungsqualität). Dabei stehen Aspekte im Fokus wie die Funktionsfähigkeit der Schulführungsstruktur, die Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung, Akzeptanz von institutioneller Führung, die Personalführung und -entwicklung, die Gestaltung von Entscheidungs- und Informationsprozessen sowie der administrativen und organisatorischen Prozesse.

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 einer 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. Akzeptanz von institutioneller Führung, 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.).

Wie wird dieser Aspekt beurteilt?

Für die Schulführung liegt ein differenzierter Orientierungsraster zur Qualitätserfassung, Qualitätsbeurteilung und Qualitätsentwicklung vor. Aus diesem Instrument werden Indikatoren herausgegriffen, welche für die Beurteilung der Funktionsfähigkeit der Schule als besonders wichtig betrachtet werden.



Leitende Fragestellung

Ist die Schulführung hinsichtlich der Bewältigung der Aufgaben des Schulalltages funktionsfähig? Leisten alle Beteiligten (Schulpflege, Schulleitung, Lehrpersonen, weitere Mitarbeitende) ihren Beitrag zu einer gelingenden Schulführung?

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 Umsetzung der Konzepte zur Personalführung, der Mitarbeitendengespräche u. a.
- Hinweise auf gravierende Defizite bei einzelnen Lehrpersonen, die von der Schulleitung bislang nicht erkannt sind oder nicht angegangen werden
- Starke Ablehnung von institutioneller Führung durch eine bedeutende Gruppe von Lehrpersonen / Mitarbeitenden

Worum geht es?

Die Schulleitung hat die Aufgabe, in enger Zusammenarbeit mit dem Kollegium, ein schulinternes Qualitätsmanagement aufzubauen: Die Schulen sollen ein internes Qualitätsmanagement umsetzen, das im Zusammenspiel mit kantonalen Massnahmen zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung eine möglichst hohe Qualität der Schulen gewährleisten soll. Im Vordergrund der Evaluation steht die Frage, wieweit die im Orientierungsraster «Schulinternes Qualitätsmanagement» vorgegebenen Erwartungen so umgesetzt werden, dass die vom Qualitätsmanagement erwarteten Wirkungen erzielt werden können. (Überprüfung der Umsetzungsqualität).

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 weiter zu entwickeln. Im Kanton Aargau legt der «Orientierungsraster zum schulinternen Qualitätsmanagement der Aargauer Volksschulen» fest, welche Elemente das schulinterne Qualitätsmanagement enthalten muss.

Der Aufbau und die Umsetzung eines schulinternen, funktionsfähigen und wirksamen Qualitätsmanagements soll dazu führen, dass die Qualität des Schul- und Unterrichtsbetriebs schrittweise besser wird und – sich der Ist-Zustand immer mehr den Sollvorgaben und -vorstellungen annähert. Das schulinterne Qualitätsmanagement ist in diesem Sinne eine wesentliche Gelingensbedingung einer guten Schul- und Unterrichtsqualität und gilt heute als grundlegende Anforderung an eine Schule und an ihre Funktionsfähigkeit. Aus diesem Grunde ist die Überprüfung des Qualitätsmanagements ein Bestandteil der Ampevaluation.

Für den Aufbau und die Umsetzung des schulinternen Qualitätsmanagements ist ein Rahmen vorgegeben, der die folgenden Qualitätselemente verbindlich vorsieht:

- Konzeptionelle Grundlagen
- Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung
- Kollegiales Feedback und unterrichtsbezogene Q-Gruppenaktivitäten (Instrumente der Vertiefung der kritischen Reflexion und der Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts)
- Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler zum Unterricht

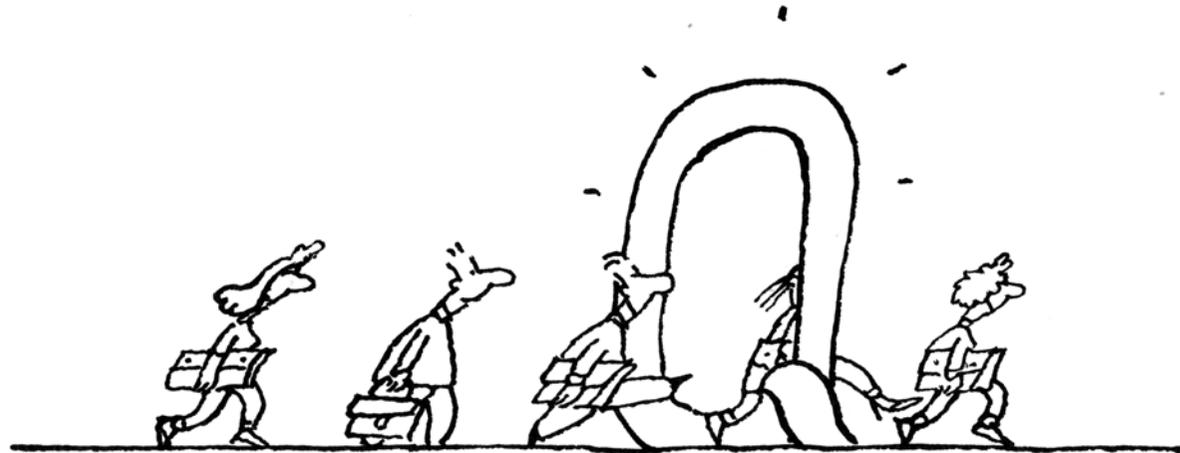
- Datengestützte Schulevaluation (entwicklungsorientierte Standortbestimmung der Schule)
- Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten (rechtzeitige Erkennung von Qualitätsdefiziten)

Gerade im Bereich des Qualitätsmanagements besteht die Gefahr, dass sich ritualisierte Aktivitäten einspielen, die zwar die vom Departement Bildung, Kultur und Sport vorgegebenen, formellen Vorgaben erfüllen, die sich aber – gemessen an den beabsichtigten Funktionen des QM (Qualitätssteuerung, Qualitätskontrolle, Qualitätsentwicklung) – als unwirksam erweisen. Die Überprüfung des Qualitätsmanagements darf sich daher nicht nur auf den Vollzug von qualitätssichernden und -entwickelnden Aktivitäten sowie auf den Einsatz von entsprechenden Instrumenten und Verfahren beschränken, sondern muss auch die erzielten Wirkungen und Auswirkungen in die Beurteilung einbeziehen.

Wie wird dieser Aspekt beurteilt?

Im Rahmen der Ampevaluation wird überprüft, ob die verschiedenen Qualitätselemente die ihnen zugedachte Funktion erfüllen: Für diese Überprüfung sind die folgenden Fragen leitend:

- Verfügt die Schule über die wichtigsten Instrumente für die Steuerung der Qualitätssicherung und -entwicklung? Ist an der Schule das Knowhow für den Aufbau und die Umsetzung einer wirksamen Qualitätsentwicklung und -sicherung vorhanden? Gelingt es der Schulleitung, die Schul- und Unterrichtsqualität gemäss den vorgegebenen oder gemeinsam vereinbarten Qualitätsansprüchen / Qualitätszielen differenziert zu erkennen und glaubwürdig zu beurteilen? Werden Defizite rechtzeitig erkannt und wirksam angegangen (Wirkung im Bereich der Qualitätssteuerung)?
- Ist dank den unterrichtsbezogenen Feedbacksystemen sichergestellt, dass die Lehrpersonen die Qualität ihres Unterrichts angemessen wahrnehmen und verbessern? Fühlen sich die Rückmeldenden bei ihrem Feedback von den betreffenden Personen ernst genommen (Wirkung im Bereich des Feedbacks)?
- Ist dank den schulbezogenen Evaluationen gewährleistet, dass die Schulleitung und das Kollegium die Qualität der schulischen Prozesse angemessen wahrnimmt und bei Bedarf durch das Einleiten von geeigneten Lern- und Entwicklungsmassnahmen verbessert? Sind datenbasierte Auseinandersetzungen mit der Schulqualität und daraus folgende Entwicklungsprozesse nachweisbar (Wirkung im Bereich Evaluation)?



Leitende Fragestellung

Können die verschiedenen Elemente des Qualitätsmanagements als institutionalisierte, praktizierte und funktionsfähige Bestandteile des schulinternen Qualitätsmanagements nachgewiesen werden?

Untersuchungsmethoden

- Dokumentenanalyse
- Mündliche Befragungen der Schulleitung und der Schulbehörde
- Mündliche Befragungen der Lehrpersonen
- Mündliche Befragungen der Schülerinnen und Schüler (Wirksamkeit des Qualitätsmanagements)
- Mündliche Befragungen der Eltern

Datenbasis

- Geltende Regelungen / Konzepte zum Qualitätsmanagement
- Vorhandene Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität
- Aussagen der Eltern in den moderierten Gesprächsgruppen (Aussagenprotokolle)
- 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)

- Es gibt keine Bemühungen für den Aufbau und die Umsetzung eines wirksamen Qualitätsmanagements, es fehlt das entsprechende Knowhow
- Es sind keine oder kaum Instrumente für ein wirksames Qualitätsmanagement vorhanden
- Rückmeldungen von Schüler/innen und Eltern werden abgewiesen oder nicht ernstgenommen
- Es gibt keine positiven Wirksamkeitsnachweise
- Q-Defizite werden nicht erfasst und nicht lösungsorientiert angegangen
- Die Funktionalität des Qualitätsmanagements wird von verschiedenen Adressatengruppen mit überzeugenden (nachvollziehbaren) Argumenten in Frage gestellt

Worum geht es?

Die Schulen sind herausgefordert mit den vielfältigen Voraussetzungen, die ihre Schülerinnen und Schüler mitbringen, angemessen umzugehen und diesen im Sinne der Chancengerechtigkeit möglichst gerecht zu werden. Ebenfalls stellt die Vielfalt der Schülerinnen und Schüler besondere Ansprüche an das Zusammenleben einer Klasse- resp. Schulgemeinschaft.

Vielfalt an der Schule hat verschiedene Facetten:

- Kulturelle Vielfalt entsteht durch Zuzug von Menschen aus anderen Sprach- und Kulturregionen, aber auch durch Pluralität der Lebensformen und Werte, die innerhalb desselben Kulturkreises gepflegt werden.
- Vielfalt in den Klassen entsteht durch unterschiedliche Lernvoraussetzungen, unterschiedliche Bildungsgänge, unterschiedliches Alter und unterschiedliche Sozialisation. Auch integrierende und segregierende Massnahmen können sich auf die Vielfalt auswirken.
- Umgang mit Vielfalt wird zu einem bewussten Handlungsfeld der Schule auf grund neuer Lernkonzepte, welche die Notwendigkeit der individuellen Passung betonen: Lernwirksamkeit wird dann erzeugt, wenn die Unterrichtsinhalte optimal den individuellen Lernvoraussetzungen angepasst werden und gleichzeitig auf Gemeinschaftsbildung ausgerichtet sind.
- Vielfalt innerhalb der Schule nimmt auch zu durch den Anspruch der Eltern, dass ihre Kinder in der jeweiligen Besonderheit optimal gefördert werden sollen.

Weshalb wird dieser Aspekt beurteilt?

Die Schule lebt im Spannungsfeld von Individualität und Sozialität. Die Schule will den einzelnen Kindern gerecht werden und basiert gleichzeitig auf einer Organisationsform, welche die Schülerinnen und Schüler in Schulklassen einteilt und diese Klassen ins Zentrum rückt. Innerhalb dieses Spannungsfeldes von Einzelem und Gruppe (Klasse) funktionsfähig zu bleiben, ist die grosse Herausforderung der Schule. Individual- und sozialpädagogische Ansprüche sowie ökonomische Anforderungen treffen in diesem Spannungsfeld aufeinander. Wenn es nicht gelingt, diese spannungsgeladenen Ansprüche miteinander in Einklang zu bringen, wird die Funktionsfähigkeit der Schule grundsätzlich in Frage gestellt: Über- und Unterforderung der Schülerinnen und Schüler, gehäufte Krankheit der Lehrpersonen, Disziplinlosigkeit in den Klassen und Elternbeschwerden schränken einen geregelten Schulbetrieb ein.

Das Spannungsfeld hat in jeder Schule, in jeder Klasse ein anderes Erscheinungsbild, nicht zuletzt, weil die soziale Vielfalt und die Leistungsheterogenität von Schulstandort zu Schulstandort sehr unterschiedlich sein können.

Der kantonale «Index soziale Belastung» versucht die vielfältigen Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler zu berücksichtigen, indem die Ressourcen den unterschiedlichen Heterogenitätsausprägungen der einzelnen Gemeinden bis zu einem gewissen Grad angepasst werden. Der Anspruch an die Schulen ist: Sie soll der faktisch vorhandenen Vielfalt der Schülerinnen und Schüler soweit gerecht werden, dass die individual- und sozialpädagogischen Ansprüche sowie die ökonomischen Anforderungen miteinander sinnvoll in Einklang gebracht werden können. Diese sinnhafte Ausgewogenheit wird mit dem Begriff «Tragfähigkeit der Schule» umschrieben: Die Schule soll fähig sein, die faktisch vorhandene Vielfalt so aufzufangen, dass das individuelle und soziale Lernen innerhalb der Klasse gewährleistet werden kann.

Wie wird dieser Aspekt beurteilt?*Feststellungen zur Steuerung*

- Sind auf Schul- resp. Schulhausebene minimale Vorkehrungen getroffen worden, um das einvernehmliche Zusammenleben der Schülerinnen und Schüler zu gewährleisten?
- Werden die verfügbaren Ressourcen so eingesetzt, dass sie sich günstig auf die Tragfähigkeit der Schule auswirken?

Beobachtungen zum sozialen Geschehen in Schulklassen

- Gibt es minimale Massnahmen, um das Zusammenleben in der gegebenen Heterogenität der Klasse zu gewährleisten?
- Gibt es minimale Massnahmen, um die vorhandene Heterogenität im Bereich der Leistungsfähigkeit, aber auch im Bereich der Interessenausrichtung zumindest phasenweise aufzufangen?
- Ist innerhalb der Klasse ein Betrieb gewährleistet, der individuelles Lernen und der ein «miteinander und voneinander Lernen» innerhalb von Gruppen und der ganzen Klasse möglich macht (minimale disziplinarische Anforderungen)?

Wahrnehmungen der Eltern

- Gibt es an der Schule / innerhalb der Schulklassen einen sinnvollen Umgang mit der vorhandenen Verschiedenheit der Schülerinnen und Schüler? Werden Unterschiede ignoriert oder werden sie zugelassen und wird ein bewusster Umgang damit gepflegt?
- Kommen sowohl die leistungsstarken wie auch die leistungsschwachen Schülerinnen und Schüler angemessen auf ihre Rechnung? Wird das unterschiedliche Potenzial ausreichend genutzt und gefördert?
- Befragung zur Belastung von Lehrpersonen:
- Sind die minimal notwendigen Routinen, Instrumente vorhanden, die es möglich machen, die vorhandene Vielfalt aufzufangen und im pädagogischen Sinne zu nutzen?



Leitende Fragestellung

Gelingt es der Schule, mit der vorhandenen Vielfalt in der Schülerschaft (z.B. soziokulturelle Hintergründe, Interessen, Begabungen) unter Einbezug der vorhandenen Ressourcen angemessen umzugehen?

Untersuchungsmethoden

- Interviews mit Schulleitung, Lehrpersonen, Schülerinnen und Schülern, Eltern und weiteren Mitarbeitenden
- Dokumentenanalyse: Verfahren der Schule im Umgang mit Schülerinnen und Schülern mit besonderen Bedürfnissen; Förderplanungsdokumente; Umgang / Nutzung der Ressourcen

Datenbasis

- Einschätzungen der Eltern sowie Schülerinnen und Schülern bezüglich der Wirkungen der Integrationsbemühungen der Schule (resp. Reintegrationsbemühungen der Heilpädagogischen Schulen)
- Statistische Daten aus Schulreports: Repetitionsquote, Quote der Sonderschulzuweisungen, (Re-)Integrationsleistung
- Förderplanungsdokumente von Schülerinnen und Schülern an den «äusseren» Polen der Schülerschaft

Indikatoren für nicht erfülltes Kriterium (Funktionsstörungen)

- Hinweise von Schülerinnen und Schülern sowie Eltern auf mangelnde Unterstützung bei besonderen Bedürfnissen des Kindes / des Jugendlichen
- Deutliche Abweichungen der Repetitionsquote, der Quote der Sonderschulzuweisungen und der (Re-)Integrationsleistung gegenüber dem schulspezifischen Erwartungswert
- Ungenügende Bemühungen der Schule um Akzeptanz von Verschiedenartigkeit.
- Ungenügende Kooperationsbemühungen der Schule im Umgang mit Schülerinnen und Schülern mit besonderen Bedürfnissen
- Kein Einsatz einer systematischen Förderplanung – abgestützt auf eine differenzierte Förderdiagnostik bei Schülerinnen mit besonderen schulischen Bedürfnissen
- Kein angemessener Einbezug der Erziehungsberechtigten in den förderdiagnostischen Prozess und in die Standortbestimmungen ihres Kindes
- Keine Wirkungsüberprüfung des Lerneffekts der Förderplanung
- Nutzung von internen und zusätzlichen materiellen und personellen Ressourcen, um die Schülerinnen und Schüler beim Lernen bestmöglich zu unterstützen und zu (re-)integrieren.?

Besondere Hinweise

- Diese Ampel wird im 3. Evaluationszyklus noch nicht «scharf», sondern auf Grau gestellt.

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?

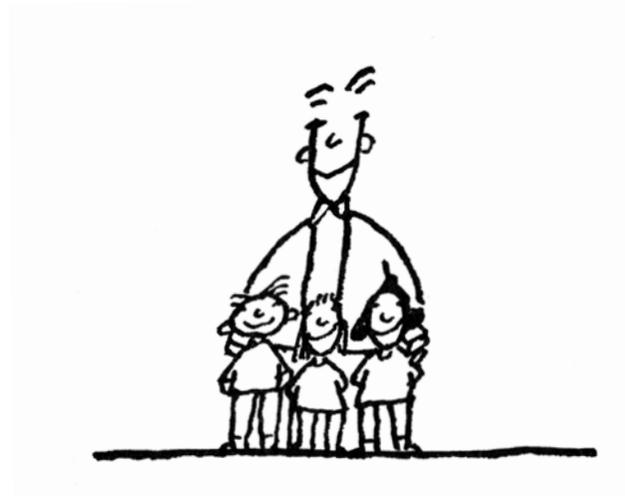
Die Institution Schule soll den Kindern nicht nur Wissen und Können vermitteln, sondern gleichzeitig einen Aufenthalt ermöglichen, der für sie einerseits angenehm ist und der andererseits sicherstellt, dass die Kinder und Jugendlichen diese Zeit ungefährdet verbringen können. In diesem Sinne erwarten Eltern von der Schule, dass sie dafür sorgt, dass die Kinder und Jugendlichen während dieser Zeit unbeaufsichtigt bleiben und somit irgendwelchen Gefährdungen ausgesetzt sind. Die Betreuungsaufgabe ist an Heilpädagogischen Schulen zusätzlich bedeutsam, weil sie oftmals als Tagesschulen organisiert sind. 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.

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 – vor allem 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?

Zur Betreuungs- und Aufsichtsfunktion werden einerseits die Schülerinnen und Schüler, andererseits die Eltern befragt. Bei den mündlichen Befragungen der Schülerinnen und Schüler werden vertiefende Fragen zu diesem Aspekt eingeschoben. 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. Schutz vor Gefährdung, Betreuung und Aufsicht, Kommunikation, Information Schule – Elternhaus).

⁸⁾ Diese Ampel wird nur bei den Heilpädagogischen Schulen beurteilt.



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
- Mündliche Befragungen der Eltern, Schülerinnen und Schüler, Betreuungspersonen, 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 Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler zum Schulklima resp. zur Unterstützung durch Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende
- Unangemessene / fehlende Pausenaufsicht durch Lehrpersonen und Mitarbeitende
- Unangemessene Verkehrssicherung rund um die Schulanlagen und die von der Schule benutzten Infrastrukturen

Besondere Hinweise

- Wichtige Frage für die Qualitätsbeurteilung: Stellt die Schule auch ausserhalb der eigentlichen Unterrichtszeit (z. B. während Pausen und Zwischenstunden, während des Mittagstisches) sicher, dass die physische und psychische Unversehrtheit der Kinder gewährleistet ist?

Anhang 1: Was geschieht, wenn Ampelkriterien auf «Rot» stehen?

Arbeitsschritt	Tätigkeit	Verantwortung	Bemerkungen
Mündliche Ergebnispräsentation und schriftlicher Bericht	Mündliche Ergebnispräsentation und schriftlicher Bericht durch das Evaluationsteam, welches die externe Evaluation durchgeführt hat.	Externe Schulleitung (ESE)	Teilnahme der Schulaufsicht an der mündlichen Ergebnispräsentation. Der schriftliche Bericht wird der Schulaufsicht zugestellt. Kenntnisnahme des schriftlichen Berichts durch die Schulaufsicht.
Gespräch mit der Leitung der Schulaufsicht	Die Schulaufsicht lädt die Führungsverantwortlichen der Schule zu einem Gespräch ein. Besprechung gemäss den vorgegebenen Traktanden. Ziel: Festlegung von Massnahmen, welche das festgestellte Defizit möglichst rasch und wirksam zu beseitigen vermögen. Gesprächsteilnehmende: Schulaufsicht (SA), Schulleitung (Schulleitung SL & Schulpflege SPF) und Leitung ESE.	Leitung Schulaufsicht (SA)	Termin: innerhalb eines Monats nach Abgabe des schriftlichen Berichts. Gesprächsteilnehmende: Schulaufsicht, Präsidium Schulpflege, Schulleitung, Leitung Schulleitung Kanton Aargau Traktanden des Gesprächs: Klärung der festgestellten Defizite, Darlegung der Entwicklungsmassnahmen aus Sicht der Schule, Gemeinsame Priorisierung der Massnahmen, erste Konkretisierung der ausgewählten Massnahmen (Realisierungsschritte).
Erarbeitung der Massnahmenplanung durch die Schule	Die Schule (SL & SPF) erarbeitet einen differenzierten Massnahmenplan mit geklärten Realisierungsschritten, Verantwortlichkeiten und einem Zeitplan.	Schulpflege und Schulleitung	Die Schule kann die Schulaufsicht zur Hilfestellung im Planungsprozess anfragen (Prozessberatung im Sinne einer Zuweisungsberatung, keine inhaltlichen Aussagen zu den Massnahmen).

Arbeitsschritt	Tätigkeit	Verantwortung	Bemerkungen
Begutachtung und Genehmigung der Massnahmenplanung	Schulaufsicht Varianten: I) Genehmigung II) Anpassung III) Anordnung von zusätzlichen Massnahmen IV) Rückweisung Besprechung der Massnahmenplanung mit der Schule, Protokoll	Schulaufsicht	Die Schulaufsicht kann zusätzliche Massnahmen anordnen, wenn die Schule die festgelegten Qualitätsmängel nicht von sich aus zu beheben vermag.
Umsetzung von Massnahmen	Die Schule setzt die Massnahmen gemäss dem vereinbarten Massnahmen- und Zeitplan um.	Schulpflege und Schulleitung	Die Schule dokumentiert die Umsetzungsmassnahmen und überprüft den Erfolg.
Begleitung der Massnahmenumsetzung	Die Schulaufsicht begleitet die Umsetzung der von der Schule beschlossenen Massnahmen.	Schulaufsicht	Die Schulaufsicht wird über den Verlauf prozessbegleitend informiert.
Nachevaluation des fraglichen Ampelkriteriums	Im Rahmen der vereinbarten Terminierung (in der Regel nach 2–3 Jahren) findet eine Nachevaluation durch die externe Schulevaluation statt.	Externe Schulevaluation	Bei der Nachevaluation handelt es sich um eine reduzierte Evaluation, die sich auf den beanstandeten Ampelbereich beschränkt.
Abschlussgespräch	Nach Abschluss der Umsetzungsmassnahmen (gemäss Massnahmenplan) und nach Durchführung der Nachevaluation folgt ein offizielles Abschlussgespräch zwischen der Schulaufsicht und der Schule.	Schulaufsicht	Die Leitung der Schulaufsicht lädt zum Abschlussgespräch ein. Teilnehmende wie beim Erstgespräch. Es wird ein Gesprächsprotokoll erstellt.

Anhang 2: 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 Schulevaluation 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 Defizite oder der Verdacht auf Defizite 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 (Personalführung) und im Bereich des Qualitätsmanagements (Umgang mit gravierenden Defiziten) hinweisen. Beide Dimensionen sind im Funktionsbereich der Ampel-Evaluation berücksichtigt (Ampelkriterien 5 und 6).

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 respektive der Evaluationsleaderin, der Schulleitung, der betreffenden Lehrperson, der Schulaufsicht, 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 sowie der Eltern)
- Suchtverhalten
- Gesetzte (minimale) Lernziele in einzelnen Klassen werden nachweislich nicht erreicht
- Ernsthafte Störung des Unterrichts über einen längeren Zeitraum (ziel-führende 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 Bezugsquellen

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

in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz

Fachhochschule Nordwestschweiz
Pädagogische Hochschule
Institut Forschung und Entwicklung
Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität
Bahnhofstrasse 6
5210 Windisch
T +41 56 202 71 40
ife.schulqualitaet.ph@fhnw.ch
www.schulevaluation-ag.ch
www.fhnw.ch/ph

Illustrationen

Jürg Furrer, Seon

Grafik

Grafikatelier M. Schmid, Gipf-Oberfrick

Oktober 2016



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

Fachhochschule Nordwestschweiz
Pädagogische Hochschule
Institut Forschung und Entwicklung
Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität
Bahnhofstrasse 6
5210 Windisch

T +41 56 202 71 40
ife.schulqualitaet.ph@fhnw.ch
www.schulevaluation-ag.ch
www.fhnw.ch/ph