kanton glarus

Departement Bildung und Kultur
Abteilung Volksschule
Gerichtshausstr. 25
8750 Glarus

Ergebnisse
der evaluationsbasierten Schulaufsicht
Turnus II, Jahre 2011 - 2015

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser

Die Qualität unserer Schulen liegt uns allen am Herzen. Dies zeigte sich während der Evaluationen bei Begegnungen mit Lehrpersonen, Schulleitungen, Erziehungsberechtigten, Behördenmitgliedern und anderen der Schule zugewandten Personengruppen. Täglich setzen sich alle an den Schulen arbeitenden Personen für das Wohl und den Lernerfolg unserer Kinder und Jugendlichen ein - und dies mit grossem persönlichem Engagement.

Das Departement Bildung und Kultur hat den gesetzlichen Auftrag, das gesamte Schul- und Bildungswesen des Kantons zu beaufsichtigen und zu steuern. Der vorliegende Bericht bietet eine Zusammenfassung der Ergebnisse der evaluationsbasierten Schulaufsicht der Jahre 2011 - 2015 und einen Überblick über die Qualität des Glarner Schulsystems.
Der Bericht ist die Grundlage, um auf kantonaler Ebene die Bildungsqualität zu sichern und weiter zu entwickeln.

Die Anforderungen, welche an eine gute Schule gestellt werden, sind sehr hoch. Die in den Evaluationen beurteilten Qualitätsansprüche und Indikatoren belegen dies eindrücklich. Die Glarner Schulen haben in kürzester Zeit verschiedenste Entwicklungen, sei dies im administrativen und organisatorischen Bereich oder in methodisch-didaktischen Fragestellungen, vorangetrieben und erfolgreich umgesetzt. Es bleibt festzuhalten, dass die Schulen in den Jahren 2011 – 2015 viel geleistet haben.

Die Rahmenbedingungen, welche zu Beginn des Turnus II herrschten, waren für die Schulen schwierig und herausfordernd. So brachten die flächendeckende Einführung der Schulleitungen, die Umsetzung des sonderpädagogischen Konzeptes sowie die Installation der Tagesstrukturen für die Schulen viele Neuerungen mit sich. Gleichzeitig veränderte sich die Schullandschaft im Rahmen der Gemeindestrukturreform in vielen Bereichen spürbar. Diesen Wandel haben die Glarner Schulen rückblickend mit Bravur gemeistert.

Die Einführung von Schulleitungen bedeutete für die Lehrerschaft zu Beginn einen Autonomieverlust und rief Ängste und Unsicherheiten hervor. Mittlerweilen sind die Schulleitungen in ihrer Funktion anerkannt und akzeptiert und werden von den meisten Lehrpersonen als unterstützend und entlastend wahrgenommen.

Verschiedene Qualitätsbereiche, wie die Umsetzung eines internen Qualitätsmanagements werden massgeblich von den Schulleitungen initiiert und gesteuert.
Nach einer ersten Phase der „Installation und Reorganisation“ sind die Schulen nun bereit, diesen wichtigen Meilenstein in Angriff zu nehmen.

Die Ergebnisse, welche die Glarner Schulen im Rahmen der Evaluation im Turnus II erreicht haben, sind denn auch vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen, Veränderungen und Belastungen zu sehen. Schulentwicklung braucht Zeit und eine pädagogische Führung. Die Glarner Schulen sind auf gutem Weg und zeigen bereits viele Ansätze einer guten Praxis.

Vor allem den Schulleitungen „der ersten Stunde“, welche immense Entwicklungsarbeiten leisten mussten, sei hier für ihren Einsatz gedankt.
Es ist eine grosse Leistung der Lehrpersonen, Schulleitungen und Behörden, dass unsere Schülerinnen und Schüler sehr gerne in die Schule gehen und sich im Haus des Lernens meist wohl und gut aufgehoben fühlen. Dies unterstützt sie in ihren Lernprozessen und in ihrer persönlichen Entwicklung.

Erfreulich ist, dass die Wirkungen und die Akzeptanz der Evaluation im Vergleich zum Turnus I deutlich zugenommen haben. Die Schulleitungen und die Lehrpersonen nehmen die Rückmeldungen aus den Evaluationen als wichtige Hinweise für die Schulentwicklung wahr.
Die Ergebnisse des Turnus II zeigen, dass Impulse ausgelöst werden können, welche zu messbaren Qualitätsverbesserungen führen.

Herzlichen Dank für die konstruktive Mitarbeit, für das Interesse am Evaluationsverfahren sowie das entgegengebrachte Vertrauen, welches die Evaluatoren in den Schulen während vieler Gespräche erfahren durften.

Andreas Karrer
Abteilung Volksschule

November 2015

Die Funktionen der evaluationsbasierten Schulaufsicht: Entwicklung & Rechenschaft

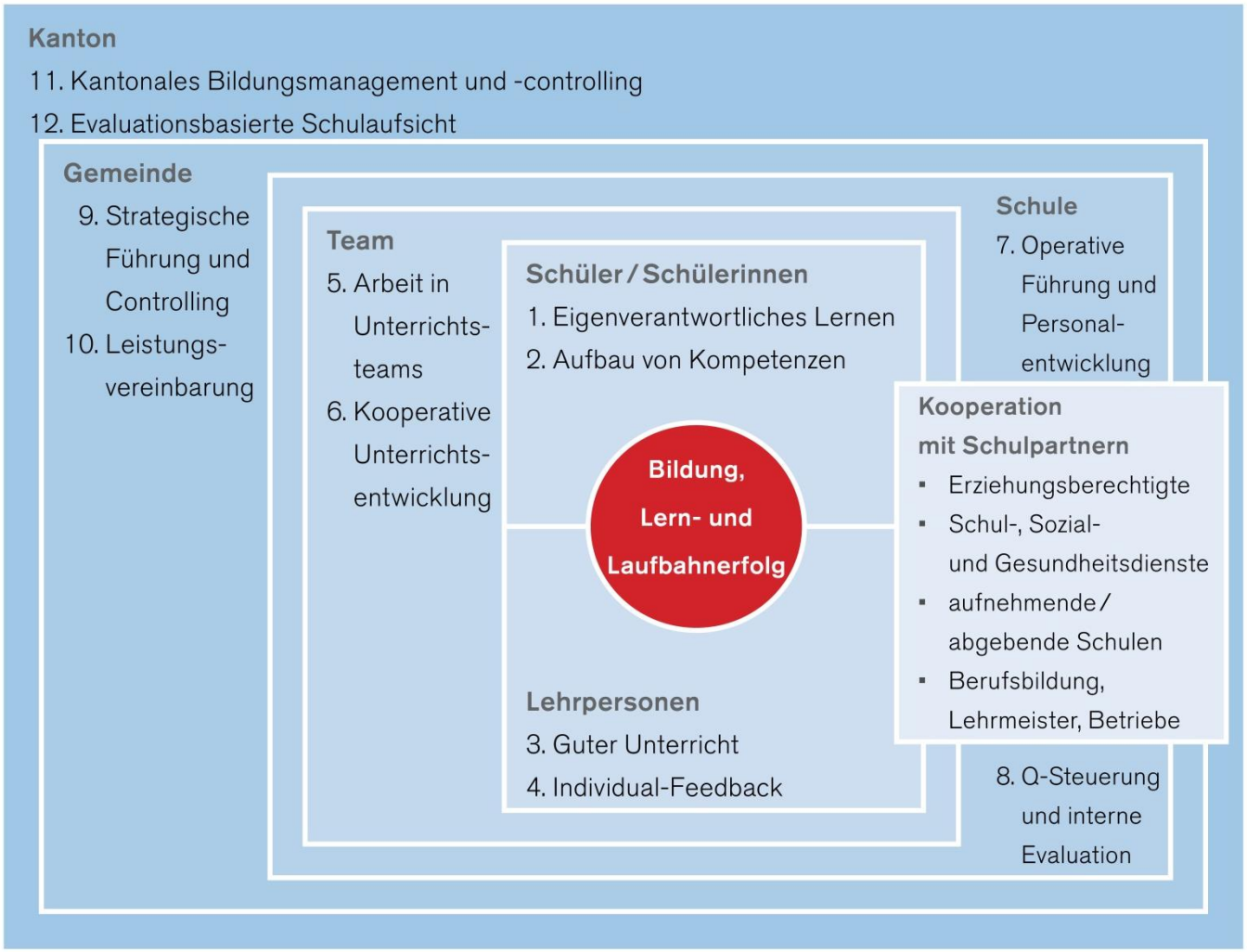
Die evaluationsbasierte Schulaufsicht erfüllt gleichzeitig eine Entwicklungs- und eine Rechenschaftsfunktion. Gegenüber der einzelnen Schule steht die Entwicklungsfunktion im Vordergrund, gegenüber Behörden und Öffentlichkeit die Rechenschaftsfunktion.
Die evaluationsbasierte Schulaufsicht stellt ein Element im kantonalen Qualitätskonzept[1] dar und ist im Bildungsgesetz (Art. 80 Abs. 2) verankert. Sie unterstützt und fördert die Qualitätsentwicklung in den Schulen und ermöglicht ein zielorientiertes Controlling durch den Kanton.

Ziel ist es, der Schule eine Aussensicht der Schulqualität zu vermitteln.

Die Ergebnisse der Evaluationen sind als datengestützte Feedbacks zu verstehen, welche den einzelnen Schulen ermöglichen, Entwicklungen zu planen oder bereits Erreichtes zu sichern. Ausserdem können sie der Schulführung (Schulkommission und Schulleitung) für die Strategieentwicklung dienen.

Alle aus den Evaluationen resultierenden Massnahmen sollen letztlich die Chancengleichheit beziehungsweise den Lern- und Laufbahnerfolg der Lernenden stärken.

Die Qualitätseinschätzungen in den Texten und den Diagrammen bilden die Qualität des schulischen Gesamtsystems ab.



Grafik 1

[1] vgl. dazu Rahmenkonzept Gute Schulen - Qualitätsmanagement an der Volksschule im Kanton Glarus

Die evaluationsbasierte Schulaufsicht im Überblick

Als Grundlage für die Beurteilung der Schulqualität dient der Referenzrahmen „Schulqualität im Überblick“[2].
Im Turnus II wurde auf die veränderte Organisation (geleitete Schulen, Gemeindestrukturreform) der Schulen Rücksicht genommen. In einem ersten Schritt erhielt die Führungsebene (Schulleitung, Schulkommission) und nachfolgend die Einzelschule eine Rückmeldung zu ausgewählten Qualitätsmerkmalen. Bei der Beurteilung der Schulqualität wurden folgende Schwerpunkte gesetzt:

Klima	Unterricht	Schulführung
• Allgemeines Schulklima • Wertschätzende Kommunikation mit den Eltern • Schulinterne Zusammenarbeit	• Klassenführung • Motivation & Methodeneinsatz • Umgang mit Heterogenität	• Organisation der Schule • Personalführung • Weiterbildung • Internes Qualitätsmanagement

Grafik 2

Um die Schulrealität der einzelnen Schulen möglichst umfassend abzubilden, werden im Prozess der Evaluation mehrere Perspektiven bei der Datensammlung einbezogen und eine Reihe unterschiedlicher Instrumente und Methoden eingesetzt.
Diese werden nachfolgend im kurzen Überblick beschrieben.

Methoden und Instrumente

Dokumentenanalyse: Schulische Dokumente werden im Hinblick auf die Qualitätsmerkmale analysiert und dienen als Gesprächsgrundlage für die Interviews.

Interview: Mit Schülerinnen und Schülern, Erziehungsberechtigten, Lehrpersonen, Schulleitungen, Sekretariatsmitarbeitenden, Schulsozialarbeitenden und Tagesstrukturleitenden wurden Einzel- oder Gruppeninterviews geführt.

Beobachtung: Um beispielsweise den Umgang zwischen Lehrpersonen und Lernenden, das Klima in den einzelnen Klassen oder den Methodeneinsatz einschätzen zu können, bilden Unterrichtsbesuche und ein dazugehörendes Unterrichtsgespräch eine wichtige Quelle für die Beurteilung von Schulqualität. Weiter können auch die Beobachtung von Pausen wichtige Hinweise auf die Schulkultur geben.
Fragebogenerhebung: Mit schriftlichen Befragungen werden die subjektiven Einschätzungen der Lernenden (ab der 4. Klasse), aller Erziehungsberechtigten und Lehrpersonen erfasst. Die Auswertung der Daten auf Schulebene steht der Schule für die weitere datengestützte Entwicklung zur Verfügung.

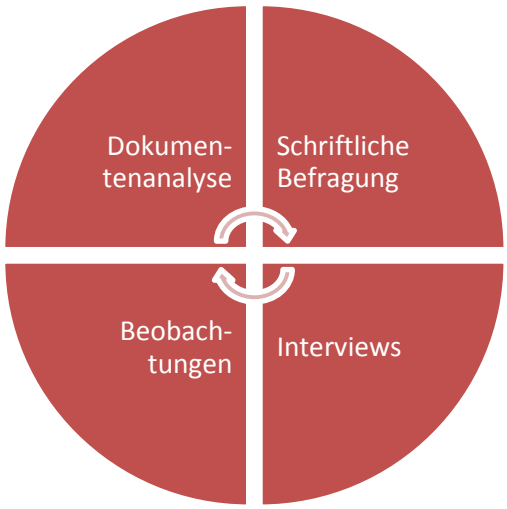
„Die Auswertung der schriftlichen Befragung ergibt ein ungeschöntes Bild und ist für die Schule eine hilfreiche Ressource der Evaluation.“ *Zitat einer Schulleitung*

Der vorliegende Bericht basiert auf folgender Datenbasis:

Schriftliche Befragung:
3495 Fragebögen von Erziehungsberechtigen (84.3% Rücklauf)
2108 Fragebögen von Lernenden (100% Rücklauf)
435 Fragebögen von Lehrpersonen (92.4% Rücklauf)

Interviews:
78 Interviews mit insgesamt 401 Erziehungsberechtigten
101 Interviews mit insgesamt 545 Lernenden
74 Interviews mit insgesamt 350 Lehrpersonen
41 Interviews mit Schulleitungen und Behördenmitgliedern
15 Interviews mit den Sekretariaten
9 Interviews mit Schulsozialarbeitenden
5 Interviews mit Tagesstrukturleitenden

Unterrichtsbeobachtungen & Unterrichtsgespräche:
349 Unterrichtsbeobachtungen (377 Lektionen)
345 Unterrichtsgespräche

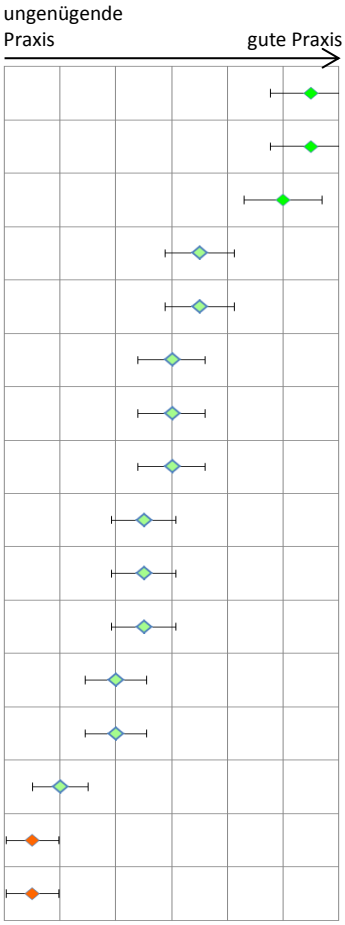


Grafik 3

[2] vgl. dazu Anhang, Schulqualität im Überblick

Allgemeine Einschätzung der Qualität

Übersicht der Qualitätseinschätzung
Individuelle Lernbegleitung
Zeitnutzung
Zielgerichtetes Führungshandeln
Methodeneinsatz
Allgemeines Schulklima
Regelung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
Weiterbildung
Aktivierung und Lernmotivation
Gestaltung der Prozesse
Mitarbeitergespräche
Wertschätzende Kommunikation den Eltern gegenüber
Umgang mit Problemen und Qualitätsdefiziten
Differenzierung
Schul- und unterrichtsbezogene Zusammenarbeit
Hausaufgabenpraxis
Internes Qualitätsmanagement



Grafik 4

Grafik 4 zeigt auf, wie die 16 verschiedenen Qualitätsmerkmale im Turnus II insgesamt bewertet wurden. Die Glarner Schulen zeigen in fast allen Bereichen Ansätze zu einer guten Praxis.

Gute Praxis im Unterricht - Optimierungsbedarf beim internen Qualitätsmanagement und der Hausaufgabenpraxis.

Bei den klassischen Themen des Unterrichts erzielen die Glarner Schulen gute Resultate. Die Bereiche Klassenführung, Zeitnutzung und individuelle Lernbegleitung wurden deutlich besser bewertet als die übrigen Qualitätsmerkmale.
Das interne Qualitätsmanagement wird signifikant schlechter bewertet als alle anderen Bereiche. Der Umstand, dass die Schulen in diesem Feld bis vor kurzem erst wenige Ressourcen investiert haben und die meisten Schulen erst seit wenigen Jahren geleitet sind, begründet diese Beurteilung zu grossen Teilen. Die Entwicklung dieser Bereiche kann sich aber auf die Qualität der Schule und insbesondere auf die Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen und somit auf den Unterricht nachhaltig positiv auswirken.
Die Hausaufgabenpraxis der Schulen ist oft noch nicht bewusst auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet und entspricht meist nicht den Vorgaben des Lehrplans.
Dem Umgang mit Problemen und Qualitätsdefiziten und dem Umgang mit Verschiedenheit (Differenzierung) sollte in Zukunft Beachtung geschenkt werden.

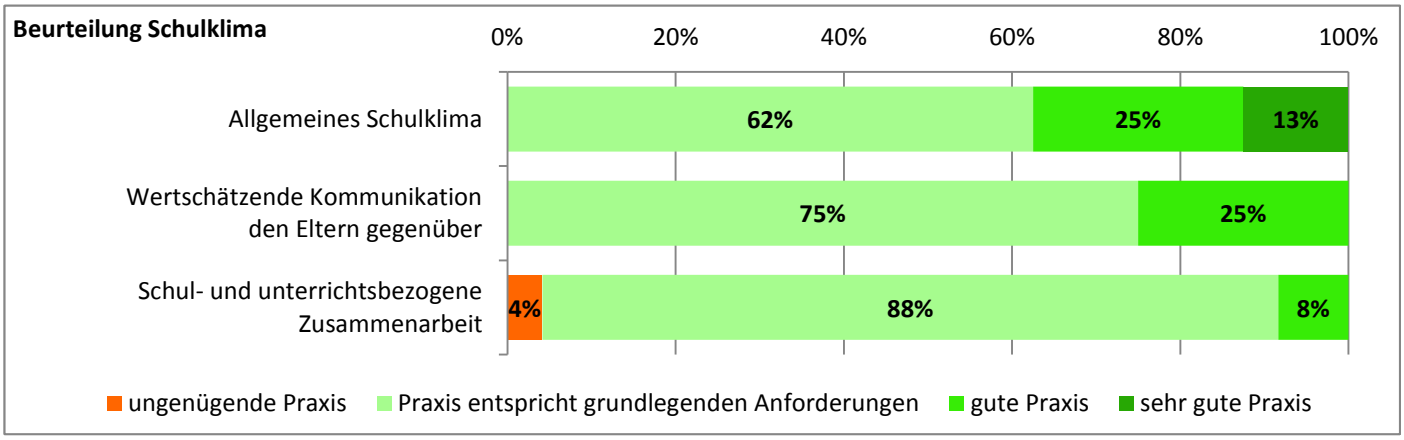
Die Bewertung der einzelnen Qualitätsbereiche erfolgt aufgrund definierter Qualitätsansprüche und dazu formulierten Indikatoren. Diese beschreiben den Sollzustand einer Schule.

Wie gut die Schulen diese Ansprüche erreicht haben, wird folgendermassen dargestellt:

- ungenügende Praxis; die meisten Anforderungen werden von der Schule nicht erfüllt.
- Praxis entspricht grundlegenden Anforderungen; es gibt Ansätze zur guten Praxis.
- gute Praxis; mehrere Anforderungen sind gut erfüllt, kein Indikator ist völlig ungenügend.
- sehr gute Praxis; die meisten Anforderungen werden als gut oder sehr gut beurteilt.

Die Angestrebte Bewertung ist eine gute Praxis. Diese wird von einer Schule dann erreicht, wenn der geforderte Qualitätsanspruch in der ganzen Schule von allen Schulbeteiligten erfüllt wird.

Schulklima



Grafik 5

Ein gutes Schul- und Unterrichtsklima ist eine wichtige Voraussetzung für den Lernerfolg und die Leistungen der Schülerinnen und Schüler.

Verschiedene Merkmale beeinflussen die Qualität des Schulklimas:

- Klare Regeln sorgen für ein friedliches Zusammenleben.
- Alle Schulbeteiligten pflegen einen wertschätzenden Umgang miteinander.
- Die Lehrpersonen arbeiten bei der Gestaltung des Unterrichts zusammen und vereinbaren gemeinsame Bildungsziele. Sie tauschen sich über die Lernprozesse ihrer Schülerinnen und Schüler sowie über die eigenen Lernprozesse aus.

Allgemeines Schulklima

Das Klima an den Glarner Schulen ist gut. Alle Schulen erfüllen die grundlegenden Anforderungen und beinahe zwei Fünftel leisten in diesem Bereich gute bis sehr gute Arbeit.

Das allgemeine Schulklima kann als eine der grossen Stärken der Glarner Schulen bezeichnet werden.

Gewalt oder Ausgrenzung treten vereinzelt auf und müssen als eher singuläre Ereignisse betrachtet werden. Lehrpersonen, Schulleitungen, Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter sowie die Mitarbeitenden der Tagesstrukturen nehmen sich der Probleme an und binden die Betroffenen in die Konfliktlösung mit ein. Fast alle Schülerinnen und Schüler fühlen sich in der Schule und in ihrer Klasse wohl und ernst genommen.

Nur wenige Schulen beziehen ihre Lernenden oder die Eltern bei der Gestaltung von schulkulturellen Ereignissen mit ein. Der Klassenrat ist in vielen Schulen ein wirksames Gefäss, Anliegen und Probleme der Lernenden aufzunehmen. Er wird aber vielerorts noch nicht dazu genutzt, dass Lernende Verantwortung und Mitwirkung auf Schulebene übernehmen können. Die Elternmitwirkung ist, wie sie im Bildungsgesetz Artikel 56 Absatz 5 gefordert wird, erst am Entstehen.

Wertschätzende Kommunikation den Eltern gegenüber

Die meisten Eltern fühlen sich von den Lehrpersonen und den Schulleitungen ernst genommen und über Aktivitäten und besondere Ereignisse in der Schule gut informiert.

Schulen, welche sich bezüglich der Inhalte und Ziele ihrer Zusammenarbeit mit den Eltern absprechen, erreichen eine höhere Zufriedenheit der Erziehungsberechtigten als diejenigen Schulen, welche die Elterninformation der einzelnen Lehrperson überlassen.

Die Qualität der Elternarbeit im Kanton Glarus ist sehr unterschiedlich. Währenddem die einen Schulen die Eltern systematisch über die zu erreichenden Ziele oder die Leistungen der Lernenden informieren, fehlen den Erziehungsberechtigten diese wichtigen Informationen an anderen Schulen. Hier bleibt insgesamt noch viel Potential ungenutzt.

Schul- und unterrichtsbezogene Zusammenarbeit

Viele Lehrpersonen arbeiten in unterschiedlichen Teams sehr gut und lösungsorientiert zusammen.

Die Lehrpersonen fühlen sich durch die Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen im Alltagsgeschäft gut unterstützt und entlastet.

In allen Schulen orientiert sich ein Teil der schulinternen Zusammenarbeit an den Bedürfnissen, die sich aus dem Alltag ergeben. Die meisten Lehrpersonen arbeiten bei der Förderung von Lernenden gut zusammen. Die Zusammenarbeit wird mit und zwischen den Schulischen Heilpädagogen speziell bei der Förderung von Lernenden mit besonderen Bedürfnissen intensiv gepflegt.
Verschiedene Teams sprechen Stoffinhalte in einzelnen Fächern untereinander ab oder planen den Unterricht und werten diesen gemeinsam aus. Wenige Teams entwickeln auch Prüfungen zusammen, vergleichen deren Ergebnisse und leiten Schritte für den weiteren Unterricht daraus ab. Wiederum andere setzen sich mit neuen Lehrmitteln und den Erfahrungen im Unterricht auseinander. In allen Schulen geniessen kollegiale Beratung und der Materialaustausch einen hohen Stellenwert.
Die schulinterne Zusammenarbeit funktioniert bei der Realisierung gemeinsamer Aktivitäten, wie der Gestaltung einer Projektwoche, in allen Schulen sehr gut. Zur effizienten Organisation wiederkehrender Anlässe (z.B. Sporttage) können sich die Verantwortlichen in einigen Schulen auf Leitfäden oder Konzepte stützen.

Die systematische schulinterne Zusammenarbeit ist eingeleitet worden. Während des zweiten Evaluationsturnus wurden in allen Schulen Unterrichtsteams aufgebaut und die Lehrerschaft hat sich flächendeckend weitergebildet (siehe auch Kapitel Unterricht).

In den Unterrichtsteams haben sich die Lehrpersonen intensiv mit dem Thema „Was ist guter Unterricht“ befasst und ihre Kompetenzen erweitert.

Die Unterrichtsteams haben sich im Anschluss an die Weiterbildungen mit der Umsetzung des Gelernten auseinander gesetzt. So haben einige Schulen gemeinsam einen Methodenkatalog erarbeitet, in dem die Einführung einzelner Lernmethoden klassen- oder stufenbezogen definiert sind.

Eine zweckdienliche und entlastende Art der schulinternen Zusammenarbeit findet noch nicht in allen Schulen statt.

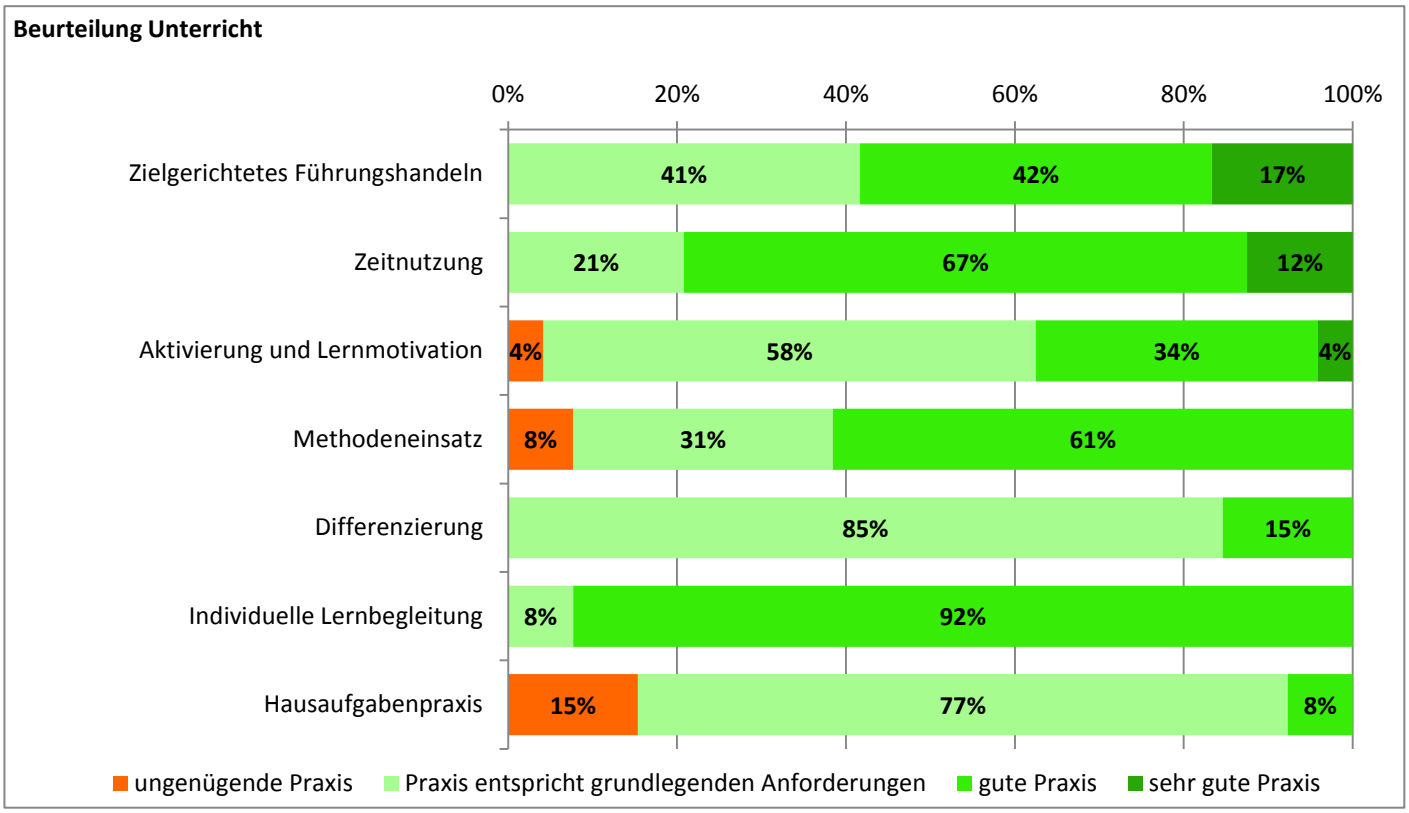
Die schul- und unterrichtsbezogene Zusammenarbeit kann in vielen Punkten (siehe Grafik 6) optimiert werden. In der Gesamtbeurteilung erfüllen fast alle Schulen die grundlegenden Anforderungen.

Gute Ergebnisse in der schulinternen Zusammenarbeit bedürfen einer Führung, welche die Entwicklungsarbeiten auf gemeinsame pädagogische Ziele ausrichtet.

Folgende Aspekte unterstützen eine sinnstiftende Zusammenarbeit zum Wohl der Lernenden und zur Entlastung der Lehrpersonen:

Grafik 6

Unterricht



Grafik 7

Der inhaltliche Schwerpunkt der evaluationsbasierten Schulaufsicht liegt im Kerngeschäft der Schulen – dem Unterricht. Guter Unterricht motiviert die Lernenden, ist leistungswirksam und entwicklungsförderlich.

„Guter Unterricht kann auf sehr verschiedene Weise, aber keineswegs auf beliebige Weise verwirklicht werden."
Rahmenkonzept „Gute Schulen", S. 22

Die Wirksamkeit des Lernens steht und fällt damit, inwieweit es gelingt, individuellen Zugängen, Neigungen, Interessen, Arbeitsweisen und Denkstilen gerecht zu werden.

Klassenführung

Ein Kriterium guten Unterrichts, das im Kanton Glarus sehr überzeugend umgesetzt wird, ist die effiziente Klassenführung. Diese setzt sich aus dem zielgerichteten Führungshandeln und aus der wirksamen Zeitnutzung zusammen.

Glarner Lehrpersonen führen ihre Klassen zielgerichtet und sorgen im Unterricht dafür, dass die Zeit gut fürs Lernen genutzt wird.

Der Unterricht an den Schulen ist sorgfältig geplant und vorbereitet. Die Lehrpersonen organisieren die Unterrichtsübergänge klar und effizient und setzen die Zeit für fachliche Themen ein.
Die Klassen sind meist zielgerichtet geführt, indem sich die Lehrpersonen an klaren und angemessenen Regeln orientieren, den Ablauf des Unterrichts zweckdienlich strukturieren und einen guten Überblick über die Aktivitäten der Lernenden haben.

Methodeneinsatz

Die Lehrpersonen berücksichtigen die unterschiedlichen Lernstile, indem sie verschiedene Methoden und passende Formen der Zusammenarbeit nutzen.

Die schulinternen Weiterbildungen zu den kooperativen Lernformen zeigen im Unterricht messbare Wirkungen. Lernformen, in welchen sich die Lernenden beispielsweise zu Gruppen zusammenschliessen, gemeinsam an Aufgabenstellungen arbeiten und ihre Ergebnisse präsentieren, sind in den Lektionen immer häufiger anzutreffen (vergleiche dazu auch Grafik 14).

Umgang mit Verschiedenheit

Damit die Lernenden Sachverhalte nachvollziehen können, bedarf es unterschiedlicher Zugänge zu den Inhalten.
Die meisten Schulen zeigen Schwächen beim Umgang mit Heterogenität.
An keiner Schule ist es gängige Praxis, den Schülerinnen und Schülern einer Lerngruppe differenzierte Angebote in Form von unterschiedlichen Aufgaben und Aufträgen zugänglich zu machen. Der Unterricht und die verwendeten Lernmaterialien sind nur in seltenen Fällen so angelegt, dass eine leistungsgerechte Differenzierung im Unterricht erfolgt. Rund die Hälfte der Glarner Schülerinnen und Schüler gibt an, dass sie sich im Unterricht oft über- oder unterfordert fühlen. Fehlende Rückmeldungen zu Unterricht oder zu Lernprozessen führen dazu, dass die angebotenen Inhalte die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und Fähigkeiten der Lernenden zu wenig berücksichtigen, was letztlich zu Über- und Unterforderung oder Demotivation führen kann.
Eine mangelnde Differenzierung zeigt sich auch bei den Hausaufgaben. Häufig erhalten alle Lernenden einer Klasse dieselben Aufträge. Das Fertigstellen von Arbeiten – eine verbreitete Form der Hausaufgaben – wird beispielsweise einer gezielten Förderung der Lernenden selten gerecht. Leistungsstarke oder schnell arbeitende Schülerinnen und Schüler werden so zu wenig gefördert, andere hingegen überfordert.

In den Schulen besteht insgesamt noch wenig Einigkeit über Sinn und Zweck der Hausaufgaben.

An einigen Schulen werden die Lernenden noch kleinschrittig angeleitet, wodurch die Schülerinnen und Schüler kaum Erfahrungen im selbständigen Arbeiten machen können. Dies führt oft dazu, dass Schülerinnen und Schüler wenig zum Denken angeregt und somit wenig aktiviert sind. Das reine Abarbeiten von Aufträgen und Arbeitsblättern führt nicht zu einer aktiven Auseinandersetzung mit den Inhalten und kann die Lernenden demotivieren. Bei einigen Schulen ist im Bereich der Aktivierung bereits eine gute Praxis anzutreffen. Die Mehrheit der Schulen erfüllt die grundlegenden Anforderungen.

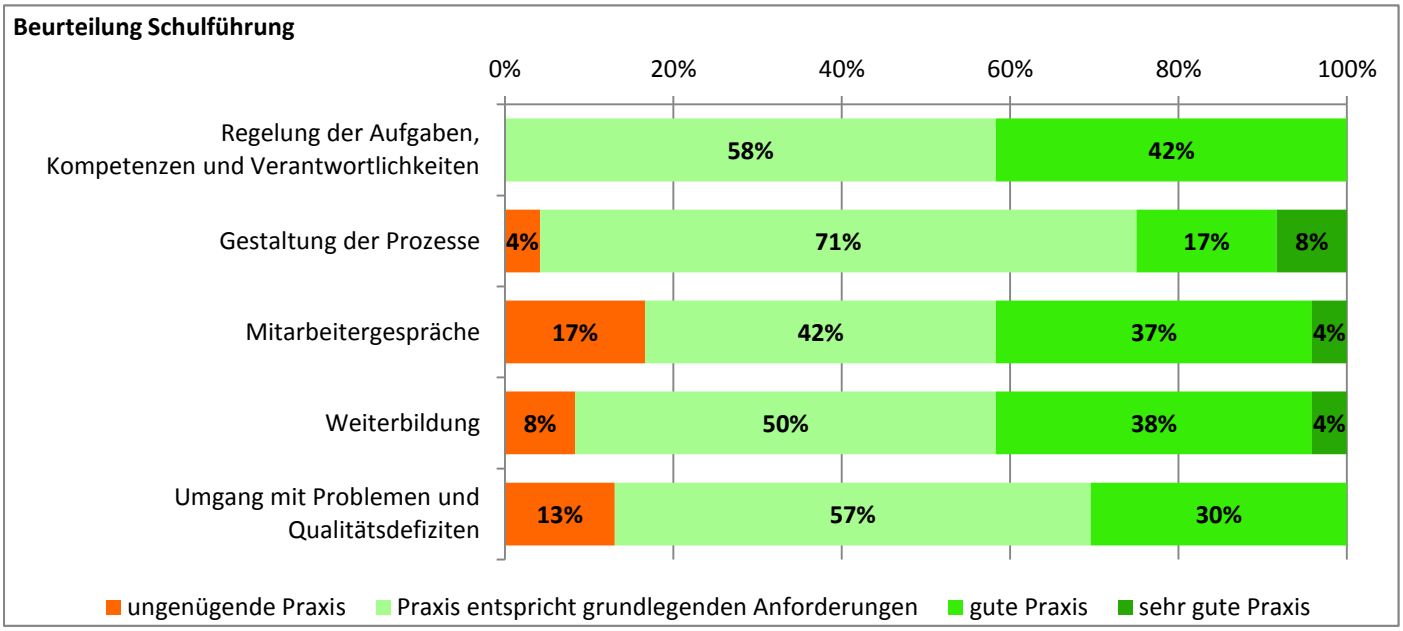
Die individuelle Lernbegleitung zählt zu den klaren Stärken des Unterrichts.

Die Glarner Lehrpersonen sorgen dafür, dass die Lernenden in konkreten Unterrichtssituationen individuelle Unterstützungsangebote erhalten. Die Unterrichtsbesuche, Fragebogenresultate und Interviews zeigen eindrücklich, dass sich die Lehrpersonen ihren Lernenden annehmen und ihnen während des Unterrichts zusätzliche Hilfestellungen bieten, damit diese die Inhalte verstehen. Während stillen Arbeitsphasen nutzen die Lehrpersonen beispielsweise die Zeit, um mit einzelnen Schülerinnen und Schülern Stolpersteine und offene Fragen zu besprechen.

Aus unserer Sicht besteht ein Zusammenhang zwischen der noch wenig ausgereiften Differenzierung der Lerninhalte und der guten individuellen Lernbegleitung der Schülerinnen und Schüler. Da die Unterrichtsinhalte für alle Lernenden meist dieselben sind, sind die Lehrpersonen während der Lektionen umso stärker gefordert, diese Inhalte den Schülerinnen und Schülern zu vermitteln. Dies ist im Unterricht beobachtbar. Einige Lernenden sind auf die Hilfe der Lehrperson angewiesen, da sie nicht in der Lage sind, die Aufgaben selbständig zu lösen oder die Inhalte nicht verstehen. Dies führt zu einer hohen Belastung der Lehrperson während des Unterrichts. Dem könnte entgegengewirkt werden, indem den Lernenden verschieden schwierige Unterrichtsinhalte (Arbeitsblätter, Lesetexte, etc.) angeboten werden, welche diese alleine, zu zweit oder in Gruppen ohne die intensive Lernbegleitung der Lehrperson lösen können.

Im Unterricht zeigt die statistische Auswertung der Daten des Turnus II folgende Abhängigkeiten auf:

	beeinflusst	
gezielter Methodeneinsatz	◄►	Aktivierung der Lernenden
zielgerichtetes Führungshandeln	◄►	gute Nutzung der Unterrichtszeit
gute Nutzung der Unterrichtszeit	◄►	Aktivierung der Lernenden
zielgerichtetes Führungshandeln	◄►	Aktivierung der Lernenden



Grafik 8

Schulführung

Die Schulleitungen haben in den Jahren 2011 - 2015 viel Zeit und Energie darauf verwendet, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in den Schulen nach der Gemeindestrukturreform neu zu regeln und administrative Prozesse zu klären.

Die Schulen sind zweckmässig bis gut organisiert. Der Schulalltag läuft überall meist reibungslos.

Akzente in der Personalweiterbildung zum Thema „Guter Unterricht“ gemäss dem Rahmenkonzept „Gute Schulen“ und den Entwicklungshinweisen aus dem Turnus I der evaluationsbasierten Schulaufsicht sorgten für eine positive Entwicklung der Unterrichtsqualität (vgl. Kapitel Unterricht). So haben sich alle Schulen mit dem Einsatz kooperativer Lernformen auseinandergesetzt. Diese zielgerichteten Weiterbildungen zeigen Wirkungen im beobachteten Unterricht und werden von den Lehrpersonen im Allgemeinen geschätzt.

Vielerorts wird der Personalführung noch zu wenig Gewicht beigemessen.

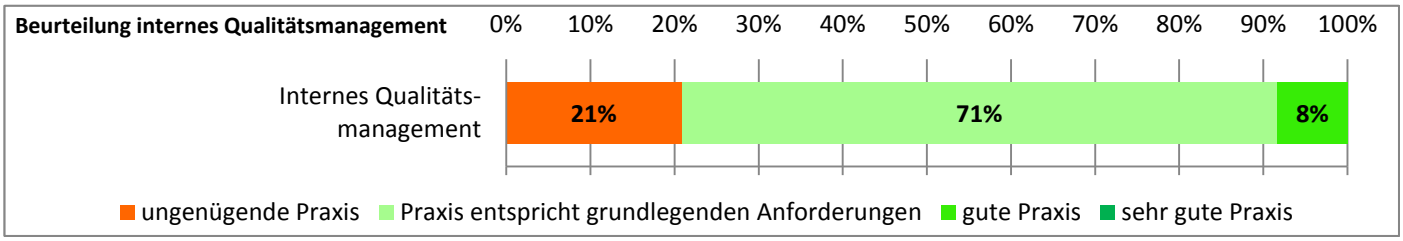
Dies wirkt sich auch auf die Qualitätssicherung und -entwicklung aus. Einige Schulleitungen haben keinen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der einzelnen Mitarbeitenden. Wenn Lehrpersonen nicht den Anforderungen genügen, sei dies im Umgang mit den Schülerinnen und Schülern oder bezüglich der Unterrichtsqualität, wird dies oft erst spät bemerkt und häufig nicht wirksam angegangen. Der ungenügende Einblick in die Unterrichtsqualität der Lehrpersonen wirkt sich auf die Qualität der Mitarbeitergespräche aus. Lehrpersonen erachten diese als wertvoll, wenn die Schulleitung regelmässig den Unterricht beobachtet und als Partner in der Unterrichtsentwicklung agiert.

Eine oft zu wenig transparente und durchdachte Planung beeinträchtigt die Arbeitszufriedenheit der Lehrerschaft.

Wichtige Entwicklungsvorhaben, Projekte oder wiederkehrende Abläufe sind oft unzureichend auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet und zu wenig geplant und kommuniziert. Klare auf die Ziele der Schule ausgerichtete Aufträge fehlen meist. Viele Lehrpersonen bemängeln, dass die Schule häufig ohne Einbezug der Lehrerschaft entwickelt wird und zu wenig auf die Bedürfnisse der Schulen abgestimmt ist (siehe auch internes Qualitätsmanagement und schulinterne Zusammenarbeit). Potential zur Optimierung besteht beispielsweise bei der Umsetzung des sonderpädagogischen Konzepts oder bei der jährlich wiederkehrenden Klassenplanung.

Viele Schulleitungen haben bereits Massnahmen aus der Evaluation umgesetzt.

Sie haben beispielsweise die Hausaufgabenpraxis thematisiert und damit begonnen, Schulprogramme mit den Lehrpersonen zu entwickeln, welche aufzeigen, wann und mit welchen Ressourcen Vorhaben geplant sind.



Grafik 9

Schulinternes Qualitätsmanagement

Ein internes Qualitätsmanagement im Sinne vom bewussten Einbezug der Beteiligten, ist erst an wenigen Schulen installiert.

Die meisten Schulen holen von ihren Schülerinnen und Schülern, Lehrpersonen und Erziehungsberechtigten zu wenige Rückmeldungen ein, um damit den Unterricht und die Organisation weiterzuentwickeln.

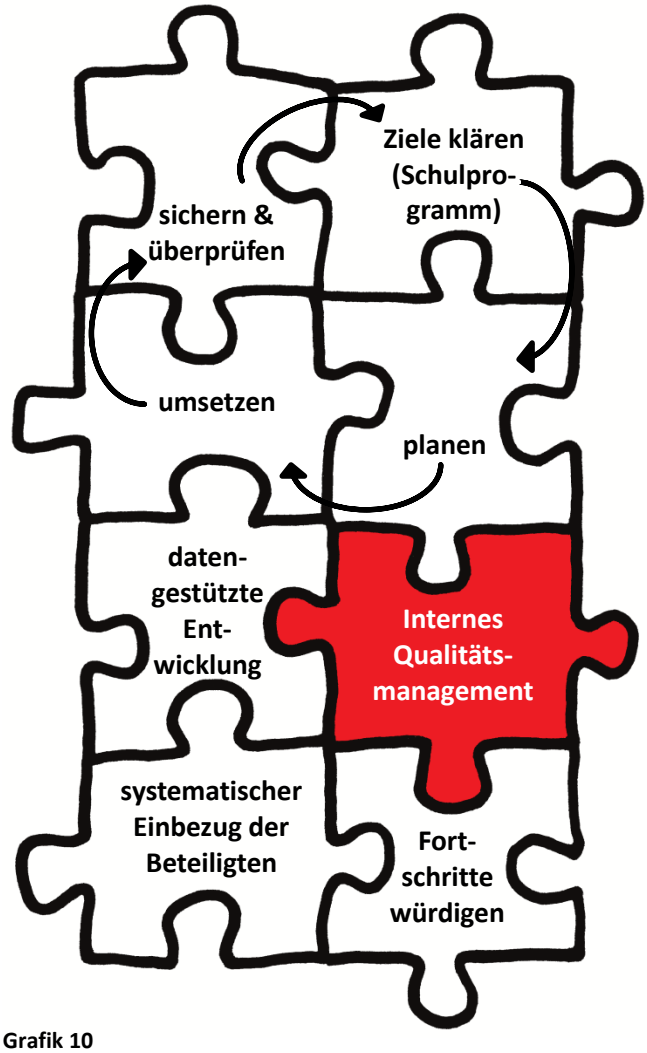
Das fehlende systematische Feedback von allen Anspruchsgruppen wirkt sich auf unterschiedlichen Ebenen aus:

- Viele Lehrpersonen fühlen sich von der Schulführung nicht ernst genommen und zu wenig einbezogen bei Entwicklungsvorhaben und deren Umsetzung.
- Fehlende Rückmeldungen von den Schülerinnen und Schülern oder von Kolleginnen und Kollegen (bspw. durch kollegiale Hospitation) führen dazu, dass die Lehrpersonen bezüglich der Wirkungen ihres Unterrichts nur über wenige oder zufällige Daten verfügen.
- Die Erziehungsberechtigten können ihre Sicht der Schule oft nur bei Problemen darlegen und werden somit nicht als Partner in der Erziehungsarbeit wahrgenommen.

Schulen, die nicht systematisch überprüfen, ob sie ihre Ziele erreichen, laufen Gefahr, kurzfristig auf nicht gewollte Wirkungen reagieren zu müssen.

Die ohnehin schon knappen Ressourcen können somit nicht gewinnbringend genutzt werden.

Ein wirkungsvolles internes Qualitätsmanagement beachtet folgende Faktoren:

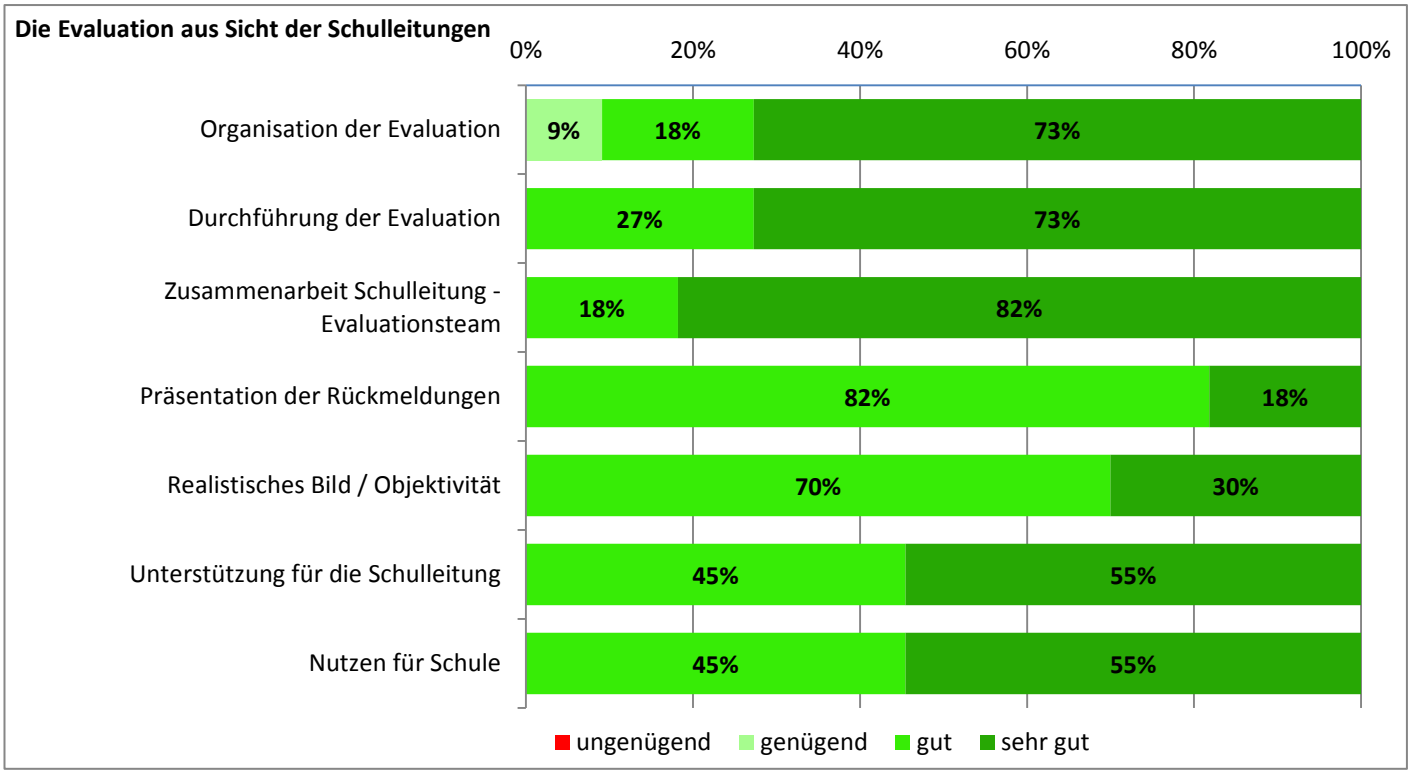


Grafik 10

Die statistische Auswertung lässt vermuten, dass sich ein funktionierendes, systematisches internes Qualitätsmanagement positiv auf folgende Bereiche auswirkt:

- Gestaltung der Prozesse
- Mitarbeitergespräche
- Weiterbildung
- Umgang mit Problemen und Qualitätsdefiziten

Akzeptanz und Wirksamkeit der evaluationsbasierten Schulaufsicht



Grafik 11

Sicht der Schulleitungen

Im Rahmen der internen Qualitätssicherung führt die Evaluationsleitung mit der Schulleitung ein Abschlussgespräch, bei welchem die Organisation, die Zusammenarbeit sowie die Berichterstattung von der Schulleitung eingeschätzt werden.

Die Schulleitungen beurteilen die Rückmeldungen der evaluationsbasierten Schulaufsicht insgesamt als wichtiges Instrument für die Schulentwicklung.

Geschätzt wird vor allem, dass das Evaluationsverfahren auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Voraussetzungen der Schulen angepasst wurde und die Entwicklungshinweise bereits begonnene Entwicklungsvorhaben der Schulen aufnahmen.
Erfreulich ist, dass alle Schulleitungen sowohl den Nutzen für die Schule als auch die Unterstützung für die Schulleitung trotz teilweise sehr kritischer Rückmeldungen als gut oder sehr gut beurteilen.
Die Schulleitungen nehmen die Evaluation als Unterstützung in ihrer Führungsrolle wahr.
Vor allem die Daten des 360°-Feedbacks unterstützen sie bei der Entwicklungsarbeit. Gemäss ihren Aussagen wäre eine solche Datenerhebung mit den internen Ressourcen der Schulen nicht leistbar.
Kritisch wird der Aufwand für die Erstellung des Portfolios sowie die Rekrutierung der Eltern für die Gruppeninterviews beurteilt.

Sicht der Lehrpersonen & Behörden

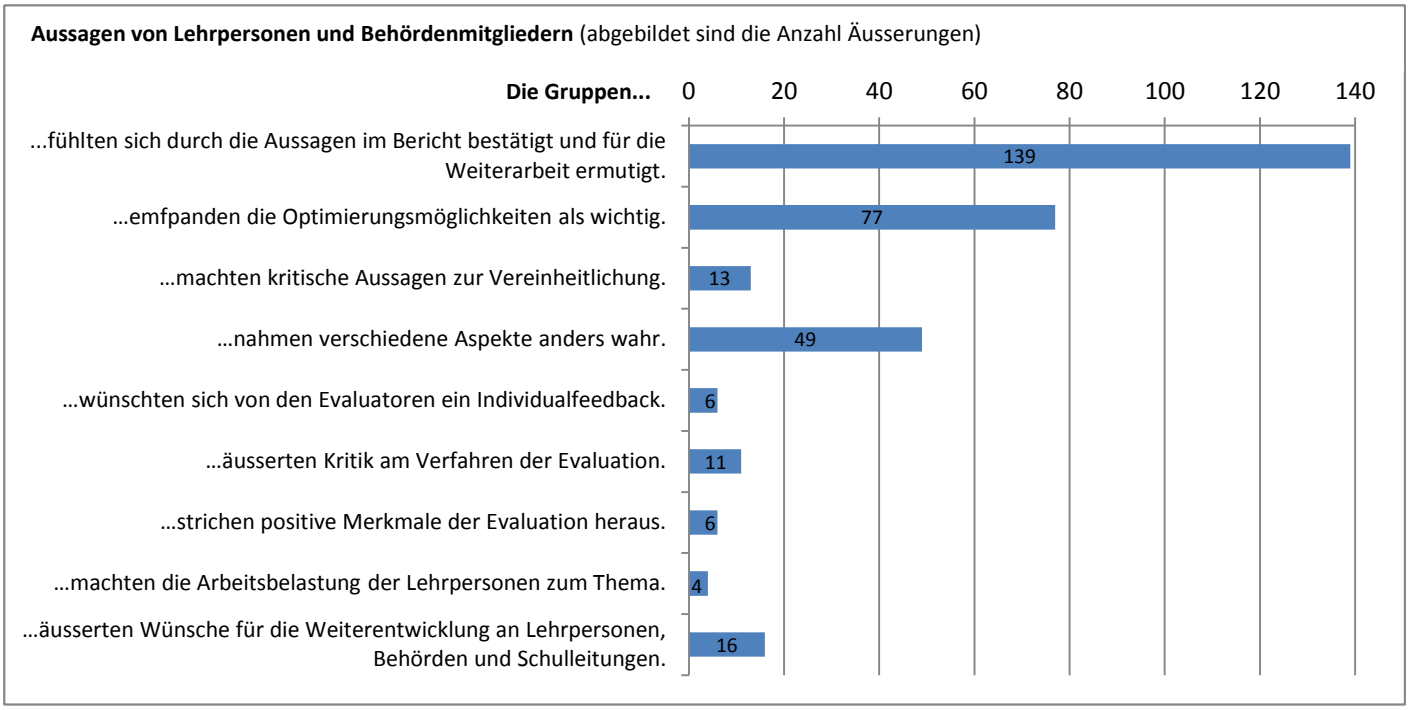
Im Anschluss an die Ergebnispräsentation in den Schulteams, tauschten sich die Lehrpersonen und Behördenmitglieder in Gruppen zu den drei Leitfragen

- Wo fühlen wir uns bestätigt?
- Was nehmen wir anders wahr, was überrascht uns?
- Welches Ergebnis ist für die weitere Arbeit besonders hilfreich?

aus. Eine Zusammenstellung der gemachten Äusserungen ist in Grafik 12 dargestellt.

Insgesamt fühlen sich die Lehrpersonen sowie die Mitglieder der Behörden von den Aussagen der Evaluation bestätigt. Sie nehmen diese als Motivation für die Weiterarbeit wahr und erachten die Ergebnisse als wichtig für die weitere Entwicklung der Schule.

Gelegentlich führten die Evaluationsergebnisse in den Teams zu Diskussionen. Die meisten Schulen verstanden diesen Umstand jedoch als Chance und gaben an, sich diesen Themen speziell widmen zu wollen. Ängste, wie diejenige der Vereinheitlichung, sprich alle Lehrpersonen hätten gleich zu unterrichten, konnten während der Veranstaltungen thematisiert und entkräftet werden.



Grafik 12

Die meisten Gruppen äusserten sich motiviert, das aufgezeigte Optimierungspotential mit entsprechenden Massnahmen zu verbessern.

Massnahmen

Im Anschluss an die Evaluation beschliessen die Schulen Massnahmen. Die Massnahmenplanung liegt in der Verantwortung der Schule und kann auf die Entwicklungshinweise des Evaluationsberichts Bezug nehmen.

Alle Schulen formulierten auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler ausgerichtete Ziele.

Die von den Schulen getroffenen Massnahmen zeigen auf, dass die Entwicklungshinweise aus der evaluationsbasierten Schulaufsicht aufgenommen und für die weitere Schulentwicklung genutzt werden. Zu den folgenden Themen entwickelten und formulierten die Schulen im Turnus II Massnahmen:

Schulführung / Qualitätsmanagement
Viele Schulen haben begonnen, unter Einbezug der Lehrerschaft Schulprogramme zu entwickeln, welche die systematische Planung von Entwicklungsvorhaben und Ressourcen unterstützen. Mehrere Standorte setzten sich zum Ziel, durch eine Optimierung der internen und externen Kommunikation schulinterne Abläufe zu verbessern und die Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten zu stärken. Auch nahmen sich diverse Schulen der Umsetzung des sonderpädagogischen Konzeptes an oder legten den Fokus auf die Verbesserung des internen Qualitätsmanagements.

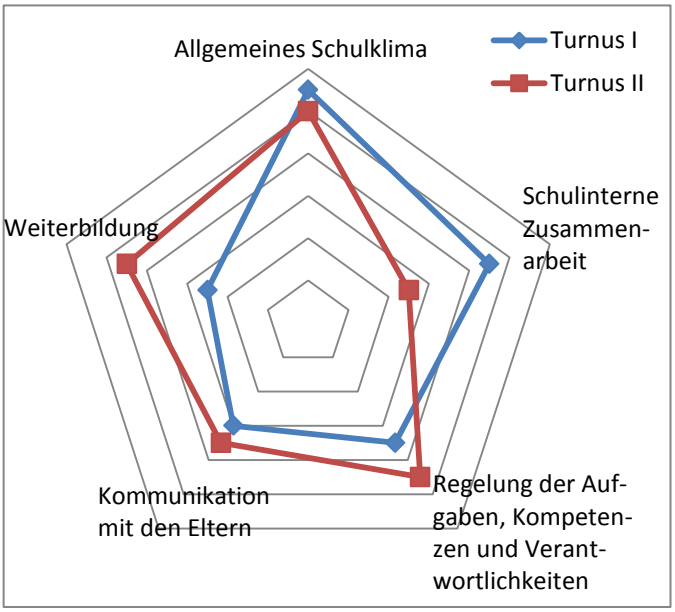
Mitwirkung der Eltern und Schülerinnen und Schüler
Die Schulen nehmen den gesetzlich verankerten Aufbau einer Eltern- und Schülerpartizipation wahr und haben mit der Konzept- und Umsetzungsarbeit begonnen.

Unterrichtsentwicklung
Im Zusammenhang mit den schulinternen Weiterbildungen zu den kooperativen Unterrichtsformen haben einige Schulen mit dem systematischen Methodenaufbau vom Kindergarten bis zur Sekundarstufe I begonnen. Neben dem bewussten Umgang mit Heterogenität waren auch verschiedene Formen der Unterrichtsevaluation und Formen von Lernstandserfassungen Themen von Entwicklungsvorhaben. Eine spezifische Massnahme der Sekundarstufe I war die Einführung des Projektunterrichts.

Verbesserung der Schulhauskultur und der schulinternen Zusammenarbeit
Mehrere Schulen nahmen sich vor, die Schulhausregeln zu überarbeiten und eine gemeinsame Haltung der Sanktionierungspraxis zu entwickeln. Des Weiteren zeigte sich auch, dass stufenübergreifende Themen, wie der systematische Austausch zwischen Kindergarten, Primar- und Sekundarschule sowie die Vereinheitlichung der Beurteilungspraxis an diversen Schulen angegangen wurde.

Entwicklungstendenzen

Ein Vergleich der Beurteilungen des Turnus I mit denjenigen des Turnus II zeigt klare Tendenzen von Entwicklungen auf.



Grafik 13

Gleichbleibend gutes Schulklima

Das allgemeine Schulklima wurde im Turnus II mit der nahezu gleichen Qualität bewertet, wie im Turnus I. Die Schülerinnen und Schüler wie auch die Lehrpersonen fühlen sich nach wie vor wohl an den Schulen, auch wenn die Reorganisation (Gemeindestrukturreform) und die flächendeckende Einführung der Schulleitungen einige Veränderungen mit sich brachten.

Die Schulen haben die Reorganisation dank grossem Engagement der Schulleitungen gut gemeistert.

Die neuen Formen sowie die veränderten Ansprüche an die Zusammenarbeit wirken sich auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen aus und schlagen sich in der Beurteilung der schulinternen Zusammenarbeit nieder. Dies zeigt auch die statistische Auswertung der Daten (Korrelation zwischen Schul- und unterrichtsbezogener Zusammenarbeit und dem allgemeinen Schulklima).

Optimierungsbedarf in der schulinternen Zusammenarbeit

Die schulinterne Zusammenarbeit wird im Turnus II schlechter bewertet als im Turnus I. Dies lässt sich vor allem damit erklären, dass die Lehrpersonen früher projektgebunden zusammengearbeitet haben und sich der Anspruch an die Zusammenarbeit in den Schulen verändert hat. So arbeiten heute Lehrpersonen nicht mehr nur dort zusammen, wo ihr Berufsherz schlägt, sondern auch bei Themen, welche von einzelnen Lehrpersonen nicht priorisiert werden. Hinzu kommt, dass die Lehrpersonen an verschiedenen Standorten in Arbeitsgemeinschaften zusammenarbeiten müssen, die in ihren Augen wenig zweckdienlich sind.

Verbesserung der Regelung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

Die Schulen sind heute insgesamt besser organisiert, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten besser geregelt.

Die Aufbauarbeit der Schulleitungen zahlt sich aus.

Aktivere Kommunikation mit den Eltern

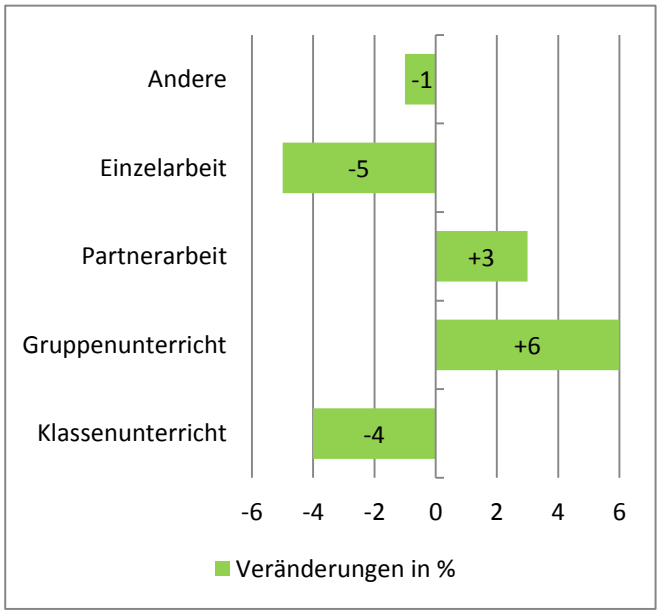
Die Erziehungsberechtigen stellen fest, dass seit der Einführung der Schulleitungen die Kommunikation mit ihnen aktiver und vielerorts auch einheitlicher gestaltet ist. Sie schätzen, dass sie beispielsweise an ortsübergreifenden Anlässen einheitlich über den Übertritt von der Primarschule in die Sekundarstufe I informiert werden. Die meisten Schulleitungen informieren die Erziehungsberechtigten mit regelmässigen Briefen über den aktuellen Schulbetrieb und über anstehende Projekte und Entwicklungen.
Viele Eltern beurteilen es zudem als positiv, dass sich die Informationspraxis vieler Lehrpersonen verbessert hat und sie wichtige Mitteilungen heute früher erhalten.

Gezielte Weiterbildungen

Die letzten Jahre haben die Schulleitungen die schulinternen Weiterbildungen gezielt auf die Inhalte des Rahmenkonzepts „Gute Schule“ ausgerichtet. Vereinzelte, aus dem Kontext herausgerissene Weiterbildungsveranstaltungen sind weniger anzutreffen. Diese Strategie schätzen die Lehrpersonen. Sie zeigen sich erfreut, dass nach den Anstrengungen der Reorganisation nun wieder der Unterricht im Fokus der Entwicklungen steht.

Unterricht

Erfreulich ist die Entwicklung im Unterricht. So haben Formen der Partner- und Gruppenarbeiten zu Lasten von Einzelarbeit und Klassenunterricht zugenommen.
Obwohl der besuchte Unterricht grösstenteils aus lehrerzentriertem Klassenunterricht oder Einzelarbeit besteht, zeigt sich im Vergleich zum ersten Evaluationsturnus eine Reduktion dieser beiden Sozialformen. Die Lehrpersonen verwenden heute vermehrt Formen der Partner- und Gruppenarbeit, bei welchen die Lernenden das Gelernte beispielsweise in Diskussionen einbringen können.
Grafik 14 zeigt auf, wie sich der Einsatz der verschiedenen Sozialformen während des beobachteten Unterrichts vom Turnus I zum Turnus II verändert hat.



Grafik 14

Wirkungsvolle Massnahmen

Die Qualität der Massnahmen hat sich im Vergleich zum Turnus I verbessert. Währenddem im Turnus I noch viele Entwicklungsvorhaben vereinbart wurden, welche von struktureller Natur waren (Veränderung des Pausenplatzes, etc.), haben die im Laufe des Turnus II getroffenen Massnahmen allesamt eine Verbesserung des Lernerfolgs der Schülerinnen und Schüler oder der Lernprozesse im Fokus.

Controlling

Das kantonale Controlling zeigt auf, dass die Entwicklungsvorhaben der Schulen Wirkung zeigen. Zwei Jahre nach der Evaluation wird die Umsetzung der von der Schule formulierten Massnahmen in einem Gespräch mit der Schulleitung reflektiert. In diesen Gesprächen zeigen die Verantwortlichen den Stand der verschiedenen Projekte auf.
Die Schulen haben sich intensiv mit den Rückmeldungen der evaluationsbasierten Schulaufsicht auseinandergesetzt. Die Anregungen der Entwicklungshinweise wurden gut aufgenommen und die Schulen sind auf dem Weg, diese schrittweise und umsichtig umzusetzen.
Einzelne Schulen erreichten ihre Ziele nicht oder nicht in der gewünschten Qualität. In solchen Fällen wurde jeweils die verantwortliche Behörde informiert und der Schule Hilfestellungen durch die Abteilung Volksschule angeboten.

Schulqualität im Überblick
Qualitätsbereiche und -merkmale

zu evaluierende Qualitätsbereiche 2011 - 2015
▲ zu evaluierende Qualitätsmerkmale 2011 - 2015 auf Ebene Gemeinde
○ zu evaluierende Qualitätsmerkmale 2011 - 2015 auf Ebene Schuleinheit

Bildungs- / Erziehungsauftrag	Schulklima / Schulkultur	Lehren / Lernen	Schulführung	Rahmenbedingungen
Fach- / Sachkompetenz	Wertschätzende Kommunikation ○	Effiziente Klassenführung ○	Klare Zielsetzungen	Gesetzliche Vorgaben
Sozialkompetenz	Stärkende Schulgemeinschaft	Lernförderliches Unterrichtsklima	Organisation der Schule ▲ ○	Interne Regelungen
Selbstkompetenz	Schulinterne Zusammenarbeit ▲ ○	Motivierung	Engagement für Schulentwicklung	Konzepte zu Schule / Unterricht
Integration in Lern- und Schulgemeinschaft	Klare Erwartungen	Strukturiertheit / Klarheit	Tragfähiger Konsens	Zusammensetzung des Kollegiums
Anforderungen aufnehmdender Schulen	Gegenseitige Unterstützung	Wirkungs- / Kompetenzorientierung	Gute Informationspraxis	Zusammensetzung der Schülerschaft
Anforderungen der Berufswelt	Umgang mit Stärken / Schwächen	Schülerorientierung	Entscheidungsfindung	Schulisches Umfeld
Begabungsgemässe Förderung	Gemeinsame Aktivitäten	Aktivierung ○	Personalführung und -entwicklung ▲ ○	Mittel / Ressourcen
...	Berufszufriedenheit	Passung: Umgang mit Heterogenität ○	Weiterbildung	Schulanlage
	...	...	Eltern- / Öffentlichkeitsarbeit	Ausstattung
			Konfliktmanagement	...

Qualitätsmanagement				
Ebende SK / SL	Ebene Schule		Ebene LP	
Qualitätssteuerung ▲	Interne Evaluation	Interne Schulentwicklung ○	Individualfeedback	Individuelle Q-Entwicklung