

EVALUATIONSBERICHT

EXTERNE SCHULEVALUATION 2014

zB. Zentrum Bildung – Wirtschaftsschule KV Baden
11. Juli 2014

INHALTSÜBERSICHT ZUM EVALUATIONSBERICHT ZB. ZENTRUM BILDUNG

INHALTSÜBERSICHT

Teil 1: Zur Ausgangslage	2
Ausgangslage	3
Auftrag	5
IFES	6
Personelle Zusammensetzung des Evaluationsteams für das zB. Zentrum Bildung	6
Angaben zur Schule	7
Konzept der externen Evaluation	10
Teil 2: Metaevaluation des Qualitätsmanagements gemäss Q2E und Rahmenvorgaben des Kantons Aargau	14
Vorbemerkungen zum Aufbau des Berichtsteils 2	16
Einleitende Kernaussagen	17
Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung	21
Individualfeedback und persönliche Unterrichtsentwicklung	27
Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule	35
Handlungsempfehlungen	38
Einschätzung des Qualitätsmanagements in den 9 Q2E-Dimensionen	40
Teil 3: Primärevaluation zum Fokusthema	51
Vorbemerkungen zur Primärevaluation	52
Fokusthema „Klassenführung und Umgang mit Störungen“	54
Allgemeine Einordnung des Fokusthemas in den Kontext der Schul- und Unterrichtsqualität des zB. Zentrum Bildung	58
Vorgehen des Evaluationsteams	60
Kernaussagen zum Fokusthema	61
Handlungsempfehlungen zum Fokusthema	74

TEIL 1: ZUR AUSGANGSLAGE

INHALTSVERZEICHNIS

Ausgangslage.....	3
Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung)	3
Auftrag	5
Evaluationsschwerpunkte	5
Bezugsrahmen für die Evaluation des Qualitätsmanagements.....	5
Bezugsrahmen für die Evaluation des Fokusthemas.....	5
IFES	6
Evaluationsteams des IFES	6
Kontakt	6
Personelle Zusammensetzung des Evaluationsteams für das zB. Zentrum Bildung	6
Angaben zur Schule.....	7
Adresse	7
Grösse und Ausbildungsangebote	7
Einzugsgebiet	7
Schulleitung.....	8
Qualitätsmanagement der Schule (Kurzbeschrieb)	8
Steuerung	8
Individualfeedback	8
Selbststevaluationen.....	9
Konzept der externen Evaluation	10
Ablauf.....	10
Methodik	10
Datengrundlage.....	11
Berichterstattung	13
Evaluationsbericht.....	13
Detaillierte Besprechung des Evaluationsberichts mit der erweiterten Schulleitung	13
Schulinterne Kommunikation der Ergebnisse durch die Schulleitung	13

AUSGANGSLAGE

Der Wandel der aargauischen Bildungsinstitutionen hin zu dezentral geführten, autonomen Einheiten mit Globalbudget und Zielvorgaben hat eine Verlagerung der Qualitätskontrolle vom Kanton an die Schulen erfordert. Aus diesem Grund haben die Schulen im Bereich Berufsbildung und Mittelschule in Zusammenarbeit mit den Behörden die Rahmenbedingungen für ein kantonales Qualitätsmanagement¹ geschaffen, welches die folgenden vier Bereiche umfasst und vom Regierungsrat des Kantons Aargau am 24. Mai 2006 beschlossen wurde:

1. Aufbau einer Feedbackkultur
2. Systematische datengestützte Selbstevaluation der Schule
3. Qualitätssichernde Schul- und Mitarbeiterführung
4. Externe Schulevaluation

Ein Leitfaden beschreibt die einzelnen Elemente des Konzepts des Qualitätsmanagements², benennt die wichtigen Themen der einzelnen Elemente und formuliert zu diesen Themen zentrale Fragestellungen.

Während der Aufbau einer Feedbackkultur, die systematische datengestützte Selbstevaluation und die qualitätssichernde Schul- und Mitarbeiterführung durch die betreffende Schule erarbeitet werden, erfolgt der Auftrag zur externen Schulevaluation durch das Departement Bildung, Kultur und Sport des Kantons Aargau. Er beinhaltet die Evaluation des Qualitätsmanagements der Schule (Metaevaluation) sowie die Evaluation eines Themas aus dem Bereich der Schul- und Unterrichtsentwicklung (Fokusthema der Primärevaluation). Die Wahl dieses Themas erfolgt in Absprache mit der Abteilung Berufsbildung und Mittelschule.

Die vorliegende Evaluation erfolgte im Rahmen des zweiten Evaluationszyklus aller Aargauer Schulen der Sekundarstufe II, der 2012 begonnen hat.

Q2E (QUALITÄT DURCH EVALUATION UND ENTWICKLUNG)³

Das Qualitätsmanagementsystem Q2E definiert sechs Komponenten des schulischen Qualitätsmanagements:

- Qualitätsleitbild der Schule
- Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung
- Individualfeedback und persönliche Unterrichtsentwicklung

¹ Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) des Kantons Aargau, Abteilung Berufsbildung und Mittelschule: Rechtlicher Bezugsrahmen des kantonalen Qualitätsmanagements Berufsbildung und Mittelschule.

https://www.ag.ch/media/kanton_aargau/bks/dokumente_1/berufsbildung__mittelschulen/schulqualitaet/BKSBM_rechtliche_Grundlagen_QM.pdf (Stand 12.12.2013)

² Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) des Kantons Aargau, Abteilung Berufsbildung und Mittelschule: Leitfaden für das schulinterne Qualitätsmanagement-Konzept: Beschreibung der einzelnen Konzeptelemente.

https://www.ag.ch/media/kanton_aargau/bks/dokumente_1/berufsbildung__mittelschulen/schulqualitaet/BKSBM_Leitfaden_QM.pdf (Stand 12.12.2013)

³ Landwehr, N. & Steiner, P. (2003/2007): *Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung*. Hrsg. NW EDK. Bern: hep. Landwehr, N. & Steiner, P. (2010): *Q2E-Bewertungsraster*. Aarau: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule, Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität. Bezugsquelle: www.q2e.ch > Downloads.

- Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule
- Externe Schulevaluation
- Zertifizierung (freiwillige Option)

Der Bericht der externen Evaluation über das Qualitätsmanagement ist eine Voraussetzung und Grundlage für die Erlangung des Q2E-Zertifikats.

AUFTAG

Die externe Evaluation des zB. Zentrum Bildung – Wirtschaftsschule KV Baden (zB. Zentrum Bildung) erfolgte im Auftrag des Departements Bildung, Kultur und Sport, Abteilung Berufsbildung und Mittelschule des Kantons Aargau.

Der Auftrag an das Evaluationsteam umfasste die Evaluation der untenstehenden Evaluations-schwerpunkte, das Verfassen eines schriftlichen Evaluationsberichts sowie die Besprechung desselben mit der erweiterten Schulleitung.

EVALUATIONSSCHWERPUNKTE

- Metaevaluation: Qualitätsmanagement des zB. Zentrum Bildung
- Primärevaluation: Fokusthema „Klassenführung und Umgang mit Störungen“ aus dem Fokusthemen-Angebot des IFES

BEZUGSRAHMEN FÜR DIE EVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

- Q2E (Qualität durch Entwicklung und Evaluation)
- Kantonale Rahmenvorgaben für das Qualitätsmanagement auf der Sekundarstufe II
- Qualitätsleitbild/Qualitätsansprüche des zB. Zentrum Bildung

Als zusätzlicher Orientierungsrahmen diente das Dokument „Bewertungsraster zur Schulleitung auf der Aargauer Sekundarstufe II“ vom Juli 2010⁴. Dieser Bewertungsraster wurde in Zusammenarbeit mit Vertretern der Schulleitungen und dem Zentrum Schulqualität der Pädagogischen Hochschule FHNW erarbeitet.

BEZUGSRAHMEN FÜR DIE EVALUATION DES FOKUSTHEMAS

Im Unterschied zur Metaevaluation des Qualitätsmanagements gibt es bei der Primärevaluation von Fokusthemen nicht immer vorgegebene externe Referenzpunkte.

- Wenn die Schule, wie im vorliegenden Fall, ein Thema aus dem vorbereiteten Fokus-themen-Angebot des IFES wählt, kommt ein Bezugsrahmen zur Anwendung, der vom IFES aufgrund der aktuellen Fachliteratur zusammengestellt wurde und in der Aus-schreibung des Fokusthemas deklariert wird (www.ifes.ch, Rubrik Download). Sofern sich die Schule eigene Qualitätsansprüche gegeben hat, die für das Fokusthema relevant sind (z.B. im Leitbild oder in den Qualitätsleitsätzen), werden diese als zusätz-liche interne Referenzpunkte verwendet.

Weitere Ausführungen zu verschiedenen Aspekten der Primärevaluationen finden sich im „Leit-faden Formulierung eines eigenen Fokusthemas“ (www.ifes.ch).

⁴ Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) des Kantons Aargau, Abteilung Berufsbildung und Mittelschule: In-strumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung. Bewertungsraster zur Schulleitung auf der Aargauer Se-kundarstufe II.

https://www.ag.ch/media/kanton_aargau/bks/dokumente_1/berufsbildung_mittelschulen/schulqualitaet/BKSBM_Bewertungsraster_ESE.pdf (Stand: 12.12.2013)

IFES

IFES ist eine Fachagentur der EDK und als assoziiertes Institut mit der Universität Zürich verbunden. Es versteht sich – im Bereich Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II – als institutioneller Kooperationspartner für Kantone und Schulen.

Die externen Evaluationen durch das IFES umfassen in der Regel eine *Metaevaluation* (Evaluation des Qualitätsmanagements der Schule) sowie eine *Primärevaluation* (Evaluation von Fokusthemen, die sich auf Qualitätsschwerpunkte der Schule in den Bereichen Schule und Unterricht beziehen). Auf Wunsch führt das IFES Evaluationen nach Q2E durch, die bei entsprechender Bewertung eine nachfolgende Zertifizierung ermöglichen.

Weitere Informationen über das IFES und seine Angebote sind auf www.ifes.ch verfügbar.

EVALUATIONSTEAMS DES IFES

Evaluationsteams des IFES setzen sich jeweils aus vier Personen zusammen. Teamleiter/in und Evaluator/in sind zwei Evaluationsfachleute aus dem Pool des IFES. Sie sind für die Anlage der Evaluation sowie für die Erarbeitung der Befragungsinstrumente, des Evaluationsplans und des Berichts verantwortlich. Das Evaluatoren tandem wird durch zwei praxisnahe Bildungsfachleute (Peers) zu einem Viererteam vervollständigt. Die Peers wirken bei den Evaluationsbesuchen vor Ort und bei der Auswertung der Evaluationsergebnisse mit. Die Schlussfassungen der Befragungsinstrumente, des Evaluationsplans und des schriftlichen Berichts werden vom gesamten Evaluationsteam getragen und verantwortet.

KONTAKT

IFES
Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II
Stampfenbachstrasse 117
8006 Zürich
043 255 10 80
sekretariat@ifes.ch
www.ifes.ch

PERSONELLE ZUSAMMENSETZUNG DES EVALUATIONSTEAMS FÜR DAS ZB. ZENTRUM BILDUNG

Teamleiter	Urs Ottiger, lic. phil., Zürich
Evaluator	Yves Erhart, Evaluationsfachperson IFES, Basel
Peer 1	Martin Klee, lic. phil., Prorektor KV Zürich Business School, Zürich
Peer 2	Priska Fuchs, Prorektorin Kaufmännisches Bildungszentrum, Zug

ANGABEN ZUR SCHULE⁵

ADRESSE

zB. Zentrum Bildung – Wirtschaftsschule KV Baden (zB. Zentrum Bildung)
 Kreuzlibergstr. 10
 5400 Baden
 056 200 15 50
www.zentrumbildung.ch

GRÖSSE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

Anzahl Berufslernende	1'450
Anzahl Lehrpersonen	78
• im Hauptamt	40
• im Nebenamt	38
Ausbildungen	
• Kaufleute B-Profil	2 Klassen pro Jahrgang (im Durchschnitt)
• Kaufleute E-Profil	7 Klassen pro Jahrgang, davon 1 in Bad Zurzach
• Kaufleute M-Profil	4 Klassen pro Jahrgang
Detailhandelsfachleute	7 Klassen pro Jahrgang
• Detailhandels-Assistentinnen/-Assistenten	3 Klassen pro Jahrgang (2-jährige Ausbildung)
• Pharma-Assistentinnen/-Assistenten	1 Klasse pro Jahrgang
• Kaufleute Erwachsene	1 Klasse pro Jahrgang (2-jährige Ausbildung)

Darstellung 1: Grösse und Ausbildungsangebote

EINZUGSGEBIET

Als Einzugsgebiete gelten die Bezirke Baden und Zurzach. Gemäss Richtplan besuchen Berufslernende, die ihre Ausbildung in einem Betrieb in diesen Bezirken absolvieren, am zB. Zentrum Bildung den Unterricht. Dazu kommt die Firma Schöring Bucher AG in Niederweningen (ZH). Berufslernende dieser Firma haben in der Regel einen deutlich kürzeren Weg nach Baden als nach Zürich.

Die Wohnorte der Berufslernenden des zB. Zentrum Bildung sind z.T. deutlich weiter entfernt. Auf Antrag an den Kanton können Berufslernende allenfalls auch an eine andere Schule umgeteilt werden.

⁵ Der Text mit den Angaben zur Schule wurde dem IFES von der Schule zur Verfügung gestellt.

SCHULLEITUNG

Die Schulleitung setzt sich aus folgenden Stellen zusammen:

Stelle	Entlastung	Aufgaben
Rektor	20 Lektionen/Woche	Verwaltung, Personalführung, Vertretung nach aussen
Konrektor Kaufleute	10 Lektionen/Woche	Administration Ausbildungen B- und E-Profil
Konrektor Detailhandel/Pharma	10 Lektionen/Woche	Administration Ausbildungen DHF, DHA, Pharma, Hausordnung
Konrektor M-Profil/Qualität	10 Lektionen/Woche	Administration Ausbildung M-Profil/Qualitätsarbeit, interne Kommunikation
Konrektor Bad Zurzach	4 Lektionen/Woche	Verwaltung des Standorts Bad Zurzach (E-Profil)

Darstellung 2: Aufgaben der Schulleitung

In naher Zukunft wird die Aufgabenverteilung kritisch überprüft. Vor allem wird es darum gehen, zu entscheiden, wie die Leitung der Verwaltung in die Schulleitung integriert wird.

QUALITÄTSMANAGEMENT DER SCHULE (KURZBESCHRIEB)

Steuerung

Die Steuergruppe setzt sich aus max. 5 Lehrpersonen zusammen. Die Steuergruppe wird vom Konrektor M-Profil/Qualität geleitet (Entlastung: 2 Lektionen/Woche) und besteht derzeit aus 3 weiteren Lehrpersonen (Entlastung: 0.5 Lektionen/Woche). Der Konrektor M-Profil/Qualität ist das Verbindungsglied zwischen der Steuergruppe und der Schulleitung. Er gibt Aufträge zur Q-Arbeit an die Steuergruppe weiter und bringt die Ergebnisse/Arbeiten/Anregungen der Steuergruppe zur Diskussion in die Schulleitung. Die Aufgabenverteilung ist in einem Konzept festgehalten.

Die Steuergruppe ist zuständig für die Durchführung der jährlich stattfindenden Unterrichts-Evaluation bzw. des Schüler-Feedbacks, des jährlich stattfindenden Q-Halbtags sowie der Schulentwicklungs-Klausur in den ungeraden Jahren. Je nach Arbeitsaufwand organisiert sich die Steuergruppe in Sitzungen, in denen jeweils die Grundlagen bestimmt und danach die Aufgaben an die einzelnen Mitglieder verteilt werden. Die Steuergruppe erhält an jeder Lehrpersonen-Konferenz die Gelegenheit, sich mit Informationen an die Lehrpersonen zu wenden.

Individualfeedback

Jedes Jahr werden sämtliche Berufslernende des 1. und 2. Lehrjahrs zu ihrem Unterricht befragt, indem sie zu jedem Fach online einen Fragebogen ausfüllen. Die Daten werden von einer externen Firma verwaltet, aufbereitet und wie folgt weitergeleitet:

- pro Klasse/Fach an die betreffenden Lehrpersonen (als Schüler-Feedback)

- Zusammenzüge pro Abteilung, pro Fachschaft und als ganze Schule an die Schulleitung (als Unterrichts-Evaluation). Die Fachschafts-Vorstehenden erhalten jeweils die Zusammenzüge der Fachschafts-Ergebnisse zur Diskussion in der Fachschaft.

Alle 3 Jahre führt die Schulleitung ein Feedback bei den Mitarbeitenden durch⁶. Die Ergebnisse gehen an den Rektor. Sie werden zudem den einzelnen Schulleitungsmitgliedern zugestellt und mit dem Rektor sowie dem Schulvorstands-Präsidenten besprochen. Den Lehrpersonen werden die Ergebnisse in allen Details vorgestellt. Sie erhalten ausserdem die Möglichkeit, im Gespräch mit der Schulleitung weitere Punkte anzubringen.

Viele Lehrpersonen führen nach Bedarf ein Feedback in ihrem Unterricht durch. Ihnen werden dazu von Seiten der Schule Fragen und Antworttypen zur Auswahl angeboten.

Selbstevaluationen

Bei neuen Bildungsangeboten werden die betroffenen Personen in regelmässigen Abständen befragt. Die Ergebnisse werden jeweils kritisch ausgewertet und führen zu Massnahmen, wie die Angebote weiter verbessert werden können. In den letzten Jahren waren dies Ausbildungsangebote (Immersions-Unterricht im M-Profil, iPad-Klassen im M- und E-Profil, neue Angebote im Rahmen der Reform der kaufmännischen Ausbildung nach BiVo 2012).

Zu den Rückmeldungen zum Immersions-Unterricht und zum iPad-Unterricht wurden jeweils Fragebogen und Ratingkonferenzen eingesetzt. Als wichtiges Medium für individuelle Rückmeldungen zu Entwicklungsarbeiten wird das Mitarbeitergespräch (MAG) genutzt. Ausserdem haben betroffene Klassen die Möglichkeit, im Rahmen des jährlichen Schüler-Feedbacks zu Entwicklungen in der Schule Stellung zu nehmen. Dazu kommt die jährlich stattfindende Klassenchef-Konferenz, in der die Schulleitung direkten Kontakt mit den Klassenvertretungen hat.

⁶ Das Schulportfolio dokumentiert die Ergebnisse des Schulleitungsfeedbacks aus dem Jahre 2007 und 2011. Das nächste Schulleitungsfeedback ist für den Zeitraum Herbst 2014 geplant, die Schulleitung hat aufgrund einer Umfrage entschieden, den Rhythmus auf drei Jahre zu verkürzen (Anmerkung des Evaluationsteams).

KONZEPT DER EXTERNEN EVALUATION

ABLAUF

Die nachfolgende Darstellung zeigt die wichtigsten Daten im Gesamtablauf der externen Evaluation des zB. Zentrum Bildung:

Bis 01.11.2013	Abgabe des Schulportfolios an das IFES
10.12.2013	Erstgespräch Schulleitung – Leiter des Evaluationsteams
Januar/Februar 2014	Das zB. Zentrum Bildung organisiert die Evaluationstage
Januar/Februar 2014	Erstellen der Befragungsinstrumente durch das Evaluationsteam
13./14.03.2014	Evaluationstage am zB. Zentrum Bildung
Bis 06.06.2014	Schriftliche Vorinformation der Schulleitung über die Evaluationsergebnisse
16.06.2014	Besprechung des Evaluationsberichts mit der erweiterten Schulleitung
Bis 11.07.2014	Abgabe des definitiven Evaluationsberichts

Darstellung 3: Datierung der wichtigsten Schritte im Gesamtablauf der externen Evaluation

Das Evaluationsteam hat im Vorfeld der Evaluationstage die Unterlagen der Schule analysiert, die Evaluationsinstrumente erstellt und (in Zusammenarbeit mit der Schule) ein detailliertes Programm für die Evaluationstage an der Schule erarbeitet. Vor Ort führte das Evaluationsteam – in der Regel aufgeteilt in zwei Zweierteams – genau geplante Befragungen durch.

Die Ergebnisse der Evaluation werden im vorliegenden Bericht zu Kernaussagen verdichtet, die mit Datenmaterial unterlegt und erläutert werden. Darauf aufbauend hat das Evaluationsteam Handlungsempfehlungen zur weiteren Entwicklung formuliert.

Der Bericht enthält ausserdem Einschätzungen entlang den Q2E-Leitsätzen des Qualitätsmanagements aus Sicht der Schule und aus Sicht des externen Evaluationsteams (siehe Teil 2).

METHODIK

Wichtigste Merkmale aus methodischer Sicht:

- Für jede Schule massgeschneiderte Verfahren und Instrumente
- Verbindung von qualitativen und quantitativen Datenerhebungen: z.B. Gruppeninterviews, telefonische Einzelinterviews, Ratingkonferenzen (Kurzfragebogen, sofortige Auswertung, gemeinsame Dateninterpretation, Diskussion und Validierung der Diskussionsergebnisse durch die Befragten), Beobachtung, Analyse schriftlicher Unterlagen (Schulportfolio, Internet, weitere Unterlagen vor Ort)
- Triangulation: Einbezug und Vergleich der Sichtweisen möglichst vieler Beteiligtengruppen, Methodenpluralität, Teamarbeit

Weitere Informationen zur Methodik sind auf www.ifes.ch verfügbar.

DATENGRUNDLAGE

Schriftliche Dokumentation der Schule:

- Vom zB. Zentrum Bildung eingereichtes Schulportfolio
- Zugang zum Login-Bereich des zB. Zentrum Bildung
- Bericht der externen Schulevaluation 2008 (IFES)

Vom Evaluationsteam durchgeführte Datenerhebungen:

- 7 Ratingkonferenzen à 90 Minuten mit Berufslernenden: total 91 Personen
 - Berufslernende 1: 15 Personen, davon 12 Detailhandel und 3 Pharma-Assistentinnen
 - Berufslernende 2: 14 Personen, davon 4 Detailhandel und 10 Kaufleute
 - Berufslernende 3: 16 Personen, davon 4 Detailhandel und 12 Kaufleute
 - Berufslernende 4: 13 Personen, davon 3 Detailhandel und 10 Pharma-Assistentinnen (alle in der Funktion als Klassenchef oder Klassenchefin)
 - Berufslernende 5: 13 Personen, davon 4 Detailhandel und 9 Pharma-Assistentinnen
 - Berufslernende 6: 10 Personen, davon 3 Detailhandel und 7 Pharma-Assistentinnen
 - Berufslernende 7: 10 Personen, alle aus dem Ausbildungsbereich Detailhandel, alle vom Standort Baden Zurzach
- 3 Ratingkonferenzen à 90 Minuten mit Lehrpersonen: total 39 Personen
 - Lehrpersonen 1: 11 Personen, davon 7 Hauptamt- und 4 Nebenamt-Lehrpersonen
 - Lehrpersonen 2: 14 Personen, davon 11 Hauptamt- und 3 Nebenamt-Lehrpersonen (alle in der Funktion als Klassenlehrpersonen)
 - Lehrpersonen 3: 14 Personen, davon 7 Hauptamt- und 7 Nebenamt-Lehrpersonen
- 1 Gruppeninterview à 90 Minuten mit der Schulleitung: 5 Personen
- 1 Gruppeninterview à 90 Minuten mit der Q-Steuergruppe: 3 Personen
- 1 Gruppeninterview à 60 Minuten mit nicht unterrichtenden Mitarbeitenden: 4 Personen
- 2 Gruppeninterviews à 60 Minuten mit Berufsbildenden: 7 Personen
- 1 Gruppeninterview à 60 Minuten mit Mitgliedern des Schulvorstandes: 3 Personen

Das Evaluationsteam hat in 16 Veranstaltungen insgesamt 152 Personen befragt. Alle vom Evaluationsteam erhobenen Daten wurden – bis auf die Zuordnung zur Befragtengruppe – anonymisiert.

Vorgehen bei der Zusammenstellung der zu befragenden Gruppen

Das Evaluationsteam einigte sich mit der Schulleitung des zB. Zentrum Bildung über die Anzahl der Ratingkonferenzen/Interviews und über eine möglichst repräsentative Auswahl von Lehrpersonen und Berufslehrnenden. Die Schulleitung informierte die Akteure im Vorfeld der Besuchstage und erklärte die Teilnahme an den Ratingkonferenzen und Interviews als verbindlich.

Ein Vergleich zwischen der Anzahl Personen, die im Rahmen der Besuchstage gemäss Evaluationsplan zu befragen war, und der Gesamtzahl der Personen ergibt das folgende Bild⁷:

Externe Evaluation vom 13./14. März 2014				zB. Zentrum Bildung Wirtschaftsschule KV Baden
Vergleich Befragte an Gesamtzahl				
Kategorie	Anzahl Befragte	Anzahl total	Prozent	
Lehrpersonen	40	80	50.0	
• Hauptlehrpersonen	26	40	65.0	
• Lehrpersonen im Nebenamt	14	40	35.0	
• Pensum >15 Std/Woche	33	47	70.0	
Lehrpersonen	27	46	67.5	
• männlich	13	34	38.2	
Berufslehrnende	95	1'357	7.0	
Berufslehrnende				
• Detailhandel (DH)	29	528	5.5	
• DH-Fachleute	25	416	6.0	
• DH-Assistentinnen	4	112	3.6	
Berufslehrnende				
• Pharma-Assistentinnen	3	69	4.3	
Berufslehrnende				
• Kaufleute	63	760	8.3	
• B-Profil	11	91	12.1	
• E-Profil Baden	24	382	6.3	
• E-Profil Bad Zurzach	9	61	14.8	
• M-Profil	19	226	8.4	
Berufslehrnende				
• 3. Lehrjahr	44	411	10.7	
• 2. Lehrjahr	27	482	5.6	
• 1. Lehrjahr	24	464	5.2	
Berufslehrnende* (inkl. Art. 32)				
• weiblich	47	977	4.8	
• männlich	48	448	10.7	
Klassen				
• Detailhandel	30	73	41.1	
• Kaufleute Baden	10	30	33.3	
• Kaufleute Bad Zurzach	15	37	40.5	
• Pharma-Assistentinnen	3	3	100.0	
Schulleitung	2	3	66.7	
Nicht unterrichtendes Personal	5	5	100.0	
Steuergruppe	4	4	100.0	
	3	4	75.0	

Darstellung 4: Anteil der im Rahmen der externen Evaluation befragten Akteure des zB. Zentrum Bildung

⁷ Die Übersicht wurde dem IFES vom zB. Zentrum Bildung im Vorfeld der Besuchstage zur Verfügung gestellt. Aus diesem Grund weichen die Angaben von den effektiv Befragten geringfügig ab: So wurden von den ursprünglich 40 zu befragenden Lehrpersonen 39 und von den ursprünglich 95 zu befragenden Berufslehrnenden 91 effektiv befragt.

BERICHTERSTATTUNG

Die Berichterstattung umfasst einen schriftlichen Evaluationsbericht und eine Besprechung desselben mit der erweiterten Schulleitung.

Evaluationsbericht

Der vorliegende Teil 1 des Evaluationsberichts liefert zum Einstieg die wichtigsten Informationen über die Durchführung der externen Schulevaluation.

Die Struktur der Berichterstattung zum Qualitätsmanagement (Teil 2) ist von Q2E festgelegt und setzt sich in der Regel aus folgenden Komponenten zusammen:

- Kernaussagen zum Profil des Qualitätsmanagements
- Handlungsempfehlungen
- Kurzinformationen zum Q2E-Zertifizierungsverfahren
- Zusammenfassende Einschätzung des Qualitätsmanagements entlang den 9 Q2E-Dimensionen

Teil 3 des Berichts ist der Primärevaluation zum Fokusthema „Klassenführung und Umgang mit Störungen“ gewidmet. Auch hier erfolgt die Berichterstattung in Form von Kernaussagen und Handlungsempfehlungen.

Der vorliegende Evaluationsbericht geht ausgedruckt und als PDF-Datei an (Versand durch das IFES):

- zB. Zentrum Bildung, Jörg Pfister, Rektor, Baden
- Departement BKS, Kathrin Hunziker, lic. phil., Chefin der Abteilung Berufsbildung und Mittelschule, Aarau
- IFES, Dr. Ivo Schorn, Leitung, Zürich

Detaillierte Besprechung des Evaluationsberichts mit der erweiterten Schulleitung

Das Evaluationsteam bespricht die Evaluationsergebnisse mit der erweiterten Schulleitung. Als Grundlage dient eine schriftliche Vorinformation der Schulleitung durch das Evaluationsteam.

Schulinterne Kommunikation der Ergebnisse durch die Schulleitung

Die Kommunikation der detaillierten Evaluationsergebnisse an die Mitglieder der Schulgemeinschaft erfolgt durch die Schulleitung (Bericht, Veranstaltung, etc.), die das geeignete Vorgehen bestimmt.

TEIL 2: META-EVALUATION DES QUALITÄTS-MANAGEMENTS GEMÄSS Q2E UND RAHMEN-VORGABEN DES KANTONS AARGAU

INHALTSVERZEICHNIS

Vorbemerkungen zum Aufbau des Berichtsteils 2	16
Einleitende Kernaussagen	17
Kernaussage 1	17
Kernaussage 2	17
Kernaussage 3	18
Kernaussage 4	19
Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung	21
Vorbemerkung des Evaluationsteams	21
Kernaussage 5	21
Kernaussage 6	22
Kernaussage 7	24
Kernaussage 8	25
Individualfeedback und persönliche Unterrichtsentwicklung	27
Vorbemerkung des Evaluationsteams	27
Kernaussage 9	27
Kernaussage 10	28
Kernaussage 11	30
Kernaussage 12	33
Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule	35
Vorbemerkung des Evaluationsteams	35
Kernaussage 13	35
Kernaussage 14	37
Handlungsempfehlungen	38
Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung	38
Handlungsempfehlung 1	38
Handlungsempfehlung 2	38
Individualfeedback und persönliche Unterrichtsentwicklung	38
Handlungsempfehlung 3	38
Handlungsempfehlung 4	38
Handlungsempfehlung 5	39
Handlungsempfehlung 6	39
Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule	39
Handlungsempfehlung 7	39
Handlungsempfehlung 8	39
Handlungsempfehlung 9	39
Handlungsempfehlung 10	39

Einschätzung des Qualitätsmanagements in den 9 Q2E-Dimensionen	40
1.1 Grundlegung des Qualitätsmanagements – Lenkung und Dokumentation der Qualitätsprozesse	42
1.2 Qualitätssichernde und -entwickelnde Personalführung	43
1.3 Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten	44
2.1 Kollegiales Feedback und kollegialer Austausch zur Unterrichtsqualität	45
2.2 Schülerrückmeldungen zum eigenen Unterricht	46
2.3 Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts	47
3.1 Datengestützte Selbstevaluationen	48
3.2 Umgang mit Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität	49
3.3 Evaluationsgestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung.....	50

VORBEMERKUNGEN ZUM AUFBAU DES BERICHTSTEILS 2

Der vorliegende Teil 2 des Evaluationsberichts ist wie folgt aufgebaut:

Einleitende Kernaussagen

Das Evaluationsteam hält einleitend einige wichtige Gesamteindrücke zur Schule fest, die den Boden für die Einordnung der nachfolgenden Aussagen zum Qualitätsmanagement bereiten.

Kernaussagen zu den 3 QM-Hauptkomponenten von Q2E

Anschliessend wird systematisch auf die 3 QM-Hauptkomponenten von Q2E eingegangen:

- Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung
- Individualfeedback und persönliche Unterrichtsentwicklung
- Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule

Das Evaluationsteam formuliert eine Reihe von kurzen, prägnanten Kernaussagen, die es erläutert und mit Befragungsergebnissen unterlegt.

Kommentare aus Sicht des Evaluationsteams

Das Evaluationsteam kann zu einzelnen Kernaussagen Kommentare abgeben. Diese Kommentare geben dem Evaluationsteam die Möglichkeit, Evaluationsergebnisse in einen erweiterten Erfahrungshintergrund einzubetten. Sie stellen die Sichtweise des Evaluationsteams dar und müssen nicht direkt mit Befragungsergebnissen unterlegt sein.

Handlungsempfehlungen

Auf der Grundlage der Kernaussagen gibt das Evaluationsteam konkrete Handlungsempfehlungen, die der Schule als Grundlage für weitere Schulentwicklungsprozesse dienen können.

Einschätzung des Qualitätsmanagements gemäss Q2E

Externe Schulevaluationen nach Q2E beinhalten eine Selbst- und eine Fremdeinschätzung des Qualitätsmanagements der Schule entlang den Leitsätzen für die 9 Q2E-Dimensionen. Die Fremdeinschätzung des Evaluationsteams ist eine der Grundlagen für die Zulassung zum Q2E-Zertifizierungsverfahren.

EINLEITENDE KERNAUSSAGEN

KERNAUSSAGE 1

Das zB. Zentrum Bildung steuert sämtliche Prozesse der Schul- und Unterrichtsentwicklung mit wirksamen Konzepten. Die Gefahr der Routinebildung und die Ritualisierung der Bildungsarbeit werden durch gezielte Führungs-, Bildungs- und Entwicklungsaktivitäten mit grosser Umsetzungskompetenz aktiv angegangen. Der regelmässige Austausch der Akteure und ihre Reflexion über die Art der Anwendung dieser Konzepte sowie die damit gemachten Erfahrungen setzen die Impulse für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Schule.

Erläuterungen

Das Portfolio des zB. Zentrum Bildung dokumentiert sämtliche Grundlagen des Qualitätsmanagements umfassend und übersichtlich. Lehrpersonen und nicht unterrichtendes Personal haben Zugriff auf das Mitarbeiterhandbuch über den Login-Bereich der Website.

Das Evaluationsteam konnte sich in den Ratingkonferenzen und Gruppeninterviews mehrfach davon überzeugen, dass an der Schule der regelmässige Austausch der Akteure und die Reflexion über die Umsetzung der konzipierten Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung als feste Bestandteile der Schulkultur fungieren. Von der überwiegenden Mehrheit der befragten Akteure der Schule ist die Wirksamkeit der vorhandenen Konzepte bestätigt worden (siehe dazu die Handlungsempfehlung 1 des vorliegenden Evaluationsberichts).

KERNAUSSAGE 2

Das zB. Zentrum Bildung ist eine innovative, dynamische und gut geführte Schule. Die Ausbildung der Berufslernenden steht im Zentrum der Aktivitäten. Schulleitung, Lehrpersonen und nicht unterrichtendes Personal setzen sich mit grosser Professionalität dafür ein, dass die Berufslernenden einen erfolgreichen Ausbildungsabschluss erhalten. Die Berufslernenden bestätigen, dass sie mit der Schule und der Ausbildung zufrieden sind.

Erläuterungen

Das zB. Zentrum Bildung ist eine der Pilot Schulen, welche bei der Entwicklung und Anwendung des Qualitätsmanagement-Systems Q2E beteiligt war. Sie blickt auf eine beinahe 20-jährige erfolgreiche Entwicklungsgeschichte zurück, berücksichtigt man die Grundsteinlegung der institutionalisierten Qualitätsentwicklung durch die Zustimmung der Mehrheit der Lehrpersonen zur Teilnahme am Pilotprojekt im Jahre 1996. Das schulinterne Folgeprojekt setzte dann im Jahr 2002 auf die Qualitätselemente „Kooperation, Lernkultur, Innovation und Qualität – KLIQ“. Die Grundlagen für die Schulentwicklungsprojekte wurden jeweils in Klausurtagungen in Saig im Schwarzwald (D) erarbeitet. Der Pioniergeist, der die Entwicklungsarbeit begleitete, wurde eng mit dem Tagungsort verbunden. Aus diesem Grund findet in Form von Weiterbildungstagen die „externe Schulentwicklung“ jeweils in Saig statt⁸. Leitend und orientierungsgebend für alle Beteiligten ist das Qualitätsmanagement-Konzept, welches auf der Grundlage des Qualitätsleitbildes beruht.

In den Ratingkonferenzen bezeichnen die Lehrpersonen unisono das zB. Zentrum Bildung als

⁸ Siehe dazu das Dokument „Geschichte des Qualitäts-Managements, Stand 2013“ im Schulportfolio des zB. Zentrum Bildung, welches die Terminologie der „externen Schulentwicklung“ verwendet.

innovative und progressive Schule, an welcher ein exzellentes Arbeits- und Lernklima herrsche, von dem alle profitieren können. Die sorgfältige und wohlwollende Personalführung lasse jeder Person viel Freiraum, sodass die Mehrheit der Lehrpersonen äusserst motiviert sei. Die guten Weiterbildungsmöglichkeiten und die ausgezeichnete technische Schul-Infrastruktur erlauben praxisorientierten und fachlich hochstehenden Unterricht.

Die Berufslernden schätzen den Lernplan, den sie als „klar“ bezeichnen und das „saubere und übersichtliche“ Schulhaus. Geschätzt werden der Unterricht im Allgemeinen und die Stützkurse. Positives wird, wenn auch mit Einschränkungen, über die Lehrpersonen berichtet. Zitat: „Lockere, easy Lehrpersonen“. Die Berufslernden anerkennen, dass vieles für sie getan wird, wie zum Beispiel die Kantine oder die Sprachaufenthalte, die Raucherzone, das moderne Mobiliar, das iPad-Projekt. Sie betonen, dass die Ausbildung anspruchsvoll sei und ihnen viel abverlangt werde. Die Ausbildung wird als zielorientiert beschrieben: „Ich finde, in dieser Schule bin ich richtig und kann die Grundlagen für meine weiteren beruflichen Ziele hier gut erarbeiten. Ich bin froh, dass ich hier bin.“ Dieses Zitat ist stellvertretend für viele andere und dokumentiert die von den Berufslernden entgegengebrachte Wertschätzung. Wenn von ihnen Kritik angebracht wird, dann vorwiegend bei materiellen Dingen oder bedürfnisorientierten Annehmlichkeiten. So hätten die Berufslernden z.B. gerne günstigere Preise in der Mensa oder einen Zigarettenautomaten. Deutlicher werden die Sanktionen (u.a. Geld-Bussen) kritisiert, welche dann ausgesprochen werden, wenn Regeln missachtet oder übertreten werden.

„Gut zu wissen.“ Mit diesem Slogan informiert die Schule mit ihrer Hauszeitung Namens zB. Info ihre Kundschaft in eindrücklicher Form. Nicht nur die Inhalte überzeugen, sondern auch die professionelle Gestaltung des Informationsmittels. Zu erwähnen gilt, dass alle Unterlagen inkl. Homepage, welche die Schule veröffentlicht, nicht nur einen aktuellen und interessanten Informationsgehalt haben, sondern sich auch durch eine hohe Gestaltungsqualität auszeichnen.

Die Schulleitung sorgt mit diversen Reglementen und Richtlinien dafür, dass die Erwartungen an sämtliche Akteure unmissverständlich und transparent sind. So beispielsweise in der Dokumentation von Aufgaben- und Rollenkonzepten wie den Stellenbeschreibungen. Zudem liegen Ablaufschemen beispielsweise zu den Themen Konfliktregelung („Konflikte zwischen Schüler(n)/Klassen und Lehrpersonen“) oder zu Innovationen („Entwicklungsprojekte“) vor.

KERNAUSSAGE 3

Am zB. Zentrum Bildung ist eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit und des professionellen Handelns deutlich erkennbar. Der Teamgeist und der Zusammenhalt des Schulteams in Verbindung mit der Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten auf den Ausbildungserfolg der Berufslernden bewirken, dass sich alle Beteiligten mit der Schule in einem hohen Ausmass identifizieren.

Erläuterungen

In den Ratingkonferenzen und Gruppeninterviews äussert sich die überwiegende Mehrheit der befragten Akteure sehr positiv zur vorhandenen Schulkultur: Das vorhandene Vertrauen und die Offenheit erleichtern ihrer Einschätzung nach die Zusammenarbeit und die Ausbildungsfortschritte.

Von den Berufslernden wird die Möglichkeit, Feedback zur Schule und zum Unterricht geben zu können, ausdrücklich begrüsst und grundsätzlich als Zeichen der Wertschätzung gedeutet.

Insgesamt stellen sie der Schulleitung und den Lehrpersonen ein gutes Zeugnis aus.

Die Berufsbildenden der Ausbildungsbetriebe und der Schulvorstand sind von der Schule „begeistert“. Sie halten fest, dass die Schule im Umfeld als sehr gute Bildungsinstitution bezeichnet werde, die ihren gesellschaftlichen Auftrag zur hohen Zufriedenheit aller Beteiligten erfülle.

KERNAUSSAGE 4

Die hohen schulischen und fachlichen Anforderungen, welche an die Berufslerndenden gestellt werden und die Forderung zur Einhaltung der geltenden Regeln und Normen sind unter anderem die Erfolgsfaktoren für die Qualität der Schule. Schulleitung und Lehrpersonen investieren in das Letztere viel Energie und Überzeugung, sie garantieren so den Erfolg der Berufslerndenden und somit den Erfolg der Schule.

Erläuterungen

Die schulischen und persönlichen Anforderungen, welche an die Berufslerndenden gestellt werden, sind hoch. Dies wird von allen Akteuren und in sämtlichen Interviews und Ratingkonferenzen bestätigt. Damit die Ausbildungsziele gewährleistet werden, setzen die Schulleitung und die Lehrpersonen mehrheitlich auf Vertrauen und Eigenverantwortung der Berufslerndenden. Die Lehrpersonen haben die Möglichkeit, bei Verstößen gegen die schulinternen Regeln Sanktionen auszusprechen. Die Regulation erfolgt mittels der Schulordnung, der Hausordnung und der Lernordnung. Das Merkblatt zum Bussenwesen inkl. Verwendung der Bussengelder (Bussenordnung, Organisationsstatut vom 23. Mai 2011) regelt das Bussenwesen im Falle unentschuldigter Absenzen und Verstösse gegen die Schul-/Hausordnung und Lernordnung.

Der Auftrag der Einhaltung der Regeln und Normen ist für die Lehrpersonen fordernd. Die einen erfüllen diesen Auftrag in der eigenen Darstellung ausgeprägter als andere. Insgesamt beurteilen die befragten Lehrpersonen das Regelwerk am zB. Zentrum Bildung als nützliches und unterstützendes Instrument, um den Ausbildungserfolg der Jugendlichen in der geforderten Qualität sicherzustellen.

Die befragten Berufslerndenden äussern sich überzeugt davon, am zB. Zentrum Bildung einen sehr guten Bildungsabschluss erarbeiten zu können. Der Zusammenhang dieses für sie wesentlichen Umstands mit dem vorhandenen Regelwerk (Lernordnung und Hausordnung) der Schule ist indes für eine relevante Zahl von Berufslerndenden nicht evident. Das Sanktionen-Modell der Schule stösst auf teilweise harsche Kritik.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Den klar formulierten Ausführungen des Regelwerks der Schule (insbesondere die Lernordnung, die Schul- und Hausordnung) steht eine offensichtlich in vielen Fällen angepasste und auf Augenhöhe reagierende Praxis gegenüber. Die Lernordnung und die Umsetzung im Alltag bewähren sich offensichtlich im Allgemeinen. Markante Unterschiede in der Handhabung der Regeln werden von den Berufslerndenden jedoch sehr sensibel aufgenommen und haben möglicherweise eine grösere Bedeutung, als die Lehrpersonen vermuten. Das Bussenreglement wirkt als zentraler Angelpunkt. Während die einen Berufslerndenden kaum je in den Fall kommen, eine Busse bezahlen zu müssen, berichten andere von einer beträchtlichen Häufung von Bussen im Verlaufe der Ausbildungsdauer.

Das Evaluationsteam konnte sich an den Besuchstagen mehrfach davon überzeugen, dass in

den hohen schulischen und fachlichen Anforderungen, welche an die Berufslernenden gestellt werden und in den Forderungen zur Einhaltung der geltenden Regeln und Normen die wichtigen Erfolgsfaktoren für die Qualität der Schule liegen. Es kann – auch unter Einbezug der erwähnten Kritik von Berufslernenden – davon ausgegangen werden, dass mit dem installierten Regelwerk eine passende Form von Ordnung und Disziplin entwickelt wurde, welche der überwiegenden Mehrheit der Berufslernenden zugutekommt und sie in der Erreichung des Ausbildungszwecks bestärkt.

STEUERUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS DURCH DIE SCHULLEITUNG

VORBEMERKUNG DES EVALUATIONSTEAMS

Der Evaluationsbericht zu den Standards des Qualitätsmanagements Q2E aus dem Jahre 2008 äussert sich in den Kernaussagen 1 bis 4 zum Konzept und zur Steuerung des Qualitätsmanagements. Im Vergleich zum damaligen Befund bewertet das Evaluationsteam vor allem die konzeptionelle Klarheit der Konzeptelemente auf einem erkennbar höheren Niveau. Die entsprechenden Entwicklungsschritte werden in den folgenden Kernaussagen und Erläuterungen beschrieben.

KERNAUSSAGE 5

Das zB. Zentrum Bildung verfügt über ein Qualitätsmanagement-Konzept, das in systematischer Form die Q-Elemente nach Q2E dokumentiert. Als Steuerungsinstrument der Schul- und Unterrichtsentwicklung arbeiten die Verantwortlichen mit einem Bilanz- und Entwicklungsbericht, dem sie einen hohen Nutzen zuschreiben.

Erläuterungen

Im Mitarbeiterhandbuch des zB. Zentrum Bildung sind die Grundlagen des Qualitätsmanagements umfassend und übersichtlich dokumentiert. Lehrpersonen und nicht unterrichtendes Personal haben den Zugriff auf das Mitarbeiterhandbuch über den Login-Bereich der Website. Die Erstellung des Mitarbeiterhandbuchs erfolgte in Verknüpfung mit dem Qualitätsleitbild der Schule und wurde im Juli 2012 abgeschlossen.

Der Bilanz- und Entwicklungsbericht (BiEnBe) für die kurz- und mittelfristige Planung beinhaltet die folgenden fünf Bereiche:

- Bund/Kanton/Politik
- Qualitätsmanagement
- Innovation
- Organisation
- Infrastruktur

In der Einschätzung der Mitglieder der Schulleitung ermöglicht der seit einigen Jahren geführte Bilanz- und Entwicklungsbericht, welcher im Anschluss an zwei Handlungsempfehlungen der externen Evaluation 2008 konzipiert wurde, das Verfolgen einer langfristigen Strategie. Das Qualitätsleitbild der Schule sei für die Strukturierung des Berichts handlungsweisend gewesen, und auch bei der kontinuierlichen Überarbeitung des Berichts würden die Qualitätsansprüche nach Q2E regelmäßig konsultiert: „Der BiEnBe führt zu einem gezielten Effizienz- und Qualitätsgewinn“.

Die Mitglieder der Q-Steuergruppe erwähnen die Bedeutung des Konzepts des Qualitätsmanagements nach Q2E als „Guideline“ für die kontinuierliche Arbeit im Rahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung am zB. Zentrum Bildung: „Das QM gibt die Struktur vor, um an den für uns wichtigen Themen zu arbeiten“.

Die befragten Lehrpersonen beurteilen die Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung des Unterrichts folgendermassen:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die Schule bietet mir insgesamt gute Rahmenbedingungen, um meinen Unterricht wirksam zu pflegen und weiter zu entwickeln.	0	2	11	26	0

Darstellung 5: Rahmenbedingungen für die Unterrichtsentwicklung, Einschätzung Lehrpersonen

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Insgesamt ist es mir möglich, die von mir angestrebte Unterrichtsqualität mit vertretbarem Aufwand zu erreichen.	0	1	18	20	0

Darstellung 6: Aufwand zur Erreichung der Unterrichtsqualität, Einschätzung Lehrpersonen

Die befragten Lehrpersonen erwähnen im Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen für die Unterrichtsentwicklung vor allem den Bereich der unterstützenden Infrastruktur, das gute Schulklima und den wertschätzenden Kontakt mit der Schulleitung (siehe dazu auch die einleitenden Kernaussagen in diesem Evaluationsbericht). Speziell hervorgehoben werden zudem der nützliche Austausch von Unterrichtsmaterialien in den „Fachschaftsordnern auf der elektronischen Plattform“ und das Entwickeln von neuen Unterrichtssequenzen beispielsweise beim SOL-Projekt.

Die Mitglieder des Schulvorstandes entnehmen der Tatsache, dass das zB. Zentrum Bildung eine der Pionierschulen bei der Einführung eines Qualitätsmanagements nach Q2E war, den deklarierten Anspruch, eine fortschrittliche und gute Schule zu sein. Dem Qualitätsmanagement komme so die Funktion zu, die Qualität von Schule und Unterricht zu sichern und weiter zu entwickeln, was „eine Wirkung gegen innen und aussen“ habe.

Die Berufsbildenden des zB. Zentrum Bildung nennen mehrfach die gute Problembehandlung von Lehrpersonen im Zusammenhang mit allfälligen disziplinarischen und leistungsbezogenen Auffälligkeiten von Berufslernenden. Die Kontaktwege beurteilen sie in diesen Fällen als kurz und passgenau, die Abläufe seien in nützlicher Art geklärt.

KERNAUSSAGE 6

Am zB. Zentrum Bildung sind die Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten für das Qualitätsmanagement klar geregelt. Die Steuerung des Qualitätsmanagements wird durch die Verantwortlichen nachweisbar wahrgenommen. Das Engagement der Schulleitung und der Q-Steuergruppe für ein wirksames Qualitätsmanagement wird von den befragten Lehrpersonen bestätigt.

Erläuterungen

Das Schulportfolio des zB. Zentrum Bildung dokumentiert die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Qualitätssicherung und -entwicklung. Insbesondere im Dokument „Organisation des Qualitäts-Managements“ und in einem Aufgabenbeschrieb finden sich die jeweiligen Aufgabenbereiche der gesamten Schulleitung, des mit dem Qualitätsmanagement beauftragten Mitglieds der Schulleitung, der Lehrpersonen und der Steuergruppe in detaillier-

ter Form. Zu den regelmässigen Aktivitäten der Schul- und Unterrichtsentwicklung am zB. Zentrum Bildung gehören:

- Interne Weiterbildungstage (in den ungeraden Jahren)
- Q-Halbtage (jährlich)
- Unterrichts-Evaluationen der Klassen des 1. und 2. Lehrjahres
- Fokus-Evaluationen
- Feedback an die Schulleitung (bisher alle 4 Jahre, ab 2014 im Dreijahresrhythmus)
- Externe Evaluation (alle 6 Jahre)
- Zertifizierungs-Audit nach Q2E (alle 6 Jahre)

Die Mitglieder der Schulleitung betonen die Bedeutung der informellen und der formalisierten Rückmeldungen von Lehrpersonen für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements. Insbesondere den durchgeföhrten Feedbacks zum Handeln der Schulleitung entnehmen sie regelmässig diesbezügliche Anregungen von Lehrpersonen. Durch die Institutionalisierung des Schülerfeedbacks im Rahmen der Unterrichts-Evaluation sei eine Stärkung der Q-Steuergruppe erfolgt. Dies habe sich in einer engeren Zusammenarbeit mit der Folge einer Entlastung des mit dem Qualitätsmanagement beauftragten Schulleitungsmitglieds ausgewirkt.

Die Mitglieder der Q-Steuergruppe beurteilen die Zusammenarbeit im Rahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung mit der Schulleitung als sehr gut, das Gremium zeige sich jederzeit offen für eine konstruktiv-kritische Auseinandersetzung und interessiert an Rückmeldungen zur Steuerungsleistung. Die Mitglieder der Q-Steuergruppe sehen den Schwerpunkt ihrer Arbeit in der Reflexion von relevanten Themen der Schul- und Unterrichtsqualität und in der operativen Umsetzung der gewählten Vorhaben, wie dies auch das Aufgabenprofil vorsehe. So sei es möglich, den konkreten Nutzen von Q2E zu verdeutlichen. Im Zusammenhang mit der anstehenden Nachfolgeregelung der Q-Leitung erwähnen die Mitglieder der Q-Steuergruppe, ihre Anliegen und Vorstellungen bei den Verantwortlichen angemessen eingebracht haben zu können.

Wie beurteilen die befragten Lehrpersonen die Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Verantwortlichen? Die folgende Darstellung liefert Hinweise zur Beantwortung dieser Frage:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die Schulleitung setzt sich konsequent für das Funktionieren des Qualitätsmanagements ein.	0	1	23	12	3

Darstellung 7: Einsatz der Schulleitung für das Qualitätsmanagement, Einschätzung Lehrpersonen

Dieser positive Befund wird in den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen ergänzt, in denen die Lehrpersonen mehrfach erwähnen, regelmässig und mit grosser Konstanz über das Qualitätsmanagement orientiert zu werden, so etwa durch den Informationsblock und „News zu laufenden Projekten“ an den Q-Halbtagen: „In den Schulentwicklungsprojekten ist eine klare Linie der Leitung erkennbar“ und „Wünsche betreffend den Q-Halbtagen können am MAG eingebracht werden“. Einzelne Lehrpersonen äussern sich in diesem Zusammenhang über das repetitive Behandeln von Themen dezidiert kritisch: „Endlose Wiederholung, immer gleiche Themen.“ Insgesamt decken sich allerdings die Hinweise in den qualitativen Teilen der Ratingkon-

ferenzen mit den quantitativen Daten zum Bereich der Steuerung des Qualitätsmanagements in hohem Masse.

Die befragten Berufslernenden wissen in der überwiegenden Mehrheit, an wen sie sich am zB. Zentrum Bildung bei offenen Fragen oder Problemen wenden können. Darüber gibt die folgende Darstellung Auskunft:

Ratingkonferenz Berufslernende (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Bei Problemen mit einer Lehrperson oder wenn im Schulleben sonst etwas nicht in Ordnung ist, weiss ich, an wen ich mich wenden kann.	5	12	31	43	0

Darstellung 8: Beschwerdewege an der Schule, Einschätzung Berufslernende

In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen verweisen die Berufslernenden auf die Klassenlehrperson oder auf das zuständige Mitglied der Schulleitung als Ansprechperson bei Problemen im Bereich Unterricht und Schule: „Die Information über das richtige Vorgehen hat der Klassenlehrer gemacht.“

Das nicht unterrichtenden Personal schätzt den alltäglichen informellen Austausch mit den Mitgliedern der Schulleitung, den Lehrpersonen und Berufslernenden am zB. Zentrum Bildung. Die Schulleitung pflege die „Kultur der offenen Tür“ und sei durch ihre hohe Präsenzzeit jederzeit ansprechbar.

KERNAUSSAGE 7

Das QM-Konzept der Schule legt eine verbindliche und systematische Praxis des Mitarbeitergesprächs fest. Von den befragten Lehrpersonen wird das Mitarbeitergespräch als unterstützendes und wertschätzendes Instrument wahrgenommen.

Erläuterungen

Zum Mitarbeitergespräch (MAG) liegen im QM-Konzept der Schule ein Ablaufplan und eine Arbeitsunterlage für die Vorbereitung vor. Von 12 Aspekten des Unterrichtens können die Lehrpersonen jeweils einen auswählen, den sie zum Arbeitsschwerpunkt für die folgenden zwei Jahre machen möchten und zu dem auch die Zielvereinbarung getroffen wird. Es besteht die Möglichkeit, im Rahmen der PUQE-Arbeit diesen Schwerpunkt zu bearbeiten (siehe dazu auch die Kernaussage 9 im vorliegenden Evaluationsbericht). Bei allen Lehrpersonen, welche das erste Mal an einem MAG der Schule teilnehmen, ist ein vorgängiger Unterrichtsbesuch integraler Bestandteil des MAG, bei allen anderen Lehrpersonen findet der Unterrichtsbesuch nur auf Wunsch der Lehrperson oder des Mitglieds der Schulleitung statt. Die Zuteilung der Mitarbeitergespräche auf die einzelnen Mitglieder der Schulleitung wurde nach den Kriterien Anstellungsvertrag (hauptberuflich/nebenberuflich), Pensum und Unterrichtstätigkeit vorgenommen.

Das zB. Zentrum Bildung verfügt über ein Mentoratskonzept, welches die Einarbeitung von neuen Lehrpersonen detailliert regelt. Das Konzept beinhaltet die Aufgaben, die Anforderungen, die zeitliche Belastung und die Entschädigung des Mentorats; eine Checkliste dient der Orientierung.

Die Mitglieder der Schulleitung schreiben den regelmässig durchgeföhrten Mitarbeitergesprächen eine wichtige Funktion in der Qualitätssicherung und -entwicklung von Schule und Unter-

richt zu. So lasse sich beispielsweise im Gespräch mit jeder Lehrperson die Thematik der Unterrichtsstörungen reflektieren, welche in den zurückliegenden Jahren im Zentrum der Schul-Unterrichtsentwicklung stand.

Wie beurteilen die befragten Lehrpersonen am zB. Zentrum Bildung das Mitarbeitergespräch? Die folgende Darstellung gibt darüber Auskunft:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Das Mitarbeitergespräch (MAG) unterstützt mich in meiner beruflichen Entwicklung.	1	3	14	21	0

Darstellung 9: Unterstützende Wirkung des Mitarbeitergesprächs, Einschätzung Lehrpersonen

In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenz äussern sich die Lehrpersonen in der überwiegenden Mehrheit sehr positiv über das Mitarbeitergespräch. Es verlaufe in einem offenen und wertschätzenden Klima: „Ausführliche Vorbereitung, man kann wirklich alles vorbringen“ und „Eigene Entwicklung kann mitbestimmt werden – Weiterbildung wird gefördert“. Von einzelnen Lehrpersonen wird darauf hingewiesen, dass sie einen vorgängigen Unterrichtsbesuch als integralen Bestandteil der Mitarbeitergespräche für notwendig erachten.

Die nicht unterrichtenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwähnen die zahlreichen informellen Möglichkeiten des gegenseitigen wertschätzenden Austauschs mit ihren Vorgesetzten, die sie sehr schätzen.

KERNAUSSAGE 8

Am zB. Zentrum Bildung sind Instrumente und Verfahren zur Erkennung und Behandlung von Konflikten zwischen verschiedenen Akteuren der Schule vorhanden. Falls gravierende Verstösse gegen die schulinternen Qualitätsansprüche vorhanden sind, werden diese von der Schulleitung zuverlässig erkannt und durch geeignete Massnahmen angegangen.

Erläuterungen

Das Schulportfolio dokumentiert die an der Schule geltenden Abläufe bei Konflikten zwischen Lehrpersonen und der Schulleitung bzw. zwischen Lehrpersonen und anderen Parteien (andere Lehrpersonen, Eltern, Berufsbildner). Zudem generiert die regelmässige Befragung von Berufslernenden im Rahmen der Unterrichts-Evaluation Daten, welche Verstösse gegen die Qualitätsansprüche der Schule erkennen lassen.

In der Einschätzung der Mitglieder der Schulleitung sind die Abläufe bei Konfliktsituationen dem Gros der Lehrpersonen bekannt. Vor allem bei den in den letzten Jahren neu eingetretenen Lehrpersonen bestehe hier sicherlich noch Handlungsbedarf, diese seien mit den Abläufen sehr wahrscheinlich noch nicht in jedem Fall wirklich vertraut. Da die meisten Konflikte allerdings niederschwellig gelöst werden könnten, komme dem schematischen Ablauf in der Praxis eine eher geringe Bedeutung zu: „Es gibt aber Fälle, bei denen sich die Schulleitung auf dieses Schema stützt.“

Wie beurteilen die befragten Lehrpersonen und Berufslernenden die Problemerkennung und -behebung am zB. Zentrum Bildung? Die beiden folgenden Darstellungen geben darüber Auskunft:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Allfällige Probleme auf individueller und institutioneller Ebene werden an der Schule konsequent bearbeitet.	0	5	19	12	3

Darstellung 10: Problembearbeitung Schule, Einschätzung Lehrpersonen

Ratingkonferenz Berufslernende (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
An der Schule werden Probleme aktiv bearbeitet.	4	24	47	13	3

Darstellung 11: Problembearbeitung Schule, Einschätzung Berufslernende

In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen nennen die Lehrpersonen mehrfach die Wirksamkeit des klaren Regelwerks an der Schule in Form der „Richtlinien Prüfungen und Zeugnisnoten“, der „Lernordnung“ und des „Merkblattes zum Bussenwesen“. Durch ihre Unterzeichnung zu Beginn der Lehrzeit zeigten sich die Berufslernenden mit darin enthaltenen Regeln einverstanden. Im Bedarfsfall würden sie von ihren Lehrpersonen auf diesen „Kontrakt“ hingewiesen (siehe dazu auch die Ausführungen zum Fokusthema im Teil 3 des vorliegenden Evaluationsberichts).

Die Berufslernenden attestieren ihren Lehrpersonen und den Leitungsverantwortlichen in weiten Teilen eine grosse Bereitschaft, Probleme auf der Ebene Schule und Unterricht zu erkennen und nach Möglichkeiten für Lösungen zu suchen. So sind zwei Drittel der befragten Berufslernenden der Ansicht, dass an der Schule etwaige Probleme bearbeitet werden (siehe Darstellung 11). Speziell der Bereich der Mensa und Verbesserungen im Bereich des Mobiliars werden von ihnen mehrfach genannt.

Einzelne Berufslernende äussern sich allerdings dezidiert kritisch über die Bereitschaft einzelner Lehrpersonen, sich auf die Diskussion von Problemen einzulassen: „Gespräche mit Klassenlehrperson bringen nichts“ und „Wir sind Marionetten der Lehrpersonen“. Konkrete Probleme, die mehrfach von den Berufslernenden genannt werden, sind die nicht einheitliche Re geldurchsetzung und die unterschiedliche Sanktionierung bei Verstößen durch die Lehrpersonen („nicht fair“). Zudem äussert ein Teil der Berufslernenden, als Jugendliche oder Erwachsene von einem Teil der Lehrpersonen nicht ernst genommen zu werden (siehe dazu auch die Ausführungen zum Fokusthema im Teil 3 des vorliegenden Evaluationsberichts).

Die Mitglieder des Schulvorstandes äussern sich überzeugt darüber, dass an der Schule Verstösse gegen die eigenen Qualitätsansprüche konsequent bearbeitet werden: „Probleme mit Lehrpersonen werden direkt geregelt, bei gravierenden Problemen wird der Präsident einbezogen.“

In den Gruppeninterviews äussern sich die befragten Berufsbildenden einstimmig zufrieden mit der Art und Weise, wie am zB. Zentrum Bildung allfällige Probleme erkannt und einer Lösung zugeführt werden: „Lehrpersonen haben einen guten Draht zu den Berufslernenden, nehmen sich für ihre Probleme Zeit“ und „Berufslernende werden als Individuen behandelt, sind nicht einfach eine Nummer.“

INDIVIDUALFEEDBACK UND PERSÖNLICHE UNTERRICHTSENTWICKLUNG

VORBEMERKUNG DES EVALUATIONSTEAMS

Der Evaluationsbericht zu den Standards des Qualitätsmanagements Q2E aus dem Jahre 2008 äussert sich in den Kernaussagen 5, 6 und 9 zu Individualfeedback und persönlicher Unterrichtsentwicklung. Im Vergleich zum damaligen Befund bewertet das Evaluationsteam vor allem die institutionelle Verankerung des Berufslehrer-Feedbacks und des Schulleitungs-Feedbacks auf einem erkennbar höheren Niveau. Die entsprechenden Entwicklungsschritte werden in den folgenden Kernaussagen und Erläuterungen beschrieben.

KERNAUSSAGE 9

Am zB. Zentrum Bildung ist die entwicklungsorientierte Praxis des Individualfeedbacks konzeptionell festgelegt. Die Schule verfügt über eine differenzierte Auswahl von Instrumenten, um Feedback von Lehrpersonen und Berufslehrer einzuholen.

Erläuterungen

Die „Rahmenbedingungen für die persönliche unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung PUQE“ sehen vor, dass sich jede Lehrperson im Rhythmus von zwei Jahren im Mitarbeitergespräch für ein Ziel und für ein geeignetes Gefäss zu entscheiden hat, um dieses Ziel zu erreichen. Der zeitliche Rahmen sieht vor:

- dass in jedem MAG ein Wechsel der Zielsetzung zu erfolgen hat;
- in mindestens jeder zweiten Periode jede Lehrperson ein Schülerfeedback oder ein kollegiales Feedback durchführt;
- in mindestens jeder zweiten Periode die Lehrpersonen mit mindestens einer weiteren Lehrperson zusammen arbeitet.

Um dieses Ziel zu erreichen, stehen den Lehrpersonen neben den bereits genannten Feedbackformen die folgenden fünf PUQE-Gefässer zur Verfügung: moderierter Erfahrungsaustausch, themenorientierte Lerngruppe, individuelles Entwicklungsprojekt, interne und externe Weiterbildungskurse. Jede Lehrperson führt ein Portfolio. Ein Ablaufplan zeigt die Systematik der zeitlichen Abfolge der PUQE-Arbeit. Zudem besteht eine Sammlung „Items zur Schülerbefragung“, welche zu den Bereichen „Schulklima“, „Motivation und Leistungsbereitschaft“, „Lern- und Sozialverhalten“, „Schüler-Schüler-Beziehung“, „Schüler-Klasse-Beziehung“, „Lernbegleitung“, „Unterrichtsgestaltung“ und „Prüfen und Benoten“ Fragestellungen und Antworttypen beinhaltet.

Die Mitglieder der Schulleitung halten fest, dass im Rückblick verschiedene PUQE-Gefässer wie die gegenseitigen Unterrichtsbesuche als Grundlage des kollegialen Feedbacks „phasenweise etwas in den Hintergrund treten und dann wieder in Erinnerung gerufen“ werden müssen. In den Mitarbeitergesprächen werde im Rahmen der Zielvereinbarung auf die konkrete Erfahrung aus der PUQE-Arbeit hingewiesen.

Die Mitglieder der Q-Steuergruppe betonen, dass viele Lehrpersonen die alltägliche, nicht institutionalisierte Zusammenarbeit und das in dieser Form der Kooperation stattfindende Feed-

back als zentrale Stütze der guten Schulkultur ansehen.

Die befragten Lehrpersonen bestätigen diesen Eindruck. So wird in einer Gruppe die Arbeit in den PUQE-Gefässen in Verbindung gebracht mit dem alltäglichen und unmittelbaren Feedback, mit Gesprächen und Ratschlägen, welche beispielsweise im Lehrerzimmer gegeben und empfangen werden können: „Das ist ein Zeichen unserer guten Kooperationskultur“ und „In der Auswahl der Gefässe sind wir grundsätzlich frei.“ In einer anderen Befragungsgruppe wird auch unter aktivem Nachfragen des Evaluationsteams nicht klar, welches die an der Schule geltenden Auflagen für die persönliche unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung PUQE sind.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Die Aussagen der Lehrpersonen zum Konzept des Individualfeedbacks und zur persönlichen unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung PUQE können in verschiedener Weise interpretiert werden. So ist es möglich, dass die Mehrheit der Lehrpersonen aufgrund der langjährigen Beschäftigung das konzeptionelle Wissen zum Konzept des Individualfeedbacks und zu den an der Schule geltenden Rahmenbedingungen für die PUQE-Arbeit in einer Weise internalisiert haben, die dazu führt, dass das Einholen von systematischem Feedback – als Ergänzung zum informellen, alltäglichen Geben und Nehmen von Rückmeldungen – ein integraler Bestandteil des Selbstverständnisses ist und einen Beleg für das hohe Mass an Professionalität darstellt. Es ist aber auch denkbar – und einige Hinweise deuten eher in diese Richtung – dass das konzeptionelle Wissen über das Individualfeedback und über die geltenden Rahmenbedingungen für die persönliche unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung vorwiegend bei denjenigen Lehrpersonen präsent ist, welche sich beim Aufbau und bei der Implementierung von Q2E aktiv beteiligen konnten (siehe dazu Erläuterungen zur Kernaussage 10 und Handlungsempfehlungen 2 und 5 im vorliegenden Evaluationsbericht).

KERNAUSSAGE 10

Am zB. Zentrum Bildung wird das Schülerfeedback zum Unterricht der einzelnen Lehrpersonen einerseits im Rahmen der Unterrichts-Evaluation durch die Q-Steuergruppe erhoben. Andererseits stellt das Schülerfeedback eines von sieben Gefässen der persönlichen unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung PUQE dar. In dieser konzeptionellen Parallelität liegen für die Wirksamkeit des Schülerfeedbacks sowohl Chancen als auch Risiken.

Erläuterungen

Am zB. Zentrum Bildung werden die Berufslernenden am Ende des 1. und 2. Lehrjahres im Rahmen einer Unterrichts-Evaluation befragt, indem sie zu jedem Fach online einen Fragebogen ausfüllen. Die Daten werden von einer externen Firma verwaltet, aufbereitet und wie folgt weitergeleitet:

- pro Klasse/Fach an die betreffenden Lehrpersonen (als Schülerfeedback)
- Zusammenzüge pro Abteilung, pro Fachschaft und als ganze Schule an die Schulleitung (als Unterrichts-Evaluation). Die Fachschafts-Vorstehenden erhalten jeweils die Zusammenzüge der Fachschafts-Ergebnisse zur Diskussion in der Fachschaft.

Zum Verständnis des Verfahrens ist es wichtig festzuhalten, dass die Schulleitung über keine Daten verfügt, die sich auf den Unterricht von einzelnen Lehrpersonen beziehen. Die zu befragenden Klassen werden durch die Mitglieder der Steuergruppe über die Grundlagen der Unter-

richts-Evaluation informiert. In diesem Rahmen werden sie auch über die eingeschränkte Anonymität orientiert, falls von ihnen unakzeptable Bemerkungen über Lehrpersonen gemacht werden: „Wenn in einem Umfragebogen unakzeptable Bemerkungen gemacht werden, hat die Schulleitung die Möglichkeit, den Autor zu eruieren. Dazu braucht es einen begründeten Antrag der betroffenen Lehrperson.“⁹

Im Rahmen der persönlichen unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung PUQE haben die Lehrpersonen zusätzlich die Möglichkeit, in Eigenregie Schülerfeedbacks bei ihren Klassen einzuholen. Die Schule stellt dazu Fragebogen und Items in elektronischer Form zur Verfügung.

Die Mitglieder der Schulleitung beschreiben die Entwicklungsschritte des Schülerfeedbacks mit dem Begriff der „Dauerbaustelle“: So habe insbesondere die Qualität der Rückmeldungen im Herbst 2011 durch Berufslernende dazu geführt, den Fragebogen redaktionell zu verändern und den Berufslernenden auch Fragen der Selbstreflexion zum eigenen Verhalten im Unterricht zu stellen. Neu eintretende Lehrpersonen würden im ersten Jahr vom Schülerfeedback entlastet.

In der Einschätzung der Mitglieder der Q-Steuergruppe hat bei der Unterrichts-Evaluation in den vergangenen zwei bis drei Jahren eine deutlich wahrnehmbare Professionalisierung stattgefunden. So habe es sich bewährt, dass die Lehrpersonen und Berufsbildenden durch die Mitglieder der Q-Steuergruppe im Vorfeld der Erhebung jeweils sensibilisiert und instruiert würden. Einen Einfluss auf die Akzeptanz des Fragebogens bei den Lehrpersonen habe auch der Umstand gehabt, dass die einzelnen Fragestellungen gemeinsam mit einem Teil des Kollegiums weiter entwickelt worden seien.

In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen weisen die befragten Lehrpersonen mehrfach darauf hin, das Klassenfeedback als Instrument der persönlichen Weiterentwicklung zu nutzen. Die überwiegende Mehrheit bezieht dies allerdings auf die Schülerfeedbacks, die im Rahmen der Unterrichts-Evaluation durchgeführt werden.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Durch die konzeptionelle Parallelität des Schülerfeedbacks im Rahmen der Unterrichts-Evaluation und als PUQE-Gefäß besteht für die Schule die Chance, bei sämtlichen Klassen des 1. und 2. Lehrjahres Rückmeldungen zum Unterricht einzuholen und die Daten den betreffenden Lehrpersonen für ihre persönliche unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung zu überlassen. Auf diese Weise haben alle Klassen die Möglichkeit, den Unterricht ihrer Lehrpersonen zu beurteilen.

In der Einschätzung des Evaluationsteams besteht in dieser Anlage allerdings auch das Risiko, die Wirksamkeit des Schülerfeedbacks für die persönliche unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung der Lehrpersonen einzuschränken, da das Schülerfeedback an die Unterrichts-Evaluation „delegiert“ werden kann und auf diese Weise das Feedback als Instrument des individuellen Lernens der Lehrperson geschwächt wird: „Das institutionalisierte Feedback sollte daher weniger auf das Instrument (d.h. auf das Feedback) gerichtet sein, sondern viel mehr auf seinen Zweck: nämlich auf die persönliche, unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung.“¹⁰

Durch einen höheren Grad an Verbindlichkeit der bestehenden PUQE-Gefässe liesse sich in der

⁹ „Unterrichts-Evaluation 2012, Informationen zur Durchführung 2012“, zB. Zentrum Bildung, Steuergruppe, Mai 2012

¹⁰ Siehe dazu die „Kriterien eines guten Feedbacks“ bei Landwehr (2003): *Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur. Konzepte, Verfahren und Instrumente zur Einführung von lernwirksamen Feedbackprozessen*. Bern:hep: 10ff.

Einschätzung des Evaluationsteams die Verknüpfung optimieren (siehe dazu die Handlungsempfehlungen 4 und 6 im vorliegenden Evaluationsbericht).

KERNAUSSAGE 11

Die Wirkung des Schülerfeedbacks wird von den befragten Lehrpersonen grossmehrheitlich bestätigt, die befragten Berufslernenden teilen diese Einschätzung nur bedingt. Insbesondere der Befund, dass der Regelkreis beim Klassenfeedback nicht systematisch geschlossen wird, schränkt in der Wahrnehmung der Berufslernenden die Wirkung massgeblich ein.

Erläuterungen

Das QM-Konzept des zB. Zentrum Bildung macht zum Schülerfeedback unter dem Stichwort „Lernchance“ die folgenden Ausführungen: „Schülerfeedbacks erlauben in Zusammenhang mit Kolleginnen/Kollegen und unter Einbezug der Schüler/innen eine systematische Auseinandersetzung mit dem eigenen Unterricht, indem Feedbacks eingeholt sowie mit den Schüler/innen und Kolleginnen/Kollegen ausgewertet und besprochen werden.“

Die befragten Lehrpersonen beurteilen die Wirkung des Schülerfeedbacks im Rahmen der Unterrichts-Evaluation folgendermassen:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die Klassenfeedbacks zu meinem Unterricht sind für mich nützlich.	1	4	12	22	0

Darstellung 12: Nützlichkeit des Klassenfeedbacks, Einschätzung Lehrpersonen

In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen verweisen die Lehrpersonen mehrfach auf den produktiven Dialog mit den Berufslernenden bei den Schülerfeedbacks im Rahmen der Unterrichts-Evaluation, sie ermöglichen auf diese Weise die gezielte Diskussion zu ganz konkreten Dimensionen des Unterrichts, beispielsweise zu den für die Prüfungen relevanten Lernzielen oder zu den Hausaufgaben: „Gespräche sind fruchtbar, einiges kann geklärt werden, blinde Flecken werden aufgedeckt.“ Auch der Umstand, dass die Items der Schülerfeedbacks in der jüngeren Vergangenheit angepasst worden seien und nun stärker auf den Unterricht als auf die Lehrperson fokussieren, habe sich auf die Nützlichkeit der Rückmeldungen positiv ausgewirkt: „Zentral war die Fragestellung, diese hat sich verbessert.“ Und nicht zuletzt haben die Feedbacks von Berufslernenden für einen Teil der Lehrpersonen auch eine wertschätzende Wirkung: „Gute Rückmeldungen hört man Dank des Feedback-Systems auch einmal.“ Verbesserungsmöglichkeiten sieht ein Teil der Lehrpersonen in der flexibleren Terminierung der Unterrichts-Evaluation.

Den beiden folgenden Darstellungen ist zu entnehmen, wie die befragten Lehrpersonen das Schliessen des Regelkreises beim Klassenfeedback beurteilen:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Ich bespreche die Ergebnisse der Klassenfeedbacks immer mit der Klasse.	0	0	2	37	0

Darstellung 13: Besprechung der Ergebnisse von Klassenfeedbacks, Einschätzung Lehrpersonen

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Nach einer gewissen Zeit überprüfe ich die Auswirkungen der getroffenen Abmachungen mit der Klasse.	2	5	22	9	1

Darstellung 14: Überprüfung der Wirksamkeit von Klassenfeedbacks, Einschätzung Lehrpersonen

In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen schildern die befragten Lehrpersonen, in welcher Form sie die Ergebnisse der Schülerfeedbacks der Unterrichts-Evaluation mit den Klassen besprechen. Ein Teil der Lehrpersonen listet dabei sämtliche Antworten zu den gestellten Fragen auf, ein anderer Teil führt aus, sich auf die für sie relevanten Fragen zu fokussieren. Für einige Lehrpersonen stellt das Gespräch mit der Klasse und nicht im engeren Sinn die konkreten Rückmeldungen das Wertvolle am Schülerfeedback dar: „Direktes Feedback wirkt gut.“ Zur Frage der Anonymität der Schülerfeedbacks äussern die Lehrpersonen verschiedene Positionen: Von einem Teil wird der Umstand positiv eingeschätzt, dass die Berufslernenden über die eingeschränkte Anonymität informiert werden: „Ausdrücke unter der Gürtellinie können und sollen nachverfolgt werden.“ Ein anderer Teil der Lehrpersonen stellt die Problematik der „Feedbacks unter der Gürtellinie“ in einen grösseren Zusammenhang: „Wenn die Lernenden die Feedbacks dazu brauchen, die Lehrperson in die Pfanne zu hauen, lief wahrscheinlich vorher schon etwas nicht gut.“

Wie beurteilen die befragten Berufslernenden des zB. Zentrum Bildung die Feedbacks zum Unterricht¹¹ ihrer Lehrpersonen?

Ratingkonferenz Berufslernende (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die letzten Klassenfeedbacks waren insgesamt nützlich und haben Verbesserungen gebracht.	15	32	25	3	16 ¹²

Darstellung 15: Nützlichkeit der Klassenfeedbacks, Einschätzung Berufslernende

In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen äussern sich die Berufslernenden insgesamt interessiert daran, am zB. Zentrum Bildung Rückmeldungen zum Unterricht und zur Schule geben zu können. Sie nennen einige konkrete Veränderungen, die von ihren Lehrpersonen als Folge der Rückmeldungen vorgenommen worden seien. So habe sich die Häufigkeit von Unterrichtsstörungen durch Berufslernende nach einem Schülerfeedback wahrnehmbar verringert, nachdem sich die Lehrperson mit der betreffenden Klasse auf konkrete Massnahmen geeinigt habe: „Da hat sich was verändert.“ Andere Schilderungen beziehen sich auf die Hausaufgaben, welche aufgrund eines Schülerfeedbacks verbindlich geregelt worden seien: „Nur was innerhalb der Lektion an Aufgaben erteilt wird, muss von uns gelöst werden. Fällt das Stellen von Hausaufgaben in die Pausenzeit, sind sie nicht verbindlich.“ In der Beurteilung der Berufslernenden pflegt ein grosser Teil der Lehrpersonen einen sachlichen Umgang mit den Rückmeldungen zu ihrem Unterricht und informiert die Klassen auch über die Ergebnisse, wie die folgende Darstellung zeigt:

¹¹ In den Ratingkonferenzen mit den Berufslernenden hat das Evaluationsteam bei jeder Gruppe definiert, was unter dem Begriff des Klassenfeedbacks zu verstehen ist, nämlich die Schülerfeedbacks im Rahmen der Unterrichts-Evaluation oder Schülerfeedbacks, welche einzelne Lehrpersonen zu ihrem Unterricht einholen.

¹² Eine relevante Anzahl von 16 Berufslernenden konnte bis zum Zeitpunkt der externen Evaluation noch kein systematisches Klassenfeedback geben.

Ratingkonferenz Berufslernende (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die Ergebnisse der letzten Klassenfeedbacks sind mit uns besprochen worden.	6	16	20	38	11

Darstellung 16: Besprechung der Ergebnisse von Klassenfeedbacks, Einschätzung Berufslernende

Ratingkonferenz Berufslernende (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Nach einer gewissen Zeit haben die Lehrpersonen mit der Klasse überprüft, ob die Abmachungen etwas genutzt haben.	29	36	16	5	5

Darstellung 17: Überprüfung der Wirksamkeit der Massnahmen, Einschätzung Berufslernende

Für eine Mehrheit der Berufslernenden wird die Nützlichkeit vor allem durch die folgenden zwei Faktoren eingeschränkt: Einerseits durch das Nicht-Besprechen der Ergebnisse durch den Teil der Lehrpersonen, deren Unterricht eher kritisch beurteilt worden sei und welcher die Rückmeldungen zum Unterricht sehr persönlich nehme. Für zwei Drittel der befragten Berufslernenden hätten die Klassenfeedbacks zudem keine nachhaltige Wirkung hinsichtlich des Ableitens von Massnahmen und ihrer Wirksamkeitsüberprüfung durch die Lehrpersonen (siehe Darstellung 16 und 17).

Andererseits führe die eingeschränkte Anonymität der Schülerfeedbacks im Rahmen der Unterrichts-Evaluation dazu, kritische Hinweise zum Unterricht nicht in das Feedback einfließen zu lassen. Dass die Einschränkung der Anonymität für einen Teil der Berufslernenden von Relevanz ist, zeigt die folgende Darstellung:

Ratingkonferenz Berufslernende (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Ich kann mich im Klassenfeedback ehrlich und offen äussern, ohne Nachteile zu riskieren.	2	8	26	50	5

Darstellung 18: Möglichkeit zum authentischen Feedback, Einschätzung Berufslernende

Einige Berufslernende in verschiedenen Befragungsgruppen weisen auf die Problematik der nicht anonymen Feedbacks hin. Es gebe Lehrpersonen, die im Vorfeld der Befragungen betonen, dass die Identität der feedbackgebenden Person eruiert werden könne. Die Konsequenz bringen die folgenden Zitate auf den Punkt: „Wenn jemand etwas sehr Unpassendes schreibt, kann man es nachverfolgen“ und „Feedback am PC ist nicht anonym, deshalb schreibe ich nicht alles auf, was ich sagen möchte“ und „Lese die Fragen gar nicht richtig durch und bewerte einfach mit einem Mittelmass.“

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Durch das Einholen von Schülerfeedbacks, dem gemeinsamen Besprechen der Ergebnisse und dem Ableiten von geeigneten Massnahmen für Veränderungen signalisieren Lehrpersonen ihren Berufslernenden, dass sie sich für deren Wahrnehmung und Beurteilung des Unterrichts interessieren. Zugleich schreiben die Lehrpersonen ihren Berufslernenden damit eine Beurteilungskompetenz zu: Die Lernenden sind grundsätzlich fähig, nützliche und fundierte Rückmeldungen zum Unterricht zu artikulieren. Wird der Regelkreis des Feedbacks durch einzelne Lehrpersonen nicht geschlossen, schränkt dies die Glaubwürdigkeit des Verfahrens massgeblich ein (siehe dazu die Handlungsempfehlung 6 im vorliegenden Evaluationsbericht).

Das Evaluationsteam ist sich bewusst, dass durch das Stellen von offenen Fragen beim Schülerfeedback Antworten generiert werden, die nicht der Motivation der gemeinsamen Weiterentwicklung des Unterrichts entstammen. Eine Möglichkeit besteht darin, in anonymen Befragungen ausschliesslich geschlossene Fragen zu verwenden, um so die Tendenz zur Mitte einzuschränken und die Feedbacks zu einem gehaltvollen Gefäss der Rückmeldungen zu machen.

Ist bei einem Feedback zudem nicht gewährleistet, dass es in anonymer Form gegeben werden kann, hat dies möglicherweise Einfluss auf den Gehalt und den Aussagewert der eingeholten Rückmeldungen zum Unterricht und zur Schule. Beim Schülerfeedback im Rahmen der Unterrichts-Evaluation ist nach Einschätzung des Evaluationsteams darauf zu achten, die Anonymität zu gewährleisten. So liesse sich beispielsweise im Zusammenhang mit der Kommunikation des Verhaltenskodexes klären, dass die Rückmeldungen zum Unterricht und zur Schule grundsätzlich in einer respektvollen und wertschätzenden Art und Weise verfasst sein müssen (siehe dazu auch die Erläuterungen und Handlungsempfehlungen zu den Selbstevaluationen im vorliegenden Evaluationsbericht). Auf diese Weise ist es möglich, gemeinsam mit den Berufslernenden zu definieren, was beispielsweise unter „Unpassendes“ zu verstehen ist, wie dies die Informationen zur Schulung der Unterrichts-Evaluation 2012 vorsehen: „Wo die Lernenden noch zusätzlich kommentieren können, wird ihnen mit Beispielen angedeutet, in welche Richtung solche Bemerkungen gehen sollten. Diese Hinweise gehen immer auf die sachliche Ebene.“¹³ Anzumerken gilt an dieser Stelle, dass das Feedback von Berufslernenden auch die Funktion hat, als Frühwarnsystem für latente Konflikte zu fungieren: „Schülerinnen und Schüler möchten ein Feedback-Instrument auch benutzen können, um ein allfälliges Unbehagen bzgl. Unterricht, Lehrperson, Klasse, Schule usw. zum Ausdruck bringen zu können.“¹⁴ (siehe dazu die Handlungsempfehlung 10).

KERNAUSSAGE 12

Am zB. Zentrum Bildung wird der Austausch über die Anforderungen an guten Unterricht im Kollegium laufend geführt, die Lehrpersonen zeigen eine professionelle Haltung in der Frage der laufenden Verbesserung ihres gesellschaftlichen Auftrags. Die institutionalisierte persönliche unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung und insbesondere das kollegiale Feedback haben dabei einen sekundären Stellenwert.

Erläuterungen

In den Gruppeninterviews und Ratingkonferenzen mit den Akteuren des zB. Zentrum Bildung wird deutlich, dass die Lehrpersonen und die nicht unterrichtenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das gute Schulklima bestätigen und die „Open-Door-Policy“ der Schulleitung schätzen. Eine der wichtigen Voraussetzungen dieses guten Schulklimas liegt ihrer Ansicht nach im Austausch über Unterricht und Schule, sei dies im Lehrerzimmer oder andernorts. In dieser Form und in diesem Verständnis schätzen die befragten Lehrpersonen Rückmeldungen zu ihrer Arbeit im Rahmen von Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen. Auch an den regelmässig stattfindenden Weiterbildungsveranstaltungen und Q-Halbtagen, die von den Lehrpersonen mehrfach positiv beurteilt werden, haben sie die Möglichkeit, von Kolleginnen und Kollegen Rückmeldungen zu ihrer Arbeit zu erhalten.

¹³ „Unterrichts-Evaluation 2012, Informationen zur Durchführung 2012“, zB. Zentrum Bildung, Steuergruppe, Mai 2012

¹⁴ Siehe dazu die „Kriterien eines guten Feedbacks“ bei Landwehr (2003): *Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur. Konzepte, Verfahren und Instrumente zur Einführung von lernwirksamen Feedbackprozessen*. Bern:hep: 81

Am zB. Zentrum Bildung existieren verschiedene Gefässe und Instrumente, welche die Umsetzung der schulinternen Vorgaben ermöglichen (siehe dazu die Kernaussage 9 im vorliegenden Evaluationsbericht). Das kollegiale Feedback und der unterrichtsbezogene Erfahrungsaustausch sind ein wesentlicher konzeptioneller Bestandteil des Q2E-Modells und nehmen folglich auch im Qualitätsmanagement-Konzept des zB. Zentrum Bildung eine prominente Stellung im Rahmen der PUQE ein.

Die Lehrpersonen beurteilen die kollegialen Feedbacks an der Schule folgendermassen:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die kollegialen Feedbacks zu meinem Unterricht sind für mich nützlich.	0	1	12	13	13

Darstellung 19: Nützlichkeit der kollegialen Feedbacks, Einschätzung Lehrpersonen

In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen erwähnen die Lehrpersonen einige Veränderungen, die sie aufgrund von Rückmeldungen von Kolleginnen und Kollegen an ihrem Unterricht vorgenommen haben. So tragen die Feedbacks in Form von Gesprächen, Ratschlägen und „Bestärkungen von Kollegen im Lehrerzimmer“ zur guten Kooperationskultur an der Schule bei. Ein Teil der befragten Lehrpersonen wünscht sich allerdings mehr Verbindlichkeit in der Praxis dieses PUQE-Gefäßes: „Eventuell wäre es auch sinnvoll, das kollegiale Feedback ab und zu zu verordnen.“ Ein Drittel der befragten Lehrpersonen kann aber über die institutionalisierte Form des kollegialen Feedbacks aufgrund mangelnder Erfahrungen keine Aussagen machen. Von einigen Lehrpersonen wird in diesem Zusammenhang auf organisatorische Hürden hingewiesen: „Aufwändige Terminsuche für PUQE“ und „Inzwischen wählt das praktisch niemand mehr.“ Ein Teil der Lehrpersonen vertritt die Ansicht, das kollegiale Feedback solle nur dann gewählt werden, wenn das Bedürfnis danach bestehe: „Die Auswahl ist grundsätzlich frei.“

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Das kollegiale Feedback und der unterrichtsbezogene Erfahrungsaustausch stellen im Q2E-Modell eine wichtige Stütze der Qualitätssicherung und -entwicklung dar. Das Evaluationsteam hat zahlreiche Hinweise, dass am zB. Zentrum Bildung die Lehrpersonen die eigenen Stärken und Schwächen im Kollegium offen thematisieren und so zu einem guten Kooperationsklima beitragen. Weniger häufig sind allerdings die Hinweise auf eine praktizierte Vielfalt an Formen von kollegialem Feedback (Hospitation, Intervision, gemeinsame Unterrichtsvorbereitung mit Beobachtungen und Nachbesprechung, Besprechung von Videoaufnahmen) innerhalb einzelner Q-Gruppen. In den Ratingkonferenzen mit den Lehrpersonen wurde zudem deutlich, dass für einige Lehrpersonen der Zusammenhang zwischen dem kollegialen Feedback und der PUQE-Arbeit nicht geklärt war (siehe dazu die Handlungsempfehlungen 2, 3 und 4 im vorliegenden Evaluationsbericht).

SELBSTEVALUATION UND QUALITÄTSENTWICKLUNG DER SCHULE

VORBEMERKUNG DES EVALUATIONSTEAMS

Der Evaluationsbericht zu den Standards des Qualitätsmanagements Q2E aus dem Jahre 2008 äussert sich in den Kernaussagen 7 und 8 zu Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule. Im Vergleich zum damaligen Befund bewertet das Evaluationsteam vor allem die konzeptionelle Klarheit der Bestandteile auf einem erkennbar höheren Niveau. Die entsprechenden Entwicklungsschritte werden in den folgenden Kernaussagen und Erläuterungen beschrieben.

KERNAUSSAGE 13

Am zB. Zentrum Bildung werden neue Bildungsangebote regelmässig und systematisch evaluiert. Die dadurch generierten Daten nutzen den Leitungsverantwortlichen für die kontinuierliche Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht.

Erläuterungen

Seit 2008 sind am zB. Zentrum Bildung die folgenden neuen Bildungsangebote evaluiert worden:

- Immersionsunterricht im M-Profil (Schlussbericht Juli 2012)
- iPad-Projekt im M- und E-Profil (Zwischenbericht März 2012 und Festlegung der Schwerpunkte für die Projektphase 2)
- Neue Angebote im Rahmen der Reform der kaufmännischen Ausbildung nach der Bildungsverordnung 2012 (Schlussbericht Juli 2013)

Die dokumentierten Unterlagen belegen eine fundierte und differenzierte schulinterne Evaluationskompetenz, die projektbezogen durch externe Fachpersonen ergänzt wird.

Die Mitglieder der Schulleitung verweisen im Gruppeninterview zusätzlich auf die als Längsschnittanalysen ausgelegten Unterrichts-Evaluationen, welche ihnen Einblick in wichtige Dimensionen der Schul- und Unterrichtsqualität geben. Diese Daten würden zudem als Grundlage für das Schulentwicklungsprojekt „Was ist guter Unterricht an unserer Schule?“ genutzt, welches voraussichtlich am Q-Halbtag 2015 initiiert wird. Die Mitglieder der Schulleitung holen regelmässig und systematisch Rückmeldungen von Lehrpersonen zur Tätigkeit des gesamten Gremiums und der einzelnen Mitglieder. Durch Verwendung identischer Fragestellungen ist ein umfassender Längsschnittvergleich möglich¹⁵.

Die Mitglieder der Q-Steuergruppe thematisieren ebenfalls die Unterrichts-Evaluationen, die sie durch Schulung der Lehrpersonen und Klassen massgeblich mitgestalten. Zudem waren sie in die Überarbeitung des Fragebogens involviert, der gemeinsam mit dem Kollegium nachweisbar verbessert wurde. Die Mitglieder der Q-Steuergruppe verweisen auf die gut funktionierende Arbeitsteilung zwischen ihnen und der Schulleitung: „Steuerung geschieht über die Schullei-

¹⁵ Die Schulleitungsmitglieder zeigen mit diesen regelmässigen Evaluationen der Leitungsarbeit eine deutliche Bereitschaft zur Selbstreflexion und Weiterentwicklung, wie sie beispielsweise der Bewertungsraster zur Schulleitung im Bereich der pädagogischen Führung des Kernprozesses Unterricht auf der Excellence Stufe vorsieht. Siehe Department Bildung, Kultur und Sport (BKS) des Kantons Aargau, Abteilung Berufsbildung und Mittelschule: Instrumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung. Bewertungsraster zur Schulleitung auf der Aargauer Sekundarstufe II: 11

tung, wir reflektieren die Themen und gestalten die Prozesse.“

Die befragten Lehrpersonen beurteilen den Nutzen der in den vergangenen Jahren durchgeführten Selbstevaluationen und Schulentwicklungsprojekte folgendermassen:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die in den letzten Jahren durchgeföhrten Selbstevaluationen und Schulentwicklungsprojekte haben einen spürbaren Nutzen gebracht.	0	5	21	5	8

Darstellung 20: Nützlichkeit der Selbstevaluationen, Einschätzung Lehrpersonen

In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen erwähnen die Lehrpersonen auf Nachfragen des Evaluationsteams vor allem die Unterrichts-Evaluation und die Evaluation des iPad-Projekts im Kontext der Schulentwicklung. Sie seien an internen Weiterbildungstagen oder an den Q-Halbtagen über den jeweiligen Befund informiert worden. Bei einer relevanten Zahl von befragten Lehrpersonen stiess die zur Bewertung vorgelegte Aussage allerdings auf kein klares Verständnis. Sie konnten zum Bereich Schulentwicklung und Selbstevaluationen keine Aussagen machen und wählten aus diesem Grund die Kategorie „Keine Antwort“.

Die Berufsbildenden sehen sich ausreichend über die laufenden Schulentwicklungsprojekte informiert und in die Schnittstellen Schule/Betrieb einbezogen: so beispielsweise beim Projekt überfachliche Kompetenzen im Zusammenhang mit der Reform der kaufmännischen Ausbildung nach der Bildungsverordnung 2012: „Wir sind froh, dass nicht zu viel Papier produziert wird!“ Sie entnehmen dem Terminplan der Schule und den darin angekündigten Veranstaltungen und Themensetzungen, dass sich die Schule weiter entwickeln will: „Es ist spürbar, dass die Schule eine hohe Qualität anstrebt“. Einzelne Berufsbildende äussern das Anliegen, dass die Schule in konkreten Fällen die Lehrbetriebe direkt informieren sollte, so beispielsweise über die Zusatzkurse in Englisch oder bei den Stützkursen.

Die Mitglieder des Schulvorstandes haben Kenntnis von der Evaluation des iPad-Projekts und sehen sich ausreichend informiert über die laufenden Schulentwicklungsprojekte des zB. Zentrum Bildung.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Das Evaluationsteam konnte sich in den Gruppeninterviews mit den Leitungsverantwortlichen davon überzeugen, dass die Selbstevaluationen als wichtiges Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung des zB. Zentrum Bildung genutzt werden. Um das vorhandene Know-how weiter zu entwickeln und auf verschiedene Akteure oder Gremien der Schule zu verteilen, ist zu prüfen, inwiefern im Sinne eines Aufbaus eines Wissensmanagements der Schule dieses Know-how systematisch gesichert werden kann (siehe dazu die Handlungsempfehlungen 8 und 9 des vorliegenden Evaluationsberichts).

KERNAUSSAGE 14

Am zB. Zentrum Bildung bestehen fest eingeplante Zeitgefässe für die vertiefte Auseinandersetzung im Kollegium über relevante Fragen der Schul- und Unterrichtsqualität. Das Angebot wird von den Akteuren der Schule geschätzt und als Möglichkeit genutzt, Schule und Unterricht weiter zu entwickeln. Den Lehrpersonen steht zudem seit Kurzem ein schulinterner Support zur Verfügung, um bei offenen Fragen oder Problemen Unterstützung einholen zu können.

Erläuterungen

In der Jahresplanung des zB. Zentrum Bildung sind die Weiterbildungsveranstaltungen der Lehrpersonen ein fester Bestandteil (siehe dazu auch die Erläuterungen zur Kernaussage 6 und 12 im vorliegenden Evaluationsbericht). An der Schule existiert als Pilotversuch bis Ende Schuljahr 2014/15 eine Supportstelle für Lehrpersonen, an die sie sich bei offenen Fragen oder konkreten Problemen wenden können.

In der Einschätzung der Mitglieder der Schulleitung haben die jährlichen Q-Halbtage die wichtige Funktion, neue Themen für Projekte der Schul- und Unterrichtsentwicklung zu generieren oder laufende Projekte abzuschliessen. So sei beispielsweise im Jahre 2010 mit dem Abschluss der Erstellung einer Lernordnung das Thema „Stärken unserer Schule und Ansprüche an die Schule“ in den Fokus gestellt worden. In den ungeraden Schuljahren werden die Q-Halbtage durch eine externe Weiterbildung in Saig ergänzt, an der bisher die folgenden Themen behandelt worden sind: Unterrichtsstörungen (2009), Formulierung von Qualitäts-Grundsätzen, Cl-Leitbild, Schulleitungsfeedback (2011) und Umgang mit schwierigen Situationen (2013).

Die Lehrpersonen äussern sich mit dem Angebot an Themen und dem Verlauf der Weiterbildungsveranstaltungen sehr zufrieden (siehe dazu auch die Erläuterungen zur Kernaussage 12 im vorliegenden Evaluationsbericht).

Aufgrund des zu kurzen Zeitraums zwischen der Einführung der Supportstelle für Lehrpersonen und der externen Evaluation können sie zu diesem neuen zusätzlichen Angebot für die Qualitätssicherung und -entwicklung von Schule und Unterricht noch keine Aussagen machen.

Die Mitglieder des Schulvorstandes entnehmen den zahlreichen Neuerungen, welche in den vergangenen Jahren an der Schule umgesetzt worden sind („iPad-Projekt und zweisprachiger Unterricht“), dass sich die Schule sukzessive weiter entwickelt.

Das nicht unterrichtende Personal erwähnt die ausgesprochen guten Rückmeldungen von externen Mietern von Schulräumen bezüglich des vorhandenen Mobiliars: „Infrastruktur auf Topp-Niveau von aussen bestätigt.“

Die befragten Berufsbildenden zeigen sich in hohem Masse zufrieden mit dem Stand der Schulentwicklung am zB. Zentrum Bildung und nehmen wahr, dass sich die Schule weiterentwickeln will: „Innovative Schule: iPad-Klasse, Immersion“ und „Im Vergleich mit anderen Schulen schneidet Baden sehr gut ab“ und „Baden wirkt modern, geht voraus, vieles ist gut organisiert.“

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Das Evaluationsteam konnte sich in den Gruppeninterviews und Ratingkonferenzen mehrfach davon überzeugen, dass am zB. Zentrum Bildung eine Grundhaltung gefestigt ist, sich auf den Ebenen Schule und Unterricht sukzessive weiter zu entwickeln und die gesellschaftlichen und technologischen Herausforderungen anzunehmen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Nachfolgend gibt das Evaluationsteam eine Reihe von Handlungsempfehlungen, die verschiedene Evaluationsergebnisse aufnehmen. Die Handlungsempfehlungen sind eine Auswahl möglicher Entwicklungsschritte, die das Evaluationsteam als sinnvoll erachtet. Es ist anschliessend Aufgabe der Schule, diese Empfehlungen zu priorisieren und über das weitere Vorgehen in der Umsetzung von Entwicklungsschritten zu entscheiden.

STEUERUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS DURCH DIE SCHULLEITUNG

Handlungsempfehlung 1

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, den Kurs der Qualitätssicherung und -entwicklung konsequent weiter zu führen.

Handlungsempfehlung 2

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, das schulinterne Know-how über ein wirksames Qualitätsmanagement kontinuierlich weiter zu entwickeln. Im Speziellen ist darauf zu achten, dass sich Lehrpersonen, welche die Einführungsphase von Q2E nicht selbst mitgestaltet haben, sorgfältig in das Q2E-Modell eingeführt und für die systematische Arbeit an der Qualitätssicherung und -entwicklung befähigt werden. So können sie sich an der Weiterentwicklung des Konzepts und der Instrumente des Qualitätsmanagements beteiligen.

INDIVIDUALFEEDBACK UND PERSÖNLICHE UNTERRICHTSENTWICKLUNG

Handlungsempfehlung 3

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, das vorhandene Konzept des Individualfeedbacks und die Rahmenbedingungen für die persönliche unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung im dreifachen Sinn des Begriffs „Aufhebung“ gemeinsam mit den involvierten Akteuren weiterzuentwickeln:

- a) Aufhebung im Sinne von „Bewahren“: Die zentrale Fragestellung lautet dabei: Welche Konzeptelemente haben sich bewährt? Welche Elemente sind für die Funktionalität des Konzepts der Qualitätssicherung und -entwicklung *unverzichtbar*?
- b) Aufhebung im Sinne von „Streichen, Weglassen“: Die zentrale Fragestellung lautet dabei: Welche Konzeptelemente haben sich nicht bewährt? Welche Elemente sind für die Funktionalität des Konzepts der Qualitätssicherung und -entwicklung *verzichtbar*?
- c) Aufhebung im Sinne von „Auf eine höhere Stufe stellen“: Die zentrale Fragestellung lautet dabei: Welche Konzeptelemente können wir so *weiterentwickeln*, dass eine erhöhte Nutzung des Konzepts durch die verschiedenen Akteure der Schule stattfindet?

Handlungsempfehlung 4

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, die verbindliche Erwartung an die persönliche unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung durch die zuständigen Gremien zu klären und intern zu kommunizieren.

Handlungsempfehlung 5

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, die vorhandenen Kompetenzen zur Praxis des kollegialen Feedbacks und zum unterrichtsbezogenen Erfahrungsaustausch zu stärken und weiter zu entwickeln (Weiterbildung, Q-Halbtage).

Handlungsempfehlung 6

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule zu prüfen, welche Massnahmen hinsichtlich des konsequenten Schliessens des Regelkreises beim Schülerfeedback angezeigt sind.

SELBSTEVALUATION UND QUALITÄTSENTWICKLUNG DER SCHULE

Handlungsempfehlung 7

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, den Regelkreis der internen und externen Selbstevaluationen zu schliessen, indem die Wirksamkeit der aus den Evaluationen abgeleiteten Massnahmen systematisch überprüft wird.

Handlungsempfehlung 8

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, die Selbstevaluationen wie bisher als integralen Bestandteil der Einführung von neuen Bildungsangeboten zu nutzen und darauf zu achten, die vorhandenen internen Kompetenzen für die Konzeptualisierung und Durchführung von Selbstevaluationen zu stärken.

Handlungsempfehlung 9

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, die Ergebnisse der Selbstevaluationen in geeigneten Gefässen gemeinsam mit allen beteiligten Akteuren der Schule (Lehrpersonen, Berufslernende, Berufsbildende) zu validieren und Massnahmen daraus abzuleiten. So gewinnen die Selbstevaluationen, über den Kreis der Verantwortlichen hinaus, an Bedeutung für die gemeinsame Weiterentwicklung von Schule und Unterricht.

Handlungsempfehlung 10

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, die Anonymität bei den Unterrichts-Evaluationen im 1. und 2. Lehrjahr zu gewährleisten, damit die Rückmeldungen zu wichtigen Dimensionen der Unterrichts- und Schulqualität nicht an Aussagewert verlieren. Aussagen, welche No-Go's enthalten, von der Auswertung ausschliessen und dies den Berufslernenden kommunizieren.

EINSCHÄTZUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS IN DEN 9 Q2E-DIMENSIONEN

Externe Schulevaluationen nach Q2E beinhalten eine Selbst- und eine Fremdeinschätzung des Qualitätsmanagements der Schule. Die Fremdeinschätzung des Evaluationsteams ist eine der Grundlagen für die Zulassung zum Q2E-Zertifizierungsverfahren.

Q2E-Modell des Qualitätsmanagements

Als Bezugsrahmen für die Einschätzungen gilt das Q2E-Modell¹⁶. Es postuliert drei „QM-Hauptkomponenten“, die in je drei „Dimensionen des Qualitätsmanagements“ unterteilt werden. Jede Dimension wird mit 7-9 Qualitätsstandards (Indikatoren) ausdifferenziert und mit einem integrierenden Leitsatz inhaltlich zusammengefasst. Die Selbst- und die Fremdeinschätzung erfolgen auf der Ebene der 9 Leitsätze¹⁷.

QM-Hauptkomponenten	Dimensionen des Qualitätsmanagements nach Q2E		
1. Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung	1.1 Grundlegung des QM – Lenkung und Dokumentation der Q-Prozesse	1.2 Qualitätssichernde und -entwickelnde Personalführung	1.3 Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten
2. Individualfeedback und persönliche Unterrichtsentwicklung	2.1 Kollegiales Feedback und kollegialer Austausch zur Unterrichtsqualität	2.2 Schülerrückmeldungen zum eigenen Unterricht	2.3 Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts
3. Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule	3.1 Datengestützte Selbstevaluationen	3.2 Umgang mit Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität	3.3 Evaluationsgestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung

Darstellung 21: Hauptkomponenten und Dimensionen des Qualitätsmanagements nach Q2E 18

¹⁶ Landwehr, N. & Steiner, P. (2010). *Standards und Bewertungstabellen zum Qualitätsmanagement nach Q2E*. Aarau: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Pädagogische Hochschule, Institut Forschung und Entwicklung, Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität.

Bezugsquelle: www.q2e.ch > Download > „Q2E-Bewertungsraster“ (abgerufen am 21. Juni 2011).

¹⁷ Die „Übersicht über die neun Dimensionen und Leitsätze des Qualitätsmanagements nach Q2E“ findet sich auf den Seiten 9-10 des Q2E-Bewertungsrasters, gefolgt von der Auflistung der 72 konkreten Qualitätsstandards (Indikatoren).

¹⁸ Gemäss Q2E-Bewertungsraster, S. 7

Q2E-Entwicklungsstufen

In der Selbst- und der Fremdeinschätzung erfolgt für jede Dimension eine zusammenfassende Zuordnung des aktuellen Entwicklungsstands des Qualitätsmanagements zu einer von Q2E vorgegebenen vierstufigen Skala¹⁹:

Stufe 1 (Defizitstufe)	Wenig entwickelte (defizitäre) Praxis
Stufe 2 (Basisstufe)	Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind erfüllt <i>Zustand am Ende der Aufbauphase</i>
Stufe 3 (Fortgeschrittenen-Stufe)	Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt <i>Zustand eines eingespielten Qualitätsmanagements</i>
Stufe 4 (Excellence-Stufe)	Exzellente Praxis mit hoher situativer Passung und Optimierungsschlaufe

Der Stufe 3 kommt dabei eine besondere Bedeutung zu: Alle 9 Leitsätze der Q2E-Dimensionen sind auf Stufe 3 formuliert. Auch die Anforderungen des Zertifizierungsverfahrens orientieren sich an der Entwicklungsstufe 3.

Q2E-Zertifizierung

Q2E bietet ein geschütztes Qualitätszertifikat für das Qualitätsmanagement von Schulen an. Es stehen zwei verschiedene Zertifikate mit unterschiedlichem Anforderungsniveau zur Auswahl.

- „Q2E Advanced: Hier wird die Zertifizierung auf sechs Dimensionen beschränkt, wobei aus jedem der drei QM-Bereiche jeweils zwei Dimensionen gewählt werden müssen (also: je zwei Dimensionen aus den Bereichen: Steuerung des Q-Managements durch die Schulleitung/Individualfeedback und persönliche Unterrichtsentwicklung/Selbst-evaluation und Qualitätsentwicklung der Schule). In den sechs von der Schule gewählten Dimensionen müssen 2/3 der Standards (d.h. der Indikatoren auf Stufe 3) erfüllt sein. Zudem gilt, dass in diesen sechs Dimensionen kein Indikator auf Stufe 1 (Defizitstufe) diagnostiziert werden darf.
- Q2E-Master: Hier erfolgt die Zertifizierung in allen neun Dimensionen. Mit anderen Worten: In allen neun Dimensionen müssen 2/3 der Standards (Indikatoren auf Stufe 3) erfüllt sein, und in allen Dimensionen darf kein Indikator auf Stufe 1 (Defizitstufe) diagnostiziert werden.“²⁰

Für die Zulassung zum Zertifizierungsverfahren muss ein Evaluationsbericht einer von der Trägerschaft Q2E anerkannten Evaluationsfachstelle vorliegen. Das erforderliche Zertifizierungsaudit wird durch eine akkreditierte Zertifizierungsgesellschaft abgehalten und findet 4 bis 12 Monate nach Vorliegen des Evaluationsberichts statt.

Selbst- und Fremdeinschätzung des zB. Zentrum Bildung

Nachfolgend die Selbst- und Fremdeinschätzung des Qualitätsmanagements des zB. Zentrum Bildung für jede der 9 Q2E-Dimensionen:

¹⁹ Q2E-Bewertungsraster, S. 3

²⁰ Q2E-Bewertungsraster, S. 8

1.1 GRUNDLEGUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS – LENKUNG UND DOKUMENTATION DER QUALITÄTSPROZESSE

Q2E-Leitsatz

Die Schule verfügt über die Grundlagen und Voraussetzungen, die den Aufbau und die Umsetzung eines wirksamen Qualitätsmanagements ermöglichen und unterstützen. Die Schulleitung sorgt mit geeigneten Massnahmen und mit dem notwendigen Engagement dafür, dass das schulinterne Qualitätsmanagement sowohl im institutionellen als auch im individuellen Handlungsbereich umgesetzt wird und dass das Qualitätsmanagement die ihm zugedachten Funktionen im Bereich der Qualitätsentwicklung und der Rechenschaftslegung erfüllen kann.

Die Schule führt eine systematische Dokumentation, in der wichtige Prozesse des Qualitätsmanagements beschrieben sind und die Einblick gibt in wichtige Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität („Qualitätsdaten“). Die schulinternen Daten und Evaluationsergebnisse können Entwicklungstrends deutlich machen.

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Das zB. Zentrum Bildung verfügt über ein Qualitätsmanagement, das in systematischer Form die Q-Elemente nach Q2E dokumentiert. Als Steuerungsinstrument der Schul- und Unterrichtsentwicklung arbeiten die Verantwortlichen mit einem Bilanz- und Entwicklungsbericht, dem sie einen hohen Nutzen zuschreiben.

Im Mitarbeiterhandbuch des zB. Zentrum Bildung sind die Grundlagen des Qualitätsmanagements umfassend und übersichtlich dokumentiert. Lehrpersonen und nicht unterrichtende Mitarbeitende haben den Zugriff auf das Mitarbeiterhandbuch über den Login-Bereich der Website. Die Erstellung des Mitarbeiterhandbuchs erfolgte in Verknüpfung mit dem Qualitätsleitbild der Schule und wurde im Juli 2012 abgeschlossen.

Die Mitglieder der Schulleitung und die Q-Steuergruppe übernehmen die Verantwortung für das Qualitätsmanagement mit Überzeugung. Die Aufgabenbereiche sämtlicher Akteure der Qualitätssicherung und -entwicklung (Schulleitung, Q-beauftragte Person der Schulleitung, Q-Steuergruppe, Lehrpersonen) sind in einem Dokument festgehalten. Die strategische und operative Leitung sind klar erkennbar getrennt.

Die Q-Aktivitäten der Schule haben im Kollegium eine gute Akzeptanz, das Verhältnis von Aufwand und Ertrag wird als sinnvoll beurteilt.

1.2 QUALITÄTSSICHERNDE UND -ENTWICKELNDE PERSONALFÜHRUNG

Q2E-Leitsatz

Es gibt an der Schule eine Personalführung, die sich an den Qualitätszielen der Schule orientiert und die durch eine sorgfältige, bewusst konzipierte Personalauswahl sowie durch eine kontinuierliche Personalförderung/-entwicklung gekennzeichnet ist. Die Schulleitung verschafft sich mit geeigneten Instrumenten und Verfahren einen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der einzelnen Mitarbeiter.

Die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeitenden werden adäquat wahrgenommen und respektvoll und offen thematisiert. Sie bilden die Grundlage für die Personalbeurteilung und Personalentwicklung.

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Am zB. Zentrum Bildung findet das Mitarbeitergespräch mit den Lehrpersonen in einem regelmässigem Rhythmus statt. Es wird in einem klar definierten Zeitgefäß und in einem vertraulichen Rahmen durchgeführt. Das Mitarbeitergespräch ergänzt die guten informellen Möglichkeiten zum gegenseitigen Dialog in passender Weise. Es wird von den Lehrpersonen sehr geschätzt.

Die Schulleitung verschafft sich mit aussagekräftigem Instrumentarium ein datengestütztes Bild über die Unterrichtsqualität („Unterrichts-Evaluation im 1. und 2. Lehrjahr“) der Lehrpersonen.

Die Schule verfügt über ein Mentoratskonzept, welches die Einarbeitung von neuen Lehrpersonen am zB. Zentrum Bildung regelt. Das Konzept regelt die Aufgaben, die Anforderungen, die zeitliche Belastung und die Entschädigung. Eine Checkliste dient der Orientierung.

Die fachliche Weiterbildung wird gefördert und ist entsprechend geregelt. Die befragten Personengruppen anerkennen die Förderung ihrer Weiterentwicklung durch die Schulleitung. Regelmässig stattfindende Schulentwicklungstage (Q-Halbtage) werden als Möglichkeit genutzt, die vorhandenen Kompetenzen im Kollegium weiter zu entwickeln.

1.3 UMGANG MIT GRAVIERENDEN QUALITÄTSDEFIZITEN

Q2E-Leitsatz

Das Thema „Umgang mit Q-Defiziten“ wird von der Schulleitung und von der Lehrerschaft als wichtiger Teil des Q-Managements verstanden. Das rechtzeitige Erkennen und das wirksame Beseitigen von Q-Defiziten ist durch geeignete Verfahren und Instrumente sichergestellt; der Umgang damit erfolgt transparent.

Es gibt Verfahren und Instrumente, in denen die verschiedenen Anspruchsgruppen/Leistungsempfangende allfällige Unzufriedenheiten niederschwellig zum Ausdruck bringen können. Bei den Interventionsmassnahmen, die zur Defizitbeseitigung vorgesehen sind und zum Einsatz kommen, besitzen Massnahmen mit unterstützendem und personalentwickelndem Charakter Vorrang gegenüber einer negativen Sanktionierung.

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Die verschiedenen Gruppen an Leistungsempfangenden des zB. Zentrum Bildung, insbesondere die Berufsbildenden, bestätigen die Wirksamkeit von Defiziterkennungs- und Bearbeitungsinstrumenten. Es sind Instrumente und Verfahren vorhanden, um gravierende Soll-Ist-Abweichungen zu erkennen und zu beheben.

Wenn aktuelle Q-Defizite in Erscheinung treten, werden rechtzeitig Massnahmen ergriffen, die das Problem zu beheben vermögen. Auf individueller Ebene regeln spezifische Ablaufraster allfällige Konflikte zwischen Lehrpersonen und der Schulleitung oder zwischen Lehrpersonen und anderen Parteien (Eltern, Berufsbildner).

Auf institutioneller Ebene stellen die Unterrichts-Evaluationen und die systematische Auswertung der QV-Resultate wirksame Instrumente dar, allfällige Soll-Ist-Abweichungen wirksam zu erkennen.

2.1 KOLLEGIALES FEEDBACK UND KOLLEGIALER AUSTAUSCH ZUR UNTERRICHTSQUALITÄT

Q2E-Leitsatz

Die Lehrpersonen pflegen untereinander einen offenen Austausch über die Unterrichtsqualität und gewähren sich gegenseitig Einblick in den Unterricht. Das kollegiale Feedback und andere Formen des unterrichtsbezogenen Austausches werden bewusst gepflegt und dienen dazu, sich gegenseitig bei der Diagnose und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität zu unterstützen. Die Schule/Schulleitung fördert diese kooperativen Aktivitäten, indem sie für die geeigneten Rahmenbedingungen sorgt.

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Am zB. Zentrum Bildung wird die gute Kooperationskultur von allen Akteuren der Schule bestätigt. Die kollegialen Feedbacks werden von den Lehrpersonen eher als Bestandteil des informellen Gesprächs und der regelmässigen Weiterbildungsveranstaltungen der Schule wahrgenommen denn als wesentlichen Bestandteil der PUQE-Gefässe. Kollegiale Feedbackgruppen werden von einem Teil der Lehrpersonen als Möglichkeit geschätzt, Impulse für die Weiterentwicklung des Unterrichts zu erhalten.

Das Q-Konzept beinhaltet mehrere Varianten des kollegialen Feedbacks, die auf Konzeptebene überzeugend installiert sind. Von einer relevanten Anzahl der befragten Lehrpersonen werden die kollegialen Feedbacks noch nicht als Instrument der individuellen Weiterentwicklung genutzt.

2.2 SCHÜLERRÜCKMELDUNGEN ZUM EIGENEN UNTERRICHT

Q2E-Leitsatz

Die Lehrpersonen holen in regelmässigen Abständen – mit verschiedenen qualitativen und quantitativen Instrumenten – Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler zu ihrem eigenen Unterricht ein.

Die Rückmeldungen werden systematisch ausgewertet und als Anstösse für die kritische Reflexion und die Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts genutzt. Die Schule stellt Gefässe und Instrumente zur Verfügung, die eine differenzierte Rückmeldepraxis erleichtern.

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Im Rahmen von Unterrichts-Evaluationen werden am zB. Zentrum Bildung regelmässig und systematisch Schülerfeedbacks zu wichtigen Dimensionen der Unterrichts- und Schulqualität eingeholt. Die Lehrpersonen haben im Rahmen der persönlichen unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung die Möglichkeit, in Eigenregie Schülerfeedbacks von ihren Klassen einzuholen.

Am zB. Zentrum Bildung besteht eine Sammlung „Items zur Schülerbefragung“, welche zu den Bereichen Schulklima, Motivation und Leistungsbereitschaft, Lern- und Sozialverhalten, Schüler-Schüler-Beziehung, Schüler-Klasse-Beziehung, Lernbegleitung, Unterrichtsgestaltung und Prüfen und Benoten Fragestellungen und Antworttypen beinhaltet.

Das Konzept sieht vor, dass die Schülerfeedbacks ausgewertet und mit den Klassen validiert werden: „Die Lehrpersonen sind verpflichtet, die Schülerfeedbacks mit den Klassen anzuschauen“ (Handreichung Schülerfeedback vom 23.10.2013), was in den Ratingkonferenzen mit Lehrpersonen bestätigt wird.

Die Befragung der Berufslehrerinnen und Berufslehrer im Rahmen der externen Evaluation ergibt allerdings den Befund, dass in der Wahrnehmung einer relevanten Zahl der Berufslehrerinnen und Berufslehrer die Vorgaben der Schule bezüglich Validierung der Daten und Überprüfung der Wirksamkeit der aus den Feedbacks abgeleiteten Massnahmen nur von einem Teil der Lehrpersonen umgesetzt werden.

2.3 WEITERENTWICKLUNG DES EIGENEN UNTERRICHTS

Q2E-Leitsatz

Die Lehrpersonen entwickeln ihren Unterricht in eigener Verantwortung fortlaufend weiter – sowohl im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung wie auch im Sinne einer innovativen Weiterentwicklung. Die Entwicklungsprozesse werden zielorientiert und evaluationsgestützt angegangen und bezüglich Prozessgestaltung (Übereinstimmung mit leitenden Q-Ansprüchen) und Wirksamkeit evaluiert und reflektiert.

Wo immer möglich werden Entwicklungsvorhaben kooperativ umgesetzt. Die Schule unterstützt diesen Prozess einerseits durch den Aufbau von kooperativen Strukturen (Bildung von Unterrichtsteams bzw. Q-Gruppen) und andererseits durch die Bereitstellung von geeigneten (entwicklungsfördernden) Rahmenbedingungen.

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Die Lehrpersonen des zB. Zentrum Bildung beurteilen die Rahmenbedingungen für die individuelle Weiterentwicklung des Unterricht als sehr gut. Neue Bildungsangebote werden von der Schule systematisch evaluiert.

An der Schule steht eine Infrastruktur zur Verfügung, die in der Einschätzung der Lehrpersonen die Weiterentwicklung des Unterrichts ermöglicht und fördert.

Auf Ebene Schule sind Aktivitäten etabliert, an denen im Kollegium ein Erfahrungsaustausch zu wichtigen Dimensionen der Schul- und Unterrichtsqualität stattfindet. Die Lehrpersonen erfahren Wertschätzung für ihre Entwicklungsabsichten und -vorhaben von Seiten der Schulleitung sowie innerhalb des Kollegiums.

3.1 DATENGESTÜTZTE SELBSTEVALUATIONEN

Q2E-Leitsatz

Es gibt an der Schule eine vielfältige und lebendige Evaluationspraxis. Evaluationen werden systematisch (im Sinne von zielgeleiteten Projekten) angegangen – wo möglich und sinnvoll unter Einbezug der Betroffenen in die Konzipierung der Befragung und in die Dateninterpretation. Die Evaluationspraxis ist als dauerhaft-kontinuierliches Element des Qualitätsmanagements institutionell gut eingebettet (geklärte Kompetenzen, notwendige Ressourcen/einschlägiges Evaluationsfachwissen).

An der Schule besteht ein deutliches Interesse an einer datengestützten Diagnose zur Schulqualität mit dem Ziel, die Ergebnisse einerseits für die Weiterentwicklung der Schule und andererseits für die Rechenschaftslegung zu nutzen.

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Am zB. Zentrum Bildung ist bei den Leitungsverantwortlichen ein deutliches Interesse erkennbar, neue Bildungsangebote datenbasiert zu evaluieren und daraus schlüssige Massnahmen für die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht abzuleiten. Evaluationen werden als Projekte konzipiert mit geklärten Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereichen. Die Prozessdokumentation ist integraler Bestandteil der Projektplanung.

Bei der Planung und Durchführung von Selbstevaluationen wird die Triangulation als gezieltes Erfassen unterschiedlicher Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand berücksichtigt.

Die Ergebnisse von Selbstevaluationen werden im Kollegium kommuniziert, die Berufsbildenden sehen sich ausreichend informiert über die Selbstevaluationen der Schule.

3.2 UMGANG MIT DATEN ZUR SCHUL- UND UNTERRICHTSQUALITÄT

Q2E-Leitsatz

An der Schule ist ein grundsätzliches Interesse an Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität unterschiedlicher Art und Herkunft erkennbar. Qualitative und quantitative Daten und Evaluationsergebnisse zur Schulqualität werden aussagekräftig aufbereitet und adressatengerecht kommuniziert. Partizipative Dateninterpretation und vertrauensvolle, glaubwürdige Kommunikation der Evaluationsdaten nach innen und aussen gelten als wichtige Grundsätze und werden in der Praxis konsequent berücksichtigt.

Die Kompetenzen für eine sachgerechte Aufbereitung der Evaluationsergebnisse, für eine partizipative Dateninterpretation und für eine kompetente Moderation dieser Prozesse sind an der Schule vorhanden; entsprechende Ressourcen werden von der Institution zur Verfügung gestellt.

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Das Know-how für die sachgerechte Planung und Durchführung von Selbstevaluationen ist in der Q-Steuergruppe nachweisbar vorhanden. Die in Selbstevaluationen generierten Daten werden adressatengerecht aufbereitet, um ihren Aussagegehalt verständlich und kommunizierbar zu machen. Bei hochspezialisierten Fragestellungen oder wenn dies die Auftragslage erfordert, wird das Expertenwissen von Externen eingeholt (iPad-Projekt oder Immersions-Unterricht).

Für die Kommunikation der Ergebnisse werden Ressourcen zur Verfügung gestellt. Die entsprechenden Zeitgefässe sind im Jahresplan ausgewiesen (Q-Halbtage, interne Weiterbildung). Vergleiche von Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität werden aktiv gesucht (Daten der Unterrichts-Evaluation als Grundlage einer Längsschnitt-Untersuchung).

Die Datenrückmeldung an die Befragten ist geklärt, die Schule hat im Vorfeld der Erhebungen definiert, welche Personengruppen Einsicht in die Evaluationsergebnisse nehmen dürfen. Eine relevante Zahl der befragten Lehrpersonen verbindet die Selbstevaluationen nicht mit der systematischen Entwicklung von Schule und Unterricht.

Die Mitglieder der Schulleitung holen regelmässig und systematisch Rückmeldungen von Lehrpersonen zur Tätigkeit des gesamten Gremiums und der einzelnen Mitglieder. Durch Verwendung identischer Fragestellungen ist ein umfassender Längsschnittvergleich möglich.

3.3 EVALUATIONSGESTÜLTE SCHUL- UND UNTERRICHTSENTWICKLUNG

Q2E-Leitsatz

Die Schulentwicklung hat einen festen Stellenwert im Schulgeschehen: einerseits im Sinne von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen und andererseits im Sinne von innovativen Entwicklungsprojekten.

Schulentwicklungsprojekte werden professionell angegangen – mit Hilfe der Methodik und des Instrumentariums des Projektmanagements sowie unter Berücksichtigung der partizipativen und kooperativen Ansprüche und Möglichkeiten. Evaluationsdaten werden dabei als Basis für die Initiierung und Steuerung von Entwicklungsprozessen genutzt.

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

In der Jahresplanung des zB. Zentrum Bildung sind die Weiterbildungsveranstaltungen der Lehrpersonen ein fester Bestandteil der Schulentwicklung. An der Schule existiert als Pilotversuch bis Ende Schuljahr 2014/15 eine Supportstelle für Lehrpersonen, an die sie sich bei offenen Fragen oder Problemen wenden können.

In der Einschätzung der Mitglieder der Schulleitung haben die jährlichen Q-Halbtage die wichtige Funktion, neue Themen für Projekte der Schul- und Unterrichtsentwicklung zu generieren oder laufende Projekte abzuschliessen. So sei beispielsweise im Jahre 2010 mit dem Abschluss der Erstellung einer Lernordnung das Thema „Stärken unserer Schule und Ansprüche an die Schule“ in den Fokus gestellt worden. In den ungeraden Schuljahren werden die Q-Halbtage durch eine externe Weiterbildung in Saig ergänzt, an der bisher die folgenden Themen behandelt worden seien: Unterrichtsstörungen (2009), Formulierung von Qualitäts-Grundsätzen, Cl-Leitbild, Schulleitungsfeedback (2011) und Umgang mit schwierigen Situationen (2013).

Die Lehrpersonen äussern sich mit dem Angebot an Themen und dem Verlauf der Weiterbildungsveranstaltungen in hohem Masse zufrieden.

Die Schule informiert die schulinternen Akteure und die Öffentlichkeit regelmässig mit dem Newsletter „zB. Info“ über den Stand der Schulentwicklungsprojekte.

Am zB. Zentrum Bildung werden die Erfahrungen von Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekten systematisch ausgewertet, dokumentiert und für die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht genutzt.

TEIL 3: PRIMÄREVALUATION ZUM FOKUSTHEMA

INHALTSVERZEICHNIS

Vorbemerkungen zur Primärevaluation	52
Fokusthema „Klassenführung und Umgang mit Störungen“	54
Klassenführung und Unterrichtsqualität.....	55
Vier Aspekte effizienter Klassenführung	55
Literatur.....	57
Allgemeine Einordnung des Fokusthemas in den Kontext der Schul- und Unterrichtsqualität des zB. Zentrum Bildung.....	58
Vorgehen des Evaluationsteams	60
Kernaussagen zum Fokusthema.....	61
Regeln und Routinen im Unterricht.....	61
Kernaussage 15.....	61
Kernaussage 16.....	62
Kernaussage 17.....	62
Kernaussage 18.....	63
Kernaussage 19.....	64
Kernaussage 20.....	64
Kernaussage 21.....	65
Kernaussage 22.....	66
Effiziente Zeitnutzung.....	66
Kernaussage 23.....	66
Kernaussage 24.....	67
Hausaufgaben.....	68
Kernaussage 25.....	68
Umgang mit Störungen	70
Kernaussage 26	70
Kernaussage 27	70
Unterrichtsqualität	71
Kernaussage 28	71
Zentrale Fragestellung des Fokusthemas „Klassenführung und Umgang mit Störungen“ und Fazit	72
Handlungsempfehlungen zum Fokusthema.....	74
Unterrichtsführung	74
Handlungsempfehlung 11	74
Handlungsempfehlung 12	74
Normen und Werte	74
Handlungsempfehlung 13	74
Handlungsempfehlung 14	74
Handlungsempfehlung 15.....	74
Handlungsempfehlung 16	74

VORBEMERKUNGEN ZUR PRIMÄREVALUATION

Abgrenzung von der Metaevaluation

Externe Schulevaluationen durch das IFES decken grundsätzlich zwei verschiedene Evaluationstypen ab – die *Metaevaluation*²¹ des Qualitätsmanagements der Schule und die *Primärevaluation*²² von einem oder zwei Fokusthemen:

	Metaevaluation	Primärevaluation
Gegenstand	Qualitätsmanagement der Schule (QM)	Fokusthema aus den Bereichen Schule, Unterrichten und Lernen
	individuelle/institutionelle Qualitätsentwicklungsprozesse (z.B.: Feedbackprozesse, Selbstevaluationen), Steuerungsprozesse des QM	z.B. Aspekte aus den Unterbereichen Lehr- und Lernarrangements, Prüfen und Beurteilen, Soziale Beziehungen etc.
Bezugsrahmen	kantonale Rahmenvorgaben, Qualitätsleitbild der Schule, anerkannte und zertifizierbare QM-Systeme	Qualitätsleitbild der Schule, Qualitätsansprüche der Schule im gewählten Themenbereich, Fachliteratur
Ausrichtung	rechenschafts- und entwicklungsorientiert	hauptsächlich entwicklungsorientiert
Charakter	kriteriengeleitet	je nach Fragestellung explorativer Anteil oft gross

Darstellung 22: Unterscheidungsmerkmale von Meta- und Primärevaluationen

Gegenstand

Das IFES bietet eine Reihe aufbereiteter Fokusthemen aus der Praxis des Unterrichtens und Lernens zur Auswahl an. Für jedes angebotene Fokusthema ist auf www.ifes.ch im Bereich Download eine detaillierte Ausschreibung verfügbar.

Auf speziellen Wunsch hin kann eine Schule auch selbst ein Fokusthema formulieren und zur Evaluation vorschlagen.

Bezugsrahmen

Bei der Evaluation eines Fokusthemas in den Bereichen Schule und Unterricht bezieht sich das Evaluationsteam auf schulintern entwickelte Qualitätsvorstellungen und orientiert sich an der Fachliteratur. Je nach Fragestellung steht dabei ein eher kriterienorientiertes oder ein eher exploratives Vorgehen im Vordergrund.

Was darf von der Primärevaluation erwartet werden?

Bei der Evaluation des Fokusthemas steht nicht eine wissenschaftliche Untersuchung, sondern

²¹ Metaevaluation: Evaluation der Qualität des Qualitätsmanagements der Schule.

²² Primärevaluation: bezieht sich unmittelbar auf die "primären" Qualitäten der Schule und des Unterrichts.

eine qualifizierte, praxisorientierte Rückmeldung von aussen im Zentrum.

Das Ziel der Primärevaluation besteht darin, im gewählten Themenbereich den IST-Zustand aus Sicht der Beteiligten festzuhalten und der Schule Impulse für weitere Entwicklungen in diesem Bereich zu geben.

Die Mittel und Möglichkeiten, die dem Evaluationsteam für die Evaluation eines Fokusthemas zur Verfügung stehen, sind durch die zeitlichen Ressourcen beschränkt. Dies gilt nicht nur für die Vorbereitung, sondern auch für die Durchführung der Befragungen vor Ort. Das Evaluationsteam nimmt die Aussagen der verschiedenen beteiligten Personengruppen an der Schule entgegen, setzt sie zueinander in Beziehung und dokumentiert sie im Bericht. Auf der Grundlage dieser Analyse formuliert es Kernaussagen und Handlungsempfehlungen.

Weitere Informationen

Weitere Informationen zum Thema Primärevaluationen finden sich im ausführlichen Leitfaden „Formulierung eines eigenen Fokusthemas“ (www.ifes.ch).

FOKUSTHEMA „KLASSENFÜHRUNG UND UMGANG MIT STÖRUNGEN“

Das zB. Zentrum Bildung hat aus dem aktuellen Fokusthemen-Angebot des IFES folgendes Fokusthema gewählt:

Titel

Klassenführung und Umgang mit Störungen

Fragestellung

Inwiefern gelingt es den Lehrpersonen aus der Sicht der Beteiligten, die Klassenführung so zu gestalten, dass die Lernenden sich möglichst lange und intensiv auf die Lernaktivitäten konzentrieren können?

Bereiche

- Regeln und Routinen im Unterricht
- Effiziente Zeitnutzung
- Hausaufgaben
- Umgang mit Störungen
- Unterrichtsqualität

Detailfragen

Das Evaluationsteam ging bei der Untersuchung des Fokusthemas von folgenden Detailfragen aus (jeweils unter Berücksichtigung der Sicht der beteiligten Personengruppen):

- Wie beurteilen die am Unterricht beteiligten Personengruppen den Umgang mit Regeln, Routinen und Konsequenzen bezüglich:
 - Klarheit und Transparenz für die Beteiligten?
 - Kontinuierlichem Einfordern der Regeln?
 - Konsens innerhalb des Kollegiums bezüglich Regeln und Einheitlichkeit des Umgangs damit?
- Wie beurteilen die Beteiligten die Klarheit, Strukturiertheit und Attraktivität des Unterrichts (Vorausschauende Unterrichtsplanung als Teil effizienter Klassenführung)?
- Wie beurteilen die Beteiligten die Effizienz der Zeitnutzung im Unterricht?
- Wie beurteilen die Beteiligten den Umgang mit Störungen im Unterricht?
- Wo sehen die Beteiligten in Bezug auf das Thema „Klassenführung und Umgang mit Störungen“ Entwicklungsmöglichkeiten?

Einordnung dieser Thematik in den Kontext der Schul- und Unterrichtsqualität

Gemäss Helmke (2009) lassen sich vier Denkrichtungen unterscheiden bezüglich dessen, was „Klassenführung“ sei:

- *Klassenlehrer/in sein:* Eine Klasse führen heisst Klassenlehrperson sein und die ent-

sprechenden Verantwortungen und Aufgaben übernehmen.

- *Klassenführung als Inbegriff erfolgreichen Unterrichtens und Führens:* Klassenführung wird hier sehr umfassend definiert und kann eine reiche Palette all dessen umfassen, was im Zusammenhang mit gutem Unterricht genannt wird: bewusstes Wahrnehmen von Führung, Heterogenität nutzen, Konflikte bearbeiten, lernfreundliches Klima schaffen, Verbindlichkeiten klären etc.
- *Klassenführung als Reaktion auf Störungen:* Dies eine Sichtweise, die vor allem im deutschsprachigen Raum weit verbreitet ist und den Umgang mit Disziplinstörungen ins Zentrum stellt. Diese Sichtweise hat eine lange Tradition (schon Aristophanes beklagte sich über Disziplinlosigkeit und Schwänzen der Marathonkämpfer).
- *Klassenführung als integrativer Ansatz:* Diese heute international vorherrschende Sichtweise stellt vor allem proaktives Handeln und damit die Prophylaxe ins Zentrum, ergänzt durch einen „Low-Profile-Ansatz“ beim Umgang mit Störungen.

Das Evaluationsteam folgte in seinem Vorgehen dem integrativen Ansatz. Kennzeichen von effektiver Klassenführung, welche proaktives Handeln und einen „Low-Profile-Ansatz“ im Umgang mit Störungen beinhalten, werden weiter unten dargestellt.

KLASSENFÜHRUNG UND UNTERRICHTSQUALITÄT

Eine effiziente Klassenführung im Sinne des integrativen Ansatzes wird in der Literatur als Voraussetzung eines guten, anspruchsvollen Unterrichts verstanden, indem sie den Boden „für die eigentlichen Lehr- und Lernaktivitäten schafft und insbesondere die aktive Lernzeit steuert, das heißt diejenige Zeit, in der sich die Schüler mit den zu lernenden Inhalten engagiert und konstruktiv auseinandersetzen können. (...) Die internationale Forschung zeigt, dass kein anderes Merkmal so eindeutig und konsistent mit dem Leistungsniveau von Schulklassen verknüpft ist wie die Klassenführung“ (Helmke 2009, S.174). Probleme der Klassenführung gehören zudem zu den am häufigsten genannten Gründen für die Entstehung eines Burnout-Syndroms bei Lehrpersonen.

VIER ASPEKTE EFFIZIENTER KLASSENFÜHRUNG

Proaktives Handeln, das eine effiziente Klassenführung ermöglicht, bezieht sich hauptsächlich auf die folgenden Bereiche (vgl. Helmke 2009):

- Die Einführung von klaren Regeln und Routinen
- Vorausschauende Unterrichtsgestaltung
- Effiziente Zeitnutzung der zur Verfügung stehenden Unterrichtszeit
- Low-Profile-Umgang mit Störungen

Die Evaluation des Fokusthemas erfolgt anhand der vier oben dargestellten Bereiche, die im Folgenden noch weiter ausgeführt werden.

Regeln und Routinen

Forschungen zum Classroom-Management haben gemäß Helmke (2009) die überragende Rolle von Regeln und verbindlichen Abmachungen für das Verhalten in der Schule belegt. Dabei ist wichtig, dass die Regeln frühzeitig (d.h. in den ersten Wochen nach Klassenübernahme) ein-

geführt werden. Die Wirksamkeit ist dann besonders hoch, wenn sie einsichtig sind und wenn Belohnungen für regelkonformes bzw. Sanktionen für regelverletzendes Verhalten klar sind. Wichtig ist, dass die Regeln kontinuierlich gesichert und gefestigt werden und ihr Einhalten eingefordert wird. Die Wirksamkeit wird weiter erhöht, wenn der Umgang mit den Regeln in der ganzen Schule einheitlich ist.

In der Literatur wird unterschieden zwischen Regeln und Routinen. Regeln beziehen sich auf allgemeine Standards des Verhaltens und können beispielsweise lauten

- „Sei höflich und hilfsbereit“
- „Unterbrich nicht, wenn jemand spricht“
- etc.

Routinen beziehen sich auf ein ganz spezifisches Verhaltensmuster für immer wiederkehrende Situationen und können beispielsweise folgende Aspekte betreffen:

- Wie zeigt ein Schüler/eine Schülerin, dass er/sie Hilfe braucht?
- Wann darf ein Schüler/eine Schülerin den Platz verlassen?
- Was passiert, wenn ein Termin nicht eingehalten wird?
- Was tun, wenn die stille Arbeit erledigt ist?

Anstelle verbaler Äusserungen treten bei Routinen häufig auch nonverbale Verhaltensmuster (Finger an die Lippen legen, zu jemandem hingehen, Stift hinlegen wenn Stillarbeit erledigt ist etc.).

Vorausschauende Unterrichtsgestaltung

Ein weiteres, wichtiges Element einer effizienten Klassenführung sind ein gut vorbereiteter, klarer und gut strukturierter Unterricht und ein attraktives Lernangebot. Dies sind eigentlich ganz allgemein Merkmale guten Unterrichts. Unter dem Blickwinkel der effizienten Klassenführung stehen speziell folgende Aspekte im Vordergrund:

- Vorbereitung des Klassenraums, sodass ein reibungsloser Ablauf möglich ist
- Unterschiedlich schwierige Lernaktivitäten für verschieden leistungsfähige Lernende vorsehen, sodass keine Leerzeiten entstehen
- Klare, ausreichende Informationen geben, sodass kein Nachfragen nötig ist

Effiziente Zeitnutzung

Mit effizienter Zeitnutzung ist eine gute Unterrichtsorganisation gemeint, die es erlaubt, die Unterrichtszeit optimal zu nutzen. Das beinhaltet u.a. folgendes:

- Pünktlicher Unterrichtsbeginn
- Zügige, fliessende Übergänge, keine unnötigen Wartezeiten
- Problemloses Handhaben von Technik und Medien

Die weiter oben beschriebenen Regeln und Routinen unterstützen diese Bestrebungen zur effizienten Zeitnutzung zusätzlich.

Umgang mit Störungen: Der Low-Profile-Ansatz

Im Low-Profile-Ansatz besteht das Ziel darin, mit Störungen so umzugehen, dass der Unterrichtsfluss möglichst nicht unterbrochen wird – mit anderen Worten: Es geht um deeskalierende Reaktionsweisen. Kleinere Störungen wie zum Beispiel lautes Lachen, Simsen, Tagträumen, etc., die jedoch den Hauptteil der Störungen ausmachen, sollen vermieden oder ohne grosses Aufheben unterbunden werden. Dabei lassen sich drei Aspekte unterscheiden:

- Anticipation: Im-Auge-Behalten möglicher Quellen und Signale für Störungen
- Deflection: Sparsame, möglichst nonverbale Aktion bei unmittelbar bevorstehender Störung (z.B. Blickkontakt aufnehmen, zu Lernendem/Lernender hingehen etc.)
- Reaction: Undramatisches, diskretes Unterbinden der Störung oder Ignorieren, wenn es sich um eine minimale Störung handelt.

LITERATUR

- Dubs, R. (1995): *Lehrerverhalten*. Zürich: Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes.
- Helmke, A. (2009). *Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität – Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts*. Seelze-Velber: Klett/Kallmeyer.
- Kounin, J. S. (2006). *Techniken der Klassenführung* (Original der deutschen Ausgabe, 1976). Münster: Waxmann. Educational Research, 77, 454–499.
- Meyer, H. (2004). *Was ist guter Unterricht?* Berlin: Cornelsen.

ALLGEMEINE EINORDNUNG DES FOKUSTHEMAS IN DEN KONTEXT DER SCHUL- UND UNTERRICHTSQUALITÄT DES ZB. ZENTRUM BILDUNG

Die Schulleitung des zB. Zentrum Bildung hat das Evaluationsteam beauftragt, das Fokusthema „Klassenführung und Umgang mit Störungen“ zu untersuchen. Nach einer mehrjährigen Auseinandersetzung mit dem Thema im Kollegium und mehreren Fortbildungen wurde am zB. Zentrum Bildung eine Lernordnung erarbeitet und schulübergreifend eingeführt. Diese Lernordnung regelt die Anforderungen an die Berufslernenden. Darin sind die Erwartungen bezüglich der Vorbereitungsarbeiten (Leistungen, die vor Unterrichtsbeginn erbracht werden müssen) und dem Verhalten im Klassenzimmer präzise beschrieben. Zudem macht die Lernordnung konkrete Aussagen betreffend der möglichen Massnahmen und Sanktionen bei Verstößen.

Die Berufslernenden erhalten die Lernordnung am Anfang ihrer Ausbildung ausgehändigt. Sie wird im Rahmen von Klassenstunden nebst anderen Informationen mit der zuständigen Klassenlehrperson besprochen. Die Berufslernenden müssen mit ihrer Unterschrift bestätigen, dass sie von der Lernordnung Kenntnis genommen haben. Die unterschriebene Lernordnung hat somit einen verbindlichen Stellenwert.

Die Lernordnung wird mit pädagogischen Leitwerten begründet. Im Zentrum steht der Leistungsauftrag der Schule: Die Berufslernenden sollen optimal auf das Bestehen des Qualifikationsverfahrens vorbereitet werden. Es wird ein Bezug zu den zahlreichen Lerninhalten und zu den Übungen sowie zu den Prüfungen geschaffen, welche im Verlauf der Ausbildung von den Berufslernenden bewältigt werden müssen. Diese Aktivitäten sind in Relation zu der zur Verfügung stehenden Ausbildungszeit gestellt. Die Ausbildung resp. die Lektionen sollen optimal genutzt werden. Hierfür sollen laut Lernordnung alle Akteure ihren Beitrag für das Gelingen leisten. Ein effizienter und erfolgreicher Unterricht soll durch die Einhaltung der Punkte, welche in der Lernordnung aufgeführt sind, erreicht werden. Festgehalten wird auch, dass, wer sich nicht an die Lernordnung hält, sich und andere am Erreichen der Ausbildungsziele behindert. Solche Berufslernende müssen mit Sanktionen rechnen.

Zusammengefasst lassen sich folgende Erwartungen aus der Lernordnung ableiten:

Vorbereitung des Unterrichts

- Sämtliche notwendigen Unterlagen für den Schultag dabei haben
- Die Unterlagen als Informationsquelle nutzen auch um Notizen und Hinweise zu vermerken
- Die Hausaufgaben für jedes Fach erledigt haben
- Wissensgleichstand aller Berufslernenden bei Beginn einer Lektion sicherstellen
- Alle offenen Fragen zum vorhergehenden Stoff beantwortet haben
- Unklarheiten geklärt haben
- Stoff richtig verstanden haben
- Klassenmitglieder und Lehrpersonen bei Bedarf um Hilfe bitten

Verhalten im Unterricht

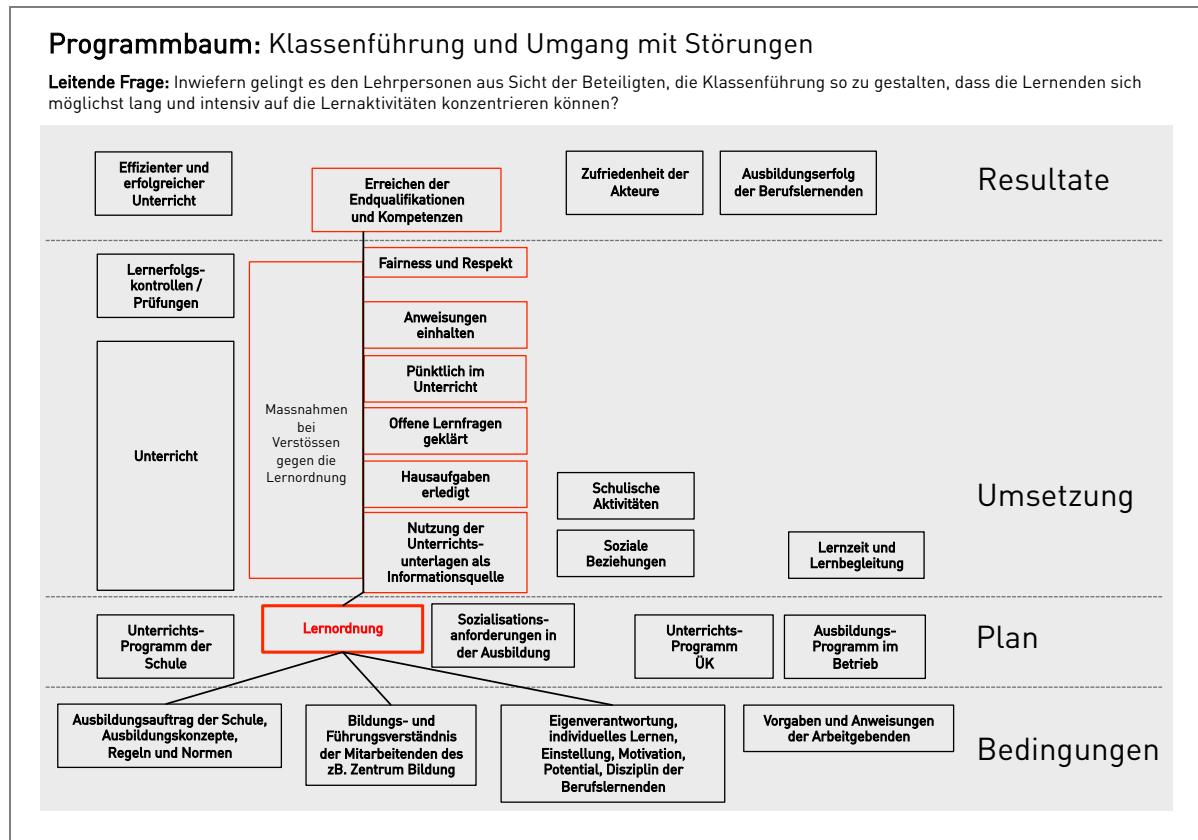
- Pünktlich für den Unterricht bereit sein
- Unterrichtszeit optimal nutzen
- Ablauf der Lektion nicht stören
- Im Unterricht mitarbeiten
- Sich an die Anweisungen der Lehrperson halten
- Arbeitsaufträge im Klassenverband ausführen
- Sich den Klassenmitgliedern und den Lehrpersonen gegenüber fair und respektvoll verhalten
- Jeder Person die Chance geben, einen Beitrag zu leisten
- Aufstrecken bei Wortmeldungen
- Zuhören und andere ausreden lassen
- Meinung anderer respektieren
- Mit anderen und nicht über andere sprechen

Mögliche Massnahmen und Sanktionen bei Verstößen gegen die Lernordnung:

- Beim ersten Verstoss: schriftliche Verwarnung und Eintrag im Klassenordner
- Beim zweiten Verstoss schreiben die Berufslernenden eine Entschuldigung mit Visum der Eltern (bis Alter :18 Jahre) und dem/der Verantwortlichen des Lehrbetriebs.
- Ausschluss aus der Lektion mit dem Auftrag, das Versäumte nachzuholen. Verpasste Lektionen können als unentschuldigte Absenzen geahndet werden, was eine Busse von CHF 10.- nach sich zieht.
- Bei Wiederholung erfolgt ein Gespräch mit der Klassenlehrperson und/oder dem Konrektor. Zudem werden der Lehrbetrieb und die Eltern schriftlich benachrichtigt.
- Bussen gemäss Merkblatt zum Bussenwesen vom 07.05.2011

VORGEHEN DES EVALUATIONSTEAMS

Die Qualitätsansprüche des Themas „Klassenführung und Umgang mit Störungen“ sind im folgenden Programmbaum abgebildet.



Darstellung 23: Programmbaum zum Fokusthema „Klassenführung und Umgang mit Störungen“

Die Lernordnung wird als zentrales Instrument für die Steuerung der Klassenführung und für den Umgang mit Störungen im Unterricht eingesetzt. Am Ende der Wirkungskette wird erwartet, dass die Berufslernenden das Qualifikationsverfahren mit möglichst guten Noten bestehen. Zu Grunde liegt das Bildungs- und Führungsverständnis der Mitarbeitenden des zB. Zentrum Bildung. Die Lernordnung bildet die normative Vorgabe, welche wiederum in Verhaltensregeln und Erwartungen aufgegliedert ist.

Im Untersuchungsdesign der externen Evaluation wurde nach Absprache mit den Verantwortlichen des zB. Zentrum Bildung der Schwerpunkt auf den Erfüllungsgrad der Lernordnung und der Wirkung dieses Regelwerks der Schule gelegt. Aufgrund der vorgegebenen Struktur resultiert im vorliegenden Evaluationsbericht eine relativ hohe Zahl von Kernaussagen. Im Sinne einer Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung hat das Evaluationsteam zudem ein Fazit formuliert, welches unmittelbar vor den Handlungsempfehlungen abgedruckt ist.

KERNAUSSAGEN ZUM FOKUSTHEMA

REGELN UND ROUTINEN IM UNTERRICHT

KERNAUSSAGE 15

Die Klassenführung und der Umgang mit Störungen im Unterricht konnten seit der Einführung der Lernordnung massgeblich positiv beeinflusst werden. Der Hauptgrund für diese Entwicklung ist in der etablierten Praxis der Sanktionskultur zu vermuten und nicht in der pädagogischen Absicht, die hinter der Lernordnung steht.

Erläuterungen

Die Mitglieder der Schulleitung betonen, dass es ihnen wichtig sei, dass die Berufslerndenden Transparenz bezüglich der Erwartungen vorfinden, welche an sie gestellt werden. Gleichzeitig gebe die Lernordnung den Lehrpersonen Sicherheit über das, was sie von den Berufslerndenden erwarten dürften. Aus Sicht der Schulleitung schätzen die Lehrpersonen, dass sie einheitlich standardisierte Sanktionen bei Übertretungen aussprechen können. Die Lernordnung zeige im Unterricht Wirkung. Das Thema Störungen im Unterricht beschäftige das Kollegium, es sei Gegenstand von Diskussionen. Lehrpersonen sollen gemäss der Schulleitung einen bewusst gewollten Freiraum im Umgang mit der Lernordnung erhalten.

Die Mitglieder der Q-Steuergruppe schätzen es, dass eine gemeinsame Basis die Erwartungen an Berufslernde regelt. Die Klarheit dieser Erwartungen vermeidet unnötige Diskussionen. Das Ausspielen der Lehrpersonen gegeneinander wird eingeschränkt. Die Lernordnung wird am ersten Schultag von den Klassenlehrpersonen ausgehändigt und erläutert. Die Berufslerndenden müssen mit ihrem Visum ihre Kenntnisnahme bestätigen. Die Durchsetzung der Lernordnung hängt von der einzelnen Lehrperson ab und von ihrem gesunden Menschenverstand. Eine wichtige Handhabe ist das Bussensystem, welches die Mitglieder der Q-Steuergruppe als gut funktionierend bezeichnen. Die Lernordnung gekoppelt mit der Hausordnung sind wertvolle Elemente, um die Schule als qualitativ hochstehenden Unterrichtsbetrieb sicher zu stellen.

Die Mitglieder des Schulvorstands begrüssen es, dass die Schulleitung im Bereich Klassenführung und Umgang mit Störungen aktiv ist. Sie haben keine Kenntnisse von Problemen in diesem Bereich.

Das nicht unterrichtende Personal kennt die Lernordnung und deren Regeln sowie die Hausordnung, hat aber wenig bis keine Berührungspunkte damit.

KERNAUSSAGE 16

Die Lehrpersonen, welche alltäglich mit ihrem Ausbildungsauftrag konfrontiert sind, stützen die Lernordnung und stellen fest, dass der Unterricht alles in allem gut funktioniert.

Erläuterungen

Sämtliche befragten Lehrpersonen bestätigen, dass es an der Schule klare Regeln dafür gibt, wie sich die Berufslernenden an der Schule und im Unterricht verhalten sollen:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
An unserer Schule gibt es klare Regeln dafür, wie sich die Berufslernenden an der Schule und im Unterricht verhalten sollen.	0	0	3	36	0

Darstellung 24: Regelwerk am zB. Zentrum Bildung, Einschätzung Lehrpersonen

In den Ratingkonferenzen vertreten einzelne Lehrpersonen die Meinung, dass in der Lernordnung Regeln festgehalten sind, die selbstverständlich sind und darin nicht aufgeführt werden müssten. Sie erachten sie aber als hilfreich. Dass die Berufslernenden die Lernordnung am ersten Schultag nebst vielen anderen Informationen erhalten, führe dazu, dass sie oftmals nicht richtig nachvollziehen könnten, was von ihnen erwartet würde. Auch setzten sich ihren Angaben gemäss nicht alle Lehrpersonen für deren Vermittlung und Einhaltung mit gleichem Engagement ein. Dass die Berufslernenden die Lernordnung visieren müssen, wird begrüßt. Bedeutung erlangt die Lernordnung massgeblich bei sogenannt schwierigen Klassen und einzelnen Berufslernenden, welche während der Ausbildung Probleme verursachen. Die Berufslernenden würden die Regeln widerspruchslos akzeptieren.

KERNAUSSAGE 17

Die befragten Berufslernenden kennen die disziplinierenden Erwartungen, welche an sie gestellt sind. Sie erkennen jedoch die pädagogische Absicht und den Zweck der Lernordnung kaum. Dadurch wird die Akzeptanz massgeblich eingeschränkt.

Erläuterungen

Beinahe sämtliche befragte Berufslernende bestätigen, dass es an der Schule klare Regeln dafür gibt, wie sie sich an der Schule und im Unterricht verhalten sollen:

Ratingkonferenz Berufslernende (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
An unserer Schule gibt es klare Regeln dafür, wie sich die Lernenden an der Schule und im Unterricht verhalten sollen.	1	3	16	71	0

Darstellung 25: Regelwerk am zB. Zentrum Bildung, Einschätzung Berufslernende

Die Lernordnung ist bekannt. Sie wird von den Berufslernenden grundsätzlich kritisiert und in Frage gestellt. Viele Berufslernende erklären, dass die Lernordnung unwichtig und übertrieben sei. Sie begründen dies damit, dass sie von den Lehrpersonen unterschiedlich ausgelegt und gehandhabt werde und zu streng sei. Auch seien die strengen Lehrpersonen bekannt, bei denen würde man sich eher an die Regeln halten. Mehrfach erwähnt werden vor allem die Sanktionen

und Bussen, welche den Berufslernenden bei Verstößen auferlegt werden. Da sie jedoch nicht konsequent und auch nicht stringent von allen Lehrpersonen angewendet werden, werden sie als eher willkürlich erlebt. Zitat: „Bussen gibt es, wenn der Lehrer Lust hat“. Auch wird kritisiert, dass bei „kleinen Details“ Bussen verteilt würden. Zum Beispiel haben in einer Gruppe von 14 Berufslernenden 9 bereits eine Busse erhalten und 4 davon bereits mehrere. Weitere Beispiele, die genannt werden, sind: Es sei verboten, laut zu niessen, noch sei es dann erlaubt, „Gesundheit“ zu sagen oder sich zu strecken. Es sei verboten im Unterricht zu trinken. Das Klassenzimmer werde von einzelnen Lehrpersonen bei Unterrichtsbeginn abgeschlossen und wer nicht im Klassenzimmer sei, bekomme eine Strafe, z.B. eine unentschuldigte Absenz, eingetragen. Die gleiche Strafe bekomme man, wenn man seine Hausaufgaben nicht gemacht habe. Diese Strafe sei insofern hart, weil eine Meldung an den Lehrbetrieb gehe und im Abschlusszeugnis stehen würde. Einzelne Berufslernende sind der Auffassung, dass das Bussen-System eine gezielte Einnahmequelle für die Schule sei. Zitat: „Die Schule ist geldgierig.“ Die Sanktionierung wird von einzelnen als willkürlich und ungerecht erlebt. Auch sei die Art der Sanktion unverhältnismässig im Vergleich zum Vergehen (nicht gemachte Hausaufgaben = unentschuldigte Absenz oder ungenügende Note nicht unterschreiben lassen = 2 unentschuldigte Absenzen).

KERNAUSSAGE 18

Die Lehrpersonen übernehmen eine Schlüsselrolle im Umgang mit Störungen im Unterricht. Sie handeln flexibel und verantwortungsbewusst.

Erläuterungen

Alle befragten Lehrpersonen sagen aus, darauf zu achten, dass die Berufslernenden die Regeln einhalten. Dass 14 Personen das Item mit „trifft eher zu“ bewerten, lässt darauf schliessen, dass Abweichungen zugelassen werden:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Ich achte darauf, dass die Berufslernenden die Regeln einhalten.	0	0	14	25	0

Darstellung 26: Einhaltung der Regeln, Einschätzung Lehrpersonen

In den Ratingkonferenzen mit den Lehrpersonen wird erwähnt, dass die Berufslernenden das „Regelwerk“ sehr gut kennen würden. Sie wüssten bestens, was von ihnen erwartet werde und wie sie sich an der Schule zu verhalten hätten. Einige Lehrpersonen erachten die zugewiesene Kontrollfunktion als störend. Zitat: „Razzia: Lehrperson als Sheriff!“ Das Durchsetzen der Regeln wird von einem Teil der befragten Lehrpersonen insofern als problematisch erlebt, weil sich nicht alle dafür einsetzen würden.

KERNAUSSAGE 19

Die schulinternen Regeln (Lernordnung und Hausordnung) werden von den Lehrpersonen nicht einheitlich angewendet, die Bandbreite der Regeldurchsetzung stösst bei einem Teil der Berufslerndenden auf Kritik.

Erläuterungen

Beinahe sämtliche befragten Berufslerndenden bestätigen, dass ihre Lehrpersonen auf die Einhaltung der Regeln Wert legen:

Ratingkonferenz Berufslernde (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die Lehrpersonen achten darauf, dass wir, die Berufslerndenden, die Regeln einhalten.	2	10	41	38	0

Darstellung 27: Einhaltung der Regeln, Einschätzung Berufslernde

In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen mit den Berufslerndenden wird deutlich, dass sie die Überwachung der Regeln hauptsächlich mit dem Bussensystem in Verbindung bringen, d.h. mit der Bezahlung einer Busse und/oder dem Eintragen einer unentschuldigten Absenz. Einige Berufslernde berichten, dass man bei mehreren Verstößen abgeschrieben resp. abgestempelt sei und zur Zielscheibe einzelner Lehrpersonen werde. Das Bussensystem werde von einem Teil der Lehrpersonen als Drohmittel verwendet. Unter den Lehrpersonen gebe es zudem zwei Lager: Die einen seien „extrem regelkonform“, andere würden mit den Regeln locker umgehen: „Zum Teil wird nach Verstößen gesucht, andere interessieren sich nicht für die Regeln“ und „Lernende werden unterschiedlich behandelt.“ Einige Berufslernde vermissen den Dialog über den Kontext der Lernordnung und die Ausrichtung auf den Lern- und Ausbildungsprozess und äußern dies in den Ratingkonferenzen.

KERNAUSSAGE 20

Die Lehrpersonen attestieren den Berufslerndenden trotz Einschränkungen diszipliniertes Verhalten.

Erläuterungen

Die Disziplin der Berufslerndenden bei der Einhaltung der Lernordnung wird von den Lehrpersonen folgendermassen beurteilt:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die Berufslerndenden halten sich an alle Punkte, die in der Lernordnung aufgeführt sind (Vorbereitung des Unterrichts und Verhalten im Unterricht).	1	13	25	0	0

Darstellung 28: Einhaltung der Lernordnung, Einschätzung Lehrpersonen

In den Ratingkonferenzen betonen einige Lehrpersonen, dass man einen vernünftigen Umgang mit den Regeln finden muss, ohne jedoch zu definieren, was sie als vernünftig erachten. Die Anforderungen bezüglich gleicher Auslegung und Handhabung der Lernordnung gegenüber der individuellen Freiheit wird deutlich. Nicht alle Lehrpersonen seien gleich, es müsse ein individueller Freiraum bestehen bleiben. Sie stellen auch fest, dass die Berufslerndenden eine

Gleichbehandlung und Gerechtigkeit verlangen. Sie müssten jedoch aus Sicht der Lehrpersonen auch akzeptieren, dass es unterschiedliche Regeln und Settings gebe: Die Berufslernenden müssten lernen, damit umzugehen und diesen Umstand auch aushalten können.

KERNAUSSAGE 21

Die Berufslernenden sind auf ihre Ausbildung fokussiert. Die Normen und Regeln werden von ihnen als Normierung wahrgenommenen und respektiert.

Erläuterungen

Von den befragten 91 Berufslernenden bestätigen 79, dass sie sich an die Punkte der Lernordnung halten:

Ratingkonferenz Berufslernende (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Ich halte mich konsequent an alle Punkte, die in der Lernordnung festgehalten sind (z.B. Vorbereitung des Unterrichts und Verhalten im Unterricht).	0	12	66	13	0

Darstellung 29: Einhaltung der Lernordnung, Einschätzung Berufslernende

Die Berufslernenden halten sich nach eigenen Aussagen „so gut es geht“ an die Lernordnung, die drohenden Sanktionen nennen sie in den Ratingkonferenzen mehrfach. Vieles, was in der Lernordnung stehe, sei aber nicht konsequent einzuhalten. Zum Beispiel könnten die Hausaufgaben nicht immer gemacht werden, weil deren Menge nicht zu bewältigen sei oder die Zeit oder die Energie nach einem langen Arbeitstag dazu fehle.

Die Berufslernenden bezeichnen sich erwachsen genug um selber zu wissen, wie sie sich zu verhalten haben: „Es ist schon herzig, dass sie sich um uns kümmern wollen, aber die Jugendlichen hören eh nicht zu“ und „Es ist schlussendlich unser Entscheid.“

Wie beurteilen die Lehrpersonen das Verhalten der Berufslernenden in der Durchsetzung der Lernordnung? Die folgenden Darstellungen geben darüber Auskunft:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die Berufslernenden verstehen die Anweisungen, die ich ihnen gebe, in der Regel auf Anhieb.	0	1	28	10	0

Darstellung 30: Verständnis der Anweisungen, Einschätzung Lehrpersonen

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die Berufslernenden halten sich an die Anweisungen der Lehrpersonen.	0	2	28	9	0

Darstellung 31: Befolgen der Anweisungen, Einschätzung Lehrpersonen

In den Ratingkonferenzen wird festgehalten, dass es die Kernaufgabe der Lehrperson sei, dafür zu sorgen, dass die Berufslernenden die Anweisungen verstehen. Hierfür würden auch Arbeitsanweisungen eingesetzt. In der Einschätzung der befragten Lehrpersonen halten sich die Berufslernenden an die Anweisungen der Lehrpersonen. Bei schwierigen Klassen würden Absprachen getroffen, die Lernordnung werde in diesen Fällen verschärft, was dann in der Regel zur Besserung geführt habe.

KERNAUSSAGE 22

Die Berufslernenden halten sich an die Anweisungen der Lernordnung massgeblich aus dem einen Grund, keine Sanktionen in Form von Bussen erfahren zu müssen.

Erläuterungen

Von den befragten 91 Berufslernenden bestätigen 89, dass sie sich an die Anweisungen der Lehrpersonen halten:

Ratingkonferenz Berufslernende (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Ich halte mich an die Anweisungen der Lehrpersonen.	0	2	41	48	0

Darstellung 32: Befolgen der Anweisungen, Einschätzung Berufslernende

Die Einhaltung der Anweisungen der Lehrpersonen ist für die Berufslernenden zwingend: „Es gibt keine Alternative, da sonst Busse.“ Sie schätzen die Lehrpersonen am zB. Zentrum Bildung als streng ein, attestieren ihnen aber eine hohe Fachkompetenz.

EFFIZIENTE ZEITNUTZUNG

KERNAUSSAGE 23

Das Bussensystem ist den Berufslernenden des zB. Zentrum Bildung bestens bekannt.

Erläuterungen

Praktisch sämtliche der befragten Lehrpersonen bestätigen, dass die Berufslernenden die möglichen Sanktionen kennen, sollten sie gegen Punkte der Lernordnung verstossen:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die Berufslernenden kennen die möglichen Sanktionen, sollten sie gegen Punkte der Lernordnung verstossen.	0	0	7	31	1

Darstellung 33: Kenntnis über die Sanktionen, Einschätzung Lehrpersonen

Die Berufslernenden bestätigen diese Einschätzung in hohem Masse:

Ratingkonferenz Berufslernende (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Ich kenne die möglichen Sanktionen, sollte ich gegen Punkte der Lernordnung verstossen.	0	10	16	64	1

Darstellung 34: Kenntnis über die Sanktionen, Einschätzung Berufslernende

Die Berufslernenden kennen die Sanktionen bei Verstößen gegen die Lernordnung und deren Ausmass. Einige haben grossen Respekt vor den Konsequenzen bei Regelverstößen, andere sind gleichgültiger oder haben gelernt, die Sanktionen zu umgehen: „Man muss wissen, bei welchem Lehrer was drin liegt.“ Für einige haben Sanktionen Konsequenzen im Betrieb, z.B. Streichen von Beiträgen für Sprachaufenthalte oder Kurse oder Androhung auf Vertragsauflösung. Sie äussern sich dahin gehend, dass es den Lehrpersonen offensichtlich nicht bewusst sei, was eine unentschuldigte Absenz für Konsequenzen für sie haben könne: „Ich bekomme zu

schnell eine unentschuldigte Absenz.“ Kritisiert wird die unterschiedliche Handhabung der Regeln und Sanktionen. Einzelne stellen fest, dass, wer gute Noten habe, besser behandelt werde: „Musterschüler werden besser behandelt.“ Andere wiederum können die Sanktionen genau benennen, fühlen sich aber ihnen gegenüber hilflos: „Diese Regeln passen nicht zu unserem Alter.“ Alle Versuche, daran etwas im Rahmen der Klassenchef-Treffen zu ändern, hätten zu nichts geführt.

KERNAUSSAGE 24

Die Unterrichtszeiten werden am zB. Zentrum Bildung von den beteiligten Akteuren in hohem Masse eingehalten. Die Berufslernenden sorgen dafür, dass sie über die notwendigen Unterrichtsmaterialien zu Beginn der Lektionen verfügen.

Erläuterungen

Für die überwiegende Mehrheit der befragten Lehrpersonen sind der pünktliche Beginn und der stundenlangemässige Abschluss des Unterrichts der Regelfall:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Der Unterricht beginnt ohne Verzögerung und endet in der Regel pünktlich.	0	4	15	19	1

Darstellung 35: Pünktlichkeit des Unterrichts, Einschätzung Lehrpersonen

Die Zeitnutzung und in diesem Zusammenhang insbesondere der Unterrichtsbeginn haben eine hohe Bedeutung für die befragten Lehrpersonen: „Wenn es läutet, beginnt der Unterricht“ und „Lehrpersonen müssen als Vorbildfunktion wirken.“ Die Berufslernenden halten sich in der Einschätzung der befragten Lehrpersonen an die Anfangszeiten der Lektionen.

Die befragten Berufslernenden bestätigen die Einschätzung ihrer Lehrpersonen zur Pünktlichkeit des Unterrichtsbeginns mit Abweichungen grossmehrheitlich:

Ratingkonferenz Berufslernende (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Der Unterricht beginnt ohne Verzögerung und endet in der Regel pünktlich.	3	24	39	25	0

Darstellung 36: Pünktlichkeit des Unterrichts, Einschätzung Berufslernende

Verspätungen von Berufslernenden haben gemäss ihren Aussagen in den Ratingkonferenzen sehr oft mit der Verspätung der öffentlichen Verkehrsmittel zu tun. Lehrpersonen hätten wenig bis kein Verständnis dafür. Auch nicht, wenn Berufslernende lange Anfahrtswege hätten. Lehrpersonen würden Pünktlichkeit verlangen, sie würden sich aber oftmals selber nicht daran halten und sich mit fadenscheinigen Argumenten rechtfertigen: „Ich bin die Uhr“ oder „Musste an Konferenz teilnehmen“. Viele Berufslernende setzen ihrer Einschätzung nach alles daran, pünktlich zu sein. Es ist ihnen auch wichtig, dass der Unterricht geregt abläuft. Die Berufslernenden stellen fest, dass der Unterricht oftmals rechtzeitig beginnt, dass aber nach der Glocke am Schluss die Hausaufgaben verteilt werden und Pausenzeit dafür benötigt werde. Das führt auch dazu, dass die Hausaufgaben nicht registriert und schlussendlich nicht gemacht würden: „Sie provozieren, dass wir Bussen bekommen.“ Auch wird erlebt, dass einzelne Lehrpersonen zwar pünktlich mit dem Unterricht beginnen, nachträglich aber Unterlagen fotokopieren wür-

den. Die Aussagen der Berufslehrer unterscheiden sich zwischen den beiden Standorten Zurzach und Baden. Am Standort Zurzach gebe es nach Einschätzung der Berufslehrer keine Probleme.

Die Berufslehrer haben in der Einschätzung der befragten Lehrpersonen und ihrer eigenen Einschätzung nach die für den Unterricht notwendigen Materialien zur Verfügung:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die Berufslehrer haben in der Regel alle notwendigen Unterlagen für den Unterricht dabei.	2	6	24	7	0

Darstellung 37: Vorhandensein der Unterrichtsmaterialien, Einschätzung Lehrpersonen

Ratingkonferenz Berufslehrer (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Ich habe an den Schultagen alle notwendigen Unterlagen für den Unterricht dabei.	3	5	39	44	0

Darstellung 38: Vorhandensein der Unterrichtsmaterialien, Einschätzung Berufslehrer

Grundsätzlich haben die Berufslehrer die Unterlagen (Schulbücher usw.) im Unterricht dabei. Einzelne berichten, dass sie die Bücher zwar dabei hätten, aber dass sie im Unterricht nicht damit arbeiten müssten: „Einzelnen Bücher wurden noch nie gebraucht.“ Andere berichten, dass, wenn sie ihre Unterlagen nicht dabei hätten, sie diese zu Hause holen müssten. Auch in diesem Bereich stellen die Berufslehrer unterschiedliche Handhabungen und Einstellungen bei den Lehrpersonen fest. Einzelne Lehrpersonen verlangten die Unterlagen strikt, andere würden toleranter damit umgehen.

Kommentar aus der Sicht des Evaluationsteams

Dem Evaluationsteam ist während beiden Tagen vor Ort aufgefallen, dass viele Berufslehrer mit Rollkoffern in der Gängen anzutreffen waren. Begründet wurde dies auf Nachfrage mit der Tatsache, dass sie viele Unterrichtslehrmittel dabei haben müssten und dass diese nur so transportiert werden könnten.

HAUSAUFGABEN

KERNAUSSAGE 25

Die Hausaufgaben stellen eine relevante Zahl von Berufslehrer vor Probleme und stellen für sie eine Belastung dar.

Erläuterungen

Für die überwiegende Mehrheit der befragten Lehrpersonen lösen die Berufslehrer ihre Hausaufgaben zuverlässig:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die Berufslehrer lösen die Hausaufgaben in meinem Fach zuverlässig.	1	8	23	6	1

Darstellung 39: Lösen der Hausaufgaben, Einschätzung Lehrpersonen

Einige Lehrpersonen stellen fest, dass die Bereitschaft der Berufslernenden, die Hausaufgaben zu machen, abnehme. Je nach Gewichtung und Prüfungsrelevanz der Inhalte würden die Berufslernenden sehr wohl die Hausaufgaben machen. Auch sei es abhängig davon, welchen Wert die Lehrperson den Hausaufgaben gebe. Die Hausaufgaben liegen in der Verantwortung der Berufslernenden. Lehrpersonen würden sich nicht absprechen, was die Menge der verteilten Hausaufgaben angehe, was bei den Berufslernenden zu Überlastung führen könne. Einige Lehrpersonen verlangen, dass die Aufgaben gemacht werden. Wenn dies nicht der Fall sei, würden sie zu Sanktionen greifen, was die kommenden drei Zitate auf den Punkt bringen: „Ich wende ein Stufenmodell an und werde immer ekliger“, „Sie (die Berufslernenden) reagieren auf Druck“ und „Sehen die Berufslernenden den Sinn der Hausaufgaben ein, dann machen sie sie auch.“

Wie beurteilen die befragten Berufslernenden das Erledigen der Hausaufgaben am zB. Zentrum Bildung? Die folgende Darstellung gibt darüber Auskunft:

Ratingkonferenz Berufslernende (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Ich habe jeweils die Hausaufgaben für jedes Fach erledigt.	9	28	43	10	0

Darstellung 40: Lösen der Hausaufgaben, Einschätzung Berufslernende

Die Hausaufgaben werden in den Fächern und bei den Lehrerpersonen gemacht, welche streng kontrollieren resp. bestrafen. Einzelne Lehrpersonen würden Stichproben der Hausaufgaben verwenden, um die mündliche Note auf- oder abzurunden. Viele Berufslernende berichten, dass sie Prioritäten setzen müssten: „Lernen für Prüfungen geht vor Hausaufgaben.“ Dazu komme, dass sie – speziell im Verkauf – oft bis spät abends arbeiten müssten und anschliessend die Kraft fehle, um noch Hausaufgaben zu machen. Auch gingen die Hausaufgaben auf Kosten der Freizeit, der Hobbys und der Erholung: „Die Lehre ist sehr streng.“ Eine Schwachstelle aus Sicht einzelner Berufslernender besteht darin, dass die Hausaufgaben oft am Schluss des Unterrichtes erteilt werden und einige den Auftrag nicht hören.

Von einem Teil der befragten Berufslernenden wird die Möglichkeit geschätzt, in der letzten Viertelstunde einer Lektion mit dem Lösen der Aufgaben beginnen zu können: „Habe so die Möglichkeit, Fragen zu stellen.“

UMGANG MIT STÖRUNGEN

KERNAUSSAGE 26

Störungen im Unterricht werden von den Lehrpersonen an der Schule in der überwiegenden Mehrheit der Fälle professionell gemeistert.

Erläuterungen

Wie beurteilen die Lehrpersonen das Problem von Störungen des Unterrichts am zB. Zentrum Bildung? Die folgende Darstellung gibt darüber Auskunft:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die meisten Störungen im Unterricht lassen sich beheben, ohne dass der Unterrichtsfluss unterbrochen wird.	1	7	21	10	0

Darstellung 41: Störungen im Unterricht, Einschätzung Lehrpersonen

31 Lehrpersonen bestätigen, dass sich die meisten Störungen im Unterricht beheben lassen, ohne dass der Unterrichtsfluss unterbrochen wird. Für 7 Personen trifft dies eher nicht und für 1 Person gar nicht zu. Zu den von den befragten Lehrpersonen am meisten genannten Störungen gehören das unaufgeforderte laute Sprechen von Berufslehrern, das Klingeln des Mobiltelefons, das unaufgeforderte Rumgehen im Klassenzimmer und passives Verhalten.

Die Berufslehrer äußern sich in den Ratingkonferenzen mehrheitlich zufrieden mit dem Beheben von Störungen durch die Lehrpersonen. Zudem sehen sie sich selber in der Pflicht, ihren Beitrag zu leisten, damit weniger Störungen den Unterricht unterbrechen: „Der Ball liegt auch bei uns.“ Für einige Berufslehrer ist die Bandbreite zu gross, mit der ihre Lehrpersonen gegen Störungen während des Unterrichts vorgehen: „Einige sollten konsequenter sein.“

KERNAUSSAGE 27

Die zwischenmenschlichen Beziehungen und der gegenseitige Umgang am zB. Zentrum Bildung sind geprägt von Respekt.

Erläuterungen

Für die überwiegende Mehrheit der befragten Lehrpersonen ist der gegenseitige respektvolle Umgang im Kollegium und bei den Berufslehrern vorhanden:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die Berufslehrer respektieren ihre Klassenkolleginnen/Klassenkollegen und die Lehrpersonen. Sie verhalten sich ihnen gegenüber fair.	0	2	24	13	0

Darstellung 42: Respektvoller Umgang, Einschätzung Lehrpersonen

Lehrpersonen haben Vorbildfunktion und müssen bei z.B. verbalen Entgleisungen von Berufslehrern intervenieren. Dies wird in der Regel auch gemacht und von den Berufslehrern geschätzt, die ihrerseits auf einen respektvollen Umgang mit den Akteuren der Schule achten:

Ratingkonferenz Berufslernende (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Ich respektiere meine Klassenmitglieder und die Lehrpersonen. Ich bin ihnen gegenüber fair.	0	1	25	65	0

Darstellung 43: Respektvoller Umgang, Einschätzung Berufslernende

Einzelne Berufslernenden finden, dass sie im „gleichen Boot“ seien und dass an der Schule ein gutes Klima herrsche: „Es gibt hier kein Mobbing.“ Der Zusammenhang zwischen dem Einhalten der allgemeinen Regeln und dem guten Schulklima werde allerdings von vielen nicht wahrgenommen. Wenn sie Interesse an den Hintergründen des Unterrichtsstoffs zeigten, sei dies auch ein Zeichen von Respekt. Einzelne Lehrpersonen würden allerdings keinen respektvollen Umgang mit Berufslernenden pflegen: „Als Lernender im Gespräch mit Lehrern macht man immer zweiter.“ Ein Teil der Lehrpersonen sei hingegen sehr offen für die Besprechung von Problemen oder Störungen. Sie würden mit den Berufslernenden diskutieren und nach Lösungen suchen.

UNTERRICHTSQUALITÄT

KERNAUSSAGE 28

Die Unterrichtsqualität wird von den Lehrpersonen und von den Berufslernenden als erfolgreich eingeschätzt. Die Ausbildungsziele werden mit sehr guten Resultaten erreicht. Die Berufslernenden sind – trotz ihrer kritischen Haltung dem Regelwerk der Schule gegenüber – mit ihrer Ausbildung sehr zufrieden.

Erläuterungen

Praktisch sämtliche der befragten Lehrpersonen bestätigen, dass sie ihren Unterricht effizient und erfolgreich gestalten:

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Ich schätze meinen Unterricht als effizient und erfolgreich ein.	0	0	20	17	2

Darstellung 44: Unterrichtsqualität, Einschätzung Lehrpersonen

Ratingkonferenz Lehrpersonen (N=39)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Die meisten Berufslernenden erreichen ihre Ausbildungsziele.	0	0	10	28	1

Darstellung 45: Erreichen der Ausbildungsziele, Einschätzung Lehrpersonen

Die befragten Lehrpersonen stellen fest, dass die Ergebnisse der Lehrabschlussprüfungen das beste Zeugnis für den erfolgreichen Unterricht darstellen. Auch seien internationale Sprachdiplome positive Referenzpunkte. Der Lehrplan könne eingehalten und wenn nötig flexibel innerhalb der Fachschaft angepasst werden. Auch würden die von den Berufslernenden erhaltenen Feedbacks diese Einschätzung bestätigen.

Wie beurteilen die befragten Berufslernenden die Unterrichtsqualität am zB. Zentrum Bildung? Die folgende Darstellung gibt darüber Auskunft:

Ratingkonferenz Berufslernende (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Im Unterricht am zB. Zentrum Bildung lerne ich viel.	2	6	55	27	1

Darstellung 46: Unterrichtsqualität, Einschätzung Berufslernende

Ratingkonferenz Berufslernende (N=91)	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Keine Antwort
Ich bin mir sicher, dass ich die Ausbildungsziele gut erreichen kann.	0	6	50	34	1

Darstellung 47: Erreichung der Ausbildungsziele, Einschätzung Berufslernende

In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen erwähnen die Berufslernenden eine vorhandene Bandbreite in der Qualität des Unterrichts an der Schule. Zudem fühlen sich viele Berufslernende durch den Lehrbetrieb und die Familie gut unterstützt. Einige wünschen sich mehr Ermutigung durch die Lehrpersonen. Manchmal erleben sie Rückmeldungen als demotivierend und verunsichernd. Vieles sei vom Durchhaltevermögen, der Belastbarkeit, der Arbeitshaltung, dem Lehrverhältnis, der Familienverhältnisse und der Motivation abhängig.

Die Bandbreite des Unterrichts reicht von sehr gutem bis nicht gutem Unterricht und sei aus ihrer Sicht zu gross. Insgesamt überwiegen die positiven Rückmeldungen. Zitat: „Wir haben allgemein mega gute Lehrer, sie haben gute Lehrmethoden.“ Einzelnen Berufslernenden fehle die Reflexion betreffend der Lernerfolge z.B. besprechen von Prüfungen. Einzelne kritisieren, dass die Prüfungsinhalte nicht mit dem übereinstimmen würden was im Unterricht vermittelt worden sei. Andere wünschen sich mehr Zeit für Erklärungen und beklagen, dass sie viel ausserhalb der Schule lernen müssten, um in den Prüfungen erfolgreich zu sein: „Ich mache seit zwei Jahren Selbststudium, weil ich mich in der Klasse nicht konzentrieren kann.“ Insgesamt überwiegen allerdings die positiven Einschätzungen der Berufslernenden zur Unterrichtsqualität am zB. Zentrum Bildung deutlich.

ZENTRALE FRAGESTELLUNG DES FOKUSTHEMAS „KLASSENFÜHRUNG UND UMGANG MIT STÖRUNGEN“ UND FAZIT

Die zentrale Fragestellung der vorliegenden Analyse lautet:

Inwiefern gelingt es den Lehrpersonen aus Sicht der Beteiligten, die Klassenführung so zu gestalten, dass sich die Lernenden möglichst lang und intensiv auf die Lernaktivitäten konzentrieren können?

An dieser Stelle kann das folgende Fazit aus der Analyse gezogen werden:

Die Normen und Regeln, welche am zB. Zentrum Bildung u.a. in der Lernordnung angewendet werden, zeigen – trotz der Kritik der Berufslernenden an der Sanktionspraxis – eine positive Wirkung: Das zB. Zentrum Bildung verspricht seinen „Kundinnen und Kunden“ in der beruflichen Grundbildung eine „zukunftssichere Ausbildung“. Der Ausbildungserfolg der Berufslernenden steht bei den Verantwortlichen der Schule im Zentrum der Aktivitäten. Der qualifizierte und professionelle Unterricht der Lehrpersonen und die gute Infrastruktur sind u.a. Garant dafür, dass der Bildungsauftrag mit Erfolg erfüllt wird. Die deklarierten Regeln und Normen und deren Anwendung unterstützen diesen Prozess massgeblich. Natürlich schränken Normen und Regeln die individuellen Freiräume der Berufslernenden ein und die Sanktionen aufgrund von Nicht-Einhaltung werden in der Regel von ihnen kritisiert.

Betrachtet man die Bedingungen (siehe Programmbaum, Darstellung 23) so sind die Voraussetzungen für eine effiziente und sorgfältige Klassenführung nachweisbar vorhanden. Herauszuhaben ist das klar artikulierte Führungs- und Bildungsverständnis der Verantwortlichen, welches mehrfach in den Ratingkonferenzen erläutert und beschrieben wurde. Die Lernordnung selber (inkl. Hausordnung) ist in ihrer Aussage klar und unmissverständlich. Die einzelnen Elemente der Lernordnung werden von den Verantwortlichen situationsbezogen angewendet. Eine vollumfängliche Vereinheitlichung der Auslegungspraxis sowie die Normierung des Verhaltens der Lehrpersonen und der Berufslernenden ist ein Ding der Unmöglichkeit und nicht erstrebenswert. Verbindlichkeit, Gerechtigkeit, Fairness und ein gesunder Menschenverstand sind jedoch gute Voraussetzungen, um die sozialen Herausforderungen und Konflikte, welche der Schulalltag mit sich bringt, förderlich und zielorientiert zu bewältigen.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass die Durchsetzung der Lernordnung am zB. Zentrum Bildung Wirkung zeigt und im Rahmen einer Gesamtperspektive positiv beurteilt werden kann.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUM FOKUSTHEMA

Nachfolgend gibt das Evaluationsteam eine Reihe von Handlungsempfehlungen, die verschiedene Evaluationsergebnisse aufnehmen. Die Handlungsempfehlungen sind eine Auswahl möglicher Entwicklungsschritte, die das Evaluationsteam als sinnvoll erachtet. Es ist anschliessend Aufgabe der Schule, diese Empfehlungen zu priorisieren und über das weitere Vorgehen in der Umsetzung von Entwicklungsschritten zu entscheiden.

UNTERRICHTSFÜHRUNG

Handlungsempfehlung 11

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, an den bestehenden Grundsätzen der Unterrichtsführung festzuhalten.

Handlungsempfehlung 12

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, die pädagogische Absicht, welche mit der Lernordnung verfolgt wird, den Berufslernenden aktiv zu kommunizieren.

NORMEN UND WERTE

Handlungsempfehlung 13

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, den Dialog mit den Berufslernenden weiterhin zu pflegen und dabei deren Anliegen und Bedürfnisse wahrzunehmen.

Handlungsempfehlung 14

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, die Wertschätzung und das Verständnis für die Berufslernenden stärker zu gewichten.

Handlungsempfehlung 15

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, das Bussensystem zu überdenken und die von den Berufslernenden wahrgenommene „Willkür“ in der Durchsetzung zu reduzieren.

Handlungsempfehlung 16

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, den Berufslernenden einen Stauraum für ihre Unterrichtsmaterialien zur Verfügung zu stellen.