

Evaluationsbericht der Schule Rudolfstetten-Friedlisberg 2009/10

Fokus Schulführung

[Öffentliche, von der Schulführung gekürzte und redigierte Fassung¹]

Mitglieder des Evaluationsteams Pädagogische Hochschule FHNW Fachstelle Externe Schulevaluation

Matthias Gut, Leader des Evaluationsteams

Ursula Witschi, Evaluatorin

Datum der Durchführung der externen Schulevaluation

24. bis 26. August 2009

Inhaltsverzeichnis

1. Ziele der externen Schulevaluation	2
2. Schritte der Evaluation	2
3. Evaluation der acht Grundfunktionen	2
4. Entwicklungsorientierte Profilevaluation	4
5. Entwicklungsorientierte Fokusevaluation zum Thema Schulführung	4
6. Empfehlungen	6

¹ Schulpflege und der Schulleitung bestimmen gemeinsam über die Art und Weise der Veröffentlichung des Evaluationsberichts. Weggelassen wurden Passagen, die Rückschlüsse auf Personen oder Personengruppen erlauben würden.

1. Ziele der externen Schulevaluation

Die externe Schulevaluation ist ein Verfahren, mit dessen Hilfe die Qualität der einzelnen Schulen überprüft und beurteilt wird.

Die externe Schulevaluation nimmt eine Beurteilung der Schule als Ganzes vor. Sie ist auf institutionelle und schulkulturelle Eigenheiten ausgerichtet und versucht Tendenzen aufzuzeigen, die für die betreffende Schule charakteristisch sind. Sie nimmt keine Personalbeurteilung vor, sondern anonymisiert die personenbezogenen Evaluationsergebnisse.

Die externe Schulevaluation möchte die Schulen aus einer unabhängigen Perspektive heraus beurteilen – ohne Betroffenheitsverzerrungen und unter Berücksichtigung einer möglichst hohen Urteilstransparenz. Dabei stehen zwei unterschiedliche Funktionen im Vordergrund: Entwicklungsfunktion und Kontroll- und Rechenschaftsfunktion.

Die externe Schulevaluation stärkt die lokale Schulentwicklung.

Die externe Schulevaluation ist Teil des kantonalen Qualitätsmanagements (QM). Im Verbund mit anderen QM-Elementen will sie die Schulen im Prozess der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung unterstützen. Ihre entwicklungsbezogene Funktion kann sie vor allem dann erfüllen, wenn ein funktionsfähiges Zusammenspiel von interner und externer Evaluation möglich wird. Die externe Schulevaluation gibt den Schulen periodisch Rückmeldungen zu ihrer Entwicklung, zu ihren Stärken und Schwächen. Die Rückmeldung beinhaltet Entwicklungsempfehlungen, welche als konkrete Impulse zur Optimierung und Weiterentwicklung der Schulqualität ausformuliert und erläutert sind. Die Ergebnisse der externen Schulevaluation dienen der Schulpflege und der Schulleitung als Steuerungswissen und unterstützen entsprechende Führungsentscheide.

Die externe Schulevaluation sichert Steuerungswissen für das Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) des Kantons Aargau.

Die externe Schulevaluation überprüft im Auftrag des BKS Schulen zu bestimmten Fragestellungen oder definierten Themenbereichen und ist damit eine Form der Qualitätskontrolle zuhanden des Kantons (siehe «Ampevaluation»). Die externe Schulevaluation stellt wichtige Erkenntnisse aus den durchgeführten Evaluationen periodisch dem BKS und dem Erziehungsrat zur Verfügung. So sind die Evaluationsergebnisse Bestandteil der Rechenschaftslegung der Schule gegenüber den politischen Behörden und der Öffentlichkeit.








2. Schritte der Evaluation

Januar bis Juni 2009:	Vorarbeiten
3. bis 19. Juni 2009:	Vorbefragung der Eltern, Schüler/innen (ab 4. Klasse), Lehrpersonen
24. bis 26. August 2009:	Datenerhebung in der Schule
Oktober bis Dezember 2009:	Nacharbeiten
bis 20. Mai 2010:	Massnahmenentwicklung durch die Schule

3. Evaluation der acht Grundfunktionen

Im so genannten «Ampelbereich» geht es um die Frage, ob die Schule die selbstverständlichen/elementaren Erwartungen, die von Seiten der Öffentlichkeit an sie gerichtet sind, zu erfüllen vermag. Die wichtigste Frage lautet: Ist an dieser Schule ein funktionsfähiger «Normalbetrieb» gewährleistet oder liegen funktionsgefährdende Probleme/Defizite vor? Unter dem Gesichtspunkt der Ampelfunktion (grün, orange, rot) geht es nicht um das Aufzeigen von Stärken der Schule, sondern um die Frage, ob Abweichungen von einem erwartbaren Normalzustand (= Defizite) vorliegen. Es geht also primär um das, was Anlass zu Beanstandungen von aussen gibt. In diesem Sinne geht es hier um eine defizitorientierte Betrachtungsweise, nicht um die Würdigung der Stärken der betreffenden Schule.

Leitende Fragestellung

- | | | | |
|----|---|---|--|
| 1. | Zielerreichung
(fachlich/
überfachlich) |  | Werden die grundlegenden Lernziele in den Fächern Deutsch, Mathematik, Französisch und Englisch erfüllt?
(Gibt es gravierende Abweichungen zum «Erwartungswert»?) |
| | Bemerkungen | | Es liegen auf kantonaler Ebene noch keine fachbezogenen Leistungstests vor, die als Datengrundlage genutzt werden können. |
| 2. | Schul- und Unterrichtsklima |  | Ist das Schul- und Unterrichtsklima an dieser Schule angstfrei, lernförderlich, unterstützend? |
| | Bemerkungen | | Das Schul- und Unterrichtsklima ist in Ordnung. |
| 3. | Arbeitsklima für Lehrpersonen («Betriebsklima») |  | Ist das Arbeitsklima für Lehrpersonen angstfrei, mobbingfrei, anregend, wertschätzend, identifikationsfördernd? |
| | Bemerkungen | | Das Betriebsklima ist in Ordnung. |
| 4. | Elternkontakte |  | Ist der Kontakt zwischen Schule und Elternhaus funktionsfähig? |
| | Bemerkungen | | Die Kontakte zwischen der Schule und dem Elternhaus sind funktionsfähig. |
| 5. | Erfüllung der Betreuungs- und Aufsichtsfunktion |  | Wird die Betreuungs- und Aufsichtsfunktion der Schule so wahrgenommen, dass die von den Eltern erwartete Sicherheits-/Schutzfunktion gegenüber ihren Kindern gewährleistet ist? |
| | Bemerkungen | | Die Erfüllung der Betreuungs- und Aufsichtsfunktion entspricht den grundlegenden Anforderungen. |
| 6. | Schulleitung |  | Gibt es eine funktionsfähige Schulleitungsstruktur? (Sind minimale Ansprüche an die Schulführung erfüllt?) Ist die Schule gemäss dem kantonalen Bewertungsraster zur Schulführung in der Dimension 1 (Rollen, Zuständigkeiten und Aufgaben der Schulführung) und in der Dimension 4 (Führen und Entwickeln des Personals) in der Defizitstufe? |
| | Bemerkungen | | Die Schulführungsstruktur ist funktionsfähig. |
| 7. | Q-Management |  | Gibt es eine funktionsfähige QM-Struktur? Werden minimale Formen des QM praktiziert? Ist die Schule gemäss dem kantonalen Bewertungsraster zum QM in der Dimension 1 (Grundlegung des Qualitätsmanagements) und in der Dimension 9 (Umgang mit Qualitätsdefiziten) in der Defizitstufe? |
| | Bemerkungen | | Das QM der Schule erfüllt die minimalen Anforderungen noch nicht. Der Aufbau des QMs ist an der Schule im Gange und muss von der Schule sorgfältig im Auge behalten werden. |

8. Regelkonformität



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

Bemerkungen

Die Strukturen, Prozesse, institutionellen Rahmensetzungen sind in den vorgegebenen Punkten regelkonform.

4. Entwicklungsorientierte Profilevaluation

Die Profilevaluation hat eine Feedbackfunktion. Die Einschätzungen des Evaluationsteams werden in Form von Kernaussagen und Erläuterungen dargestellt. Kernaussagen sind wertende Beurteilungen des Evaluationsteams. Die Profilevaluation ist nicht kriteriengeleitet. Die Qualität der Schule wird daher nicht anhand bestehender Qualitätsansprüche eingeschätzt, sondern das Evaluationsteam zeigt auf, was an der Schule besonders auffällt.

Kernaussage 1

Die Schule Rudolfstetten-Friedlisberg hat in den letzten Jahren viel Zeit in den Aufbau ihrer Strukturen investiert. Wichtige Abläufe sind nun festgelegt und bewähren sich in der Praxis, sodass die Schule ihren Alltag routiniert meistert.

Kernaussage 2

Das Engagement der Lehrpersonen fließt hauptsächlich in den eigenen Unterricht. Eine gemeinsame Auseinandersetzung mit pädagogischen Inhalten fand bisher nur wenig statt. Ein pädagogisches Profil der Schule ist daher nicht wahrnehmbar.

Kernaussage 3

Die Verantwortung für die Schule als Ganzes haftet an der Schulführung. Dagegen erleben die Lehrpersonen ihre Tätigkeit zunehmend als ein Ausführen von verordneten und sinnentleerten Aufträgen. Die Entwicklung der Schule stagniert.

Kernaussage 4

Obwohl die Schule gerade IS einführt, ist das Thema nicht präsent. IS ist gegenwärtig ein Konstrukt ohne pädagogischen Inhalt und wird als verordnete, rein strukturelle Veränderung verstanden. Die Verantwortung für das Gelingen liegt gegenwärtig alleine bei den Schulführungsorganen. Die Gefahr des Scheiterns ist gross.

5. Entwicklungsorientierte Fokusevaluation zum Thema Schulführung

Als Basis dient der «Bewertungsraster zur Schulführung an der Aargauer Volksschule». Den Evaluatoren dient der Bewertungsraster als Grundlage, um im entsprechenden Fokusbereich die relevanten Daten zu erheben und - basierend auf diesen Daten (Beobachtungen, Befragungen, Dokumentenanalysen) - eine differenzierte und transparente Urteilsbildung vorzunehmen. Die Qualitätsurteile sind in einer vierstufigen Skala und in Form von triangulierten Qualitätsaussagen mit Erläuterungen dargestellt.

Schulpflege und Schulleitung wählten aus fünfzehn Dimensionen die sechs Dimensionen aus, von denen sie sich Aussagen für die weitere Entwicklung der Schule erhofften.

Dimension 2 «Führen mit langfristigen Zielen (Visionen, Zukunftsperspektiven)»

Leitsatz

Langfristige Ziele (Leitlinien, Werte, Prinzipien, strategische Zielformulierungen) dienen als Orientierungshilfen für die strategische Schulplanung sowie für die Entscheidungen/Handlungen der Schulleitung. Die Umsetzung der Ziele wird in angemessenen Schritten angegangen (z. B. Jahresziele).

Qualitätsaussagen

- Q1 Pauschale Zielformulierungen für die strategische Ausrichtung der Schule liegen vor und nehmen auf dem Papier gegenseitig Bezug aufeinander.
- Q2 Die langfristigen Ziele der Schule sind im Kollegium teilweise bekannt, die Lehrpersonen betrachten diese aber primär als Ziele der Schulführung.
- Q3 Bisher ist es nicht gelungen, eine tragfähige Vision mit profilbildender Wirkung zu schaffen.

Dimension 3 «Initiieren und Steuern der Schul- und Unterrichtsentwicklung»

Leitsatz

An der Schule herrscht Innovationsbereitschaft mit zielorientierten Schul- und Unterrichtsentwicklungsaktivitäten, die mit Hilfe der Methodik und des Instrumentariums des Projektmanagements und mit realistischem Blick auf die vorhandenen Ressourcen angegangen und umgesetzt werden.

Qualitätsaussagen

- Q1 Schulentwicklungsprojekte werden mit Hilfe der Methodik und der Instrumente des Projektmanagements formell korrekt gesteuert und nehmen Bezug auf die strategischen Ziele.
- Q2 Entwicklungen werden hauptsächlich durch Instruktion und Verordnung vorangetrieben. Die Lehrpersonen sehen sich selber stark als Ausführende und sind in die Steuerung der Schulentwicklungsprozesse zu wenig einbezogen.
- Q4 Die schulinterne Weiterbildung bezieht sich auf die Entwicklungsziele der Schule, wird aber trotzdem von den Lehrpersonen stark abgelehnt.

Dimension 4 «Führen und Entwickeln des Personals»

Leitsatz

Die Personalführung hat einen hohen Stellenwert. Sie zeigt sich im wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitenden, in einer vorausschauenden Planung des Personaleinsatzes, in sorgfältiger Gestaltung von Mitarbeitendengesprächen, in einer auf individuelle und schulische Ziele ausgerichteten Planung der Weiterbildung sowie in der sorgfältig strukturierten Einführung neuer Lehrpersonen.

Qualitätsaussagen

- Q1 Der Personaleinsatz wird vorausschauend geplant und mit den betroffenen Personen jährlich abgesprochen.
- Q2 Das MAG findet geplant, mit beidseitiger Vorbereitung, mit klarer Struktur, hilfreichen Unterlagen und zur Zufriedenheit der Betroffenen statt.
- Q3 Das MAG hat noch wenig Bezug zum Unterricht und den aktuellen Schulentwicklungsprozessen.

Dimension 5 «Pädagogische Führung des Kernprozesses Unterricht»

Leitsatz

Die Schulleitung nimmt die pädagogische Führung des Kernprozesses Unterricht wahr und stellt einen optimalen alltäglichen Schulbetrieb bzw. Unterricht und dessen Weiterentwicklung sicher.

Qualitätsaussagen

- Q1 Qualitätsanforderungen an den Unterricht sind vorhanden, aber unklar kommuniziert. Die Beobachtungskriterien für Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung decken sich nicht mit den Ansprüchen im Qualitätsleitbild.
- Q2 Das pädagogische Handeln ist weitgehend der einzelnen Lehrperson überlassen. Bereits innerhalb von Stellenpartnerschaften kommt es zu starken Abweichungen im pädagogischen Handeln. Eine gemeinsame pädagogische Grundhaltung der Schule ist nicht erkennbar.

Dimension 6 «Förderung und Unterstützung der schulinternen Zusammenarbeit»

Leitsatz

Die Schulleitung sorgt sich für eine Kooperation, die funktionsfähig ist und auf gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen basiert. Für den Erfahrungs- und Meinungsaustausch, für die Koordination der Arbeitsprozesse, für die kooperative Problemlösung gibt es Gefässe und Instrumente, die aktiv und erfolgreich genutzt werden.

Qualitätsaussagen

- Q1 Es gibt Zeitgefässe, Strukturen und Vorgaben zur Förderung der Zusammenarbeit.
- Q2 Zusammenarbeit wird primär als Mittel zur Arbeitsaufteilung gesehen. Der Erfahrungsaustausch und der Lerngewinn stehen im Hintergrund.
- Q3 Die Kooperation unter den Lehrpersonen funktioniert zufriedenstellend. Es gibt aber trotzdem Verbesserungsmöglichkeiten.

Dimension 15 «Weiterentwicklung der Führungskompetenzen (als Einzelpersonen/als Gremium)»

Leitsatz

Die Schulleitung zeichnet sich aus durch hohe Kompetenz und Professionalität sowie durch das kontinuierliche Bestreben nach individueller Kompetenzentwicklung und um gemeinsame Weiterqualifizierung als Leitungsgremium.

Qualitätsaussagen

- Q1 Die Schulführungsmitglieder bemühen sich um eine stetige Verbesserung ihrer Führungskompetenzen. Sie nutzen Weiterbildungsmöglichkeiten und den fachlichen Austausch mit anderen Führungspersonen.
- Q2 Vereinzelt werden Feedbackinstrumente eingesetzt, um die Sichtweise der Mitarbeitenden einzuholen. Ein Dialog über Führungsfragen zwischen Schulführung und Lehrpersonen ist nur schwer möglich.

6. Empfehlungen

Aus den quantitativen und qualitativen Resultaten erarbeitet das Evaluationsteam Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität. Auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse und der Empfehlungen entwickelt die Schule einen Massnahmenplan. Dieser ist dem zuständigen Inspektor resp. der zuständigen Inspektorin zuzustellen. Dieser Massnahmenplan bildet die Grundlage der jährlichen Standortgespräche der Schulleitung/Schulpflege mit dem Inspektor/der Inspektorin.

Fazit

Kurz zusammengefasst beschreiben wir die Schule Rudolfstetten-Friedlisberg als eine im Alltag funktionierende Schule, die in einer Entwicklungskrise steckt. Im Gegensatz zu den meisten Personen in der Schule suchen wir die Probleme nicht bei einzelnen Personen oder Personengruppen, sondern wir sehen das Problem als Problem des ganzen Systems: Alle tragen mit ihren Handlungen zum Problem bei. Und alle Lösungsansätze der Vergangenheit verstärken das Problem.

Empfehlungen

- Starke Leitwerte schaffen z.B. in Form von Handlungsgrundsätzen, bzw. bestehende Leitwerte stärken und das Handeln an diesen Leitwerten ausrichten.
- Selbststeuerung und Koordination im Sinne der gemeinsamen Leitwerte.
- Den Veränderungsprozess bewusst gestalten.