

# Das Handbuch Schulqualität in der Praxis

Sandra Mäder, Bildungsplanung





# Inhalt

- Was ist das Handbuch Schulqualität?
- Warum ein Handbuch Schulqualität?
- Entstehungsgeschichte
- Aufbau und Systematik: Beurteilungsmatrix, Qualitätsrahmen, Qualitätsbereiche, Qualitätsansprüche
- Nutzung



# Was ist das Handbuch Schulqualität?

## Das Handbuch Schulqualität

- ... formuliert in systematischer Weise, was «gute Schule» und «guten Unterricht» ausmacht
- ... macht Qualitätsansprüche transparent – und somit diskutierbar
- ... schafft eine gemeinsame Sprache
- ... schafft Orientierung und Sicherheit für Beurteilende und Beurteilte



# Warum das Handbuch Schulqualität für die Zürcher Volksschulen?

- Einführung der externen Schulevaluation
- Ein verbindlicher legitimierter Bezugsrahmen für die Qualitätsbeurteilung ist Voraussetzung
- Grundlage für eine transparente, verständliche und nachvollziehbare Beurteilung von Schulqualität



# Wie wurde das Handbuch entwickelt?

- Entwicklung durch eine 4-köpfige Projektgruppe (Start 2002)
- Einbezug von rund 40 Fachleuten für schulisches Qualitätsmanagement, Schulevaluation und Schulaufsicht
- Wissenschaftliche Begutachtung durch Fachleute verschiedener Hochschulen
- Erprobung im Projekt «Neue Schulaufsicht»
- Veröffentlichung 1. Ausgabe 2006: Erprobungsfassung
- Validierungsphase 2007 bis 2009 mit Einbezug von Vertretungen der Schulbehörden, Lehrerschaft und Elternschaft
- Festlegung durch den Bildungsrat im Januar 2011:  
Veröffentlichung 2. Ausgabe



# Aufbau des Handbuches

1. **Allgemeine Beurteilungsmatrix**
2. **Qualitätsrahmen**  
mit 11 Qualitätsbereichen und 4 Zusätzlichen Themen
3. Systematische Entwicklung der **Qualitätsansprüche** und **Indikatoren**  
anhand der Beurteilungsmatrix für jeden dieser Qualitätsbereiche



	Stufe 1 Wenig entwickelte (defizitäre) Praxis	Stufe 2 Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind erfüllt	Stufe 3 Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt	Stufe 4 Exzellente Praxis mit hoher situativer Passung und Optimierungsschleife	
<b>Praxisgestaltung</b>	<b>Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren</b>	Schematischer, möglichst einfacher Handlungs-vollzug; fehlende Berücksichtigung der unterschiedlichen situativen Anforderungen	Orientierung an vorgegebenen Instrumenten und Handlungsregeln; wenig Aufmerksamkeit gegen-über Transferproblemen	Bewusster und zielorientierter Einsatz von vielfäl-tigen Instrumenten und Verfahren	Hoher Internalisierungsgrad, dadurch grosse Flexibilität und Berücksichtigung der situativen Anforderungen im Einsatz der Verfahren und Instrumente
	<b>Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)</b>	Geringes Reflexionsniveau; weitgehend plan- und konzeptloses Handeln; handlungsleitende un-hinterfragte Routinen und Gewohnheiten; Ignoran-z gegenüber langfristigen Auswirkungen	Bewusste, kritisch reflektierte Ziel-Mittel-Wahl teilweise erkennbar	Bewusste, kritisch reflektierte Ziel-Mittel-Wahl; funktionsfähige Planung bei langfristigen und komplexen Vorhaben	Zusätzlich zu 3: Kritische Reflexion der leitenden Werte und der langfristigen Auswirkungen – bezo-gen auf die Handlungsziele
	<b>Handlungs-kompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)</b>	Geringe Handlungsbereitschaft; Minimalismus, Erledigungsmentalität; Dienst nach Vorschrift; fehlendes Handlungswissen; Fähigkeiten auf tiefem Niveau	Orientierung an den Aussenerwartungen; seriöse Pflichterfüllung (reaktive Haltung); notwendiges Handlungswissen und elementare Fähigkeiten; erkennbare Bemühungen um Weiterentwicklung	Überzeugte Umsetzung; Was getan wird, wird aus Einsicht in die sachliche Notwendigkeit getan; begründetes Wissen über angemessene Praxis; gelingender Wissenstransfer in die Praxisgestal-tung	Engagierte Umsetzung mit hoher Übereinstim-mung von Handlungszielen und Wertvorstel-lungen; individuelles Bemühen um Optimierung und Professionalisierung des eigenen Handelns; professionelles, auch implizites Handlungswissen verfügbar und umgesetzt; erkennbare Handlungs-kompetenz; auch in unvorhergesehenen Situationen
<b>Institutionelle und kulturelle Einbindung</b>	<b>Institutionelle Regelung und Verbindlichkeit</b>	Unangemessene institutionelle Regelungen, weil Praxis – vollständig bei den Einzelpersonen liegt (Bele-bigkeit) oder – überreglementiert ist und persönliche Entschei-dungsspielräume für flexible, situationsadäquate Lösungen nicht zulässt	Pragmatische Regelung wichtiger Abläufe, dadurch funktionsfähige Praxis; klare Durch-setzungsmassnahmen bei Nicht-Einhalten von Verbindlichkeiten	Konzeptuelle Regelungen wichtiger Abläufe, dadurch koordinierte Praxis und gemeinsame Ressourcennutzung; Durchsetzung der Verbind-lichkeiten konzeptuell angemessen berücksichtigt; konsequente, aber nicht sture Umsetzung; ausge-wogenes Verhältnis von institutionellen Vorgaben und individuellem Gestaltungsraum	Zusätzlich zu 3: Internalisierte institutionelle Verbindlichkeiten, die dynamisch unter Berück-sichtigung des Primats der Eigenverantwortung umgesetzt werden; mögliche Abweichungen sind keine Gefahr für die Geltung der Regeln
	<b>Transparenz und Legitimierung</b>	Ad hoc generierte institutionelle Regelungen und Rahmenvorgaben durch die Schulleitung oder nicht hinterfragbare Satzungen; Eindruck der Willkür bei den Betroffenen	Wichtige institutionelle Regelungen und Rah-menvorgaben schriftlich gefasst und von den Betroffenen einsehbar	Explizite Definition der geltenden institutionellen Regelungen und Rahmenvorgaben; Transparenz; Eindruck der Sinnhaftigkeit bei den Betroffenen; bei fehlender Akzeptanz: Anpassung der Vorge-ben (im Rahmen des institutionellen Spielraums) möglich	Zusätzlich zu 3: Transparente und von den Betro-fenen akzeptierte Verfahren zur Erarbeitung und Veränderung von institutionellen Vorgaben; wic-hrige Regelungen als Folge einer gemeinsamen Willensbildung bzw. eines inhaltlich und formal transparenten, nachvollziehbaren Entscheidungs-prozesses
	<b>Institutionelle Unterstützung</b>	Kaum institutionelle Vorkehrungen zur Unterstüt-zung der individuellen Praxis; vorhandene Unter-stützungsmassnahmen weniger als Unterstützung denn als «Gängelung» wahrgenommen; informeller und zufälliger Wissensaustausch in der Praxis	Wichtige Vorkehrungen (z.B. Räume, Zeitgefässe, Materialien usw.) zur Unterstützung der indivi-duellen Praxis teilweise vorhanden und genutzt; Ansätze zu einem institutionalisierten Austausch und zu einer Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens	Gutes Unterstützungsangebot, das die Umset-zung der institutionellen Forderungen erleichtert und unterstützt; aktive und eigenverantwortliche Nutzung der bestehenden Gefässe; diverse insti-tutionelle Massnahmen zur Sicherung und Wei-terentwicklung des bestehenden Wissens und zur Förderung des gegenseitigen Wissensaustauschs	Ausschöpfung der zur Verfügung stehenden Mög-lichkeiten, um die individuelle Praxisgestaltung mit einem reichhaltigen Angebot zu unterstützen, zu erleichtern und weiterzuentwickeln; Erhebung und Berücksichtigung der Bedürfnisse zur Optimierung der institutionellen Unterstützungsgefässe und Massnahmen
<b>Kulturelle Einbindung</b>	Mangelnde Reflexion der an der Schule vorherr-schenden Normen und leitenden Werte; ernsthafte Thematisierung kaum möglich; Abwehr anderer Vorstellungen ohne Auseinandersetzung damit; Ignoranz gegenüber neuen institutionellen Kon-zepten	Kultur im Umbruch: Ansatzpunkte zur kritischen Hinterfragung der tradierten Auffassung; Diskus-sion neuer Vorstellungen, die vereinzelt toleriert, aber grossteils abgewehrt werden; neue insti-tutionelle Konzepte vorschriftsgemäss befolgt, aber innerlich eher abgelehnt	Veränderung der an der Schule vorherrschenden Normen und Werte in Richtung von Vorstellungen, die in ernsthafter, aktiver Auseinandersetzung als gute Praxis erkannt wurden; Akzeptanz und Umsetzung neuer institutioneller Konzepte, auch ohne äusseren Druck	Selbstverständliche Akzeptanz der in kritischer Auseinandersetzung eingeführten Konzepte und leitenden Werte einer guten Praxis; zügige Um-setzung neuer institutioneller Konzepte; «Gegen-praxis» rechtfertigungsbedürftig	
<b>Wirkung und Wirksamkeit</b>	<b>Ergebniswahrnehmung und -reflexion</b>	Zufällige Ergebnisreflexion; Ausblendung und verzerrte Wahrnehmung von Fehlern und Schwie-rigkeiten	Mehrheitlich realistische Wahrnehmung bzw. Ein-schätzung von Ergebnissen; unverzerrte Aufnah-me von negativen Ergebnissen	Bewusste Zielüberprüfung und Ergebnisreflexion – mit Bezug auf explizite Ziele; bewusste Suche nach zuverlässigem Feedback als Teil der Praxis; konstruktive Nutzung von allfälligen Störungen zwecks Reflexion und Verbesserung der Praxis	Systematische und datengestützte Ergebnisreflex-ion mithilfe von Zielerreichungskriterien und -indikatoren; präventive Verfahren zur Früherkennung und Beseitigung von unerwünschten Neben-wirkungen, Störungen und Fehlern
	<b>Zielerreichung / Effizienz</b>	Verfehlen wichtiger Ziele – sowohl impliziter als auch vorgegebener expliziter Ziele; wenig effektive Praxis; viele unerwünschte Nebenwirkungen und Störungen	Zufriedenstellendes Erreichen wichtigster Ziele; mehrheitlich zielorientierte und funktionale Praxis; nicht ganz ausgewogenes Verhältnis von Aufwand und Ertrag; unerwünschte Nebenwirkungen, aber in Grenzen und verantwortbar	Zielerreichung gemäss den gesetzten bzw. den üblichen Erfolgskriterien; weitgehend störungsfreie Praxis; ausgewogenes Verhältnis von Aufwand und Ertrag; wenig unerwünschte Nebenwir-kungen, dann aber rechtzeitige Wahrnehmung und Versuch, sie zu beseitigen	Überdurchschnittlich hohes Niveau der Ziel-erreichung; sehr effektives Erreichen der Ziele; bewusste Ziel-Priorität, dadurch angemessener Einsatz der Ressourcen
	<b>Zufriedenheit der Leistungs-empfänger/-innen</b>	Geringe Zufriedenheit; viele Beschwerden seitens der Leistungsempfängerinnen und -empfänger; viele unerfüllte Erwartungen	Wenig Beschwerden; zufriedenstellende Erfüllung der wichtigsten Erwartungen von Leistungsemp-fängerinnen und -empfängern	Positiver Zufriedenheitswert; relativ umfassende Erfüllung der Erwartungen von Leistungsempfän-gerinnen und -empfängern	Sehr hohe Zufriedenheit; Lob vonseiten der Lei-stungsempfängerinnen und -empfänger; teilweise übertriebene Erwartungen



# Qualitätsrahmen und Qualitätsbereiche

**Rahmen-  
vorgaben**

**Prozesse**

**Leistungen /  
Wirkungen**





# Qualitätsrahmen und Qualitätsbereiche

	Rahmen- vorgaben	Prozesse	Leistungen / Wirkungen
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Personal</li><li>- Infrastruktur</li><li>- Planungs- vorgaben</li></ul>		

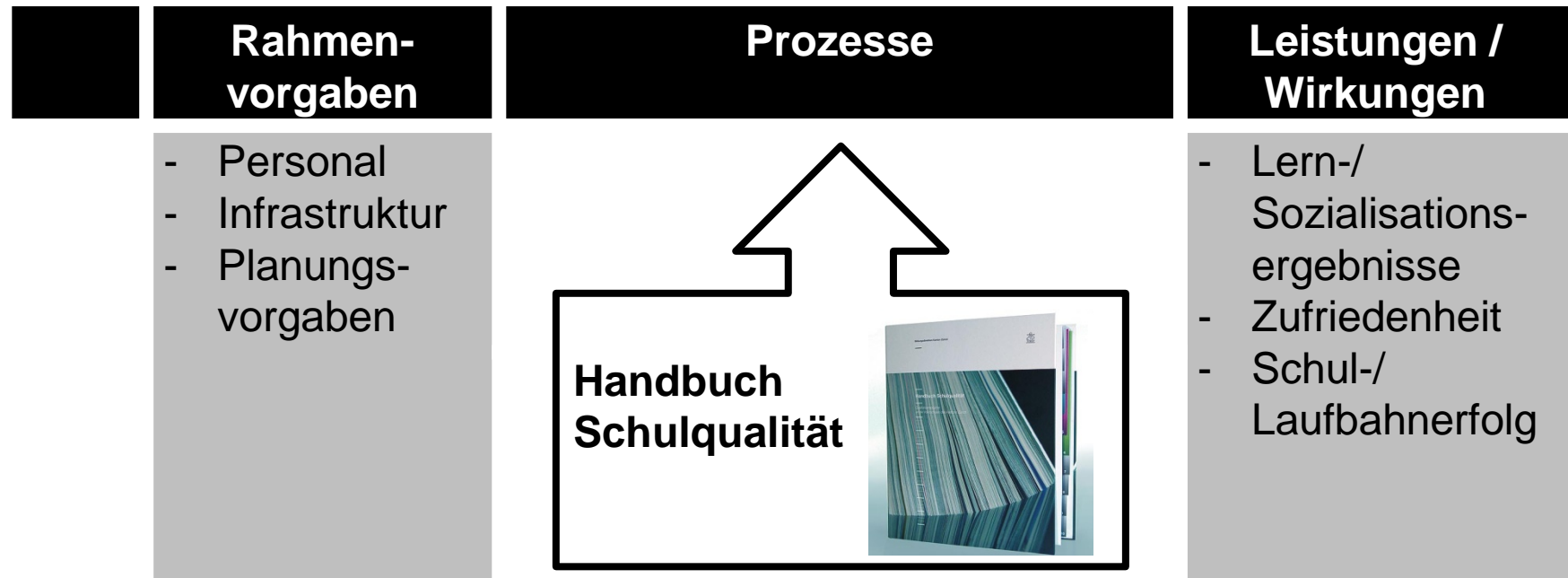


# Qualitätsrahmen

	Rahmen- vorgaben	Prozesse	Leistungen / Wirkungen
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Personal</li><li>- Infrastruktur</li><li>- Planungs- vorgaben</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Lern-/ Sozialisations- ergebnisse</li><li>- Zufriedenheit</li><li>- Schul-/ Laufbahnerfolg</li></ul>



# Qualitätsrahmen





# Qualitätsrahmen

	Rahmen- vorgaben	Prozesse	Leistungen / Wirkungen
Qualitätsbereiche	<ul style="list-style-type: none"><li>- Personal</li><li>- Infrastruktur</li><li>- Planungs- vorgaben</li></ul>	Unterricht gestalten	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lern- /Sozialisationse ergebnisse</li><li>- Zufriedenheit</li><li>- Schul- /Laufbahnerfolg</li></ul>



# Qualitätsrahmen

	Rahmen- vorgaben	Prozesse	Leistungen / Wirkungen
Qualitätsbereiche	<ul style="list-style-type: none"><li>- Personal</li><li>- Infrastruktur</li><li>- Planungs- vorgaben</li></ul>	Unterricht gestalten	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lern- /Sozialisations- ergebnisse</li><li>- Zufriedenheit</li><li>- Schul- /Laufbahnerfolg</li></ul>
		Schule gestalten	



	Rahmen- bedingungen	Prozesse	Leistungen / Wirkungen
Qualitätsbereiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal</li> <li>- Infrastruktur</li> <li>- Planungs- vorgaben</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Unterricht gestalten</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Aufbau fachlicher Kompetenzen</li> <li>2 Aufbau überfachlicher Kompetenzen</li> <li>3 Lehr- und Lernarrangements</li> <li>4 Individuelle Lernbegleitung</li> <li>5 Beurteilung der Schülerinnen und Schüler</li> <li>6 Klassenführung</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lern-/ Sozialisations- ergebnisse</li> <li>- Zufriedenheit</li> <li>- Schul-/Lauf- bahnerfolg</li> </ul>
		<p style="text-align: center;"><b>Schule gestalten</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7 Entwickeln von Schulgemeinschaft</li> <li>8 Schulinterne Zusammenarbeit</li> <li>9 Schulführung</li> <li>10 Pflege der Aussenkontakte</li> <li>11 Qualitätssicherung und -entwicklung</li> </ol>	
Zusätzliche Themen		<p style="text-align: center;"><b>Querschnitt- und Spezialthemen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12 Sprachförderung Deutsch</li> <li>13 Integrative sonderpädagogische Angebote</li> <li>14 Zusammenarbeit mit den Eltern</li> <li>15 Gleichstellung</li> <li>.....</li> </ol>	



**Qualitätsbereiche**

## Unterricht gestalten

- 1 Aufbau fachlicher Kompetenzen
- 2 Aufbau überfachlicher Kompetenzen
- 3 Lehr- und Lernarrangements
- 4 Individuelle Lernbegleitung
- 5 Beurteilung der Schülerinnen und Schüler
- 6 Klassenführung



## Schule gestalten

- 7 Entwickeln von Schulgemeinschaft
- 8 Schulinterne Zusammenarbeit
- 9 Schulführung
- 10 Pflege der Aussenkontakte
- 11 Qualitätssicherung und  
-entwicklung





## Querschnitt- und Spezialthemen

12 Sprachförderung Deutsch

13 Integrative sonderpädagogische  
Angebote

14 Zusammenarbeit mit den Eltern

15 Gleichstellung

.....



Titel des  
Qualitätsbereiches

Qualitätsbereich

## Aufbau fachlicher Kompetenzen

Aufbau fachlicher Kompetenzen umfasst alles, was Lehrpersonen unternehmen, um bei den Schülerinnen und Schülern Wissen und Können in den Bildungsbereichen der Kindergartenstufe bzw. in den Unterrichtsbereichen der Primar- und Sekundarstufe I aufzubauen. Die Lehrpersonen orientieren sich dabei an anerkannten fachdidaktischen und fachlichen Erkenntnissen sowie an kantonalen und lokalen Rahmenbedingungen.

Ziel ist es, dass die Schülerinnen und Schüler

- die gesetzten fachlichen Lernziele erreichen,
- ihr Potenzial in den Bildungs- bzw. Unterrichtsbereichen so weit als möglich ausschöpfen,
- das Gelernte im Alltag anwenden können und
- ihre Neugier auf fachliches Wissen beibehalten.

Kurz-  
beschreibung

1

Nummer



## Praxisgestaltung

## Dimension

### Qualitäts- ansprüche (nummeriert)

- 1 Die Lernziele des Lehrplans sind in schülergerechte Arbeitsaufträge umgesetzt.
- 2 Die Lernziele sind klar formuliert. Die Lernzielerreichung wird systematisch überprüft.
- 3 Die Präsentation der Themen ist gut strukturiert und nachvollziehbar.
- 4 Fachliche Kompetenzen werden in Lehr- und Lernarrangements aufgebaut, die ein aktives, selbstständiges Lernen ermöglichen und unterstützen.
- 5 Die individuellen Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler, ihr Vorverständnis, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, ihre Interessen und Lebenswelten werden in der Unterrichtsgestaltung berücksichtigt.
- 6 Die Lehrpersonen beziehen neue fachliche und fachdidaktische Erkenntnisse sowie aktuelle Themen in den Unterricht ein.
- 7 Die Lehrpersonen verknüpfen den Aufbau von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen miteinander.

Erkennbar an →



# Qualitätsansprüche

... sind Anspruchs- nicht Erfüllungsnormen

... dienen der Orientierung nicht als Vorgabe

... sind jeder für sich grundsätzlich erfüllbar,  
sollen und können aber nicht in ihrer Summe erfüllt werden

Indikatoren entlang  
der Struktur aus der  
Beurteilungsmatrix

Praxisgestaltung **Erkennbar an:**

«Erkennbar an» leitet von Ansprüchen  
zu den Indikatoren über



**Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren**

- Die Lernaufgaben sind fachlich sowie didaktisch und methodisch sinnvoll aufgebaut, nachvollziehbar und schülergerecht.
- Die gewählten Lehr- und Lernarrangements ermöglichen eigenverantwortliches, selbstgesteuertes Lernen:
  - hohe Beteiligung der Schülerinnen und Schüler
  - hohe Selbstverantwortung der Schülerinnen und Schüler
  - Lernangebote in verschiedenen Sozialformen
  - Lernangebote für verschiedene Niveaugruppen
  - Projekte, Freiarbeit usw.
- Die eingesetzten Lehrmittel sind sachgemäss.
- Die Lernziele werden für die Schülerinnen und Schüler sowie für die Eltern transparent gemacht (präzise und nachvollziehbare Lernziele).
- Die Beurteilung bezieht sich auf die Lernziele. Die Beurteilungskriterien werden für die Schülerinnen und Schüler sowie für die Eltern transparent gemacht (nachvollziehbare Beurteilungskriterien).
- Die Lehrpersonen zeigen Schülerinnen und Schülern fächer- bzw. themenübergreifende Zusammenhänge auf.

**Reflexionsniveau (Ziel/Mittel-Reflexion)**

- Die Lehrpersonen setzen sich intensiv mit den Lernprozessen auseinander. Sie wissen um die Komplexität von Lernprozessen.
- Die Schülerinnen und Schüler reflektieren ihr Lernen systematisch:
  - Sie halten die Überlegungen zu ihrem Lernen schriftlich fest (z.B. Lernjournal, Portfolio).
  - Sie werden regelmässig aufgefordert, ihre Leistungen selber einzuschätzen.
- Die Lehrpersonen beobachten, dokumentieren und kommentieren das Lernen der Schülerinnen und Schüler systematisch: Sie führen ein Schülerdossier, besprechen Lerndokumentationen und beurteilen unter Berücksichtigung der Selbsteinschätzungen die Leistungen der Schülerinnen und Schüler im Gespräch.
- Die Lehrpersonen legen eigene Lehrziele fest und reflektieren ihre Lehrerfahrungen systematisch:
  - Selbsteinschätzungen
  - Kollegiales Feedback (z.B. in Hospitationsgruppen)

**Handlungskompetenz (Motivation, Wissen und Fähigkeit)**

- Die Lehrpersonen können ein Thema, einen Sachverhalt und damit verbundene Lernaufgaben strukturiert und motivierend darstellen.
- Die Lehrpersonen kennen verschiedene Lernzugänge zu einem Thema und erkennen diese in den Lernprozessen ihrer Schülerinnen und Schüler.
- Die Lehrpersonen berücksichtigen die individuellen Lernwege, Lerntempi und Lerninteressen der Schülerinnen und Schüler in der Unterrichtsgestaltung.
- Die Lehrpersonen bilden sich fachlich und fachdidaktisch weiter und wenden das Gelernte im Unterricht an.



# Wer soll das Handbuch Schulqualität wie nutzen? (1)

Die gesamte **Bildungsdirektion** nutzt das Handbuch Schulqualität  
als massgebender Orientierungsrahmen!



# Wer soll das Handbuch Schulqualität wie nutzen? (2)

Die **Fachstelle für Schulbeurteilung** nutzt das Handbuch Schulqualität als Grundlage,

- die Beurteilungen von Schulqualität legitimiert und
- die Beurteilungen und Befunde transparent, verständlich und nachvollziehbar macht!

Um aus der Fülle von Qualitätsansprüchen und Indikatoren zu den konkreten Beurteilungsinstrumenten zu kommen, treffen die Evaluationsfachleute der Fachstelle eine Auswahl aus Sicht der externen Evaluation.



# Wer soll das Handbuch Schulqualität wie nutzen? (3)

Die **Schulen und Schulgemeinden** können das Handbuch Schulqualität als Nachschlagewerk nutzen z.B. für die Selbstbeurteilung oder für Schulentwicklungsprojekte:

- Bedienen Sie sich aus dem reichhaltigen Fundus des Handbuches!
- Wählen Sie aus und setzen Sie Schwerpunkte!
- «Plündern» Sie das Handbuch!
- Nutzen Sie es so, dass es Ihnen nützt!