



# Entwicklung einer schulischen Beurteilungskultur

im Spannungsfeld  
zwischen Förderung und Selektion

am Beispiel der  
**Schule Im Birch**  
Stadt Zürich



# Die „gute“ Schule

Die «gute» Schule ist für mich eine lebendige Schule.

Leben definiert sich, neben biochemischen Prozessen, durch Entwicklung. *R. Haller*



Eine Schulanlage mit

- Kindergarten
- Primarschule
- Sekundarschule
- Betreuung


700 Kinder

80 Mitarbeitende



# Auftrag der Fachstelle für Schulbeurteilung

„Wir empfehlen Ihnen, an Ihrer Schule eine vergleichbare Beurteilungspraxis zu entwickeln, welche sich sowohl an fachlichen als auch an überfachlichen Lernzielen orientiert und für alle Lehrpersonen verbindlich ist.»



# Vom „Müssen“ zum „Wollen“

Zur Kenntnis nehmen und „akzeptieren“

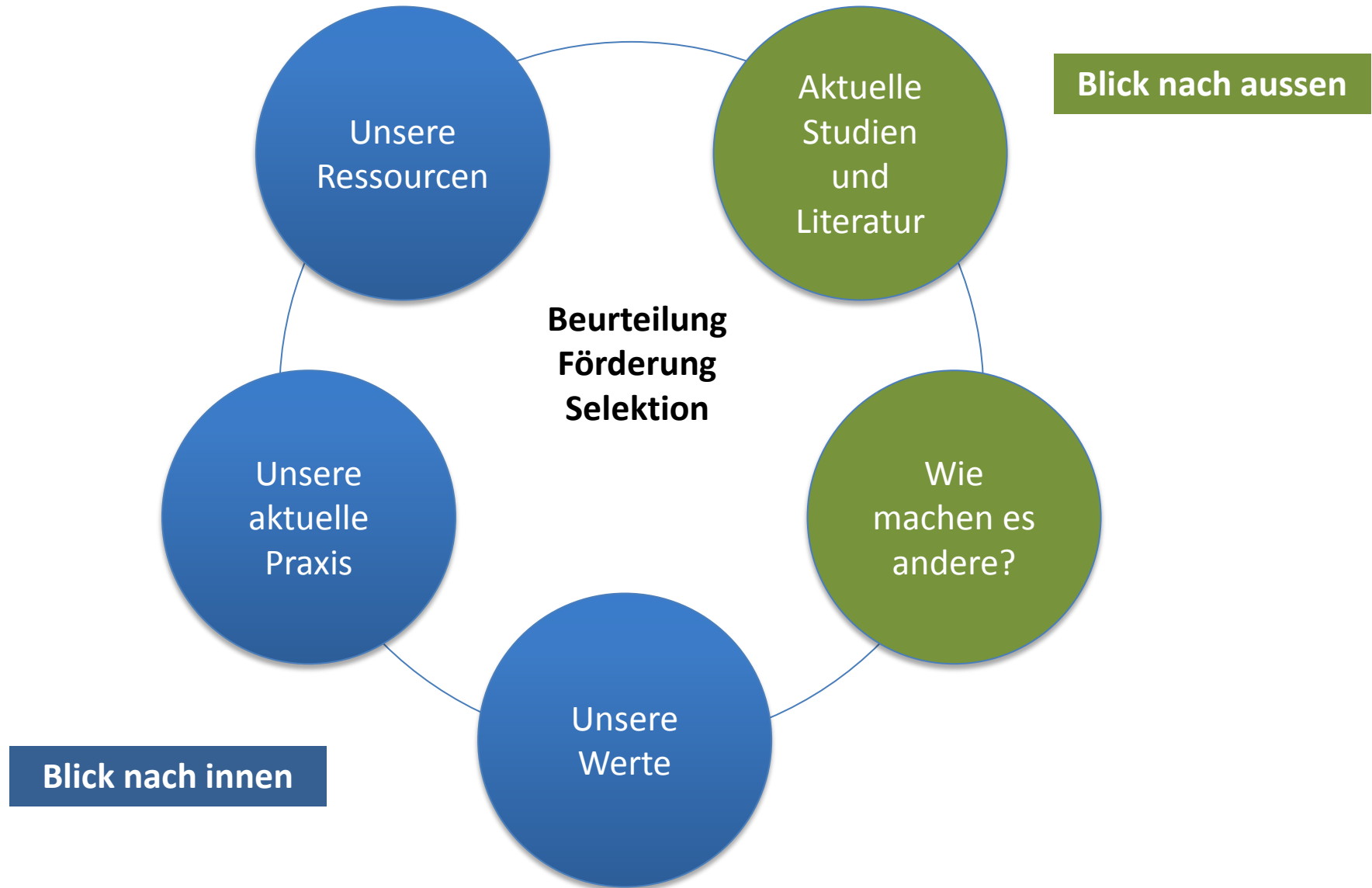
***Motto:***

***„Wir machen das was wir müssen***

***- und -***

***wir machen es so, wie wir es wollen.“***

# Grundlagen für den Prozess





# Blick nach aussen

**W. Kronig:** „Die systematische Zufälligkeit der Bildungserfolgs „

**Studie Hattie:** „Am oberen Ende der Erfolgsskala (für Lernerfolg) rangieren mit großem Effekt:

- das Lehrer-Schüler-Verhältnis,
- **kontinuierliche Rückmeldungen (Feedback des Lehrers an die Schüler),**
- reziprokes Unterrichten,
- **die Klarheit der Instruktion** und
- **die formative Bewertung.“** (Hattie S. 3)

**Broschüren Schulämter:**

VSA Zürich / St. Gallen / Schwyz

**Konkrete Umsetzungen in anderen Schulen**

# Blick nach innen

## Unsere Werte?

Joachim Bauer



der «Rote Faden»

in der Schulentwicklung Im Birch





# Blick nach innen

## Unsere Schulentwicklungs-Praxis

### Elemente der Schulentwicklung nach H. G. Rolff

Organisationsentwicklung	Unterrichtsentwicklung	Personalentwicklung
<ul style="list-style-type: none"><li>• Schulprogramm</li><li>• Schulkultur</li><li>• Erziehungsklima</li><li>• Schulmanagement</li><li>• Betriebskonzept</li><li>• Evaluation</li><li>• Kooperation</li><li>• und andere</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fachlernen</li><li>• Schülerorientierung</li><li>• Überfachliches Lernen</li><li>• Methodentraining</li><li>• Selbstlernfähigkeit</li><li>• Öffnung</li><li>• Erweiterte Unterrichtsformen</li><li>• Lernkultur</li><li>• und andere</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lehrer-Feedback</li><li>• Supervision / Coaching</li><li>• Intevision</li><li>• Teamentwicklung</li><li>• Kommunikationstraining</li><li>• Schulleitungsberatung</li><li>• Hospitationen</li><li>• Jahresgespräche / Zielvereinbarungen</li><li>• Führungs-Feedback</li><li>• und andere</li></ul>



# Blick nach innen

## Unsere Regelungs-Praxis?

### **Betriebskonzept Im Birch**

---

**Ein Führungshandbuch für die Schulleitung und eine Orientierungshilfe für Team- und Behördenmitglieder**

---

Das Betriebskonzept gibt Auskunft über Aufgaben und Kompetenzen der Schulleitung und des Teams, über Abläufe und Regelungen im Schulalltag. Es strukturiert die Zusammenarbeit im Schulhaus. Es richtet sich nach den rechtlichen Grundlagen des VSG, des Organisationsstatuts der Stadt Zürich sowie nach den im SK Glattal definierten Abläufen und Vorgaben (Behördenhandbuch).

Das Betriebskonzept Im Birch ist nach den fünf Qualitätsbereichen der Städtzürcher Volksschulen gegliedert.

## DIE FÜNF QUALITÄTSBEREICHE DER STADTZÜRCHER VOLKSSCHULEN

### Lehren und Lernen

bezieht sich auf Unterricht, Erziehung, Förderung und wird als das eigentliche Kerngeschäft verstanden.

### Lebensraum Schule

umfasst das Klima in Schule, Klasse und Betreuung für SchülerInnen und Erwachsene sowie Schulkultur und Gesundheitsförderung.

### Kooperationen

beschreiben die Kontakte mit den Anspruchsgruppen (SchülerInnen und Eltern) und die Zusammenarbeit mit Verwaltung und Ämtern, die Vernetzung im Quartier und die Zusammenarbeit mit zugewandten Stellen.

### Betrieb und Infrastruktur

beschäftigt sich mit Mobiliar, Betriebsmitteln, Pflege und Unterhalt, EDV und EDV-Support, Raumbewirtschaftung.

### Schulmanagement

lanziert und steuert die Schul- und Personalentwicklung, beschreibt die Organisation und Führung der Schule, sorgt für Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule.

**Das Betriebskonzept  
macht zu allen  
Bereichen verbindliche  
Aussagen**



# Ein Blick in das Betriebskonzept-Kapitel Schulmanagement

## 1.1 Führungsverständnis

(...)

Wirksame Führung beruht für mich auf drei Facetten:

- Vertrauen schaffen
- Selbstverantwortliches Handeln fördern
- Orientierung an Ergebnissen

Alle drei Punkte zielen hin auf möglichst grosse Freiräume und autonomes Handeln. Um Freiräume nutzen zu können, braucht es einen Orientierungsrahmen.



*Erstens* kennen die Mitarbeitenden meine Erwartungen in Bezug auf ihre professionellen *Qualitäten*:

**Ich möchte an meiner Schule selbstverantwortliche Menschen und individuelle Persönlichkeiten die fähig sind, (Lern-) Beziehungen\* zu gestalten** und bereit sind, sich und ihre Fähigkeiten einzubringen zur gemeinsamen Weiterentwicklung dieser Schule.

*Zweitens* braucht es Klarheit in der **Organisationsführung**. Die strategische Zielsetzung (Schulprogramm), die Ausrichtung der Schule (Leitbild) muss verständlich sein und in Verbindung stehen mit dem Arbeitsalltag.

*Drittens* müssen **Abläufe, Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen** geklärt sein (Betriebskonzept).



*Viertens* ist das **Prinzip der Rückversicherung und der Reflexivität** ein wesentlicher Teil für die Orientierung beim selbstverantwortlichen Handeln. Möglichkeiten sind Personal-gespräche, Austausch im Pädagogischen Team, in Intervisionsgruppen, im Kollegium.

*Und fünftens* bilden der **Kodex und das Leitbild der Schule Im Birch** die Leitplanken des Handelns aller in der Schule involvierten Personen.

**Die sechs für die Beziehungsgestaltung wichtigen Elemente sind gemäss J. Bauer:**

- **Sehen und Gesehen werden**
- **Gemeinsame Aufmerksamkeit**
- **Emotionale Resonanz**
- **Gemeinsames Handeln**
- **Verstehen von Motivationen und Absichten**
- **Grundsätzliche Kooperationsbereitschaft (neu)**



# Blick nach innen

**Was tun wir bereits?**

**Welche Ressourcen haben wir?**

## **Integrative Förderung**

- Vereinbarungen / Abläufe
- Erfahrungen der LP
- Pädagogische Teams



# Unterrichtsentwicklung

- Projektgruppe mit Auftrag\* (\*Möglichkeit Auftragsweiterung)
- Erfahrungen im Team mit Unterrichtsentwicklung
- Vereinbarungen zu den *Kooperativen Lernmethoden*





# Auszug Schulprogramm

Ziele	Indikatoren
<p>Durch die Transparenz in Bezug auf die Lernziele und Erfolgskriterien sind die SuS gefordert und motiviert.</p>	<p>Es gibt im Team einen Konsens zur Beurteilungspraxis zu den fachlichen Kompetenzen sowie Vereinbarungen zur Transparenz. Dokument: Broschüre</p>



# Planung

Vorgehen in 3 Schritten

## **1. Beurteilung überfachlicher Kompetenzen**

- Auftragsweiterung Projektgruppe UE
- Arbeit mit Kompetenzrastern



## **2. Beurteilung fachlicher Kompetenzen**

## **3. Beurteilung / Förderung von SchülerInnen mit besonderen päd. Bedürfnissen**

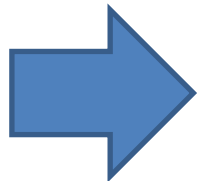
- Förderkonzept



# Ziel Teamprozess

Die Komplexität des Themas reduzieren

Die Theorie zu unserer Praxis werden lassen



Q-Tag zu diesen Themen



# Q-Tag, Oktober 12

## **Tagesziele:**

Die Lehrpersonen kennen

- die Funktion der Beurteilung im Spannungsfeld zwischen Förderung und Selektion
- die Bezugsnormen der Beurteilung und deren Wirkung auf die Motivation
- die Qualitätsmerkmale guter Beurteilung

Die Lehrpersonen wissen, wo sie im Bezug auf die Q-Merkmale guter Beurteilung stark sind, respektive Entwicklungspotential sehen.

Das Wissen zu verschiedenen Aspekten der Beurteilung ist in allen Pädagogischen Teams vorhanden.

Die Pädagogischen Teams haben sich auf einen Teilbereich der Beurteilungspraxis geeinigt und arbeiten daran.



# Input SL zur Beurteilung / Auszug

## Definition von Beurteilung

Duden:

- Sich eine Meinung bilden

In unserem Schulkontext:

- Das Verhalten und die Leistung von Lernenden anhand von Normen überprüfen



# Spannungsfeld

## Förderung – Beurteilung – Selektion

Kronig:

Studie x: Je anspruchsvoller das Lernumfeld (gute Leistungen der Klasse), desto grösser ist der Lernzuwachs aller SchülerInnen (auch der leistungsschwachen SchülerInnen).

Studie y: Je besser die Bewertung (gleiche Leistungen), desto grössere Lernfortschritte werden in der Folge erzielt.



# Selektion

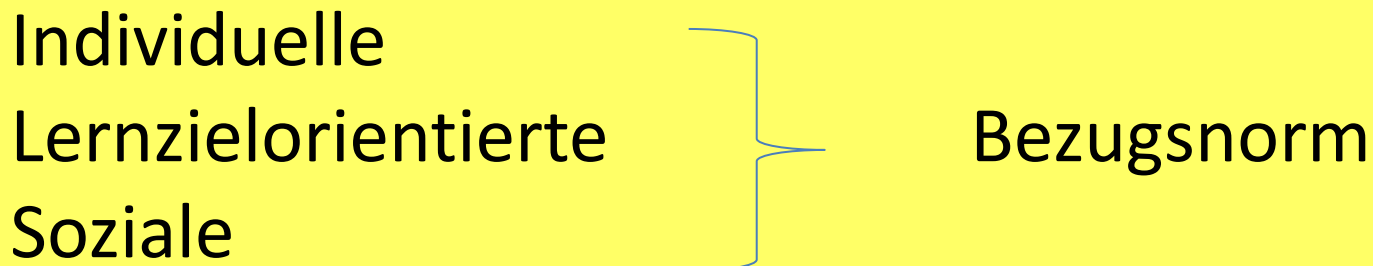
*„Die Schule ist weit mehr als eine Ausbildungsanstalt. Sie ist unter anderem eine Eingliederungsanstalt oder eine Selektionsinstanz.“*

*Die Schule hat die Aufgabe der Selektion, sie zeigt (schafft?) Ungleichheiten und hat die Aufgabe zu helfen, diese zu akzeptieren.“*

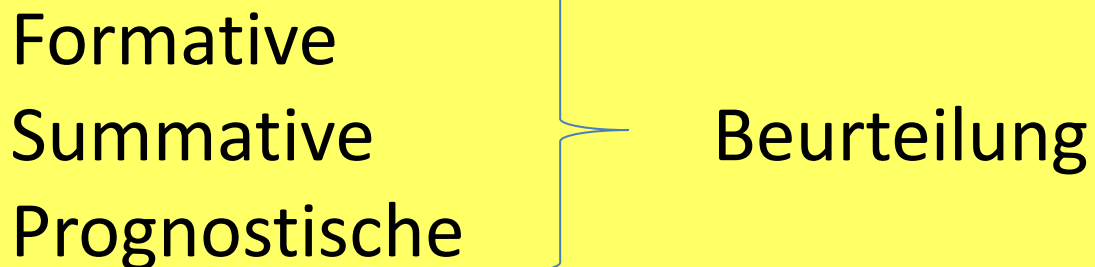
R. Reichenbach

# Bezugsnormen und Funktion

## Bezugsnormen der Beurteilung



## Funktion der Beurteilung







# Qualitätsmerkmale guter Beurteilung

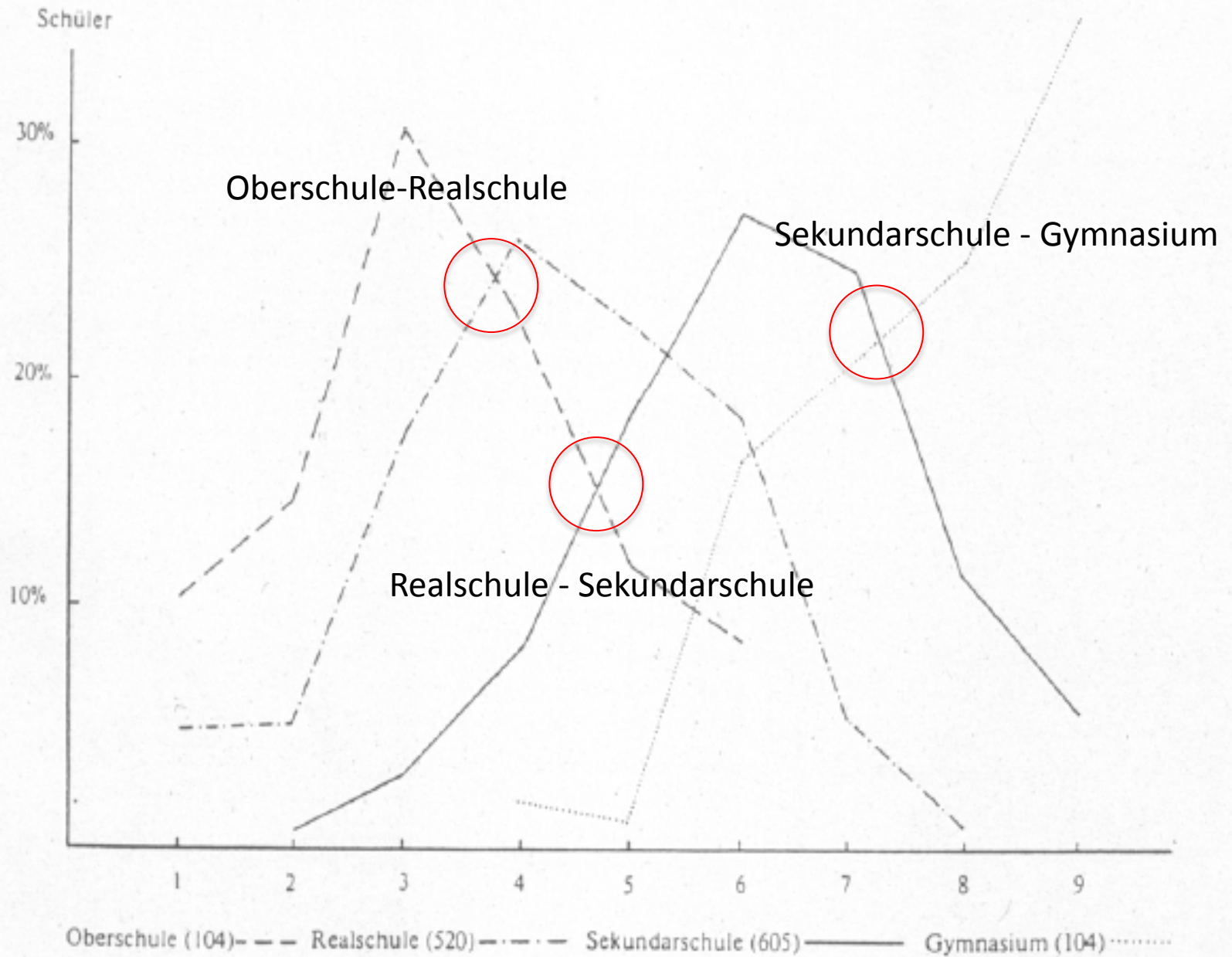
- Förderorientierung
- Lernzielorientierung
- Transparenz
- Kohärenz
- Einbezug aller Beteiligten
- Entflechtung
- Erweiterte Beurteilung



# Fehlerquellen in der Beurteilung

<b>Fehlerquellen in der Beurteilung</b>	<b>Beispiel</b>	<b>Folgerung</b>
Logischer Fehler	Voreilige Schlussfolgerung (Wer schön schreibt, macht weniger Fehler)	Eigene Wertvorstellungen überprüfen Trennen von Beobachtung

Darstellung 1: Ein Beispiel für Leistungsüberschneidungen bei mehreren Zügen





# Fehler sind Freunde

- Fehler sind wichtige Bestandteile des Lernprozesses, der Entwicklung, wenn sie erkannt, besprochen und bearbeitet werden.

Wirkung einer positiven Fehlerkultur:

- Bessere Leistungen der SchülerInnen
- Weniger Angst / Scheu
- Höheres Interesse an der Sache
- Besprechung von Fehlern = Wertschätzung



# Standortbestimmung Beurteilungspraxis

Qualitätsmerkmale	Indikatoren	--	-	+	++
Förderorientierung	Es finden regelmässig formative Beurteilungen (Beobachtungen, Lernkontrollen etc.) statt, die eine Diagnose des Lernstandes ermöglichen.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Auf festgestellte Defizite wird soweit als möglich mit entsprechenden Unterstützungsangeboten reagiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Summative Beurteilungen finden erst nach einer angemessenen Übungsphase statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dem unterschiedlichen Zeitbedarf für die Zielerreichung wird soweit als möglich Rechnung getragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lernkontrollen, Prüfungen und Tests werden nach der Korrektur mit den Schülern und Schülerinnen besprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Bei der Rückgabe von Lernkontrollen wird auf diskriminierende Aussagen und Rituale verzichtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die regelmässige Anwendung einer individuellen Bezugsnorm ermöglicht sowohl leistungsstarken als auch leistungsschwachen Lernenden das Erkennen eines persönlichen Lernzuwachses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nach Bedarf wird bei besonders leistungsschwachen, aber auch bei besonders leistungsstarken Lernenden mit individuellen Zielvereinbarungen gearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



# Gruppenarbeiten gemäss DAV

## Texte:

- Konstruktive Kritik; Texte von E. Trachsler & W. Kronig
- Beurteilung von Fachleistungen (Broschüre ST. Gallen S. 15 – 35)
- Beurteilung von Lern-, Arbeits- und Sozialverhalten / Selbstbeurteilung / Beurteilungsgespräche (Broschüre St. Gallen S. 37 – 53)
- Leistungsbeurteilung (Broschüre Schwyz)
- S. 1 – 10) / Überlegungen zur Beurteilung (Broschüre Zürich S. 3 – 6) / Das Zeugnis (Broschüre Zürich S. 16 – 17)
- Kompetenzpass und Kompetenzraster (Begleitinformationen und Beispiele)



# Gruppenarbeiten gemäss DAV

## Verfahren

1. Jeweils eine Person aus jedem PT liest einen Text: In jedem PT entsteht eine „Expertin“ für diesen Text.
2. Alle Personen, die denselben Text gelesen haben, tauschen sich in einer „Expertengruppe“ aus.
3. Die Expertengruppe präsentiert die Kernaussagen und Erkenntnisse im Plenum.

Das Wissen ist in allen PTs vorhanden



# Auftrag an die Pädagogischen Teams

Festlegung der PTs / Stufen auf einen (ev. zwei) Teilbereich(e) der Beurteilungspraxis

Grundlagen:

- Inputs aus den Präsentationen
- Standortbestimmung Beurteilungspraxis
- Anliegen der PTs (Standortbestimmung vom 21.09.12)



# Vorgaben zu den Mini-Konzepten

## Minikonzepte:

- **Bezug (warum dieses Thema?)**
- **Ziel (was wollen wir erreichen?)**
- **Vorgehen (wie gehen wir es an?)**
- **Indikatoren (woran sehen wir die Zielerreichung?)**

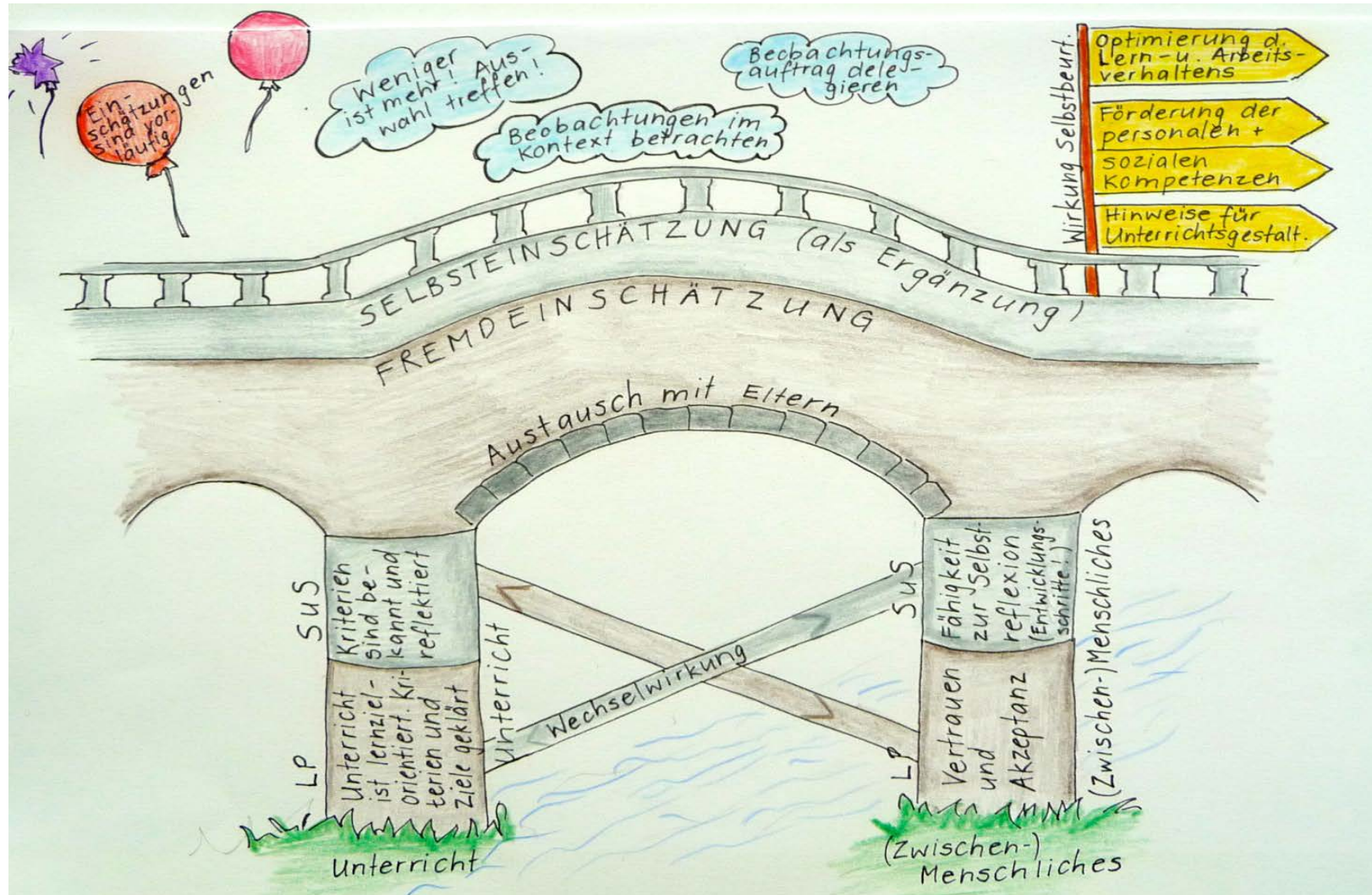


# Beispiel eines Mini-Konzepts

Stufe	Bezug	Ziel	Vorgehen	Indikatoren
MST	Kohärenz	<p>Einheitliche Praxis der Leistungsmessung / Notengebung</p> <p>Vergleichsarbeiten zwischen den Parallelklassen / die Ergebnisse werden besprochen</p> <p>Die Lernziele in den Sprachfächern und Mathematik innerhalb der Stufe abgleichen</p>		

# Resultate

## Broschüre Beurteilungspraxis Schule Im Birch



# Inhaltverzeichnis

## 1. Beurteilungen

## 2. Kompetenzraster – Orientieren und Referenzieren

- Kompetenzraster Beispiel

## 3. Selbsteinschätzung / Selbstbeurteilung

## 4. Transparenz

## 5. Austausch und Zusammenarbeit

- Kompetenzraster
- Kohärenz in der Beurteilung
  - Vereinbarungen Unterstufe
  - Vereinbarungen Mittelstufe
  - Vereinbarungen Sekundarstufe



# 1. Beurteilungen

## 1. Beurteilungen



Beurteilen heißt die Leistungen der Lernenden anhand von Normen überprüfen.

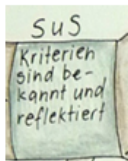
Beurteilungen gehören zum Unterricht und den Lernprozess unmittelbar steuern (formativ) den Lernstand der SchülerInnen und (prognostisch) und Voraussagen zur weiteren Laufbahn ermöglichen (prognostisch).

Beurteilungen finden statt bei spontanen Feedbacks im Unterricht, in Form von Prüfungen, in Form von Prüfungsbewertungen oder als Zeugnisnoten.

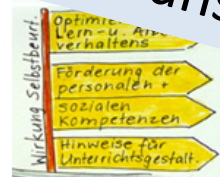
Und: Beurteilungen sind Momentaufnahmen.

In den letzten Jahren hat sich das Schulteam mit Themen der Beurteilungspraxis auseinandergesetzt. Die Erkenntnisse und Ziele unserer Beurteilungspraxis sind in den folgenden Punkten zusammengefasst.

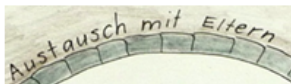
Zur Optimierung der Beurteilungspraxis hat das Schulteam im folgenden Dokument Vereinbarungen getroffen:



- Arbeit mit Kompetenzrastern in Bezug auf die überfachlichen Kompetenzen



- Selbstbeurteilung



- Transparenz



- Austausch und Zusammenarbeit im Schulteam

Die Vereinbarungen finden Sie in diesem Dokument.

Weitere Informationen zu den Themen „Beurteilungen“ und „Schullaufbahnentscheide“ sind im gleichnamigen Dokument des Volksschulamtes zusammengefasst.

Ziel und Zweck unserer Beurteilungspraxis

Vereinbarungen zu unserer Beurteilungspraxis



## Was war für das Projekt hilfreich?

- Vom «Müssen» ins «Wollen»
- Orientierung
  - an Konzepten
  - Führungsgrundsätzen
  - Leitbild / Kodex
  - dem «roten Faden der Schulentwicklung»
- „Umfeldanalyse“ und Prozessplanung durch SL
- Projektvereinbarung
- Moderation WB / Prozesssteuerung durch LP aus dem Team
- Wahlmöglichkeiten (der PTs - Minikonzepte)
- Erkennen der Sinnhaftigkeit = Bereitschaft zu Vereinbarungen
  
- **Hohe Akzeptanz bei den Eltern durch übereinstimmende und konsequente Information**



# Die Qualität einer gemeinsamen Beurteilungskultur

## Der Prozess

- Neue Sichtweisen / gegenseitiges Verständnis
- Sensibilisierung zu Fehlerquellen und Wirkung von Beurteilungen
- Erarbeitung von Kompetenzrastern

## Resultat / Broschüre

- Transparenz gibt Sicherheit für SchülerInnen und Eltern
- Vereinbarungen gibt Sicherheit für Lehrpersonen
- Kontinuierlicher Austausch wirkt unterstützend und sichert die Qualität

# Wirkung im Schulalltag

Auszug

Schlussbericht Aufsichtskommission Juli 2014

«Besonders erfreulich waren die vielen individuellen Rückmeldungen der Lehrpersonen, besonders während Einzel- oder Gruppenarbeitsphasen»

*Hattie: „Am oberen Ende der Erfolgsskala (für Lernerfolg) rangieren mit großem Effekt:*

- *kontinuierliche Rückmeldungen (Feedback des Lehrers an die Schüler)*



A close-up photograph of a ball of red yarn, showing the texture of the fibers and the way they are wound together. The yarn is a vibrant red color and is set against a plain white background. The lighting is soft, highlighting the natural sheen and slight variations in the red hue of the threads.

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**