



Schulbeurteilung und -förderung

---

## **Planung und Umsetzung von Massnahmen auf der Grundlage des Evaluationsberichts**

**Ein Vorschlag zuhanden des Schulteams und des Schulrats**

### **Inhalt**

---

#### **A. Allgemeine Hinweise**

1. Erarbeitung des Massnahmenplans in Phasen
2. Verantwortlichkeiten bei der Planung von Massnahmen
3. Externe Schulberatung bei Bedarf beiziehen
4. Überprüfung der Umsetzung (intern)
5. Überprüfung von Prozess und Wirkung (Massnahmen-Controlling)

#### **B. Das Vorgehen Schritt für Schritt**

Schritt 1: Anknüpfen an die Evaluationsergebnisse

Schritt 2: Erarbeitung und Gewichtung von Entwicklungsmassnahmen

Schritt 3: Bearbeitung von ausgewählten Massnahmen

Schritt 4: Ausarbeitung des Massnahmenplans

Schritt 5: Integration des Massnahmenplans in die Jahresplanung und mittelfristige Planung

#### **C. Leitfragen beim Engagieren einer Schulberatung**

1. Wann empfiehlt sich der Beizug einer externen Beratung?
2. Welches sind unsere zentralen Anliegen an die Beratung?
3. Auf welcher Ebene soll die Beratung einsetzen?
4. Erfüllen Beraterinnen und Berater die notwendigen Voraussetzungen?
5. Worauf Sie beim Erstkontakt mit externen Beraterinnen und Beratern achten sollten.
6. Welche Punkte regeln wir schriftlich im Kontrakt?

#### **D. Entscheidungs- und Planungshilfen für eine schulinterne Weiterbildung**

## A. Allgemeine Hinweise

---

Es sei an dieser Stelle nochmals festgehalten, dass die im Evaluationsbericht aufgeführten Entwicklungshinweise Empfehlungscharakter haben: Die Entscheidung, welche Massnahmen daraus abgeleitet und in den kommenden Jahren umgesetzt werden, bleibt der evaluierten Schule überlassen.

Die folgenden Empfehlungen zum Vorgehen sollen der Schule und dem Schulrat die Planung und Umsetzung der Massnahmen erleichtern.

### 1. Erarbeitung des Massnahmenplans in Phasen

Schule Phase der Meinungsbildung	Die Lehrpersonen und die Mitglieder der Schulbehörde besprechen an der Rückmeldeveranstaltung die Ergebnisse der Erhebung und halten ihre Einschätzung bezüglich der Bedeutsamkeit der Kernaussagen und Priorität der Empfehlungen fest.  Anschliessend wird das weitere Vorgehen und die <i>Verantwortlichkeiten für die Planung der Massnahmen</i> vereinbart.
Schule Phase der Massnahmen- erarbeitung	Nach der Rückmeldeveranstaltung erarbeitet das Schulteam oder eine dafür gebildete Projektgruppe (gegebenenfalls unter Mitwirkung von Mitgliedern des Schulrats) mindestens zwei verbindliche Massnahmen (mit Vorteil aus zwei unterschiedlichen Qualitätsbereichen), welche die Schule in den nächsten zwei Jahren umsetzt.
Schulrat Entscheidungsphase	Nach dem schulinternen Entscheidungsprozess genehmigt der Schulrat den Massnahmenplan.
Schule Umsetzungsphase	Der Schulrat und die Schulleitung besprechen ca. 8 Wochen nach der Schulbeurteilung und -förderung im Schlussgespräch mit dem SK-I die Umsetzung der gewählten Entwicklungshinweise. Das SK-I unterstützt die Schule mit gezielten Angeboten. Die Verantwortung für die Umsetzung liegt beim Schulrat bzw. bei der Schulleitung.  Für die Umsetzungsphase sollte auch geklärt werden, ob, wann und wofür eine externe Schulberatung engagiert bzw. eine schulinterne Weiterbildung geplant werden sollte.

### 2. Verantwortlichkeiten bei der Planung von Massnahmen

Die Führungsverantwortung für die Schulentwicklung trägt letztlich der Schulrat. Ihm obliegt es, dafür zu sorgen, dass die im Evaluationsbericht aufgezeigten Stärken gesichert und die Defizite mit geeigneten Massnahmen angegangen werden.

Grundsätzlich sind folgende Varianten denkbar:

- Massnahmen und Umsetzungsplan werden im Schulteam erarbeitet, von der Schulleitung oder einer Redaktionsgruppe schriftlich ausformuliert und anschliessend dem Schulrat zur Stellungnahme und Genehmigung unterbreitet.
- Massnahmen und Umsetzungsplan werden von der schulinternen Kontaktgruppe oder einer speziell ins Leben gerufenen Projektgruppe erarbeitet, im Schulteam diskutiert, bei Bedarf überarbeitet und schliesslich der Schulbehörde zur Stellungnahme und Genehmigung vorgelegt.
- Für die Erarbeitung von Massnahmen und eines Umsetzungsplans wird eine Gruppe gebildet, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Lehrerschaft und des Schulrats zusammensetzt. Der Umsetzungsplan wird im Kollegium und im Schulrat diskutiert, bei Bedarf überarbeitet und schliesslich genehmigt.

### **3. Externe Schulberatung bei Bedarf beiziehen**

Häufig stellt der Beizug einer externen Schulberatung oder die Durchführung einer schulinternen Weiterbildung mit externen Referent/innen eine notwendige und sinnvolle Massnahme dar. Im Kapitel C finden Sie „Leitfragen beim Engagieren einer Schulberatung“ und im Kapitel D "Entscheidungs- und Planungshilfen für eine schulinterne Weiterbildung", die Sie bei dieser Entscheidung unterstützen können.

### **4. Überprüfung der Umsetzung (intern)**

Schliesslich ist es auch wichtig, die Umsetzung der Massnahmen bzw. das Erreichen der Ziele zu überprüfen. Das Festlegen von Gefässen, Kriterien und Instrumenten zur Evaluation des Umsetzungserfolgs bildet einen wichtigen Bestandteil der Umsetzungsplanung.

### **5. Überprüfung von Prozess und Wirkung (Massnahmen-Controlling)**

Nach Ablauf der zwei Jahre überprüft das SK-I vor Ort die Umsetzung und Wirkung der Massnahmen mit dem Ziel, die Schule in ihren Entwicklungsbestrebungen zu stärken und zu bestätigen. Bei diesem Massnahmen-Controlling geht es darum, in einer Rückschau den Umsetzungsprozess und die Wirkung zu reflektieren sowie aus den gemachten Erfahrungen zu lernen.

## B. DAS VORGEHEN SCHRITT FÜR SCHRITT

---

### Schritt 1: Anknüpfen an die Evaluationsergebnisse

In einem ersten Schritt geht es darum, die Evaluationsergebnisse in Erinnerung zu rufen. Je nachdem, wie lange die Rückmeldung der Evaluationsergebnisse durch das Inspektoratsteam zurückliegt, kommt diesem Schritt eine mehr oder weniger grosse Bedeutung zu.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer tauschen sich (evtl. in Gruppen) während ca. 10 Minuten zu folgenden Fragen aus:

- *Welche Evaluationsergebnisse sind mir besonders präsent (weil überraschend, erfreulich, befremdend, usw.)?*
- *Welche Evaluationsergebnisse sind aus meiner Sicht für die Weiterentwicklung unserer Schule wichtig?*

### Schritt 2: Erarbeitung und Gewichtung von Entwicklungsmassnahmen

In einem zweiten Schritt werden ausgehend von den Entwicklungshinweisen möglichst kurze und prägnant formulierte Massnahmen gesammelt und aufgelistet und je mit zwei dreistufigen Skalen versehen. Die eine Skala dient der Bewertung des Kriteriums «Bedeutung der Massnahme für unsere Schule», die andere erfasst das Kriterium «praktische Realisierbarkeit».

<i>Massnahmen</i>	<i>Punkte Bedeutung</i>	<i>Punkte Realisierbarkeit</i>	<i>Punkte Total</i>

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nehmen zu jeder vorgeschlagenen Massnahme eine persönliche Einschätzung der beiden Kriterien vor und bewerten diese mit einer Punktzahl:

Bedeutung:            1 Pkt. = gering            3 Pkt. = mittel            5 Pkt. = gross

Realisierbarkeit:    1 Pkt. = schwierig        3 Pkt. = eher anspruchsvoll    5 Pkt. = einfach

Die so entstandene Gewichtung wird im Plenum kurz diskutiert (z. B. entlang der Frage: *Was überrascht mich, wenn ich das Ergebnis der Gewichtung sehe?*)

### Schritt 3: Bearbeitung von ausgewählten Massnahmen

Diejenigen Massnahmen mit den höchsten Punktzahlen werden in arbeitsteiligen Gruppen bearbeitet, z. B. entlang den folgenden Fragestellungen:

- *Was ist zu tun? (institutionell/ individuell)*
- *Welches sind wahrnehmbare Anzeichen für eine gelungene Umsetzung der Massnahme?*

- Welche (personellen, finanziellen, materiellen) Ressourcen sind bereitzustellen?
- Welches sind mögliche Hindernisse/Stolpersteine, die bei der Umsetzung zu beachten sind?
- Soll eine externe Schulberatung beigezogen bzw. eine schulinterne Weiterbildung geplant werden?

Die Ergebnisse dieser Bearbeitungsphase werden im Plenum kurz präsentiert.

#### **Schritt 4: Ausarbeitung des Massnahmenplans**

Im nächsten Schritt geht es darum, ausgehend von den differenzierten Massnahmenvorschlägen einen Umsetzungsplan zu erarbeiten. Im Vordergrund steht dabei die Frage: *Was wollen wir in den kommenden zwei Jahren tun, um unsere Schule bezüglich wichtiger Anliegen zu stärken bzw. zu verbessern?*

Am besten wird eine Tabelle erarbeitet, welche die folgenden Aspekte umfasst:

<i>Was ist zu tun?</i>	<i>Von wem?</i>	<i>Bis wann?</i>	<i>Mit welchen Ressourcen?</i>

Die moderierende Person achtet darauf, dass Schulentwicklungsaktivitäten aufgelistet werden, die sich mit Verben umschreiben (z. B. eine neue Schulhausordnung erarbeiten) und klare Verantwortlichkeiten erkennen lassen.

Falls für den Zeithorizont von zwei Jahren zu viele Entwicklungsaktivitäten anstehen, ist eine weitere Priorisierung vorzunehmen. (*Was ist mit erster Priorität anzugehen? Was kann auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden?*) Zu umstrittenen Vorschlägen werden Pro- und Contra-Argumente aufgeführt.

Muster für Massnahmenplanung

**Massnahmen im Bereich ...**

Massnahme Nr.	Beschreibung:

	Verwirklichung / Konkretisierung
Teilnehmer/innen	
Entscheid SR	
Verantwortlichkeit für Umsetzung	<input type="checkbox"/> SR <input type="checkbox"/> Schulleiter/in XY
Projektleiter/in	<input type="checkbox"/> Lehrperson XY als Koordinator/in <input type="checkbox"/> .....
Ziele	- - -
Vorgesehene Zeitgefässe	- - -
schulinterne Überprüfung	
Beginn	
Ende	
Kosten	
Bemerkungen	
Anderes	

## **Schritt 5: Integration des Massnahmenplans in die Jahresplanung und mittelfristige Planung**

Der fertig ausformulierte Massnahmenplan wird im Kollegium diskutiert (und evtl. nochmals überarbeitet), bevor er dann dem Schulrat zur Stellungnahme und Genehmigung unterbreitet wird. Schliesslich muss der Massnahmenplan in die Jahresplanung und mittelfristige Planung aufgenommen werden.

## **C. Leitfragen beim Engagieren einer Schulberatung**

---

Schulberatung ist ein integriertes Instrument zur Unterstützung und Begleitung der Schulentwicklung und beim Aufbau eines innerschulischen Qualitätsmanagements. Sie hilft, die Entwicklung einer Schule oder Schulgemeinde bewusst zu steuern.

Vor der Zusammenarbeit mit einer Beratungsperson empfehlen wir den Schulen, folgende Punkte zu prüfen:

### **1. Wann empfiehlt sich der Beizug einer externen Beratung?**

- Bestehen bereits Erfahrungen mit Veränderungsprozessen? Haben die Beteiligten Übung damit?
- Sind das für die Veränderung notwendige Fachwissen und Beratungskompetenzen intern vorhanden?
- Lässt sich die Komplexität des angestrebten Entwicklungsvorhabens aus eigenen Kräften bewältigen?
- Gibt es in der Schulleitung und/oder dem Kollegium und/oder der Schulbehörde Personen, die als „interne Schulentwicklungsmoderator/innen“ tätig werden wollen/können? Verfügen Sie über hinreichende Akzeptanz im Kollegium?
- Gibt es in der Schule einen offenkundigen oder latenten Konflikt, der die Teilnahme eines „neutralen“ Dritten als wünschenswert erscheinen lässt?
- Gibt es im Kollegium widerstreitende „Fraktionen“, zwischen denen die Schulleitung (der Hausvorstand, die Schulbehörde) aus unterschiedlichen Gründen nicht vermitteln kann?

### **2. Welches sind unsere zentralen Anliegen an die Beratung?**

- Informationen über Schulentwicklungsprojekte: z.B. Einrichtung einer geleiteten Schule mit eigenem Profil
- Entwicklung von Schulqualität (Qualitätsentwicklung und –evaluation, Hospitation, Q-Gruppen, Selbstevaluation, Feedbackkultur)
- Teamentwicklung
- Konfliktberatung
- Moderation (Sitzungen, Tagungen)
- Projektbegleitung und/oder Projektentwicklung
- Weiterbildung: Inhaltlicher Input
- Pädagogische Fragen: Erweiterte Lernformen, eigenverantwortliches Arbeiten usw.
- Andere Anliegen

### **3. Auf welcher Ebene soll die Beratung einsetzen?**

- Kommunale Steuergruppe
- Behörde
- Schulleitung
- Schulinterne Steuergruppe
- Schulteam

#### **4. Erfüllen Beraterinnen und Berater die notwendigen Voraussetzungen ?**

- Nachweis über eine qualifizierte Beratungsausbildung
- Pädagogische Grundausbildung oder Hochschulabschluss in pädagogisch/psychologischer Richtung
- Beratungserfahrung und gute Kenntnis des Arbeitsfeldes Schule
- Portfolio: Aus- und Weiterbildungen, Referenzadressen, Auswahl bisheriger Beratungsmandate (können die Beratungspersonen aufgrund des Portfolios unsere unter Punkt 2 genannten Anforderungen erfüllen?)

#### **5. Worauf Sie beim Erstkontakt mit externen Beraterinnen und Beratern achten sollten.**

- **Feldkenntnis:** Können die Berater überzeugend darstellen, dass sie sowohl pädagogische Grundfragen als auch die »Mentalitäten« in Schulen hinreichend kennen?
- **Beratungsdesign:** Sind die diesbezüglichen Vorüberlegungen der Berater so angelegt, dass die Bedürfnisse der Schule dabei nicht zu kurz kommen?
- **Transparenz:** Wie offen und transparent ist das geplante Vorgehen der Berater?
- **Beraterrolle:** Wie ist das Selbstverständnis der Berater? Wollen sie Hilfe zur Selbsthilfe überzeugend leisten?
- **Auswertung:** Wertet der Berater zusammen mit dem Kollegium regelmässig den Schulentwicklungsprozess aus und holt ebenso Feedback über seine eigene Arbeit ein?

#### **6. Welche Punkte regeln wir schriftlich im Kontrakt?**

- Geht es um eine einmalige oder eine längerfristige Zusammenarbeit?
- In welcher Form beziehen wir die Beratungsperson in die Vorbereitung ein?
- Sinnvolle Beratungseinheiten / Termine
- Entspricht die Arbeitsweise der Beratungsperson unseren Intentionen?
- Haben wir die Honorarfrage geklärt?
- Wann erfolgen Zwischenevaluationen?
- Zeitpunkt und Zielsetzung der Schlussevaluation?

## **D. Entscheidungs- und Planungshilfen für eine schulinterne Weiterbildung**

Die schulinterne Weiterbildung (SchiWe) ist ein dezentrales Gefäss der kantonalen Weiterbildung und kommt dann zum Zuge, wenn ein Schulhaus-, ein Schulteam oder eine Region ein gemeinsames Ziel erreichen will.

Die detaillierten Informationen (inkl. Formulare) zu SchiWe finden Sie auf unserer Website [www.avs.gr.ch](http://www.avs.gr.ch) (Weiterbildung).