



Kantonsschule Freudenberg Zürich

Gymnasium Freudenberg

Qualitäts- management

Fassung vom September 2025



Inhalt

1. Einleitung	2
1.1 Das neue kantonale Rahmenkonzept	2
1.2 Gesetzliche Vorgaben für das schulinterne Qualitätsmanagement	3
1.3 Leitgedanken zur Qualitätsentwicklung und -sicherung	3
1.4 Elemente der Qualitätsentwicklung und -sicherung	4
2. Das schulinterne Qualitätsmanagement	5
2.1 Schulleitung	5
2.2 Qualitätsbeauftragte	5
3. Schulische Ebene	7
3.1 Qualitätsansprüche	7
3.2 Mehrjahresplanung	8
3.3 Personalführung und -entwicklung	8
3.4 Externe Schulevaluation	10
3.5 Interne Evaluation	11
4. Individuelle Ebene	12
4.1 Einleitung	12
4.2 Feedback zur Schulführung	12
4.3 Kollegiale Unterrichtsentwicklung (Feedbackgruppen)	13
4.4 Lernendenfeedback	13
5. Anhang: Feedbackmethoden	14
5.1 Grundlagen	14
5.2 Tipps zum Feedback von Schüler:innen	15
5.3 Hinweise zum Feedback unter Lehrpersonen	15
5.4 Methoden geeignet für LP-SuS-Feedback	16
5.4.1 SOFT-Analyse	16
5.4.2 Zielscheibe	17
5.4.3 Fragebogen	18
5.4.4 Rating-Konferenz	19
5.5 Methoden geeignet für LP-LP-Feedback	20
5.5.1 Gegenseitiger Unterrichtsbesuch	20
5.5.2 Gemeinsame (Weiter-) Entwicklung von Unterrichtssequenzen	20
5.5.3 Gegenseitige Planungsbesprechung	21
5.5.4 Themenzentrierter kollegialer Austausch	21
5.5.4 Intervision	22
5.6 Resonanzgruppe als Instrument für LP-Schulleitungs-Feedback	24

1. Einleitung

Gelingender Unterricht ist im Interesse aller Angehörigen einer Schulgemeinschaft. Doch was ist unter gelingendem Unterricht zu verstehen und welche Faktoren tragen zum Gelingen von Unterricht bei? Die in diesem Dokument beschriebenen Elemente der Qualitätsentwicklung sind zentrale Hilfsmittel in der Beantwortung dieser Fragen. Indes gibt es noch weitere Gelegenheiten für die Schulgemeinschaft, über Unterrichtsqualität zu reflektieren, z.B. Retraiten und Weiterbildungen. Diese sind nicht Gegenstand des vorliegenden Konzepts.

1.1 Das neue kantonale Rahmenkonzept

Im Jahr 2019 begann im Auftrag der Bildungsdirektion die Überprüfung der kantonalen Vorgaben zur Qualitätssicherung und -entwicklung für die Sekundarstufe II. Das neue Kantonale Rahmenkonzept zur Qualitätsentwicklung und -sicherung auf der Sekundarstufe II ist das Resultat dieses Prozesses, es bildet die Grundlage für die Überarbeitung des Qualitätsmanagements unserer Schule. Während in den Vorgaben von 2005 das Einholen von Feedback im Fokus stand, basiert das neue Rahmenkonzept auf einem breiter gefassten Qualitätsbegriff und richtet seine Aufmerksamkeit auf die gesamte pädagogisch-didaktische Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Folgende Überlegungen haben die Weiterentwicklung des kantonalen Rahmenkonzepts geleitet:

- Die Elemente zur Qualitätsentwicklung und -sicherung sollen stärker auf Ziele ausgerichtet sein. Die Anwendung einzelner Elemente ist dem Ziel untergeordnet.
- Qualitätsentwicklung und -sicherung soll stärker als Prozess verstanden werden. Für das Erzielen von Wirkung ist es wichtig, dass die Qualitätsspirale (siehe Anhang, S. 14) durchlaufen wird. Dieser Prozess muss im Zentrum der Qualitätsentwicklung und -sicherung stehen.

Damit die verstärkte Ausrichtung auf Ziele gelingen kann, müssen die Rahmenbedingungen und die Kultur der Schulen berücksichtigt werden. Das kantonale Rahmenkonzept fokussiert auf die zu erzielende Wirkung. Bei den Vorgaben zur konkreten Umsetzung haben die Schulen eine grössere Gestaltungsfreiheit. Es gibt allerdings einige verbindliche Elemente, die in das vorliegende Konzept aufgenommen wurden.

1.2 Gesetzliche Vorgaben für das schulinterne Qualitätsmanagement

Seit 2005 liegen kantonale Vorgaben zur Qualitätssicherung und -entwicklung für die Sekundarstufe II vor. Die Schulen haben seither das Qualitätsmanagement (QM) gemäss diesen Vorgaben aufgebaut. Das im Jahr 2021 in Kraft getretene kantonale Rahmenkonzept zur Qualitätsentwicklung und -sicherung auf der Sekundarstufe II entwickelt die Vorgaben aus dem Jahr 2005 weiter. Es akzeptiert in Bezug auf Qualitätsentwicklung die im Laufe der Jahre entstandenen unterschiedlichen Praktiken der einzelnen Schulen. Im Gegenzug verlangt es von den Schulen eine Verschriftlichung der Art und Weise, wie die einzelnen Qualitätselemente implementiert sind. Diesem Anspruch soll das vorliegende Konzept Genüge leisten.

1.3 Leitgedanken zur Qualitätsentwicklung und -sicherung

Das Qualitätsmanagement an der Kantonsschule Freudenberg geht, in Anlehnung an das kantonale Rahmenkonzept, von folgenden Leitgedanken aus:

Eigenverantwortung

Lehrpersonen und Schulleitungsmitglieder setzen sich laufend mit ihrer Tätigkeit auseinander, hinterfragen Routinen und setzen sich Ziele für ihre Weiterentwicklung. Da die individuelle und schulische Qualitätsentwicklung im Interesse aller schulischen Akteur:innen ist, misst das vorliegende Konzept ihrem eigenverantwortlichen Handeln einen grossen Stellenwert bei.

Zielgerichteter Einsatz von Elementen der Qualitätsentwicklung

Der Einsatz von Elementen der (schulischen und individuellen) Qualitätsentwicklung soll vom Erkenntnisinteresse und den angestrebten Zielen abhängen.

Konsequentes Durchlaufen der Qualitätsspirale erzielt spürbare Wirkung

Qualitätsentwicklung ist als kontinuierlicher Prozess zu verstehen. Erkenntnisse aus einem Feedback sind besonders wirkungsvoll, wenn sie unmittelbar in weitere Qualitätsbemühungen einfließen. Ein konsequentes Durchlaufen der Qualitätsspirale (vgl. Anhang, S. 14) erzielt spürbare Wirkung.

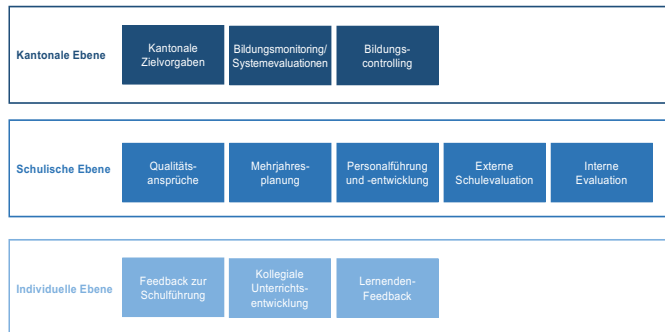
Transparenz

Personen, welche im Rahmen eines Feedbacks eine Rückmeldung abgeben, haben ein Anrecht darauf zu erfahren, welcher Zweck damit verfolgt wird, welche Resultate sich ergaben und wie damit weiter verfahren wird.

1.4 Elemente der Qualitätsentwicklung und -sicherung

An der Weiterentwicklung und Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität sind kantonale und schulische Akteur:innen beteiligt. Die Elemente der Qualitätsentwicklung und -sicherung unterscheiden sich je nach Ebene.

Das vorliegende Konzept bezieht sich nur auf die Elemente der schulischen und der individuellen Ebene. Für die Elemente der kantonalen Ebene sei auf das *Kantonale Rahmenkonzept zur Qualitätsentwicklung und -sicherung auf der Sekundarstufe II* verwiesen.



2. Das schulinterne Qualitätsmanagement

Qualitätsentwicklung und -sicherung gelingt, wenn sich alle Schulangehörigen aktiv beteiligen. Kapitel 3 schulische Ebene und Kapitel 4 individuelle Ebene gehen genauer auf die Rolle der einzelnen Akteur:innen ein.

Die Verantwortung für die Planung und Durchführung von Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung liegt bei der Schulleitung sowie den Qualitätsbeauftragten. Die folgenden zwei Unterkapitel führen deren Zuständigkeiten aus.

2.1 Schulleitung

Die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung und -sicherung liegt bei der Schulleitung. Sie sorgt dafür, dass die Prozesse der Qualitätsentwicklung und -sicherung partizipativ gestaltet und von den Schulangehörigen mitgetragen werden. Sie vertritt die Anliegen der Qualitätsentwicklung und -sicherung gegenüber den Lehrpersonen und der Schulkommission. Die Schulleitung wird in dieser Funktion unterstützt von den Qualitätsbeauftragten. In der alleinigen Zuständigkeit der Schulleitung stehen:

Mitarbeitendenbeurteilung (MAB): Die Schulleitung und die Schulkommission besuchen Lehrpersonen im Unterricht und beurteilen deren Arbeit. Die Schulleitung beurteilt ebenfalls die Arbeit der Angestellten im Hausdienst, dem Sekretariat usw.

Personalführung: Die Schulleitung beziehungsweise die Adjunktur rekrutiert, beurteilt und berät alle Angestellten.

2.2 Qualitätsbeauftragte

Die Qualitätsbeauftragten (in der Regel drei bis vier Lehrpersonen) werden vom Gesamtkonvent gewählt. Es besteht keine Amtszeitbeschränkung. Die Qualitätsbeauftragten werden für ihre Arbeit entschädigt. Sie unterstützen die Schulleitung in den Aufgaben, welche die Qualitätsentwicklung und -sicherung betreffen. In der gemeinsamen Zuständigkeit von Schulleitung und Qualitätsbeauftragten liegen:

- Weiterbildungen: Schulleitung und Qualitätsbeauftragte organisieren nach Bedarf Weiterbildungen für das Kollegium zu qualitätsrelevanten Themen.
- Interne Evaluationen (siehe Kapitel 3.6)
- Externe Schulevaluationen (siehe Kapitel 3.7)
- Qualitätskonzept: Schulleitung und Qualitätsbeauftragte erarbeiten im Auftrag des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes ein schulspezifisches Qualitätskonzept, welches vom Gesamtkonvent gutgeheissen werden muss. Sie überprüfen es regelmässig auf seine Aktualität und nehmen wo nötig

Anpassungen vor, die der Zustimmung des Gesamtkonvents unterliegen.

In der alleinigen Zuständigkeit der Qualitätsbeauftragten liegen:

- Einführung neuer Lehrpersonen: Die Qualitätsbeauftragten machen neu unterrichtende Lehrpersonen mit dem Qualitätskonzept der KFR bekannt.
- Unterstützung der Lehrpersonen in der individuellen Qualitätsentwicklung: Die Qualitätsbeauftragten koordinieren die Bildung der Feedbackgruppen, informieren diese Gruppen betreffend vorgesehene Aktivitäten und beraten sie bei Bedarf. Die Inhalte von Beratungsgesprächen werden vertraulich behandelt.
- Berichterstattung: Die Qualitätsbeauftragten erstatten der Schulleitung, der Schulkommission sowie der Fachstelle Qualitätsentwicklung des MBA Bericht über die Pflege der Feedbackkultur an der Schule. Sie beachten dabei das Vertraulichkeitsgebot und wahren die Anonymität aller Beteiligten.
- Q-Archiv: Die Qualitätsbeauftragten archivieren alle die Qualitätsentwicklung und -sicherung betreffenden Dokumente.

3. Schulische Ebene

3.1 Qualitätsansprüche

Das Leitbild als Orientierungshilfe

Das Leitbild der Kantonsschule Freudenberg nennt Grundhaltungen und Ziele, die zu einer guten Schulkultur beitragen. Die wichtigsten davon werden in der folgenden Zusammenstellung genannt.

Wissen

- Förderung des kritischen Umgangs mit dem eigenen Wissen
- Lehr- und Lernformen, die selbständiges Lernen ermöglichen und ganzheitliches Denken und Handeln fördern
- Förderung von vernetztem Denken
- lernzielorientierte Überprüfung von Wissen und Kompetenzen
- transparente Bewertung

Verantwortung

- respektvoller gegenseitiger Umgang
- Schüler:innen in persönlichen Krisen unterstützen
- Mitwirkungsrechte von Schüler:innen wahren
- effizientes Arbeiten ermöglichen
- lösungsorientierte Konfliktkultur pflegen
- Schüler:innen im selbständigen und exakten Arbeiten fördern

Gesellschaft

- Werthaltung, die sich am humanistisch-aufklärerischen Menschenbild orientiert
- kreative und musische Begabungen sowie emotionale und körperliche Fähigkeiten der Schüler:innen fördern
- Offenheit für das, was ausserhalb der Schule geschieht

Menschen

- Schule als Ort der Begegnung

Konkretisierung in Form von Qualitätsansprüchen

Von diesen allgemein formulierten Grundhaltungen und Zielen können Qualitätsansprüche abgeleitet werden. Diese sollen konkret und überprüfbar sein. Zu Qualitätsansprüchen gehören zwingend Kriterien, anhand welcher die Frage beantwortet werden kann: «Woran erkennen wir, dass der Qualitätsanspruch erfüllt ist?».

Qualitätsansprüche werden partizipativ entwickelt, unter Mitwirkung aller relevanten Anspruchsgruppen. Die Ausarbeitung von

Qualitätsansprüchen findet regelmässig statt und verläuft in den folgenden Schritten:

- Ausgangspunkt des Prozesses ist ein «Brennpunkt». Ein Brennpunkt ist ein Aspekt im Schulalltag, von dem der Konvent beschliesst, dass er einer Weiterentwicklung bedarf.
- Zu diesem Brennpunkt werden mit Bezug zum Leitbild Qualitätsansprüche formuliert.
- Die Erfüllung der Qualitätsansprüche wird zu einem geeigneten Zeitpunkt überprüft. Gegebenenfalls werden Massnahmen ergriffen, um die gewählten Qualitätsansprüche im Schulalltag präsent zu halten.
- Der Prozess wird durch die Schulleitung und die Qualitätsbeauftragten begleitet. Sie sind darum besorgt, dass die Schulgemeinschaft die Gelegenheit erhält, Qualitätsansprüche zu formulieren. Dies kann etwa im Rahmen einer Retraite, eines Konvents oder einer Weiterbildung geschehen. Die Schulleitung stimmt diese Gefässe sinnvoll auf weitere schulische Veranstaltungen ab. In diesen Prozess können weitere Personen involviert werden.

3.2 Mehrjahresplanung

Die Schulleitung gibt im ersten Gesamtkonvent des Schuljahrs bekannt, welche grossen Themen in der folgenden Dreijahresperiode anstehen. Neue Themenbereiche werden genauer umschrieben. Zu bereits laufenden Projekten wird der neueste Stand kommuniziert, allfällige Veränderungen des Fokus, des Zeitplans oder der Mitwirkenden werden mitgeteilt.

Die Lehrpersonen können über den Konventsvorstand, die Konferenz der Fachvertretenden oder andere Gremien und Kanäle Themen einbringen, welche in die Mehrjahresplanung aufgenommen werden sollen.

Die Evaluation neuer Projekte erfolgt am Ende des ersten Durchführungszyklus oder nach Einführung von wesentlichen Änderungen. Dieser Prozess hat die Bedeutung eines thematischen Feedbacks.

3.3 Personalführung und -entwicklung

Rekrutierung

Die KFR misst der Rekrutierung von Lehrpersonen eine grosse Bedeutung zu: Lehrbeauftragte werden nach einem festgelegten Ablauf angestellt. Danach wird ein Mentorat eingerichtet, dessen Ziel die Einführung in die Schule sowie die fördernde Begleitung im Unterricht ist. Die Schulleitung bespricht mit der Lehrperson die weiteren Perspektiven an der Schule. Sie verfolgt in ihrer Anstellungspolitik das Ziel, eine hohe Anzahl von Lehrpersonen

unbefristet mit besonderen Aufgaben anzustellen. Die Abläufe für die unbefristeten Anstellungen von Mittelschullehrpersonen sind standardisiert und über alle Fachschaften vergleichbar.

Mitarbeitendenbeurteilung

Im Kanton Zürich sind Mitarbeitendenbeurteilungen im Dreijahresrhythmus obligatorisch. Die KFR hat sich – anders als es die kantonalen Vorgaben vorsehen – dafür entschieden, auch bei der Zwischenbeurteilung die Schulleitung einzubeziehen. Die Besuche dienen einerseits der Beobachtung und Beurteilung des Unterrichts, andererseits stehen im Mitarbeitendengespräch Aspekte im Zentrum, welche die Feedbackkultur, den Besuch von Weiterbildungen und das Engagement für die Schule ausserhalb des Unterrichts betreffen. Für die beurteilte Lehrperson ist es möglich, Perspektiven zu besprechen und persönliche Entwicklungen zu initiieren.

Mitarbeitendengespräch

Das jährliche Pensengespräch hat entwicklungsorientierten Charakter: Die Schulleitung nimmt die Gelegenheit wahr, aktuelle Themen anzusprechen. Im Pensengespräch können auch Bedürfnisse und Wünsche benannt werden, welche aufseiten der Lehrperson oder der Schulleitung bestehen.

3.4 Externe Schulevaluation

Die externe Schulevaluation findet im Auftrag des Mittelschul- und Berufsbildungsamts in einem Sechsjahresrhythmus statt. Sie bietet der Schule die Gelegenheit, einen professionellen Blick von aussen auf Fragestellungen zu erhalten, die für sie von Interesse sind.

Der Gesamtkonvent einigt sich auf die Themenbereiche und Fragestellungen, die in der externen Evaluation untersucht werden sollen. Vorschläge hierfür können von der Schulleitung sowie von Fachschaften, Kommissionen und einzelnen Lehrpersonen unterbreitet werden. Zu diesen Themenbereichen und Fragestellungen definiert die Schule gemeinsam mit dem Evaluationsteam die für sie geeigneten Evaluationsfragen.

Für die Beantwortung der Evaluationsfragen werden mittels verschiedener Datenerhebungsmethoden Schulleitung, Lehrpersonen, Lernende und allenfalls weitere Anspruchsgruppen befragt. Die Ergebnisse werden in einem Bericht dargestellt.

Der Evaluationsbericht wird auf der Schulhomepage veröffentlicht. Er wird von der Schulgemeinschaft an einem Gesamtkonvent diskutiert. Schulleitung und Qualitätsbeauftragte können auch entscheiden, diese Diskussion im Rahmen einer eigens dafür geschaffenen Veranstaltung zu führen, die weitere Anspruchsgruppen, etwa Erziehungsberechtigte oder Schulpersonal, umfasst.

Schulleitung und Qualitätsbeauftragte leiten aus dem Evaluationsbericht Massnahmen ab. Diese unterliegen der Zustimmung durch den Gesamtkonvent. Sie werden mit der Vertretung des Mittelschul- und Berufsbildungsamts diskutiert und gegebenenfalls angepasst. Die Schulleitung informiert den Konvent über das Ergebnis sowie die abgeleiteten Ziele und Massnahmen.

Sobald der Zeitpunkt für eine externe Schulevaluation bekannt ist, nimmt die Schulleitung diese in die Mehrjahresplanung auf und stimmt andere schulische Veranstaltungen und Projekte darauf ab. Die aus der externen Schulevaluation abgeleiteten Ziele und Massnahmen fliessen wiederum in die Mehrjahresplanung ein. Die Umsetzung der Massnahmen wird zu einem geeigneten Zeitpunkt reflektiert und kann intern evaluiert werden.

3.5 Interne Evaluation

Interne Evaluationen setzen dort an, wo systematische Bewertungs- und Entscheidungsgrundlagen nötig werden, um offene Fragen der Schulqualität zu klären. Eine interne Evaluation kann zum Beispiel der Überprüfung dienen, ob ein Qualitätsanspruch erfüllt ist, ob ein Schulentwicklungsprojekt die erwarteten Wirkungen zeigt oder ob Bestehendes noch zweckmässig ist.

Als wiederkehrender Prozess ist die interne Evaluation systematisch in die Schulentwicklung eingebunden. Besteht Bedarf nach einer internen Evaluation, können Lehrpersonen und Schulleitung geeignete Themen vorschlagen. Der Prozess wird von der Schulleitung initiiert. Die Festlegung des Themas obliegt dem Gesamtkonvent.

Die Hauptverantwortung für die Durchführung einer internen Evaluation liegt bei der Schulleitung. Der Konvent setzt dafür eine Kommission ein. Die Qualitätsbeauftragten haben bei der Themenfindung und in der Kommission beratende Funktion.

Für die Beantwortung der gewählten Fragestellung werden die dafür geeigneten Personengruppen und die Evaluationsmethode ausgewählt. Die Arbeit der Evaluationskommission umfasst die Informationssammlung und -auswertung, die Formulierung von Massnahmenvorschlägen sowie die Präsentation der Evaluationsergebnisse vor dem Gesamtkonvent.

Die getroffenen Massnahmen fliessen in die Mehrjahresplanung ein. Ihre Umsetzung wird zu einem geeigneten Zeitpunkt überprüft.

4. Individuelle Ebene

4.1 Einleitung

In diesem Kapitel sind die Elemente des Qualitätsmanagements beschrieben, die jede Lehrperson und jedes Mitglied der Schulleitung persönlich pflegt: das Feedback zur Schulführung, die kollegiale Unterrichtsentwicklung und das Lernendenfeedback. Damit diese Elemente als gewinnbringend wahrgenommen werden können, sind dieselben Punkte wie bei der institutionellen Ebene zu beachten.

- Auch auf der individuellen Ebene bildet eine konkrete Fragestellung den Ausgangspunkt: Zu welchem Aspekt des eigenen Wirkens will eine Lehrperson oder ein Schulleitungsmitglied Aufschluss erhalten? In welchem Rahmen und mit welcher Methode dieser Fragestellung nachgegangen wird, muss passend zur Fragestellung festgelegt werden.
- Die Elemente der individuellen Qualitätsentwicklung sind zwingend Teil eines Prozesses, der sich mit einer Spiralbewegung (siehe S. 14) vergleichen lässt: Ausgehend von einer Fragestellung werden Daten erhoben, auf deren Grundlage Massnahmen beschlossen werden. Welchen Erfolg diese Massnahmen zeigen, wird zu gegebener Zeit überprüft.

Wichtig für die individuelle Ebene der Qualitätskultur an der Kantonsschule Freudenberg sind die Prinzipien der Freiwilligkeit und der Vertraulichkeit.

- Die Praxis der individuellen Qualitätsentwicklung ist umso gewinnbringender, je mehr sie einem genuine Bedürfnis und nicht einem Druck von aussen entspringt. Diesem Grundsatz tragen die Qualitätsbeauftragten und die Schulleitung Rechnung, indem sie günstige Rahmenbedingungen und Anreize für die Pflege der individuellen Qualitätsentwicklung schaffen.
- Die im Rahmen eines Lernendenfeedbacks oder der kollegialen Unterrichtsentwicklung erhobenen Daten sind vertraulich. Sie sind insbesondere nicht Gegenstand der Mitarbeitendenbeurteilung. Dies schafft die Grundlage dafür, dass Lehrpersonen im Rahmen der individuellen Qualitätsentwicklung auch Fragestellungen verfolgen können, bei denen sie Entwicklungspotential orten.

4.2 Feedback zur Schulführung

Die kontinuierliche Verbesserung der Schulqualität ist eine zentrale Aufgabe der Schulleitung. Ein wichtiges Instrument dazu ist das Einholen von Feedback zur eigenen Führungskompetenz. Einmal pro Amtsperiode holt die Schulleitung systematisch Feedback von Lehrpersonen oder anderen Anspruchsgruppen ein. Dies geschieht in der Regel mittels anonymer Umfragen.

Aus den Feedbackergebnissen werden konkrete Massnahmen abgeleitet. Die Schulleitung informiert die Lehrpersonen bzw. die Anspruchsgruppen in geeigneter Form über die Feedbackergebnisse und die geplanten Massnahmen.

4.3 Kollegiale Unterrichtsentwicklung (Feedbackgruppen)

Die kollegiale Unterrichtsentwicklung verläuft in so genannten Feedbackgruppen. Diese umfassen drei bis fünf Lehrpersonen. Sämtliche in der Feedbackgruppe diskutierte Inhalte sind vertraulich zu behandeln.

Die Qualitätsbeauftragten achten darauf, dass die geforderte Gruppengrösse eingehalten wird, nehmen aber ansonsten keinen Einfluss auf die Zusammensetzung der Feedbackgruppen. Sofern dies (zum Beispiel von neu unterrichtenden Lehrpersonen) gewünscht wird, stehen die Qualitätsbeauftragten beratend zur Seite.

Ein Feedbackjahr weist folgenden Ablauf auf:

- Initialtreffen: Die Schulleitung schafft zu Beginn des Schuljahrs ein Gefäss von mindestens einer Stunde Dauer. Diese schulische Pflichtveranstaltung dient der Planung des Feedbackjahres:
 - Kollegialer Austausch zu Facetten des Unterrichtsalltags
 - Erkenntnisinteressen aufspüren
 - Methode bestimmen und Ablauf definieren
 - Termin eines Auswertungstreffens vereinbaren
- Durchführung
- Auswertungstreffen: Austausch zu gemachten Erfahrungen

Es kann Feedback von Schüler:innen eingeholt werden (siehe 5.4) oder Feedback unter Lehrpersonen gepflegt werden (siehe 5.5). Die Methodenwahl ist der Feedbackgruppe überlassen. Es wird geraten, zwischen verschiedenen Methoden zu variieren.

4.4 Lernendenfeedback

Lernendenfeedbacks dienen der Lehrperson dazu, die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und die individuelle Unterrichtspraxis weiterzuentwickeln. Die Lehrpersonen des Gymnasiums sind dazu angehalten, regelmässig Lernendenfeedback einzuholen. Die Qualitätsbeauftragten stehen beratend zur Seite. Sie stellen Material zur Verfügung, insbesondere die im Anhang dieser Broschüre aufgeführte Zusammenstellung von Methoden, und organisieren im Bedarfsfall Weiterbildungen.

5. Anhang: Feedbackmethoden

5.1 Grundlagen

Grundidee

Im Folgenden wird der Begriff «Feedback» in einem weiten Sinne verstanden. Auch Werkzeuge für die kollegiale Unterrichtsentwicklung werden zu den Feedbackmethoden gezählt.

In einem Feedback gibt eine klar definierte Feedbackquelle dem Feedbackadressaten Rückmeldungen zu einem durch diesen vorgegebenen Themenbereich. Die Rückmeldungen können mündlich oder schriftlich und vorstrukturiert oder offen sein. Präzise Fragestellungen erhöhen den Erfolg eines Feedbacks. Im Anschluss an die Auswertung der Rückmeldungen erfolgt ein Dialog mit der Feedbackquelle über die Ergebnisse und mögliche Massnahmen.

Feedbackspirale

Feedback kann als ein spiralartig verlaufender Prozess verstanden werden, in dem wiederholt die folgenden Phasen durchlaufen werden:

1. Feedbackquelle und Fragestellung bestimmen
2. Zur Fragestellung passende Feedbackmethode wählen
3. Feedbackquelle informieren
4. Daten erheben und auswerten
5. Ergebnisse mit der Feedbackquelle besprechen und interpretieren
6. Massnahmen vereinbaren und umsetzen

Die Analyse der getroffenen Massnahmen und sich allfällig daraus ergebende Fragen können Ausgangspunkt einer neuen Runde im Feedbackprozess sein. Das Bild der Spirale macht deutlich, dass sich Feedbackquelle und -adressat:in nun auf einer neuen Stufe befinden. Der durchlaufene Feedbackprozess hat Erkenntnisse zutage gebracht und neue Fragen aufgeworfen.



5.2 Tipps zum Feedback von Schüler:innen

Vorbereitung

- Holen Sie nur dort ein Feedback ein, wo Sie auch etwas verändern können.
- Stellen Sie nicht zu viele Fragen.
- Grenzen Sie die Beobachtungszeit ein.
- Führen Sie die Schüler:innen gut in die Befragung ein. Erläutern Sie Zweck und geplantes Vorgehen.
- Stellen Sie den Schüler:innen nur solche Fragen, die diese auch wirklich verstehen und beurteilen können.
- Gestalten Sie den Feedbackprozess mit den Schüler:innen zusammen (Ergebnisse besprechen und Massnahmen ableiten).

Durchführung

- Wählen Sie für die Befragung einen günstigen Zeitpunkt aus (nicht die letzte Lektion, nicht unmittelbar nach einer schwierigen Phase).
- Planen Sie genügend Zeit ein.
- Erklären Sie den Schüler:innen, dass die Ergebnisse in der Klasse bleiben.
- Kündigen Sie Datenrückmeldungen an und beantworten Sie Fragen.

Auswertung

- Besprechen Sie die Ergebnisse gemeinsam mit den Schüler:innen.
- Vereinbaren Sie mit den Schüler:innen, welche Massnahmen durchgeführt werden sollen.
- Überprüfen Sie die durchgeführten Massnahmen (z.B. nach einem halben Jahr).

5.3 Hinweise zum Feedback unter Lehrpersonen

- Vertrauen ist die Grundlage für gelungenes kollegiales Feedback.
- Im Unterschied zu einem Pausengespräch unterliegen die nachfolgend vorgestellten Formen klar vereinbarten Regeln bezüglich Thema und Vorgehen.
- Auch die kollegiale Unterrichtsentwicklung ist als ein spiralartiger Prozess zu verstehen.

5.4 Methoden geeignet für LP-SuS-Feedback

5.4.1 SOFT-Analyse

Grundidee

Die Lehrperson sowie die Schüler:innen beantworten die Leitfragen der folgenden Übersicht, die dazu anregen sollen, das Unterrichtsgeschehen zu reflektieren.

Zurückblickend	Vorausblickend
Stärken / Erfolge (Satisfaction) Wo sehe ich Stärken? Was ist gut gelungen? + Womit bin ich zufrieden? Welche Erwartungen wurden erfüllt?	Hoffnungen / Chancen (Opportunities) Wenn ich an die nahe Zukunft denke: Worauf freue ich mich? Was stimmt mich zuversichtlich? Wo sehe ich positive Möglichkeiten, die bis jetzt noch wenig genutzt wurden?
Schwächen / Misserfolge (Faults) Wo sehe ich Schwächen? Was ist weniger gut gelungen? Womit bin ich unzufrieden? Welche Erwartungen wurden nicht erfüllt?	Befürchtungen / Gefahren (Threats) Wo sehe ich in naher Zukunft Schwierigkeiten und Stolpersteine? Wo habe ich Befürchtungen? Wo sind besondere Anstrengungen nötig?

Vorgehen

Die Klasse wird in Gruppen zu vier bis sechs Personen aufgeteilt. Diese erhalten das Vierfelderschema mit dem Auftrag, entlang der vier Bereiche und der entsprechenden Leitfragen eine Analyse vorzunehmen und diese dann der Klasse vorzustellen. Für eine gelingende SOFT-Analyse muss die Lehrperson ein klar umrissenes Thema festlegen, das in der Analyse speziell zu berücksichtigen ist (z.B. konkrete Unterrichtsform, Kommunikation im Unterricht, Aspekte des Prüfens und Beurteilens). Aspekte des Themas können auch als Analyseschwerpunkte einzelnen Gruppen zugeteilt werden. Die Klasse bestimmt zusammen mit der Lehrperson, was im Plenum diskutiert werden soll. Das Ziel der Diskussion sind konkrete Abmachungen, die zu einem späteren Zeitpunkt wiederum evaluiert werden.

Die SOFT-Analyse ist eine vielseitig anwendbare Methode. Besonders gut eignet sie sich für ein Feedback zwischen zwei längeren Unterrichtsphasen, zum Beispiel am Anfang eines Schuljahrs: Was lief im letzten Schuljahr gut/schlecht? Wie sehen wir dem kommenden Schuljahr entgegen?

5.4.2 Zielscheibe

Grundidee

Schüler:innen beurteilen Aussagen, die am Rand einer Zielscheibe formuliert sind: Sie setzen zu jeder Aussage einen Punkt. Je weiter innen sich der Punkt befindet, desto zutreffender ist die Aussage. So entsteht ein Bild, das direkt im Anschluss von Klasse und Lehrperson interpretiert werden kann.

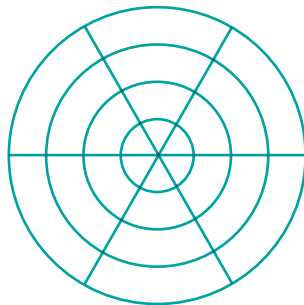
Vorgehen

Die Aussagekraft von Daten, die mittels einer Evaluationszielscheibe erhoben werden, steht und fällt mit den zu beurteilenden Aussagen. Es ist hilfreich, sich auf ein klar umrissenes Thema zu beschränken und eindeutige Aussagen zu wählen, deren Beurteilung den Schüler:innen möglich ist.

Beispiel:

Evaluationszielscheibe zum Thema «schriftliche Prüfungen»

- Die Lernziele sind mir genau bekannt.
- Ich habe genügend Gelegenheit, vor der Prüfung Fragen zu stellen.
- Wenn ich während der Prüfung die Aufgabenstellung nicht verstehe, erhalte ich Hilfe.
- Ich kann nachvollziehen, wie meine Prüfungsnote zustande kommt.
- ...



Eine Evaluationszielscheibe kann auch online erstellt und ausgefüllt werden (zum Beispiel mit <https://evaluationszielscheibe.ch>). Dies stellt sicher, dass die Schüler:innen ihre Einschätzung anonym geben können und sich nicht von den Bewertungen ihrer Kolleg:innen beeinflussen lassen.

5.4.3 Fragebogen

Grundidee

Die Schüler:innen nehmen zu Fragen schriftlich Stellung. Die Antworten können vorstrukturiert oder offen sein. Im Anschluss an die Auswertung der Befragung erfolgt ein Dialog über die Ergebnisse und die Folgerungen.

Anonymität

Deklariert Sie zu Beginn, ob die Befragung anonym oder unter Angabe der Person erfolgen soll.

Fragestellung

Jede Frage weckt auch Erwartungen. Fragen Sie nur das, was Sie für die Planung der nächsten Schritte brauchen. Stellen Sie keine Fragen zu Dingen, die Sie nicht ändern können oder wollen. Stellen Sie gut verständliche und präzise Fragen. Was wollen Sie wissen? Was nützt Ihnen die Antwort? Was machen Sie damit? Welche Folgerungen sind Sie bereit zu ziehen?

Frageformulierung

Die Formulierung der Fragen muss einfach und konkret, eindeutig und neutral sein.

einfache Sprache

- statt: «Die Unterrichtsführung ist durchdacht.»
- besser: «Ich weiss zu jedem Zeitpunkt der Lektion, was zu tun ist.»

konkrete Frage

- statt: «Was halten Sie von Projektunterricht?»
- besser: «Welche drei Erkenntnisse nehmen Sie persönlich aus dem 5. Klass-PIK mit?»

pro Frage nur eine Aussage

- statt: «Wie beurteilen Sie die Menge der Hausaufgaben und sollen diese jeweils kontrolliert werden?»
- zwei getrennte Fragen: «Wie beurteilen Sie die Menge der Hausaufgaben?»
«Sollen die Hausaufgaben jeweils kontrolliert werden?»

neutrale, nicht suggestive Aussagen

- statt: «Sollten die Mitschüler:innen nicht ruhiger arbeiten?»
- besser: «Fühlen Sie sich im Unterricht gestört?» «Falls ja, wodurch?»

Antwortkategorien

Es gibt offene und geschlossene Fragen. Bei offenen Fragen ist die Auswertung der Antworten aufwändig. Bei den geschlossenen Fragen steckt der Aufwand in der Formulierung einer exakten Fragestellung. Die Auswertung ist dafür einfacher und schneller. Man sollte sich bereits bei der Formulierung im Klaren sein, wie die Antworten ausgewertet werden. Achten Sie bei Ihrer Vorgabe der Antworten auf klare Alternativen (z.B.: ja/nein; nie/manchmal/oft/immer).

- «Wie schätzen Sie Ihre aktive Mitarbeit im Unterricht ein?»
- ungenügend/genügend/gut/sehr gut
- «Die Atmosphäre im Schulzimmer ermöglicht mir optimales Lernen.»
trifft gar nicht zu/trifft selten zu/trifft häufig zu/trifft immer zu

Bieten Sie auch in einem Fragebogen mit geschlossenen Fragen manchmal die Gelegenheit, dass sich die Feedbackquelle frei äussern kann.

Es ist bekannt, dass bei einer ungeraden Anzahl von Antwortoptionen häufig die mittlere Option gewählt wird. Behalten Sie dies beim Erstellen des Fragebogens im Auge.

5.4.4 Rating-Konferenz

Grundidee

In einer Gruppe von 8 bis 15 Personen gibt jede Person einzeln ihre Einschätzung (Rating) zu maximal fünf vorgegebenen Aussagen/Fragen ab. Die Ergebnisse werden gleich anschliessend zusammengetragen, gemeinsam ausgewertet und interpretiert.

Die Meinungsvielfalt bleibt gewahrt.

Vorgehen

- Jedes Mitglied der befragten Gruppe erhält ein Blatt, auf dem dieselben möglichst konkret formulierten Aussagen bzw. Fragen stehen (evtl. mit einer Antwortskala).
- Die Antworten werden zentral gesammelt und sichtbar gemacht.
- Die Lehrperson bespricht die zusammengetragenen Einschätzungen mit der Gruppe. Auffälligkeiten werden diskutiert, Gemeinsamkeiten werden festgehalten.

5.5 Methoden geeignet für LP-LP-Feedback

Die nachfolgend genannten Methoden eignen sich spezifisch für die kollegiale Unterrichtsentwicklung. Je nachdem, welche Fragestellung die Mitglieder einer Feedbackgruppe verfolgen, können auch die in 5.4 genannten Methoden in modifizierter Form eingesetzt werden.

5.5.1 Gegenseitiger Unterrichtsbesuch

Grundidee

Eine Lehrperson wird von einer oder mehreren anderen Lehrpersonen im Unterricht besucht und erhält von diesen anschließend eine Rückmeldung auf Fragen, die sie festgelegt hat.

Vorgehen

- Termine bestimmen
- Klare Beobachtungskriterien festlegen
- Klasse über den Unterrichtsbesuch informieren
- Unterrichtsbesuch
Tipp: Notizen chronologisch in drei Spalten (Zeit, Beobachtung, Gedanken/Fragen)
- Beschreibende, nicht bewertende Rückmeldung so bald wie möglich in einem strukturierten Gespräch
- Besuchte Klasse über ausgewählte Ergebnisse in Kenntnis setzen

5.5.2 Gemeinsame (Weiter-) Entwicklung von Unterrichtssequenzen

Grundidee

Lehrpersonen entwickeln gemeinsam eine Unterrichtssequenz (PIK, interdisziplinäre Lektionen/MINT-Lektionen, NW-Unterricht, Sonderwochen), führen diese üblicherweise miteinander durch und werten den Unterricht gemeinsam aus.

Die Zusammenarbeit ermöglicht eine Aussensicht durch eine Lehrperson auf das eigene Unterrichten. Sie fördert die Interdisziplinarität und regt zum Beschreiten neuer Wege an.

Vorgehen

- Unterrichtssequenz gemeinsam vorbereiten. Es ist empfehlenswert, dem interdisziplinären Aspekt viel Raum zu geben.
- Umsetzung der Unterrichtssequenz
- Auswertung der gemachten Erfahrungen

5.5.3 Gegenseitige Planungsbesprechung

Grundidee

Lehrpersonen analysieren gegenseitig ihre individuelle Unterrichtsplanung und tauschen ihre Unterrichtserfahrungen aus. Ziel dieses Austauschs ist die Erweiterung des Erfahrungsschatzes und die Ergänzung des eigenen Unterrichtsmaterials sowie eine differenzierte Rückmeldung (fachspezifisch oder fachfremd) auf eigene Unterrichtsmaterialien und -methoden.

Vorgehen

- Einzellektionen, Unterrichtseinheit oder Semesterplanung vorbereiten
- Austausch dieser Materialien und von gezielten Fragen zum Material
- Gemeinsame Besprechung und Austausch ergänzender Ideen und Anregungen
- Umsetzung in der eigenen Unterrichtsvorbereitung
- Rückmeldungen zu den im Unterricht gemachten Erfahrungen

5.5.4 Themenzentrierter kollegialer Austausch

Grundidee

Die regelmässige Reflexion der eigenen Tätigkeit und ein gemeinsames Verständnis von Schulqualität werden im kollegialen Austausch gefördert. Diese Methode erlaubt u.a. eine rasche Rückmeldung sowohl zu Themen der Unterrichtsplanung, Unterrichtsdurchführung und Methodik als auch zu Fragen des sozialen Umgangs.

Vorgehen

- Die Lehrperson beschreibt den Kolleg:innen aus der Feedbackgruppe das Anliegen.
- Die Beschreibung des Anliegens wird mit einer klaren Fragestellung ergänzt.
- Rückmeldungen werden notiert und Umsetzungsvorschläge besprochen.
- Damit sämtliche Schritte des Feedbackprozesses durchlaufen werden können, sollen Fragestellung und Notizen aufbewahrt werden. Zu einem geeigneten Zeitpunkt soll die Lehrperson ihren Kolleg:innen aus der Feedbackgruppe Rückmeldung über die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen geben.

5.5.4 Intervision

Grundidee

In regelmässigen Treffen werden konkrete Ereignisse strukturiert besprochen. Die Feedbackgruppe hilft ein solches Ereignis zu analysieren, erläutert das eigene Verständnis und gibt Lösungsvorschläge. Die fallgebende Person erhält so neue Perspektiven und Lösungsansätze. Nicht alle Fälle sind innerhalb der Gruppe lösbar. Gegebenenfalls ist professionelle Beratung hilfreich.

Vor jeder Sitzung

Alle Teilnehmenden halten eine Situation fest, die sie beschäftigt. Das können disziplinarische Probleme, didaktische Fragestellungen oder Probleme im Umgang mit Personen aus dem Arbeitsumfeld sein.

Ablauf einer Intervisionssitzung (ca. 60 min)

1. Die Gesprächsleitung wird bestimmt und die Gesprächsregeln (siehe Punkt 4) werden vorgestellt.
2. Ab der zweiten Sitzung: Fragestellung der letzten Sitzung aufgreifen (2-5 min)
Zu Sitzungsbeginn wird nochmals die Fragestellung der letzten Sitzung angesprochen. Hat die Besprechung Auswirkungen gehabt? Konnten Lösungsvorschläge umgesetzt werden?
3. Situation auswählen (5-10 min)
Alle Teilnehmenden machen ihr Thema für die aktuelle Sitzung kurz öffentlich. Daraus wird gemeinsam ein Thema ausgewählt, das in der Sitzung behandelt werden soll.
4. Bearbeitung des Themas
 - a. Subjektive Schilderung des Themas (5 min)
Die fallgebende Person kann etwa so beginnen: «Folgendes Ereignis möchte ich reflektieren und bearbeiten... Ich bin vor allem interessiert an...»
Die Gruppe hört zu und stellt am Ende der Schilderung ausschliesslich Verständnisfragen.
 - b. Perspektivenwechsel (10 min)
Die Teilnehmenden versuchen, die vorgezeichnete Situation aus der Perspektive anderer beteiligter Personen (Schüler:innen, Eltern, Kolleg:innen, Schulleitung...) zu schildern. Es handelt sich dabei um ein Assoziieren/Reflektieren ohne Tabus und Bewertungen. Es werden (noch) keine Lösungsvorschläge gesucht.
 - c. Rückmeldung (2 min)
Die fallgebende Person sagt am Ende dieser Runde kurz, was sie besonders angesprochen hat.
 - d. Sammeln von Lösungsvorschlägen (10 min)
Die Gruppe trägt aus ihrer eigenen Erfahrung Lösungsvor-

schläge zusammen. Die fallgebende Person nimmt diese kommentarlos auf.

e. Fazit aus Sicht der fallgebenden Person (5 min)

Die fallgebende Person sagt, was sie von der Besprechung des Ereignisses und den Lösungsvorschlägen für sich verwenden kann. Was betrachtet sie als besonders hilfreich? Was nimmt sie sich vor?

f. Planung erster Umsetzungsschritte (5 min)

Allenfalls gemeinsame Planung erster Schritte für die Umsetzung der Lösungsvorschläge.

5. Abschlussrunde (5 min)

Reihum nennen alle eine Situation, in der sie ähnliche Erfahrungen gemacht haben, oder benennen eine Erkenntnis aus der Sitzung. Dies dient der Entlastung und der Verbindung der Gruppe.

5.6 Resonanzgruppe als Instrument für LP-Schulleitungs-Feedback

Die Resonanzgruppe eignet sich besonders für den Fall, dass die Schulleitung von Schulangehörigen, etwa Lehrpersonen, Feedback einholen will. Die Methode lässt sich auch anderweitig einsetzen, zum Beispiel für Lernendenfeedback. Allerdings ist zu beachten, dass die Methode für alle Beteiligten sehr anspruchsvoll ist.

Grundidee

Die Schulleitung wählt einige Lehrpersonen als Resonanzgruppe, die ihr im persönlichen Dialog Rückmeldungen zu bestimmten Fragen gibt.

Vorgehen

- Die Schulleitung wählt mehrere Lehrpersonen als Resonanzgruppe und achtet dabei auf eine repräsentative Auswahl.
- Das Kollegium wird über die Zusammensetzung der Resonanzgruppe sowie über deren Auftrag informiert.
- Die Schulleitung legt fest, zu welchen Fragen sie von der Resonanzgruppe Aufschluss erhalten möchte, und gibt der Gruppe die Fragen in schriftlicher Form ab.
- Die Resonanzgruppe ist bemüht, ein Stimmungsbild des Gesamtkollegiums in Erfahrung zu bringen.
- Die Resonanzgruppe leitet an einer Sitzung aus dem Stimmungsbild Rückmeldungen an die Schulleitung ab.
- Die Schulleitung trifft sich mit der Resonanzgruppe und erhält Rückmeldung zu den festgelegten Fragen (verdichtetes Stimmungsbild aus dem Gesamtkollegium).
- Die Schulleitung diskutiert die Ergebnisse mit dem Gesamtkollegium und präsentiert Massnahmen, deren Umsetzung zu geeigneter Zeit überprüft wird.

