

4. Umsetzung auf Ebene Lehrpersonen

4.1 Individuelle Qualitätsentwicklung und -sicherung durch die Lehrpersonen

4.1.1 Einstieg ins Thema

Die nachfolgende Darstellung bietet einen Überblick über mögliche Elemente der individuellen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung durch die Lehrpersonen. Die Anordnung erfolgt aus Sicht der einzelnen Lehrperson, gruppiert nach den beteiligten Personen-(gruppen). Im Zentrum steht die «Reflexion und Weiterentwicklung des professionellen Handelns».

Einige Elemente sind aufgrund kantonaler oder schulinterner Vorgaben obligatorisch, andere werden aus eigenem Antrieb oder auf Anregung aus dem Umfeld durchgeführt. Einige Elemente sind dezidiert datenbasiert (vgl. z.B. Kap. 4.1.2), andere setzen mehr auf gemeinsame Projektarbeit und informelleren Austausch. Viele Zwischenvariationen sind möglich.



Elemente der individuellen Qualitätsentwicklung der Lehrpersonen (nicht abschliessend) (Quelle: ZEM CES)

Kollegium als Ressource

- Kollegiales Feedback: z.B. Unterrichtshospitation (vgl. Kap. 4.1.5), Fallbesprechungen/Intervision, themenbezogene Austauschgruppen/Q-Gruppen u.a. Einige Schulen machen gute Erfahrungen mit fachschaftsübergreifendem kollegialem Feedback.
- Eine gemeinsame Unterrichtsvorbereitung und -auswertung trägt für alle Beteiligten direkt zur individuellen Unterrichtsentwicklung bei. Dasselbe gilt für Teamteaching, wenn es entsprechend ausgestaltet ist.
- Weitere Formen der Zusammenarbeit sind zum Beispiel themenbezogene Lerngruppen, aber auch schulübergreifende Projektarbeit oder schulübergreifende Hospitationen.

Inhalte

Die Elemente individueller Qualitätsentwicklung können zur Generierung neuer Themen, aber auch zur Reflexion und Bearbeitung bestehender Themen genutzt werden. Die Inhalte können selbst gewählt oder von der Schule vorgegeben sein oder aus der kollegialen Zusammenarbeit hervorgehen.

Ausrichtung an den Werten der Schule

Wie bei der Qualitätsentwicklung und -sicherung auf Ebene Schule ist es auch hier von zentraler Bedeutung, die Qualitätsarbeit an klar formulierten Werten und Ansprüchen, z.B. an den «guten Unterricht», zu orientieren und zu messen.

Transparenz der Themen und Ergebnisse

Je nach Element (und Schulkultur) unterscheidet sich die Praxis der Offenlegung der Themen und Ergebnisse der individuellen Qualitätsentwicklung gegenüber der Schulleitung deutlich. Coachings (vgl. Kap. 4.1.6) sind immer vertraulich. Beim Kollegialen Feedback und beim Klassen-Feedback bleiben die Themen und Ergebnisse in der Regel bei den Feedback einholenden Lehrpersonen. Die Absicht ist, einen «geschützten Raum» herzustellen, in dem die Lehrperson sich sicher fühlt. Bei der Arbeit der themenbezogenen Austauschgruppen/Q-Gruppen besteht manchmal Transparenz, manchmal nicht.

Die von den Lehrpersonen bearbeiteten Themen und gewonnenen Erkenntnisse könnten grundsätzlich für die Schulentwicklung genutzt werden: Wenn die Schulleitung einen Überblick über diese hat, kann sie ein Thema auf Schulebene aufnehmen und eine Entwicklung anstossen, von der das ganze Kollegium profitiert; oder eine passende interne Weiterbildung organisieren, etc.

Zunehmend verbreitet sich die Praxis, dass die Lehrpersonen ihre Erkenntnisse aus den Feedbacks und ihre Entwicklungsabsichten (nicht die Detailergebnisse) in das MAG mitbringen, um diese dort zu besprechen.

Wichtig ist, dass der Informationsfluss von der individuellen Qualitätsentwicklung der Lehrperson in Richtung Schulleitung solide ausgehandelt ist und zur Kultur der Schule passt. Solche Abmachungen können sich über die Jahre verändern.

Nachfolgend einige Beispiele aus der Praxis der individuellen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung auf Ebene Lehrpersonen:

4.1.2 Was sagen die Schülerinnen und Schüler zum Thema «Feedback an die Lehrpersonen»?

«Klassen-Feedback»: Die Lehrperson holt von der Klasse in einem festgelegten Rahmen eine Rückmeldung zu konkreten Aspekten des Unterrichts ein, die sie selbst wählt. Es gibt auch offenere Formen mit allgemeineren Fragen, zum Beispiel: Was läuft gut im Unterricht, was ist für die Schülerinnen und Schüler eher schwierig, welche Elemente im Unterricht helfen beim Lernen, welche weniger; und wo gibt es Entwicklungspotenzial?

In der Praxis werden verschiedenste bewährte Methoden eingesetzt. Allen gemeinsam ist das Prinzip des datenbasierten Dialogs: Die Antworten werden (anonym) erhoben, die Ergebnisse gemeinsam besprochen und passende Veränderungen vereinbart. Nach einer gewissen Zeit wird die Wirksamkeit der Veränderungen überprüft.

In den externen Evaluationen von ZEM CES werden an den zwei Besuchstagen jeweils auch 4–6 Gruppen à 12–15 Schülerinnen und Schüler interviewt, u.a. zum Klassen-Feedback und seiner Wirkung.

Nachfolgend zitieren wir einige Aussagen von Schülerinnen und Schülern zum Thema «Klassen-Feedback» (Quelle: Befragungsprotokolle von zwölf Evaluationen in den Schuljahren 2021/22 – 2023/24). Wir haben uns dabei bewusst an der guten, lebendigen Praxis orientiert.

Allgemeine Aussagen zu Feedback

- Nützlich ist vor allem ehrliches Feedback.
- Feedback soll umfassend, ehrlich sein, plus die richtigen Fragen, damit es was bringt.
- Für mich macht gutes Feedback aus, dass man sich Zeit nimmt und nicht nur ein paar Fragen stellt. Unsere Lehrpersonen machen das zum Teil wirklich gut.
- Wenn man gut mit der Lehrperson auskommt, dann ist man eher bereit, auch ganz positive oder auch kritische Rückmeldungen zu geben, und auch ausführlicher einen Kommentar schreiben.
- Wenn man gut in der Schule ist, hat man wenig Angst, ein Feedback zu geben und umgekehrt.
- Feedback sollte Teil vom Unterricht sein, es sollte eine Tradition in der Klasse sein.
- Dank den Klassen-Feedbacks können wir über die Unterrichtsgestaltung mitbestimmen.
- Wir konnten direkt sagen, was gut ist oder nicht.
- Wir werden ernst genommen.

Stellenwert des Feedbacks/Motivation der Lehrpersonen

- Viele Lehrpersonen wollen Feedbacks, damit sie sich verbessern können und erfahren, was sie bisher gut gemacht haben.
- Unsere Lehrpersonen sind offen und interessiert an Rückmeldungen von uns.
- Man merkt, dass das Feedback vielen Lehrpersonen wichtig ist.
- Die Lehrpersonen wollen den Unterricht verbessern, das Feedback ist nicht nur eine Pflichtübung.
- Die meisten Lehrpersonen machen die Befragungen mit Engagement und mit dem Willen, eine Verbesserung zu erreichen.
- Es sind eher die engagierteren Lehrpersonen, die Feedback einholen.
- Es wird von einigen Lehrpersonen Feedback eingeholt und sie versuchen auch wirklich, etwas zu verbessern, was ich enorm schätze.
- Es wäre cool, wenn alle Lehrpersonen Feedback machen würden.

Art der Durchführung

- Die schriftlichen Umfragen finde ich positiv, ich schreibe Gutes und Kritisches.
- Grundsätzlich finde ich eine anonyme Umfrage mit nachher einem Gespräch in der Klasse gut.
- Alle konnten ein strukturiertes Feedback geben.
- Es braucht Mut, direkt Sachen anzusprechen; daher ist eine schriftliche Meldung besser.
- Anonymität stützt eher schüchterne Schülerinnen und Schüler.
- Ich würde mir mehr Umfragen von Lehrpersonen wünschen. Oder vor allem qualitative Rückmeldungsrunden, welche dann wirklich auch Verbesserungen bringen.
- Die Feedbackhäufigkeit sollte von der Schulleitung geregelt werden. Es muss unbedingt anonym sein, nicht nur stichprobenmässige Umfragen, sondern systematisch.

Nutzen/Massnahmen

- Wenn Feedback ernst genommen wird, dann ist es ein gutes Instrument.
- Unser Deutschlehrer hat eine ganze Lektion für die Besprechung des Feedbacks verwendet, das hat uns gezeigt, dass er das Feedback ernst nimmt. Das hat uns gefallen.
- Wir haben ein paar Verbesserungsmassnahmen vorgeschlagen, z.B. mehr Gruppen- und Partnerarbeit – das wurde umgesetzt; Lernziele bei Prüfungen auf einem Blatt abgeben – wurde ebenfalls umgesetzt.
- Feedbacks werden meist am Ende des Schuljahres gemacht, dann sehen wir die Wirkung nicht mehr, weil die Lehrpersonen wechseln.
- Es macht mehr Sinn, wenn man Umfragen gegen Anfang und Mitte des Schuljahres macht, um auch wirklich etwas zu ändern und zu bewirken.
- Bei den Massnahmen kann man mitreden. Sie wurden gut umgesetzt.
- Teilweise wurden die Feedbacks nicht besprochen.
- Eine Besprechung gehört dazu, damit ich das Gefühl habe, die Lehrperson nimmt das Feedback ernst.
- Wir haben den Chemielehrer kritisiert, dass er zu schnell ist. Er geht darauf ein und fragt nun, ob das so passt. Positiv!
- Klassen-Feedback hat oft zu einer Verbesserung geführt.
- Man kommt mit der Lehrperson persönlich ins Gespräch.

Umgang der Lehrpersonen mit (kritischem) Feedback

- Die meisten Lehrpersonen nehmen sich das Feedback zu Herzen.
- Die meisten Lehrpersonen nehmen Feedback gut entgegen, ob sich im Unterricht etwas ändert, muss sich noch zeigen.
- Ich kann offen sagen, was ich denke. Aber es gibt nicht viele SchülerInnen, die sich getrauen. Es gibt Lehrpersonen, die es persönlich nehmen. Die SchülerInnen kommunizieren aber auch oft nicht gut.
- Wenn Klassen-Feedbacks auf faire, konstruktive Art geäussert werden, dann nehmen es die Lehrpersonen positiv auf.
- Unsere Lehrpersonen können gut mit kritischen Feedbacks umgehen.
- Die Lehrpersonen sind auch für kritische Feedbacks offen und schätzen sie.
- Es braucht eine gegenseitige Offenheit, sonst führt es zu nichts.