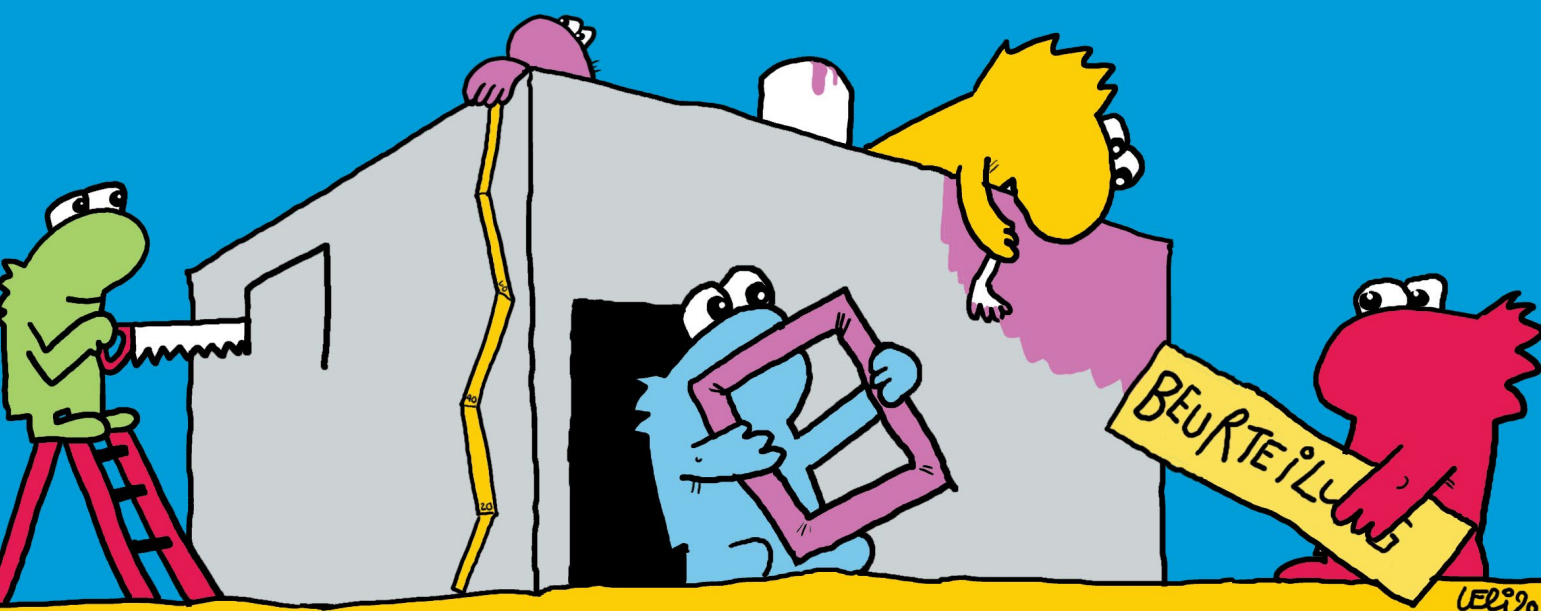


E | Abgestimmte Beurteilungskultur

# Unterwegs zu einer gemeinsamen Beurteilungspraxis



## Anregungen zur Prozessgestaltung

Die Beurteilung der Leistungen von Schülerinnen und Schülern gehört zum Tagesgeschäft der Lehrpersonen. Es bestehen jedoch sehr unterschiedliche Ansichten darüber, wie eine transparente und faire Beurteilung der Leistungen und Kompetenzen erfolgen kann. Entsprechend der Vielfalt der pädagogischen Konzepte an Thurgauer Schulen ist von einer ebenso vielfältigen Beurteilungspraxis auszugehen.

Zum einen ist diese Vielfalt gewollt: Gemäss [Gesetz über die Volksschule \(VG; RB 411.11\)](#) sind die Schulgemeinden zusammen mit den Schulleitungen verantwortlich für das pädagogische Profil der Schule bzw. die pädagogische Führung einer Schuleinheit. Zum anderen macht der Kanton den Schulgemeinden Vorgaben in Form der kantonalen Beurteilungsgrundlagen (Lehrplan, Beurteilungsreglement, Zeugnisformulare).

Innerhalb dieses Rahmens sind die Schulen aufgefordert, ihren Gestaltungsspielraum zu nutzen und gemäss § 20 [Reglement über die Beurteilung in der Volksschule](#) (Beurteilungsreglement; RB 411.15) am Aufbau bzw. an der Weiterentwicklung einer abgestimmten Beurteilungskultur zu arbeiten. Ziel ist eine Angleichung der Beurteilungspraxis der Lehrpersonen. Denn eine gemeinsame, schulspezifische Beurteilungspraxis stärkt das fachliche Wissen im Team, schafft einen Orientierungsrahmen für die Schülerinnen und Schüler und erleichtert die Kommunikation mit Eltern sowie abnehmenden Schulen und Institutionen.

Die Arbeit an einer abgestimmten Beurteilungskultur bedeutet Arbeit an pädagogischen Haltungen. Im Zentrum steht nicht alleine die Frage, was eine professionelle Beurteilung der Leistung einer Schülerin oder eines Schülers ausmacht. Vielmehr geht es darum, dass eine Schule auf Basis der kantonalen Beurteilungsgrundlagen eine gemeinsame Beurteilungspraxis fächer- und klassenübergreifend sowie über alle Zyklen hinweg gestaltet und breit abstützt. Dadurch werden die Lehrpersonen in ihrem Beurteilungshandeln unterstützt.

Eine abgestimmte Beurteilungskultur wird nicht per Beschluss eingeführt, sondern in einem Prozess erarbeitet. Der vorliegende Beitrag soll Anregungen geben, wie ein solcher Schulentwicklungsprozess gestaltet werden kann bzw. worauf dabei geachtet werden muss.

## Mit Schulentwicklung zur abgestimmten Beurteilungskultur

Gemäss Hans-Günter Rolff besteht Schulentwicklung aus personaler Entwicklung, Unterrichtsentwicklung und Organisationsentwicklung. Sein Drei-Wege-Modell (vgl. Abbildung 1) gibt für eine wirkungsvolle Entwicklung eine gute Orientierung, um mit den Schulbeteiligten darauf zu schauen, wo Veränderungs- oder Verbesserungsbedarf besteht. Aus dieser Reflexion entstehen schuleigene Ziele und Inhalte, an welchen die Beteiligten arbeiten.

Jede Schule setzt entsprechend eigene Schwerpunkte, eigene Ziele und geht mit eigenem Tempo voran. So können unterschiedliche Aspekte im Zentrum stehen wie beispielsweise die Frage: «Wo stehen die einzelnen Lehrpersonen und wo steht die Schule aktuell bei der Beurteilung?» Oder: «Wie sollte die Beurteilung für die Schülerinnen und Schüler der Primarschule aussehen bzw. wie wird im Kindergarten beurteilt oder auf der Sekundarschule?» Im Mittelpunkt sollten dabei immer die Kinder und Jugendlichen stehen.

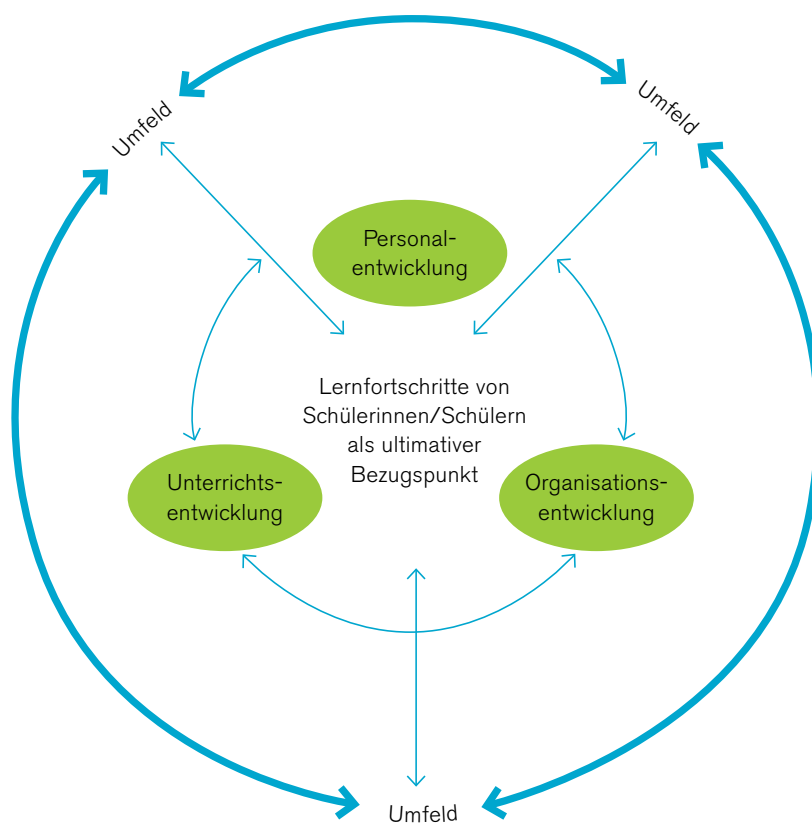


Abbildung 1: Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Nach Rolff, H.-G. (2013). *Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven*. Weinheim: Beltz (S. 20).

## Kantonaler Rahmen mit lokalen Gestaltungsspielräumen

### Kantonaler Rahmen

Im August 2020 wurden die kantonalen Beurteilungsgrundlagen festgelegt sowie der Umsetzungsauftrag an die Schulen erteilt. Die kantonalen Beurteilungsgrundlagen treten ein Jahr später, am 1. August 2021 in Kraft (→ [DEK-Entscheid «Inkraftsetzung der kantonalen Beurteilungsgrundlagen und Umsetzungsauftrag ab 1. August 2021»](#)).

Weiterhin gültig sind die → [Merkmale für Unterrichts- und Schulqualität](#). Darin ist die Beurteilung in zwei Kapiteln erwähnt: C Didaktik, Zielorientierung und Beurteilung und 5 Schullaufbahn und Beurteilungspraxis.

### Lokale Gestaltungsspielräume

Gemäss § 20 Beurteilungsreglement arbeiten die Schulen innerhalb der kantonalen Vorgaben an einer abgestimmten Beurteilungskultur mit dem Ziel, dass sich die Beurteilungspraxen der Lehrpersonen angleichen.

Eckwerte dieser Arbeit sind eine lokale Auseinandersetzung mit Fragen der Beurteilung und eine schulinterne «Eichung» im Rahmen der kantonalen Vorgaben. Absprachethemen bzw. Gestaltungsspielräume können beispielsweise sein:

- Absprachen zu Formen und Instrumenten der Beurteilung im Verlauf des Schuljahres
- Absprachen zur Gewichtung von formativen und summativen Beurteilungen
- Absprachen zum Zusammenführen von Beurteilungen aus verschiedenen Fachbereichen und Modulen oder von verschiedenen Lehrpersonen zu einer Zeugnisnote
- Absprachen zur Gestaltung der Standortgespräche
- ...

Im Umsetzungsauftrag an die Schulen gibt es dazu im Teilbereich «Abgestimmte Beurteilungskultur» drei Zielformulierungen:

- a. Die Schule entwickelt ihre abgestimmte Beurteilungskultur weiter, um eine angegliche Beurteilungspraxis bei den Lehrpersonen zu erreichen.
- b. Abmachungen zur zyklusinternen und zyklusübergreifenden Beurteilung der Schülerinnen und Schüler sind in geeigneter Form schriftlich dokumentiert.
- c. Die Schulleitung reflektiert mit ihren Lehrpersonen die Abmachungen und deren Anwendung in der Praxis und entwickelt sie weiter.

Indikatoren beschreiben, woran die Zielerreichung erkannt werden kann. Sie werden durch das Amt für Volksschule im Vorbereitungsjahr 2020/21 erarbeitet. Der Kanton überprüft die Zielerreichung im Rahmen einer Fokusevaluation Unterricht mit Schwerpunkt Beurteilung frühestens ab Schuljahr 2024/25.

## Entwicklungslandkarte und -verständnis

Für die Weiterentwicklung der Beurteilung gibt es eine gemeinsame Verantwortung von Schulbehörde und Schulleitung. Dies lässt sich aus den folgenden Grundlagen ableiten:

- ➔ Gesetz über die Volksschule  
 § 55 Aufgaben  
<sup>2</sup>Die Schulleitung ist in ihrer Schuleinheit zuständig für die pädagogische Führung, für die personelle Führung der Lehrpersonen sowie weiteren schulischen Personals und für die administrativ-organisatorische Führung. Der Regierungsrat kann die Aufgaben näher regeln.
  
- ➔ Gesetz über die Volksschule  
 § 56 Übertragung von Kompetenzen  
<sup>1</sup>Im Rahmen des den Schulgemeinden zustehenden Gestaltungsspielraums und unter Vorbehalt von abschliessend vorgenommenen Zuweisungen im kantonalen Recht können der Schulleitung weitere Kompetenzen und Aufgaben übertragen werden.
  
- ➔ Verordnung des Regierungsrates über die Volksschule (RRV VG; RB 411.111)  
 § 12 Unterricht  
<sup>1</sup>Die Schulgemeinden legen die pädagogischen Grundsätze fest.
  
- ➔ Beurteilungsreglement  
 § 20 Abgestimmte Beurteilungskultur  
<sup>1</sup>Die Schule arbeitet innerhalb der kantonalen Vorgaben an einer abgestimmten Beurteilungskultur mit dem Ziel, dass sich die Beurteilungspraxen der Lehrpersonen angleichen.
  
- ➔ DEK-Entscheid «Inkraftsetzung der kantonalen Beurteilungsgrundlagen und Umsetzungsauftrag ab 1. August 2021»  
 Umsetzungsziel, Teilbereich 3  
 a. Die Schule entwickelt ihre abgestimmte Beurteilungskultur weiter, um eine angegliche Beurteilungspraxis bei den Lehrpersonen zu erreichen.

Untenstehende Schritte sind für eine abgestimmte Beurteilungskultur relevant.

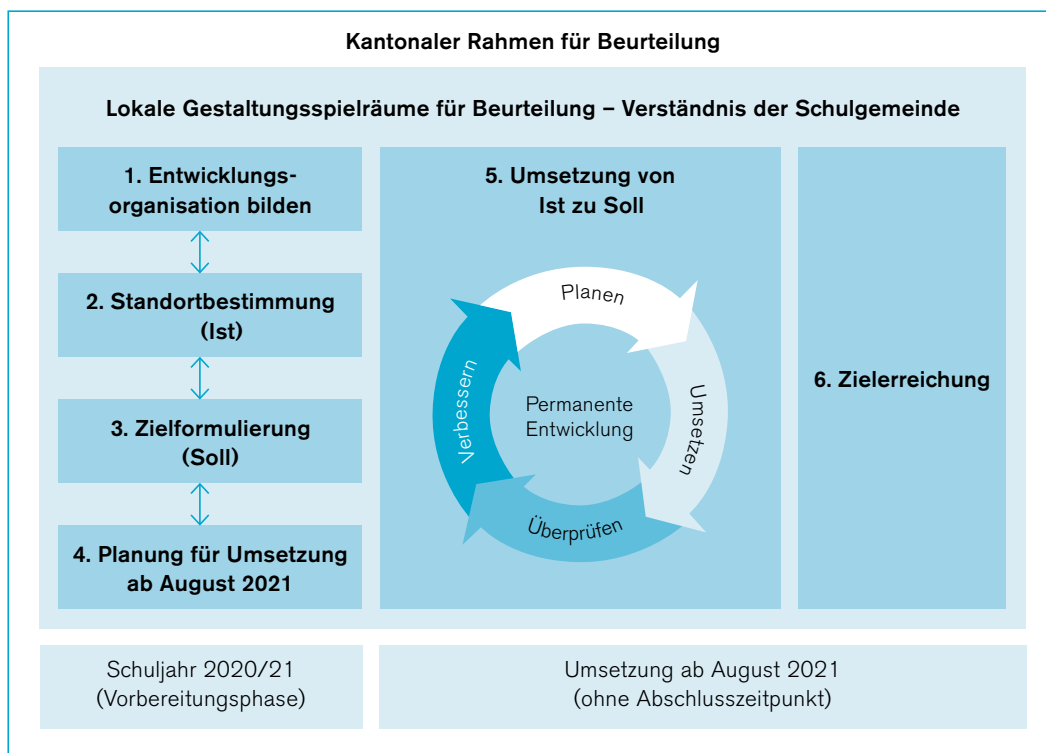


Abbildung 2: Schritte zu einer abgestimmten Beurteilungskultur

Es empfiehlt sich, das Vorbereitungsjahr 2020/21 mehrheitlich für die Führungsstrukturen, den Umsetzungsauftrag und die Umsetzungsplanung zu nutzen. Dies damit im August 2021 die Lehrpersonen mit klaren Zielen auf Basis einer fundierten Entwicklungsplanung zum Thema Beurteilung arbeiten können.

## Schritte im Vorbereitungsjahr 2020/21

### 1. Entwicklungsorganisation bilden

Analog zur Einführung und Umsetzung des [Lehrplans Volksschule Thurgau](#) ist es für die Umsetzung der Beurteilung wichtig, dass die Schulen eine entsprechende Entwicklungsorganisation vor Ort aufbauen.

Diese kann sein:

- a. Die ordentliche Führungs- und Steuerungsorganisation der Schule, welche für die pädagogische Entwicklung verantwortlich ist. Beim Thema Beurteilung kommen möglicherweise administrativ-organisatorische Entwicklungen (Tools) hinzu.
- b. Die für den Lehrplan eingesetzte Projektorganisation; soweit sie noch aktiv ist.
- c. Eine für die Beurteilung neu eingesetzte Projektorganisation.

Für eine wirkungsvolle Weiterentwicklung der Beurteilung sowie die Umsetzung der kantonalen und allenfalls lokalen Vorgaben sind einerseits die dazugehörigen Aufgaben zu sichten und andererseits die dafür verantwortlichen Organe zu benennen. Ebenen oder Gremien können sein:

- Schulbehörde
- Schulleitung
- Erweiterte Schulleitungsteams, Steuergruppen etc.
- Schulteams (zuständig für eine professionelle Beurteilung in einem Schulhaus)
- Klassenteams (zuständig für eine professionelle Beurteilung aller in einer Klasse tätigen Lehrpersonen)
- Unterrichtsteams (zuständig für eine professionelle Beurteilung in einem Fachbereich oder einem Modul)
- Stufen- oder Zyklenteams (zuständig für eine stringente Beurteilung innerhalb der Zyklen und über die Zyklenübergänge hinweg)
- Lehrperson; insbesondere Klassenlehrperson

Die Schulbehörde und besonders die Schulleitung formuliert nötige Aufträge an die Gremien. Dabei ist zu beachten, dass für die Aufträge die Befugnisse geklärt sind und die nötigen Ressourcen (Arbeitszeit, Finanzen) bereitgestellt sind.

Zuständigkeiten und Aufgaben können auch aus dem Einführungskonzept (Kapitel 5.3) im [Handbuch Lokale Umsetzungsplanung Lehrplan Volksschule Thurgau](#) adaptiert werden.

## 2. Standortbestimmung (Ist)

«Wenn wir zuerst wüssten, wo wir sind und wohin wir streben, könnten wir besser beurteilen, was wir tun und wie wir es tun sollten» (Abraham Lincoln).

Um den lokalen Gestaltungsspielraum zu sichten und entsprechende Ziele zu formulieren («wohin wir streben») und danach die Planung für die Umsetzung vorzunehmen («was wir tun und wie wir es tun sollten») ist es für eine Schulgemeinde wichtig, in der Vorbereitungsphase eine Standortbestimmung durchzuführen.

Um ein differenziertes Bild des Ist-Zustandes zu erhalten, empfiehlt es sich, diese Analyse auf die verschiedenen Ebenen der Schule auszurichten:

- Lehrperson einzeln
- Klassenteams
- Zyklen (Stufen)
- Schuleinheiten

Bei dieser Analyse geht es nicht nur darum, die aktuelle Beurteilungspraxis zu erheben, sondern auch nachzufragen, was aus Sicht der Lehrpersonen und der Schulleitung beim Istzustand gut ist und wo es Veränderungs- oder Verbesserungsbedarf gibt.

Bevor eine Schule in die Umsetzungsphase tritt, ist es wichtig, die eigene lokale Beurteilung – von situativ gelebt bis konzeptionell beschrieben – zu kennen und zu hinterfragen. Warum haben wir bei uns diese Beurteilungskultur oder diese Eigenheiten entwickelt? Was wollen wir davon mitnehmen?

Eine qualifizierte und professionelle, sich an den Kompetenzen des Lehrplans orientierende Beurteilung, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Um dieser Herausforderung möglichst gerecht zu werden, lohnt es sich, bei den Lehrpersonen nachzufragen, welche Themen für sie wichtig sind oder «wo sie der Schuh drückt». Die Arbeit an diesen Themen ist in die Umsetzungsplanung aufzunehmen.

Für eine Standortbestimmung benötigt es Referenzwerte und Instrumente.

Referenzwerte:

- Lehrplan Volksschule Thurgau (→ Grundlagen → Lern- und Unterrichtsverständnis → Beurteilung)
- Beurteilungsreglement
- Zeugnisformulare
- Broschüre Merkmale für Unterrichts- und Schulqualität
- Fachliche Grundlagen
- Kompetenzprofile für Lehrpersonen und Schulleitungen zum Lehrplan Volksschule Thurgau (→ Bereich Diagnose, Förderung und Beurteilung)
- Fachliteratur

Mögliche Instrumente zur Standortbestimmung finden sich in [↪ Akkordeon E:](#)

- [Thesen zuhanden einer abgestimmten Beurteilungskultur](#)
- [Instrumente zur Standortbestimmung und Prozessgestaltung](#)



### 3. Zielformulierung (Soll)

Um zu wissen, wohin der Weg gehen soll («wohin wir streben») ist es wichtig, dass die Schule weiss, welche kantonalen Zielvorgaben sie erfüllen muss und anhand welcher Indikatoren sie die Zielerreichung erkennt. Zudem legt die Schule fest, welche lokalen Gestaltungsspielräume sie nutzen will und welche Eckwerte hinsichtlich Beurteilungskultur und -praxis sie setzen will.

Diese Zielformulierungen können in einem lokalen Konzept, in einem lokalen Reglement, einer lokalen Richtlinie oder einer entsprechenden internen Vereinbarung beschrieben sein. Elemente können sein:

- Bandbreite Angleichung der Beurteilungspraxis der Lehrpersonen
- Ausgestaltung der zykleninternen Beurteilung
- Ausgestaltung der zyklenübergreifenden Beurteilung.

Die angestrebte Beurteilungskultur und -praxis ist möglicherweise oder teilweise neu (also noch nicht erprobt und konsolidiert), abhängig vom Istzustand einer Schule und kann sich mit eigenen Spielräumen und offener Zeitachse entwickeln. Darum können sich im Verlauf der Umsetzung die eigenen Ziele verändern. Es ergibt sich eine spiralförmige Entwicklung.

Allenfalls ist es sinnvoll, zu Beginn den Zielraum weit zu setzen und aufgrund der Erfahrungen den Zielraum – im Sinne der lokalen Abstimmung und Angleichung – enger zu formulieren.

### 4. Planung Umsetzung ab August 2021

Für die Umsetzungsplanung gibt es zwei hilfreiche Referenzsichten:

- a. Das Drei-Wege-Modell von Rolff (vgl. Abbildung 1) unterstützt die Schule und die Führungsverantwortlichen, in welchen Bereichen der Organisations-, Unterrichts- oder Personalentwicklung ihre Ziele liegen und wie der Weg zu diesen Zielen gestaltet sein soll.
- b. Die im Einführungskonzept Lehrplan Volksschule Thurgau aufgeführten Zuständigkeiten und Aufgaben unterstützt die Schule und die Führungsverantwortlichen, auf welcher Ebene (Kanton, Schulbehörde, Schulleitung und Lehrpersonen) Aufträge und Aufgaben angesiedelt sind und wer dafür zuständig ist.

Die Umsetzungsarbeiten in einer Schule sind herausfordernd. Es gibt sehr unterschiedliche Entwicklungsarbeiten, einerseits von der Verantwortlichkeit her und andererseits von der Fachlichkeit her:

<b>Beispiele</b>	Abgestimmte Beurteilungskultur	Gemeinsame Beurteilungspraxis im 2. Zyklus	Beurteilungspraxis von Lehrperson XY
<b>3-Wege-Modell</b>	Organisationsentwicklung	Unterrichtsentwicklung	Personalentwicklung
<b>Verantwortlich</b>	Schulbehörde	Schulleitung	Schulleitung
<b>Beteiligte</b>	Schulbehörde, Schulleitung, Lehrpersonen	Schulleitung, Lehrpersonen 2. Zyklus	Lehrperson XY

Je bewusster und gezielter Schulbehörde und Schulleitung die Unterschiede sichten und koordiniert in einen Auftrag aufnehmen, desto wirkungsvoller werden die Ergebnisse sein.

## Schritte in der Umsetzung ab August 2021

### 5. Umsetzung vom Ist zu Soll

Die Umsetzungsarbeiten verstehen sich als ordentliche und permanente Schulentwicklung. Wie bei anderen Themen empfiehlt es sich, dieses Thema in die regulären Führungsinstrumente aufzunehmen: in die Legislaturplanung 2021 – 2025 von Schulbehörde und Schulleitung, in die Entwicklungsplanung sowie in das Schul- oder Jahresprogramm der Schulleitung.

Dabei wird an verschiedenen Teilzielen auf unterschiedlichen Ebenen und mit den Beteiligten gemäss dem bereits in der Schule konsolidierten Entwicklungs- oder Qualitätskreislauf gearbeitet (vgl. Abbildung 3). Dies bedeutet, dass die Ziele mit Kriterien und Indikatoren versehen werden und dadurch die Zielerreichung regelmässig überprüft werden kann. Erreichte Ziele sind zu würdigen und zu konsolidieren. Bei nicht erreichten Zielen oder bei langsamerem Vorwärtsschreiten ist zu überlegen, was im Prozess verändert oder verbessert werden kann. Allenfalls ist es sinnvoll, bei den Zielen begründet eine Justierung vorzunehmen.

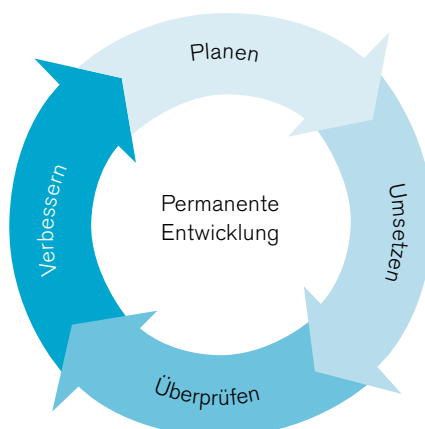


Abbildung 3: Entwicklungs- oder Qualitätskreislauf

### 6. Zielerreichung

Die Umsetzungsphase hat keinen Endtermin. Hinsichtlich der Zielerreichung gibt es zwei Ebenen.

Umsetzung kantonale Vorgaben; hier geht es darum:

- Einerseits im Rahmen des Gestaltungsspielraums eine lokal abgestimmte Beurteilungskultur und -praxis formuliert, eingeführt und konsolidiert zu haben. Ein wichtiges Ziel dabei ist die Angleichung der Beurteilungspraxen der Lehrpersonen.
- Andererseits die kantonalen Vorgaben hinsichtlich Beurteilung und Zeugnisausstellung korrekt anzuwenden. Hierzu sind das kantonale Beurteilungsreglement und die Zeugnisvorlagen handlungsleitend.
- Für diese Ebene gibt es den DEK-Entscheid «Inkraftsetzung der kantonalen Beurteilungsgrundlagen und Umsetzungsauftrag ab 1. August 2021».

Umsetzung lokale Zielformulierungen; hier geht es darum:

- Im Wissen um die Vielfältigkeit der Thurgauer Schulen und die unterschiedlichen pädagogischen Konzepte hat der Kanton gewollt weite Gestaltungsspielräume für die Beurteilung gegeben.
- Die Zielerreichung, welche innerhalb dieser Gestaltungsspielräume in der Verantwortung der Schulen liegt, wird vom Kanton nicht überprüft. Hier liegt die Evaluation der Zielerreichung also in der Verantwortung der einzelnen Schulgemeinde.
- Wie bereits während der Umsetzungsphase können die Evaluation der Zielerreichung oder sich verändernde Schulstrukturen (z. B. Umstellung von Jahrgangsklassen auf Mehrjahrgangsklassen) oder sich entwickelnde pädagogische Profile (z. B. verstärktes Lernen in altersdurchmischten und klassenübergreifenden Lerngruppen) zu sinnvollen Justierungen hinsichtlich der lokalen Ziele und Vorgaben führen.

## Relevante Aspekte für die Weiterentwicklung der Beurteilungskultur

Aufgrund der praktischen Erfahrungen aus der Einführung und bisherigen Umsetzung des Lehrplans Volksschule Thurgau und weiterer Schulentwicklungsprojekte der vergangenen Jahre sowie abgestützt auf theoretischen Erkenntnissen aus dem Change Management sind folgende relevante Aspekte bei der Weiterentwicklung der Beurteilungskultur zu berücksichtigen:

- Schulleitungen sind Schlüsselpersonen
- Lehrpersonen in ihrer Professionalität stärken
- Beurteilung in Unterrichtsgestaltung einbetten
- Unterrichtsbezogene Zusammenarbeit nutzen
- Theoretische Prozessmodelle beiziehen
- Information und Einbezug von Eltern und Lehrbetrieben sicherstellen
- Einsatz von Datenverwaltungs- und Lernsystemen (Tools) thematisieren

Für eine gute Zielerreichung ist es wichtig, die obigen Aspekte bei der Einführung und Umsetzung im Sinne von Gelingensbedingungen zu beachten und als Ressource zu nutzen. Sie sind nicht linear in die Planung aufzunehmen, sondern passend in die Entwicklung einzuflechten. Die Relevanz der einzelnen Aspekte ist je nach Schule verschieden. Darum empfiehlt es sich, bei der Standortbestimmung diese Themen miteinzubeziehen. Sie werden im Folgenden einzeln ausgeführt.

### Schulleitungen sind Schlüsselpersonen

Eine abgestimmte Beurteilungskultur bzw. eine professionelle Beurteilung kann mit Konzeptarbeit ausgehandelt und beschrieben und mit Weiterbildungen einzeln und kollektiv vermittelt werden. Die Beurteilungsqualität steht und fällt jedoch mit den dafür verantwortlichen Lehrpersonen. Hier gilt es die eigentliche Entwicklungsarbeit zu leisten. Einerseits geht es um Haltungsänderungen und andererseits um den Erwerb von spezifischen Beurteilungskompetenzen sowie generell um die Unterrichtsgestaltung.

Die Schulleitung mit ihrer im Volksschulgesetz verankerten Verantwortung für die pädagogische, personelle und administrativ-organisatorische Führung ist darum die Schlüsselperson für die Einführung und Umsetzung. Bei ihr laufen die Fäden von Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung zusammen. Sie kann die Beurteilungsentwicklung bei den Lehrpersonen begleiten und fördern und im Rahmen der Unterrichtsbesuche und Mitarbeitergespräche überprüfen. Oder anders gesagt: Die Schulleitung hat, frei nach Professor Fritz Simon<sup>2</sup>, «das Zepter für die gute Macht der Personalführung in ihren Händen».

### Lehrpersonen in ihrer Professionalität stärken

Im § 10 Absatz 2 Beurteilungsreglement steht, dass die Gesamtbeurteilung ein professioneller und pädagogisch begründeter Ermessensentscheid der Lehrperson ist. Das alleinige Abstellen

<sup>2</sup> Der Begriff «gute Macht» stammt von Professor Fritz Simon ([www.fritz-simon.de](http://www.fritz-simon.de)). Er hat uns Beratungsleuten anlässlich einer Weiterbildung «eingehämmert», dass wir zu oft Macht negativ besetzen und umgekehrt Führungsleute für ihre Verantwortung für den Sacherfolg und die Fürsorge für die Menschen sehr viel Macht – aber eben gute Macht – benötigen.

auf einen Durchschnitt von Noten ist nicht statthaft. (Absatz 3 dritter Satz). Sie ist eine codierte Aussage zum Grad der Lernzielerreichung (Absatz 2).

Nun begründen Lehrpersonen und Schulleitungen die Notengebung aus Durchschnittsberechnungen von Prüfungen und Tests oft damit, dass eine Note nur so juristisch abgesichert sei und eine Lehrperson nur so ihrer Verantwortung für die Beurteilung gerecht wird. Darum ist es für die Weiterentwicklung einer gemeinsamen Beurteilungspraxis und der abschliessenden Notengebung im Zeugnis wichtig, dass sich die Schulen mit diesem bisherigen Paradigma auseinandersetzen und eine neue Denkweise entwickeln.

Ein Ansatz dafür kann die juristische Auslegung des «Professionellen Ermessens» im Verwaltungsrecht sein. Sie wird in [☞ Akkordeon D: Gesamtbeurteilung im Zeugnis](#) erläutert.

### Beurteilung in Unterrichtsgestaltung einbetten

Gemäss § 10 Beurteilungsreglement stützt sich die Gesamtbeurteilung auf vielfältige Kompetenznachweise im entsprechenden Fachbereich oder Modul während einer Zeugnisperiode. (Absatz 3 erster Satz). Eine solche Beurteilung ist nur mit einer Unterrichtsgestaltung möglich, welche im Sinne von «Backward planning»<sup>3</sup> vielfältige, formative und summative Beurteilungsanlässe mitdenkt. Die Beurteilung ist somit fester Bestandteil eines kompetenzorientierten Unterrichts. Dieser Umstand ist bei der Umsetzung der kantonalen Beurteilungsgrundlagen und bei den Unterrichtbeobachtungen im Auge zu behalten. Anregungen dazu finden sich im Dokument [☞ Kompetenzorientierter Unterricht – Indikatoren zur Ergänzung der Unterrichtsbeobachtungsbogen von Schulleitungen](#).

### Unterrichtsbezogene Zusammenarbeit nutzen

Im Jahr 2015 hat der Kanton Thurgau die [☞ Unterrichtsbezogene Zusammenarbeit](#) thematisiert und initiiert. Gut eingeführte und funktionierende Klassen- und/oder Unterrichtsteams sind für die Weiterentwicklung einer abgestimmten Beurteilungskultur unerlässlich.

Die Gesamtbeurteilung stützt sich zwar auf den professionellen Ermessensentscheid von einzelnen Lehrpersonen. Eine erfolgreiche Angleichung der Beurteilungspraxis von Lehrpersonen sowie eine abgestimmte, zyklenintern und –übergreifend abgestimmte Beurteilungskultur kann jedoch nur in Qualitätsteams miteinander entwickelt und dann in Arbeitsteams im Unterrichtsalltag erprobt und angewendet werden.

Eine professionelle Beurteilung benötigt den Austausch in Unterrichtsteams, also Lehrpersonen in Fachschaften (aus Parallelklassen, in schulhausübergreifenden Lerngemeinschaften etc.), welche mit pädagogisch-methodisch-didaktischem Fokus an einer professionellen Beurteilung arbeiten.

Für eine umfassende und bilanzierende Gesamtbeurteilung im Zeugnis benötigt es ebenso den Austausch in Klassenteams. Alle Lehrpersonen und Fachlehrpersonen, welche in einer Klasse unterrichten, sind – angeleitet von der Klassenlehrperson – gemeinsam für die professionelle Beurteilung einer Schülerin oder eines Schülers verantwortlich.

<sup>3</sup> Die Planung des Unterrichts geschieht von den Ergebnissen – den zu erreichenden Kompetenzen – zeitlich zurück und schliesst die Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler ein ([☞ Broschüre Lern- und Unterrichtsverständnis](#), S. 28).

### Theoretische Prozessmodelle beiziehen

Für die Planung und Steuerung der Einführung und Umsetzung der kantonalen Beurteilungsvorlagen und der lokalen Zielsetzungen ist es sinnvoll, sich an für die Schule passenden Prozessmodellen zu orientieren.

Mögliche Instrumente zur Prozessgestaltung finden sich in [➔ Akkordeon E: Instrumente zur Standortbestimmung und Prozessgestaltung](#)

- Die 7 Basisprozesse der Organisationsentwicklung
- Handlungsfelder zur Veränderung der Beurteilungskultur
- Das 3W-Modell

### Information und Einbezug von Eltern und Lehrbetrieben sicherstellen

In einer der Beurteilungsthematik angepasster Form, ist es wie bei der Einführung des Lehrplans wichtig, auf die Eltern und Lehrbetriebe zuzugehen. Dies insbesondere, da es zur Beurteilung und insbesondere zur Notengebung in den Elternhäusern und in der Gesellschaft langjährig tradierte Bilder und Erfahrungen gibt. Dem Schulwesen (Kanton und Schulen) sollte es gelingen, bei diesen Adressaten eine positive Haltung zur nun vorliegenden Beurteilung insgesamt zu erwirken. Dann gilt es auch, mit diesen Adressaten so im Austausch zu sein, dass sie die Gesamtbeurteilung im Zeugnis (codierte Aussage zum Grad der Lernzielerreichung) verstehen und nachvollziehen können.

Die nötigen Informationsprozesse sind in der Vorbereitungsphase zu planen und danach während der Umsetzung wiederkehrend durchzuführen.

### Einsatz von Datenverwaltungs- und Lernsystemen (Tools) thematisieren

Der Grossteil der Thurgauer Primar- und Sekundarschulgemeinden nutzt aktuell das vom Kanton kostenlos zur Verfügung gestellte Produkt LehrerOffice für die Erstellung der Zeugnisse bzw. den Zeugnisdruck. Dies ist ab Schuljahr 2021/22 weiterhin möglich. Momentan klärt der Kanton die [➔ Strategie zur Nutzung der Datenverwaltungs- und Lernsysteme in der Volksschule](#).

Die Umsetzung dieser Strategie benötigt seitens Kanton umfangreiche Vorarbeiten. Den Schulgemeinden werden die zur Entscheidungsfindung notwendigen Unterlagen 2021 zur Verfügung gestellt. Vor diesem Hintergrund ist während des Vorbereitungsjahr 2020/21 der Einsatz von Datenverwaltungs- und Lernsystemen in den Schulen zu thematisieren bzw. ein allfälliger Toolwechsel mitzudenken.

## Auf einen Blick

Um das Vorbereitungsjahr 2020/21 zielführend zu nutzen, bestimmen die Schulen die auf sie abgestimmten (bisherigen) und für ihre Schule passenden (zukünftigen) Zielvorgaben zur Beurteilungskultur. Voraussetzung dazu ist eine Standortbestimmung zur Beurteilungspraxis. Zudem gilt es auszuloten, welche Gestaltungsspielräume es innerhalb des kantonalen Rahmens für die Beurteilung gibt und entsprechend im lokalen Auftrag Beurteilung klare Ziele für die Entwicklung der Beurteilungskultur zu formulieren.

Das Gesetz gesteht den Schulen und somit abschliessend den Schulbehörden und Schulleitungen zu, die pädagogischen Grundsätze und damit auch die lokale Beurteilungskultur festzulegen. Direkt verantwortlich für die Umsetzung einer professionellen Beurteilung sind jedoch die Lehrpersonen. Sie müssen darum von Anfang an in den Prozess mit einbezogen werden. Dies gilt es bei der Bildung einer passenden Entwicklungsorganisation zu berücksichtigen.

Die Volksschule strebt eine Chancengerechtigkeit an. Dies gilt auch für die Beurteilung der Schülerinnen und Schüler. Die Aussage «anstreben» impliziert, dass dies eine herausfordernde und stetige Aufgabe ist. Die Weiterentwicklung einer professionellen Beurteilung legt den Schwerpunkt nicht ausschliesslich auf die Frage «Wie entwickelt und optimiert die einzelne Lehrperson ihre Beurteilung?», sondern nimmt auch die Frage «Wie gestaltet die Schule und wie gestalten die Lehrpersonen miteinander ihre Beurteilungskultur?» in den Fokus. Dies ist ein mehrjähriger und spiralförmiger Entwicklungsprozess.

Die in diesem Beitrag beschriebenen Prozessschritte und die dabei zu beachtenden relevanten Aspekte werden abschliessend in einer Übersicht zusammengefasst (vgl. Abbildung 4). Sie kann bei Bedarf für die Arbeit in Weiterbildungen mit dem Team beigezogen werden.

### Relevante Aspekte

- Schulleitungen sind Schlüsselpersonen
- Lehrpersonen in ihrer Professionalität stärken
- Beurteilung in Unterrichtsgestaltung einbetten
- Unterrichtsbezogene Zusammenarbeit nutzen
- Theoretische Prozessmodelle beiziehen
- Information und Einbezug von Eltern und Lehrbetrieben sicherstellen
- Einsatz von Datenverwaltungs- und Lernsystemen (Tools) thematisieren

### Kantonaler Rahmen für Beurteilung

- Reglement über die Beurteilung in der Volksschule (Beurteilungsreglement)
- Zeugnisformulare
- DEK-Entscheid «Inkraftsetzung der kantonalen Beurteilungsgrundlagen und Umsetzungsauftrag ab 1. August 2021»
- Lehrplan Volksschule Thurgau (→ Grundlagen → Lern- und Unterrichtsverständnis → Beurteilung)
- Broschüre «Merkmale für Unterrichts- und Schulqualität»

### Lokale Gestaltungsspielräume für Beurteilung – Verständnis der Schulgemeinde

- lokaler Gestaltungsspielraum (§ 20 Beurteilungsreglement)
- DEK-Entscheid «Inkraftsetzung der kantonalen Beurteilungsgrundlagen und Umsetzungsauftrag ab 1. August 2021»

#### 1. Entwicklungsorganisation bilden

Aufgaben und dazu Organe, Aufträge, Verantwortungen



#### 2. Standortbestimmung (Ist)

Ebenen: Lehrperson einzeln, Klassenteams, Zyklen (Stufen), Schuleinheiten

- Aktuelle Beurteilung?
- Bisherige Kulturen / Eigenheiten?
- Herausforderungen für die Lehrpersonen?



#### 3. Zielformulierung (Soll)

durch Schulbehörde und Schulleitung  
Gestaltungsspielräume nutzen  
Bilanzierende Gesamtbeurteilung aufgrund vielfältiger Kompetenznachweise/Zeugnisnote als codierte Aussage zur Lernzielerreichung  
Entsprechende Unterrichtsgestaltung mitdenken (backward planning)



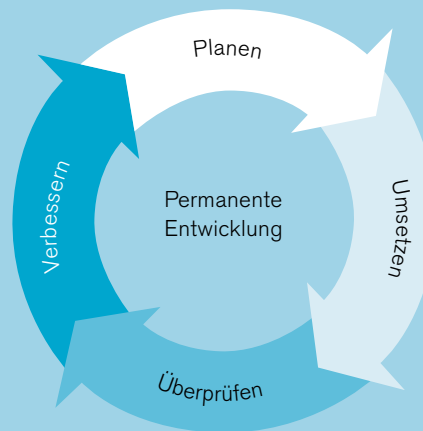
#### 4. Planung für Umsetzung ab August 2021

durch Schulleitung evtl. mit Auftrag von Schulbehörde  
in Bereichen Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung (3-Wege-Modell)

Schuljahr 2020/21 (Vorbereitungsphase)

#### 5. Umsetzung von Ist zu Soll

- im Rahmen Kantonalen Vorgaben und
- gemäss Auftrag an Schulen zur Weiterentwicklung der lokal abgestimmten Beurteilungskultur
- mit einem Verständnis von permanenter Entwicklung und wiederkehrenden Qualitätskreisläufen



Umsetzung ab August 2021 (ohne Abschlusszeitpunkt)

#### 6. Zielerreichung

gemäss DEK-Entscheid «Inkraftsetzung der kantonalen Beurteilungsgrundlagen und Umsetzungsauftrag ab 1. August 2021»  
Überprüfung durch Kanton  
allenfalls Justierungen in der lokalen Beurteilungskultur aufgrund Erfahrungen während der Umsetzung