



Jahresbericht 2008 / 2009

Jahresbericht 2008/2009

Broschüre

Fachstelle für Schulbeurteilung: Jahresbericht 2008/2009

Herausgeberin

Fachstelle für Schulbeurteilung

Redaktion

Fachstelle für Schulbeurteilung

Produktion und Gestaltung

sofie's Kommunikationsdesign, Zürich

Bezugsadresse

Bildungsdirektion Kanton Zürich

Fachstelle für Schulbeurteilung

Ausstellungsstrasse 80

8090 Zürich

info@fsb.zh.ch

Copyright

© Bildungsdirektion Kanton Zürich, April 2010

Vorwort

Die externe Schulbeurteilung vermittelt den Schulen eine professionelle Aussensicht, die es ihnen erlaubt, ihre Qualität zu sichern und weitere Entwicklungsschritte anzugehen. Seit Beginn des Schuljahres 2006/2007 überprüft die Fachstelle für Schulbeurteilung die Qualität der Volksschulen in pädagogischer und organisatorischer Hinsicht. Periodisch wird jede Schule des Kantons Zürich alle vier Jahre evaluiert.

Die Qualitätsansprüche, an denen die Schulen gemessen werden, sind Idealnormen und basieren auf dem Zürcher «Handbuch Schulqualität». Das System von Qualitätsansprüchen ergänzt als Bezugsrahmen für schulisches Qualitätsmanagement die gesetzlichen Erfüllungsnormen und geht über diese hinaus. Die Fachstelle für Schulbeurteilung evaluiert wichtige Kernbereiche der Schulqualität. Dabei konzentriert sie sich primär auf Prozessqualitäten.

Die Fachstelle für Schulbeurteilung übernimmt gleichzeitig eine Entwicklungs- und eine Rechenschaftsfunktion. Gegenüber der einzelnen Schule steht die Entwicklungsfunktion im Vordergrund, gegenüber den Behörden und der Öffentlichkeit die Rechenschaftsfunktion. Den Schulen werden die Ergebnisse detailliert und schulspezifisch zurückgemeldet. In diesem Bericht werden die Ergebnisse über alle evaluierten Schulen hinweg zusammengefasst.

Die 2008/2009 evaluierten Schulen weisen in einigen Qualitätsbereichen kaum Unterschiede zu den im Vorjahr evaluierten Schulen auf. In der Gestaltung der Schulgemeinschaft und des Klassenklimas sowie in der Verbindlichkeit der Regeln und der Strukturierung des Unterrichts wurden wiederum gute Resultate erzielt. Kaum Veränderungen konnten im Bereich der Individualisierung des Unterrichts und in den Methoden der Beurteilung festgestellt werden. In einigen Indikatoren der Qualitätsmerkmale schulinterne Zusammenarbeit, Elterninformation und Qualitätsmanagement wurden die Schulen hingegen etwas besser beurteilt als im Vorjahr. Der Bereich Schulführung wurde klar besser beurteilt. Der Prozess der Schule zur geleiteten Organisation bringt Qualitätsverbesserungen. Die Streuung der Qualitätsausprägungen zwischen den einzelnen Schulen ist allerdings auch im Berichtsjahr fast in allen Qualitätsbereichen erheblich.

Besonders beleuchtet wird in diesem Bericht die Qualität der schulinternen Zusammenarbeit. Auf Grund der zahlreichen Schulen, welche dieses Qualitätsthema für die Fokus-Evaluation wählten, lässt sich die schulinterne Zusammenarbeit in Schulen, welche hier gut abschnitten, detaillierter beschreiben. Schulen mit einer hohen Qualität der internen Kooperation zeigen, dass anfängliche Investitionen mit einer gewissen Mehrbelastung mittel- bis längerfristig auch individuelle Erträge für die Lehrpersonen abwerfen. Sie stabilisieren zudem die Schule als Organisationseinheit und bieten Gewähr, dass diese über die notwendigen Voraussetzungen sowie Ressourcen für zukünftige Entwicklungen verfügt.



Jürg Frey
Leiter Fachstelle für Schulbeurteilung

Inhalt

Datengrundlage und Auswertungsmethode	2
Globalevaluation – «Qualitätsprofil»	3
Qualitätsanspruch: «Die Schule pflegt eine lebendige und wertschätzende Schulgemeinschaft.»	3
Qualitätsanspruch: «Die Schule stellt die Entwicklung verbindlicher Verhaltensregeln und ihre Einhaltung sicher.»	4
Qualitätsanspruch: «Der Unterricht ist klar strukturiert und anregend gestaltet.»	6
Qualitätsanspruch: «Die Lehrpersonen gestalten differenzierte und individualisierte Unterrichtssequenzen.»	7
Qualitätsanspruch: «Die Lehrpersonen schaffen ein lern- und leistungsförderndes Klassenklima.»	8
Qualitätsanspruch: «Das Schulteam sorgt für eine vergleichbare und nachvollziehbare Beurteilung der Schülerleistungen.»	10
Qualitätsanspruch: «Eine wirkungsvolle Führung der Schule im personellen, pädagogischen und organisatorischen Bereich ist gewährleistet.»	11
Qualitätsanspruch: «Die Schule plant die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität gezielt und sorgfältig.»	13
Qualitätsanspruch: «Die Schule informiert die Eltern ausreichend und stellt angemessene Kontakt- und Mitwirkungsmöglichkeiten zur Verfügung.»	14
Qualitätsthema «Schulinterne Zusammenarbeit»	16
Qualitätsanspruch: «Die an der Schule Tätigen arbeiten verbindlich im Schulalltag und in der Schul- und Unterrichtsentwicklung zusammen.» (Analyse Qualitätsprofil aller Schulen)	16
Qualitätsmerkmale guter schulinterner Zusammenarbeit (Analyse der Fokusevaluation)	21
Qualitätsanspruch: «Die an der Schule Tätigen arbeiten verbindlich im Schulalltag und in der Schul- und Unterrichtsentwicklung zusammen.»	21
Qualitätsanspruch: «Die an der Schule Tätigen kommunizieren untereinander offen und konstruktiv.»	22
Qualitätsanspruch: «Die schulinternen Informationsabläufe sind effizient und transparent.»	22
Qualitätsanspruch: «Aufgaben, Kompetenzen und wichtige Abläufe sind klar und verbindlich geregelt.»	23
Qualitätsanspruch: «Die an der Schule Tätigen reflektieren ihre Zusammenarbeit und setzen Erkenntnisse um.»	23
Qualitätsanspruch: «Die an der Schule Tätigen erleben die schulinterne Zusammenarbeit als unterstützend und motivierend.»	24
Wirkungen der externen Schulbeurteilung: Entwicklungsmassnahmen und Unterstützung der Schulleitungen	25
Zusammenfassung	28

Datengrundlage und Auswertungsmethode

Grundlage der Auswertungen für den Jahresbericht des Schuljahres 2008/2009 bilden die Evaluationsberichte der einzelnen Schulen sowie die Daten aus den schriftlichen Befragungen der Lehrpersonen, Eltern und Schülerinnen und Schüler. Ausserdem führte die Fachstelle für Schulbeurteilung mit dem Evaluationsteam eine Jahresauswertung in Form einer zweistufigen Expertendiskussion (nach der Delphi-Methode) durch. Insgesamt wurden 136 Schulen evaluiert. Die Sonderschulen wurden nur vereinzelt in die Auswertung einbezogen. Die meisten Auswertungen beziehen sich auf die Gesamtheit von 126 Regelschulen.

Die Gesamtbeurteilung stützt sich auf eine nachträgliche Klassifizierung der Kernaussagen zu den einzelnen Qualitätsmerkmalen. Diese Kernaussagen der Einzelschulberichte lassen sich trotz der schulspezifischen Ausrichtung und der sprachlichen Differenzierung den vier im Handbuch Schulqualität beschriebenen Bewertungsstufen zuordnen: Exzellente Praxis; differenzierte, gut entwickelte Praxis; Praxis erfüllt grundlegende Anforderungen; wenig entwickelte, defizitäre Praxis. Die Unterschiede zwischen den Bewertungsstufen sind im Einzelschulbericht nicht immer trennscharf. Daher lassen sich die Daten nicht auf der Ebene der Einzelschule vergleichen. Über alle Schulen des Evaluationsjahres hinweg gesehen ergibt sich aber ein grobes Bild der Schulqualität, welches sich auch in der erwähnten Expertendiskussion bestätigte.

Im Berichtsjahr wurden zum «Qualitätsprofil» der Schule (eine Globalevaluation der wichtigsten Qualitätsbereiche) schriftliche Befragungen durchgeführt. Die Rücklaufquote war sehr hoch. Bei den Lehrpersonen kann von einer nahezu vollständigen Erhebung ausgegangen werden. Auch die Schülerinnen und Schüler sind annähernd vollständig vertreten – allerdings nur diejenigen der Mittel- und Sekundarstufe, da an die Unterstufenschülerinnen und -schüler keine Fragebogen abgegeben werden. Die Rücklaufquote der Elternbefragung liegt bei ca. 80 Prozent. Die Auswahl der evaluierten Schulen ist nicht repräsentativ für die Schulen im Kanton Zürich. Die Auswertungen der Fragebogen erfolgten in rein deskriptiver Art. Die meisten Auswertungen wurden mit Individualdaten berechnet, andere beziehen sich auf die Schulen als Einheiten (Ebene der aggregierten Daten). Der Fragebogen liefert in erster Linie Daten für die Evaluation der einzelnen Schule. Die Individualdaten wurden anonymisiert, die Schuldaten pseudonymisiert ausgewertet. Für die Jahresauswertung wurden nur ausgewählte Fragebogenitems berücksichtigt.

Dieser Bericht stellt in einem ersten Teil wiederum die Befunde in den Merkmalen des Qualitätsprofils aller evaluierten Schulen dar. Obwohl im Berichtsjahr andere Schulen als im Vorjahr evaluiert wurden und damit kein echter Längsschnittvergleich möglich ist, weisen die beiden Gruppen doch bezüglich verschiedener Merkmale eine ähnliche Verteilung auf (Schulgrössen, Schulstufen, sprachlicher Hintergrund der Schülerinnen und Schüler, usw.). Damit sind teilweise Aussagen über einen Entwicklungstrend möglich.

Im zweiten Teil zur Qualität der schulinternen Zusammenarbeit werden zuerst Aussagen über alle evaluierten Schulen hinweg gemacht. Dieser Teil basiert auf einer Analyse aller Berichte zum Qualitätsmerkmal «verbindliche Kooperation», welches im Berichtsjahr neu Bestandteil des Qualitätsprofils wurde. Dann wurden auch die Berichte jener Schulen ausgewertet, welche «Schulinterne Zusammenarbeit» als Fokusthema wählten. Aufgrund der beschränkten Anzahl werden hier keine Aussagen zur Verteilung der Qualitätsausprägungen gemacht, sondern die Ausprägungen der Merkmale in Schulen, welche mit «gut» beurteilt wurden, detailliert beschrieben.

Globalevaluation – «Qualitätsprofil»

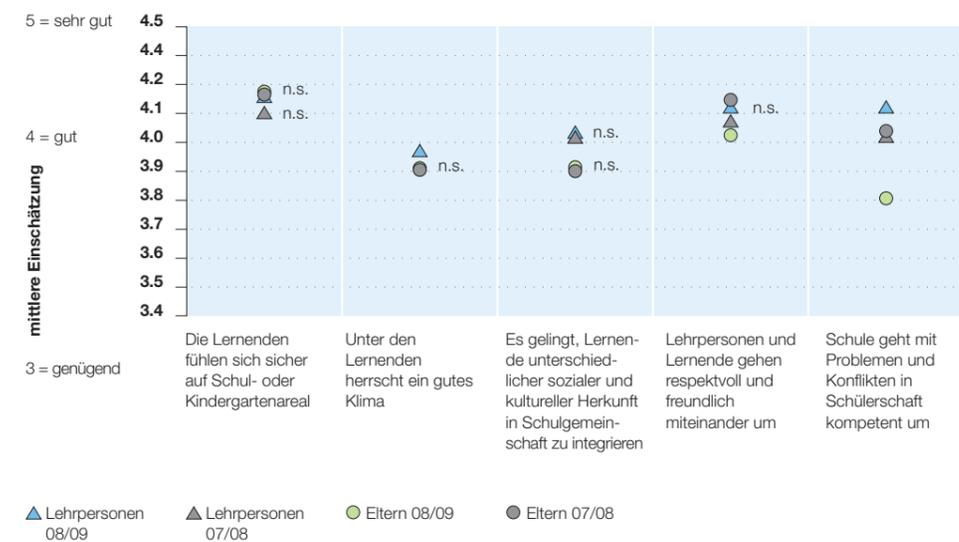
Qualitätsanspruch: «Die Schule pflegt eine lebendige und wertschätzende Schulgemeinschaft.»

Die Pflege der Gemeinschaft hat in den evaluierten Schulen eine konstant hohe Qualität, gegenüber dem Vorjahr sind keine signifikanten Veränderungen festzustellen. Bei rund 10% der evaluierten Schulen wurde dieser Qualitätsanspruch mit «ausgezeichnet» beurteilt. Drei Viertel aller Schulen erhielten das Prädikat «gut». In den Evaluationsberichten wurden Begegnungsförderung durch gesamtschulische Anlässe, die Vorbildwirkung des Schulteams, eine gut funktionierende und weitgehende Schülerpartizipation und verschiedene Programme zur Gewaltprävention hervorgehoben. Rund 15% erfüllten die grundlegenden Anforderungen und wiesen einzelne Schwächen und Integrationsprobleme auf.

Die Kinder und Jugendlichen fühlen sich insgesamt sicher auf dem Schulareal. Die Selbsteinschätzung der Schülerinnen und Schüler deckt sich mit der Beurteilung durch die Eltern und Lehrpersonen; auch die Verteilung der Antworten ist praktisch identisch und weicht nicht vom Vorjahr ab. Eine kleine Minderheit von 3% aller Schülerinnen und Schüler fühlt sich allerdings nicht oder überhaupt nicht sicher.

Abbildung 1:

Durchschnittliche Einschätzung der Lehrpersonen und Eltern zum Klima an der Schule



Total Lehrpersonen 08/09: n=2846 Total Lehrpersonen 07/08: n=1537 Total Eltern 08/09: n=28040
 Total Eltern 07/08: n=15062.
 Die Anzahl Personen weicht bei jedem Item leicht ab vom Total.
 (Personen, die keine Antwort geben, werden von der Analyse ausgeschlossen).

Die Einschätzung der Eltern zum Umgang der Lehrpersonen mit den Schülerinnen und Schülern sowie insbesondere zur Bewältigung von Konflikten durch die Schulen liegt etwas tiefer als im Vorjahr. Hingegen ist die Selbsteinschätzung der Lehrpersonen, wie die Schulen mit Konflikten umgehen, etwas gestiegen. Nachdem bei den im Vorjahr evaluierten Schulen Eltern und Lehrpersonen dieses Item praktisch identisch einschätzten, gehen nun die Einschätzungen deutlich auseinander.

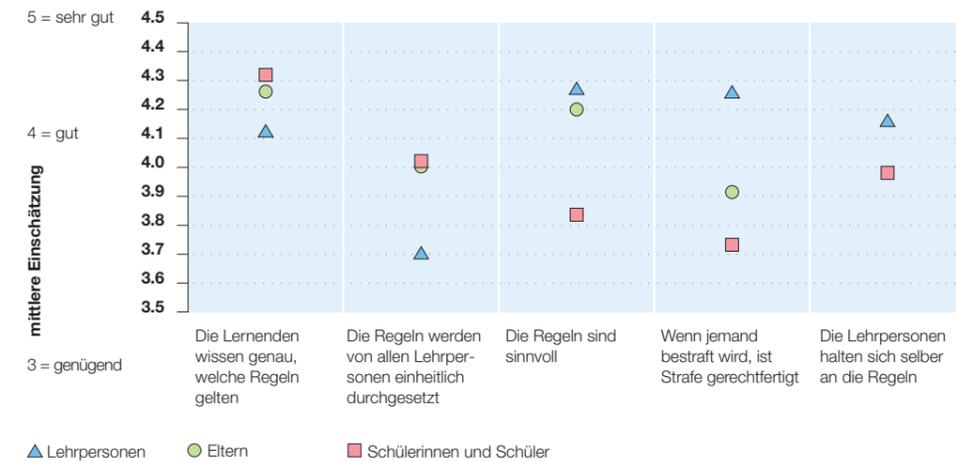
Qualitätsanspruch: «Die Schule stellt die Entwicklung verbindlicher Verhaltensregeln und ihre Einhaltung sicher.»

Wie im Vorjahr wies in diesem Qualitätsanspruch keine einzige Schule eine ungenügende Praxis auf. Fast zwei Drittel aller evaluierten Schulen wurden als gut beurteilt, einige auch als sehr gut. Knapp ein Drittel der Schulen erfüllten die grundlegenden Anforderungen. Die Verteilung der Bewertungen über alle evaluierten Schulen weicht kaum von der Verteilung im Vorjahr ab.

Die Schülerinnen und Schüler kennen die Regeln gut oder sogar sehr gut. Die Eltern bestätigen das. Die Lehrpersonen sind sich da etwas weniger sicher. Die Lehrpersonen sind selbstkritisch, was die Durchsetzung der Regeln anbelangt. Sie beurteilen die Einheitlichkeit der Durchsetzung weniger gut als die Eltern und Schüler. Bei der Frage, ob die Regeln sinnvoll seien, liegt der Wert bei den Schülerinnen und Schülern deutlich tiefer als bei den Lehrpersonen, aber auch die Schülerinnen und Schüler halten diesen Anspruch für nur knapp tiefer als «gut» erfüllt. Die Sicht der Eltern unterscheidet sich bei dieser Frage deutlich von derjenigen der Schülerinnen und Schüler. Zwar sind die eigenen Kinder eine wichtige Informationsquelle, aber die Eltern übernehmen nicht einfach deren Sicht und Einschätzung. Die Eltern halten die Schulregeln fast im gleichen Masse für sinnvoll wie die Lehrpersonen. Ebenfalls bei der Frage, ob allfällige Strafen gerechtfertigt sind, distanzieren sich die Eltern etwas von der Schülersicht, auch wenn sie in diesem Punkt deutlich kritischer sind als die Lehrpersonen.

Abbildung 2:

Durchschnittliche Einschätzung der Lehrpersonen, Eltern sowie Schülerinnen und Schüler der Mittel- und Sekundarstufe zum Umgang mit Regeln

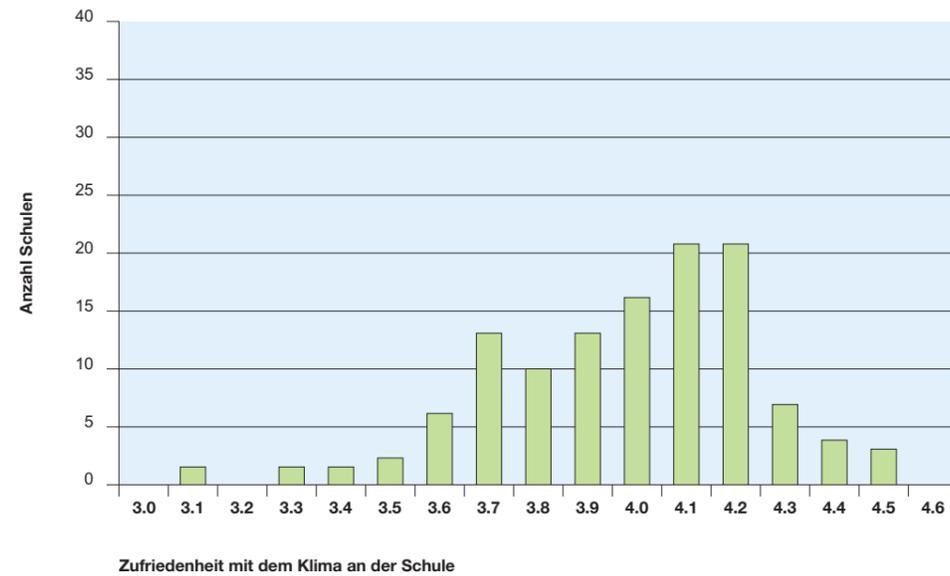


Total Lehrpersonen 08/09: n=2846 Total Eltern 08/09: n=28040 Total Schüler/innen 08/09: n=15894
Die Anzahl Personen weicht bei jedem Item leicht ab vom Total (Personen, die keine Antwort geben, werden von der Analyse ausgeschlossen).

Im Durchschnitt ist die Zufriedenheit der Eltern mit dem Klima an der Schule hoch (3.94). Die Streuung zwischen den einzelnen Schulen ist jedoch erheblich, der tiefste Wert lag bei 3.1, der höchste bei 4.5. Hier muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass die Elternzufriedenheitswerte eine Momentaufnahme darstellen. Der auffallend tiefe Wert betraf eine Schule, in welcher die Befragung vor der Sommerpause in einer offensichtlich für alle sehr unbefriedigenden Situation durchgeführt wurde. Nach der Sommerpause startete die Schule in einer teilweise neuen personellen Zusammensetzung und konnte in der Evaluation zeigen, dass die in der Befragung beanstandeten Zustände bereits behoben worden waren oder zumindest zielstrebig einer Verbesserung zugeführt wurden.

Abbildung 3:

Durchschnittliche Zufriedenheit der Eltern mit dem Klima an der Schule (Verteilung der Mittelwerte pro Schule)



Schulen: n=119 Skala: 1=sehr unzufrieden, 5= sehr zufrieden
 Es handelt sich um kategorisierte Mittelwerte. Zum Wert 4 wurden z.B. alle Schulen gezählt mit einem Mittelwert grösser als 3.90 und kleiner oder gleich 4.00
 Mittelwert alle Eltern (26560): 3.94

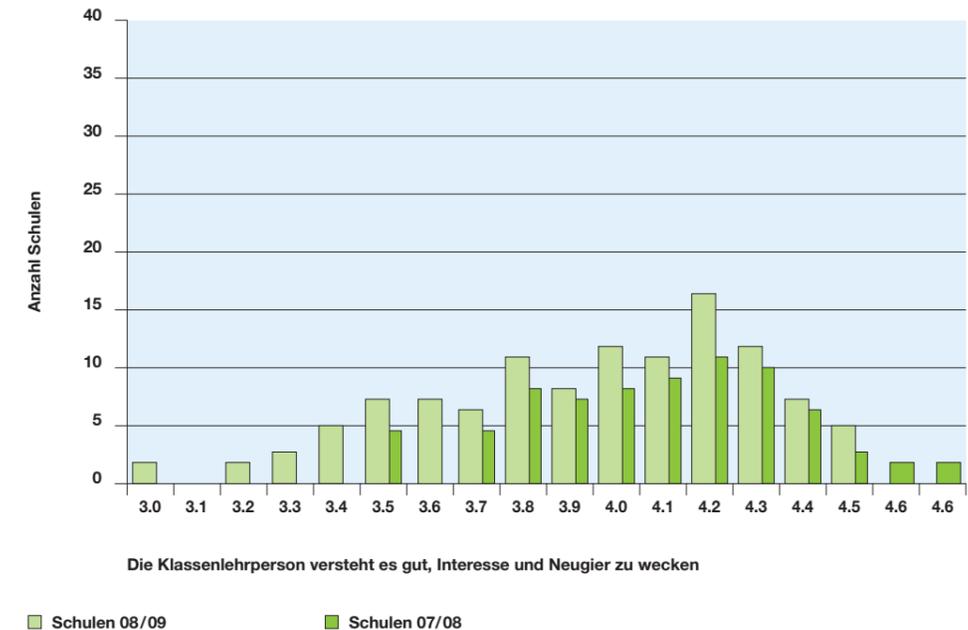
Qualitätsanspruch: «Der Unterricht ist klar strukturiert und anregend gestaltet.»

Rund ein Viertel der evaluierten Schulen erfüllten in diesem Qualitätsanspruch die grundlegenden Anforderungen, wenige Ausnahmen wurden mit «sehr gut» beurteilt, der grosse Rest der Schulen erfüllte diesen Anspruch gut. Gegenüber dem Vorjahr sind kaum relevante Differenzen auszumachen, wenn auch die Beurteilung durch die Evaluationsteams tendenziell etwas positiver ausfiel.

Die meisten Lehrpersonen strukturierten den Unterricht gut. Die Schülerinnen und Schüler erhalten einen Orientierungsrahmen, meist weil der Ablauf der Lektionen sich oft wiederholt und damit gut eingespielt ist. Explizite Zielorientierung und Möglichkeiten der Schülerinnen und Schüler, ihr Lernen mitzugestalten, sind eher selten. Der Anregungsgehalt der Lektionen zeigte eine hohe Bandbreite. In den Schülerinnen- und Schülerinterviews wurden nicht selten einzelne Lehrpersonen wegen zu wenig Abwechslung im Unterricht kritisiert.

Abbildung 4:

Durchschnittliche Einschätzung von Schülerinnen und Schülern der Mittel- und Sekundarstufe zur Frage, wie es der Klassenlehrperson gelingt, Interesse und Neugier zu wecken (Verteilung der Mittelwerte pro Schule)



Schulen 08/09: n=111 Schulen 07/08: n=71
 Skala: 1=sehr unzufrieden, 5= sehr zufrieden
 Es handelt sich um kategorisierte Mittelwerte. Zum Wert 4 wurden z.B. alle Schulen gezählt mit einem Mittelwert grösser als 3.90 und kleiner oder gleich 4.00
 Mittelwert alle Schüler/innen 08/09 (15894): 3.84
 Mittelwert alle Schüler/innen 07/08 (9210): 3.96

Die sichtbar andere Verteilung der Schulmittelwerte ist zu einem Teil durch die andere, zufällige Auswahl der Schulen zu erklären. Im Berichtsjahr waren einige Schulen evaluiert worden, welche bei diesem Item auffällig tiefe Werte aufwiesen, welche aber durch die Evaluationsteams nicht direkt mit der beobachteten Unterrichtsqualität in Verbindung gebracht werden konnten.

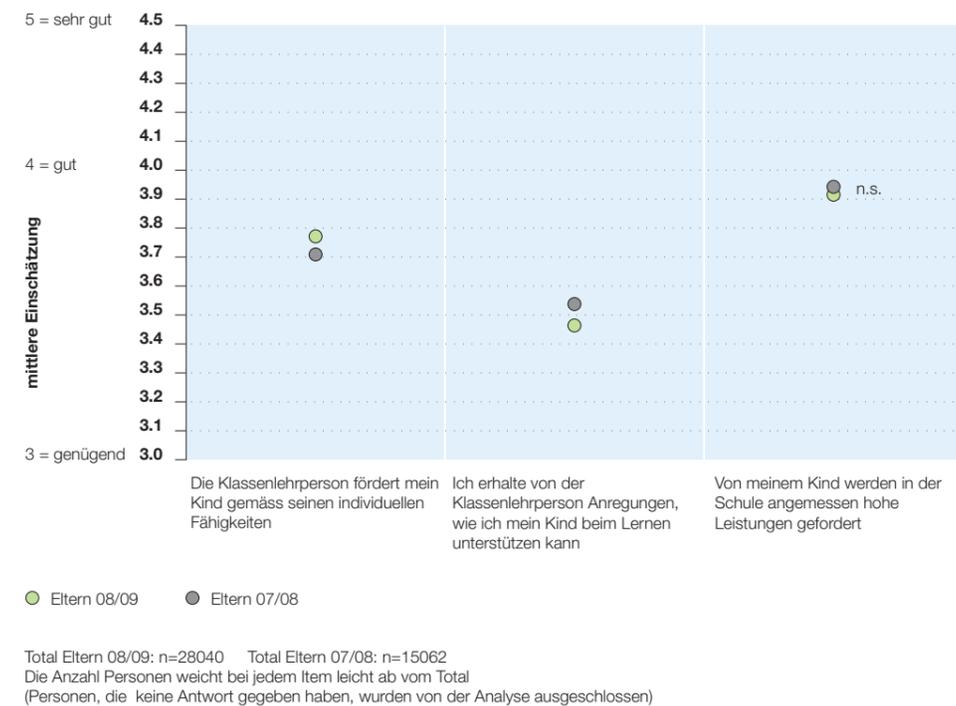
Qualitätsanspruch: «Die Lehrpersonen gestalten differenzierte und individualisierte Unterrichtssequenzen.»

Bei der Beurteilung der Schulen in diesem Qualitätsanspruch wurde vor allem darauf geachtet, ob auch Lehr- und Lernformen eingesetzt werden, welche ein individuelles Lernen ermöglichen und ob zumindest einzelne Sequenzen das Lernangebot nach der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler differenzieren. Im Berichtsjahr

jahr wurden knapp 10% der Schulen eine zu wenig auf die individuellen Voraussetzungen abgestimmte Unterrichtspraxis zurückgemeldet, rund zwei Drittel der Schulen erfüllten die grundlegenden Anforderungen und etwa ein Viertel der Schulen erfüllten den Anspruch gut, in wenigen Fällen auch sehr gut. Der Anteil der Schulen, welche dem Anspruch nach guter individueller Förderung genügen konnten, ist gegenüber dem Vorjahr leicht gestiegen. Im Bereich der individuellen Förderung sind aus Sicht der Schülerinnen und Schüler, aus Sicht der Eltern und auch nach Meinung der Lehrpersonen kaum Unterschiede zum Vorjahr auszumachen. Im Elternurteil fördern die Lehrpersonen ihr Kind gegenüber dem Vorjahr leicht besser gemäss dessen individuellen Fähigkeiten, geben aber gleichzeitig an, eher weniger Anregungen von der Klassenlehrperson zu erhalten, wie sie ihr Kind beim Lernen unterstützen können.

Abbildung 5:

Durchschnittliche Einschätzung von Eltern zu verschiedenen Aspekten der individuellen Förderung



Qualitätsanspruch: «Die Lehrpersonen schaffen ein lern- und leistungsförderndes Klassenklima.»

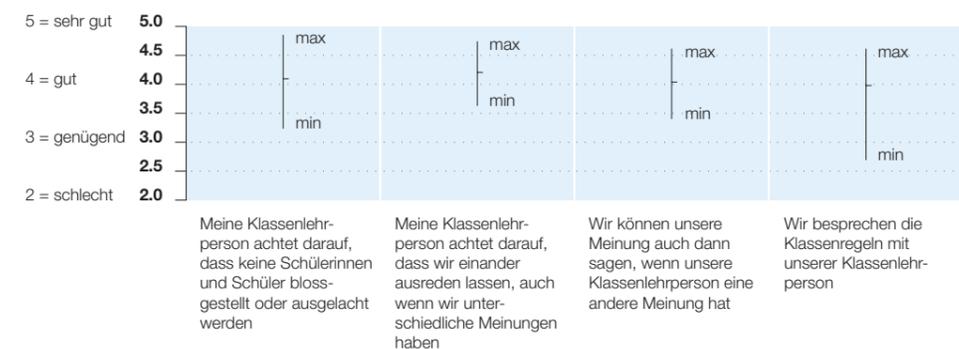
Indikatoren für die Beurteilung des Klassenklimas sind das ermutigende und anerkennende Verhalten der Lehrperson, der respektvolle Umgang in der Klasse und ein

störungsarmer Unterricht. Keine Schule wies schwerwiegende Mängel auf, gut 10% erfüllte die grundlegenden Anforderungen, der Rest entsprach diesem Qualitätsanspruch gut oder in Einzelfällen sehr gut.

Die Lehrpersonen lobten und ermutigten die Schülerinnen und Schüler mehrheitlich angemessen. Der Umgang in den Klassen wurde meistens als respektvoll beurteilt. Die besuchten Lektionen verliefen störungsfrei oder störungsarm, disziplinarische Schwierigkeiten waren Einzelfälle. Kritische Rückmeldungen an die Schulen betrafen oftmals gehäuft beobachtete Unruhe, so dass die Konzentration beeinträchtigt wurde, oder ein Verhalten einzelner Lehrpersonen, das zu stark die Defizite der Schülerinnen und Schüler in den Vordergrund rückte und damit eher demotivierend wirkte. Da die Erfüllung dieses Qualitätsanspruches stark von den einzelnen Lehrpersonen abhängt, fanden die Evaluatorinnen und Evaluatoren meist eine grosse Bandbreite von Qualitätsausprägungen. Vielfach deckten sich die Unterrichtsbeobachtungen der Evaluationsfachpersonen mit den Einschätzungen durch die Schulleitung oder durch Behördenmitglieder. Eher tiefe Werte bei der schriftlichen Vorbefragung der Schülerinnen und Schüler über das Klassenklima wurden sehr oft durch entsprechende Beobachtungen bestätigt. Vereinzelt wurde den Schulen in den Berichten zurückgemeldet, dass ironische Bemerkungen von Lehrpersonen von den Kindern und Jugendlichen nicht wie beabsichtigt als humorvoll verstanden wurden, sondern eher gegenteilige Wirkungen zeigten. Verschiedentlich wurde festgestellt, dass zwar in der Klasse durch Nulltoleranz Klarheit herrsche und Ausgrenzungen unter den Schülerinnen und Schülern unterbunden werden, dass sich aber dadurch gemäss Schülerberichten Auseinandersetzungen innerhalb der Schülerschaft ausserhalb der Klasse und ausserhalb der Schule akzentuierten. Gute integrative Wirkung zeigten Klassenstunden und situationsgebundene Sequenzen, in denen Differenzen lösungsorientiert bearbeitet wurden.

Abbildung 6:

Durchschnittliche Einschätzungen von Schülerinnen und Schülern der Mittel- und Sekundarstufe zu verschiedenen Aspekten des Klassenklimas (Spannweite der Schulmittelwerte)



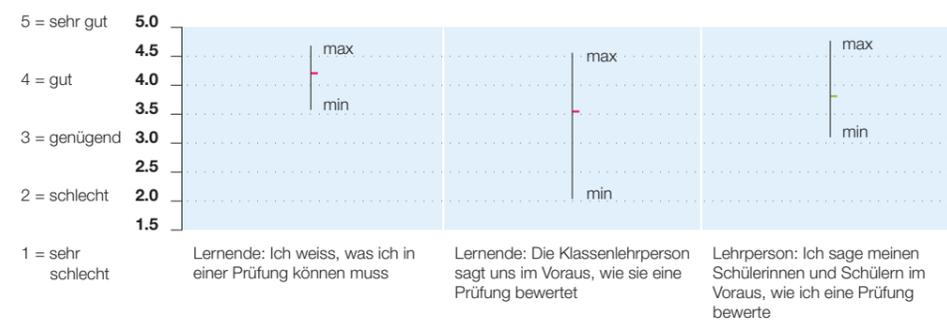
Schulen: n=111
Min= tiefster Durchschnitt
Max= höchster Durchschnitt
Dazwischen: Spannweite; der Mittelwert der Schuldurchschnitte wird ebenfalls angezeigt.

Qualitätsanspruch: «Das Schulteam sorgt für eine vergleichbare und nachvollziehbare Beurteilung der Schülerleistungen.»

Hier wird vor allem darauf geachtet, ob die Leistungserwartungen und die Beurteilungskriterien für die Schülerinnen und Schüler nachvollziehbar und die Kriterien zur Beurteilung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen im Schulteam abgesprochen sind. Je gut 10% der Schulen wurden in diesem Qualitätsanspruch als «ungenügend» oder als «gut» beurteilt, der grosse Rest der Schulen erfüllte die grundlegenden Anforderungen. Insgesamt wurden etwas mehr kritische Rückmeldungen gemacht als im Vorjahr. Da dieses Qualitätsmerkmal überarbeitet wurde, ist die Vergleichbarkeit mit dem Vorjahr aber eingeschränkt.

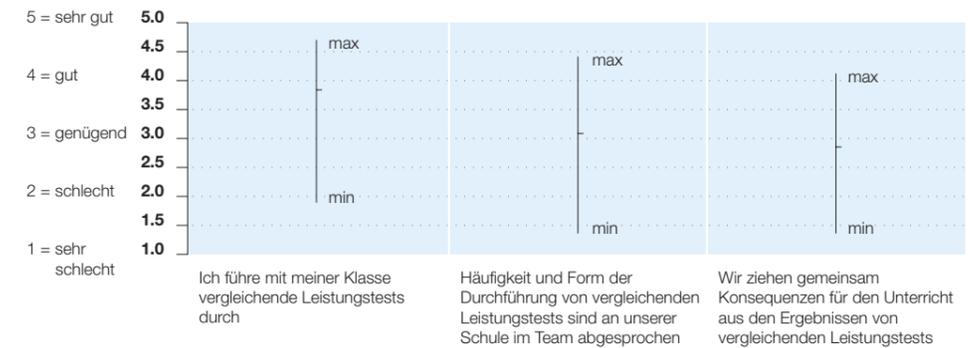
Bei der Frage, wie gut die Schülerinnen und Schüler im Voraus über die Bewertung einer Prüfung informiert werden, gehen die Einschätzungen auseinander. Die Lehrpersonen glauben, diesen Anspruch ziemlich gut zu erfüllen (Mittelwert 3.8); der Mittelwert bei den Schülerinnen und Schülern liegt nur bei 3.5 – ihnen ist öfter nicht im Voraus bekannt, wie eine Prüfung bewertet wird. Die Evaluationsfachpersonen stellten fest, dass eher selten kriterienorientiert beurteilt wird und meist im Nachhinein die Sozialnorm (Klassendurchschnitt) den Massstab setzt. Hingegen wissen die Schülerinnen und Schüler in der Regel gut bis sehr gut, was sie an einer Prüfung können müssen (4.2). Aber nicht nur in diesem Aspekt der Beurteilung, sondern insbesondere auch bei der Durchführung und Auswertung vergleichender Lernstandserfassungen zeigen sich sehr grosse Unterschiede zwischen den einzelnen Schulen.

Abbildung 7:
Durchschnittliche Einschätzungen von Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schülern der Mittel- und Sekundarstufe zur Transparenz bei Lernkontrollen (Spannweite der Schulmittelwerte)



Schulen: n=110
Antwort der Lehrpersonen: Schulen mit weniger als 10 Lehrpersonen wurden ausgeschlossen.
Min= tiefster Durchschnitt
Max= höchster Durchschnitt
Dazwischen: Spannweite; der Mittelwert der Schuldurchschnitte wird ebenfalls angezeigt.
Die beiden Items mit rotem Querbalken stammen aus dem Fragebogen für Schülerinnen und Schüler, das Item mit dem grünen Querbalken aus dem Fragebogen für Lehrpersonen.

Abbildung 8:
Durchschnittliche Einschätzungen der Lehrpersonen zur Durchführung von vergleichenden Leistungstests (Spannweite der Schulmittelwerte)



Schulen: n=110
Schulen mit weniger als 10 Lehrpersonen wurden ausgeschlossen.
Min= tiefster Durchschnitt
Max= höchster Durchschnitt
Dazwischen: Spannweite; der Mittelwert der Schuldurchschnitte wird ebenfalls angezeigt.

Qualitätsanspruch: «Eine wirkungsvolle Führung der Schule im personellen, pädagogischen und organisatorischen Bereich ist gewährleistet.»

Das Beurteilungsverfahren im Bereich Schulführung musste im Berichtsjahr aus Gründen des Datenschutzes überarbeitet werden. Nachdem mit dem Informations- und Datenschutzgesetz IDG die Berichte grundsätzlich öffentlich sind, kann nicht mehr das Führungsverhalten der Schulleitung beurteilt werden, sondern sind unter Beachtung des Datenschutzes vielmehr die Rahmenbedingungen, die Ausgestaltung der Führungsfunktionen und ihre Wirkungen zu fokussieren. Schulführung umfasst personelle, organisatorische und pädagogische Führung. Bei der Personalführung wird vor allem auf die systematische Anwendung der Instrumente geachtet. Bei der pädagogischen Führung geht es primär um die Thematisierung pädagogischer Fragen im Schulteam und die Arbeit mit dem Schulprogramm und am Profil. Im organisatorischen Bereich liegt das Augenmerk auf der Klarheit und Kongruenz von Aufgaben und Kompetenzen.

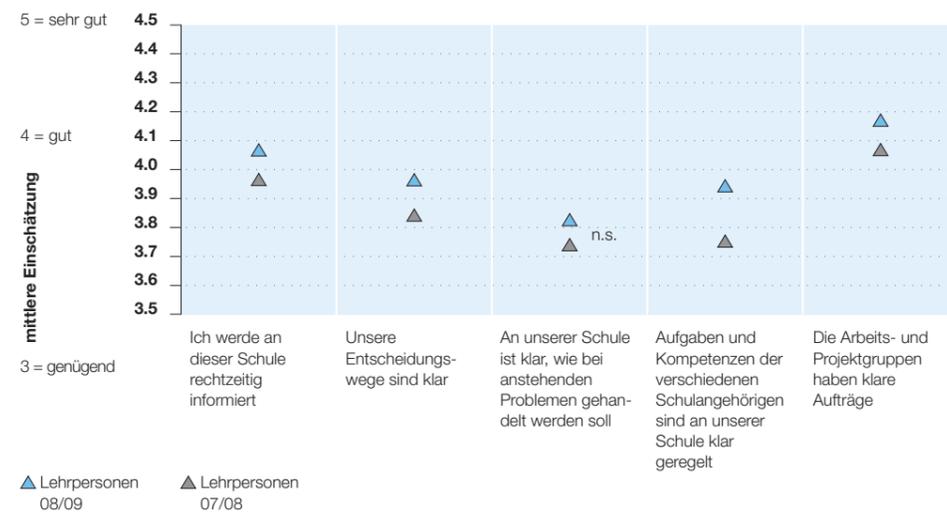
Im Bereich Schulführung konnten gegenüber dem Vorjahr erhebliche Qualitätsverbesserungen festgestellt werden. Nur noch vereinzelt wurde die Schulführung als ungenügend beurteilt, die Anzahl der den grundlegenden Anforderungen genügenden Schulen ging von rund der Hälfte auf ein Drittel zurück. Dementsprechend stieg der Anteil gut geführter Schulen auf über die Hälfte und rund ein Sechstel aller Schulen erhielt im Qualitätsbereich Schulführung gar das Prädikat «sehr gut».

Auch die Lehrpersonen beurteilten die Items zur Schulführung klar besser als im Vorjahr. Obwohl im Berichtsjahr andere Schulen als im Vorjahr evaluiert wurden und damit

kein echter Längsschnittvergleich möglich ist, weisen die beiden Gruppen doch bezüglich verschiedener Merkmale eine ähnliche Verteilung auf (Schulgrössen, Schulstufen, sprachlicher Hintergrund der Schülerinnen und Schüler, usw.). Gegenüber dem Vorjahr hat sich aus Sicht der Lehrpersonen die Information verbessert, die Entscheidungswege sind klarer, Aufgaben und Kompetenzen sind klarer geregelt und auch die Aufträge an Arbeits- und Projektgruppen sind klarer.

Abbildung 9:

Durchschnittliche Einschätzung der Lehrpersonen zu verschiedenen Aspekten der Schulführung

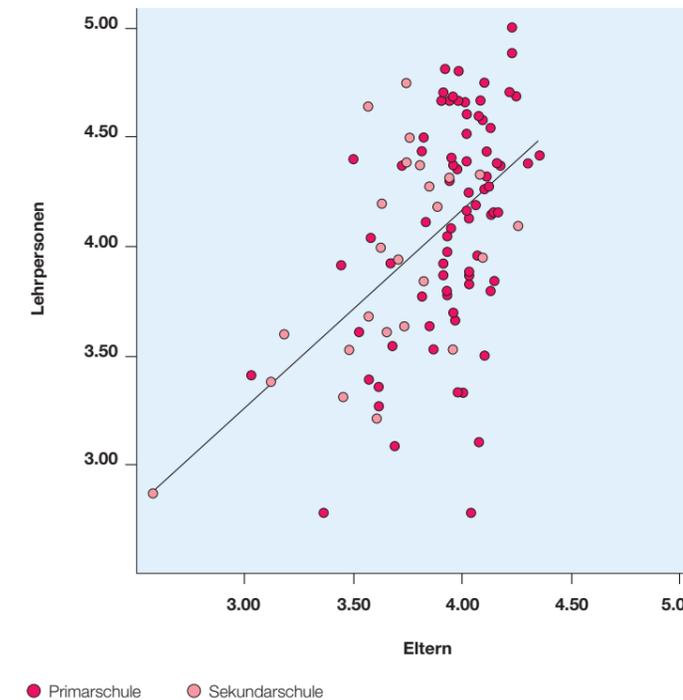


Total Lehrpersonen 08/09: n=2846 Total Lehrpersonen 07/08: n=1537
Die Anzahl Personen weicht bei jedem Item leicht ab vom Total (Personen, die keine Antwort gegeben haben, wurden von der Analyse ausgeschlossen).

In den einzelnen Evaluationen fiel auf, dass die Zufriedenheit mit der Schulführung aus Lehrpersonensicht oft mit der Zufriedenheit der Elternschaft übereinstimmte. Obwohl die Eltern nur wenige Aspekte der Schulführung und diese aus erheblicher Distanz wahrnehmen können, stimmt das Gesamtbild doch meist recht gut überein. Die Werte einzelner Schulen, bei welchen die Einschätzung der Qualität der Schulführung aus Sicht von Lehrpersonen und Eltern auffällig divergieren, sind z.T. auf die zeitliche Verzögerung der Elternwahrnehmung von personellen oder organisatorischen Wechsels zurückzuführen.

Abbildung 10:

Zufriedenheit mit der Art, wie die Schule geleitet wird, aus Sicht von Lehrpersonen und Eltern



Ohne Mehrstufigenschulen
Primarschulen: n=80, Sekundarschulen: n=27, Mittelwerte pro Schule; die Streuung von Einschätzungen der Eltern und Lehrpersonen innerhalb der Schulen wurde bei dieser Darstellung nicht berücksichtigt.
Korrelationsgerade: r=0.55

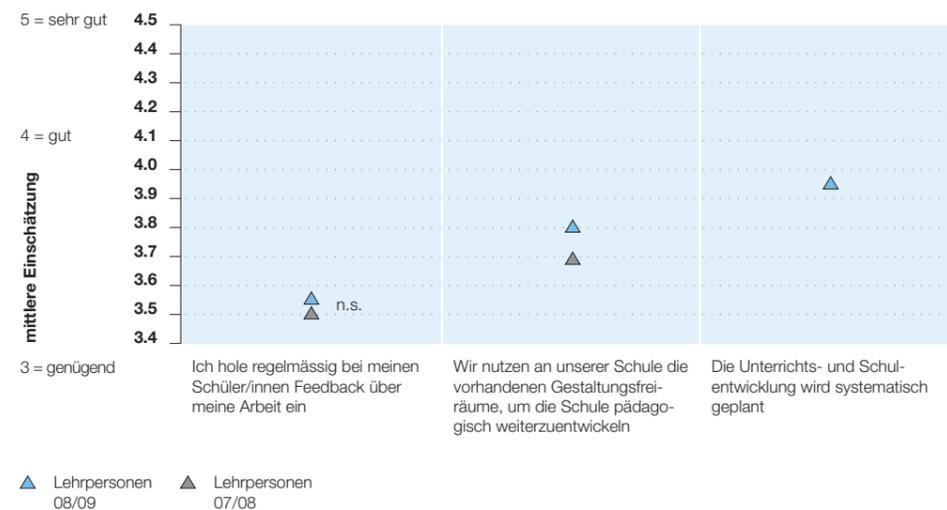
Qualitätsanspruch: «Die Schule plant die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität gezielt und sorgfältig.»

Gemäss Zeitplan für die Umsetzung des Volksschulgesetzes müssen die Gemeinden bis spätestens auf Beginn des Schuljahres 2009/2010 die schulinterne Qualitätssicherung einführen. Diese umfasst die jährliche Überprüfung, ob die Jahresplanung eingehalten wurde sowie eine Standortbestimmung vor Erlass eines neuen Schulprogrammes. Dabei sollen die Meinungen von Eltern sowie Schülerinnen und Schülern und der Rechenschaftsbericht über die Zielerreichung des Schulprogrammes mit einbezogen werden. In der externen Evaluation wird darauf geachtet, dass klare Ziele gesetzt, entsprechende Pläne erstellt und schliesslich die Entwicklungsvorhaben überprüft werden.

Nachdem im Vorjahr noch rund ein Drittel der evaluierten Schulen diesem Qualitätsanspruch nicht zu genügen vermochten, ist es im Berichtsjahr nur noch eine kleine Minderheit. Über ein Drittel der Schulen erfüllten diesen Qualitätsanspruch gut, einzelne sogar sehr gut. Deutlich mehr Schulen als im Vorjahr haben eine interne Qualitätssicherung aufgebaut und planen die Schul- und Unterrichtsentwicklung systematischer. Die Schülermeinung zum Unterricht wird allerdings immer noch eher selten erfragt.

Abbildung 11:

Durchschnittliche Einschätzung der Lehrpersonen zu verschiedenen Aspekten der Qualitätssicherung



Total Lehrpersonen 08/09: n=2846 Total Lehrpersonen 07/08: n=1537
Die Anzahl Personen weicht bei jedem Item leicht ab vom Total (Personen, die keine Antwort gegeben haben, wurden von der Analyse ausgeschlossen).

Das Item «Die Unterrichts- und Schulentwicklung wird systematisch geplant» wurde auf das Berichtsjahr umformuliert und kann deshalb nicht mit dem Vorjahr verglichen werden.

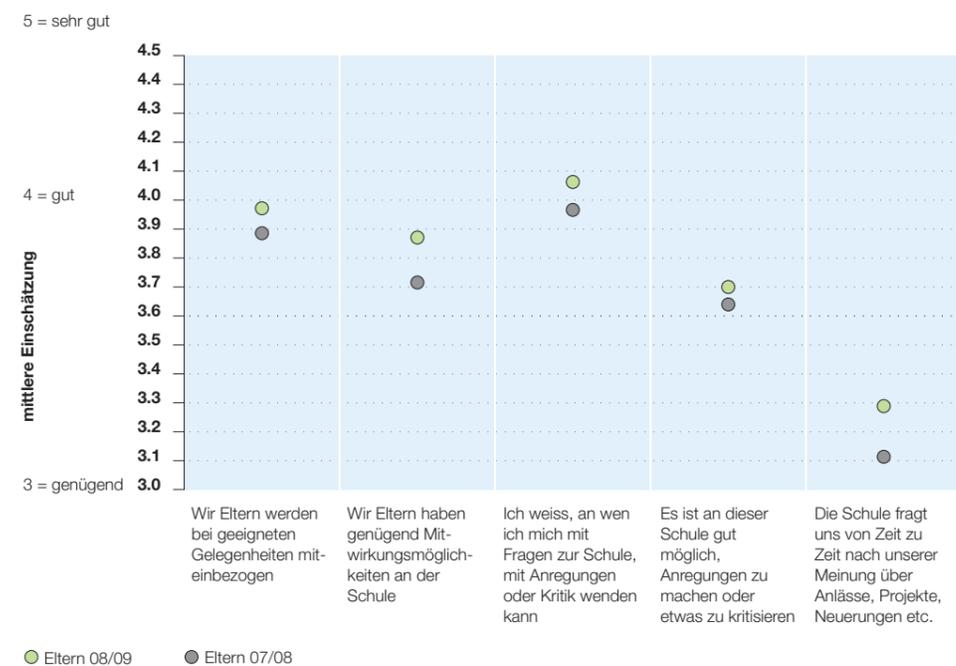
Qualitätsanspruch: «Die Schule informiert die Eltern ausreichend und stellt angemessene Kontakt- und Mitwirkungsmöglichkeiten zur Verfügung.»

Die Fachstelle für Schulbeurteilung beurteilt im Rahmen des Qualitätsprofils, ob die Eltern mit dem Angebot an Informations-, Kontakt- und Mitwirkungsmöglichkeiten zufrieden sind und ob die Schule in diesen Bereichen eine gemeinsame Praxis entwickelt hat. Über die Hälfte der Schulen erfüllten diesen Qualitätsanspruch gut. Im Vorjahr war dieser Anteil noch deutlich kleiner, obwohl damals primär die Information der Eltern beurteilt wurde.

Aus Elternsicht wurden im Berichtsjahr einige Aspekte klar positiver beurteilt. Mitwirkungsmöglichkeiten und der Einbezug bei geeigneten Gelegenheiten werden aus Elternsicht deutlich besser bewertet als im Vorjahr. Die Eltern können ihre Anregungen besser einbringen und werden vermehrt nach ihrer Meinung gefragt. Eltern schätzen die Möglichkeit, sich jederzeit mit Anliegen, welche ihr Kind betreffen, an die Klassenlehrperson wenden zu können, deutlich besser ein als im Vorjahr. Dieses Item erreicht einen Mittelwert von über 4.4 und gibt den Schulen eine ausserordentlich hohe Bewertung zwischen gut und sehr gut. Es ist anzunehmen, dass die verschiedenen Anstrengungen zur Partizipation der Eltern, wie sie das Volksschulgesetz in allgemeinen Grundzügen fordert, zu einer spürbar höheren Zufriedenheit bei der Elternschaft führen.

Abbildung 12:

Durchschnittliche Einschätzung der Eltern zu Information, Kontakt- und Mitwirkungsmöglichkeiten



Total Eltern 08/09: n=28040 Total Eltern 07/08: n=15062
Die Anzahl Personen weicht bei jedem Item leicht ab vom Total (Personen, die keine Antwort gegeben haben, wurden von der Analyse ausgeschlossen).

Qualitätsthema «Schulinterne Zusammenarbeit»

Da die schulinterne Zusammenarbeit eine wichtige Grundlage für die Entwicklung von Schul- und Unterrichtsqualität ist und das entsprechende Thema die Rangliste von den Schulen selbst gewählter Fokusthemen anführt, wurde auf das Berichtsjahr das Qualitätsprofil durch einen Qualitätsanspruch an die schulische Kooperation ergänzt. Bei der Evaluation des Qualitätsprofils wurden einige wenige Schulen in diesem Qualitätsmerkmal als «sehr gut» beurteilt, rund ein Drittel als «gut», der Rest entspricht den grundlegenden Anforderungen. In einem ersten Teil werden hier die Resultate der Beurteilung aller evaluierten Schulen im vergangenen Schuljahr dargestellt. Im zweiten Teil wird die Qualität der Zusammenarbeit auf Grund einer Analyse der Evaluationsberichte jener Schulen, welche dieses Fokusthema gewählt haben, differenzierter beschrieben.

Qualitätsanspruch: «Die an der Schule Tätigen arbeiten verbindlich im Schulalltag und in der Schul- und Unterrichtsentwicklung zusammen.» (Analyse Qualitätsprofil aller Schulen)

Die Zusammenarbeit bei der Organisation des Schulalltags funktionierte in den meisten Schulen gut bis sehr gut. Gezielte Schulentwicklung war im Aufbau oder bereits gut etabliert. Im Bereich Unterrichtsentwicklung wurden zwischen den verschiedenen Schulen sehr grosse Unterschiede festgestellt. Mehrheitlich geschah diese noch in kleinen Teams, meist auf freiwilliger Basis und wenig systematisch. In vielen Schulen arbeiteten einzelne Lehrpersonen und Fachlehrpersonen bilateral sehr gut zusammen. Aus Elternsicht wurde die schulinterne Zusammenarbeit fast durchwegs positiv bewertet; diese Eindrücke scheinen stark geprägt durch klare Absprachen zwischen Lehrpersonen, welche in einer Stellenpartnerschaft unterrichten sowie Beobachtungen bei schulischen Anlässen, welche auch geselligen Charakter haben.

In Schulen, die in diesem Qualitätsanspruch mit «gut» oder «sehr gut» beurteilt wurden, fand sich oft eine Kerngruppe von Lehrpersonen, welche den Grossteil der Entwicklungsarbeit leistete und das Team mitziehen konnte. In vielen Schulen war der positive Einfluss von engagierten Schulleitungen deutlich feststellbar. Eine systematische Schulprogrammarbeit unterstützte die Schulentwicklung positiv. In Schulen, in denen die Lehrpersonen ihre Zusammenarbeit selbst als «sehr gut» eingeschätzten, wurde die schulinterne Zusammenarbeit oft auch durch das Evaluationsteam als klare Stärke und als Erfolgsfaktor beurteilt. Diese Schulen haben eine Teamkultur aufgebaut, welche eine Überprüfung und gemeinsame Reflexion erfolgreicher Kooperation mit einschliesst.

Verschiedene Schulen gestalten ihre Zusammenarbeit bewusst nach dem Motto «Wir und unsere Schule». Insbesondere dort, wo im Zuge der Integration der Kindergärten, der Zusammenlegung verschiedener Schulhäuser und zum Teil auch von Primar- und Sekundarstufe zu einer Schuleinheit grössere Organisationen geschaffen wurden, blieben die standortbezogenen Kulturen jedoch oft dominant. Wo schulhausübergreifende pädagogische Teams eingerichtet wurden, erleichterte dies den Integrations-

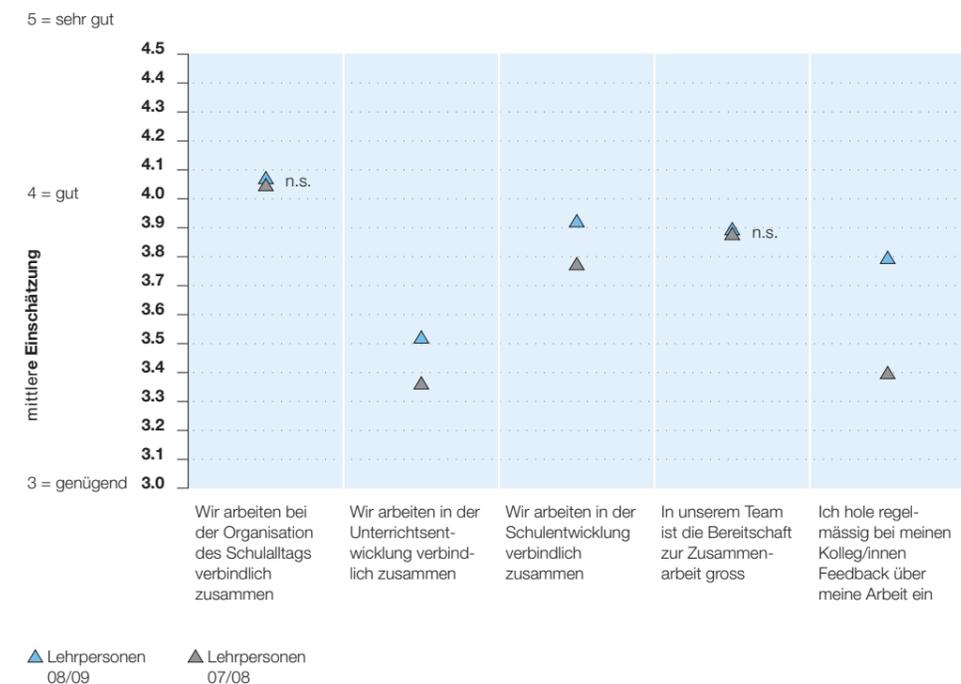
prozess. Am besten gelang die unterrichtsbezogene Kooperation in den Stufenteams. Verschiedentlich wurde aber festgestellt, dass ein gemeinsames Verständnis von Schul- und Unterrichtsqualität als Basis für eine schulweite Kooperation fehle.

Pädagogische Konferenzen und Sitzungen von Stufenteams waren in vielen Schulen noch zu oft durch organisatorische Fragen belastet, so dass wenig Zeit in gemeinsame Entwicklungen investiert werden konnte. Zudem wurde verschiedentlich festgestellt, dass Vereinbarungen nicht schriftlich festgehalten wurden und die verbindliche Umsetzung mit wenig Nachdruck eingefordert wurde.

Nachdem im Vorjahr noch festgestellt wurde, dass viele Schulen primär mit organisatorischen Anpassungen an die Vorgaben des Volksschulgesetzes beschäftigt waren, gewannen im Berichtsjahr aus Sicht der Lehrpersonen Fragen der pädagogischen Schulentwicklung und die Unterrichtsentwicklung klar an Bedeutung. Am deutlichsten ist die Verbesserung im Bereich des kollegialen Feedbacks: Offensichtlich ist es in vielen Schulen gelungen, Hospitationskonzepte verbindlich umzusetzen.

Abbildung 13:

Durchschnittliche Einschätzung der Lehrpersonen zu verschiedenen Aspekten der schulinternen Zusammenarbeit

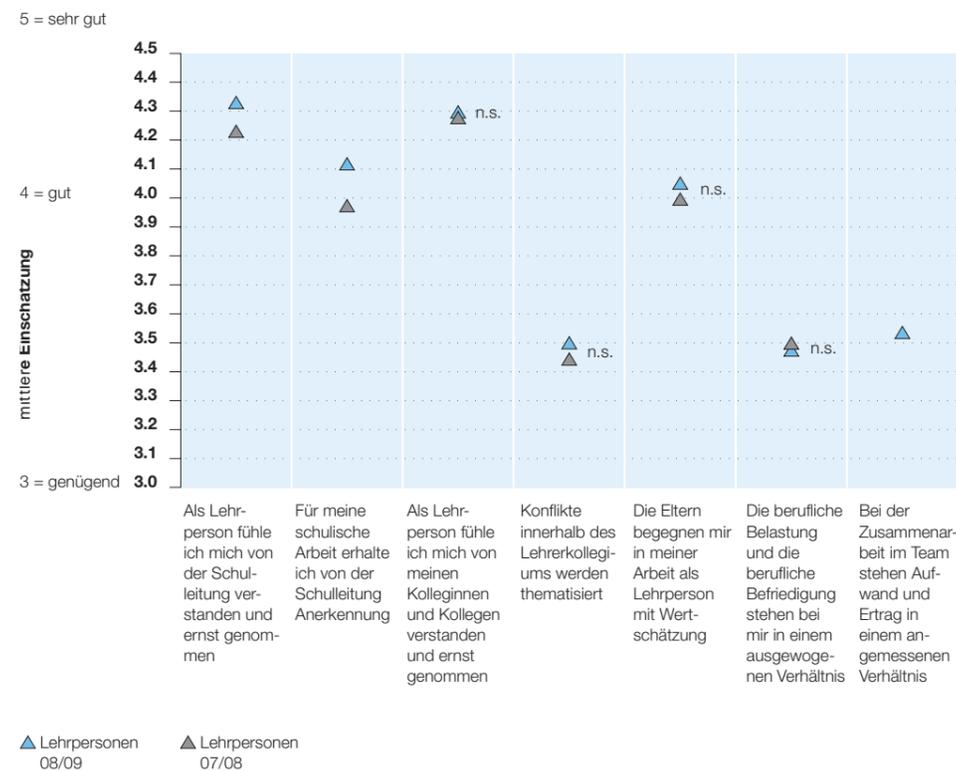


Total Lehrpersonen 08/09: n=2846 Total Lehrpersonen 07/08: n=1537
Die Anzahl Personen weicht bei jedem Item leicht ab vom Total (Personen, die keine Antwort gegeben haben, wurden von der Analyse ausgeschlossen).

Der Wandel der Schule zu einer geleiteten Organisation zeigt nicht nur deutliche Erfolge in der Akzentuierung von pädagogischen Fragen und Fragen des Unterrichtens, sondern verändert auch die Rolle der Lehrpersonen. Die Lehrpersonen fühlen sich insgesamt von den Schulleitungen besser verstanden als im Vorjahr und geben auch an, mehr Anerkennung für ihre schulische Arbeit zu bekommen. Geringfügige Verbesserungen in der Einschätzung, wie Konflikte im Team thematisiert werden und betreffend Kollegialität sind aber nicht signifikant. Auch das Antwortverhalten der Lehrpersonen, wie sie das Verhältnis von beruflicher Belastung und Befriedigung einschätzen, hat sich nicht signifikant verändert, auch wenn der Prozentsatz derjenigen Lehrpersonen, welche dieses Verhältnis «schlecht» oder gar «sehr schlecht» beurteilten, von 13% auf 12% gesunken ist.

Abbildung 14:

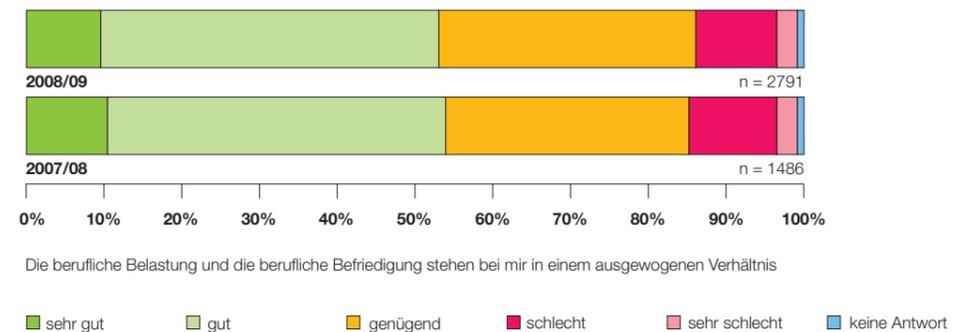
Durchschnittliche Einschätzung der Lehrpersonen zu verschiedenen Aspekten der Arbeitszufriedenheit



Total Lehrpersonen 08/09: n=2846 Total Lehrpersonen 07/08: n=1537
Die Anzahl Personen weicht bei jedem Item leicht ab vom Total (Personen, die keine Antwort gegeben haben, wurden von der Analyse ausgeschlossen).

Abbildung 15:

Einschätzung der Lehrpersonen zum Verhältnis ihrer beruflichen Belastung und Befriedigung, prozentuale Verteilung

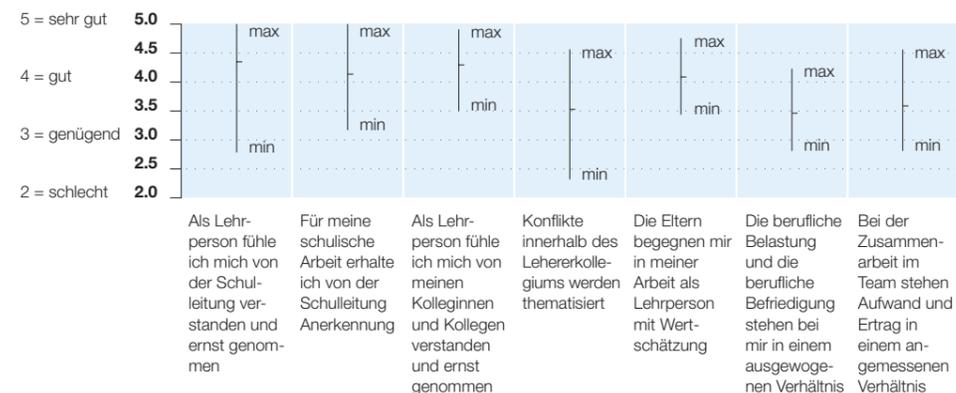


Die berufliche Belastung und die berufliche Befriedigung stehen bei mir in einem ausgewogenen Verhältnis

Die positive Entwicklung widerspiegelt einen Trend über alle bisher evaluierten Schulen hinweg. Betrachtet man die einzelnen Schulen, sind die Gegebenheiten sehr unterschiedlich. Es fanden sich Schulen, in welchen das ganze Team einstimmig angibt, von der Schulleitung hohe Anerkennung zu erhalten, aber auch Schulen mit einem Mittelwert nur knapp über der Marke «genügend». Insbesondere die Frage nach der Thematisierung von Konflikten innerhalb des Lehrerkollegiums zeigte sehr unterschiedliche Schulmittelwerte von 2.3 (klar ungenügend) bis 4.5 (gut bis sehr gut). Die Schulmittelwerte bei der Frage nach dem Verhältnis von beruflicher Belastung und beruflicher Befriedigung streuen etwas weniger stark, aber auch hinsichtlich dieses Kriteriums gibt es Schulen, deren Mittel unter der Limite «genügend» lag, während andere Teams das Verhältnis im Mittel deutlich besser als «gut» einschätzten.

Abbildung 16:

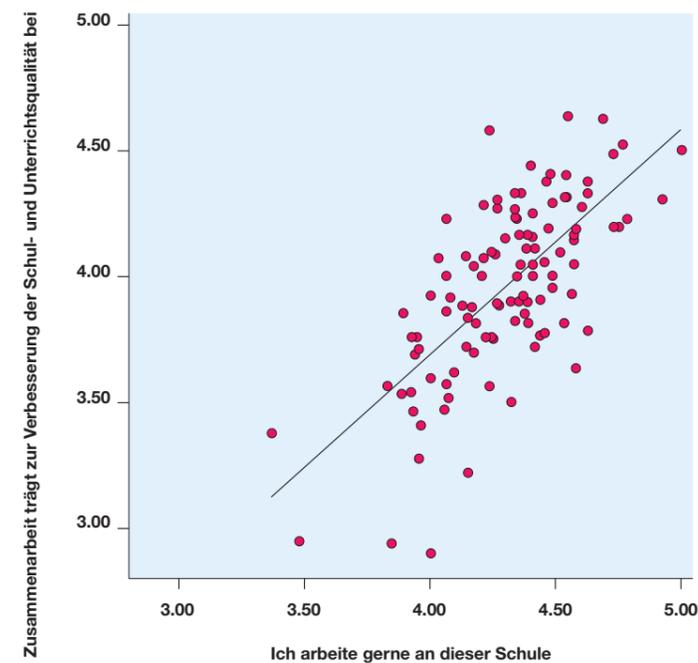
Durchschnittliche Einschätzungen der Lehrpersonen zu verschiedenen Aspekten der Arbeitszufriedenheit (Spannweite der Schulmittelwerte)



Schulen: n=111
Min= tiefster Durchschnitt
Max= höchster Durchschnitt
Dazwischen: Spannweite; der Mittelwert der Schuldurchschnitte wird ebenfalls angezeigt.

Die Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen hängt stark von der Qualität der Zusammenarbeit im Schulteam ab. Die Frage nach dem Verhältnis von beruflicher Belastung und beruflicher Befriedigung der Lehrpersonen zeigt allerdings nur einen schwachen Zusammenhang mit Fragen zur schulinternen Zusammenarbeit. Die persönlichere Frage, ob die Lehrperson gerne an der Schule arbeite, korreliert hingegen stark mit der Qualität der schulinternen Zusammenarbeit. So zeigt sich etwa, dass die Lehrpersonen umso lieber an ihrer Schule arbeiten, je mehr aus ihrer Sicht die Zusammenarbeit zur Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität beitragen kann.

Abbildung 17:
Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und gemeinsamer Unterrichtsentwicklung, Sicht der Lehrpersonen, gruppiert nach Schule



Ohne Mehrstufenschulen
 Schulen: n=111, Mittelwerte pro Schule; die Streuung von Einschätzungen der Lehrpersonen innerhalb der Schulen wurde bei dieser Darstellung nicht berücksichtigt.
 Korrelationsgerade: r=0,66

Qualitätsmerkmale guter schulinterner Zusammenarbeit (Analyse der Fokusevaluationen)

Die Auswertung der Evaluationsberichte derjenigen 34 Schulen, welche den Qualitätsbereich «Schulinterne Zusammenarbeit» als Thema der Fokusevaluation gewählt haben, ermöglicht einen vertieften Einblick in die Qualität der schulinternen Zusammenarbeit. Wie Schulen funktionieren, denen in der schulinternen Zusammenarbeit eine hohe Qualität attestiert wurde, wird aus einer Analyse dieser Berichte deutlich.

Qualitätsanspruch: «Die an der Schule Tätigen arbeiten verbindlich im Schulalltag und in der Schul- und Unterrichtsentwicklung zusammen.»

Schulen, in denen die Zusammenarbeit als gut funktionierend beurteilt wurde, wiesen bei den Indikatoren zahlreiche Stärken und nur vereinzelte Schwächen auf. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass der Austausch zwischen den Lehrpersonen in verschiedenen Gefässen institutionalisiert ist und durch informelle und bilaterale Zusammenarbeitsformen ergänzt wird. Die institutionalisierte Zusammenarbeit ist strukturiert und ermöglicht eine systematische Auseinandersetzung mit anstehenden Fragen. Neben der Schulkonferenz bestehen den Aufträgen entsprechende Arbeits-, Projekt- oder Qualitätsgruppen, in denen auch die praktischen Bedürfnisse der Lehrpersonen eingebracht werden. In den Evaluationsberichten werden verschiedene Beispiele aufgeführt, wie sich die Diskussion didaktischer Fragen produktiv auf den Unterricht auswirkt, indem z.B. Materialien anderer Lehrpersonen oder neue Lernformen im eigenen Unterricht erprobt wurden. Besonders hervorgehoben werden in den Berichten auch gut eingespielte kindbezogene Kooperationen zwischen Klassen- und Förderlehrpersonen, koordinierte Festlegung individueller Lernziele und institutionalisierter Austausch über Standortgespräche. Viele Schulen hatten ein Hospitationskonzept erarbeitet, dem alle Beteiligten einen hohen Stellenwert zumessen und das für die Unterrichtsentwicklung genutzt wurde. Die Evaluationsteams haben auch vermehrt Schulen angetroffen, welche flexibel nutzbare Zeitgefässe für Zusammenarbeit geschaffen haben, indem sie bestimmte Präsenzzeiten in der unterrichtsfreien Zeit festlegten. In der schriftlichen Befragung bewerteten die Lehrpersonen in diesen Schulen die entsprechenden Items zur schulinternen Zusammenarbeit fast durchwegs überdurchschnittlich positiv. Viele Lehrpersonen betonten in Interviews, dass sie die an sie gestellten vielfältigen Anforderungen nur aufgrund der guten Zusammenarbeit meistern können. Die Elternschaft nahm in verschiedenen Zusammenhängen die Verbindlichkeit der schulinternen Zusammenarbeit als Qualität der Schule wahr.

Qualitätsanspruch: «Die an der Schule Tätigen kommunizieren untereinander offen und konstruktiv.»

In den als «gut» beurteilten Schulen war oft ein Kommunikationsverhalten zu beobachten, welches auf gemeinsam erarbeiteten Grundsätzen basierte. Nicht selten wurden Kommunikationsgrundsätze in einem Leitbild oder einem Konzept festgehalten und waren aus internen Schulungen hervorgegangen. Insbesondere wiesen einige Schulen ein Feedback-System auf, welches auf vereinbarten und gut eingespielten Spielregeln basierte. Viele Schulen waren sich ihrer Kommunikationskultur bewusst und bezeichneten sie in der internen Stärken-Schwächen-Analyse selbstbewusst als eine ihrer Stärken. In vielen Schulen wird der persönliche Kontakt unter den Lehrpersonen bewusst gepflegt; gemeinsame Mittagessen werden organisiert, gesellige Anlässe bei sich bietenden Gelegenheiten angeboten, wichtige Meilensteine werden in den Teams z.T. ritualisiert begangen. In solchen Schulen wurde die bewusste Pflege der Kommunikation und der Umgangsformen auch von Eltern und Schülerinnen wie Schülern wahrgenommen und in den Interviews oft anekdotenhaft geschildert.

Ein guter Umgang mit Konflikten konnte vor allem Schulen attestiert werden, welche das Thema Konfliktmanagement im Team bearbeitet hatten und in denen schriftlich dokumentierte oder ungeschriebene Regeln verinnerlicht waren. Ein produktiver Umgang mit Differenzen und Konflikten konnte vielfach in der Schulkonferenz direkt beobachtet werden. Diese Schulen zeichneten sich oft durch eine klare Führung seitens der Schulleitung aus, der breites Vertrauen entgegengebracht wurde.

Qualitätsanspruch: «Die schulinternen Informationsabläufe sind effizient und transparent.»

In als «gut» oder «sehr gut» beurteilten Schulen waren alle Mitarbeitenden dank einer ganzen Palette von Informationskanälen und einer klaren Priorisierung und Strukturierung der Informationen durch die Schulleitung umfassend und rechtzeitig informiert. In einem Informationskonzept sind wichtige Grundsätze festgehalten worden. Die Evaluationsberichte erwähnen Regelungen, welche Informationen auf welchen Wegen verbreitet werden, wo eine Bring- und wo eine Holschuld vorliegt, wie die Informationen geordnet und aufbewahrt werden und wie der Informationsfluss in und aus Untergruppen funktioniert. Elektronische Informationsvermittlung und Informationsaufbewahrung gewann weiter an Bedeutung, insbesondere das E-Mail. In vielen Schulen entlastet ein wöchentliches E-Mail der Schulleitung die Schulkonferenz von blosser Informationsvermittlung. In einigen Schulen funktionierten übersichtliche Informationsplattformen im Intra- oder Internet. Die mündliche Information war reserviert für Themen, welche nicht durch eine Einweg-Kommunikation behandelt werden können, sondern bei denen Rückfragen oder Diskussion möglich sein müssen. Traktandenlisten und Protokolle wiesen einen professionellen Stand auf, so dass eine rasche Orientierung möglich ist. Daneben behaupteten sich fast überall traditionelle informelle Informationsdrehscheiben, insbesondere die gemeinsame grosse Vormittagspause im Lehrerzimmer.

Qualitätsanspruch: «Aufgaben, Kompetenzen und wichtige Abläufe sind klar und verbindlich geregelt.»

In vielen Schulen schaffen Regelungen auf Gemeindeebene gute Grundlagen. In Schulen, welche die Ansprüche sehr gut erfüllten, führten die klaren und verbindlichen Regelungen zu einer spürbaren Erleichterung im Alltag und trugen im Team zu einer Konzentration auf die Kernaufgaben und damit zur beruflichen Befriedigung bei. Als «gut» beurteilte Schulen verfügten über eine systematische Dokumentation von Aufgaben und Kompetenzen, von der Geschäftsordnung und einem Handbuch der Schulgemeinde über das Betriebskonzept der Schule mit Funktionendiagramm bis zu Leitfäden für Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilung. Daneben existieren je nach Schule Konzepte und Checklisten für Bereiche wie Schulsozialarbeit, Elternmitwirkung, Klassenrat, Schullaufbahnentscheide, aber auch unterrichtsrelevante Regelungen wie Festlegungen betreffend Einsatz und Verwendung von Klassencockpit oder zum Teamteaching. Einige Schulen arbeiteten mit gemeinsamen Grundlagen für das Management von Projekten. Aufträge an Arbeits- und Projektgruppen waren in standardisierten Vereinbarungen festgehalten und die Arbeitsfortschritte systematisch dokumentiert und gesichert. In diesen Schulen beurteilten auch die Lehrpersonen selbst die Aufgaben, Kompetenzen und Abläufe fast ausnahmslos als klar und gut geregelt.

Qualitätsanspruch: «Die an der Schule Tätigen reflektieren ihre Zusammenarbeit und setzen Erkenntnisse um.»

Schulen mit einer guten Qualität zeigten ein breites Spektrum von Formen regelmässiger Reflexion der Zusammenarbeit. Einerseits wurden spezifische Instrumente eingesetzt und auch externe Expertise beigezogen, andererseits war die zusammenarbeitsbezogene Reflexion auch fixes Traktandum in Kooperationsgefässen und bei der Auswertung von Anlässen. In den jährlichen Evaluationstagen zur Überprüfung der im Schul- und Jahresprogramm festgelegten Ziele wurden oft Formen und Probleme der schulinternen Zusammenarbeit analysiert und bewertet. Eine systematische Reflexion der Kooperationsbeziehungen fand auch im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche statt. Bei der schriftlichen Befragung bestätigten die Lehrpersonen den hohen Stellenwert der reflexiven Bearbeitung und in den Interviews wurden verschiedene Beispiele genannt, wie Erkenntnisse aus dieser Reflexion in die Praxis umgesetzt wurden. Am häufigsten genannt wurden Veränderungen der Schulkonferenz, gefolgt von der Neugestaltung von Arbeitsgruppen bis zur Schaffung neuer Kooperationsgefässe.

Qualitätsanspruch: «Die an der Schule Tätigen erleben die schulinterne Zusammenarbeit als unterstützend und motivierend.»

Lehrpersonen in Schulen, die in diesem Merkmal als «gut» beurteilt wurden, gaben in der schriftlichen Befragung grossmehheitlich an, dass sie mit der Zusammenarbeit zufrieden sind, dass diese positiv auf die Schul- und Unterrichtsqualität wirke, die Formen der Zusammenarbeit sinnvoll geregelt seien und Aufwand und Ertrag in einem guten Verhältnis stünden. In den Interviews betonten viele, dass die Zusammenarbeit entlastend und motivierend wirke. Die Lehrpersonen würden an Sicherheit im Klassenzimmer wie bei den Elternkontakten gewinnen, auch in schwierigen Situationen, was sich auch in gemeinsamen Auftritten gegen aussen zeige. Sie berichteten von bereichernden Anregungen auch für didaktische und methodische Fragen des Unterrichtens und schätzten den Unterricht an der Schule dadurch als vielfältiger ein. Betont wurde die bessere individuelle Förderung einzelner Kinder durch eine sorgfältig gestaltete Kooperation und verschiedentlich wurde berichtet, dass durch eine intensivierte pädagogische Zusammenarbeit die Chancen erhöht werden, auch Kinder, welche einzelnen Lehrpersonen Probleme bereiten, integrativ zu fördern. In solchen Schulen sehen die Lehrpersonen grosse Vorteile in der Zusammenarbeit und sehen sich nicht nur davon entlastet, alles selber zu erarbeiten, sondern spüren auch die Entlastung durch gemeinsam getragene Verantwortung. Sie berichten von Bereicherung und Zeitersparnis, von professionellerem Selbstmanagement und von Neuerungen im Unterricht und Schulalltag, welche allseits auf hohe Zustimmung stossen. Diejenigen Schulen, welche bei der Frage nach dem Verhältnis von Aufwand und Ertrag der Zusammenarbeit die besten Durchschnittswerte erreichten, erhielten durch die Evaluationsteams auch im Qualitätsprofil auffallend viele gute Beurteilungen.

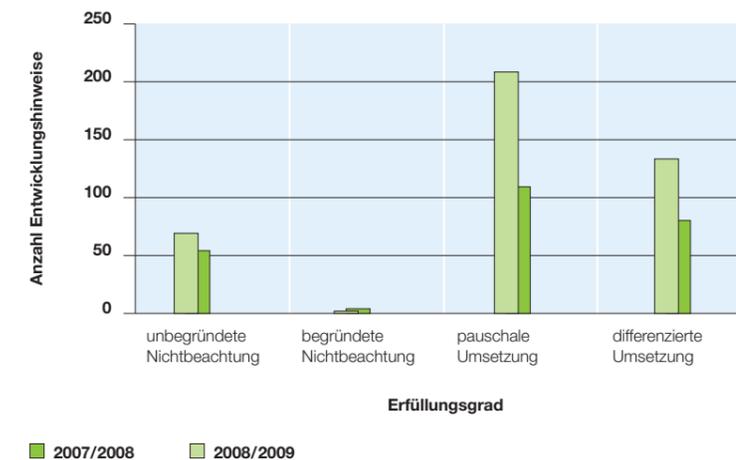
Wirkungen der externen Schulbeurteilung: Entwicklungsmassnahmen und Unterstützung der Schulleitungen

Die Fachstelle für Schulbeurteilung gibt jeder Schule Empfehlungen ab, wo sie in ihrer weiteren Entwicklung aufgrund der Evaluationsergebnisse Schwerpunkte setzen sollte. Die Schulen sind verpflichtet, aufgrund der sogenannten Entwicklungshinweise einen Massnahmenplan zu erarbeiten, der von der Schulbehörde bewilligt und der Fachstelle innert vier Monaten eingereicht werden muss. Der Erfolg der geplanten Massnahmen wird erst bei der nächsten ordentlichen Evaluation extern überprüft.

Für die 136 evaluierten Schulen wurden insgesamt 436 Entwicklungshinweise formuliert. Für das Berichtsjahr konnten 127 Massnahmenpläne ausgewertet werden. 413 Entwicklungshinweise konnten in Bezug auf ihren Verarbeitungsgrad klassifiziert werden. Auf 69 Entwicklungshinweise gingen die Umsetzungspläne stillschweigend nicht ein, auf 2 begründet nicht. Bei 209 Entwicklungshinweisen kann der Umsetzungsgrad als pauschal und bei 133 als differenziert bezeichnet werden. Differenzierte Massnahmen enthalten klare Ziele, Termine und Verantwortlichkeiten, teilweise auch bereits Pläne zur Überprüfung der Zielerreichung. Insgesamt gingen die Schulen in ihren Plänen also auf gut 80% aller Entwicklungshinweise ein, wobei der Anteil an differenziert geplanten Massnahmen wie im Vorjahr bei knapp einem Drittel lag.

Abbildung 18:

Verarbeitungsgrad der Entwicklungshinweise im Vorjahresvergleich

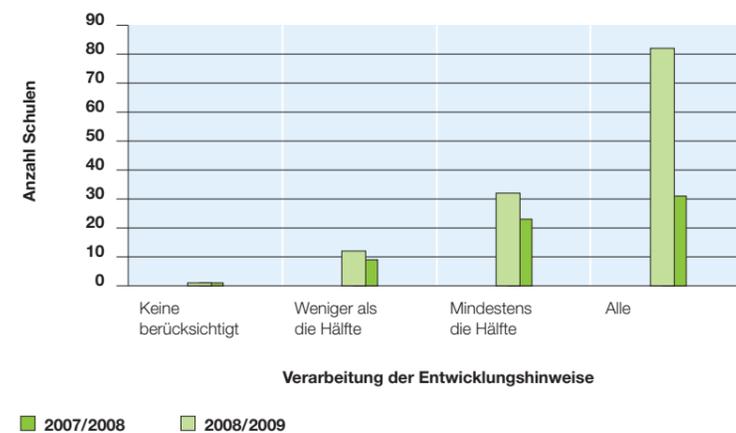


Anzahl Entwicklungshinweise 2007/2008: 247
Anzahl Entwicklungshinweise 2008/2009: 413

Die Schulen gingen unterschiedlich auf die Entwicklungshinweise ein. 13 Schulen beachteten nur weniger als die Hälfte der Entwicklungshinweise. 32 Schulen berücksichtigten in ihrem Massnahmenplan die Hälfte oder mehr, 82 Schulen gingen auf alle Entwicklungshinweise ein – davon 18 Schulen mit mehrheitlich differenzierten Massnahmen. Der Anteil der Schulen, die alle Entwicklungshinweise berücksichtigt haben, hat gegenüber

dem Vorjahr deutlich zugenommen. Da die Analyse der Massnahmenpläne im Vorjahr deutlich gemacht hatte, dass mit steigender Anzahl der Entwicklungshinweise der Umsetzungsgrad deutlich nachlässt, wurde im Berichtsjahr die Anzahl Empfehlungen pro Schule im Durchschnitt auf 3,2 gesenkt (Vorjahr 4,0).

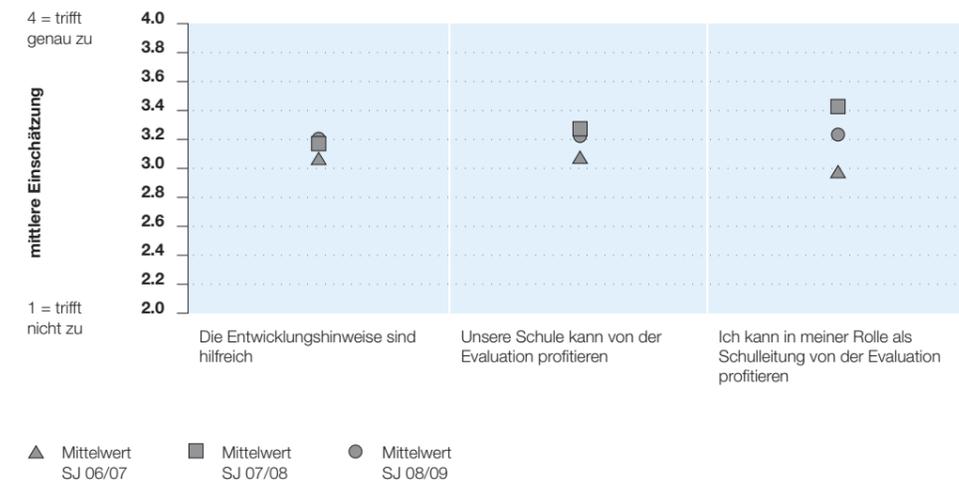
Abbildung 19:
Berücksichtigte Entwicklungshinweise



Anzahl Schulen 2007/2008: 64
Anzahl Schulen 2008/2009: 127

Nachdem die evaluierte Schule den Massnahmenplan bei der Fachstelle für Schulbeurteilung eingereicht hat, wird mittels eines Fragebogens bei der Schulleitung, der Schulpflege und dem Schulteam ein Feedback auf die Evaluation eingeholt. Der kurze Fragebogen enthält Fragen zum Verfahren, zur Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten und zur Nützlichkeit der Evaluationsergebnisse. Da das Evaluationsverfahren stark darauf angelegt ist, Steuerungswissen für Schulleitungen und Schulbehörden zu generieren und deren Führungsrolle zu stärken, werden die Rückmeldungen der Schulleitungen separat ausgewertet. Gegenüber dem Vorjahr sind die Rückmeldungen der Schulleitungen in der schriftlichen Befragung leicht kritischer. Allerdings sind die Unterschiede statistisch nicht signifikant und die Rücklaufquote der Feedbackbogen deutlich gesunken. In den telefonischen Rückmeldungen, welche die Fachstelle im Rahmen ihres Qualitätsmanagements bei den Schulleitungen nach Versand des Berichtes einholt, wurde deutlich, dass die externe Schulbeurteilung von den meisten Schulleitungen als Führungsunterstützung wahrgenommen wird.

Abbildung 20:
Durchschnittliche Einschätzung des Nutzens der Evaluation durch Schulleitungspersonen



Befragte Schulleitungen im Schuljahr 2006/2007: 17
Befragte Schulleitungen im Schuljahr 2007/2008: 73 (Doppelschulleitungen doppelt gezählt)
Befragte Schulleitungen im Schuljahr 2008/2009: 62

Zusammenfassung

Die Schule als Lebenswelt zeigt eine recht konstant hohe Qualität. Die Kinder und Jugendlichen fühlen sich insgesamt sicher und wohl in der Schule. Allerdings trifft dies für eine kleine, konstante Minderheit von rund 3% nicht zu. Aus Elternsicht wird die Kompetenz der Schulen, mit Problemen und Konflikten umzugehen, etwas kritischer eingeschätzt als im Vorjahr. Das Schulklima wird aber von den Eltern insgesamt als gut beurteilt.

Der Unterricht ist in der Regel klar strukturiert und anregend gestaltet. Die Schülerinnen und Schüler beurteilten ihre Klassenlehrperson allerdings sehr unterschiedlich. Es gelingt den Schulen auch unterschiedlich gut, Interesse und Neugier bei den Schülerinnen und Schülern zu wecken. Die Streuung der Mittelwerte ist auffallend gross. In der Gestaltung von differenzierten und individualisierten Unterrichtssequenzen konnte zwar anteilmässig etwas mehr Schulen eine gute Praxis attestiert werden, aber die grosse Mehrheit genügte nur den grundlegenden Anforderungen oder zeigte gar eine ungenügende Praxis. Das Klassenklima hingegen wurde grossmehrheitlich als gut beurteilt, auch wenn die Unterschiede von Schulzimmer zu Schulzimmer beträchtlich sind. Die Lehrpersonen orientieren die Schülerinnen und Schüler oft vorgängig über den Stoff, der an einer Prüfung getestet wird, aber selten über die Bewertung und die Kriterien der Beurteilung. Meist wird nachträglich der Klassendurchschnitt zum Massstab gemacht. Im Bereich Schulführung konnten gegenüber dem Vorjahr erhebliche Qualitätsverbesserungen festgestellt werden. Nur noch vereinzelt wurde die Schulführung als ungenügend beurteilt. Der Anteil von gut geführten Schulen stieg auf über die Hälfte an. Aus Sicht der Lehrpersonen hat sich die Information durch die Schulleitung verbessert und Entscheidungswege sowie Aufgaben und Kompetenzen sind klarer geworden. Auch im Elternurteil hat sich die Schulführung verbessert. Das schulinterne Qualitätsmanagement wurde gegenüber dem Vorjahr ebenfalls etwas besser beurteilt. Nach der Schülermeinung zum Unterricht, dem direkten Feedback auf das «Kerngeschäft», wird allerdings noch eher selten gefragt. Qualitätsverbesserungen sind auch im Bereich Elternzusammenarbeit festzustellen. Die Eltern beurteilten die Möglichkeit, sich jederzeit an die Klassenlehrperson zu wenden und Anregungen gegenüber der Schule zu machen, gegenüber dem Vorjahr besser.

Neu wurde im Berichtsjahr auch die Qualität der schulinternen Zusammenarbeit beurteilt. Die unterschiedlichen Schulkulturen zeigen sich hier deutlich. Während einige Schulen verbindliche Formen pädagogischer und unterrichtsbezogener Kooperation pflegen, suchen andere noch nach geeigneten Zusammenarbeitsstrukturen in zum Teil neuen Schuleinheiten. Gegenüber dem Vorjahr, als organisatorische Anpassungen an das Volksschulgesetz die Agenda noch weitgehend beherrschten, gewannen aus Sicht der Lehrpersonen Fragen der pädagogischen Schulentwicklung und der Unterrichtsentwicklung klar an Bedeutung. Am deutlichsten ist die Verbesserung im Bereich des kollegialen Feedbacks in der Form von Hospitationen.

