



# Jahresbericht 2009/2010



# Vorwort

Die externe Evaluation vermittelt den Schulen eine professionelle Aussensicht, welche die Schulen und insbesondere die Führungsverantwortlichen darin unterstützt, die Qualität zu sichern und weitere Entwicklungsschritte anzugehen.

Die Qualitätsansprüche, an denen die Schulen gemessen werden, sind Idealnormen und basieren auf dem vom Bildungsrat verabschiedeten Zürcher «Handbuch Schulqualität». Die Sammlung von Qualitätsansprüchen und Indikatoren ergänzt als Bezugsrahmen für schulisches Qualitätsmanagement die gesetzlichen Erfüllungsnormen und geht über diese hinaus.

Die Fachstelle für Schulbeurteilung erfüllt gleichzeitig eine Entwicklungs- und eine Rechenschaftsfunktion. Gegenüber der einzelnen Schule steht die Entwicklungsfunktion im Vordergrund, gegenüber Behörden und Öffentlichkeit die Rechenschaftsfunktion. In diesem Bericht werden die Ergebnisse über alle im vergangenen Schuljahr evaluierten Schulen hinweg zusammengefasst.

Die Veränderungen von Schuljahr zu Schuljahr sind zwar insgesamt klein, doch lassen sich in einzelnen Aspekten der Schulqualität sowohl in der fachlichen Beurteilung als auch in der Einschätzung der verschiedenen Anspruchsgruppen Entwicklungen aufzeigen.

Das Berichtsjahr 2009/2010 zeigt, dass das Schulklima eine konstante Stärke der Schulen ist. In neun von zehn Schulen wurde es als gut oder gar sehr gut beurteilt. In der Beurteilung der Schulen im Umgang mit Verhaltensregeln zeigte sich ein positiver Trend. Alle Aspekte, die diesem Qualitätsanspruch zugeordnet sind, werden von den Schülerinnen und Schülern im Durchschnitt besser bewertet als früher: Sie kennen die Regeln besser, sie erscheinen ihnen sinnvoller, die Lehrpersonen setzen sie einheitlicher durch, die Lehrpersonen selbst halten sich besser an die Regeln und selbst die Strafen bei Verstößen werden besser akzeptiert. In der Beurteilung durch die Evaluationsfachleute war das Sanktionensystem oft der kritische Punkt.

Fortschritte konnten auch im Bereich individuelle Förderung festgestellt werden. Ein Viertel aller evaluierten Schulen wurde in diesem Anspruch als gut oder sehr gut beurteilt (Vorjahr: Ein Fünftel). Der Anteil jener Schulen, welche eine ungenügende Praxis aufwies, ist etwas gesunken und beträgt nun weniger als ein Zehntel. Auch Eltern sowie Schülerinnen und Schüler bewerten bestimmte Aspekte der individuellen Förderung besser als im Vorjahr. Die Streuung der Schulmittelwerte ist allerdings nicht kleiner geworden.

Die Beurteilungspraxis in den evaluierten Schulen wurde gegenüber dem Vorjahr leicht kritischer bewertet. Der Anteil Schulen, denen eine gute Praxis zurückgemeldet werden konnte, blieb zwar konstant bei rund einem Zehntel aller Schulen, der Anteil Schulen mit einer wenig entwickelten Praxis stieg jedoch leicht an auf gegen einen Fünftel. Die Beurteilungskulturen der Schulen klaffen weit auseinander. Die Fachstelle legt in der Evaluation das Augenmerk vor allem darauf, ob die Beurteilung für Schüler und Eltern nachvollziehbar ist und ob die Beurteilung vergleichbar ist. Auch aus Lehrpersonensicht klafft die Beurteilungspraxis zwischen den Schulen stark auseinander. Die Durchführung von vergleichenden Tests ist vielerorts der persönlichen Initiative der einzelnen Lehrperson überlassen.

Über die Hälfte der Schulen werden gut oder sehr gut geführt. Im Überblick über alle im Berichtsjahr evaluierten Schulen hinweg müssen gewisse Rückschläge festgestellt werden. Der Anteil gut oder sogar sehr gut geführter Schulen ist gegenüber dem Vorjahr leicht gesunken. Die Lehrpersonen beurteilen die Schulführung insgesamt als gut, die Zufriedenheit mit der Information ist jedoch gesunken, die Entscheidungswege werden als weniger klar eingeschätzt und die Aufträge an Arbeits- und Projektgruppen wurden, verglichen mit dem Vorjahr, als weniger klar bewertet.

Die schulinterne Zusammenarbeit hingegen hat sich verbessert. Der Anteil der als gut oder hervorragend beurteilten Schulen ist von gut einem Drittel auf rund 45 % gestiegen. Aus Sicht der Fachstelle für Schulbeurteilung funktioniert die Zusammenarbeit



im organisatorischen und alltäglichen Bereich am besten. Im Bereich Schulentwicklung wiesen ebenfalls viele Schulen eine gut eingespielte Zusammenarbeit auf. Die Lehrpersonen gaben an, dass vermehrt pädagogische Fragen thematisiert wurden. Schwächen wurden vor allem in der gemeinsamen Unterrichtsentwicklung geortet. Die Vorstellungen, wie integrative Förderung konkret funktionieren soll, waren noch nicht überall geklärt. Die Rolle der schulischen Heilpädagogen war oft noch unklar, die Beratungsfunktion und Teamteaching noch wenig ausgeprägt.

Der Anteil der Schulen, welche im Bereich Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung gut oder sehr gut beurteilt wurden, stieg gegenüber dem Vorjahr um rund 5 Prozentpunkte auf rund 45%. Der Anteil Schulen, welche eine wenig entwickelte Praxis mit Defiziten aufwiesen, blieb hingegen konstant bei rund 10%. Jene Schulen, die im Bereich Qualitätssicherung und -entwicklung als «sehr gut» beurteilt wurden, schnitten in allen anderen Qualitätsbereichen, insbesondere aber im Bereich Führung und Zusammenarbeit deutlich besser ab als Schulen mit wenig entwickeltem Qualitätsmanagement.

### **Jürg Frey**

Leiter Fachstelle für Schulbeurteilung

## **Inhaltsverzeichnis**

---

### **1. Teil:**

Qualitätsprofil aller evaluierten Schulen 2009/2010

### **2. Teil:**

Fokusanalyse Qualitätsmanagement

### **3. Teil:**

Wirkungen der Evaluation

### **4. Teil:**

Datengrundlage und Auswertungsmethode

## **Impressum**

---

### **Jahresbericht 2009 /2010**

#### **Herausgeberin**

Fachstelle für Schulbeurteilung

#### **Redaktion**

Fachstelle für Schulbeurteilung

#### **Produktion und Gestaltung**

raschlepartner.ch

#### **Bezugsadresse**

Bildungsdirektion Kanton Zürich  
Fachstelle für Schulbeurteilung  
Ausstellungsstrasse 80  
8090 Zürich  
info@fsb.zh.ch

© Bildungsdirektion Kanton Zürich, April 2011

# 1 | Qualitätsprofil der evaluierten Schulen

«Das Schulklima wurde fast durchwegs als gut beurteilt. Jede achte Schule ist vorbildlich. Betreuungsangebote und Schulen wachsen zusammen.»

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

---

Die Qualität der Schulgemeinschaft wird in den Schulberichten auf Grund von Beobachtungen, Interviews und Befragungsergebnissen aller Schulbeteiligten eingeschätzt. Hier geht es darum, dass sich die Schülerinnen und Schüler wohl und sicher fühlen, das Zusammenleben durch Gemeinschaftsanlässe aktiv gefördert wird, der Umgang unter den Schülerinnen und Schülern, aber auch zwischen Lehrpersonen und Lernenden freundlich und respektvoll ist und die Schülerschaft in bestimmte Entscheidungen einbezogen wird.

Das Klima an den evaluierten Schulen wurde fast durchwegs als gut beurteilt. Rund 15% der Schulen können als vorbildhaft bezeichnet werden, etwa jede zehnte Schule ist in einigen Aspekten weniger erfolgreich. In allen besuchten Schulen wurden die grundlegenden Anforderungen erfüllt.

Die Qualität der Schulgemeinschaft ist in vielen Schulen breit abgestützt. Die Schulsozialarbeit gewinnt zunehmend Einfluss auf die professionelle Gestaltung der Lebenswelt Schule. Horte und andere Betreuungsstrukturen haben ein grösseres Gewicht gewonnen und kooperieren zunehmend enger mit den Schulen. Der Schuljahresrahmen ist vielerorts klar gestaltet und Übergänge zwischen den Schulstufen ritualisiert. Betreffend Schülerpartizipation fanden sich vermehrt erfolgreiche Schulen neben solchen, bei denen anfängliche Anstrengungen versandet sind.

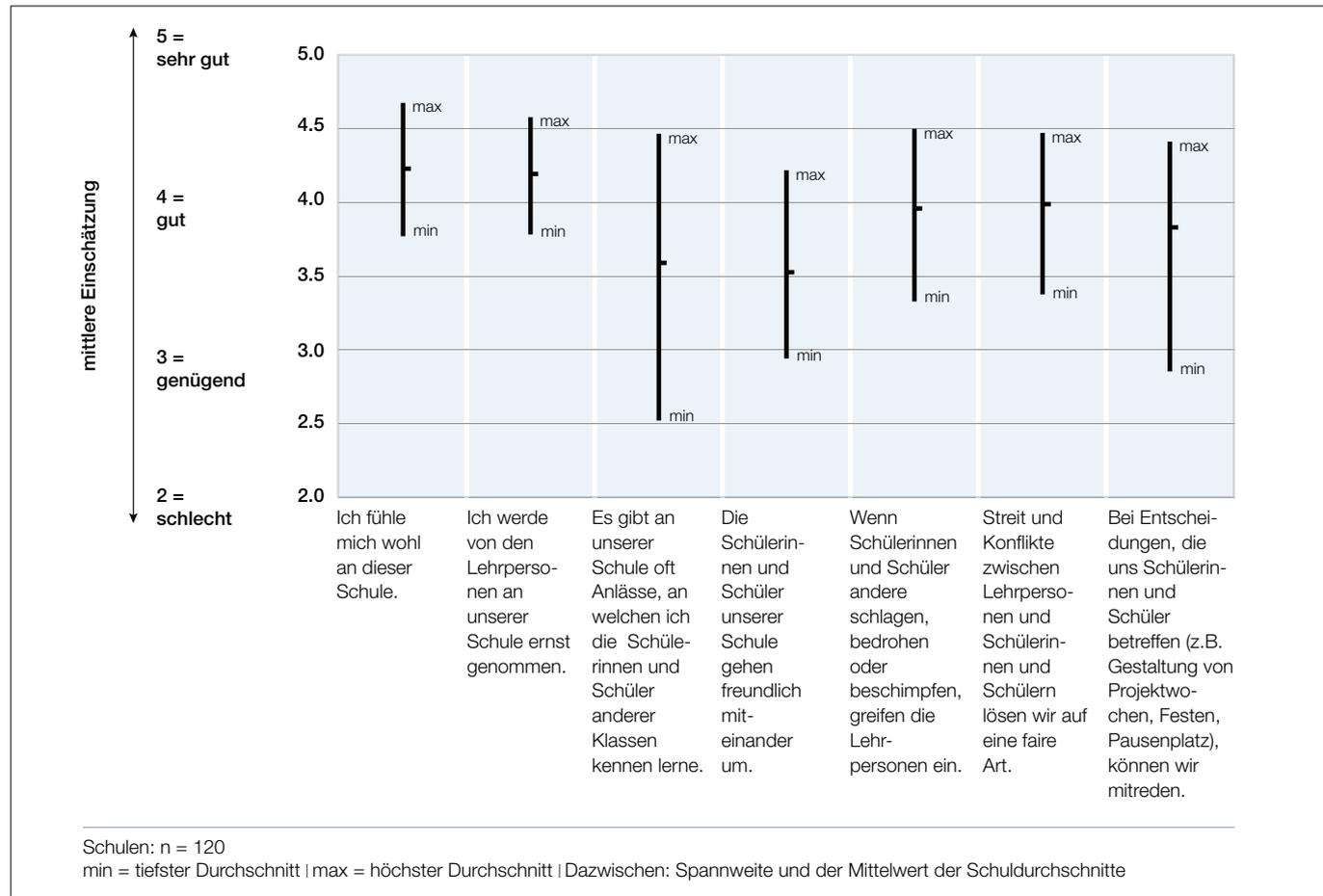
Wohlbefinden und subjektive Sicherheit der Schülerinnen und Schüler weisen über die bisherigen Berichtsjahre hinweg eine hohe Konstanz auf. Neun von zehn Kindern und Jugendlichen bewerten ihr Wohlbefinden und ihr Sicherheitsgefühl als gut oder sehr gut. Allerdings bleibt eine Minderheit von konstant 3%, welche sich nicht oder gar nicht sicher fühlt. Die durchschnittlichen Befragungswerte aus Schüler-, Eltern- und Lehrpersonensicht sind weitgehend deckungsgleich.

Die Schülerinnen und Schüler bewerten ihr Wohlbefinden (4.19 auf der 5er-Skala) besser als weitere Aspekte des Schulklimas. Fast ebenso gut bewerten sie ihre Lehrpersonen bei der Frage, ob sie sich ernst genommen fühlen. Etwas tiefer beurteilen sie, wie die Lehrpersonen bei Konflikten innerhalb der Schülerschaft eingreifen und bei deren Lösung mithelfen. Die tiefste Bewertung erhält aus Schülersicht der Umgang innerhalb der Schülerschaft selbst, gefolgt vom Angebot gemeinschaftsfördernder Anlässe. In der Einschätzung der Evaluationsfachpersonen hat sich die Qualität der Schulanlässe verbessert; vermehrt liegen diesen nicht nur Traditionen, sondern pädagogische Werte zu Grunde.

Die Mittelwerte der aggregierten Individualwerte sind im Bereich Schulgemeinschaft insgesamt zufriedenstellend bis gut; allerdings sind einzelne Schulen, in denen sich akute Probleme in den tiefen Befragungsergebnissen widerspiegeln, herausgefordert.



Abbildung 1: Durchschnittliche Einschätzungen von Schülerinnen und Schülern der Mittel- und Sekundarstufe zu verschiedenen Aspekten der Schulgemeinschaft (Spannweite der Schulmittelwerte)



«Eine Überarbeitung der Schulregeln hat meist positiven Einfluss auf das Schulklima: Die Regeln sind präsenter, der Sinn wird besser verstanden, die Bereitschaft zur einheitlichen Durchsetzung wird erhöht. Aus Schülersicht ein positiver Trend.»

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

---

Die Entwicklung, die Kenntnis, die Akzeptanz und die Einhaltung der Schulregeln werden im Rahmen des Qualitätsprofils in allen Schulen untersucht. Nicht wenige Schulen wiesen bei der Evaluation neue respektive überarbeitete Hausordnungen auf. Eine Überarbeitung der Schulregeln hat meist positiven Einfluss auf das Schulklima, weil die Regeln präsenter sind, das Verständnis für den Sinn gefördert werden kann und die Bereitschaft zur einheitlichen Durchsetzung erhöht wird. Über  $\frac{2}{3}$  der evaluierten Schulen wurden im Bereich Verhaltensregeln als gut oder sehr gut beurteilt, das sind rund 10 % mehr als im Vorjahr.

Der Bereich Schulregeln ist aus Schülersicht jener Aspekt der im Fragebogen erhobenen Schulqualitäten, welcher am klarsten einen positiven Trend aufweist. Alle Aspekte, die diesem Qualitätsanspruch zugeordnet sind, werden von den Schülerinnen und Schülern der 2009/2010 evaluierten Schulen im Durchschnitt besser bewertet als früher: Sie kennen die Regeln besser, sie erscheinen ihnen sinnvoller, die Lehrpersonen setzen sie einheitlicher durch, die Lehrpersonen selbst halten sich besser an die Regeln und selbst die Strafen bei Verstößen werden besser akzeptiert.

Dieser Effekt erstaunt umso mehr, als der Anteil Oberstufenschulen – deren Werte in diesem Bereich systematisch etwas tiefer liegen – im Berichtsjahr etwas höher als im Vorjahr lag. Eine nach Stufen differenzierte Betrachtung zeigt, dass sowohl in

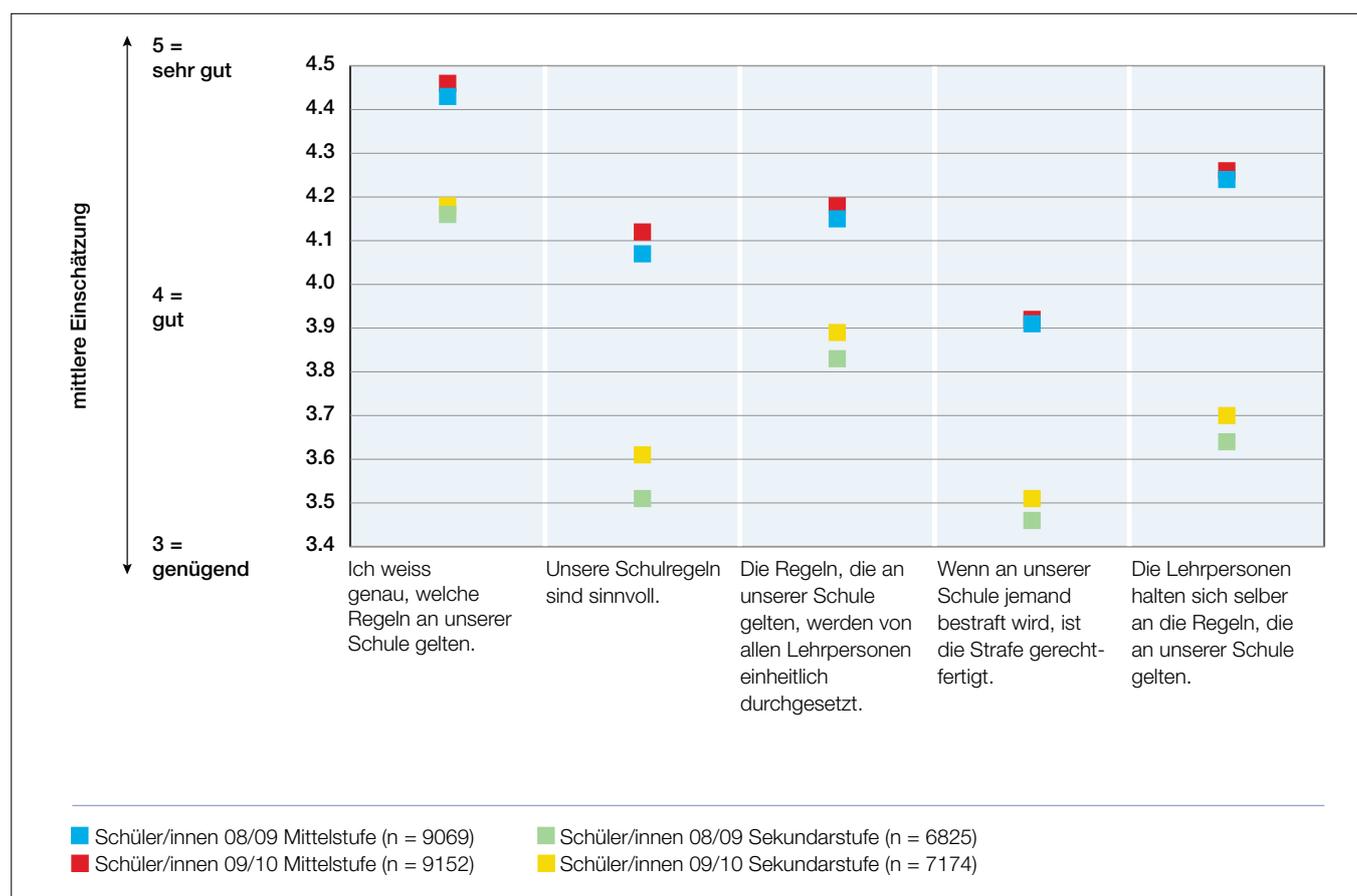
Primar- wie auch in Sekundarschulen ein positiver Trend feststellbar ist. Bei den Sekundarschulen ist dieser Effekt sogar stärker.

Während aus Lehrpersonensicht einige Aspekte der Schulregeln gegenüber dem Vorjahr ebenfalls leicht positiver bewertet werden (v. a. einheitliche Durchsetzung durch Lehrpersonen; Lehrpersonen halten sich selbst daran), fällt das Elternurteil bei allen Aspekten gegenüber dem Vorjahr leicht kritischer aus. Diese Veränderungen sind aber kaum signifikant und gegenüber den gegenläufigen Veränderungen in der Beurteilung durch die Schüler deutlich geringer.

Die Bestrafung bei Regelverstößen beurteilen die Schülerinnen und Schüler gegenüber den anderen Aspekten doch deutlich kritischer. Auch in der Beurteilung durch die Evaluationsfachleute war das Sanktionensystem oft der kritische Punkt. Sanktionen hatten selten einen pädagogischen Bezug zum Regelverstoss, liessen teilweise Chancen zum Lernen oder Wiedergutmachen aus und erschöpften sich oft in einem Bussenkatalog mit der Einheitswährung «Abschreiben der Hausordnung».



Abbildung 2: Durchschnittliche Einschätzung von Schülerinnen und Schülern der Mittel- und Sekundarstufe zum Umgang mit Regeln



Die Anzahl Personen weicht bei jedem Item leicht ab vom Total. Personen, die keine Antwort gegeben haben, werden von der Analyse ausgeschlossen.

«In der Unterrichtsgestaltung sind sachlogischer Lektionsaufbau, Verknüpfung der Lernschritte und klare Auftragserteilung am besten ausgeprägt. Die grössten Unterschiede nicht nur zwischen den Lehrpersonen, sondern auch zwischen den Schulen bestehen im Anregungsgehalt und der Motivation der Schülerinnen und Schüler.»

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

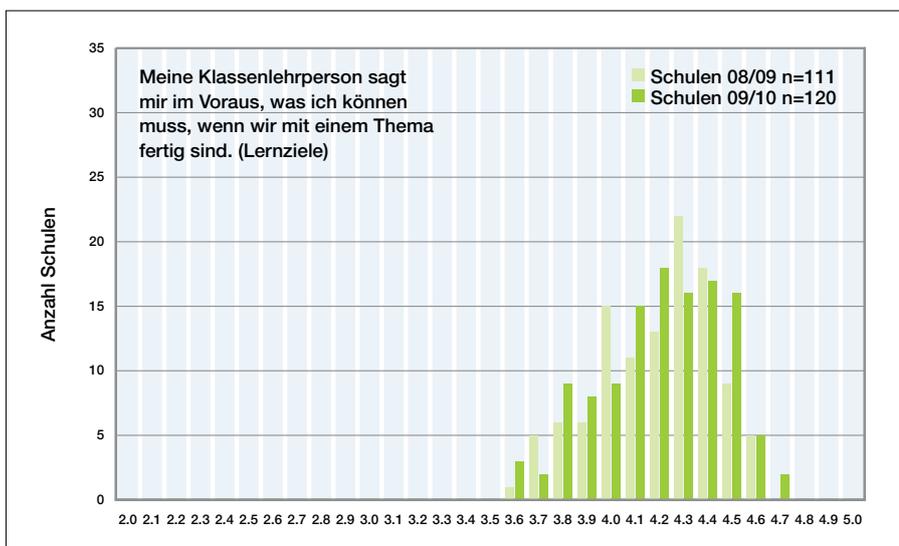
---

In den meisten evaluierten Schulen wurde der Unterricht insgesamt als gut strukturiert und anregend gestaltet beurteilt. Über 70 % der Schulen wurden in diesem Qualitätsanspruch als gut oder in wenigen Fällen gar als sehr gut beurteilt, der Rest erfüllte die grundlegenden Anforderungen. Die Unterrichtsqualität wird in den Evaluationsberichten auf der Ebene der ganzen Schule beurteilt, d. h. in den Berichten wird ein Gesamteindruck vermittelt. Die Unterschiede zwischen den Lehrpersonen sind zum Teil erheblich.

Am besten ausgeprägt sind Unterrichtsmerkmale wie sachlogischer Lektionsaufbau, Verknüpfung der Lernschritte und klare Auftragserteilung an die Schülerinnen und Schüler. Der Orientierungsrahmen ist meist klar, auch wenn oft Themen oder Lehrmittel den Rahmen bilden und die Lernziele nicht immer explizit gemacht werden. In der Jahresauswertung stellten die Evaluationsfachpersonen jedoch fest, dass in den Unterrichtsbeobachtungen vermehrt gute Rhythmisierung und klare Zielangaben festgehalten werden konnten.

Die grössten Unterschiede nicht nur zwischen den Lehrpersonen, sondern auch zwischen den Schulen bestehen im Anregungsgehalt der Lektionen und der Motivation der Schülerinnen und Schüler. Disziplinarische Probleme in der Klas-

senführung haben manchmal eine didaktische Engführung zur Folge, so dass die Aktivierung der Lernenden beschränkt bleibt. In den meisten Schulen decken sich die Ergebnisse der schriftlichen Befragung der Schülerinnen und Schüler mit den Beobachtungen der Evaluationsfachpersonen im Unterricht und den anschliessenden Interviews mit Lernenden und Lehrenden. In Schulen, welche Unterrichtsthemen aus der Teamarbeit weitgehend ausklammern, zeigt sich meist eine auffällig breite Streuung bei den Schülerantworten auf die Frage, ob es der Klassenlehrperson gelingt, Interesse und Neugier zu wecken. Die Elternsicht auf den Motivationsgehalt des Unterrichts hängt mit der Sicht ihrer Kinder zusammen, streut aber etwas weniger. Generell lässt sich sagen, dass dieser Aspekt von den Schülerinnen und Schülern je kritischer eingeschätzt wird, desto älter sie werden – auch wenn es durchaus Beispiele gibt, welche diesem Trend widersprechen.

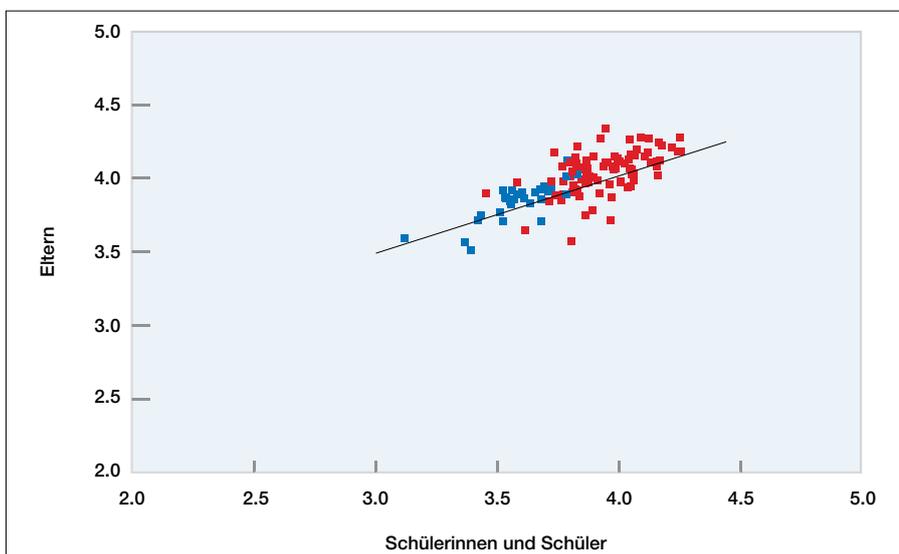


**Abbildung 3: Durchschnittliche Einschätzung von Schülerinnen und Schülern der Mittel- und Sekundarstufe zur Zielorientierung im Unterricht (Verteilung der Mittelwerte pro Schule)**

Skala:  
 → 1 = sehr schlecht, 2 = schlecht  
 3 = genügend, 4 = gut, 5 = sehr gut

Es handelt sich um kategorisierte Mittelwerte. Zum Wert 4 wurden z.B. alle Schulen gezählt mit einem Mittelwert grösser als 3.9 und kleiner oder gleich 4.

Mittelwert alle Schüler/innen 08/09 (15126): 4.09  
 Mittelwert alle Schüler/innen 09/10 (15696): 4.09



**Abbildung 4: Die Klassenlehrperson versteht es gut, bei den Schülerinnen und Schülern Interesse und Neugier zu wecken: Sicht der Eltern sowie Schülerinnen und Schüler der Mittel- und Sekundarstufe (Schulmittelwerte)**

Skala:  
 → 1 = sehr schlecht, 2 = schlecht  
 3 = genügend, 4 = gut, 5 = sehr gut

Ohne Mehrstufer Schulen  
 Primarschulen (rot): n=84, Sekundarschulen (blau): n=29, Mittelwerte pro Schule; die Streuung von Einschätzungen der Eltern sowie Schülerinnen und Schüler innerhalb der Schulen wurde bei dieser Darstellung nicht berücksichtigt. Korrelationsgerade: r=0.73

«Schülerinnen und Schüler sowie Eltern beurteilen die individuelle Förderung etwas besser als im Vorjahr. Mehr Evaluationsberichte enthalten klar positive Beurteilungen. Die Unterschiede zwischen den Schulen sind sehr gross.»

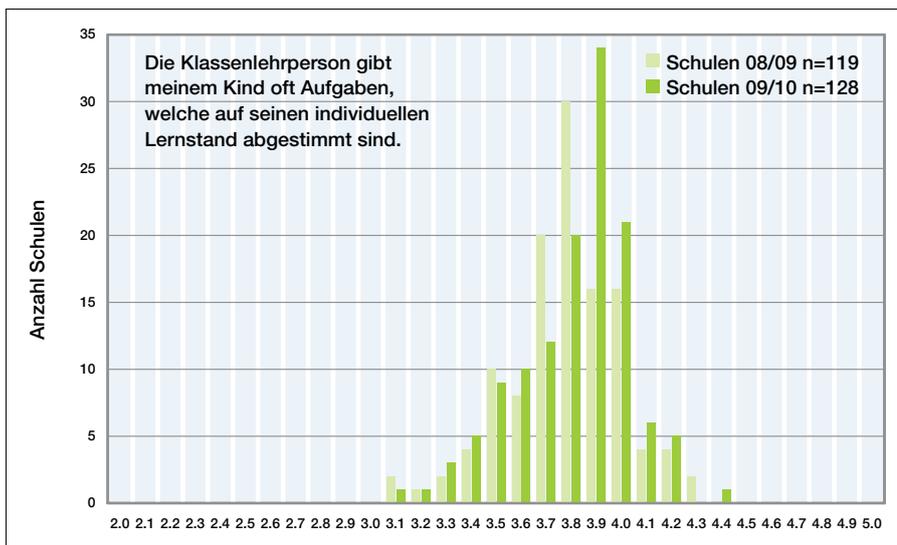
### **Qualitätsanspruch: «Die Lehrpersonen gestalten differenzierte und individualisierte Unterrichtssequenzen.»**

---

Über alle evaluierten Schulen hinweg können Fortschritte in diesem Qualitätsanspruch festgestellt werden. Der Anteil Schulen, welche diesen Anspruch hervorragend erfüllten, ist gegenüber den Vorjahren etwas gestiegen. Ein Viertel aller evaluierten Schulen wurde in diesem Anspruch als gut oder sehr gut beurteilt (Vorjahr: Ein Fünftel). Auch der Anteil jener Schulen, welche eine ungenügende Praxis aufwies, ist etwas gesunken und beträgt nun weniger als einen Zehntel.

Aus der Sicht der Lehrpersonen hat sich nichts verändert; ihre Einschätzung, ob sie den Schülerinnen und Schülern oft unterschiedliche Aufgaben geben, welche auf den individuellen Lernstand abgestimmt sind, ist gegenüber dem Vorjahr genau auf dem gleichen Durchschnittswert (3.87). Die Eltern beurteilen die Aussage, dass die Klassenlehrperson ihrem Kind oft Aufgaben gibt, welche auf den individuellen Lernstand abgestimmt sind, leicht besser als im Vorjahr (3.77 gegenüber 3.73) und die Schülerinnen und Schüler bewerten eine entsprechende Aussage ebenfalls etwas höher (3.22 gegenüber 3.19 im Vorjahr). Die Streuung der Schulmittelwerte ist allerdings nicht kleiner geworden.

Am einfachsten erfassbar und zu beurteilen ist der Aspekt der Individualisierung bei der Berücksichtigung des individuellen Lerntempos. Zusatzaufgaben für schnellere Schülerinnen oder Schüler zum Beispiel konnten fast überall beobachtet werden. Bei der Einschätzung, ob die Lehrpersonen sich oft Zeit nehmen, mit den Langsameren speziell zu arbeiten oder den Schnelleren schwierigere Aufgaben zuzuteilen, sind die Schüler-, die Eltern- und die Lehrpersonensicht weitgehend deckungsgleich und nur wenig unter Marke «gut».



**Abbildung 5: Durchschnittliche Einschätzung der Eltern zu einem Aspekt der individuellen Förderung ihres Kindes (Verteilung der Mittelwerte pro Schule)**

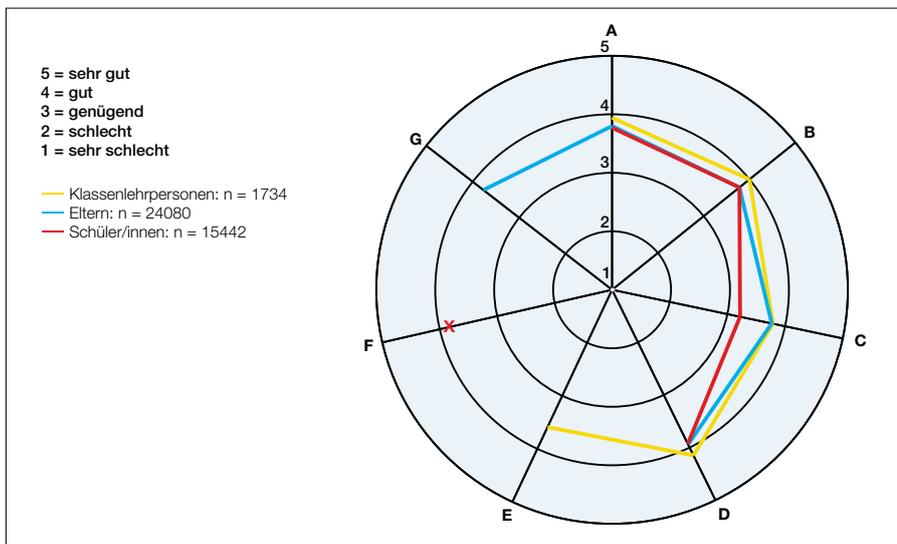
Skala:

- 1 = sehr schlecht, 2 = schlecht
- 3 = genügend, 4 = gut, 5 = sehr gut

Es handelt sich um kategorisierte Mittelwerte. Zum Wert 4 wurden z.B. alle Schulen gezählt mit einem Mittelwert grösser als 3.9 und kleiner oder gleich 4.

Mittelwert alle Eltern 08/09 (22072): 3.73

Mittelwert alle Eltern 09/10 (23401): 3.77



- A** Die Klassenlehrperson gibt den leistungsstarken Schüler/innen oft schwierigere Aufgaben.
- B** Die Klassenlehrperson nimmt sich oft speziell Zeit, um mit leistungsschwächeren Schüler/innen zu arbeiten.
- C** Die Klassenlehrperson gibt den Schüler/innen oft unterschiedliche Aufgaben, die auf ihren individuellen Lernstand abgestimmt sind.
- D** Die Klassenlehrperson sagt den einzelnen Schüler/innen, was sie in der Schule gut können und worin sie besser sein könnten.
- E** Nach einer Prüfung erklärt die Klassenlehrperson den Schüler/innen individuell, was sie das nächste Mal besser machen können.
- F** Meine Klassenlehrperson zeigt mir, wo ich Fortschritte gemacht habe.
- G** Die Klassenlehrperson fördert mein Kind gemäss seinen individuellen Fähigkeiten.

**Abbildung 6: Differenzierte Lernangebote: Ein Vergleich der Perspektiven von Schülerinnen und Schülern, Eltern sowie Klassenlehrpersonen (Individualdaten, keine Gruppierung in Schulen)**

«Insgesamt achten die Lehrpersonen gut auf das Klassenklima und erhalten von ihren Schülerinnen und Schülern positive Bewertungen.»

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

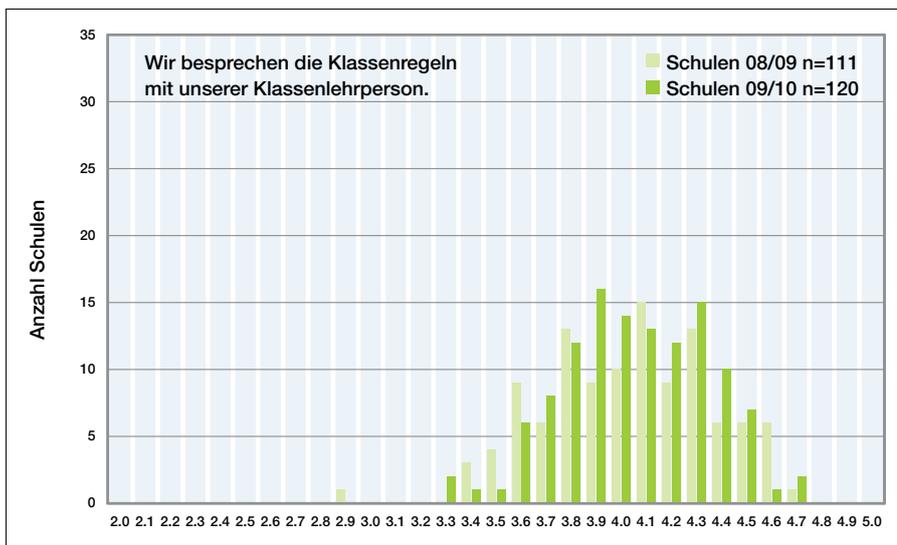
---

Das Klassenklima war in den beurteilten Schulen fast durchwegs gut. Die Verteilung der Bewertungen entspricht fast genau derjenigen des Vorjahrs. Rund 15 % der Schulen erfüllten die grundlegenden Anforderungen und erreichten damit nicht die Beurteilung «gut». Bei diesem Qualitätsanspruch wird vor allem darauf geachtet, dass die Schülerinnen und Schüler durch Anerkennung und Ermutigung unterstützt werden, dass faire Lösungen bei Differenzen in der Klasse erarbeitet werden, dass der Umgang in der Klasse durch Respekt geprägt ist und keine Ausgrenzungen zugelassen werden.

Da das Klassenklima nur wenig durch schulkulturelle Merkmale (z. B. schulweite Absprachen über Klassenstunden, Umgang mit Ausgrenzungen, Störungen etc.) geprägt ist und primär von der einzelnen Lehrperson abhängig ist, sind die Unterschiede von Klassenzimmer zu Klassenzimmer erheblich. In den vielen Unterrichtsbeobachtungen durch die Evaluationsfachpersonen widerspiegelte sich oft die Streuung der Schülermeinungen innerhalb einer Schule. Rückmeldungen im Evaluationsbericht an die Schule über bestimmte Stärken und Schwächen erfolgen anonym, aber mit der Benennung von Sachverhalten und Beobachtungen.

Auf der anderen Seite sind die Differenzen zwischen den einzelnen Schulen dort am grössten, wo die Praxis in den Klassen von Absprachen auf Schulebene abhängt. So erstaunt es nicht, dass die Frage nach der Besprechung von Klassenregeln mit den Klassenlehrpersonen die breiteste Streuung der Schulmittelwerte aufweist – in einigen Schulen war das abgesprochen und basierte auf gemeinsamen Erfahrungen, in anderen wurde dies ganz den Klassenlehrpersonen überlassen.

Die Frage an die Schülerinnen und Schüler, ob die Klassenlehrperson darauf achtet, dass keine Schülerin oder kein Schüler blossgestellt oder ausgelacht wird, gehört zum Indikator des respektvollen Umganges und integrativen Klimas. Die Schülerinnen und Schüler bewerten die Rolle ihrer Klassenlehrperson in dieser Hinsicht konstant positiv (wie im Vorjahr mit einem Durchschnittswert von 4.02). Allerdings besteht in diesem Aspekt eine erhebliche Streuung der Qualität.



**Abbildung 7: Durchschnittliche Einschätzung von Schülerinnen und Schülern der Mittel- und Sekundarstufe zum Thematisieren der Klassenregeln mit der Klassenlehrperson (Verteilung der Mittelwerte pro Schule)**

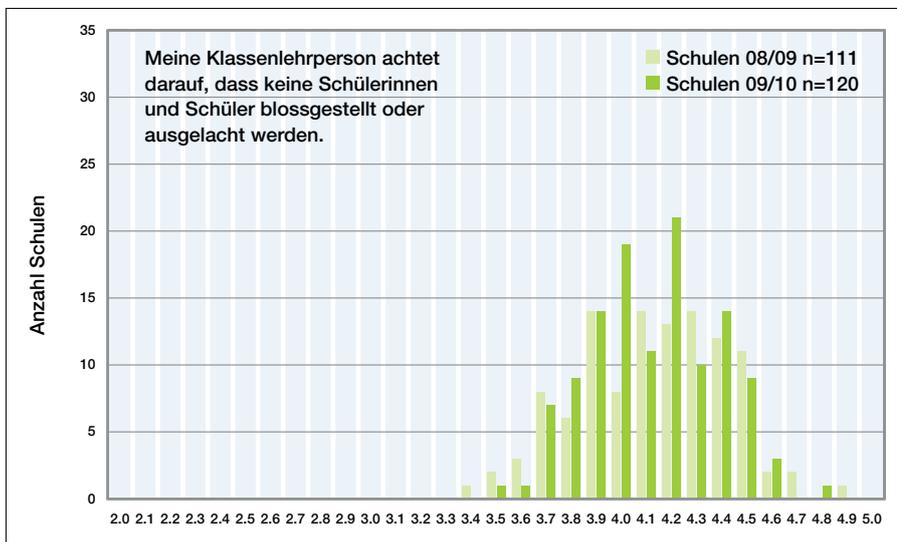
Skala:

- 1 = sehr schlecht, 2 = schlecht
- 3 = genügend, 4 = gut, 5 = sehr gut

Es handelt sich um kategorisierte Mittelwerte. Zum Wert 4 wurden z.B. alle Schulen gezählt mit einem Mittelwert grösser als 3.9 und kleiner oder gleich 4.

Mittelwert alle Schüler/innen 08/09 (14928): 3.92

Mittelwert alle Schüler/innen 09/10 (15486): 3.94



**Abbildung 8: Durchschnittliche Einschätzung von Schülerinnen und Schülern der Mittel- und Sekundarstufe zum Umgang der Klassenlehrperson mit Blossstellungen (Verteilung der Mittelwerte pro Schule)**

Skala:

- 1 = sehr schlecht, 2 = schlecht
- 3 = genügend, 4 = gut, 5 = sehr gut

Es handelt sich um kategorisierte Mittelwerte. Zum Wert 4 wurden z.B. alle Schulen gezählt mit einem Mittelwert grösser als 3.9 und kleiner oder gleich 4.

Mittelwert alle Schüler/innen 08/09 (15242): 4.02

Mittelwert alle Schüler/innen 09/10 (15633): 4.02

«Die Beurteilungskulturen der Schulen klaffen auseinander. Vergleichbare Lernziele und -kontrollen sind selten. Vielerorts fehlen Absprachen über die zeugnisrelevante Beurteilung des Lern-, Arbeits- und Sozialverhaltens.»

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

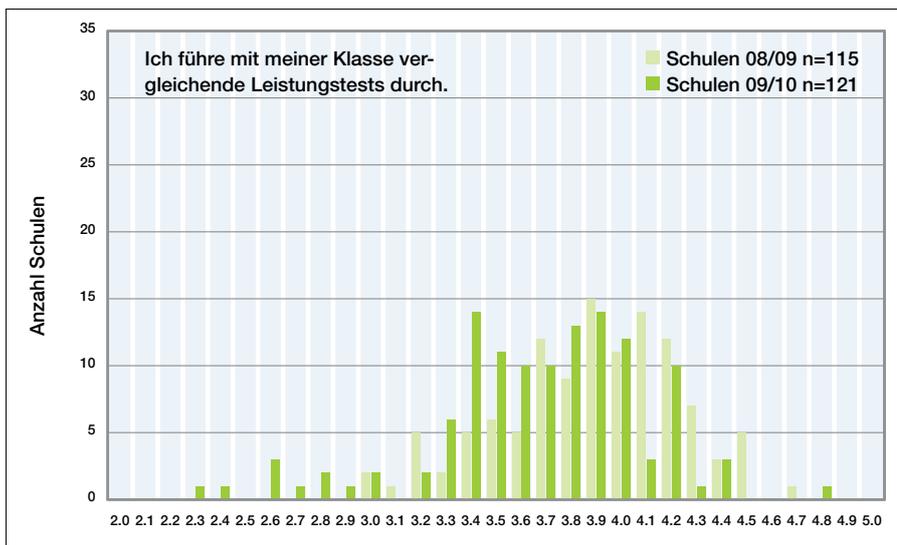
---

Die Beurteilungspraxis in den evaluierten Schulen wurde gegenüber dem Vorjahr leicht kritischer bewertet. Der Anteil Schulen, denen eine gute Praxis zurückgemeldet werden konnte, blieb zwar konstant bei rund einem Zehntel aller Schulen, der Anteil Schulen mit einer wenig entwickelten Praxis stieg jedoch leicht an auf gegen einen Fünftel. Die Beurteilungskulturen der Schulen klaffen weit auseinander. Die Fachstelle legt in der Evaluation das Augenmerk vor allem darauf, ob die Beurteilung für Schüler und Eltern nachvollziehbar ist und ob die Beurteilung vergleichbar ist.

Auch aus Lehrpersonensicht klafft die Beurteilungspraxis zwischen den Schulen stark auseinander. Die Durchführung von vergleichenden Tests ist vielerorts der persönlichen Initiative der einzelnen Lehrperson überlassen.

Die als gut beurteilten Schulen haben viel in die Entwicklung und Anwendung von Beurteilungsinstrumenten investiert: Einheitliche Lernziele und Lernkontrollen für bestimmte Unterrichtsbereiche, Absprachen über die Beurteilungspraxis des Lern-, Arbeits- und Sozialverhaltens, Förderung der Selbsteinschätzung der Schü-

lerinnen und Schüler und systematische Standortgespräche unter Einbezug der Eltern haben grosses Gewicht. Auffallend ist, dass in diesen Schulen die Schülerinnen und Schüler deutlich häufiger der Ansicht sind, dass sie von den Lehrpersonen klare Rückmeldungen erhalten, was sie gut beherrschen und wo sie sich verbessern können und die Eltern zufriedener sind mit ihrem Informationsstand über die Lernfortschritte ihres Kindes. In Schulen, die in diesem Qualitätsanspruch eine wenig entwickelte Praxis aufwiesen, wurde oft die Beurteilung des Arbeits-, Lern- und Sozialverhaltens kritisiert. Sie orientiert sich teilweise nur an Defiziten und wird eher als Strafsystem gehandhabt.



**Abbildung 9: Durchschnittliche Einschätzung von Lehrpersonen zum Durchführen von vergleichenden Leistungstests (Verteilung der Mittelwerte pro Schule)**

Skala:

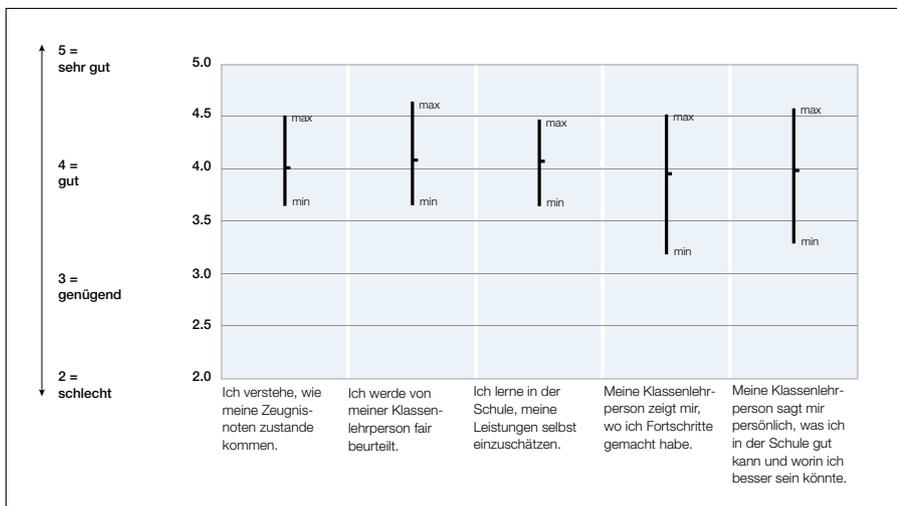
→ 1 = sehr schlecht, 2 = schlecht

3 = genügend, 4 = gut, 5 = sehr gut

Es handelt sich um kategorisierte Mittelwerte. Zum Wert 4 wurden z.B. alle Schulen gezählt mit einem Mittelwert grösser als 3.9 und kleiner oder gleich 4.

Mittelwert alle Lehrpersonen 08/09 (1691): 3.83

Mittelwert alle Lehrpersonen 09/10 (1723): 3.61



**Abbildung 10: Durchschnittliche Einschätzungen von Schülerinnen und Schülern der Mittel- und Sekundarstufe zu verschiedenen Aspekten der Beurteilung (Spannweite der Schulmittelwerte)**

Schulen: n = 120

min = tiefster Durchschnitt

max = höchster Durchschnitt

Dazwischen: Spannweite und der Mittelwert der Schuldurchschnitte

«Über die Hälfte der Schulen werden gut oder sehr gut geführt. Die Lehrpersonen beurteilen einige Aspekte kritischer als im Vorjahr. Die Schulleitungen fanden die für die Personalführung notwendige Zeit oft nicht in ausreichendem Masse.»

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

---

Der Systemwandel zur geleiteten Schule zeigt sich in jährlich feststellbaren Veränderungen bei der Beurteilung des Qualitätsanspruchs zur Schulführung. Im Überblick über alle im Berichtsjahr evaluierten Schulen hinweg müssen gewisse Rückschläge festgestellt werden. Der Anteil gut oder sogar sehr gut geführter Schulen ist gegenüber dem Vorjahr leicht gesunken. Dementsprechend ist der Anteil Schulen, welche zwar die grundlegenden Anforderungen erfüllten, deren Schulführung aber wegen bestimmter Einschränkungen nicht als gut beurteilt wurde, auf etwas über einen Drittel gestiegen.

Veränderungen in der Schulführung zeigten sich im Berichtsjahr aber auch in der Einschätzung von Schulführungsfragen durch die Lehrpersonen. Mit einem Mittelwert von genau 4.00 beurteilen die Lehrpersonen insgesamt die Führung als gut. Einige Aspekte werden aber kritischer als im Vorjahr beurteilt: Die Bewertung der Aussage, dass sie alle wichtigen Informationen erhalten, ist von 4.20 auf 4.12 gesunken. Die Aussage, dass die Entscheidungswege klar seien, sank von 3.97 auf 3.88, die Klarheit der Aufträge von Arbeits- und Projektgruppen von 4.18 auf 4.09. Alle weiteren Items zu Schulführungsfunktionen wurden ebenfalls kritischer bewertet, allerdings nur in geringem Ausmass.

Diese Veränderungen können mit der Auswahl der evaluierten Schulen zusammenhängen – der Anteil Schulen, welche erst seit kurzer Zeit geleitet waren und die deshalb noch nicht alle Führungsprobleme gelöst haben, war erheblich. Ein Dreijahresvergleich lässt vermuten, dass im Schuljahr 2008/2009 der Anteil

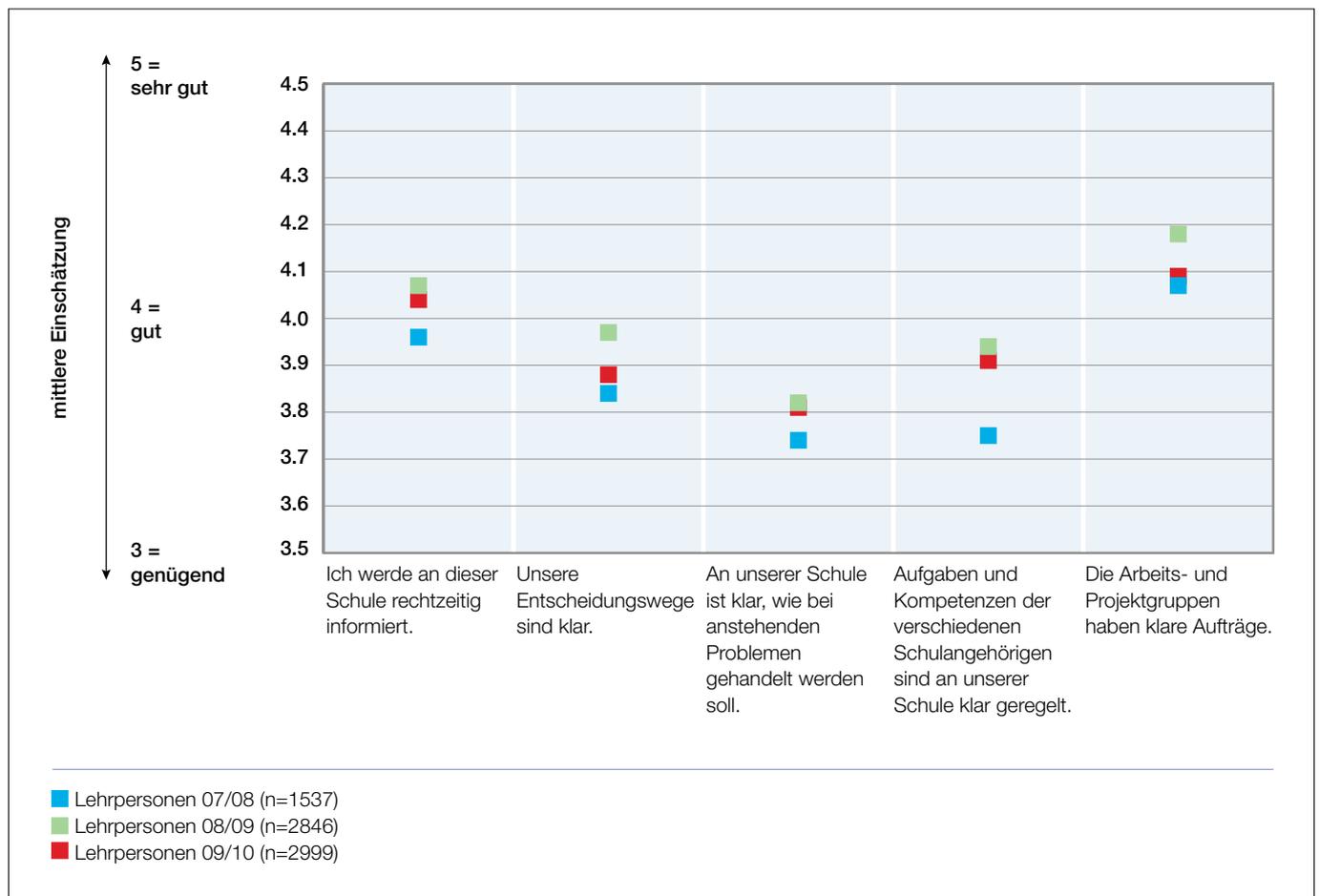
gut geführter Schulen überproportional hoch war. Die Werte des Berichtsjahres 2009/2010 liegen immer noch über denjenigen der ersten Messung im Schuljahr 2007/2008.

Vermehrt wiesen Schulen umfassende und gute Regelungen auf, welche die Schulgemeinden erarbeitet haben. Allerdings waren manchmal Funktionendiagramm und Ablaufdiagramme zwar auf dem Papier klar, aber nicht allen bekannt, so dass damit die Unklarheiten noch nicht ausgeräumt waren. Die organisatorische Führung im Schulalltag funktionierte überall zufriedenstellend oder gut. Die personelle Führung wird an allen Schulen angegangen, aber vielerorts mit wenig Nachdruck. In vielen Schulen hinkte die Realität einige Monate hinter den Plänen her: Die Schulleitungen fanden die für die Personalführung notwendige Zeit oft nicht in ausreichendem Masse.

Die pädagogische Führung greift erst langsam. Zwar befassen sich Schulen vermehrt mit Unterrichtsfragen und allgemeinen pädagogischen Themen (so wurden im Berichtsjahr deutlich mehr Unterrichtsthemen für die Fokusevaluation gewählt), aber konkrete schulweite Umsetzungen, welche spürbar und beobachtbar werden, fanden sich nach wie vor selten. Die Evaluationsfachpersonen kamen in der Jahresauswertung zur Einschätzung, dass auf der einen Seite etwas mehr Schulen ein klares pädagogisches Profil aufwiesen, aber auf der anderen Seite auch mehr Schulen evaluiert wurden, welche sich gar nicht mehr um ein besonderes Profil bemühen, sondern einfach eine «normale» Schule sein wollen.



**Abbildung 11: Durchschnittliche Einschätzung der Lehrpersonen zu verschiedenen Aspekten der Schulführung (Individualdaten, keine Gruppierung in Schulen)**



Die Anzahl Personen weicht bei jedem Item leicht ab vom Total. Personen, die keine Antwort gegeben haben, werden von der Analyse ausgeschlossen.

«Der Anteil der bezüglich Zusammenarbeit als gut oder hervorragend beurteilten Schulen ist auf rund 45% gestiegen. Neben organisatorischen Belangen werden vermehrt pädagogische Fragen thematisiert. Die Rolle der schulischen Heilpädagogen ist oft noch unklar.»

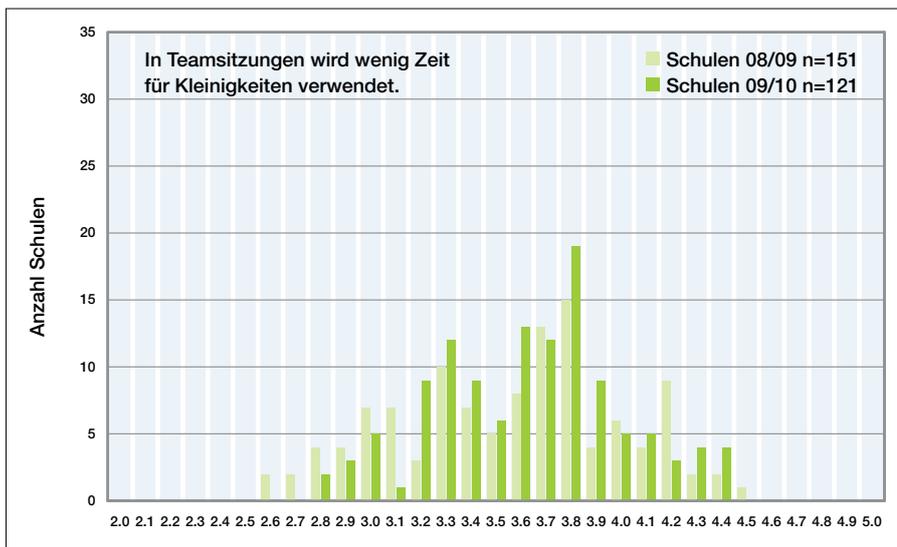
### **Qualitätsanspruch: «Die an der Schule Tätigen arbeiten verbindlich im Schulalltag und in der Schul- und Unterrichtsentwicklung zusammen.»**

Gegenüber dem Vorjahr haben die im Berichtsjahr evaluierten Schulen positivere Beurteilungen der schulinternen Zusammenarbeit erhalten. Der Anteil der als gut oder hervorragend beurteilten Schulen ist von gut einem Drittel auf rund 45 % gestiegen. Keine einzige Schule wies eine ungenügende Qualität in der Zusammenarbeit auf. Aus Sicht der Fachstelle für Schulbeurteilung funktioniert die Zusammenarbeit im organisatorischen und alltäglichen Bereich am besten. Im Bereich Schulentwicklung wiesen ebenfalls viele Schulen eine gut eingespielte Zusammenarbeit auf. Schwächen wurden vor allem in der gemeinsamen Unterrichtsentwicklung geortet.

Die Selbsteinschätzung der Lehrpersonen entspricht in weiten Teilen diesem Bild. Die Zusammenarbeit im organisatorischen Bereich wird von ihnen selbst mit 4.08 am höchsten und über der Marke «gut» beurteilt. Die Beurteilung der Zusammenarbeit in der Schulentwicklung ist von 3.92 leicht gesunken auf 3.88. Dafür wird die Zusammenarbeit in der Unterrichtsentwicklung mit 3.57 (Vorjahr 3.52) leicht besser beurteilt. Zusammen mit der Tatsache, dass Schulen vermehrt Unterrichtsthemen zur Fokusevaluation wählen, ist das ein möglicher Hinweis auf eine Entwicklung weg von organisatorischen Vorhaben hin zu Schulprojekten mit unterrichtsbezogenen Themen.

Aus Sicht der Lehrpersonen verbessert hat sich die Arbeit in den Teamsitzungen. Es werden insgesamt etwas häufiger pädagogische Themen diskutiert. Die Unterschiede zwischen den Schulen sind allerdings sehr gross. Die Zeitnutzung wird leicht besser eingeschätzt.

Im Berichtsjahr wurde in einigen Schulen festgestellt, dass die Vorstellungen, wie integrative Förderung konkret funktionieren soll, noch nicht überall geklärt sind. Die Rolle der schulischen Heilpädagogen war oft noch unklar, die Beratungsfunktion und Teamteaching noch wenig ausgeprägt.



**Abbildung 12: Durchschnittliche Einschätzung von Lehrpersonen zur Zeitnutzung in Teamsitzungen (Verteilung der Mittelwerte pro Schule)**

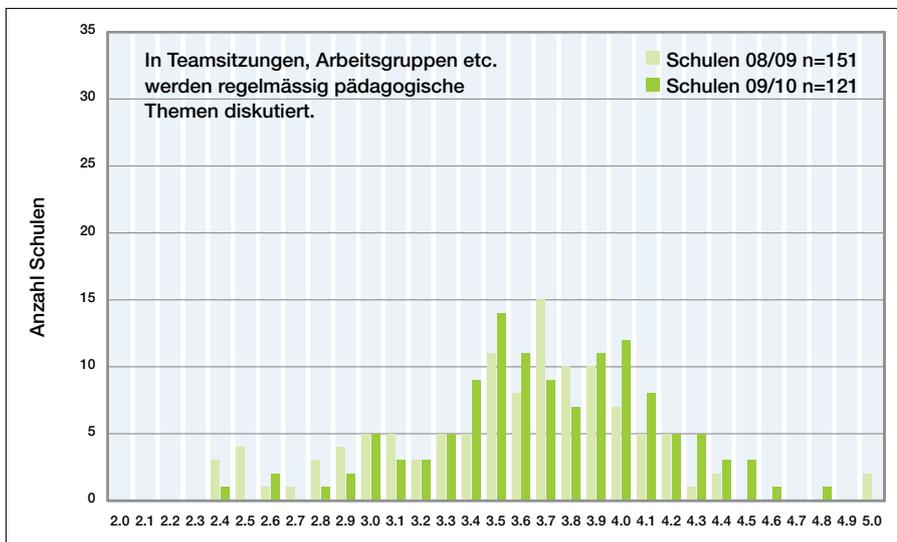
Skala:

- 1 = sehr schlecht, 2 = schlecht
- 3 = genügend, 4 = gut, 5 = sehr gut

Es handelt sich um kategorisierte Mittelwerte. Zum Wert 4 wurden z.B. alle Schulen gezählt mit einem Mittelwert grösser als 3.9 und kleiner oder gleich 4.

Mittelwert alle Lehrpersonen 08/09 (2495): 3.53

Mittelwert alle Lehrpersonen 09/10 (2621): 3.57



**Abbildung 13: Durchschnittliche Einschätzung von Lehrpersonen zum Stellenwert von pädagogischen Themen in Teamsitzungen (Verteilung der Mittelwerte pro Schule)**

Skala:

- 1 = sehr schlecht, 2 = schlecht
- 3 = genügend, 4 = gut, 5 = sehr gut

Es handelt sich um kategorisierte Mittelwerte. Zum Wert 4 wurden z.B. alle Schulen gezählt mit einem Mittelwert grösser als 3.9 und kleiner oder gleich 4.

Mittelwert alle Lehrpersonen 08/09 (2630): 3.49

Mittelwert alle Lehrpersonen 09/10 (2755): 3.63

«Die Eltern sind in der Regel zufrieden mit der kindbezogenen Information und der Erreichbarkeit der Klassenlehrperson. Die Lehrpersonen erhalten dafür Wertschätzung von Elternseite. Eltern- und Lehrpersonenperspektive klaffen in einigen Schulen auseinander.»

### **Qualitätsanspruch: «Die Schule informiert die Eltern ausreichend und stellt angemessene Kontakt- und Mitwirkungsmöglichkeiten sicher.»**

---

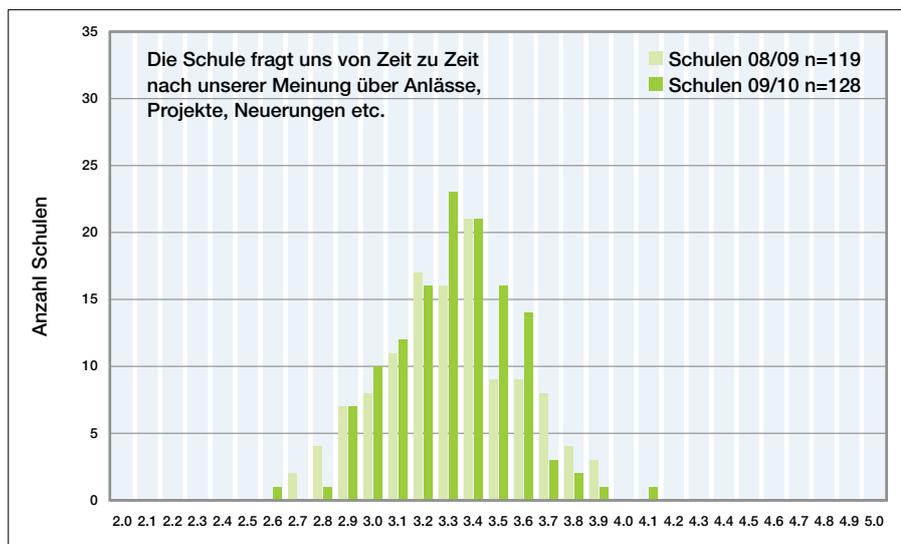
Die Information der Eltern, die Kontakt- und Mitwirkungsmöglichkeiten wurden durch die Evaluationsteams im Berichtsjahr etwas besser beurteilt als im Vorjahr. Der Anteil Schulen, welche diesen Qualitätsanspruch gut oder in Einzelfällen sogar hervorragend erfüllten, stieg von rund 55 auf gegen 65 %. Obwohl in einzelnen Schulen eine gewisse Ernüchterung im Bereich der Elternmitwirkung festgestellt wurde, etablierte sich doch in vielen Schulen eine Kultur der Information, der Kommunikation und des Einbezugs der Eltern. Insbesondere die Elterninformation über ihre Kinder wurde in vielen Schulen an bestimmte Minimalstandards gebunden. In vielen Schulen ist das Kontaktheft zum wichtigsten Kommunikationsmittel zwischen Schule und Eltern geworden.

Nachdem im Vorjahr in den Befragungsdaten eine deutlich gestiegene Bewertung von verschiedenen Aspekten der Information und Mitwirkung festgestellt werden konnte, sind im Berichtsjahr die meisten Werte leicht gesunken, blieben aber meist deutlich über den Werten der erstmaligen Erhebung. Am besten beurteilt wurde wiederum die Möglichkeit, sich mit Fragen oder Anliegen, welche das Kind betreffen, an die Klassenlehrperson zu wenden. Hinsichtlich der Information über die Fortschritte und Lernschwierigkeiten ihres Kindes und über die Ziele des Unterrichts hingegen fühlten sich die Eltern im Durchschnitt etwas weniger gut informiert. Die Zufriedenheit mit der Information über weitere wichtige Belange der Schule zeigt ebenfalls eine leichte Abnahme. In einigen Schulen stellten die Evaluationsfachpersonen fest, dass das Management der Elterninformation und der Elternkontakte mit den steigenden Ansprüchen nicht Schritt halten konnte.

Die Einschätzung der Eltern, ob sie bei geeigneten Gelegenheiten genügend einbezogen werden und genügend Mitwirkungsmög-

lichkeiten haben, blieb gegenüber dem Vorjahr fast konstant und auf recht hohem Niveau. Die Eltern werden allerdings selten nach ihrer Meinung zur Schule gefragt. Das entsprechende Item wird kritisch beurteilt. Lediglich eine Schule übertraf die Marke «gut». Das mag mit ein Grund dafür sein, dass viele Eltern die Befragung durch die Fachstelle für Schulbeurteilung als einmalige Gelegenheit schätzten und im Durchschnitt zu über 80% daran teilnahmen. Für die Zufriedenheit der Eltern, wie die Schule sie teilhaben lässt, sind die institutionellen Mitwirkungsmöglichkeiten von untergeordneter Bedeutung. Entscheidend ist, dass sie sich mit ihren Anliegen ernst genommen fühlen und gut informiert sind.

Die Schulen überzeugen die Eltern vor allem mit einer guten Information über wichtige Belange der Schule und den Lernstand ihres Kindes. Die Information über die Schule wird von den Eltern als gut beurteilt, jene der Klassenlehrperson über ihr Kind etwas kritischer. In diesem Punkt geht die Sicht der Lehrpersonen und der Eltern in einigen Schulen deutlich auseinander. Aus der Lehrpersonenperspektive wurde im Berichtsjahr die Information der Eltern über Ziele des Unterrichts wie über Fortschritte und Lernschwierigkeiten gegenüber dem Vorjahr tiefer eingeschätzt, nachdem die Werte im Vorjahr massiv gestiegen waren. Inwiefern die auffällige Schwankung ein statistischer Zufall ist, wird sich in den Folgejahren zeigen. Die Evaluationsfachpersonen stellten keine systematischen Veränderungen fest. Konstant geblieben ist hingegen aus der Sicht der Lehrpersonen die Wertschätzung, die ihnen von Elternseite entgegengebracht wird. Mit einem Wert von 4.05 (Vorjahr identisch) sind die Lehrpersonen gut zufrieden.



**Abbildung 14: Durchschnittliche Einschätzung der Eltern zur Frage, ob die Schule ihre Meinung zu bestimmten Dingen einholt (Verteilung der Mittelwerte pro Schule)**

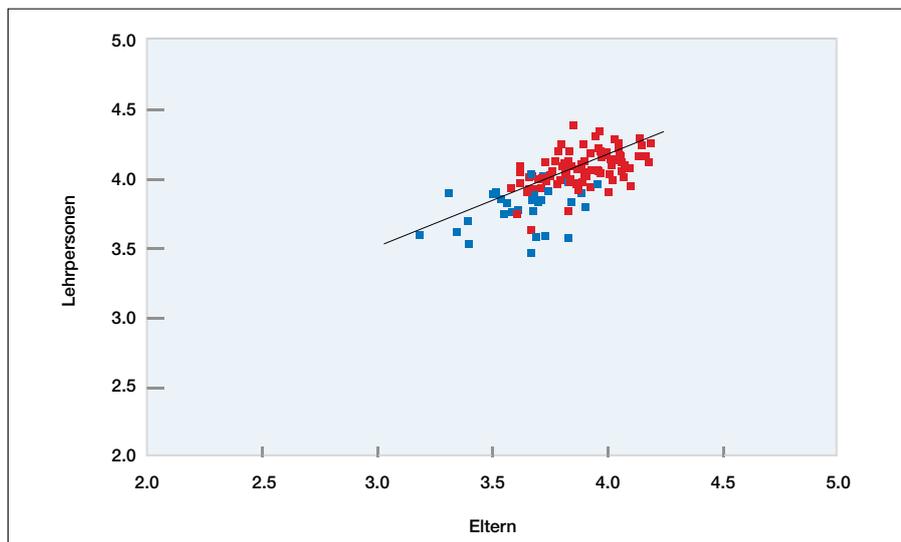
Skala:

→ 1 = sehr schlecht, 2 = schlecht  
 3 = genügend, 4 = gut, 5 = sehr gut

Es handelt sich um kategorisierte Mittelwerte. Zum Wert 4 wurden z.B. alle Schulen gezählt mit einem Mittelwert grösser als 3.9 und kleiner oder gleich 4.

Mittelwert alle Eltern 08/09 (22668): 3.28

Mittelwert alle Eltern 09/10 (23746): 3.26



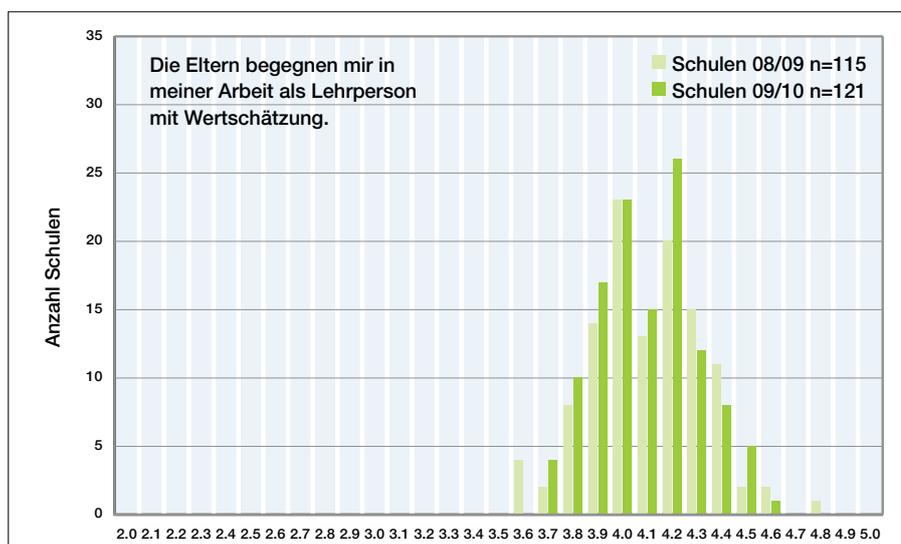
**Abbildung 15: Die Klassenlehrperson informiert die Eltern über die Fortschritte und Lernschwierigkeiten des Kindes: Durchschnittliche Einschätzung von Eltern sowie Lehrpersonen (Schulmittelwerte)**

Skala:

→ 1 = sehr schlecht, 2 = schlecht  
 3 = genügend, 4 = gut, 5 = sehr gut

Ohne Mehrstufenschulen

Primarschulen (rot): n=91, Sekundarschulen (blau): n=30, Mittelwerte pro Schule; die Streuung von Einschätzungen der Eltern sowie Lehrpersonen innerhalb der Schulen wurde bei dieser Darstellung nicht berücksichtigt. Korrelationsgerade:  $r=0.41$



**Abbildung 16: Durchschnittliche Einschätzung von Lehrpersonen zur Wertschätzung durch die Eltern (Verteilung der Mittelwerte pro Schule)**

Skala:

→ 1 = sehr schlecht, 2 = schlecht  
 3 = genügend, 4 = gut, 5 = sehr gut

Es handelt sich um kategorisierte Mittelwerte. Zum Wert 4 wurden z.B. alle Schulen gezählt mit einem Mittelwert grösser als 3.9 und kleiner oder gleich 4.

Mittelwert alle Lehrpersonen 08/09 (2701): 4.05

Mittelwert alle Lehrpersonen 09/10 (2784): 4.05

«Die Vorgaben zur Qualitätssicherung im Volksschulgesetz sind in neun von zehn Schulen umgesetzt. In vielen Schulen wird Qualitätsentwicklung aber nicht als Führungsfunktion gesehen, sondern individueller Initiative überlassen.»

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

---

Spätestens mit Beginn des Berichtsjahres mussten alle Schulen die im Volksschulgesetz vorgesehene Qualitätssicherung einführen: Eine jährliche Überprüfung der Zielerreichung aus der vergangenen Jahresplanung und den Qualitätskreis des Schulprogrammes (Standortbestimmung und Auswertung der Zielerreichung sowie Einbezug von Eltern- und Schülermeinungen). Vielen Schulen ist es gelungen, ihre Schulprogrammarbeit mit der externen Evaluation zu koordinieren, so dass die Standortbestimmung vor Erlass eines neuen Schulprogrammes mit der Selbstbeurteilung im Rahmen der externen Evaluation zusammenfielen und die Anregungen des Evaluationsberichtes in das neue Schulprogramm einfließen konnten.

Der Anteil der Schulen, welche im Bereich Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung gut oder sehr gut beurteilt wurden, stieg gegenüber dem Vorjahr um rund 5 Prozentpunkte auf rund 45%. Der Anteil Schulen, welche eine wenig entwickelte Praxis mit Defiziten aufwiesen, blieb hingegen konstant bei rund 10%.

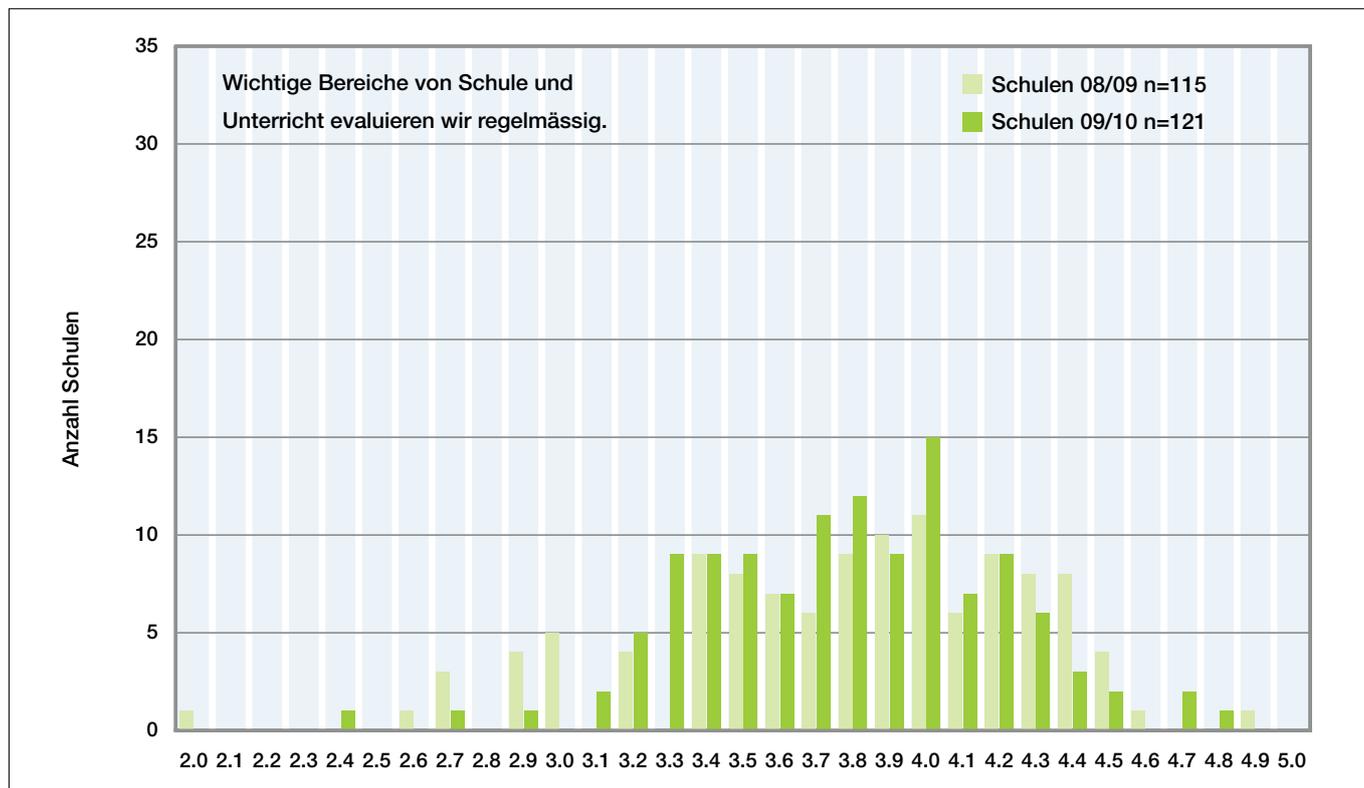
Nicht in allen Schulen wird Qualitätsentwicklung als eine Führungsfunktion gesehen und wahrgenommen. Qualitätsgruppen handeln zwar oft im Auftrag von und in Übereinstimmung mit Schulleitung und Schulkonferenz, auf Schulebene werden die Ergebnisse aber selten zusammengeführt. Insbesondere die Überprüfung und Entwicklung der Unterrichtsqualität ist oft entweder Sache der einzelnen Lehrperson oder wird auf einer kollegialen Ebene betrieben, wobei die Schulleitung allenfalls die Durchführung, nicht aber die Ergebnisse überprüft. Die Einschätzungen der Lehrpersonen, wie die Schule Qualitäts-

sicherung und -entwicklung betreibt, sind über die Zeit ziemlich konstant, zeigen aber zwischen den Schulen erhebliche Unterschiede. Nicht selten fehlten gemeinsame Vorstellungen, was guter Unterricht ist.

Die Lehrpersonen massen der Qualitätsentwicklung in ihren Schulen insgesamt mit 3.90 eine grosse Bedeutung bei. Aus der Sicht der Eltern setzten sich die Schulen im Berichtsjahr etwas weniger stark dafür ein, die Qualität zu verbessern (3.93 gegenüber 3.99 im Vorjahr), aber die Beurteilung stimmt recht genau mit derjenigen der Lehrpersonen überein. Auch wenn die Eltern über Einzelheiten des schulischen Qualitätsmanagements nicht informiert sind, nehmen diese offenbar in der Kommunikation der Schule, dem Umgang mit Problemen etc. Auswirkungen wahr.



Abbildung 17: Durchschnittliche Einschätzung von Lehrpersonen zur Praxis der Selbstevaluation (Verteilung der Mittelwerte pro Schule)



→ 1 = sehr schlecht, 2 = schlecht, 3 = genügend, 4 = gut, 5 = sehr gut

Es handelt sich um kategorisierte Mittelwerte. Zum Wert 4 wurden z. B. alle Schulen gezählt mit einem Mittelwert grösser als 3.9 und kleiner oder gleich 4.

Mittelwert alle Lehrpersonen 08/09 (2343): 3.78

Mittelwert alle Lehrpersonen 09/10 (2476): 3.71

## 2 | Fokusanalyse Qualitätsmanagement

«Kern schulischer Qualitätsentwicklung ist das Schulprogramm. Schulen mit gutem Qualitätsmanagement weisen ein besseres Schulklima auf, eine höhere Unterrichtsqualität, zufriedenerere Eltern und höhere Arbeitszufriedenheit im Team.»

Um die Unterschiede zwischen Schulen mit einem guten Qualitätsmanagement und Schulen mit einem wenig entwickelten Qualitätsmanagement herauszuarbeiten, wurde für das Berichtsjahr 2009/2010 die Praxis der zehn in diesem Qualitätsanspruch am besten beurteilten Schulen der Praxis der zehn diesbezüglich am schwächsten beurteilten Schulen gegenübergestellt und analysiert. Neben einer Analyse der Evaluationsberichte wurden die Befragungsdaten untersucht.

### Analyse der Evaluationsberichte

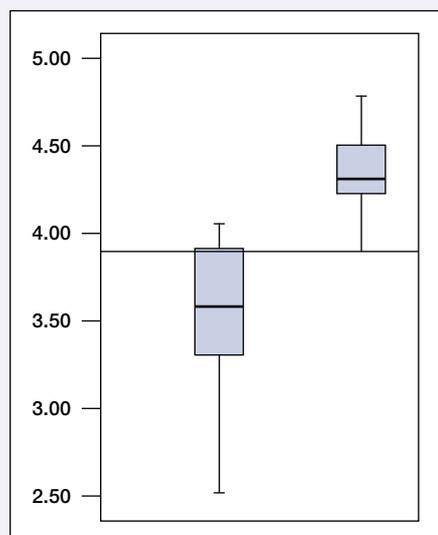
Ein Vergleich der beiden Stichprobengruppen zeigt, dass Schulen, deren internes Qualitätsmanagement als sehr gut beurteilt wird, auch in den Bereichen Schulführung und Zusammenarbeit auffallend gut abschneiden. Sie werden in diesen beiden Bereichen des Qualitätsprofils, das bei allen Schulen geprüft wird, ausnahmslos mit gut oder sehr gut beurteilt. Die drei Bereiche Qualitätssicherung und -entwicklung, Schulführung und Zusammenarbeit sind allesamt Elemente eines umfassend verstandenen Qualitätsmanagements. Die Schulprogrammarbeit als wesentlicher Teil der Qualitätssicherung und -entwicklung mit dem im Gesetz angelegten Kreislauf von Zielformulierung, Planung, Umsetzung und Überprüfung ist an der Zürcher Volksschule Sache der Schulkonferenz. Dazu braucht es zielgerichtete, effiziente und unterstützende Kooperation. Gute Zusammenarbeit und Interesse an Schul- und Unterrichtsentwicklung kann von der Schulleitung nicht verordnet werden. Trotzdem ist Qualitätsmanagement im Kern Führungsaufgabe: Führungsarbeit im personellen, pädagogischen und organisatorischen Bereich. Daher erstaunt es nicht, dass Schulen, die eine exzellente Schul- und Qualitätsentwicklung betreiben, auch eine gute Führung und Zusammenarbeit aufweisen. Das Zusammenspiel dieser Bereiche sichert eine nachhaltige Entwicklung und Sicherheit der Schulqualität.

Die beiden Stichprobengruppen unterscheiden sich aber auch bezüglich der Beurteilung aller anderen Bereiche des Qualitätsprofils, die stärker die Bereiche «Lehren und Lernen» oder «Schulgemeinschaft» betreffen. In der Gruppe der zehn Schulen mit sehr guter Qualitätssicherung und -entwicklung wurden lediglich elf von insgesamt 90 beurteilten Qualitätsansprüchen mit genügend beurteilt, kein Qualitätsanspruch wurde bei diesen Schulen als ungenügend beurteilt. Dagegen fielen bei den Schulen mit ungenügender Praxis im Bereich Qualitätssicherung und -entwicklung 63 von 90 Beurteilungen lediglich mit genügend oder ungenügend aus.

Die Schulen mit einem als sehr gut beurteilten schulinternen Qualitätsmanagement sind gut organisiert und strukturiert und verfügen über geklärte Aufgaben und Kompetenzen. Dies wurde bei sieben dieser zehn Schulen explizit als Stärke erwähnt. Dagegen wurde bei sechs von zehn Schulen mit einer ungenügenden Beurteilung im Evaluationsbericht die Organisation kritisch beurteilt und nur bei einer dieser Schulen als Stärke bezeichnet. Geklärte Strukturen, Aufgaben und Kompetenzen scheinen die Grundlage zu sein, auf welcher die weiteren Bemühungen um eine gute Schulqualität basieren.

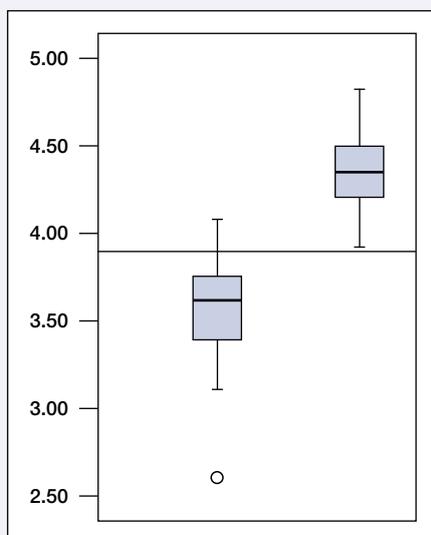
Der Kern der Qualitätssicherung und -entwicklung ist die Arbeit mit dem Schulprogramm. Die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen sind in diesem Bereich sehr gross. Für die sehr gut beurteilten Schulen ist es selbstverständlich, dass sie in ihrem Schulprogramm Schwerpunkte setzen, die Schul- oder Unterrichtsentwicklung betreffen. Das kann zum Beispiel die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Lehr- und Lernformen, mit individueller Förderung, der Umgang mit schwierigem Verhalten von Schülern und Schülerinnen oder auch die Stärkung der Schulgemeinschaft sein. Unter den schlecht beurteilten Schu-

### Unterschiede im Qualitätsmanagement spiegeln sich im Urteil der Lehrpersonen



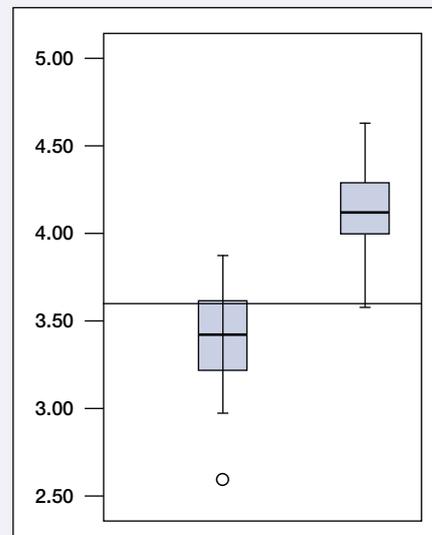
**Abbildung 18:** «Die Unterrichts- und Schulentwicklung wird systematisch geplant (Standortbestimmung durchführen, Ziele setzen, Massnahmen planen, umsetzen).»

(Lehrpersonenbefragung)



**Abbildung 19:** «Wir nutzen an unserer Schule die vorhandenen Gestaltungsfreiräume, um die Schule pädagogisch weiterzuentwickeln.»

(Lehrpersonenbefragung)



**Abbildung 20:** «Wir arbeiten an unserer Schule im Bereich der Unterrichtsentwicklung (z.B. fachliche, methodische und didaktische Zusammenarbeit) verbindlich zusammen.»

(Lehrpersonenbefragung)

Links sind Schulen mit ungenügendem Qualitätsmanagement, rechts Schulen mit sehr gutem Qualitätsmanagement. Die Boxhöhe gibt den Bereich der 50% mittleren Schulen an. Der schwarze Strich innerhalb der Box stellt den Median dar: Die Hälfte der Schulen liegen unter dem Median, die Hälfte darüber. Die horizontal verlaufenden Striche über und unter der Box geben den grössten und den kleinsten Wert an, der nicht als Ausreisser klassifiziert wird. o=Ausreisser: Werte, deren Abstand von der Box nach unten bzw. nach oben zwischen dem 1.5-fachen und dem 3-fachen der Boxhöhe liegt. Die horizontal durch die ganze Grafik verlaufende Linie stellt den Mittelwert über alle Schulen im Schuljahr 09/10 dar (n=121).

len findet sich nur eine Schule, die überhaupt unterrichtsnahen Themen im Schulprogramm aufweist – allerdings in einer überbordenden Vielfalt, welche Schwerpunkte vermissen lässt.

Die als sehr gut beurteilten Schulen arbeiten in selbstverständlicher Art nach dem Qualitätskreis. Dies beginnt bei der gemeinsamen Ausrichtung der Schule auf ein Ziel, das verfolgt werden soll. In diesen Schulen sind diese Ziele den Lehrpersonen auch im Alltag präsent. Einzelne dieser Schulen verleihen ihren Schulzielen zusätzliches Gewicht, indem diese auch in den persönlichen Jahreszielen der Mitarbeitenden aufgegriffen werden. Dagegen wurde bei acht von zehn als schwach beurteilten Schulen kritisiert, dass sie über keine gemeinsamen Ziele verfügen.

Die sehr guten Schulen verfügen über ein gemeinsames Bild davon, was für sie eine gute Schule, guter Unterricht ausmacht und viele von ihnen verfügen über ein Leitbild oder Leitsätze, über

Führungsgrundsätze oder beides. Alle diese Merkmale werden bei den schlecht beurteilten Schulen entweder nicht erwähnt oder ihr Fehlen wird kritisiert. Die Orientierung am Qualitätskreis zeigt sich bei den stärkeren Schulen auch an einer ausgereifteren Planungskultur. So wird bei acht der zehn Schulen ein systematisches Projektmanagement als Stärke erwähnt. Dagegen findet sich keine einzige diesbezügliche Stärke bei den als schwach beurteilten Schulen. Vielmehr wird bei der Hälfte dieser Schulen die Projektführung explizit kritisiert.

In den als sehr gut beurteilten Schulen sind die Gefässe, in welchen an der Umsetzung der Schulentwicklungsthemen gearbeitet wird, gut strukturiert. Viele verfügen über eine Steuergruppe, in welcher die Arbeiten der Subteams koordiniert werden. Die Schulkonferenzen werden gezielt für jene Aufgaben eingesetzt, die im Plenum stattfinden müssen (Evaluationen, Weiterbildungen, Schulprogramm). Die Aufträge der Subteams sind klar, es gibt wenige Leerläufe und es wird darauf geachtet,

dass die Arbeiten im Team einigermaßen gleichmässig verteilt sind. Bei den meisten der sehr guten beurteilten Schulen sind die schulinternen Weiterbildungen auf die Entwicklungsvorhaben der Schule abgestimmt. Lediglich bei zwei als «ungenügend» beurteilten Schulen gibt es einen solchen thematischen Zusammenhang.

Auch beim letzten Schritt des Qualitätskreises, der Evaluation, gibt es starke Unterschiede in der Praxis. Als «sehr gut» beurteilte Schulen evaluieren ihre Entwicklungsvorhaben routiniert und halten fest, welche Schlüsse sie daraus gezogen haben. Allgemein ist die Kultur, Entscheide und gewisse Abläufe oder Abmachungen schriftlich festzuhalten, unter den sehr gut beurteilten Schulen deutlich stärker ausgeprägt. Belege dafür, dass die Schulen über ein angemessenes Repertoire an Evaluationsmethoden verfügen, finden sich nur bei einer guten Schule. Es scheint, dass hier im Volksschulsystem noch Lücken bestehen. Bei drei als ungenügend beurteilten Schulen wurde kritisiert, dass die Evaluation nur in einem pauschalen Rückblick bestehe.

Die beiden Gruppen unterscheiden sich nicht bezüglich der Frage, ob sie kollegiale Hospitationen durchführen. Hospitationen werden bei vier sehr guten Schulen und bei vier kritisch beurteilten Schulen erwähnt. Bei den sehr guten Schulen werden Hospitationen aber verbindlicher und zielorientierter durchgeführt. Die beiden Gruppen unterscheiden sich stark in Bezug auf ihr Interesse an Rückmeldungen von Eltern, Schülern und Schülerinnen sowie Lehrpersonen. Bei vier sehr guten Schulen wird dies als Stärke angeführt und in vier schwachen Schulen explizit als Schwäche benannt.

### Analyse der Befragungsergebnisse

Zwischen den beiden Stichprobengruppen (die zehn am besten und die zehn am schwächsten beurteilten Schulen) zeigen sich Unterschiede in den Befragungsergebnissen. Die Differenz der Mittelwerte der beiden Stichprobengruppen ist zwischen den Lehrpersonen deutlich stärker ausgeprägt als dies bei den Eltern und der Schülerschaft der Fall ist.

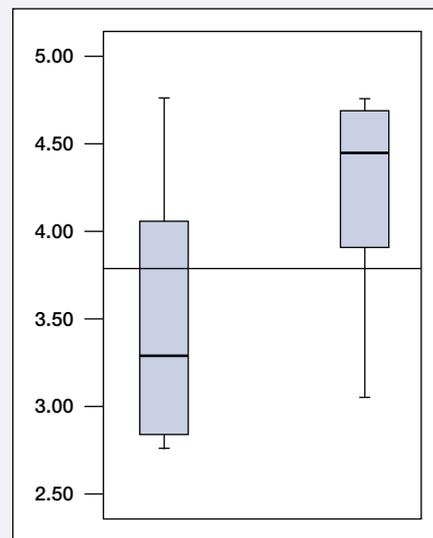
Allgemein kann festgehalten werden, dass in allen Bereichen, also auch bei Fragen, die die Unterrichtsqualität oder die Schulgemeinschaft betreffen, die Mittelwerte der besser beurteilten Schulen leicht über jenen der als schwach beurteilten Schulen liegen. Die stärksten Unterschiede zwischen den Mittelwerten der beiden Stichproben werden nachfolgend dargestellt. Auf Grund der kleinen Stichprobe kann hier nur mit Plausibilitäten argumentiert werden und nicht mit statistischen Signifikanzen.

Die beiden Stichproben unterscheiden sich in der Einschätzung der Lehrpersonen stark. Am auffälligsten sind die Unterschiede

in folgenden drei Bereichen: Erstens geben die Lehrpersonen der exzellenten Schulen an, dass die Unterrichts- und Schulentwicklung systematisch geplant werden, dass sie zweitens an ihrer Schule die vorhandenen Gestaltungsspielräume nutzen, um die Schule pädagogisch weiterzuentwickeln und drittens im Bereich Unterrichtsentwicklung verbindlich zusammenarbeiten (Abbildungen 18–20).

Wie schon die Analyse der Evaluationsberichte zeigte, ist die Tatsache, dass eine Schule Hospitationen durchführt, alleine noch kein Hinweis auf ein gutes Qualitätsmanagement. Die Befragungswerte der Schulen beider Stichproben weisen in Bezug auf kollegiales Feedback eine sehr starke Streuung auf (Abbildung 21).

Die beiden Stichprobengruppen unterscheiden sich aber auch hinsichtlich der Einschätzung ihrer Planungskultur und ihrer Fähigkeit, die Handlungsspielräume zu erkennen und zu nutzen, deutlich. Die Mitarbeitergespräche werden in der Gruppe der als «sehr gut» beurteilten Schulen zielorientiert geführt und die Entscheidungswege sind klar definiert. Zudem arbeiten die Schulen



**Abbildung 21: «Ich hole als Lehrperson regelmässig (mindestens 1x pro Jahr) bei meinen Kolleginnen und Kollegen Feedback über meine Arbeit ein.» (Lehrpersonenbefragung)**

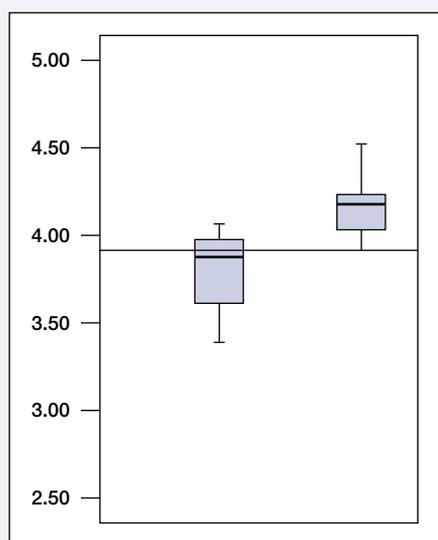
Die Boxhöhe gibt den Bereich der 50% mittleren Schulen an. Der schwarze Strich innerhalb der Box stellt den Median dar: Die Hälfte der Schulen liegen unter dem Median, die Hälfte darüber. Die horizontal verlaufenden Striche über und unter der Box geben den grössten und den kleinsten Wert an, der nicht als extremer Wert oder als Ausreisser klassifiziert wird. Die horizontal durch die ganze Grafik verlaufende Linie stellt den Mittelwert über alle Schulen im Schuljahr 09/10 dar (n = 121).

im Bereich der Unterrichts- und Schulentwicklung verbindlich zusammen, erachten die Bereitschaft ihres Teams zur Zusammenarbeit als sehr gross und halten diese für sinnvoll organisiert. Die Auswirkungen eines guten Qualitätsmanagements auf die Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen ist weniger stark als in anderen untersuchten Bereichen. Trotzdem geben die Lehrpersonen in den als gut beurteilten Schulen mit einem Durchschnitt von 3.6 gegenüber 3.4 in der anderen Stichprobe an, dass das Verhältnis von beruflichen Belastung und Befriedigung besser ausfällt, dass Aufwand und Ertrag der Zusammenarbeit besser ausgewogen sind (3.8 gegenüber 3.6). Das Item «Ich arbeite gerne an dieser Schule» wird mit 4.5 besser beurteilt als in der Vergleichsgruppe (4.2).

Bei den Beurteilungen durch die Schüler und Schülerinnen gibt es zwischen den beiden Stichproben nur geringe Unterschiede. Die Eltern jener Schulen, die bezüglich der Qualitätssicherung und -entwicklung als sehr gut beurteilt wurden, attestieren ihren Schulen aber klar eine starke Qualitätsorientierung (Abbildung 22). Das heisst, die Bemühungen der Schule werden für die Eltern wahrnehmbar. Sie sprechen den Schulen ihrer Kinder

tendenziell eine bessere Problemlösekompetenz zu. Sie sind mit dem Schulklima zufriedener und schätzen die Fähigkeit der Schulen, Kinder mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zu integrieren, höher ein.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass jene Schulen, die im Bereich Qualitätssicherung und -entwicklung als sehr gut beurteilt wurden, auch in allen anderen Qualitätsbereichen, insbesondere aber im Bereich Führung und Zusammenarbeit deutlich besser abschneiden als die Vergleichsgruppe. Die Steuerung des Qualitätsmanagements ist eine Führungsaufgabe und setzt entsprechend eine gute Führung voraus. Die Praxis der als sehr gut beurteilten Schulen ist stark durch einen regen Austausch zu pädagogischen Fragen geprägt. Die Schulen haben sich durch diese Diskussionen eine gemeinsame Vorstellung davon erarbeitet, wie eine gute Schule und wie guter Unterricht aussieht. Dieser gemeinsame Boden stärkt die Schule in ihrer Arbeit. Gute Schulen kennen ihre Stärken und Schwächen, sie wissen, welche Ziele sie gemeinsam verfolgen und planen den Weg dahin in gezielten Schritten.



**Abbildung 22: «Die Schule setzt sich dafür ein, die Qualität zu verbessern.» (Elternsicht)**

Die Boxhöhe gibt den Bereich der 50% mittleren Schulen an. Der schwarze Strich innerhalb der Box stellt den Median dar: Die Hälfte der Schulen liegen unter dem Median, die Hälfte darüber. Die horizontal verlaufenden Striche über und unter der Box geben den grössten und den kleinsten Wert an, der nicht als extremer Wert oder als Ausreisser klassifiziert wird. Die horizontal durch die ganze Grafik verlaufende Linie stellt den Mittelwert über alle Schulen im Schuljahr 09/10 dar (n=128).



## 3 | Wirkungen der Evaluationen

Die erwarteten Wirkungen der externen Schulbeurteilung sind vielfältig. Primär sollen Evaluationen etwas bewegen und verändern, erst in zweiter Linie Geleistetes legitimieren oder kontrollieren. Die Evaluationsergebnisse sollen Grundlagen liefern für Verbesserungen, Entscheidungsfindungen erleichtern und die Entwicklung der Schulen als Organisation unterstützen.

Im Beurteilungsbericht formuliert das Evaluationsteam Empfehlungen, wo die Schule in ihrer weiteren Entwicklung Schwerpunkte setzen sollte. Die Schule erarbeitet auf Grund des Beurteilungsberichtes und der Entwicklungshinweise Massnahmen. Dieser Massnahmenplan muss der Schulbehörde unterbreitet und dann der Fachstelle für Schulbeurteilung eingereicht werden. Viele Schulen planen Massnahmen nicht nur auf Grund der Entwicklungshinweise, sondern auch aufgrund einzelner Schwächen, die im Bericht benannt werden.

Im Berichtsjahr wurden 360 Empfehlungen formuliert. Pro Schule wurden in der Regel zwei bis drei Entwicklungshinweise abgegeben, im Vorjahr waren es noch knapp über drei. Von 133 Schulen konnten die Massnahmenpläne analysiert werden. 46 Empfehlungen wurden nicht beachtet. 139 Hinweise führten zu detaillierten Massnahmenplänen, 160 Hinweise flossen in eine eher grobe Planung ein. Der Anteil aufgenommener Empfehlungen stieg im Berichtsjahr auf 87 % (Vorjahr 83 %), der Anteil differenzierter Planungen mit klaren Zielen, mit Terminen, Verantwortlichkeiten und teilweise auch bereits Plänen zur Überprüfung der Zielerreichung, stieg von 32 % auf 40 %. Ebenfalls zugenommen hat der Anteil derjenigen Schulen, welche alle Entwicklungshinweise des Beurteilungsberichtes in ihre Massnahmenplanung oder in ihr Schulprogramm aufgenommen haben. Der Anteil beträgt nun 71 % gegenüber 65 % im Vorjahr. Bemerkenswert ist ferner der Umstand, dass die Entwicklungshinweise zur Differenzierung der Lernangebote deutlich häufiger in die Massnahmenplanung aufgenommen wurden als Entwicklungshinweise zu anderen Qualitätsmerkmalen. Die Massnahmenpläne zur Differenzierung und Individualisierung im Unterricht weisen zudem eine überdurchschnittliche Qualität auf (über 60 % differenzierte Pläne).

Neben der Planung von Massnahmen, welche die Qualität der Schule sichern und weiterentwickeln, bewirken die externen Evaluationen weitere Effekte, die schwer messbar sind. Öfter konnte beobachtet werden, dass Entscheidungsprozesse oder Problemlösungsprozesse versachlicht und beschleunigt wurden. In einigen Fällen reagierten die Führungsverantwortlichen der Schulen noch vor Abschluss des Evaluationsverfahrens. In einigen Schulen gab die externe Evaluation den Anstoss, mit Befragungsinstrumenten der Fachstelle für Schulbeurteilung eine schulinterne Überprüfung von Massnahmen zu planen.

Zum Abschluss des Evaluationsverfahrens, nachdem die Schule den Massnahmenplan bei der Fachstelle für Schulbeurteilung eingereicht hat, wird beim Schulteam, der Schulleitung und der Schulbehörde ein kurzes Feedback mittels Fragebogen eingeholt. Der an der mündlichen Rückmeldeveranstaltung anwesende Personenkreis kann so einige Fragen zum Verfahren, zur Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten und zum Nutzen der Evaluation beantworten. Im Berichtsjahr sind einige Zufriedenheitswerte bei den Schulleitungen auf die Werte des ersten Betriebsjahres gesunken. Die Zufriedenheitswerte der Lehrpersonen mit der externen Evaluation liegen bei den meisten Fragen etwas unter den Werten der Schulleitungspersonen. Am besten bewertet wird die Evaluation durch Schulbehördemitglieder. Verbessert gegenüber dem Vorjahr hat sich die Bewertung der Rückmeldeveranstaltung durch die Schulleitenden und die Vermittlung eines realistischen Bildes der Schulen durch die Kernaussagen.

In den telefonischen Interviews, welche nach dem Versand des Berichts bei den Schulleitungen eingeholt werden, waren die Rückmeldungen positiver, wenn auch bei dieser Gelegenheit oft auf die zeitliche Belastung der Schulleitungen durch die externe Evaluation hingewiesen wurde. Zur Zeit laufen im Rahmen der Behandlung einer parlamentarischen Initiative Gespräche zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen, um das Evaluationsverfahren weiter zu optimieren.



Abbildung 23: Verarbeitungsgrad der Entwicklungshinweise im Vorjahresvergleich

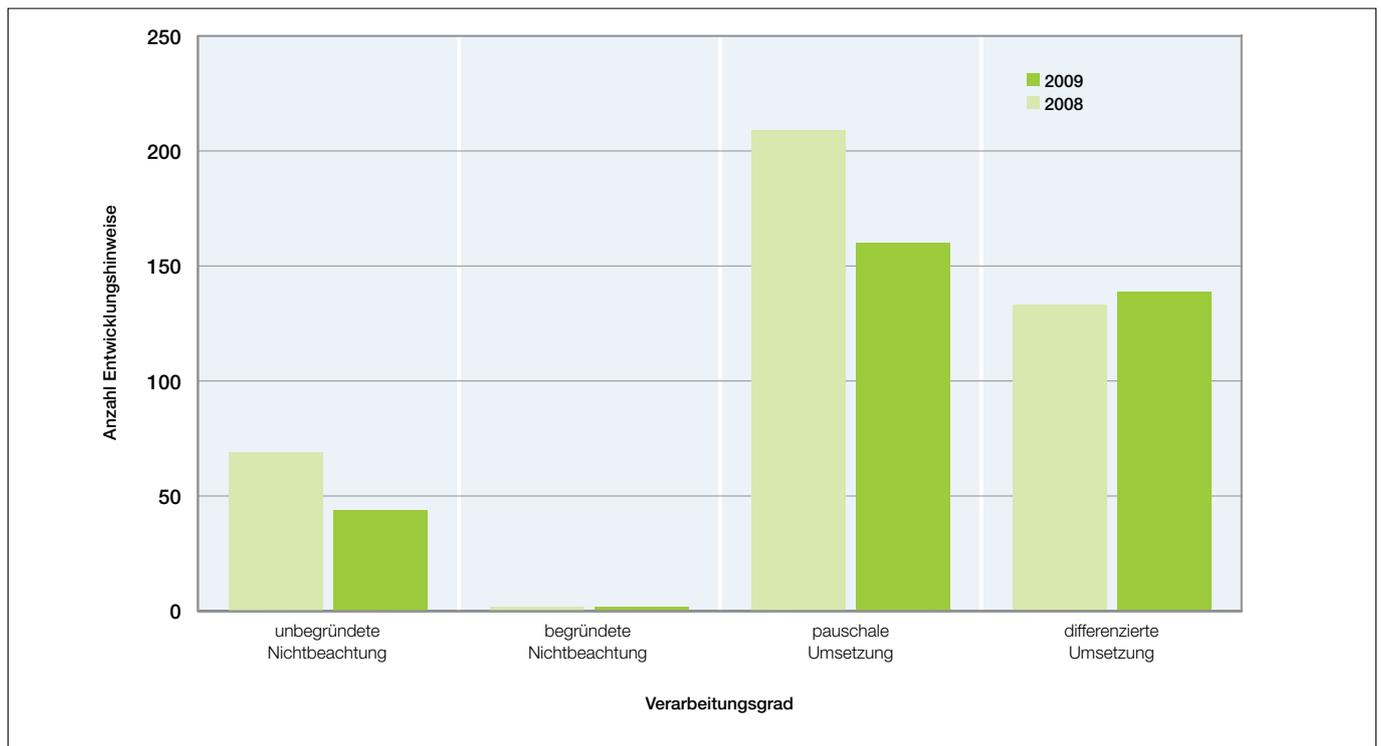
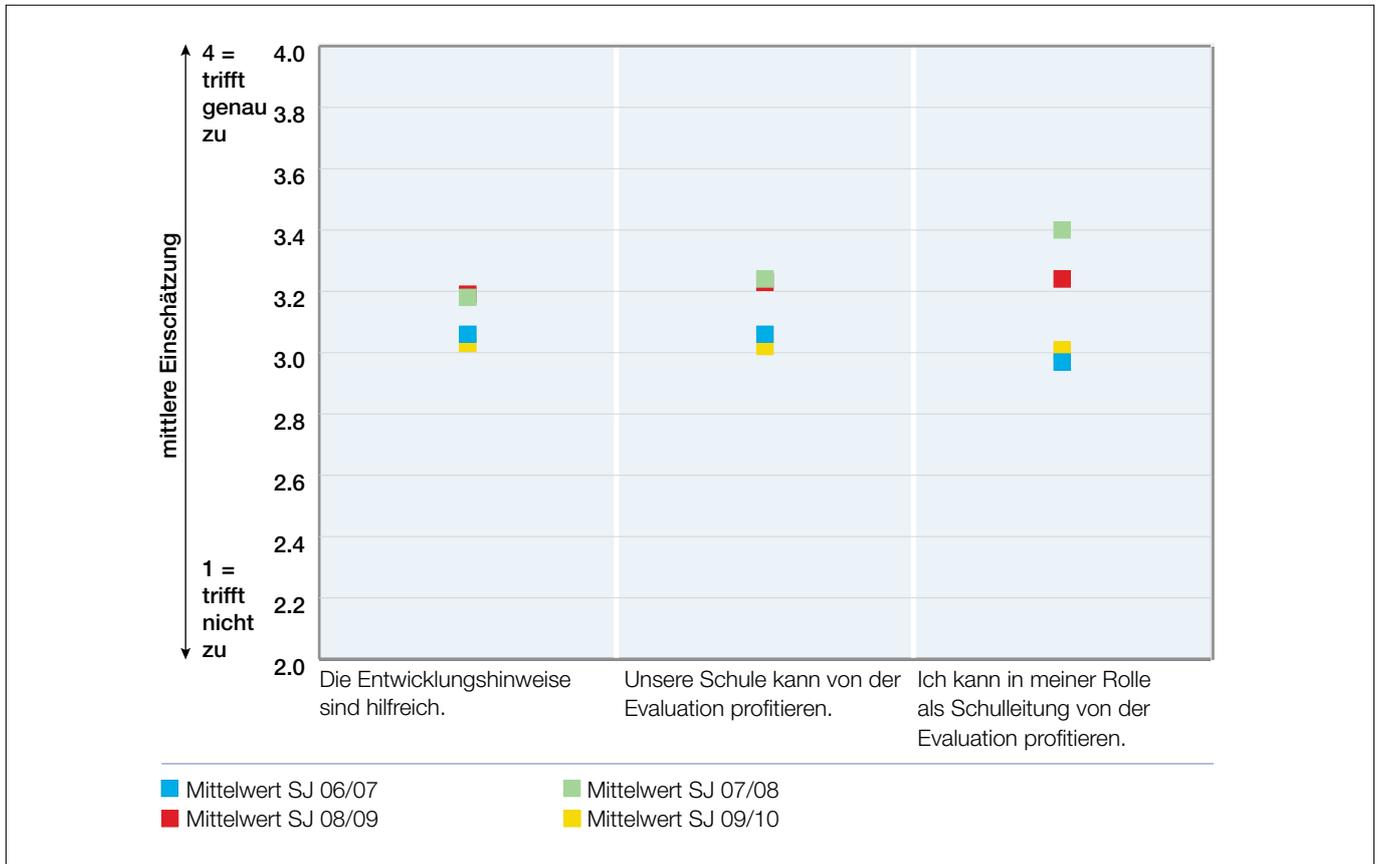


Abbildung 24: Durchschnittliche Einschätzung des Nutzens der Evaluation durch Schulleitungspersonen



Schulleitungen, die mittels Feedbackbogen Rückmeldungen gegeben haben:

- Schuljahr 2006/2007: 17
- Schuljahr 2007/2008: 73  
(Doppelschulleitungen doppelt gezählt wegen anderer Erfassung)
- Schuljahr 2008/2009: 67
- Schuljahr 2009/2010: 52 (bis 7.3.11)



## 4 | Datengrundlage und Auswertungsmethode

Grundlage der Auswertungen für den Jahresbericht des Schuljahres 2009/2010 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 Evaluations-team eine Jahresauswertung in Form einer Expertendiskussion durch. Insgesamt wurden 138 Schulen evaluiert, davon 10 Sonderschulen. Die meisten Auswertungen beziehen sich auf die Gesamtheit von 128 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 in der erwähnten Expertendiskussion bestätigte.

Zum «Qualitätsprofil» der Schule (eine Globalevaluation der wichtigsten Qualitätsbereiche) wurden 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

und Kindergartenkinder 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. Einige 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. Die umfassende Auswertung der Befragungsdaten publiziert die Fachstelle für Schulbeurteilung auf: [www.fsb.zh.ch](http://www.fsb.zh.ch)

Dieser Bericht stellt in einem ersten Teil 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, so 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.

In der Fokusanalyse zum Qualitätsmanagement wurde je eine Gruppe von Schulen mit einem guten Qualitätsmanagement und von Schulen mit einem wenig entwickelten Qualitätsmanagement untersucht, um die Unterschiede und Auswirkungen auf andere Qualitätsbereiche herauszuarbeiten. Dabei wurden die Evaluationsberichte und die Befragungsdaten untersucht.

