



Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Fachstelle für Schulbeurteilung

Jahresbericht 2014/2015





Editorial

An der Fachstelle für Schulbeurteilung ging zum Abschluss des Schuljahrs 2014/2015 eine Ära zu Ende. Mit Jürg Frey trat jener Mann in den Ruhestand, welcher die Fachstelle seit ihrer Gründung mit grosser Expertise aufgebaut, mit Umsicht im Schulfeld etabliert und als Chef geprägt hat. Damit verbunden standen auf der Leitungsebene personelle Veränderungen an. Gleichzeitig hat die Fachstelle begonnen, die Inhalte und Prozesse der Schulbeurteilung für den 3. Zyklus vorzubereiten. Start des neuen Evaluationszyklus wird im Sommer 2016 sein.

Im Schuljahr 2014/2015 wurden im Kanton Zürich 94 Regelschulen und 10 Sonderschulen evaluiert. **Die daraus resultierenden, im ersten Teil dieses Jahresberichts dargestellten Beurteilungen und im zweiten Teil zusammengefassten Entwicklungsempfehlungen machen deutlich, dass die Qualität der Zürcher Schulen in vielerlei Hinsicht gut ist.** Die Aspekte Schulgemeinschaft, Zusammenarbeit mit den Eltern, Klassenführung sowie Lehr- und Lernarrangements konnten in durchschnittlich acht von zehn Schulen als gut oder gar sehr gut bewertet werden. Eine Mehrheit der Schulen erhält diese positiven Bewertungen auch in den Qualitätsbereichen Schulführung, Schulinterne Zusammenarbeit und Individuelle Lernbegleitung. Kritischer fallen die Evaluationsergebnisse bezüglich der Qualitätsansprüche zur Beurteilung von Schülerleistungen sowie zur Qualitätssicherung und -entwicklung aus, wo lediglich ein Drittel der Schulen in die Bewertungskategorien gut oder sehr gut aufgenommen werden konnte.

Bereits im Jahresbericht 2013/2014 stellte die Fachstelle einen kritischen Befund im Bereich Qualitätssicherung und -entwicklung fest. Dies gab den Anstoss, im aktuellen Jahresbericht einen Schwerpunkt zu setzen: **Der dritte Teil des vorliegenden Berichts befasst sich vertieft mit einem wesentlichen Element des schulischen Qualitätsmanagements, dem Unterrichtsfeedback.** Die Auseinandersetzung mit den Grundlagen und der Praxis der verschiedenen Formen von Feedback zum eigenen Unterricht macht deutlich, dass an verschiedenen Schulen wertvolle Voraussetzungen geschaffen worden sind, um Unterrichtsfeedback zu fördern. Dennoch hat in zahlreichen Schulzimmern bisher keine ausgeprägte Feedbackkultur Einzug gehalten. **Noch finden insbesondere kollegiales Feedback und Feedback der Schülerinnen und Schüler an vielen Orten zu wenig systematisch statt, um ihr Potenzial in der Unterrichtsentwicklung auf individueller und institutioneller Ebene wirklich entfalten zu können.** Die Fachstelle für Schulbeurteilung verfolgt das Ziel, mit ihren Rückmeldungen an die Schulen auch in diesem Bereich Impulse zu geben, damit die Ansprüche im Bereich Qualitätssicherung und -entwicklung in Zukunft vermehrt gut erfüllt werden können.

Dr. Andreas Brunner

Leiter Fachstelle für Schulbeurteilung

Positives Bild der Schulqualität

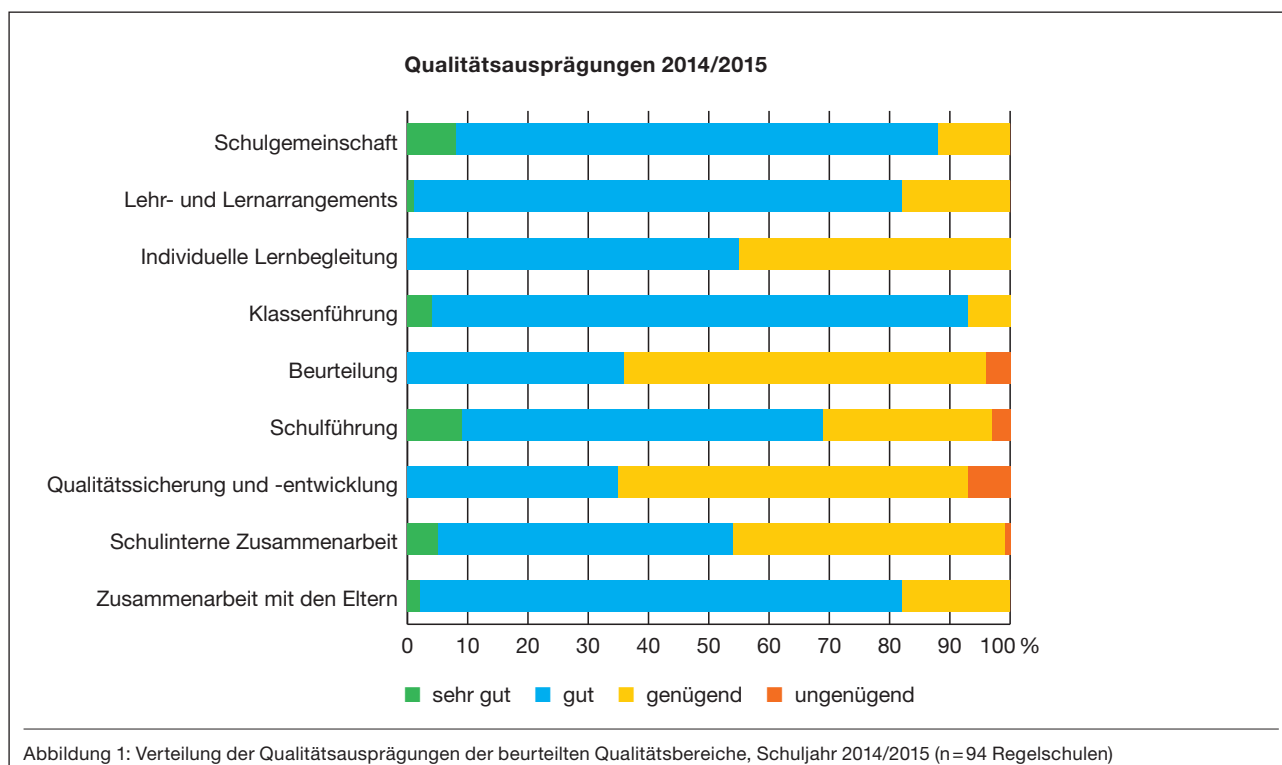
Die Schulqualität im Kanton Zürich zeigt im Schuljahr 2014/2015 insgesamt ein positives Bild. Die Evaluationsberichte der Fachstelle für Schulbeurteilung beschreiben die Arbeit der einzelnen Schulen in neun thematisch gegliederten Kapiteln. Jedes Kapitel widmet sich einem sogenannten Qualitätsanspruch und wird mit einer Kernaussage eingeleitet. Die Mehrheit der 2014/2015 evaluierten Schulen wurde in den meisten Qualitätsansprüchen als gut beurteilt.

Schulqualität 2014/2015

Im Berichtsjahr 2014/2015 wurden 94 Regelschulen und 10 Sonderschulen evaluiert. Die im Bericht enthaltenen Jahresauswertungen beziehen sich ausschliesslich auf die Regelschulen, weil die Anzahl Sonderschulen zu klein ist für vergleichende Aussagen. Die Gruppe der evaluierten Regelschulen weist jedes Jahr eine ähnliche Verteilung bezüglich Merkmalen wie Schulstufe, Schulgrösse, ländliches oder städtisches Umfeld auf.

Die Auszählungen von Qualitätsausprägungen beruhen auf der Klassifizierung der Kernaussagen in den Einzelschulberichten entlang der Prädikate **sehr gut, gut, genügend und ungenügend**.

- In über 80 Prozent der Schulen wurden die Schulgemeinschaft, die Lehr- und Lernarrangements, die Klassenführung und die Zusammenarbeit mit den Eltern als gut bis sehr gut beurteilt.
- In drei Qualitätsansprüchen (Individuelle Lernbegleitung, Schulführung und Schulinterne Zusammenarbeit) wurde jeweils mehr als die Hälfte der Schulen als gut oder sehr gut eingeschätzt, zwischen 30 und 40 Prozent der Schulen erhielten eine Beurteilung als genügend, einzelne als ungenügend.
- Die Beurteilung der Schülerleistungen sowie die Qualitätssicherung und -entwicklung wurden in jeweils einem Drittel der Schulen als gut eingestuft. In etwas mehr als der Hälfte der Schulen entsprach die Praxis grundlegenden Anforderungen («genügend»), in einzelnen Schulen wurde eine ungenügende Praxis festgestellt.



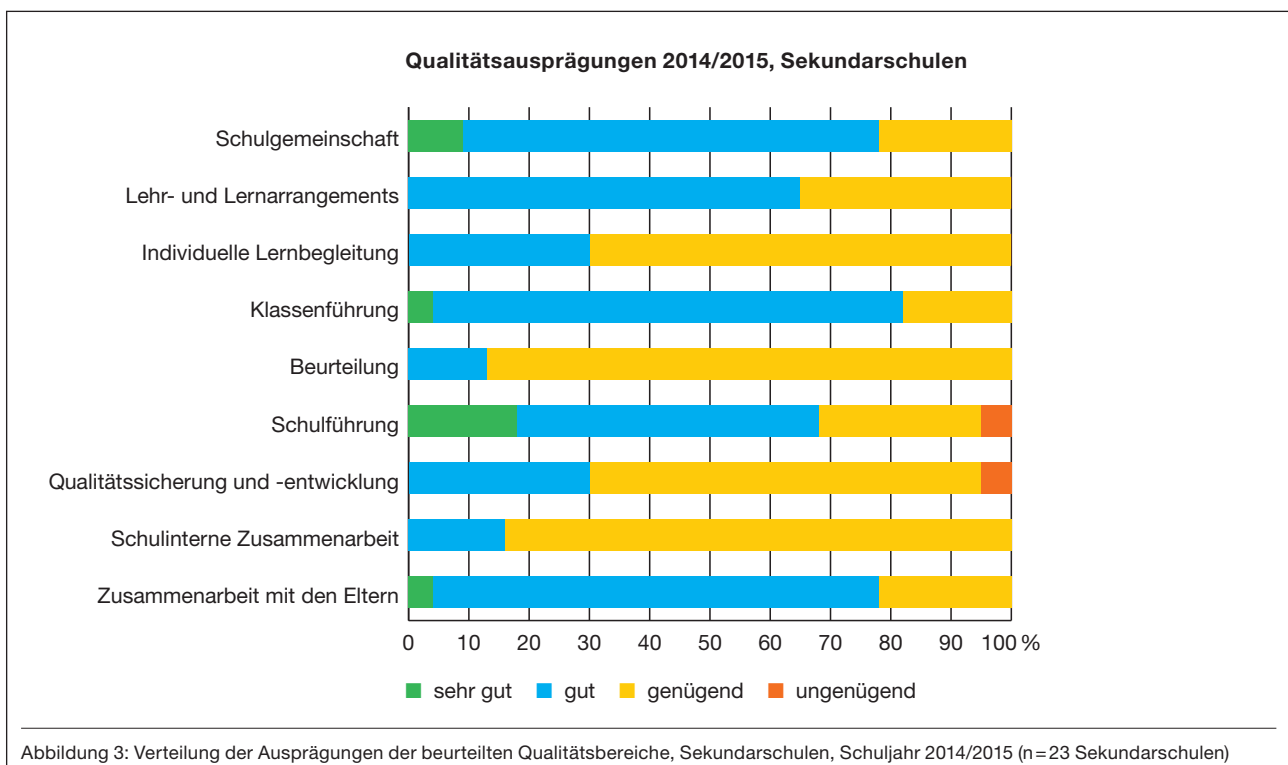
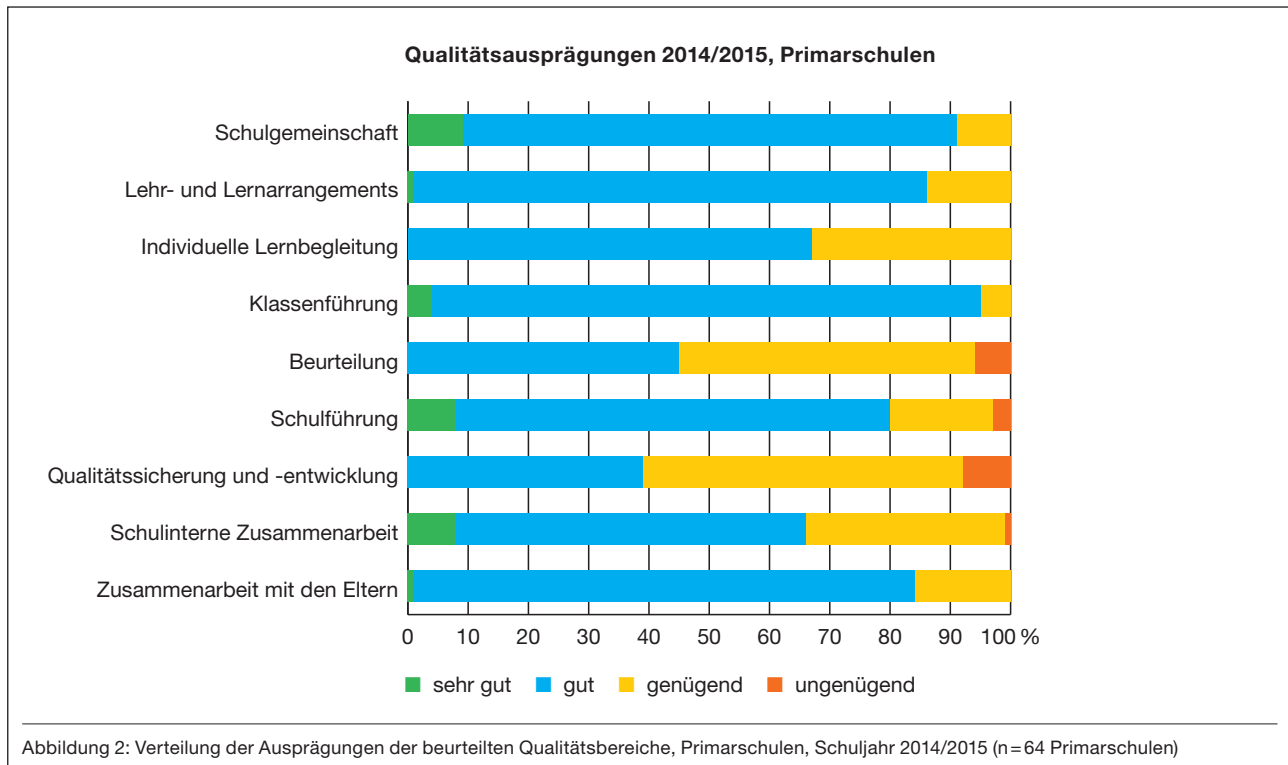


Da der Anteil der Primarschulen an den insgesamt besuchten Schulen mit rund 70 Prozent hoch ist, prägen sie das Gesamtergebnis stark. Die Quote der als gut oder sehr gut beurteilten Primarschulen ist in allen Qualitätsbereichen etwas höher als in der Gesamtheit aller Schulen.

Über alle Qualitätsbereiche hinweg ist auf der Sekundarstufe der Anteil Schulen, welche im Berichtsjahr als gut oder sehr gut beurteilt wurden, tiefer. Deutliche Unter-

schiede zeigen sich bei den Themen Individuelle Lernbegleitung, Beurteilung und Schulinterne Zusammenarbeit, bei denen nur zwischen 14 und 31 Prozent der Schulen als gut eingeschätzt wurden.

Im Berichtsjahr wurden sieben Schulen besucht, welche aus Klassen der Primar- wie auch der Sekundarstufe bestehen. Aufgrund der kleinen Anzahl wird auf eine gesonderte Darstellung verzichtet.



Veränderungen der Schulqualität zwischen Erst- und Zweitevaluation

Untenstehende Tabelle zeigt, wie sich die Einschätzung der verschiedenen Qualitätsansprüche von der Erst- zur Zweitevaluation insgesamt verändert hat. **Der Anteil der Schulen, welche im aktuellen Berichtsjahr mit gut und sehr gut beurteilt wurden, ist im Vergleich zum Schuljahr 2010/2011, in dem dieselben Schulen evaluiert worden waren, in fünf Bereichen gestiegen, in drei Bereichen gleich geblieben und in einem Bereich gesunken.**

Anteil Schulen mit der Beurteilung «gut» und «sehr gut»		
Qualitätsbereich	2010/2011	2014/2015
Schulgemeinschaft	90 %	90 %
Lehr- und Lernarrangements (Unterrichtsstruktur)	80 %	80 %
Individuelle Lernbegleitung	30 %	55 %
Klassenführung	85 %	90 %
Beurteilung der Schülerleistungen	15 %	35 %
Schulführung	65 %	70 %
Qualitätssicherung und -entwicklung	45 %	35 %
Schulinterne Zusammenarbeit	50 %	55 %
Zusammenarbeit mit Eltern	80 %	80 %

Hervorzuheben ist, dass in den Bereichen der Individuellen Lernbegleitung sowie der Leistungsbeurteilung markante Verbesserungen der Qualität attestiert werden können. Bemerkenswert sind zudem stabil positive Werte hinsichtlich Schulgemeinschaft, Klassenführung, Lehr- und Lernarrangements sowie Zusammenarbeit mit den Eltern. Einzig im Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung konnte die angestrebte Verbesserung noch nicht erreicht werden.

Verteilung der Beurteilung «sehr gut» auf die Qualitätsbereiche

Insgesamt 29-mal gaben die Evaluationsteams im Schuljahr 2014/2015 die Beurteilung sehr gut für die Erfüllung eines Qualitätsanspruchs ab; dies entspricht einem Anteil von rund 3,4 Prozent aller Einschätzungen. Im letzten Schuljahr lag der Anteil bei rund 5,1 Prozent (45-mal).

Abbildung 4 zeigt den Anteil der Kernaussagen mit der Bewertung «sehr gut» pro Qualitätsanspruch. Es wurden weniger entsprechende Bewertungen abgegeben und teilweise in anderen Bereichen als im Vorjahr. Bei den folgenden Feststellungen ist zu beachten, dass ein Vergleich mit dem Vorjahr deskriptiv zwar interessant ist, über die Ursachen aber nur spekuliert werden kann. Der Vergleich bezieht sich auf aufeinanderfolgende Schuljahre, es handelt sich also nicht wie bei der Tabelle links um die Erst- und Zweitevaluation derselben Schulen.

Der Qualitätsbereich Schulführung wurde wie bereits in den Vorjahren am häufigsten mit sehr gut beurteilt. Die Schulgemeinschaft wurde bei den Schulen des aktuellen Berichtsjahrs häufiger als im Vorjahr als sehr gut eingeschätzt – 28 Prozent aller Einschätzungen auf diesem Niveau fallen auf diesen Bereich, im Vergleich zu 16 Prozent im Schuljahr 2013/2014. Bei der Zusammenarbeit mit den Eltern sank der Anteil (7 Prozent, im Vergleich zu 18 Prozent im Schuljahr 2013/2014). Im Bereich Qualitätssicherung und -entwicklung wurde keine Kernaussage mit der Wertung sehr gut geschrieben, während im Vorjahr 11 Prozent aller «sehr gut»-Wertungen auf diesen Bereich fielen.

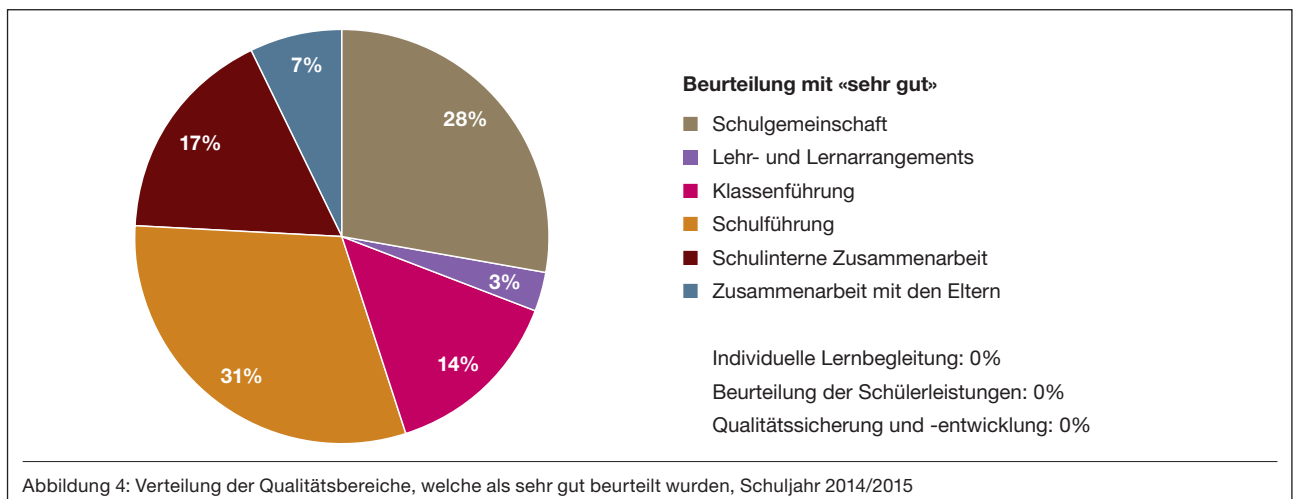


Abbildung 4: Verteilung der Qualitätsbereiche, welche als sehr gut beurteilt wurden, Schuljahr 2014/2015

Evaluation von Sonderschulen 2014/2015

Die Sonderschulen im Kanton Zürich sind frei, eine externe Evaluation durch die Fachstelle für Schulbeurteilung oder durch einen anderen Anbieter durchführen zu lassen. Sie können auch an Stelle einer externen Evaluation eine vergleichbare Selbstevaluation vornehmen und beim Volksschulamt anerkennen lassen.

Die Sonderschulen werden in einem Sechs-Jahres-Rhythmus evaluiert. Die Fachstelle hat im Hinblick auf das Schuljahr 2014/2015 fünfzehn Schulen angefragt. Zehn Sonderschulen wünschten eine Evaluation durch die Fachstelle für Schulbeurteilung. Zwei Sonderschulen baten um Aufschub der Evaluation, je eine Schule wollte eine Selbstevaluation oder eine Evaluation durch eine Auditierungsagentur durchführen. Eine Schule wurde auf Grund sinkender Nachfrage 2014 geschlossen.

Bei den 2014/2015 durch die Fachstelle für Schulbeurteilung evaluierten Sonderschulen handelte es sich um drei Schulheime, zwei Schulen für Kinder und Jugendliche mit Lern- und Verhaltensauffälligkeiten, vier Heilpädagogi-

sche Schulen und eine spezialisierte Schule (Sehbehinderung). Die Grösse der Schulen erstreckte sich von einem Angebot für 15 bis hin zu 81 Schülerinnen und Schülern in separierter Sonderschulung. Vier der evaluierten Schulen zeichneten zur Zeit der Evaluation verantwortlich für integrierte Sonderschulung (ISS). In einer Schule betraf dies 76 Schülerinnen und Schüler in Integrationen oder Teilintegrationen in 25 Schulen über den ganzen Kanton verteilt.

Eine schriftliche Befragung von Eltern, Schulteam sowie Schülerinnen und Schülern wurde in sechs Sonderschulen durchgeführt. In vier Schulen wurde auf eine Schülerbefragung verzichtet. In drei Schulen wurden auch die Eltern, Klassenlehrpersonen und sonderpädagogischen Fachlehrpersonen der Schülerinnen und Schülern der ISS-Settings mit einem spezifischen Fragebogen befragt. Auf Grund der kleinen Zahl und grossen Unterschiedlichkeit der im Schuljahr 2014/2015 evaluierten Sonderschulen wird im vorliegenden Bericht keine vertiefte Jahresauswertung der Evaluationsberichte vorgenommen. Die Fachstelle sieht jedoch für das Berichtsjahr 2016/2017 eine Auswertung über drei Evaluationsjahre hinweg vor.



Entwicklungsempfehlungen zu relevanten Themen und Prozessen

Auf der Basis der Evaluationsergebnisse formuliert die Fachstelle für Schulbeurteilung auf Wunsch der Schule Entwicklungsempfehlungen. Diese Dienstleistung wird von praktisch allen Schulen genutzt. Im Schuljahr 2014/2015 wurden total 151 Entwicklungsempfehlungen an die Schulen gerichtet, davon 12 an insgesamt 9 Sonderschulen und 139 an insgesamt 93 Regelschulen. Je eine Regelschule und eine Sonderschule erhielten keine Entwicklungshinweise.

Die folgende Zusammenfassung bezieht sich auf die Entwicklungsempfehlungen für Regelschulen. An 48 Regelschulen wurde eine Entwicklungsempfehlung vergeben, an 44 Schulen deren zwei, und an eine Schule drei. Die Entwicklungsempfehlungen werden nicht schematisch in jenen Qualitätsbereichen formuliert, welche in der externen Evaluation als unter der Limite «gut» beurteilt wurden. Die Evaluationsteams eruieren in der Analyse der Schuldaten und auf Grund ihrer vielfältigen Erfahrungen Ansatzpunkte, deren priorisierte Bearbeitung die stärksten positiven Effekte in der Schul- und Unterrichtsqualität zu erzielen verspricht.

Die Entwicklungsempfehlungen bestehen aus einer knapp formulierten, verdichteten Aussage, welche ausführlichere Erläuterungen einleitet. Die Erläuterungen wurden von den Evaluationsteams mit Blick auf die einzelne Schule so verfasst, dass relevante Themen und Prozesse angesprochen werden. Dies führte zu Texten, welche Hinweise zu verschiedenen Qualitätsansprüchen enthalten, beispielsweise sowohl zur schulinternen Zusammenarbeit als auch zur Schulführung oder zur Qualitätssicherung und -entwicklung. Eine Zuordnung zu einzelnen Qualitätsansprüchen wäre deshalb mit erheblicher Unschärfe verbunden. Eine gröbere Kategorisierung ist aber durchaus möglich: Die meisten Empfehlungen wurden im Themenbereich Führung, Qualitätssicherung und Zusammenarbeit abgegeben, ca. 20 Prozent im Bereich Unterricht und ca. 7 Prozent in anderen Schulentwicklungsthemen wie z. B. der Zusammenarbeit mit den Eltern.

Hinweise in den Bereichen Führung, Qualitätssicherung und Zusammenarbeit

In den Empfehlungen zur Führung, Qualitätssicherung und Zusammenarbeit wurden folgende Aspekte besonders oft genannt (inhaltliche Analyse der Erläuterungen zu den Empfehlungen):

- Sehr oft erhielten Schulen die Empfehlung, die **interne Zusammenarbeit in den Dienst der Unterrichtsentwicklung zu stellen.** Dieser Hinweis wurde von den Evaluationsteams in den meisten Fällen mit den grossen (Qualitäts-)Unterschieden in der beobachteten Unterrichtsgestaltung begründet. Die Zusammenarbeit für die Organisation von Anlässen, Projektwochen usw. könnte mit einer guten Materialablage, Checklis-

ten usw. weniger aufwändig gestaltet und somit mehr Zeit für die gemeinsame Auseinandersetzung mit der Unterrichtsentwicklung eingesetzt werden. In mehreren Schulen müssen dazu erst die richtigen Gefässe (z.B. pädagogische Teams) geschaffen werden. Viele Empfehlungen nannten auch konkrete Unterrichtsbereiche, in denen Entwicklungsbedarf diagnostiziert wurde: Beurteilung der Schülerleistungen, Binnendifferenzierung, Förderung des selbstorganisierten und eigenverantwortlichen Lernens, Unterrichten in altersdurchmischten Klassen.

- Vielen Schulen wurde mitgegeben, sich um den Wissenstransfer im Schulteam zu kümmern. Zum Austausch im Team wurde auch oft angemerkt, dass eine Einigung auf bestimmte Standards förderlich für die Unterrichtsentwicklung ist. Es gilt demnach in vielen Schulen, ein **gutes Mass zu finden in der Frage, wo verbindliche Abmachungen sinnvoll sind und wo ein Spielraum offen bleiben soll für eigene Ausgestaltung.** Sehr oft hat das Evaluationsteam darauf hingewiesen, dass bei dieser Diskussion auch an den Nutzen für die Schülerinnen und Schüler und deren Eltern gedacht werden sollte. In diesem Zusammenhang ist auch zu lesen, das Schulteam solle sich damit auseinandersetzen, wie die Unterrichtsinhalte über die Stufen hinweg aufgebaut, und wie die Stufenübergänge für die Schülerinnen und Schüler optimiert werden können.
- Den Schulteams und Schulleitungen wurde empfohlen, ihr **Projektmanagement zu professionalisieren,** um damit die schulinterne Zusammenarbeit zu besseren Resultaten zu führen. Sie erhielten den Hinweis, Projektpläne einzuführen, oder aber bestehende zu verbessern, indem darin auch Verantwortlichkeiten sowie zeitliche und inhaltliche Verbindlichkeiten geschaffen werden. Damit zusammenhängend wurde häufig der Hinweis gegeben, den Verlauf der Projekte zu dokumentieren oder zu visualisieren und darüber Transparenz zu schaffen. Einige Evaluationsteams gaben der Schulleitung die Empfehlung, ein geeignetes System zu finden, um über die laufenden Projekte den Überblick zu behalten.
- Obwohl viele Schulen mit einem Schulprogramm arbeiten, haben nicht wenige Evaluationsteams es doch als nötig erachtet, auch auf dieser übergeordneten Ebene Verbesserungsvorschläge zu machen. Dabei ging es insbesondere darum, sich auf gemeinsame Ziele zu einigen, diese klar zu definieren und ihre Umsetzung in einer **Mittel- und Langfristplanung** übersichtlich festzuhalten.
- Viele Schulen wurden auf die Notwendigkeit aufmerksam gemacht, **Schulprogramm, Projekte, Weiterbildungen, Mitarbeitergespräche, Hospitationen usw. inhaltlich miteinander zu verknüpfen,** bzw. diese Elemente auf die übergeordneten Ziele der Schule auszurichten.



- Die **Überprüfung der Schul- und Unterrichtsentwicklung** ist in zahlreichen Entwicklungsempfehlungen Thema. Oft eingeleitet durch den Vorschlag, Entwicklungs- und Sicherungsziele voneinander abzugrenzen, werden Projektevaluationen und regelmässige Befragungen verschiedener Anspruchsgruppen genannt. Im Zusammenhang mit schriftlichen Befragungen wurde mehrmals betont, dass es wichtig sei, gezielt und kriteriengeleitet ein differenziertes Feedback einzuholen.
- Bei einem halben Dutzend Schulen hat sich das jeweilige Evaluationsteam dazu entschieden, eine Entwicklungsempfehlung zu schreiben, welche ausschliesslich auf die **Kommunikation im Schulteam und zwischen Schulleitung und Schulteam** eingeht. Es wurde darauf hingewiesen, wie wichtig es ist, die Zusammenarbeit regelmässig zu reflektieren und dabei systematisch vorzugehen. Die angesprochenen Schulteams können aus Sicht der Evaluationsfachpersonen viel profitieren, wenn sie Rollen klären, aber auch Spannungsfelder benennen und diskutieren.
- Entwicklungsempfehlungen, welche sich ausschliesslich an die Schulführung richten, befassen sich hauptsächlich mit der **Klärung von Verantwortungs-bereichen und deren Schnittstellen auf der Führungsebene** (Schulpflege, Schulleitung, Schulverwaltung). Teilweise wird darauf hingewiesen, die Zusammenarbeit in einer Co-Schulleitung besser zu koordinieren. Auch wird betont, dass die Kommunikation offen und transparent sein sollte, sowohl unter den Führungsgremien als auch gegenüber dem gesamten Schulteam.

Empfehlungen zum Unterricht

In den Entwicklungsempfehlungen, die sich dem Unterricht widmen, haben folgende Aspekte besonderes Gewicht erhalten (inhaltliche Analyse der Erläuterungen zu den Empfehlungen):

- Viele Schulteams haben den Hinweis erhalten, **sich mit ihrer Beurteilungspraxis auseinanderzusetzen** und eine Entwicklung zu gemeinsamen Vereinbarungen in diesem Bereich zu initiieren. Sie wurden von den Evaluationsteams dazu aufgefordert, in einem ersten Schritt Gemeinsamkeiten sichtbar zu machen und sich über die summative, formative und prognostische Funktion der Beurteilung auszutauschen. Als zweiter Schritt wurde oft empfohlen, erste Vereinbarungen zum Vorgehen und zur Dokumentation der Beurteilung zu treffen (z. B. Beurteilungsskala vor der Prüfung festlegen). Weiter wurde angeregt, Kriterien zu definieren, nach denen Leistungen (z. B. in Texten, Vorträgen, Projektarbeiten) beurteilt werden.
- Direkt an die Lehrpersonen richtet sich die häufige Empfehlung, **bei der eigenen Beurteilungspraxis eine Orientierung bzw. Eichung zu suchen.**

Schulintern parallelisierte Lernzielkontrollen oder ähnliche Kooperationen mit anderen Schulen in der Region wurden als hilfreiche Möglichkeiten genannt. Viele Schulteams wurden auch auf die Alternative hingewiesen, an klar definierten Zeitpunkten standardisierte Vergleichsprüfungen durchzuführen.

- Ein starkes Gewicht in den Empfehlungen zum Unterricht nehmen Hinweise ein, **standardisierte Lernstandserfassungen vermehrt für die individuelle Förderung zu nutzen.** Insbesondere in Schulen mit Mehrjahrgangsklassen wurde empfohlen, auf solchen Tests aufzubauen und punktuell auch individuelle Ziele festzulegen, welche nicht an die Grenzen der Jahrgangsklassen gebunden sind.
- Die **Binnendifferenzierung des Unterrichts** ist Gegenstand mehrerer Entwicklungshinweise. Dabei wurde angeregt, mit einem grösseren Repertoire von Schwierigkeitsgraden zu arbeiten und auch die formativen Lernzielkontrollen zu differenzieren. Oft wurde der Aspekt der **Begabten- und Begabungsförderung** speziell hervorgehoben und empfohlen, nicht immer darauf zu bestehen, dass auch begabte Schülerinnen und Schüler das Basisangebot abarbeiten müssen.
- Die Evaluationsteams haben oft empfohlen, die **Lernzielorientierung im Unterricht zu verstärken.** Dazu gehört, zu erlangende Kompetenzen aufbauend über die Stufen hinweg zu definieren. Einigen Schulen wurde mit Verweis auf ihren bereits fortgeschrittenen Entwicklungsstand empfohlen, mit Kompetenzrastern zu arbeiten, welche differenzierte Anforderungsstufen enthalten. Es wurde auch in einigen Empfehlungen betont, dass die Schülerinnen und Schüler vermehrt befähigt werden sollten, ihre Arbeitsleistung und die Zielerreichung zu reflektieren sowie Eigenverantwortung für ihr Lernen zu übernehmen. Die Schulteams wurden dazu angehalten, sich zur Förderung der Lernstrategien und Arbeitstechniken auszutauschen. Ebenfalls als Thema für den schulinternen Austausch wurde genannt, sich gemeinsam zu überlegen, wie mittels Unterrichtsgestaltung eine bessere Lernzielorientierung erreicht werden kann (Schlüsselstellen hervorheben, Lernziele transparent machen, auf Vorwissen Bezug nehmen usw.).
- In vielen Evaluationen erachteten die Evaluationsteams es als wichtig, dass auch der **Beurteilung des Arbeits-, Lern- und Sozialverhaltens** Aufmerksamkeit geschenkt wird. Viele Schulen haben in diesem Bereich Vereinbarungen zur Handhabung der sogenannten «Einträge» und ihrer Auswirkungen auf die Angaben im Zeugnis getroffen. Die Entwicklungsempfehlungen richteten sich nun beispielsweise darauf, auch positives Verhalten zu erfassen, und die Fachlehrpersonen besser in die Beurteilung einzubeziehen.

Unterrichtsfeedback mit Potenzial für die Qualitätssicherung

Qualität in der Schule kann gefördert werden, indem die zuständigen Personen in regelmässigen Abständen Rückmeldungen zu ihrer Arbeit einholen. Mit Hilfe solcher Rückmeldungen wird erkannt, wie gut Ziele und leitende Werte umgesetzt werden und wo gegebenenfalls ein Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Systematisches Feedback bildet deshalb einen tragenden Pfeiler der Qualitätssicherung einer Schule.

Auch im Unterricht sind Feedbacks unentbehrliche Instrumente zur Unterstützung der individuellen Qualitätseinschätzung und zur Qualitätsentwicklung im beruflichen Arbeitsprozess. Sie tragen zur Verbesserung des Unterrichts bei, wenn sie beispielsweise blinde Flecken in der Wahrnehmung des eigenen Handelns aufdecken und Anstoss zur kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Praxis geben.

Unterrichtsfeedback kann bei den Schülerinnen und Schülern, bei anderen Lehrpersonen oder bei der Schulleitung eingeholt werden. Durch den Einbezug der Betroffenenperspektive und der Aussensicht einer unbeteiligten Person dient das Feedback als Ergänzung und Unterstützung der Selbstbeurteilung, initiiert und unterstützt aber auch kooperative Lern- und Auseinandersetzungsprozesse im Team und fördert daher die Teamentwicklung in der Schule. Da Eltern im Schulalltag wenig unmittelbaren Einblick in den Unterricht haben, werden sie in der Regel nicht zu Unterrichtsfeedback eingeladen.

Anforderungen an entwicklungsorientiertes Unterrichtsfeedback

Das Handbuch Schulqualität des Kantons Zürich – als Referenz für die Arbeit der Fachstelle für Schulbeurteilung – ordnet Feedback dem Qualitätsbereich Qualitätssicherung und -entwicklung zu. Hier wird festgehalten, dass es zu einer guten Praxis von Schulleitung und Lehrpersonen gehört, regelmässig Feedback von verschiedenen Seiten zu ihrem Handeln einzuholen und daraus Schlüsse zur Verbesserung des Unterrichts zu ziehen. Das setzt voraus, dass Grundsätze, Verfahren und Instrumente eines entwick-

lungsförderlichen Feedbacks bekannt sind und angewendet werden. Dazu gehört eine konzeptionelle Grundlage, welche wesentliche Ansprüche an die Feedbackpraxis definiert und regelt. **So sollten für das Feedback durch die Schülerinnen und Schüler einfach handhabbare Instrumente zur Verfügung stehen.** Für das kollegiale Feedback, beispielsweise in Form von Hospitation, ist es zielführend, definierte Gefässe bereitzustellen. In einem gelungenen Feedbackprozess akzeptieren, schätzen und nutzen Schulleitung und Lehrpersonen das Feedback als Mittel für die kontinuierliche Verbesserung der Leistungen auf individueller und schulischer Ebene.

Entwicklungspotenziale bei der Qualitäts- und Schulentwicklung

Die zusammenfassende Analyse der Evaluationsergebnisse für das Schuljahr 2013/2014 macht deutlich, dass die Zürcher Schulen im Bereich Qualitäts- und Schulentwicklung grössere Entwicklungspotenziale aufweisen als beispielsweise punkto Lehr- und Lernarrangements, Klassenführung oder Zusammenarbeit mit den Eltern. Dies hat die Fachstelle für Schulbeurteilung veranlasst, mit der Praxis des Unterrichtsfeedbacks einen wesentlichen Aspekt dieses Qualitätsanspruchs genauer zu betrachten. Die Evaluationsteams wurden im Schuljahr 2014/2015 angehalten, sich vertieft damit auseinanderzusetzen, **welche Praxis an den Schulen diesbezüglich beobachtet werden konnte.** Anhaltspunkte dafür waren die eingesehenen konzeptionellen Grundlagen, Formen des Feedbacks von Schülerinnen und Schülern, kollegiales Feedback durch andere Lehrpersonen, die Nutzung schulweiter Befragungen zur Unterrichtsqualität sowie Rückmeldungen der Schulleitung.

Diese Analysen erfolgten den standardisierten Schulbeurteilungen nachgelagert und weisen deshalb nicht exakt dieselbe Systematik und Vergleichbarkeit auf wie andere im Rahmen der Evaluationen gewonnene Daten. Dennoch geben sie ein differenziertes Bild der Situation wieder, wie sie die Evaluatorinnen und Evaluatoren in den verschiedenen Schulen angetroffen haben, und ermöglichen es, Hinweise zu möglichen Weiterentwicklungen im Bereich Unterrichtsfeedback zu gewinnen.

Bilanzierende Einschätzung

Die Evaluationsteams haben im Anschluss an jede Evaluation eine Einschätzung abgegeben. Zusätzlich wurde eine bilanzierende detaillierte Beurteilung der Feedbackpraxis vorgenommen, inwiefern die von ihnen im Schuljahr 2014/2015 beurteilten 94 Regelschulen insgesamt Feedback systematisch zur Unterrichtsentwicklung nutzen. Dabei wurde offensichtlich, dass dies keine weit verbreitete Praxis ist: Durchschnittlich sieben von zehn Schulen erfüllen diesen Anspruch in der Beurteilung der Evaluatorinnen und Evaluatoren nicht. Im Durchschnitt zwei von zehn tun dies in genügender und lediglich eine Schule in guter Weise. **In der Regel geht eine positive Einschätzung des Unterrichtsfeedbacks einher mit einer guten Beurteilung des gesamten Bereichs Qualitätssicherung und -entwicklung im Evaluationsbericht derselben Schule.**

Konzeptionelle Grundlagen

Sind an einer Schule wesentliche Ansprüche an eine funktionale Feedbackpraxis in einem grundlegenden Konzept oder Qualitätsleitbild formuliert, erhöht dies nach gängigem Verständnis von schulischem Qualitätsmanagement ihre Nachvollziehbarkeit und Verbindlichkeit. **Es kann ein gemeinsames Verständnis von Begriffen entwickelt werden, Haltungen werden vermittelt, Verfahren beschrieben, Verantwortlichkeiten geklärt und Feedbackinstrumente zur Verfügung gestellt.** Aus diesem Grund ist es interessant zu erfassen, an wie vielen Schulen solche Konzepte vorhanden sind.

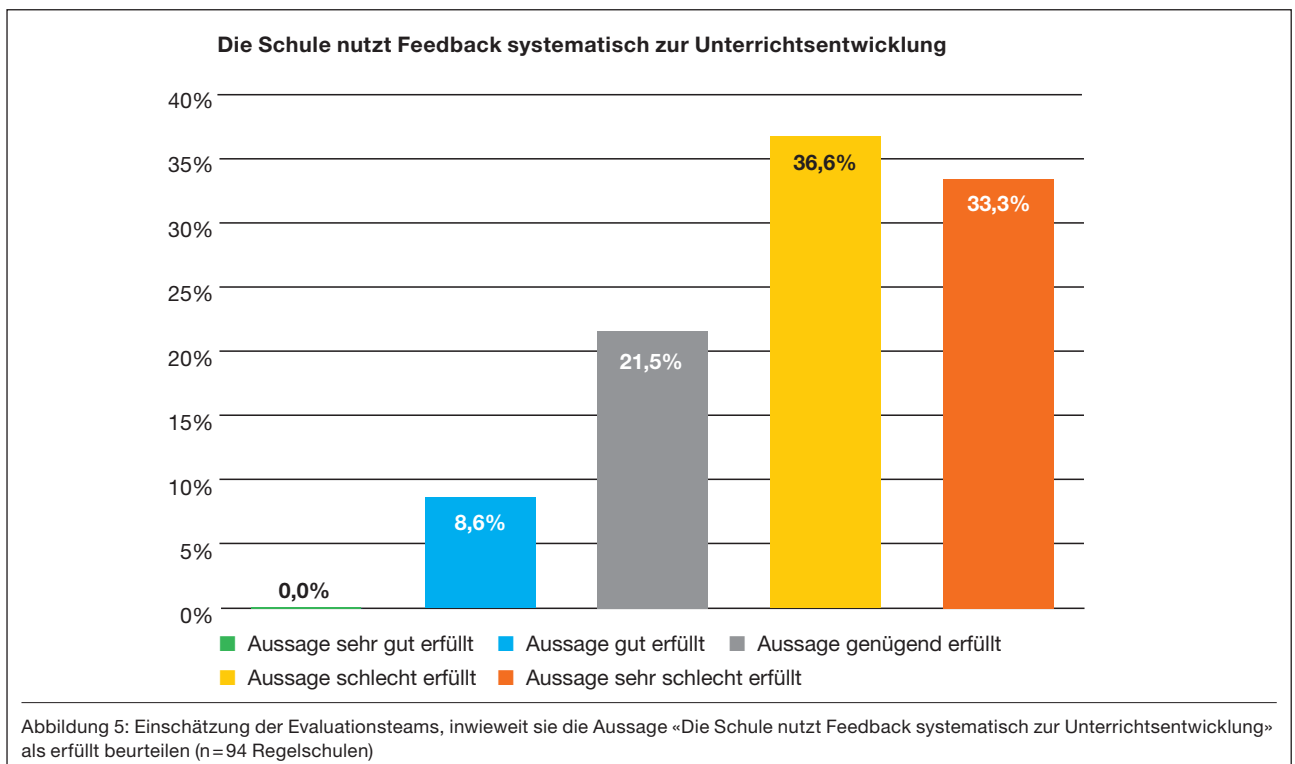
Bei einem knappen Viertel der im Schuljahr 2014/2015 beurteilten Schulen liegt ein gemeindeweites Qualitätskonzept vor, welches Unterrichtsfeedback thematisiert und Vorgaben dazu enthält. Einzelne weitere Schulen verfügen

über konzeptionelle Grundlagen, die im Rahmen von Projekten entstanden sind und sich neben anderen Themen auch mit dem Unterrichtsfeedback befassen. Bei einem auf Gemeindeebene erlassenen Konzept ist zu erwarten, dass die Schulbehörden als treibende Kraft dahinter stehen. Angesichts des kleinen Anteils an Schulen, die über auf dieser Ebene verabschiedete Grundlagen verfügen, scheint Unterrichtsfeedback bei den Schulbehörden aktuell noch kein allzu gewichtiges Thema zu sein.

Vorgaben von Schulleitung und Schulkonferenz

Bei der Hälfte der im Schuljahr 2014/2015 beurteilten Regelschulen sind die Evaluatorinnen und Evaluatoren auf Vorgaben zum Unterrichtsfeedback gestossen, die von der Schulleitung gemacht worden sind. Einen Zusammenhang zwischen der Formulierung von Vorgaben durch die Schulleitung und der Beurteilung des Qualitätsbereichs Schulführung im Evaluationsbericht konnte dabei nicht gefunden werden: Schulleitungen, die Vorgaben erlassen, schneiden in der Bewertung der Schulführung nicht systematisch anders ab als solche, die (bisher) darauf verzichten.

Wenn es gelingt, in ganzen Schulteams oder -konferenzen gemeinsame Absprachen zu Unterrichtsfeedback zu treffen, haben diese Vorgaben grosse Chancen, breit abgestützt und getragen zu werden. Allerdings konnte das lediglich bei jeder achten Schule beobachtet werden. Schulkonferenzen erarbeiten also deutlich seltener Vorgaben als Schulleitungen. Möglicherweise ist es in diesem Bereich eher möglich, in der Leitungsfunktion die eigenen Vorstellungen durchzusetzen, als einen dialogischen Prozess in der Schulkonferenz zum gewünschten Ergebnis zu führen.



Feedback von Schülerinnen und Schülern

Wo konzeptionelle Grundlagen zum Unterrichtsfeedback vorhanden sind, werden darin in vier von fünf Fällen Ausführungen zum Feedback durch Schülerinnen und Schüler formuliert. In gut 80 Prozent dieser Fälle betrifft dies auch Vorgaben zur Periodizität des Feedbacks. Meist ist eine Erhebung jährlich vorgegeben, selten sind andere Intervalle beschrieben. Dies ist dann der Fall, wenn beispielsweise jeweils alle 3. und 5. Klassen zum Unterrichtsfeedback eingeladen werden.

Drei Viertel der bestehenden Qualitätskonzepte beinhalten Ausführungen zur Verwendung spezifischer Feedbackinstrumente; oft werden bestehende schriftliche Instrumente der Fachstelle für Schulbeurteilung oder kommerzieller Anbieter empfohlen. Vereinzelt werden zu erfragende Inhalte vorgegeben; beispielsweise die Bereiche «Unterricht gestalten» und «Schule gestalten». Verschiedentlich wird die Befragung der Schülerinnen und Schüler mit einer Umfrage unter den Erziehungsberechtigten verbunden.

Zwei Fünftel der Qualitätskonzepte machen Angaben dazu, wie die Daten aus dem Feedback der Schülerinnen und Schüler genutzt werden sollen. Darunter fallen die Besprechung der Ergebnisse im Rahmen von Mitarbeitergesprächen, die Rückmeldung an die Schülerinnen und Schüler, die Besprechung in Jahrgangsteams oder an der Schulleitungskonferenz.

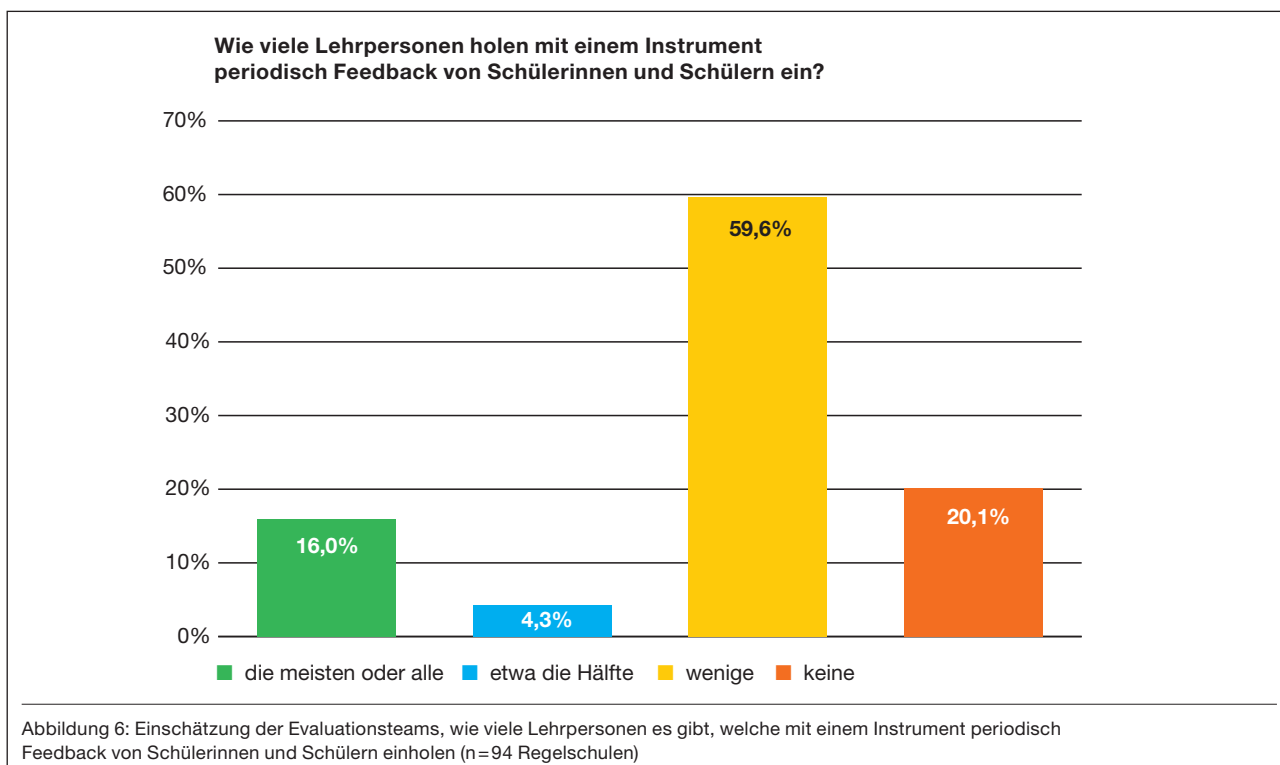
Praxis der Lehrpersonen

Gemäss der Einschätzung der Evaluatorinnen und Evaluatoren kann an rund einem Sechstel der Schulen bei den Lehrpersonen eine gemeinsame Feedbackpraxis erkannt werden, die das periodische Einholen von Feedback bei den Schülerinnen und Schülern beinhaltet. Dabei wurden (teilweise im Rahmen von Mehrfachnennungen) hauptsächlich **folgende Feedbackformen und -instrumente** erwähnt:

- Mündliche Kurzfeedbacks (Feedbackrunden im Klassenrat, Gefühlskarten etc.)
- Selbst entwickelte Fragebogen
- Schriftliche Kurzfeedbacks (Blitzlicht, Liste mit Smileys, Feedbackfelder im Kontaktheft, auf dem Wochenplan oder auf Prüfungsbogen etc.)

Vereinzelt wird auf Befragungsinstrumente kommerzieller Anbieter zurückgegriffen oder es wird im Rahmen von Selbsteinschätzungen oder Lernportfolios Feedback zum Unterricht eingeholt.

An durchschnittlich sechs von zehn im Schuljahr 2014/2015 beurteilten Schulen schätzen die Evaluatorinnen und Evaluatoren die Praxis dahingehend ein, dass nur wenige Lehrpersonen periodisch Feedback von Schülerinnen und Schülern einholen. An weiteren zwei von zehn Schulen wird gar keine nennenswerte Praxis von Unterrichtsfeedback auf der Ebene der Klasse festgestellt.





Immerhin gab es an drei Vierteln der evaluierten Schulen mindestens eine Lehrperson, die im Rahmen der mündlichen Befragung spontan eine Methode nennen konnte, mit der sie Unterrichtsfeedback auf der Ebene der Schülerinnen und Schüler einholt. In 45 Prozent der Schulen gab es mindestens eine Lehrperson, die spontan von Änderungen im Lehren oder in der Unterrichtsorganisation berichten konnte, welche sie aufgrund von Lernendenfeedback vorgenommen hat. Am häufigsten genannte Beispiele waren:

- Anpassung der Unterrichtsgestaltung (z. B. bzgl. Lernformen, Hausaufgaben, Gruppenzusammensetzung, Sitzordnung)
- Anpassung des Verhaltens der Lehrperson (z. B. bzgl. Instruktionen, Strenge)

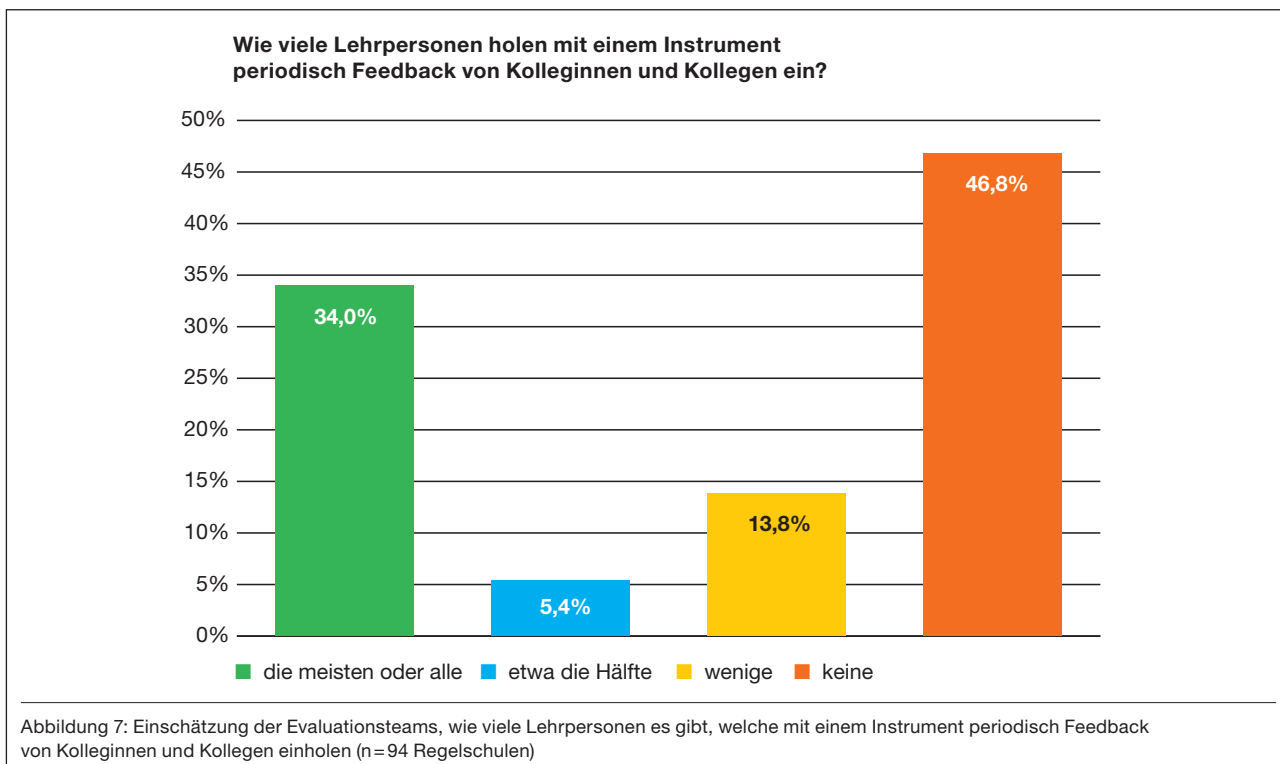
Es ist gleichzeitig die seltene Ausnahme, dass Feedback von Schülerinnen und Schülern in den pädagogischen Teams (bzw. vergleichbaren Gefässen) als bedeutsames Thema wahrgenommen wird.

Kollegiales Feedback

Eine weitere Perspektive auf den eigenen Unterricht gewinnen Lehrpersonen durch Unterrichtsfeedback von Kolleginnen und Kollegen. Wo Qualitätskonzepte vorhanden sind, beinhalten diese in vier von fünf Fällen Ausführungen zu kollegialem Feedback bzw. Hospitation. Bezogen auf die Periodizität der Durchführung geben rund zwei Fünftel der Konzepte eine einmal jährliche Durchführung vor, ein weiteres knappes Fünftel der Konzepte spricht davon, den kollegialen Feedbackprozess zweimal jährlich zu durchlaufen. In den übrigen Konzepten werden keine Angaben zur Periodizität gemacht.

In knapp zwei Dritteln der Konzepte sind methodische Durchführungshinweise für diese Form des Unterrichtsfeedbacks vorhanden. Darunter sind unter anderem mögliche Beobachtungsschwerpunkte sowie Formulare zur Vorbereitung und Auswertung des kollegialen Feedbacks zu finden. Lediglich vereinzelt ist in den konzeptionellen Grundlagen bezeichnet, wie das Reporting der Ergebnisse aus kollegialem Feedback geregelt ist. Genannt werden eine verbindliche Meldung an die Schulleitung über die Durchführung sowie die Thematisierung der Ergebnisse im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen, in Sitzungsgefässen oder an Weiterbildungsveranstaltungen.

Der Blick der Evaluatorinnen und Evaluatoren auf die diesbezügliche Praxis der Lehrpersonen zeigt, dass es an knapp der Hälfte der im Schuljahr 2014/2015 beurteilten Schulen keine Lehrerinnen und Lehrer gibt, die systematisch Unterrichtsfeedback auf kollegialer Ebene einholen. Auf der anderen Seite kann einem Drittel der Schulen attestiert werden, dass dort die meisten oder alle Lehrpersonen regelmässiges kollegiales Feedback praktizieren.



Unterrichtsfeedback durch Schulleitung und Schulbehörden

Die Steuerung der Personal- und Unterrichtsentwicklung an der eigenen Schule gehört zu den zentralen Führungsaufgaben einer Schulleitung. Es ist deshalb angezeigt, sich periodisch einen eigenen Eindruck von der Unterrichtsqualität zu machen und Feedback zu geben. In knapp der Hälfte der Schulen, von denen Qualitätskonzepte vorliegen, wird Unterrichtsfeedback durch die Schulleitung thematisiert. Dieses hat konzeptgemäss in aller Regel einmal jährlich stattzufinden. Nach Einschätzung der Evaluatorinnen und Evaluatoren finden diese Unterrichtsbesuche mit Feedback an die Lehrpersonen in fast allen der im Schuljahr 2014/2015 beurteilten Schulen mindestens einmal jährlich statt.

In rund 40 Prozent der Konzepte werden darüber hinaus die Schulbehörden in Zusammenhang mit Unterrichtsfeedback erwähnt. Dazu sind in den Konzepten nur vereinzelt Vorgaben zur Periodizität, zur Verwendung spezifischer Instrumente oder zur Verwendung der Ergebnisse zu finden. In aller Regel besuchen die Behördenmitglieder die Lehrpersonen jährlich im Unterricht: Die Evaluatorinnen und Evaluatoren stimmen der entsprechenden Aussage zu gut 60 Prozent völlig und zu 35 Prozent eher zu.

Schulweite Befragungen der Schülerinnen und Schüler

Ergänzend zum Unterrichtsfeedback innerhalb der Klasse, durch Kolleginnen und Kollegen oder durch die Schulleitung können zur Beurteilung der Unterrichtsqualität schulweite Befragungen durchgeführt werden. In gut zwei Dritteln jener Schulen, die über entsprechende konzeptionelle Grundlagen verfügen, sind schulweite Befragungen der Schülerinnen und Schüler beschrieben. Die Hälfte davon sieht jährliche Befragungen vor, je ein Achtel eine Befragung alle zwei Jahre resp. einmal pro Schulprogrammperiode. Das restliche Viertel kennt besondere Lösungen wie beispielsweise die Befragung ausgewählter Klassenstufen.

In ihrer Einschätzung der Praxis an den im Schuljahr 2014/2015 beurteilten Schulen ziehen die Evaluatoreninnen und Evaluatoren die Bilanz, dass es in 45 Prozent der Schulen keine schulweiten Befragungen der Schülerinnen und Schüler zu den Themen Unterricht und Lernen gibt. An 20 Prozent der Schulen gibt es Befragungen, allerdings zu anderen Themen. An den übrigen Schulen finden entsprechende Befragungen jährlich oder in einer auf die Bedürfnisse der Schule abgestimmten anderen Periodizität statt. Allerdings kommen die Evaluationsteams zum Schluss, dass an den Schulen mit der Auswertung schriftlicher Befragungen von Schülerinnen und Schülern noch wenig Erfahrung vorhanden ist. Ebenso können die Schulleitungen nur selten von konkreten Konsequenzen berichten, die von Befragungsergebnissen abgeleitet werden konnten. Diese betreffen zudem am ehesten Aspekte ohne direkten Unterrichtsbezug, wie Konfliktprävention oder organisatorische Massnahmen. Nach Einschätzung der Evaluationsteams kommt es nur in Einzelfällen vor, dass die Schülerinnen und Schüler jeweils über die Befragungsergebnisse informiert werden.

Fazit – schlummerndes Potenzial

Die im Schuljahr 2014/2015 von der Fachstelle für Schulbeurteilung besuchten Regelschulen nutzen das Potenzial, das in systematisch durchgeführtem Unterrichtsfeedback schlummert, erst zurückhaltend. Zwar stehen an verschiedenen Schulen vielversprechende konzeptionelle Grundlagen, Vorgaben zur Durchführung und methodische Umsetzungshilfen zur Verfügung. Eine gemeinsame Feedbackpraxis ist jedoch noch längst nicht an allen Schulen erkennbar. Unterrichtsfeedback findet regelmässig durch die Schulleitungen und Schulbehörden statt, **die kollegiale Sicht und insbesondere die Perspektive der Schülerinnen und Schüler werden jedoch nur an einer Minderheit der Schulen eingeholt.**

Um Unterrichtsfeedback als fruchtbare Quelle zur Sicherung und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität auszuschöpfen, sollten an allen Schulen Grundlagen geschaffen und umgesetzt werden, welche die Lehrpersonen dazu befähigen, mit geeigneten Methoden und einem vertretbaren Aufwand bei Kolleginnen und Kollegen sowie Schülerinnen und Schülern Feedback zu ihrem Unterricht einzuholen. Darüber hinaus benötigen die Schulen Rahmenbedingungen und Gefässe, um die Feedbackergebnisse auf der individuellen und der institutionellen Ebene interpretieren, reflektieren und zur Weiterentwicklung des Unterrichts nutzen zu können. Damit würde einer feedbackbasierten Unterrichtsentwicklung vermehrt der Boden bereitet.



Impressum

Jahresbericht 2014/2015

Herausgeberin

Fachstelle für Schulbeurteilung

Redaktion

Fachstelle für Schulbeurteilung

Gestaltung

raschlepartner.ch

Bezugsadresse

Kanton Zürich

Bildungsdirektion

Fachstelle für Schulbeurteilung

Josefstrasse 59, 8090 Zürich

Telefon 043 259 79 00

info@fsb.zh.ch, www.fsb.zh.ch

© Bildungsdirektion Kanton Zürich, Juni 2016

**Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Fachstelle für Schulbeurteilung**

Josefstrasse 59
8090 Zürich
Telefon 043 259 79 00
info@fsb.zh.ch
www.fsb.zh.ch



Recognised for excellence
3 star - 2014