



Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Fachstelle für Schulbeurteilung

Jahresbericht Schuljahr 2018/2019



Inhalt

Editorial	3
Grundlagen der Schulbeurteilung	4
Einblick in die Praxis der Fachstelle für Schulbeurteilung	6
Evaluierte Schulen 2018/2019	9
Schulqualität 2018/2019	10
Schwerpunktthema: Schulführung	14
Im Gespräch	24

Fotografie: Reto Schlatter



Editorial

Die Fachstelle für Schulbeurteilung hat im Schuljahr 2018/2019 insgesamt 98 Regelschulen und 9 Sonderschulen evaluiert. Dabei überprüft sie, inwieweit die Schulen die Anforderungen des Kantons Zürich an die Schul- und Unterrichtsqualität erfüllen. Diese sind im Handbuch Schulqualität festgelegt und umfassen Themen wie Schulgemeinschaft, Schulführung und -entwicklung sowie Zusammenarbeit mit den Eltern. Ein besonderes Augenmerk wird zudem auf unterschiedliche Aspekte guten Unterrichts gerichtet.

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass sich die Zürcher Schulen positiv entwickeln. Insbesondere in den Bereichen Schulgemeinschaft, Unterrichtsgestaltung, Schulführung sowie Zusammenarbeit mit den Eltern lässt sich weiterhin eine hohe Qualität feststellen. In der Beurteilungspraxis und in der Qualitätssicherung und -entwicklung liegen vergleichsweise am häufigsten Möglichkeiten brach.

Eine zentrale Bedeutung für die Sicherung und Entwicklung der Qualität hat die Schulführung. Auf der Ebene von Schulpflege bzw. Trägerschaft sowie Schulleitung werden Rahmenbedingungen geschaffen, Vorhaben angestossen und Projekte koordiniert, damit die Schule ihre Qualität reflektieren, pflegen und stärken kann. Um das Thema Schulführung genauer beleuchten zu können, widmet ihm der vorliegende Jahresbericht den inhaltlichen Schwerpunkt und ein Interview mit der Schulleiterin einer unlängst evaluierten Schule.

Die Fachstelle für Schulbeurteilung anerkennt die verantwortungsvolle Aufgabe, welche die Führungspersonen einer Schule übernehmen. In der Strategie «Evaluation 21», welche die Fachstelle für Schulbeurteilung im Schuljahr 2018/2019 verfasst hat, hebt sie als Ziel hervor, Schulleitungen und -behörden durch die Bereitstellung von Steuerungswissen in ihrer Verantwortung zu unterstützen.

Darüber hinaus ist es ein strategisches Ziel der Fachstelle für Schulbeurteilung, ihre Kenntnisse der Schul- und Unterrichtsqualität im Kanton Zürich auch über die einzelne Schule hinaus zu vermitteln. Sie tut dies in Zusammenarbeit mit den Verbänden des Schulfelds, gemeinsam mit den Hochschulen und im Dialog innerhalb der Bildungsdirektion. Damit will die Fachstelle für Schulbeurteilung auch in Zukunft ihren Beitrag zu einer guten Bildung für alle Schülerinnen und Schüler der Zürcher Volksschule leisten.

Dr. Andreas Brunner
Leiter Fachstelle für Schulbeurteilung

Grundlagen der Schulbeurteilung

Die externe Evaluation vermittelt den Schulen eine unabhängige fachliche Aussensicht auf die Qualität ihrer Arbeit. Sie bietet ihnen systematisch erhobene und breit abgestützte Informationen über die Schul- und Unterrichtspraxis. Die Evaluationsergebnisse helfen der Schulführung vor Ort, strategische und operative Entscheide zu treffen, und geben ihr Anhaltspunkte für gezielte Massnahmen zur Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität. Ausserdem unterstützen die Resultate die Schulen in der Rechenschaftslegung gegenüber den politischen Behörden und der Öffentlichkeit.

Die Fachstelle für Schulbeurteilung überprüft die Qualität der Schulen in pädagogischer und organisatorischer Hinsicht alle fünf Jahre. Sie leistet damit einen Beitrag an ein hochwertiges Bildungsangebot im Kanton Zürich und fördert die Qualitätsentwicklung an der Volksschule. Die Fachstelle für Schulbeurteilung ist fachlich unabhängig und hat kein Weisungsrecht gegenüber der einzelnen Schule. Damit sind die verschiedenen Funktionen klar getrennt: Für die externe Beurteilung ist die Fachstelle zuständig, für die Steuerung und Entwicklung die jeweilige Schule beziehungsweise die Schulführung.

Die Fachstelle für Schulbeurteilung versteht sich als Partnerin der Führungs- und Qualitätsverantwortlichen an den verschiedenen Schulen im Kanton. Sie vermittelt eine professionelle Aussensicht, die – in Kombination mit weiteren Datenquellen – als Grundlage für die Weiterentwicklung der einzelnen Schule dienen soll. Ein wesentliches Ziel der Fachstelle für Schulbeurteilung ist es, alle Schulbeteiligten in ihrem Engagement für eine gute Schulqualität zu unterstützen.

„ **Die Fachstelle für Schulbeurteilung versteht sich als Partnerin der Führungs- und Qualitätsverantwortlichen an den verschiedenen Schulen im Kanton.**

Qualitätsansprüche des Qualitätsprofils

Die Fachstelle für Schulbeurteilung orientiert sich bei ihrer Arbeit an Qualitätsansprüchen, die auf dem Handbuch Schulqualität der Bildungsdirektion basieren und breit anerkannt sind. Die Qualitätsansprüche bilden den inhaltlichen Orientierungsrahmen für die Schulbeurteilung. Die Evaluationsberichte enthalten zu jedem Qualitätsbereich eine Kernaussage, die jeweils eine von vier Bewertungsstufen ausdrückt. Die Kernaussagen beschreiben, inwieweit die Schule die Qualitätsansprüche erfüllt. Die so festgehaltene Beurteilung wird seit Oktober 2018 (im Rahmen des erneuerten Berichtsformats) in den Berichtsteilen «Erläuterung der Kernaussage» und «Schulspezifisches Profil» ausgeführt.

Alle Qualitätsansprüche werden durch aussagekräftige und messbare Indikatoren veranschaulicht. Die Fachstelle für Schulbeurteilung orientiert sich bei der Bewertung an diesen Zielvorgaben, sie misst die Qualität der Schulen also anhand transparenter und vergleichbarer Massstäbe. Grundlage für die Beurteilung ist ein standardisiertes Verfahren, dessen konkrete Umsetzung die Schulen mitgestalten können.

Gegenwärtig überarbeitet die Fachstelle für Schulbeurteilung den Qualitätsrahmen. Sie hat in einem breit abgestützten Strategieprozess die notwendigen Grundlagen erstellt. Das neue Qualitätsprofil wird ab dem Schuljahr 2021/2022 die Grundlage für die Beurteilung aller Schulen sein.

Das aktuelle Qualitätsprofil sieht wie folgt aus:



Schulgemeinschaft

Die Schule pflegt eine lebendige und wertschätzende Schulgemeinschaft.



Unterrichtsgestaltung

Der Unterricht ist klar strukturiert, anregend gestaltet und erfolgt in einem lernförderlichen Klima.



Individuelle Lernbegleitung

Die Lehrpersonen fördern und begleiten das Lernen der einzelnen Schülerinnen und Schüler.



Sonderpädagogische Angebote

Die Förderangebote sind zielgerichtet und mit dem Regelunterricht abgestimmt.



Beurteilung der Schülerinnen und Schüler

Das Schulteam sorgt für eine gemeinsame Beurteilungspraxis und eine vergleichbare Bewertung der Schülerleistungen.



Berufswahlvorbereitung

(an Sekundarschulen)

Die Schule bereitet die Schülerinnen und Schüler gezielt auf den Übertritt in die berufliche Grundbildung und in weiterführende Schulen vor.



Schulführung

Eine wirkungsvolle Führung der Schule im personellen, pädagogischen und organisatorischen Bereich ist gewährleistet.



Qualitätssicherung und -entwicklung

Die Schule arbeitet gezielt und nachhaltig an der Weiterentwicklung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität.



Zusammenarbeit mit den Eltern

Die Schule informiert die Eltern ausreichend und stellt angemessene Kontakt- und Mitwirkungsmöglichkeiten sicher.

Einblick in die Praxis der Fachstelle für Schulbeurteilung

Mündliche Befragung

Eine Evaluation beinhaltet verschiedene Arten der Datenerhebung: Dokumentenanalyse, Beobachtung im Unterricht sowie schriftliche und mündliche Befragungen. Mit den mündlichen Befragungen werden qualitative Daten erhoben. Die Gespräche folgen einem strukturierten Leitfaden mit meist offenen Fragen. Der Leitfaden wird jeweils an den Kontext der Schule angepasst. Mündliche Befragungen haben den Vorteil, dass sie für situative Anpassungen Raum bieten und den interviewten Personen die Möglichkeit geben, differenziert Stellung zu nehmen. Gemeinsam mit den anderen Datenerhebungen erfüllen sie das Ziel der methodischen Triangulation und tragen zu einem umfassenden wie auch differenzierten Bild der Schule bei.

Die Evaluationsfachpersonen führen während ihres Besuchs an der Schule Interviews mit Klassenlehrpersonen, Fach- und Förderlehrpersonen, Schülerinnen und Schülern (in der Regel ab der 2. Klasse) sowie Eltern. Ebenfalls mündlich befragt werden die Schulleitung und die Schulpflege beziehungsweise die Trägerschaft sowie weitere an der Schule tätige Personen (z. B. Fachpersonen für Schulsozialarbeit und Mitarbeitende der Betreuung). Inhaltlich fokussieren die Fragen auf die Schulgemeinschaft, die Unterrichtsgestaltung, die Schulführung, die schulinterne Zusammenarbeit sowie die Zusammenarbeit mit den Eltern. Die Gespräche dauern zwischen 45 und 75 Minuten und finden meist in Gruppen statt. Die Zusammensetzung der Interviewgruppen wird von den Evaluationsfachpersonen in Rücksprache mit der Schulleitung bestimmt. Während der Interviews werden die Aussagen der Teilnehmenden von den Evaluationsfachpersonen elektronisch protokolliert.

Das Führen von Interviews verlangt von den Evaluationsfachpersonen ein hohes Mass an Professionalität. Sie müssen in der Lage sein, mit unterschiedlichen Personen zu kommunizieren, das Gespräch sorgfältig zu leiten, flexibel die Fragen an die Situation anzupassen und ihr eigenes Handeln zu reflektieren. In all diesen Bereichen werden die Mitarbeitenden der Fachstelle für Schulbeurteilung geschult und regelmässig weitergebildet.

Die Ergebnisse der mündlichen Befragungen fliessen zusammen mit den anderen erhobenen Daten in die Auswertung ein. Ist diese erfolgt, gibt das Evaluationsteam der Schule eine mündliche und eine schriftliche Rückmeldung (Rückmeldeveranstaltung und Evaluationsbericht). Darin legen die Evaluationsfachpersonen dar, in welchem Masse die einzelnen Qualitätsansprüche und Indikatoren erfüllt sind. Dabei liegt der Fokus immer auf der Qualität der ganzen Schule und nicht auf der Unterrichtsqualität der einzelnen Lehrpersonen.

Zahlen & Fakten zur mündlichen Befragung (Schuljahr 2018/2019)



107

Schulen
 (inkl. Sonderschulen)



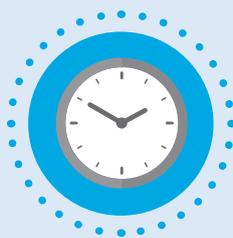
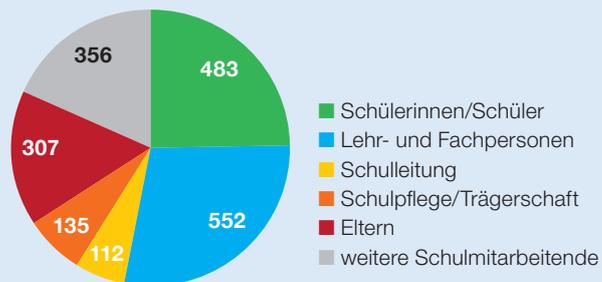
19

Interview-
 Leitfäden



1945
 Interviews

Anzahl Interviews



2012

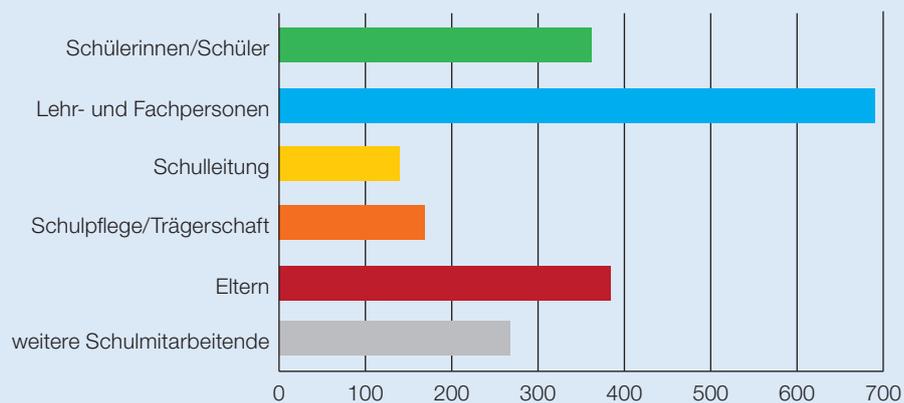
Interview-Stunden



7077

Interview-
 Teilnehmende

Anzahl Interview-Stunden





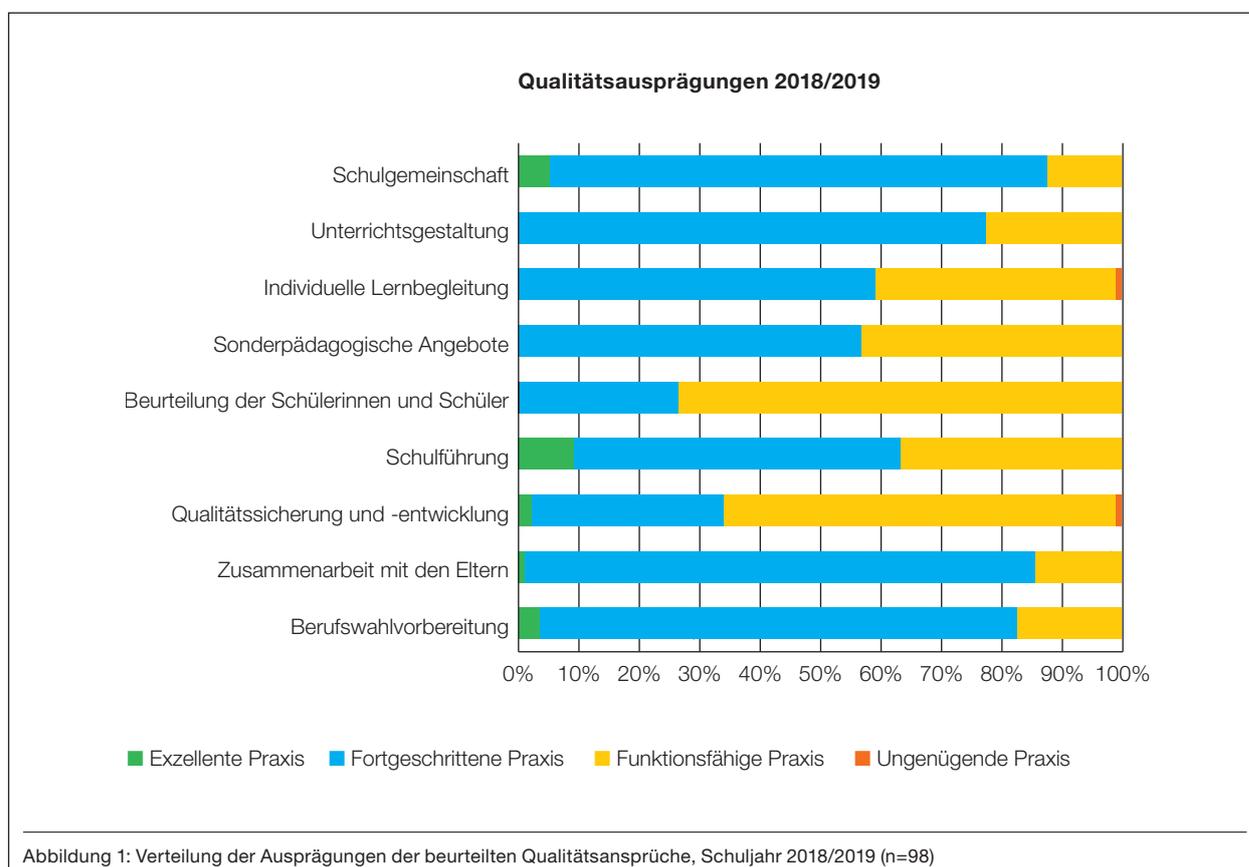
Schulqualität 2018/2019

Im Schuljahr 2018/2019 konnte die Fachstelle für Schulbeurteilung den meisten evaluierten Schulen insgesamt eine gute Qualität ihrer Arbeit zurückmelden. Wie in den Vorjahren stellten die Evaluationsteams in den Bereichen Schulgemeinschaft, Unterrichtsgestaltung, Schulführung sowie Zusammenarbeit mit den Eltern eine besonders hohe Qualität fest. Dasselbe gilt für die Berufswahlvorbereitung an Sekundarschulen. Die kritischsten Bewertungen erhielten einmal mehr die Qualitätssicherung und -entwicklung sowie die Beurteilung der Schülerinnen und Schüler. Über alle Qualitätsansprüche hinweg betrachtet, fallen die Beurteilungen gegenüber dem Vorjahr leicht positiver aus.

Im Schuljahr 2018/2019 hat die Fachstelle für Schulbeurteilung 98 Regelschulen und 9 Sonderschulen evaluiert. Im Folgenden werden die Evaluationsergebnisse der Regelschulen beschrieben. Die Ergebnisse der Sonderschulevaluationen werden in diesem Bericht nicht dargestellt, weil ihre unterschiedlichen Strukturen einen direkten Vergleich erschweren. Bei den evaluierten

Regelschulen ist die Verteilung der Ausprägungen innerhalb von Merkmalen wie Schulstufe, Schulgrösse, ländliches oder städtisches Umfeld jedes Jahr ähnlich.

Das zentrale Resultat jeder Schulbeurteilung sind Kernaussagen, die beschreiben, inwieweit die Qualitätsansprüche von der Schule erfüllt werden. Dabei ent-



spricht die vom Evaluationsteam verfasste Kernaussage jeweils einer der folgenden vier Bewertungsstufen:

- Exzellente Praxis:
Die Schule erfüllt den Qualitätsanspruch beispielhaft.
- Fortgeschrittene Praxis:
Die Schule erfüllt den Qualitätsanspruch umfassend.
- Funktionsfähige Praxis:
Die Schule erfüllt den Qualitätsanspruch teilweise.
- Ungenügende Praxis:
Die Schule erfüllt den Qualitätsanspruch ungenügend.

Die Abbildung 1 zeigt die Verteilung der vier Bewertungsstufen innerhalb der einzelnen Qualitätsansprüche für alle Regelschulen im Schuljahr 2018/2019. Der addierte Anteil der Stufen «Exzellente Praxis» und «Fortgeschrittene Praxis» ist in den Bereichen Schulgemeinschaft, Zusammenarbeit mit den Eltern und Berufswahlvorbereitung (nur Sekundarstufe) jeweils höher als 80 Prozent. Qualitätsansprüche, bei denen dieser Anteil unter 50 Prozent liegt, sind Beurteilung der Schülerinnen und Schüler sowie Qualitätssicherung und -entwicklung.

Bewertungsstufe	Anteil 2018/2019	Anteil 2017/2018
Exzellente Praxis	2.3 %	0.8 %
Fortgeschrittene Praxis	59.4 %	58.9 %
Funktionsfähige Praxis	37.9 %	39.8 %
Ungenügende Praxis	0.4 %	0.5 %

Tabelle 1: Verteilung der Bewertungsstufen über alle Qualitätsbereiche hinweg

Der prozentuale Anteil der Bewertungsstufen «Fortgeschrittene Praxis» und «Funktionsfähige Praxis» ist in sämtlichen Qualitätsbereichen hoch. Die Beurteilung «Ungenügende Praxis» ist die grosse Ausnahme. In den meisten Bereichen kommt die Bewertungsstufe «Fortgeschrittene Praxis» am häufigsten vor. Die Tabelle 1 macht deutlich, dass die Bewertungsstufe «Exzellente Praxis» gegenüber dem Vorjahr häufiger erreicht wurde.



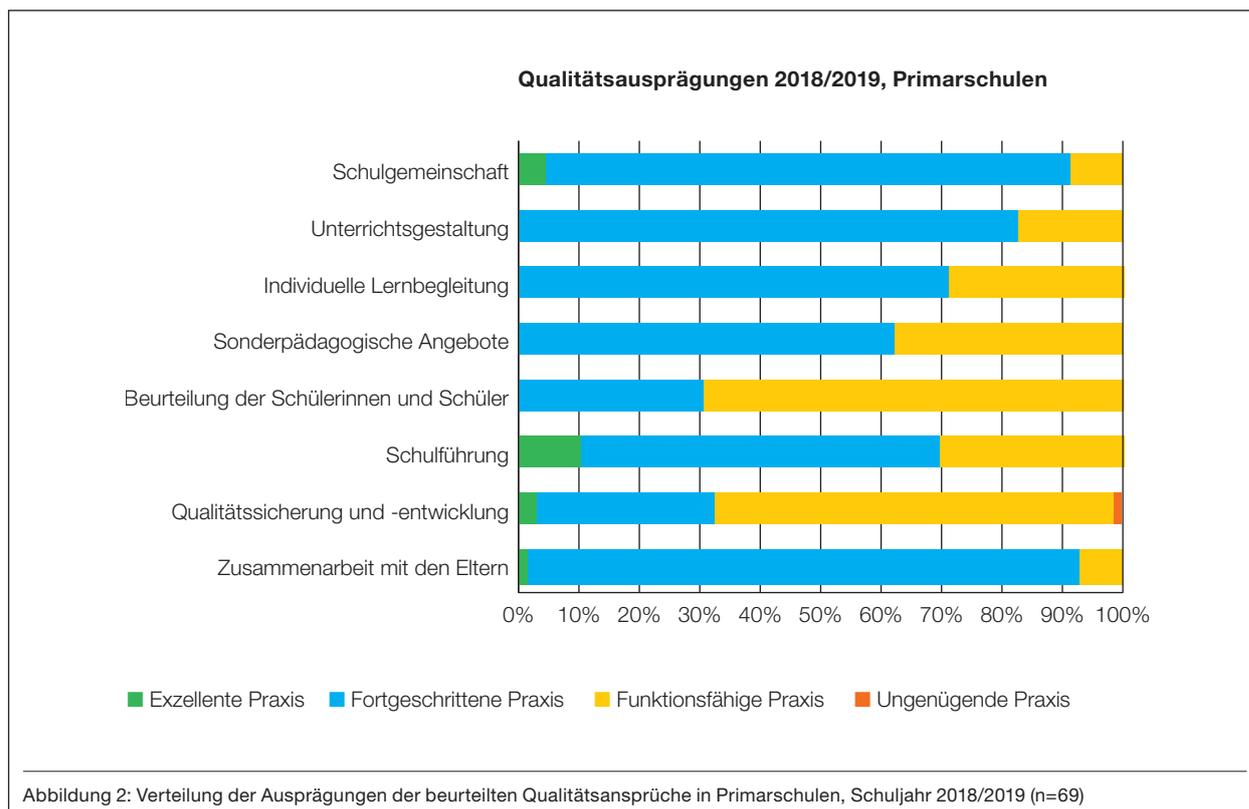
Die höchste Bewertungsstufe «Exzellente Praxis» erreichten die Schulen in den Qualitätsbereichen Schulgemeinschaft, Schulführung, Qualitätssicherung und -entwicklung, Zusammenarbeit mit den Eltern sowie Berufswahlvorbereitung. Nur an zwei Schulen gibt es je einen Qualitätsbereich, der als «Ungenügende Praxis» eingestuft wird (Individuelle Lernbegleitung, Qualitätssicherung und -entwicklung).

Diese Bewertung führte dazu, dass an diesen beiden Schulen im Schuljahr 2018/2019 wesentliche Qualitätsmängel im Sinne des Volksschulgesetzes festgestellt worden sind. Dies hat die Fachstelle für Schulbeurteilung den Schulen jeweils an der Rückmeldeveranstaltung kommuniziert und in den Evaluationsberichten festgehalten. Die betreffenden Schulpflegen wurden in der Folge aufgefordert, aufgrund der erhaltenen Empfehlungen gemeinsam mit der Schulleitung einen

Massnahmenplan zur Qualitätsentwicklung zu erarbeiten. In der Folgeevaluation wird die Fachstelle für Schulbeurteilung feststellen, inwieweit die ergriffenen Massnahmen umgesetzt worden sind.

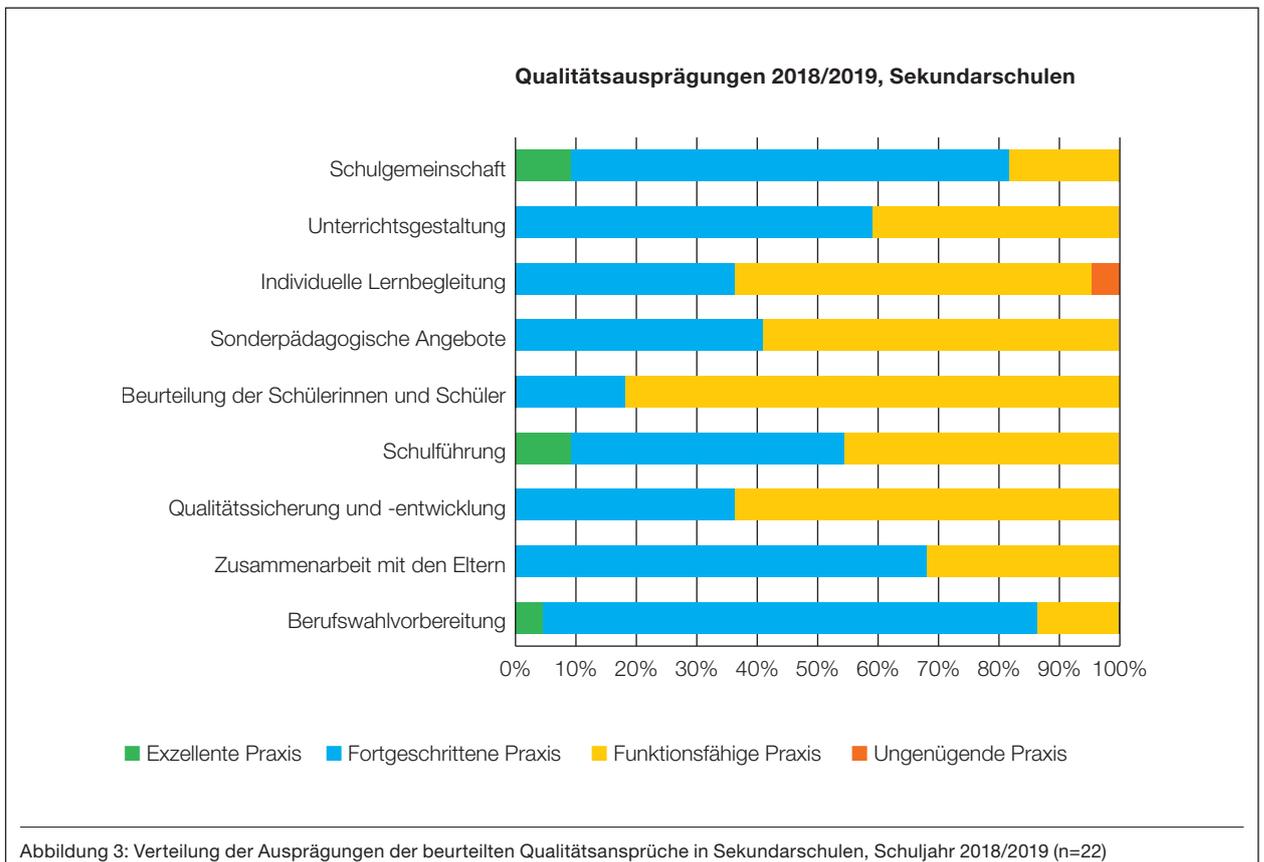
Sieben der besuchten Schuleinheiten führen als vereinte Schulen Klassen sowohl auf der Primarstufe (inkl. Kindergarten) als auch auf der Sekundarstufe. Diese sind in der Abbildung 1 ebenfalls berücksichtigt; auf eine gesonderte Darstellung wird verzichtet.

Gut zwei Drittel der 98 evaluierten Regelschulen sind Schulen der Primarstufe (inkl. Kindergarten). In der Abbildung 2 wird deutlich, dass diese – ähnlich wie in den Vorjahren – in fast allen Qualitätsbereichen im Durchschnitt etwas positiver abschneiden, als dies in der Gesamtheit der Schulen der Fall ist (vgl. Abbildung 1).



In der Abbildung 3 sind die Qualitätsausprägungen der beurteilten Bereiche an den Sekundarschulen ersichtlich. Das Muster der Ausprägungsverteilungen ist ähnlich wie bei den Schulen der Primarstufe (inkl. Kindergarten), jedoch im Durchschnitt meist etwas tiefer.

Die Berufswahlvorbereitung findet ab der zweiten Sekundarklasse statt und wird von der Fachstelle für Schulbeurteilung im Auftrag des Bildungsrates evaluiert. Im Jahresbericht 2017/2018 war die Berufswahlvorbereitung das Schwerpunktthema. Im Schuljahr 2018/2019 wird dieser Bereich an den Sekundarschulen – zusammen mit dem Bereich Schulgemeinschaft – im Durchschnitt am positivsten eingeschätzt.



Schwerpunktthema: Schulführung

Geleitete Schulen sind im Kanton Zürich seit der Einführung des neuen Volksschulgesetzes von 2005 vorgeschrieben. Die Schulpflege beziehungsweise die Trägerschaft und die Schulleitung tragen die Verantwortung für die strategische sowie die operative Führung der Schule. Die Aufgaben der Schulleitung haben sich seit Einführung der geleiteten Schulen markant gewandelt. Während die organisatorische und personelle Führung die Schulleitung unverändert vor komplexe Herausforderungen stellt, nimmt der Stellenwert der pädagogischen Schulführung kontinuierlich zu.

Die Schulleitung ist einerseits verantwortlich für die administrative, personelle und finanzielle Führung der Schule. Auf der anderen Seite ist es ihre Aufgabe, zusammen mit der Schulkonferenz die pädagogische Entwicklung der Schule zu steuern. Die Schulleitung konzentriert sich auf die betrieblich-operative Ebene. Die Schulpflege dagegen ist in erster Linie für die politisch-strategische Führung der Schule verantwortlich. Zunehmend schaffen Schulen respektive Schulgemeinden weitere Leitungsebenen wie beispielsweise eine Leitung Bildung oder eine Gesamtschulleitung. Deren Aufgaben und Kompetenzen sind je nach Schule unterschiedlich definiert.

Eine wirkungsvolle Führung der Schule im personellen, pädagogischen und organisatorischen Bereich stellt vielschichtige Anforderungen an Schulleitungen. Sie sollen sicherstellen, dass der Schulbetrieb reibungslos läuft und gleichzeitig für eine zielorientierte Weiterentwicklung der Schule sorgen. Das heisst konkret, dass sie die Personalführung sorgfältig gestalten, die pädagogische Arbeit systematisch steuern, zweckmässige Kooperationsgefässe bereitstellen sowie die Organisation der Schule sinnvoll regeln sollen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, müssen die Schulleitungen über eine entsprechende Qualifikation verfügen. Grundlagen dazu erlangen viele von ihnen im Rahmen eines CAS (Certificate of Advanced Studies) im Bereich der Schulführung. Darauf aufbauende Weiterbildungen, beispielsweise im Bereich der pädagogischen Schulführung, unterstützen die Schulleitungen dabei, ihre vielfältigen Aufgaben kompetent und erfolgreich erfüllen zu können.

Anforderungen und Erwartungen an die Schulleitung sind in den letzten Jahren gewachsen. Dies hat mit zunehmend anspruchsvollen Aufgaben zu tun, wie beispielsweise mit der Integration von Schülerinnen und Schülern mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen, der Einführung des Lehrplans 21 oder der Umsetzung des neudefinierten Berufsauftrags für Lehrpersonen. Grundsätzlich ist die Schulleitung dafür verantwortlich, zusammen mit dem Schulteam und unterstützt durch die Schulbehörden, die Schul- und Unterrichtsentwicklung kontinuierlich voranzutreiben. Eine ausgewogene Balance zwischen kantonal und kommunal vorgegebenen Entwicklungsvorhaben und schulspezifischen Projekten zu finden, verlangt von der Schulleitung ein hohes organisatorisches und kommunikatives Geschick. Die Schulleitung ist gefordert, einen regelmässigen pädagogischen Austausch im Schulteam zu gewährleisten, die pädagogische Arbeit in den Steuer-, Arbeits- und Projektgruppen zu koordinieren und für eine konsequente Zielverfolgung in den Entwicklungsvorhaben zu sorgen.

Die Fachstelle für Schulbeurteilung evaluiert die Funktion der personellen, pädagogischen und organisatorischen Schulführung systematisch. Die dazu notwendigen Daten werden mittels Dokumentenanalyse, schriftlicher Befragung und Interviews erhoben. Sie bilden die Grundlage für die Einschätzung der Qualität durch das Evaluationsteam. Die mündliche und schriftliche Berichterstattung am Ende des Evaluationsprozesses soll der Schulführung die Evaluationsergebnisse klar und nachvollziehbar übermitteln. Hierfür nutzen die Evaluationsfachpersonen zudem das im Rahmen der Rückmeldeveranstaltung stattfindende Führungsgespräch. In diesem werden wesent-



liche Aspekte der Evaluationsergebnisse mit der Schulführung besprochen und erklärt. Der Evaluationsbericht dient der Schulführung als Grundlage für strategische sowie operative Führungsentscheide.

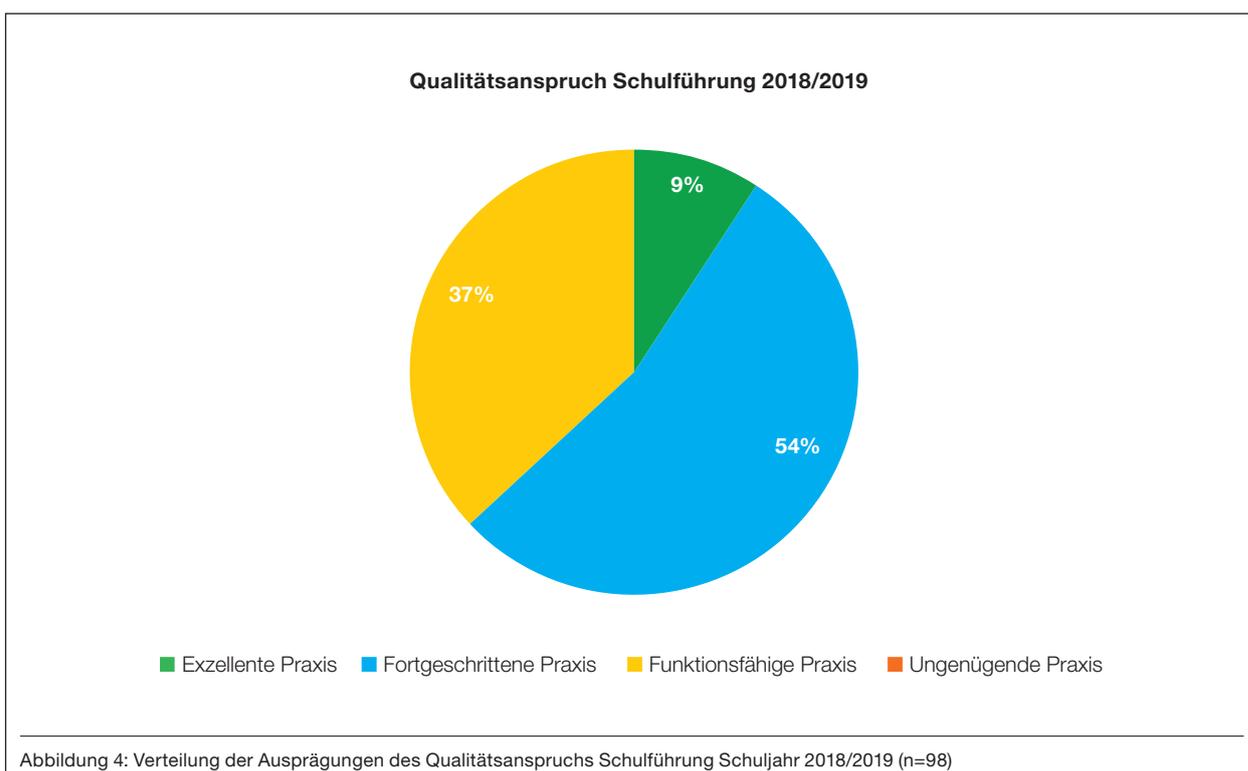
Für die Fachstelle für Schulbeurteilung sind die Schulführungsverantwortlichen wichtige Ansprechpersonen. Daher nimmt die Fachstelle regelmässig die Bedürfnisse und Erwartungen von Schulführungspersonen hinsichtlich der externen Evaluation auf, um das Evaluationsverfahren kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Qualität der Arbeit der Schulführung

Die Arbeit, die im Bereich der Schulführung im Kanton Zürich geleistet wird, ist als insgesamt gut einzustufen.

Der Qualitätsanspruch zur Schulführung lautet: «Eine wirkungsvolle Führung der Schule im personellen, pädagogischen und organisatorischen Bereich ist gewährleistet.» Die Abbildung 4 zeigt, dass im Schuljahr 2018/2019 gut die Hälfte der evaluierten Schulen die Bewertungsstufe «Fortgeschrittene Praxis» erreichten. Knapp ein Zehntel der Schulen erhielt sogar die Beurteilung «Exzellente Praxis». Die restlichen 37 Prozent der Schulen erzielten die Bewertung «Funktionsfähige Praxis». Eine «Ungenügende Praxis» wurde nicht festgestellt.

Besonders positiv werden oft die organisatorische Führung und die Koordination der Zusammenarbeit eingeschätzt. Wenn in Evaluationsberichten Kritik an der Schulführungsarbeit angebracht wird, betrifft diese meist die pädagogische Führung und/oder die Personalführung.



Ausgewählte Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Die gute Qualität der Schulführung, die sich in den Bewertungen des entsprechenden Qualitätsanspruchs ausdrückt, zeigt sich weitgehend auch in den Ergebnissen der schriftlichen Befragung. Bei allen für diesen Jahresbericht betrachteten Fragebogen-Items ist der Anteil der Kategorien «unzufrieden»/«schlecht» und «sehr unzufrieden»/«sehr schlecht» an der Gesamtheit der Antworten vergleichsweise klein (insgesamt rund 5 %).

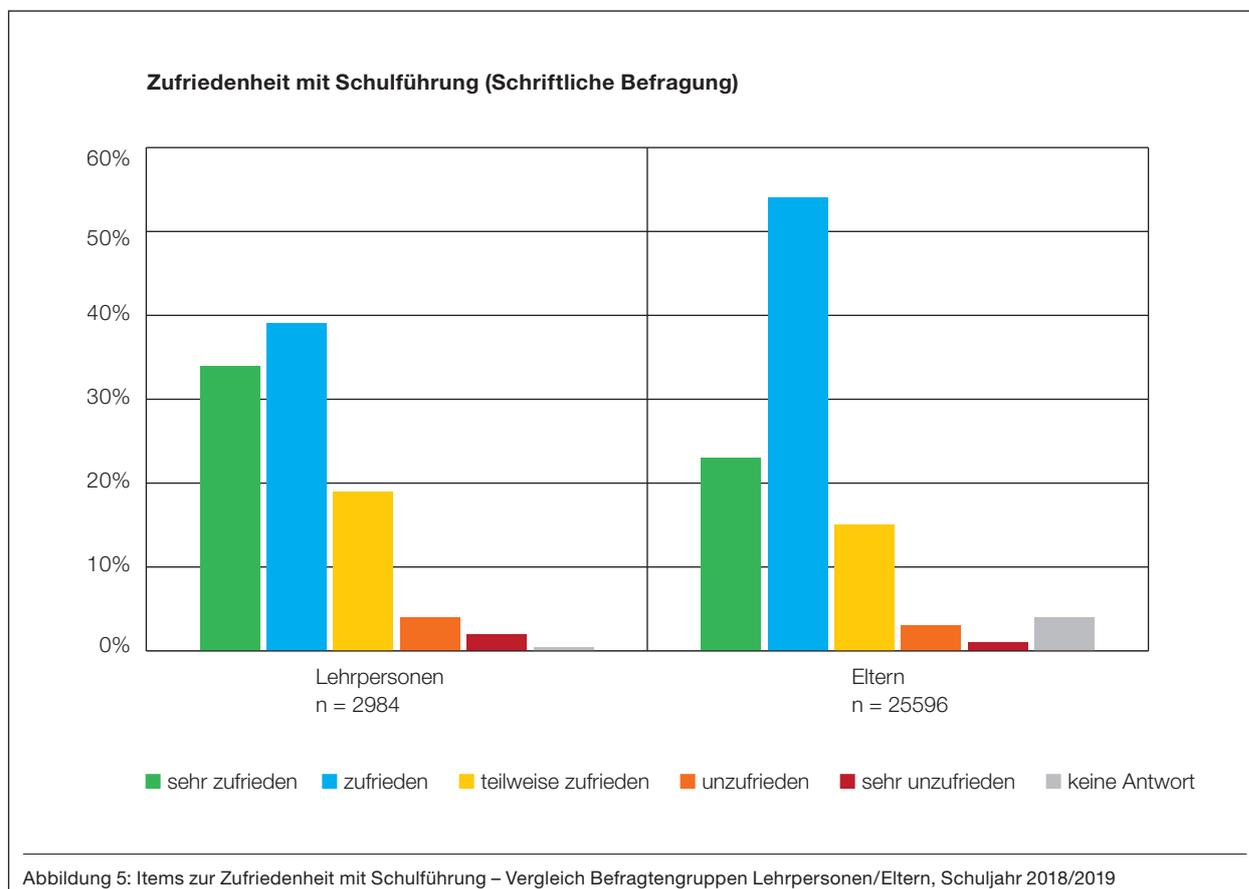
schätzungen (Antwortkategorien «sehr zufrieden» und «zufrieden») 74 Prozent bei den Lehrpersonen und 79 Prozent bei den Eltern.

Nicht zufrieden (Antwortkategorien «unzufrieden» und «sehr unzufrieden») mit der Schulführungsarbeit sind bei den Lehrpersonen rund sieben und bei den Eltern weniger als fünf Prozent.

Gesamtzufriedenheit mit der Schulführung

Gemäss schriftlicher Befragung waren die Lehrpersonen und die Eltern im Schuljahr 2018/2019 insgesamt zufrieden mit der Qualität der Schulführung. Dies zeigt die Abbildung 5. Wird die Kategorie «keine Antwort» nicht eingerechnet, beträgt der Anteil positiver Ein-

Auf der Sekundarstufe ist die Zufriedenheit der Eltern mit der Schulführung signifikant tiefer als auf der Primarstufe. Bei den Lehrpersonen ist dieser Unterschied zwischen den Stufen nicht festzustellen. Es ist bekannt, dass die Zufriedenheit an Sekundarschulen in zahlreichen Qualitätsbereichen systematisch tiefer ausfällt als an Primarschulen, insofern ist dieser Befund nicht ungewöhnlich.



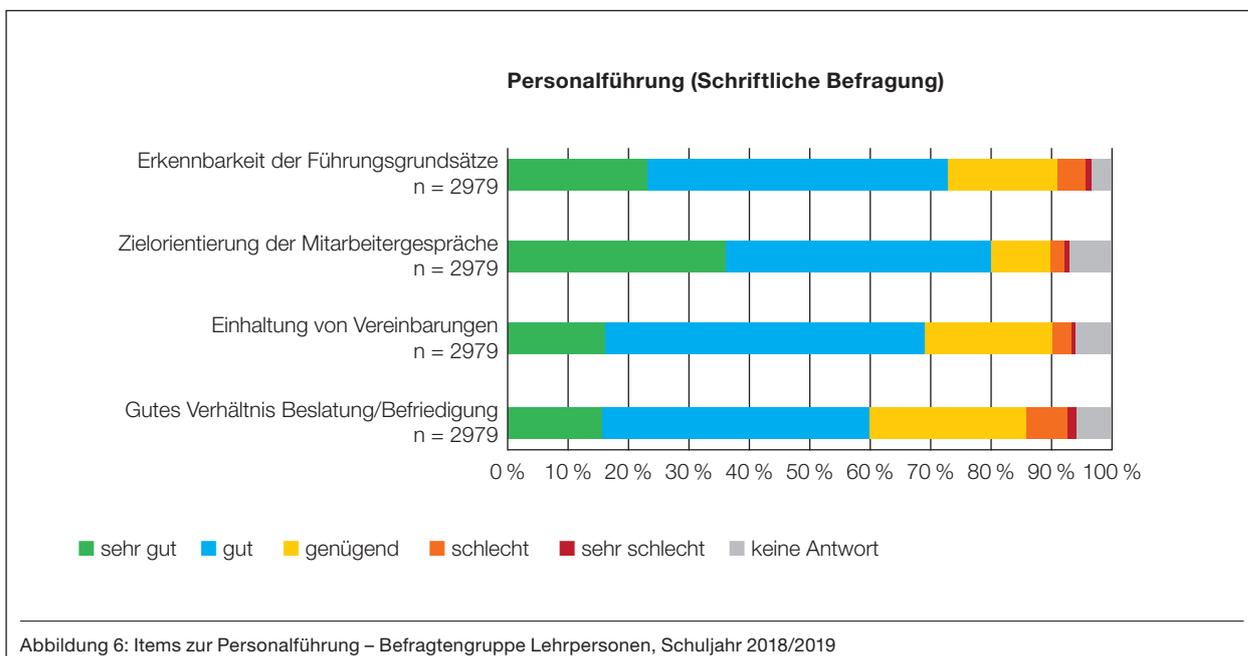
Personelle Führung

Der Indikator zur Personalführung lautet: «Instrumente für die personelle Führung sind vorhanden. Sie werden systematisch und zielorientiert verwendet.» Zu diesen Aspekten werden im Verfahren der externen Evaluation ausschliesslich die Lehrpersonen schriftlich befragt. Die Resultate sind in der Abbildung 6 dargestellt.

In den Antwortmustern der Lehrpersonen zeigt sich auch hier, dass eine grosse Mehrheit den Item-Inhalten klar zustimmt.

Die durchschnittliche Einschätzung des Items zur Zielorientierung bei Mitarbeitendengesprächen liegt zwischen «gut» und «sehr gut», während der Mittelwert bei den anderen drei Items zwischen «genügend» und «gut» angesiedelt ist.

Ein Vergleich zwischen den Schulstufen ergibt, dass Lehrpersonen an Primarschulen Vereinbarungen und Beschlüsse laut Selbsteinschätzung signifikant besser einhalten als Lehrpersonen an Sekundarschulen.



Pädagogische Führung

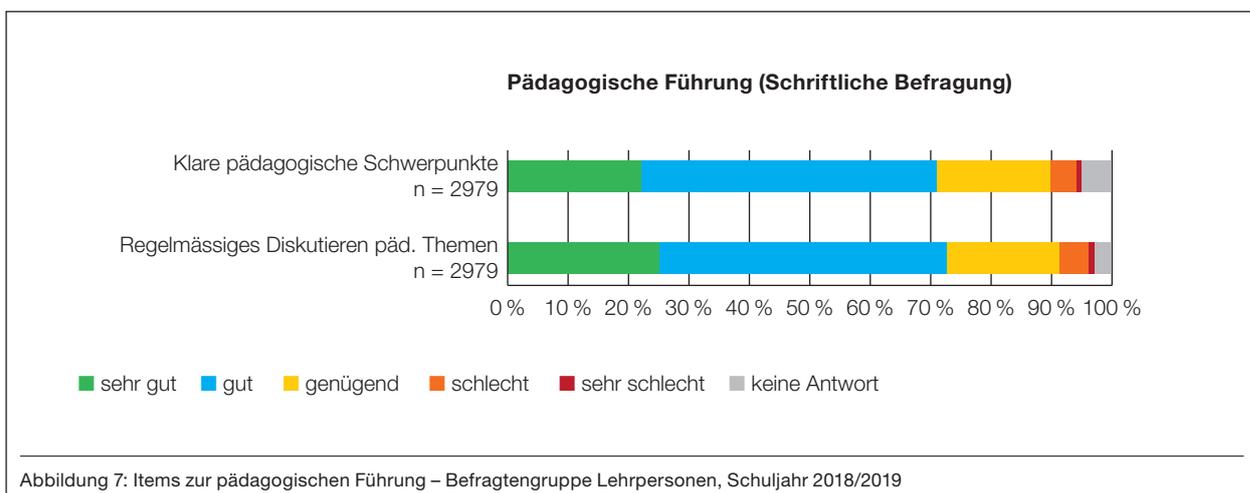
Die pädagogische Schulführung wird in der schriftlichen Befragung durch zwei Items abgedeckt. Der entsprechende Indikator lautet: «Die Schulführung koordiniert und steuert die pädagogische Arbeit.»

Das mehrheitlich positive Antwortmuster der Lehrpersonen in den schriftlichen Befragungen, das sich in der Abbildung 7 zeigt (Antwortkategorien «schlecht» und «sehr schlecht» < 5 %), widerspricht teilweise der Einschätzung durch die Evaluationsteams. Diese regen insbesondere in den Entwicklungsempfehlungen vielfach zu einer stärkeren pädagogischen Führung an (vgl. Entwicklungsempfehlungen zur Schulführung). Grundlage für diese Einschätzungen sind neben den

Ergebnissen der schriftlichen Befragung die Auswertung von Akten und die Durchführung von Interviews mit verschiedenen Befragtengruppen.

Die Lehrpersonenteams an Primarschulen beurteilen das Item zum Setzen klarer Schwerpunkte im pädagogischen Bereich signifikant positiver als die Lehrpersonenteams an Sekundarschulen.

„ **Das mehrheitlich positive Antwortmuster der Lehrpersonen in den schriftlichen Befragungen widerspricht teilweise der Einschätzung durch die Evaluationsteams.**



Koordination der Zusammenarbeit

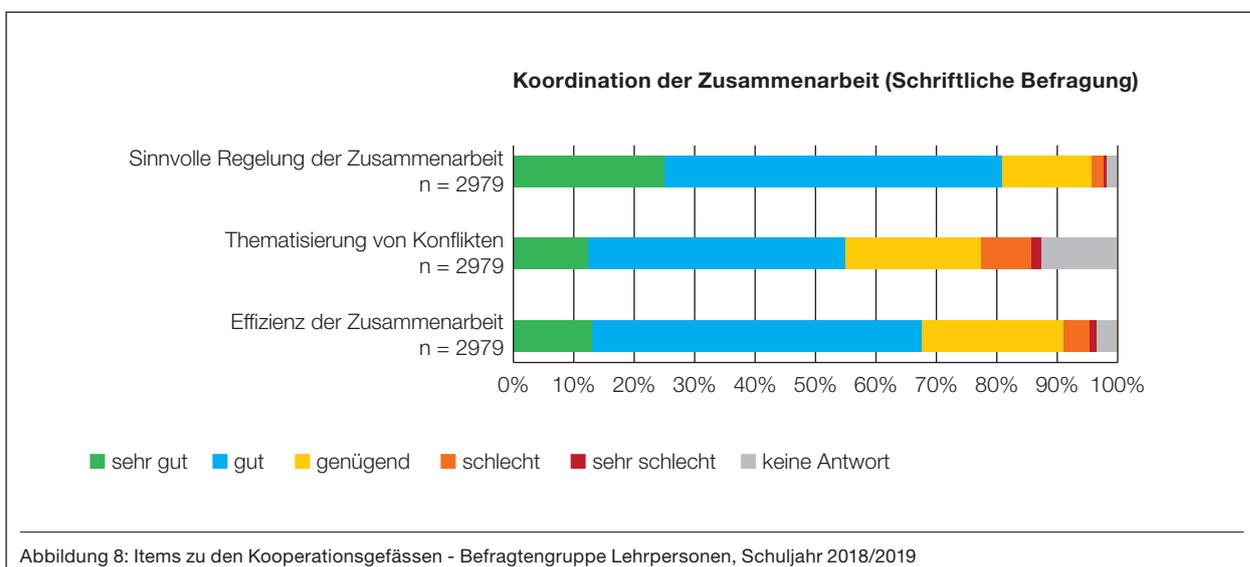
Der Qualitätsrahmen der Fachstelle für Schulbeurteilung verortet die Aufgabe zur Koordination der Zusammenarbeit klar bei der Schulleitung. Der entsprechende Indikator lautet: «Die Schule hat zweckmässige Kooperationsgefässe. Sie sind aufeinander abgestimmt und werden gut genutzt.»

Aus Sicht der Lehrpersonen gelingt es der Schulleitung meist gut, zielführende Rahmenbedingungen für die schulinterne Zusammenarbeit zu schaffen. Dies geht aus den Ergebnissen der schriftlichen Befragung hervor.

Ein etwas anderes Bild zeigt sich bezüglich des Thematisierens von Konflikten. Hier ist der Anteil kritischer Antworten deutlich höher (vgl. Abbildung 8). Zudem fällt auf, dass sich ein erheblicher Anteil der Lehrpersonen einer Antwort enthält (> 10 %).

Interessanterweise werden an Sekundarschulen Konflikte innerhalb des Lehrerkollegiums weniger thematisiert als an Primarschulen. Die Selbsteinschätzungen der entsprechenden Lehrpersonengruppen unterscheiden sich in der schriftlichen Befragung signifikant.

„ Aus Sicht der Lehrpersonen gelingt es der Schulleitung meist gut, zielführende Rahmenbedingungen für die schulinterne Zusammenarbeit zu schaffen.

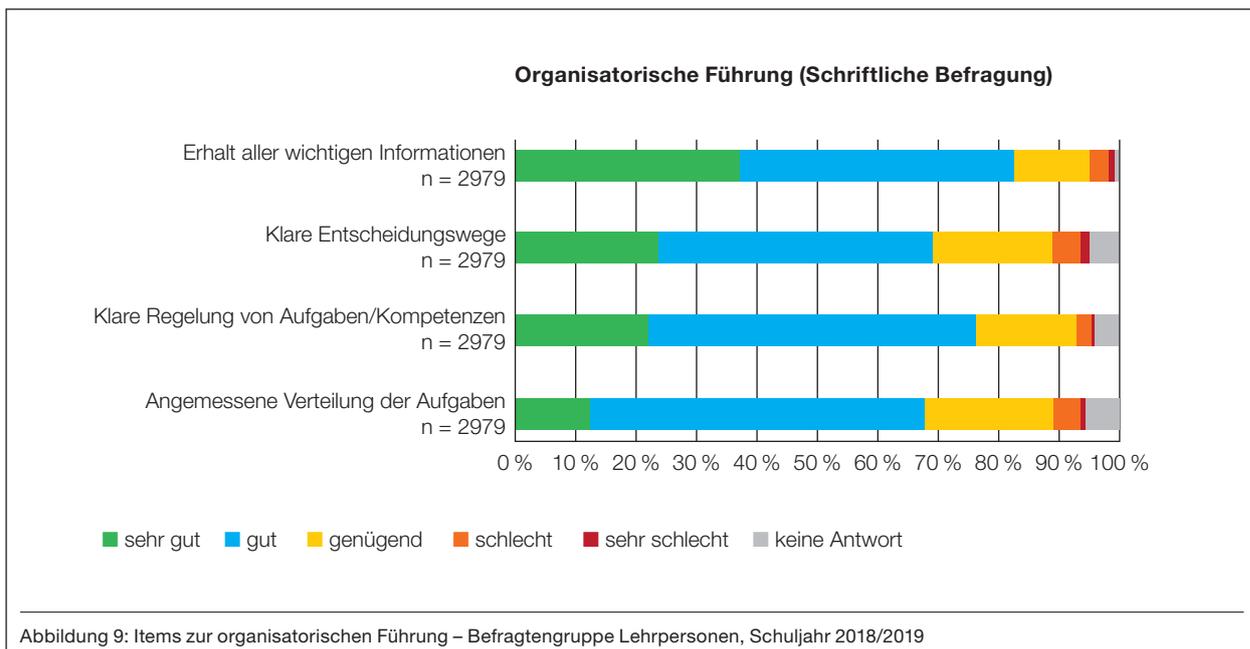


Organisatorische Führung

Dem Bereich der organisatorischen Schulführung werden jene Aspekte der Führungsarbeit zugeordnet, welche für eine effiziente Abwicklung des Schulalltags relevant sind. Der betreffende Indikator lautet: «Die Organisation und die Administration der Schule sind klar geregelt und dienen der Aufgabenerfüllung.»

Die organisatorische Schulführung wird von den Lehrpersonen in der schriftlichen Befragung sehr positiv eingeschätzt. 74 Prozent der Antworten liegen zwischen «gut» und «sehr gut» (vgl. Abbildung 9).

Grund dafür könnte sein, dass bei Ressourcenknappheit zuerst in diesen Bereich investiert wird und sich Schulleitungen erst danach weiteren Aufgaben widmen wie beispielsweise der pädagogischen Führung. Dasselbe gilt auch für Schulen, an denen es viele Schulleitungswechsel gibt: Neue Schulleitungen müssen sich zuerst um die Organisation kümmern und sicherstellen, dass ein reibungsloser Schulbetrieb gewährleistet ist, bevor sie damit beginnen können, mit dem Schulteam an pädagogischen Themen zu arbeiten.



Entwicklungsempfehlungen zur Schulführung

Auch wenn die Qualität der Schulführungsarbeit insgesamt als gut bewertet wird, haben die Evaluationsteams im Schuljahr 2018/2019 an Regelschulen zahlreiche Entwicklungsempfehlungen verfasst, die zumindest teilweise den Qualitätsbereich der Schulführung betreffen.

Die meisten Entwicklungsempfehlungen der Evaluationsteams zum Thema Schulführung betreffen gleichzeitig die Qualitätssicherung und -entwicklung (ca. 90 %). Die übrigen Empfehlungen befassen sich ausschliesslich mit der Schulführung selbst (4 %) oder sind mit Unterrichtsthemen verknüpft.

Im Folgenden wird auf die Entwicklungsempfehlungen eingegangen, welche Schulführung kombiniert mit Qualitätssicherung und -entwicklung betreffen.

Der Qualitätsanspruch Qualitätssicherung und -entwicklung lautet «Die Schule arbeitet gezielt und nachhaltig an der Weiterentwicklung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität.» Er umfasst die vier Indikatoren überprüfbare Entwicklungsziele, systematisches Projektmanagement, Zusammenarbeit in unterrichtsbezogenen Fragen und Überprüfung der Zielerreichung.

Das grösste Entwicklungspotential im Bereich der Schulführung liegt in der pädagogischen Entwicklungsarbeit. Daher erstaunt es nicht, dass viele Empfehlungen zur Schulführung mit dem Anspruch zur Qualitätsentwicklung verknüpft wurden. In der Abbildung 10 ist ersichtlich, welche thematischen Kategorien in den Empfehlungen identifiziert werden können.



Abbildung 10: Häufigkeiten der thematischen Kategorien in den Entwicklungsempfehlungen zu Schulführung/Qualitätssicherung und -entwicklung

In der Abbildung 11 werden die identifizierten Kategorien den Bereichen Schulführung sowie Qualitätssicherung und -entwicklung zugeordnet (mit zwei Farben, die den beiden Icons entsprechen). Es wird aber rasch ersichtlich, dass diese Trennung teilweise künstlich ist. Sie orientiert sich an der Zuordnung, welche von der Fachstelle für Schulbeurteilung aus Gründen der Anwendbarkeit vorgenommen wurde.

Aspekte wie «Systematik erhöhen» oder «Schulprofil schärfen» können ebenso gut dem Bereich der Schulführungsarbeit zugeordnet werden. Weil die Schulführung letztlich für die Steuerung aller Bereiche an einer

Schule verantwortlich ist, werden unter Qualitätssicherung und -entwicklung vor allem Themen aufgenommen, für welche die Schulkonferenz mitverantwortlich ist.

Die Zusammenstellung dieser thematischen Kategorien zeigt auf, in welchen Bereichen an vielen Schulen noch Optimierungspotential besteht. Ein Grossteil der Punkte (inhaltlich/strukturell) betrifft die Zusammenarbeit im Schulteam und die Steuerung dieses Bereichs durch die Schulleitung (z. B. Gemeinsamkeiten schaffen, Kooperationsgefässe überprüfen oder Stufenübergänge optimieren).



Abbildung 11: Häufigkeiten der thematischen Kategorien, geordnet nach den Bereichen Schulführung/Qualitätssicherung und -entwicklung

Im Gespräch

«Die wesentlichen Themen wurden angesprochen»

Katja Röthlin ist Schulleiterin der Schule Aussersihl in Zürich. Vor kurzem hat die Fachstelle für Schulbeurteilung ihre Schule evaluiert. Im Interview schildert Katja Röthlin, wie sie das Verfahren der externen Evaluation als Schulleiterin erlebt hat, welche Aspekte besonders hilfreich waren und wo sie Optimierungsmöglichkeiten sieht. Zudem beschreibt sie, inwiefern der Evaluationsbericht die Co-Schulleitung bei der Entwicklungsarbeit mit dem Schulteam unterstützt.

Sie haben als Schulleiterin vor ein paar Monaten eine externe Evaluation durch die Fachstelle für Schulbeurteilung erlebt. Welche Stichworte kommen Ihnen spontan in den Sinn, wenn Sie an den gesamten Prozess zurückdenken?

Aufwand, Ertrag, komplexe Organisation, Ablauf und Ergebnisse den Erwartungen entsprechend, ganz okay.

Was bietet Ihnen das Verfahren der externen Schulevaluation in Ihrer Rolle als Schulleiterin?

Ich erhalte eine Aussensicht. Zudem wird uns für einen gewissen Zeitraum der Aufwand einer Elternbefragung abgenommen. Es gibt einen Anstoss für die weitere Planung. Die Ergebnisse bieten eine Grundlage für die Diskussion im Team, das ist angenehm, weil Themen nun auch von der Fachstelle angesprochen wurden. Diskussionen, die daraus entstehen, würden sonst allenfalls nicht stattfinden. Wir können nicht wählen, ob wir evaluiert werden wollen. Das Verfahren findet einfach statt, und das ist gut so. Der Zeitpunkt der Evaluation war in unserem Fall ideal, weil danach gerade die Schulprogrammarbeit anstand. Gut war der Zeitpunkt auch, weil wir als Co-Schulleitung neu gestartet sind. So passte alles gut zusammen.

Was vermissen Sie, was könnte Ihnen einen zusätzlichen Mehrwert bringen?

Ich hätte mir etwas weniger Standardisierung bei der mündlichen Rückmeldung gewünscht. Ein differenzierteres Feedback hätte uns gefreut. Die präsentierten Aussagen blieben etwas an der Oberfläche. Der Bericht war dann schon detaillierter, den haben aber nicht alle Teammitglieder gelesen. Ausserdem konnten wir

im Führungsgespräch bestimmte Aspekte ansprechen und erhielten Antworten auf unsere Fragen. Der Vergleich mit anderen Schulen hätte uns interessiert, ist aber natürlich nur am Rande möglich. Die Qualitätsansprüche der Fachstelle sind der Bezugsrahmen. Aber vor allem die Mitarbeitenden hätten die präsentierten Ergebnisse mit einem Vergleich noch etwas besser einordnen können und sich einen solchen deshalb gewünscht. Ansonsten war das Verfahren grundsätzlich stimmig.

Im Laufe der Zeit hat die Funktion der Schulleitung sich stark verändert. Welches sind aktuell die grössten Herausforderungen hinsichtlich der Schul- und Unterrichtsentwicklung, die Sie in Ihrer Rolle als Schulleiterin zu meistern haben?

Es ist einfach sehr viel. Wir bräuchten für Entwicklungen mehr Zeit. Im Moment können wir kaum selbst entscheiden, in welchen Bereichen wir Entwicklungen anstossen wollen. Sehr viele Themen sind vorgegeben, Termine müssen eingehalten werden. Die Vorgaben kommen in der Unterrichts- und Schulentwicklung eher vom Kanton, dafür hat die Stadt administrative Aufträge, die wir umsetzen müssen. Intern betreffen die Herausforderungen die Grösse unseres Gesamteams. Da gilt es, viele verschiedene Meinungen unter

Katja Röthlin (42) ist ursprünglich Primarlehrerin und hat sich zur Schulleiterin weitergebildet. Seit 2013 ist sie als Co-Schulleiterin im Schulkreis Limmattal der Stadt Zürich tätig, aktuell an der Schule Aussersihl zusammen mit Marc A. Padrutt. Die Schule Aussersihl wurde im Juni 2019 von der Fachstelle für Schulbeurteilung evaluiert.

„ **Während des ganzen Evaluationsprozesses hatte ich das Gefühl, dass die für uns zentralen Themen im Mittelpunkt stehen.**

einen Hut zu bringen. Ein Grossteil der Mitarbeitenden arbeitet schon viele Jahre hier, kennt das Quartier und hat eine klare Ansicht zu vielen Themen. Das ist grundsätzlich positiv, weil das Team viele Dinge mitträgt. Das Schärfen einer gemeinsamen Haltung mit ungefähr 80 Personen ist aber herausfordernd – Entwicklungen brauchen Zeit. Ich schätze grundsätzlich, Inhalte als Co-Leitung anzugehen. Der entsprechende Austausch ist mir wichtig.

Wie gut nimmt die Fachstelle für Schulbeurteilung diese Aspekte in ihrem Verfahren auf?

Die Feedbacks waren hilfreich und unterstützend. Es war in unserem Fall eine Bestätigung des geplanten Vorgehens. Wir haben vom Evaluationsteam allerdings eine gute Rückmeldung erhalten, so ist es sicher einfacher, Themen aufzunehmen. Die Behörden in unserem Schulkreis beharren bei guten Evaluationsergeb-





nissen nicht darauf, dass ganz bestimmte Inhalte aus dem Bericht umgesetzt werden, sie überlassen uns die Schwerpunktsetzung. Wir können selbst entscheiden, solange wir unser Handeln nachvollziehbar begründen können.

Inwieweit stellt die Fachstelle für Schulbeurteilung in ihrem Qualitätsanspruch zur Schulführung die richtigen und wichtigen Aspekte dieser Funktion in den Fokus?

Während des ganzen Evaluationsprozesses hatte ich das Gefühl, dass die für uns zentralen Fragen im Mittelpunkt stehen. Die wesentlichen Themen wurden angesprochen und wir bekamen eine Rückmeldung dazu. Die Fachstelle bietet ja auch Vertiefungsange-

bote an, die man für gezielte Feedbacks nutzen kann. Wir haben uns aus verschiedenen Gründen aber bewusst gegen ein Fokusthema entschieden. Im nächsten Durchgang werden wir, als Stadtzürcher Schule, dann vermutlich ein besonderes Augenmerk auf den Aspekt der Tagesschule richten.

Ein wichtiger Teil Ihrer Arbeit ist neben der Personalführung und der organisatorischen Führung die pädagogische Schulführung. Inwiefern unterstützt der Bericht der externen Schulevaluation Sie in diesem Bereich?

In unserem Fall wurden unsere Absichten und Pläne mehrheitlich bestätigt. Es liegt nun an uns, mit dem Team einen Weg für die Umsetzung bestimmter The-

men zu finden. Im Bericht gibt es verschiedene relevante Inhalte, die wir auswählen und priorisieren können. Das Wichtigste ist meiner Meinung nach, dass man nach der Evaluation etwas mit den Ergebnissen macht. Das ist unsere Aufgabe als Schulleitung. Das Team soll verstehen, warum etwas getan werden soll. Wenn wir dies – unter anderem mit Hilfe des Evaluationsberichtes – gut hinbekommen, steigert dies sicher auch die Akzeptanz für Ihr Verfahren.

Was passiert an Ihrer Schule nun mit den Ergebnissen der Evaluation? Wie werden diese genutzt? Wie arbeiten Sie konkret mit den Entwicklungsempfehlungen?

Vor einem Jahr wussten wir ja, dass wir von der Fachstelle evaluiert werden. Wir machten dann die dazugehörige Selbstbeurteilung in Form einer Standortbestimmung. Danach hat das Schulteam die Ergebnisse betrachtet und hat Themen bestimmt, welche es als besonders relevant einstufte und in die es investieren wollte. Bis zum Zeitpunkt der externen Evaluation wurden dann in Gruppen zu diesen Themen Analysen gemacht. Wir versuchten herauszufinden, was uns noch fehlte, ohne bereits fixfertige Lösungen zu definieren. Dann kamen der Evaluationsbesuch, die Rückmeldeveranstaltung sowie der Bericht und wir sahen, dass die Themen wie auch Einschätzungen ziemlich gut zu unseren eigenen Schlussfolgerungen passten. In der Folge entwarfen wir in der Schulleitung ein neues Schulprogramm, das wir dann dem Team vorlegten. Es wurden Inhalte diskutiert und Termine festgelegt. Auf diese Weise konnte das Team vor der Evaluation bereits Themen einbringen, und unterstützt durch die Rückmeldung der Evaluationsfachpersonen haben wir nun eine super Grundlage für die weitere Arbeit.

Wie wird das Schulteam in eine Auseinandersetzung einbezogen? Welche Rolle spielen dabei die Schulbehörden?

Wir fragen die Personen, welche die Analyse zu einem Thema gemacht haben, ob sie weiterhin Lust haben, daran zu arbeiten. Dann erstellen wir – meistens für ein Jahr – Projektvereinbarungen mit den entsprechenden Gruppen. Zuvor haben wir in der Schulleitung nochmals den Bericht daraufhin überprüft, ob wir alles aufnehmen konnten, was für uns Priorität hat. Wie bereits erwähnt: Aus meiner Sicht war ideal, dass kurz nach der Evaluation die Schulprogrammarbeit stattfand. Man muss die Dinge angehen, wenn die Eindrücke noch frisch sind. Die Schulbehörden waren bei der externen Evaluation nur terminlich einbezogen und mit der Teilnahme an einem Interview und an der Rückmeldeveranstaltung. Die nächste Sitzung mit der Aufsichtskommission findet im November statt. Wir gehen davon aus, dass der Evaluationsbericht und das erstellte Schulprogramm dann ein Thema sein werden.

In welche Richtung sollte sich die externe Evaluation aus Ihrer Sicht weiterentwickeln?

Das ist eine schwierige Frage... Auf organisatorischer Ebene fällt mir nichts ein, das hat bei uns alles sehr gut funktioniert. Inhaltlich sollte die Fachstelle in Zukunft sicher noch vertiefter auf die Situation der Tagesschulen, also den Lebensraum Schule, eingehen – ein Fokusthema wird in diesem Bereich ja schon angeboten. Insgesamt bin ich sehr zufrieden damit, wie es gelaufen ist. Man muss allerdings erwähnen, dass wir recht gute Resultate zurückgemeldet bekommen haben – ich weiss nicht, wie es in einem anderen Fall gewesen wäre. Der Bericht im neuen Format war für uns gut verständlich. Wir konnten bestens damit arbeiten und ihn mit unseren Themen im Schulprogramm abgleichen. Der Umfang ist ideal: Mehr ist nicht nötig, weniger wäre nicht sinnvoll.

Die Schule Aussersihl (Zürich Limmattal) besteht aus den Schulhäusern Kern, Hohl und Brauer sowie dem Kindergarten Hellmi. Ungefähr 350 Schülerinnen und Schüler verteilen sich auf 6 Klassen der Kindergartenstufe und auf 13 Klassen der Primarstufe. Das Schulteam setzt sich aus ca. 40 Lehrpersonen, 30 Betreuungspersonen und 10 im Hausdienst tätigen Personen zusammen.

**Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Fachstelle für Schulbeurteilung**

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



EFQM[®]

Recognised for Excellence
4 Star - 2018