Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Fachstelle für Schulbeurteilung

Jahresbericht
Schuljahr 2020/2021

Inhalt

Editorial **3**

Grundlagen der Schulbeurteilung **4**

Einblick in die Praxis der Fachstelle für Schulbeurteilung **6**

Evaluierte Schulen 2020/2021 **9**

Schulqualität 2020/2021 **10**

Schwerpunktthema: Gesamtschau 3. Evaluationszyklus (Schuljahre 2016/2017–2020/2021) **14**

Im Gespräch **29**

Fotografie: Reto Schlatter

Editorial

Im Schuljahr 2020/2021 hat die Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB) 102 Schulen evaluiert. Es ist keine Selbstverständlichkeit, dass die 92 Regel- und 10 Sonderschulen wie geplant besucht werden konnten, stand doch auch dieses Jahr im Zeichen der Covid-19-Pandemie. Da der Präsenzunterricht durchgängig aufrechterhalten werden konnte, war es naheliegend, die Evaluationen fortzusetzen.

Dass den Schulen auch während der Pandemie eine fachliche Aussensicht auf Schul- und Unterrichtsqualität vermittelt werden konnte, war nur mit bemerkenswerter Flexibilität und grossem Engagement aller Beteiligten möglich. Schulbehörden, Schulleitungen und Schulteams haben alles dafür getan, den Evaluationsfachpersonen einen authentischen Einblick in Schulbetrieb und Unterricht zu gewähren. Die Evaluationsteams wiederum sind umsichtig mit der besonderen Situation umgegangen und haben dafür gesorgt, dass die Schulen wertvolle Rückmeldungen und Hinweise erhalten.

Es ist der Anspruch der FSB, dass die Schulen bei einem vertretbaren Aufwand einen möglichst grossen Ertrag aus der Evaluation gewinnen. Die Zufriedenheit der Schulen mit dem Verlauf und dem Nutzen der Evaluation ist deshalb massgebend, um die Qualität der Arbeit der FSB einzuschätzen. Aus diesem Grund holen die Leitungspersonen der FSB nach jeder Evaluation ein Feedback ein. Die Rückmeldungen von Schulleitungen und Schulbehörden geben der FSB wertvolle Hinweise für ihre eigene Qualitätsentwicklung, wie im Kapitel «Einblick in die Praxis» beschrieben wird.

Es ist erfreulich, wie hoch die Zufriedenheit der Schulen selbst unter den herausfordernden Rahmenbedingungen des letzten Schuljahrs ausfällt. Im Gespräch mit einem Schulleiter, welcher die FSB im Jahr 2021 zu Gast hatte, erfahren wir, welche Erkenntnisse er aus der Evaluation zieht, inwieweit sie ihn in seiner Aufgabe unterstützt und wie sich die Schulbeurteilung im Laufe der Jahre weiterentwickelt hat.

Es ist der FSB ein grosses Anliegen, sich kontinuierlich zu verbessern, um die Zürcher Schulen mit einem zeitgemässen, schlanken und aussagekräftigen Evaluationsverfahren in ihrer Entwicklung zu fördern. Nach 15 Jahren ist die FSB im Schulfeld als kompetente und verlässliche Partnerin etabliert. Sie stellt den Schulen, den Gemeinden und dem Kanton Steuerungswissen hinsichtlich der Schul- und Unterrichtsqualität zur Verfügung. Die FSB arbeitet eng mit den Schulen zusammen und steht im Dialog mit den Verbänden des Schulfelds, den Hochschulen und dem Volksschulamt.

Mit dem Schuljahr 2020/2021 wurde der dritte Evaluationszyklus abgeschlossen. Aus diesem Grund bilanziert der vorliegende Jahresbericht – neben den Detailergebnissen des letzten Schuljahrs – den gesamten Evaluationszyklus in einem thematischen Schwerpunkt. Die Bilanz des dritten Zyklus zeigt, dass die Schulen insbesondere in den Bereichen Schulgemeinschaft, Zusammenarbeit mit den Eltern und Unterrichtsgestaltung grosse Stärken aufweisen. An den Sekundarschulen gilt das auch für die Berufswahlvorbereitung. Vergleichsweise kritisch wurde die Qualitätssicherung und -entwicklung sowie die Beurteilungspraxis der Schulen eingeschätzt.

Bei der Weiterentwicklung des Qualitätsrahmens und des Evaluationsverfahrens hat die FSB die Erfahrungen aus dem dritten Evaluationszyklus berücksichtigt. Im vierten Evaluationszyklus wird u. a. auf die Zusammenarbeit im Schulteam fokussiert. Diese ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für eine hohe Schul- und Unterrichtsqualität. Um die zielgerichtete Verwendung der Evaluationsergebnisse zu fördern, wird der Evaluationsprozess um einen Impuls-Workshop ergänzt. In diesem setzt sich die Schule mit einem selbst gewählten Handlungsfeld auseinander, um die Erkenntnisse aus der Schulbeurteilung gewinnbringend für die Schul- und Unterrichtsentwicklung nutzen zu können. Damit wird gewährleistet, dass die FSB weiterhin einen wertvollen Beitrag zur hohen Qualität der Zürcher Schulen leisten kann.

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. Die Evaluationsergebnisse geben der Schulführung wichtige Hinweise zur Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität. Ausserdem unterstützen die Resultate die Schulen in der Rechenschaftslegung gegenüber den politischen Behörden und der Öffentlichkeit.

Die FSB überprüft die Qualität der Regelschulen in pädagogischer und organisatorischer Hinsicht alle fünf Jahre, diejenige der Sonderschulen alle sechs Jahre. Sie leistet damit einen Beitrag an ein hochwertiges Bildungsangebot im Kanton Zürich und fördert die Qualitätsentwicklung an der Volksschule. Die FSB 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 FSB 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 dient. Ziel der FSB ist es, alle beteiligten Akteure in ihrem Engagement für eine starke und qualitativ hochstehende Zürcher Volksschule zu unterstützen.

Qualitätsbereiche des Qualitätsprofils

Das Qualitätsprofil umfasst jene Qualitätsbereiche, welche bei allen Schulen verpflichtend beurteilt werden. Die dabei angewendeten Qualitätsstandards werden aus dem Zürcher Handbuch Schulqualität abgeleitet und orientieren sich an der Praxis. Sie beschreiben, welche Merkmale einer Schule beurteilt werden. Das Qualitätsprofil ermöglicht eine standardisierte Gesamtschau auf die Qualität der Zürcher Schulen und gewährleistet die Vergleichbarkeit über die einzelne Schule hinaus. Der Bildungsrat des Kantons Zürich beschliesst die Qualitätsstandards für das Qualitätsprofil.

Das Qualitätsprofil im Detail

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

Qualitätsmanagement der FSB

Die FSB hat die Aufgabe, die Qualität der Volksschulen im Kanton Zürich zu beurteilen. Sie strebt gleichzeitig auch in ihrer eigenen Arbeit eine vorbildliche Qualität an und legt grossen Wert darauf, ihre Tätigkeit laufend zu prüfen und zu verbessern. Besonders wertvoll sind dabei die Rückmeldungen der Schulführungsverantwortlichen.

Die FSB arbeitet seit 2008 nach dem Qualitätsmanagementsystem EFQM. Damit möchte die FSB einerseits Steuerungswissen gewinnen, um ihre eigenen Leistungen kontinuierlich und systematisch weiterzuentwickeln. Andererseits kann die FSB damit gegenüber den Schulen als Vorbild auftreten und qualitätsorientiertes Handeln vorleben.

Um eine Aussensicht auf die eigene Arbeit zu erhalten, unterzieht sich die FSB regelmässig einer externen Prüfung. Im Sommer 2018 wurde die FSB mit der EFQM 4-Sterne-Anerkennung für Excellence ausgezeichnet. Derzeit laufen die Vorbereitungen für die erneute Anerkennung im Jahr 2023.

Die FSB ermittelt periodisch ein Set von auf die EFQM-Kriterien ausgerichteten Kennzahlen. Sie bilden seit einigen Jahren gemeinsam mit dem Prozessmanagement, einem mehrstufigen Feedbacksystem und dem kontinuierlichen Verbesserungsmanagement eine solide Basis für die fachstelleninterne Qualitätsarbeit.

Von besonderer Bedeutung sind dabei die Kennzahlen, die aus den Rückmeldungen der Schulführungsverantwortlichen ermittelt werden. Nach jeder Evaluation führen die Leitungspersonen der FSB ein Telefoninterview mit den zuständigen Personen der beurteilten Schule, um auf das Evaluationsverfahren zurückzublicken.

Im Gespräch wird eine umfassende qualitative Rückmeldung eingeholt. Zudem werden zwei Fragen in Form eines quantitativen Ratings beantwortet: Es geht zum einen darum, wie die Zusammenarbeit mit der Leitung des Evaluationsteams eingeschätzt wird. Zum anderen sollen die Befragten den Nutzen der Evaluation für die Entwicklung ihrer Schule einschätzen. Die beiden Fragen betreffen zentrale Ansprüche, welche die FSB an ihre Arbeit stellt: Die Teamleitung soll die Schule in einer wertschätzenden, lösungsorientierten Arbeitsbeziehung durch den Evaluationsprozess begleiten und die Arbeit der FSB soll bei vertretbarem Aufwand einen möglichst hohen Ertrag für die Schule bieten. Die nebenstehende Grafik zeigt auf, wie die Schulleitungen der Regel- und Sonderschulen sowie die Schulbehörden und Trägerschaften diese Aspekte einschätzen. Die FSB bietet interessierten Schulen zusätzliche Befragungsdienstleistungen an, die sie im Rahmen von Selbstevaluationen in Anspruch nehmen können. Auch dazu werden die beteiligten Schulen nach ihrer Zufriedenheit befragt.

Als Beispiele für weitere Kennzahlen, welche die FSB im Rahmen des internen Qualitätsmanagements erhebt, werden die Rücklaufquoten der schriftlichen Befragung von Lehrpersonen und Eltern genannt. Ein weiterer Kennwert ist die Anzahl Austauschtreffen, welche die FSB mit wichtigen Partnerorganisationen im Schuljahr 2020/2021 durchgeführt hat.

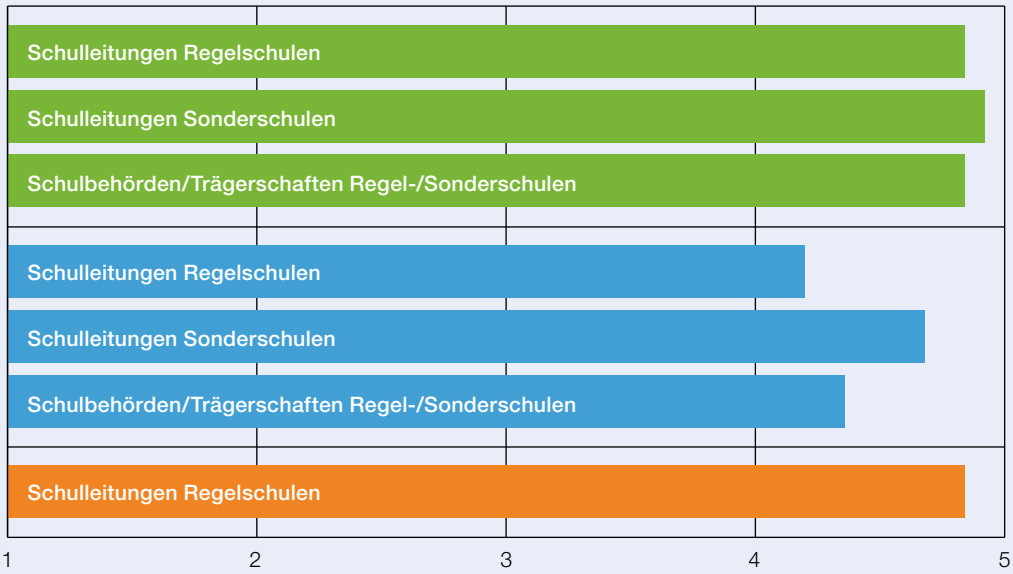
Zahlen und Fakten zum internen Qualitätsmanagement der FSB (Schuljahr 2020/2021)

Rückmeldung der Schulführungsverantwortlichen

Quelle des Feedbacks
80 Schulen
(73 Regelschulen, 7 Sonderschulen)

Einholen der Feedbacks
Mitglieder der Geschäftsleitung

Form des Feedbacks
per Telefon



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

- **Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit:** Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit mit der Leitung des Evaluationsteams ein?
- **Zufriedenheit mit dem Nutzen:** Wie schätzen Sie den Nutzen der Evaluation für die Entwicklung Ihrer Schule ein?
- **Zufriedenheit mit Befragungsdienstleistungen (Selbstevaluation):** Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit unserem Angebot der Selbstevaluation?

Weitere Kennzahlen

92% Rücklaufquote bei der schriftlichen Befragung der Lehrpersonen

83% Rücklaufquote bei der schriftlichen Befragung der Eltern

31 Austauschtreffen mit relevanten Partnerorganisationen (vor Ort/online)

Evaluierte Schulen 2020/2021

Schulqualität 2020/2021

Im Schuljahr 2020/2021 meldeten die Evaluationsteams der FSB den meisten besuchten Schulen eine insgesamt hohe Qualität zurück. Das grösste Verbesserungspotential wurde einmal mehr in den beiden Bereichen Beurteilung der Schülerinnen und Schüler sowie Qualitätssicherung und -entwicklung festgestellt. Über alle Qualitätsansprüche hinweg betrachtet, ist die Beurteilung mit den Ergebnissen des Vorjahrs vergleichbar.

Die FSB hat im Schuljahr 2020/2021 92 Regelschulen und 10 Sonderschulen evaluiert. Nachstehend werden die Evaluationsergebnisse der Regelschulen beschrieben. Auf die Resultate der Evaluationen an den Sonderschulen wird nicht eingegangen, weil in diesem Bereich die unterschiedlichen Strukturen der verschiedenen Institutionen einen unmittelbaren Vergleich nicht erlauben. Bei den besuchten Regelschulen sind Merkmale wie Schulstufe, Schulgrösse oder sozio-ökonomisches Umfeld jedes Schuljahr ähnlich ausgeprägt und somit vergleichbar.

Das zentrale Resultat der Schulbeurteilung im Kanton Zürich sind Kernaussagen, die darstellen, inwieweit die Qualitätsansprüche von einer Schule erfüllt werden. Dabei entspricht jede vom Evaluationsteam formulierte Kernaussage jeweils einer der folgenden vier Bewertungsstufen:

- Exzellente Praxis: Die Schule erfüllt den Qualitätsanspruch beispielhaft.
- Fortgeschrittene Praxis: Die Schule erfüllt den Qualitätsanspruch umfassend.

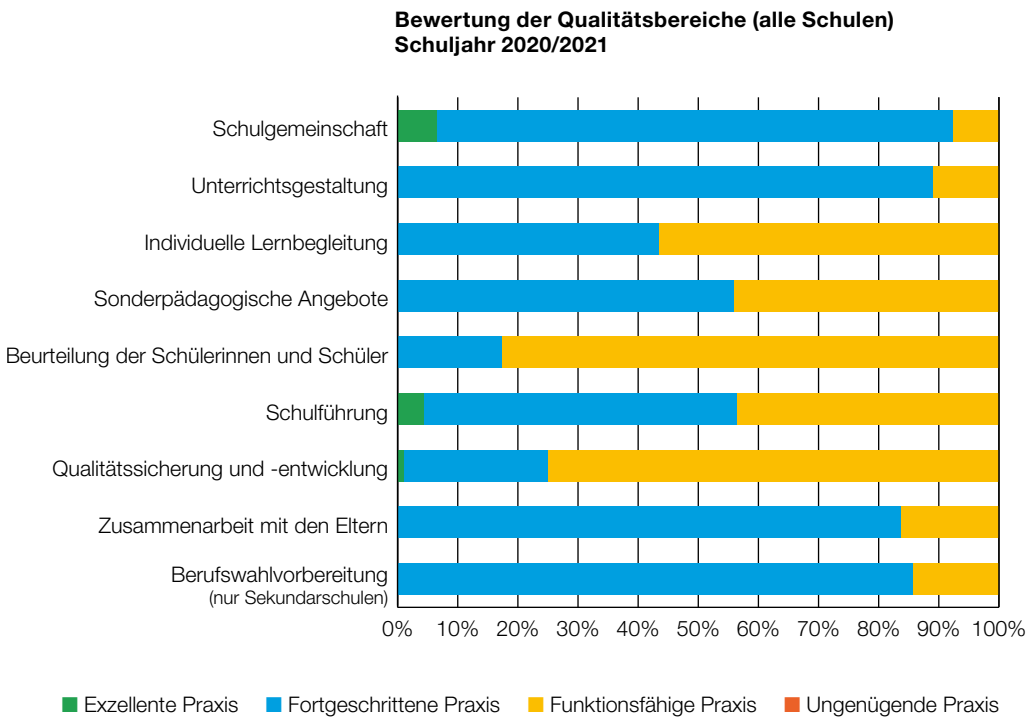


Abb. 1: Verteilung der Bewertung in den beurteilten Qualitätsbereichen, Schuljahr 2020/2021 (n = 92)

– Funktionsfähige Praxis: Die Schule erfüllt den Qualitätsanspruch teilweise.
– Ungenügende Praxis: Die Schule erfüllt den Qualitätsanspruch ungenügend.

Die Abbildung 1 zeigt die Verteilung dieser vier Bewertungsstufen bezogen auf die einzelnen Qualitätsansprüche für alle Regelschulen im Schuljahr 2020/2021. Bewertet wurden Primarschulen (inkl. Kindergarten) wie auch Sekundarschulen. Sechs der evaluierten Schulen führen 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. Der addierte Anteil der Stufen «Exzellente Praxis» und «Fortgeschrittene Praxis» beträgt in den Bereichen Schulgemeinschaft, Unterrichtsgestaltung, Zusammenarbeit mit den Eltern sowie Berufswahlvorbereitung (nur Sekundarschulen) jeweils zwischen 80 und 90 Prozent. Bei allen anderen Qualitätsansprüchen macht dieser Anteil weniger als 60 Prozent aus – in einem Fall liegt er unter 30 Prozent (Qualitätssicherung und -entwicklung) und in einem unter 20 Prozent (Beurteilung der Schülerinnen und Schüler). Diese Verteilung entspricht ungefähr derjenigen aus den Vorjahren.

Der prozentuale Anteil der Bewertungsstufen «Fortgeschrittene Praxis» und «Funktionsfähige Praxis» ist in sämtlichen Qualitätsbereichen sehr hoch. Die Beurteilung «Exzellente Praxis» stellt eine Ausnahme dar. Eine «Ungenügende Praxis» wurde im Berichtsjahr an keiner Schule festgestellt. Tabelle 1 macht deutlich, dass die Verteilung der Bewertungsstufen im Vergleich mit dem Vorjahr insgesamt ähnlich ausfällt.

Bewertungsstufe	2020/2021	2019/2020
Exzellente Praxis	1.5%	2.0%
Fortgeschrittene Praxis	57.5%	56.5%
Funktionsfähige Praxis	41.0%	40.7%
Ungenügende Praxis	0.0%	0.8%

Tabelle 1: Verteilung der Bewertungsstufen über alle Qualitätsbereiche hinweg

Die höchste Bewertungsstufe «Exzellente Praxis» wird in den Qualitätsbereichen Schulgemeinschaft, Schulführung sowie Qualitätssicherung und -entwicklung erreicht. Im Jahr zuvor wurde eine «Exzellente Praxis» zusätzlich auch in den Bereichen Unterrichtsgestaltung und Individuelle Lernbegleitung festgestellt.

Knapp 70 Prozent der evaluierten Regelschulen sind Schulen der Primarstufe (inkl. Kindergarten). Aus der Abbildung 2 geht hervor, dass diese Schulen insgesamt positiver beurteilt werden als die Gesamtheit aller Schulen, worin auch Sekundarschulen und Schulen mit kombinierten Stufen enthalten sind.

Die höchste Bewertungsstufe «Exzellente Praxis» wird in den Qualitätsbereichen Schulgemeinschaft, Schulführung sowie Qualitätssicherung und -entwicklung erreicht.

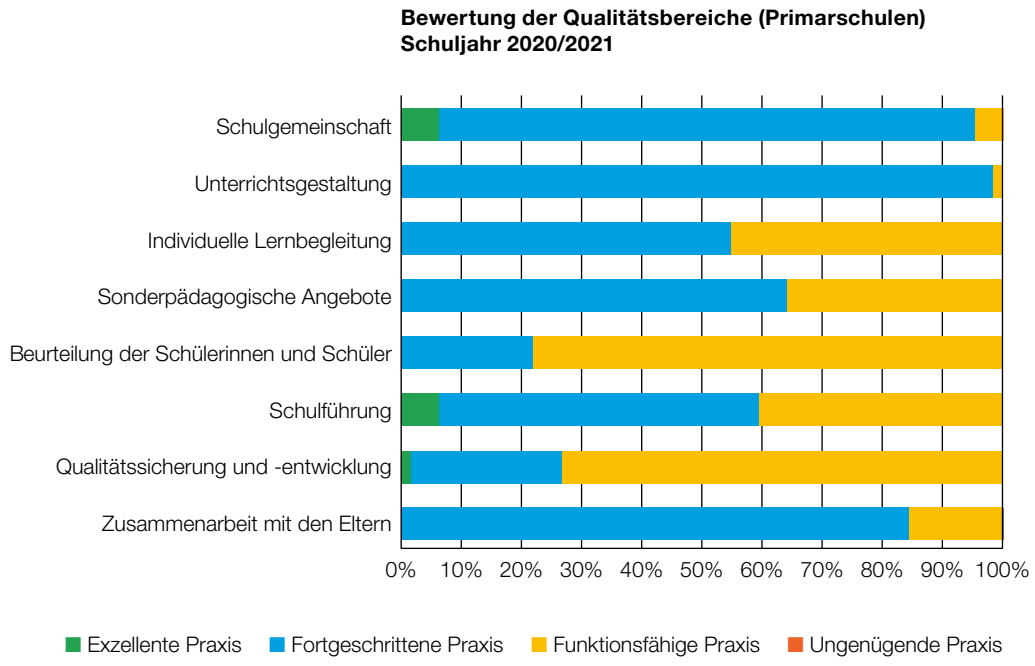


Abb. 2: Verteilung der Bewertung in den beurteilten Qualitätsbereichen in Primarschulen, Schuljahr 2020/2021 (n = 64)

In der Abbildung 3 sind die Qualitätsausprägungen der beurteilten Bereiche an den evaluierten Sekundarschulen ersichtlich. Das Muster der Verteilungen der unterschiedlichen Bewertungsstufen gleicht demjenigen der Primarschulen (inkl. Kindergarten), die Bewertungen liegen allerdings insgesamt tiefer.

Die Unterschiede zu den Primarschulen sind teilweise marginal (Schulführung), in einzelnen Fällen aber auch deutlich (Unterrichtsgestaltung, Individuelle Lernbegleitung, Sonderpädagogische Angebote). Insgesamt sind die Bewertungen an den Sekundarstufen in denjenigen Qualitätsbereichen, die unmittelbar den Unterricht betreffen, augenfällig tiefer.

Zudem fällt auf, dass im Schuljahr 2020/2021 in den evaluierten Sekundarschulen abgesehen vom Qualitätsbereich Schulgemeinschaft nur die Bewertungsstufen «Fortgeschrittene Praxis» und «Funktionsfähige Praxis» vorkommen.

Die Berufswahlvorbereitung findet ab der zweiten Sekundarklasse statt und wird von der FSB als zusätzlichen Schwerpunkt des Bildungsrats an allen Sekundarschulen evaluiert. Im Schuljahr 2020/2021 wird dieser Bereich über alle Schulen hinweg betrachtet – zusammen mit dem Qualitätsbereich Schulgemeinschaft – am positivsten eingestuft.

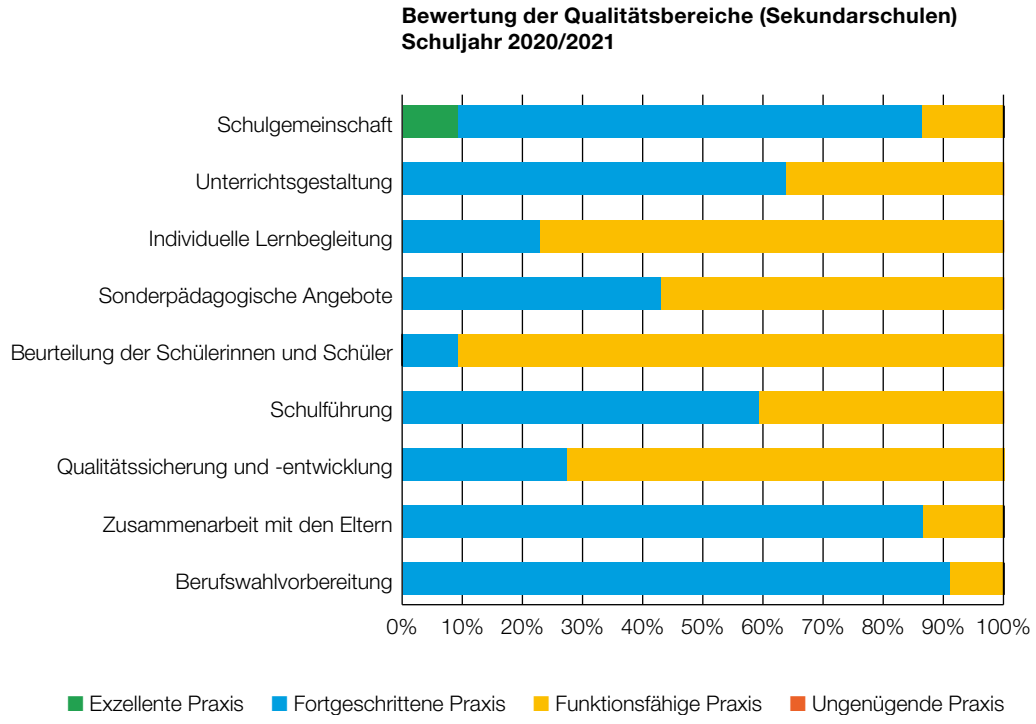


Abb. 3: Verteilung der Bewertung in den beurteilten Qualitätsbereichen in Sekundarschulen, Schuljahr 2020/2021 (n = 22)

Schwerpunktthema: Gesamtschau 3. Evaluationszyklus (Schuljahre 2016/2017–2020/2021)

Mit dem Abschluss des dritten Evaluationszyklus bietet sich ein bilanzierender Blick auf die vergangenen fünf Schuljahre (2016/2017 bis 2020/2021) an. Im Fokus steht – im Gegensatz zum vorangehenden Kapitel – die Gesamtheit aller Regelschulen im Kanton Zürich. Die Bilanz bezieht sich auf die Evaluationsergebnisse des gesamten dritten Zyklus. Punktuell werden auch Vergleiche mit Resultaten aus dem zweiten Zyklus gezogen.

Überblick über die Beurteilungsergebnisse

Mit dem Schuljahr 2020/2021 hat die FSB ihren dritten Evaluationszyklus abgeschlossen. Sie hat mit wenigen Ausnahmen alle Regelschulen im Kanton Zürich in den vergangenen fünf Schuljahren einmal besucht und beurteilt.

In diesem Kapitel stehen 438 Schuleinheiten im Fokus, die im dritten Evaluationszyklus evaluiert wurden. Es fehlen in der Stichprobe rund 40 Schulen, deren Evaluationen aufgrund der Covid-19-Pandemie auf den nächsten Zyklus verschoben werden mussten.

Die Abbildung 4 zeigt die Verteilung der vier Bewertungsstufen «Exzellente Praxis», «Fortgeschrittene Praxis», «Funktionsfähige Praxis» und «Ungenügende Praxis» bezogen auf die einzelnen Qualitätsansprüche für alle beurteilten Regelschulen im dritten Evaluationszyklus (Schuljahre 2016/2017 bis 2020/2021).

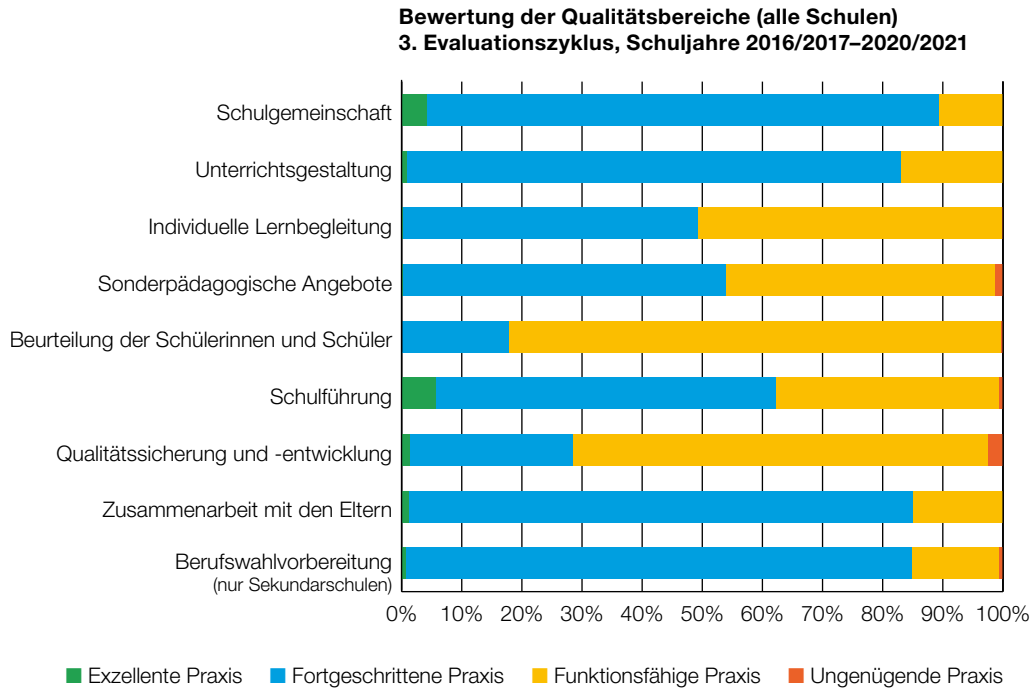


Abb. 4: Verteilung der Bewertung in den beurteilten Qualitätsbereichen im 3. Evaluationszyklus, Schuljahre 2016/2017–2020/2021 (n = 438)

Die aufsummierten Bewertungsausprägungen pro Qualitätsbereich ergeben die in der Abbildung 5 dargestellten Werte. So setzt sich beispielsweise die Summe für den Qualitätsbereich Schulgemeinschaft aus 18 Schulen mit Bewertungsstufe 4 (Exzellente Praxis), 370 Schulen mit Bewertungsstufe 3 (Fortgeschrittene Praxis) und 46 Schulen mit der Bewertungsstufe 2 (Funktionsfähige Praxis) zusammen. Von links nach rechts folgen auf den Bereich mit den gesamthaft positivsten Bewertungen in absteigender Reihenfolge alle anderen Bereiche des Qualitätsprofils.

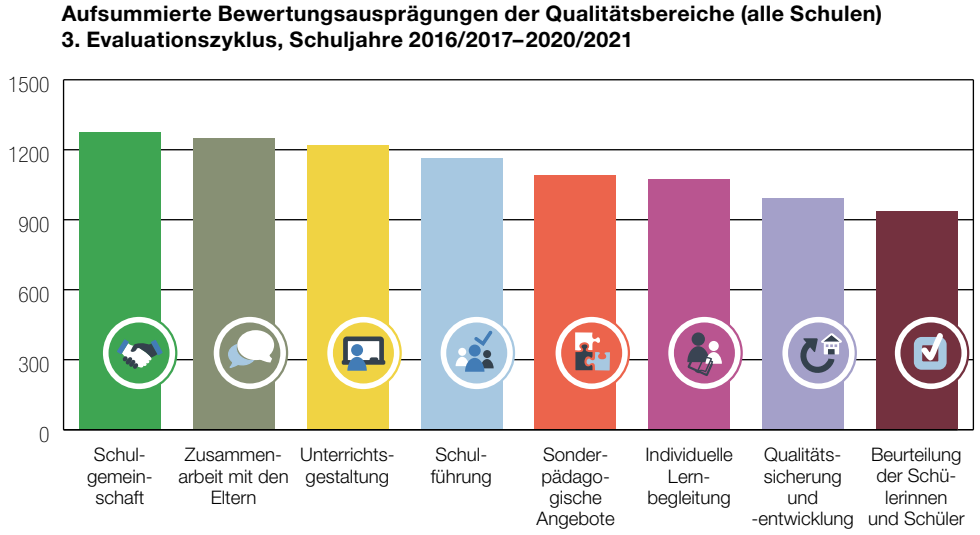


Abb. 5: Aufsummierte Bewertungsausprägungen der beurteilten Qualitätsbereiche im 3. Evaluationszyklus, Schuljahre 2016/2017–2020/2021 (n = 438)

Die Anteile der Bewertungsstufen über alle Qualitätsbereiche hinweg sind in der Abbildung 6 ersichtlich. Hier wird besonders deutlich, dass die beiden Bewertungsstufen «Fortgeschrittene Praxis» und «Funktionsfähige Praxis» im dritten Evaluationszyklus in den allermeisten Fällen zur Anwendung kamen (97.6 %).

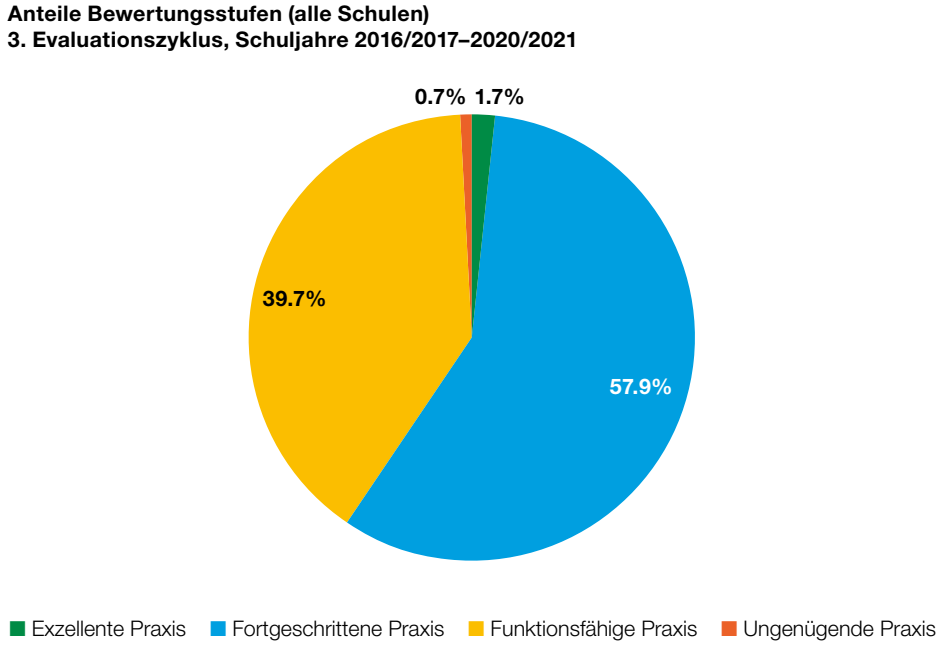


Abb. 6: Anteile der Bewertungsstufen über alle Qualitätsbereiche hinweg im 3. Evaluationszyklus, Schuljahre 2016/2017–2020/2021 (n = 438)

In den allermeisten Fällen kamen im dritten Evaluationszyklus die beiden Bewertungsstufen «Fortgeschrittene Praxis» und «Funktionsfähige Praxis» zur Anwendung.

Beurteilungsergebnisse der einzelnen Qualitätsbereiche

Schulgemeinschaft

Der Qualitätsbereich Schulgemeinschaft stellt den Anspruch an die Schulen, eine lebendige und wertschätzende Schulgemeinschaft zu pflegen. Vier Indikatoren – im zweiten und dritten Evaluationszyklus mit vergleichbaren Anforderungen – konkretisieren diesen Qualitätsanspruch in den Bereichen Wohlbefinden und Mitverantwortung der Schülerinnen und Schüler, Stärkung der Schulgemeinschaft sowie Einsatz verbindlicher Verhaltensgrundsätze. Sowohl im zweiten (Schuljahre 2011/2012 bis 2015/2016) als auch im dritten Evaluationszyklus (Schuljahre 2016/2017 bis 2020/2021) wurde dieser Qualitätsbereich bei über 80% der evaluierten Schulen mit der Bewertungsstufe «Fortgeschrittene Praxis» eingeschätzt. Die Abbildung 7 zeigt ausserdem, dass ein kleiner Anteil der Schulen gar die höchste Bewertungsstufe «Exzellente Praxis» erreicht hat. Den betreffenden Schulen konnte eine beispielhafte Erfüllung dieses Qualitätsanspruchs attestiert werden. Mit der Bewertungsstufe «Funktionsfähige Praxis» wurden in beiden Evaluationszyklen nur rund ein Zehntel der besuchten Schulen beurteilt. Keine Schule erfüllte diesen Qualitätsanspruch ungenügend. Demnach wird deutlich, dass an rund 90% der in den letzten 10 Jahren evaluierten Schulen eine lebendige und wertschätzende Schulgemeinschaft herrscht, dass sich die Schülerinnen und Schüler an diesen Schulen mehrheitlich wohl und ernst genommen fühlen und dass sie altersentsprechend Mitverantwortung übernehmen können.

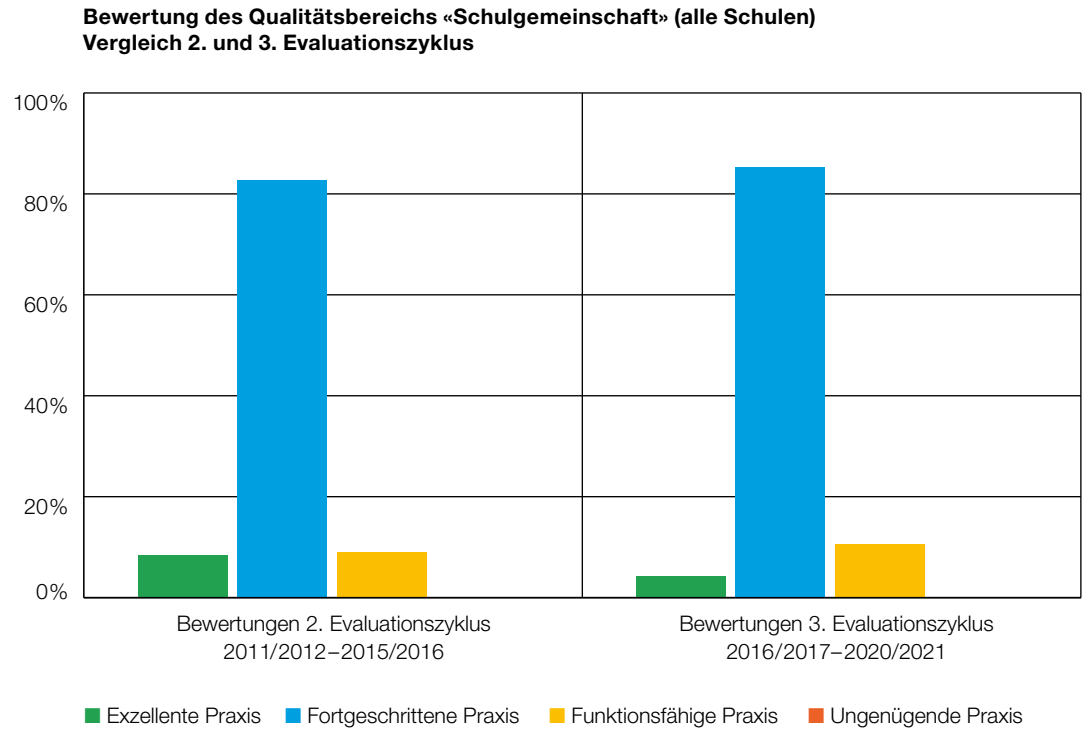


Abb. 7: Verteilung der Bewertung im Qualitätsbereich «Schulgemeinschaft», Vergleich 2. und 3. Evaluationszyklus (n = 504/434)

Unterrichtsgestaltung
Der Anspruch an eine gute Qualität in der Unterrichtsgestaltung, wie er von der FSB evaluiert wird, umfasst zwei Bereiche: Einerseits steht die Förderung des Klassenklimas und eines respektvollen Umgangs in der Klasse im Fokus. Andererseits betrifft der Anspruch die didaktische Gestaltung des Unterrichts, wozu eine klare, auf das Lernziel ausgerichtete Strukturierung, ein vielfältiger Methodeneinsatz und eine gute Organisation gehören. Bezüglich dieser Kernelemente von Unterrichtsqualität erreichten in jedem Schuljahr jeweils konstant mehr als 80% der Schulen eine «Fortgeschrittene Praxis» (vgl. Abbildung 8). Keine Schule erhielt eine ungenügende Beurteilung. Eine vorbildliche Unterrichtsqualität an der gesamten Schule wurde nur selten erreicht, setzt diese doch eine durchgängig gute Umsetzungspraxis voraus. Beispielhaft gestalteter Unterricht in einzelnen Lektionen war an vielen Schulen anzutreffen. Die Qualitätsunterschiede innerhalb der Schulen respektive zwischen den Klassen führten aber bei der Bewertung auf Gesamtschulebene insgesamt jeweils zu einer kritischeren Einschätzung. Im dritten Evaluationszyklus wurden die beiden aus dem zweiten Zyklus stammenden Bereiche Klassenführung und Lehr- und Lernarrangements im Qualitätsbereich Unterrichtsgestaltung zusammengefasst. Ein Vergleich mit dem vorangehenden Evaluationszyklus ist daher nicht möglich.

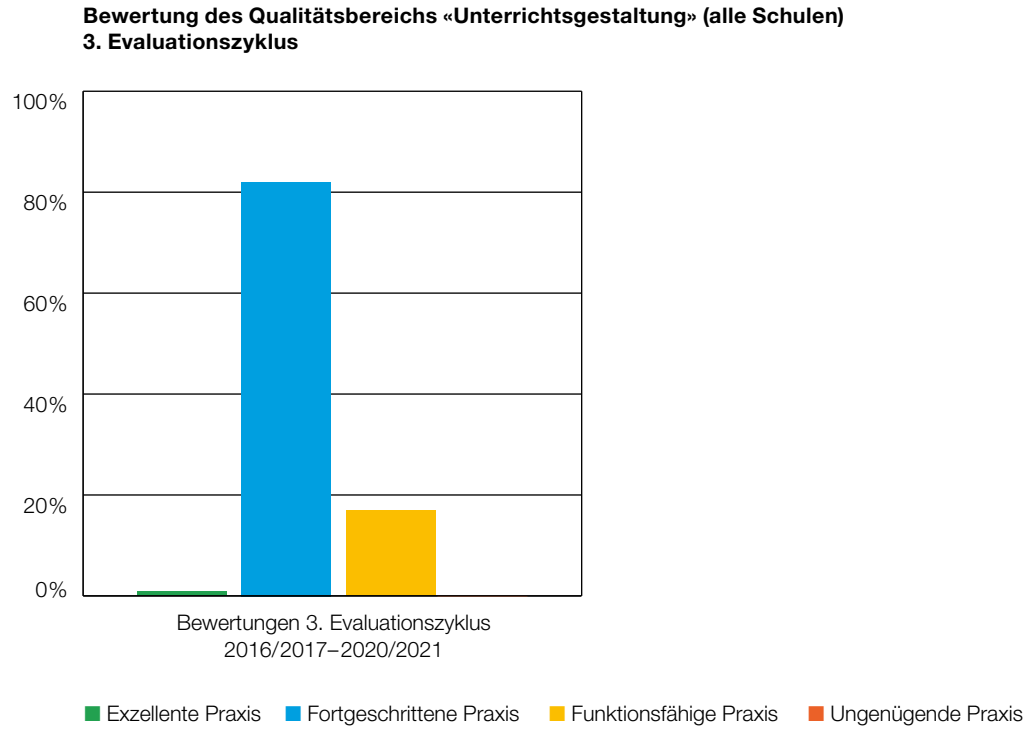


Abb. 8: Verteilung der Bewertung im Qualitätsbereich «Unterrichtsgestaltung», 3. Evaluationszyklus (n = 429)

Individuelle Lernbegleitung
Die Schülerinnen und Schüler jeder Schulklasse unterscheiden sich in vielfältiger Weise. Sie bringen besondere Lernvoraussetzungen mit und lernen entsprechend auf ganz individuelle Art und Weise. Diese Heterogenität kann die Lehrperson dadurch berücksichtigen, dass sie im Unterricht differenzierende Lernangebote macht und eine individualisierte Lernbegleitung bietet. Mit Blick auf eine auf Integration ausgerichtete Volksschule sind dies wichtige Aspekte. Alle Schülerinnen und Schüler sollen entsprechend ihren Lernvoraussetzungen gefördert werden und Erfolge erzielen können. Zu diesem Zweck sollen Aufgabenstellungen unterschiedliche Lernwege ermöglichen oder diverse Anspruchsniveaus enthalten. Die Lehrpersonen unterstützen die Schülerinnen und Schüler darin, Eigenverantwortung für das Lernen zu übernehmen und begleiten sie gezielt in ihrem Lernprozess.

Diese Anforderungen zu erfüllen, ist für die Schulen anspruchsvoll. In den vergangenen Jahren sind diverse Lehrmittel auf den Markt gekommen, welche die Lehrpersonen bei der individuellen Förderung unterstützen, indem sie Aufgabenmaterial auf verschiedenen Niveaus zur Verfügung stellen. An praktisch allen Schulen finden sich Lehrpersonen, welche einen differenzierten Unterricht anbieten. Sie gestalten den Unterricht so, dass die Schülerinnen und Schüler über eine gewisse Zeit hinweg selbstständig und individuell arbeiten können.

Die Auswertungen des Qualitätsbereichs Individuelle Lernbegleitung zeigen über die Jahre hinweg eine ziemlich konstante Verteilung der Bewertungen. Der Anteil Bewertungen auf der Stufe «Fortgeschrittene Praxis» liegt im dritten Evaluationszyklus bei knapp 50% (vgl. Abbildung 9). Der vergleichbar hohe Anteil Bewertungen auf der Stufe «Funktionsfähige Praxis» ist oftmals auf die Unterschiede zwischen den Klassen innerhalb einer Schule zurückzuführen. Wie die Abbildung 9 zeigt, ist die Einschätzung im dritten Evaluationszyklus insgesamt eher kritischer geworden.

Im Bereich der individuellen Lernbegleitung sind zwischen den Primar- und Sekundarschulen über die Beurteilungszyklen hinweg ähnliche Unterschiede zu erkennen. Im aktuellen Berichtsjahr 2020/2021 erreichen rund 55% der Primarschulen eine Bewertung «Fortgeschrittene Praxis», bei den Sekundarschulen sind es hingegen nur knapp 25%. Die Sekundarstufe im Kanton Zürich ist durch eine strukturelle Differenzierung gekennzeichnet, d. h. sie ist in mehrere Abteilungen mit unterschiedlich hohen Anforderungen gegliedert. Trotzdem bleiben die Lernvoraussetzungen der Schülerschaft einer Klasse heterogen. Diese werden jedoch im Unterricht oft wenig berücksichtigt (vgl. Abbildungen 2 und 3).

Bewertung des Qualitätsbereichs «Individuelle Lernbegleitung» (alle Schulen)
Vergleich 2. und 3. Evaluationszyklus

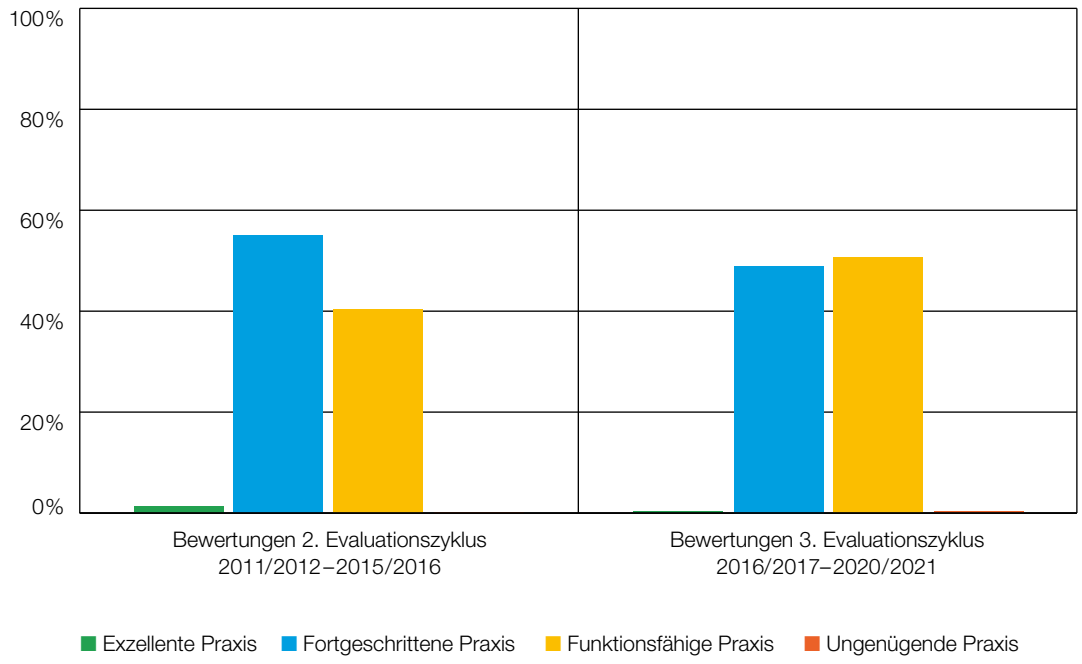


Abb. 9: Verteilung der Bewertung im Qualitätsbereich «Individuelle Lernbegleitung», Vergleich 2. und 3. Evaluationszyklus (n = 514/431)

Sonderpädagogische Angebote
Im dritten Evaluationszyklus hat die FSB die sonderpädagogischen Angebote der Regelschulen als spezifischen Qualitätsbereich evaluiert. Von Seiten der Schulen wurde dieser Schritt begrüsst und als sinnvoll erachtet. Die Organisation und Umsetzung der sonderpädagogischen Angebote in den Schulen sind herausfordernd und zeitintensiv. Sie erfordern viel Wissen, Kompetenzen und finanzielle Ressourcen. Die FSB konnte mit dem Fokus auf die sonderpädagogischen Angebote vielen Regelschulen eine differenzierte fachliche Rückmeldung geben. Der entsprechende Qualitätsanspruch wird im dritten Evaluationszyklus in gut 50 % aller Schulen als «Fortgeschrittene Praxis» und in mehr als 40 % als «Funktionsfähige Praxis» beurteilt (vgl. Abbildung 10). An vielen Schulen zeigt sich Entwicklungsbedarf in diesem Bereich. Im Jahresbericht 2019/2020 wurden die Evaluationsergebnisse und die von der Fachstelle formulierten Empfehlungen im Bereich der sonderpädagogischen Angebote an Regelschulen umfassend ausgewertet und beschrieben. Die entsprechenden Erkenntnisse können auf den gesamten dritten Evaluationszyklus übertragen werden. Die Mehrheit des festgehaltenen Verbesserungspotentials betrifft die Zusammenarbeit im Schulteam und die Umsetzung einzelner Elemente im Förderplanungszyklus. Beide Aspekte sind zentrale Bedingungen für eine qualitativ hochwertige Förderung. Es zeigt sich, dass die Rolle der Schulführung in diesem Bereich besonders wichtig ist.

Bewertung des Qualitätsbereichs «Sonderpädagogische Angebote» (alle Schulen)
3. Evaluationszyklus

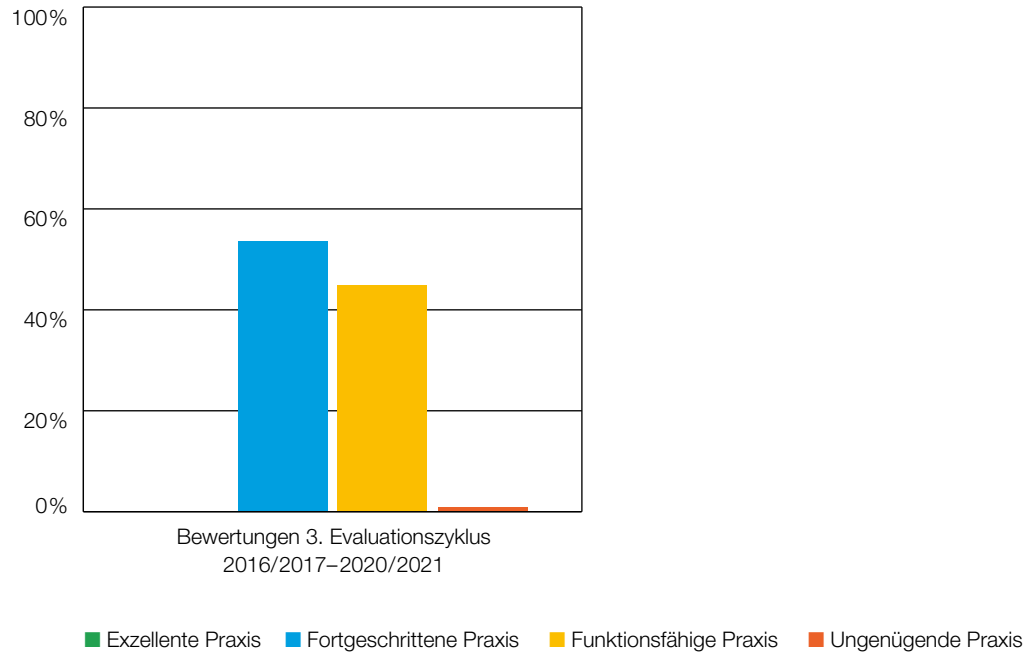


Abb. 10: Verteilung der Bewertung im Qualitätsbereich «Sonderpädagogische Angebote», 3. Evaluationszyklus (n = 431)

Beurteilung der Schülerinnen und Schüler
Die Beurteilung der Leistungen von Schülerinnen und Schülern ist einer jener Bereiche, welcher in den letzten zehn Jahren am meisten Veränderungen im Schulfeld erfahren hat. Mit der Einführung des Lehrplans 21 verschob sich der Fokus in der Beurteilungspraxis und die Förderorientierung rückte mehr ins Zentrum. Die Schulen beschäftigten sich in dieser Zeit intensiv mit der Beurteilung von Leistungen und Kompetenzbereichen. Viel Veränderung bedeutet meist auch Verunsicherung: beispielsweise bei der Fragestellung, wie sich die Kompetenzorientierung in einer Gesamtbeurteilung im Zeugnis abbilden lässt. Auch der Umgang mit der Individualnorm oder die Herausforderung, förderorientiert zu beurteilen und gleichzeitig eine Selektion vornehmen zu müssen, führten zu vielen Diskussionen innerhalb der Schulteams und manchmal auch zur Formulierung eines gemeinsamen Beurteilungskonzepts. Im Vergleich zum zweiten Evaluationszyklus werden im dritten Zyklus rund 10 % mehr Schulen mit der Bewertungsstufe «Funktionsfähige Praxis» beurteilt; 10 % weniger erreichen die Bewertungsstufe «Fortgeschrittene Praxis». Aus der Abbildung 11 geht hervor, dass dieser Qualitätsanspruch über den ganzen dritten Evaluationszyklus hinweg betrachtet am häufigsten als «Funktionsfähige Praxis» beurteilt wird. Dies widerspiegelt die Veränderungen in der Beurteilungspraxis, welche zurzeit im Gange sind.

Bewertung des Qualitätsbereichs «Beurteilung der Schülerinnen und Schüler» (alle Schulen)
Vergleich 2. und 3. Evaluationszyklus

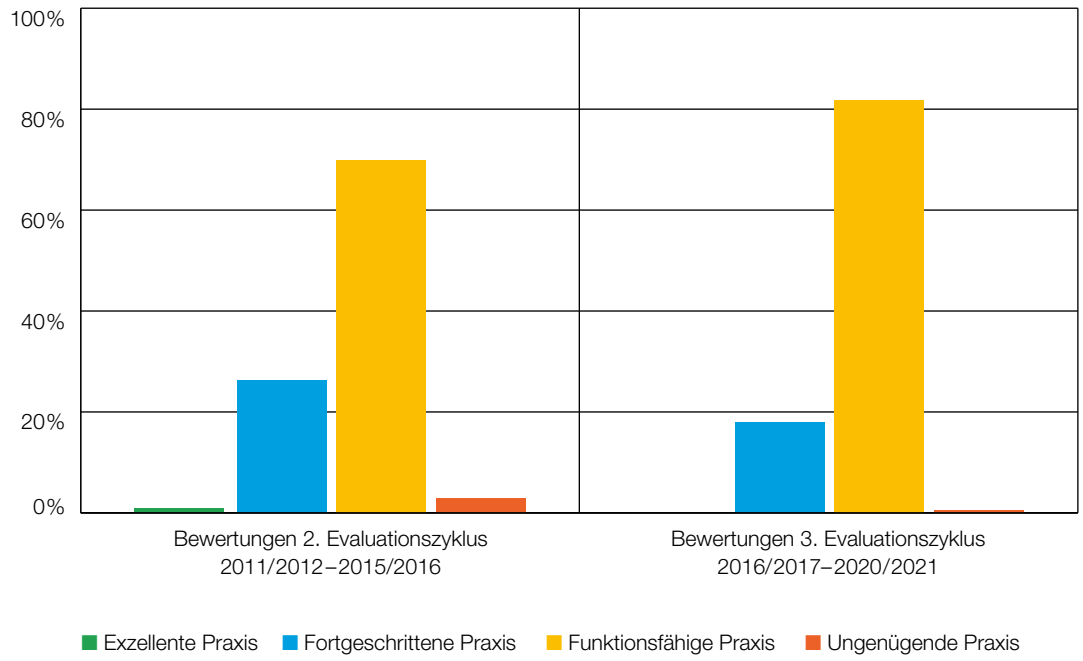


Abb. 11: Verteilung der Bewertung im Qualitätsbereich «Beurteilung der Schülerinnen und Schüler», Vergleich 2. und 3. Evaluationszyklus (n = 521/431)

Trotz der vielen Unsicherheiten schätzen die schriftlich befragten Eltern die Beurteilungspraxis der Lehrpersonen im dritten Evaluationszyklus mehrheitlich als fair ein (vgl. Abbildung 12). Zu einer vergleichbaren Einschätzung kommen auch die Schülerinnen und Schüler, die im Rahmen der externen Evaluation ab der Mittelstufe schriftlich befragt werden.

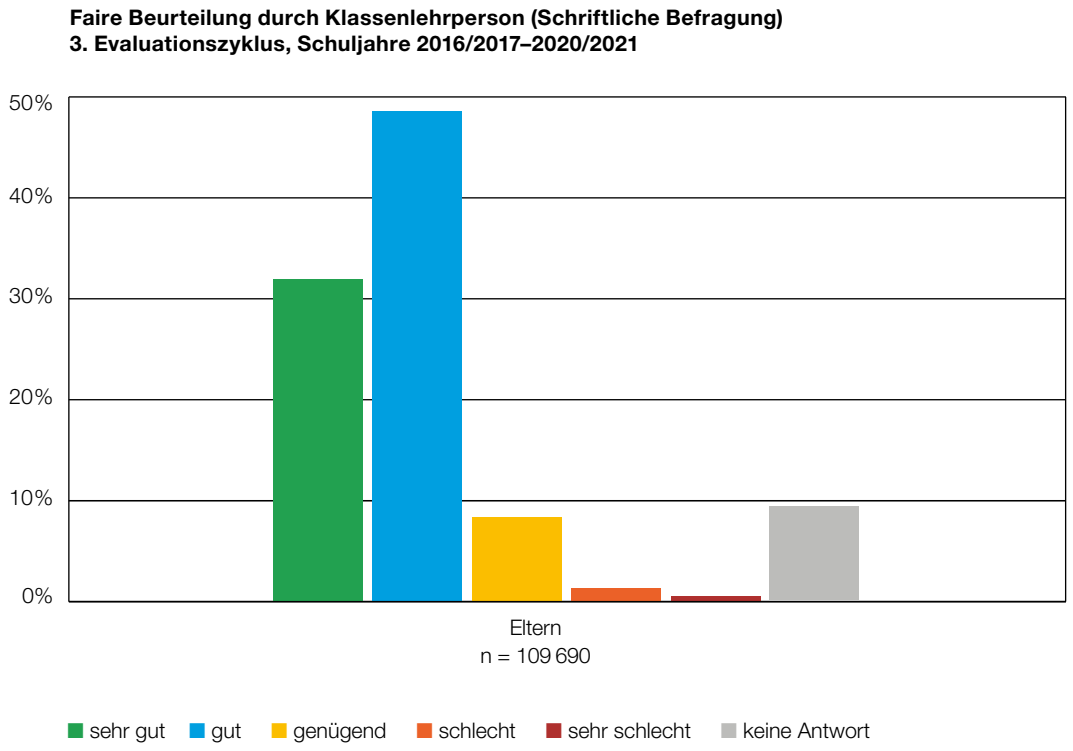


Abb. 12: Befragung der Eltern zur fairen Beurteilung durch Klassenlehrperson, 3. Evaluationszyklus, Schuljahre 2016/2017–2020/2021

Die formative Beurteilung und der Aspekt der Selbsteinschätzung der Schülerinnen und Schüler erhielten im dritten Evaluationszyklus deutlich mehr Gewicht. Hier zeigt sich, dass die Lehrpersonen die entsprechenden Instrumente (z. B. Lernjournale, Lerngespräche, Vortests) zwar einsetzen, dies jedoch noch nicht flächendeckend und nicht immer systematisch geschieht (vgl. Abbildung 13). Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der formativen Beurteilung, welche dem weiteren Lernen dient, und der einordnenden summativen Beurteilung, welche Gelegenheit bietet, das Gelernte zu zeigen, ist noch nicht etabliert.

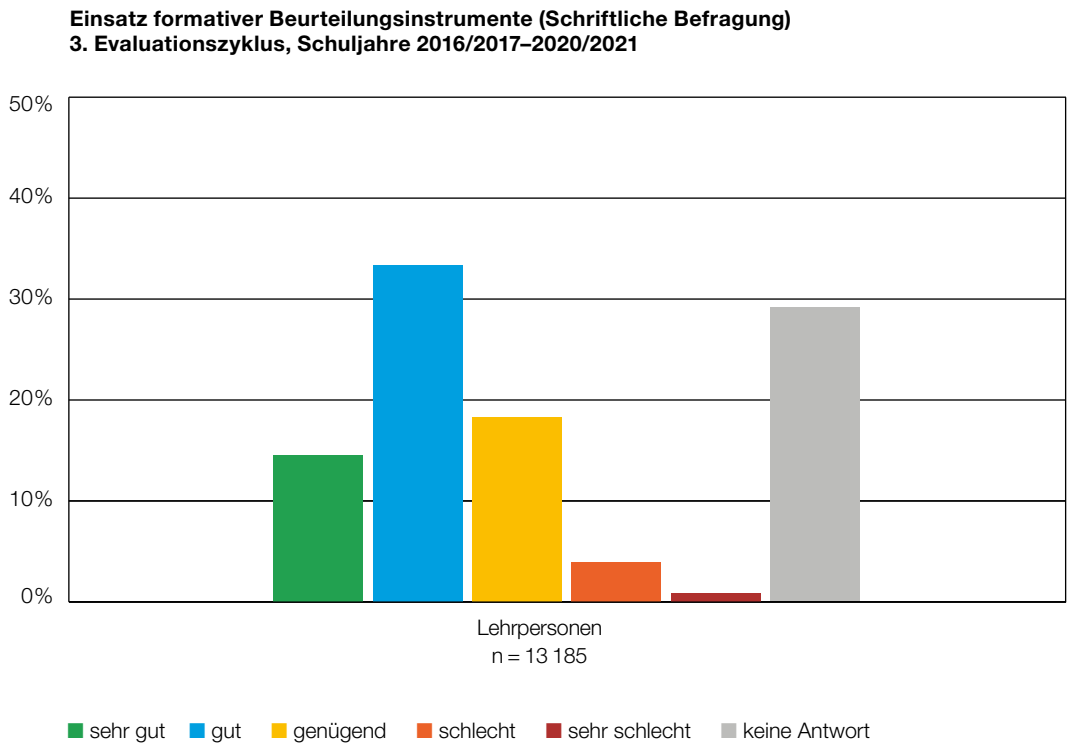


Abb. 13: Befragung der Lehrpersonen zum Einsatz formativer Beurteilungsinstrumente, 3. Evaluationszyklus, Schuljahre 2016/2017–2020/2021

Schulführung
Für die Schulführung an Volksschulen sind Schulpflege und Schulleitung sowie eine allfällige Leitung Bildung oder Leitung Sonderpädagogik gemeinsam zuständig. Die Schulpflege trägt die Gesamtverantwortung für die Führung einer Schule und ist beispielsweise verantwortlich für den Vollzug der kantonalen Erlasse und Beschlüsse. Die Schulleitungen, die bei der Beurteilung durch die FSB besonders im Fokus stehen, übernehmen in der Schule die operativen Führungsaufgaben und sind dazu mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet. Sie leiten betriebliche sowie pädagogische Belange, führen das Schulteam personell und sorgen für eine kontinuierliche Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Die Beurteilungen der Schulführungsarbeit, wie sie in der Abbildung 14 visualisiert sind, verdeutlichen die insgesamt gute Qualität der Schulführung an Zürcher Schulen. Die Darstellung zeigt jedoch auch, dass sich der Anteil der Schulen mit einer exzellenten Einschätzung im Bereich Schulführung vom zweiten zum dritten Evaluationszyklus verringert hat, während derjenige mit einer «Fortgeschrittenen» beziehungsweise «Funktionsfähigen Praxis» zugenommen hat. Dies kann allenfalls auf veränderte Qualitätsansprüche zurückgeführt werden, die im dritten Evaluationszyklus etwas gestiegen sind, nachdem sich geleitete Schulen während rund 10 Jahren breit etablieren konnten.

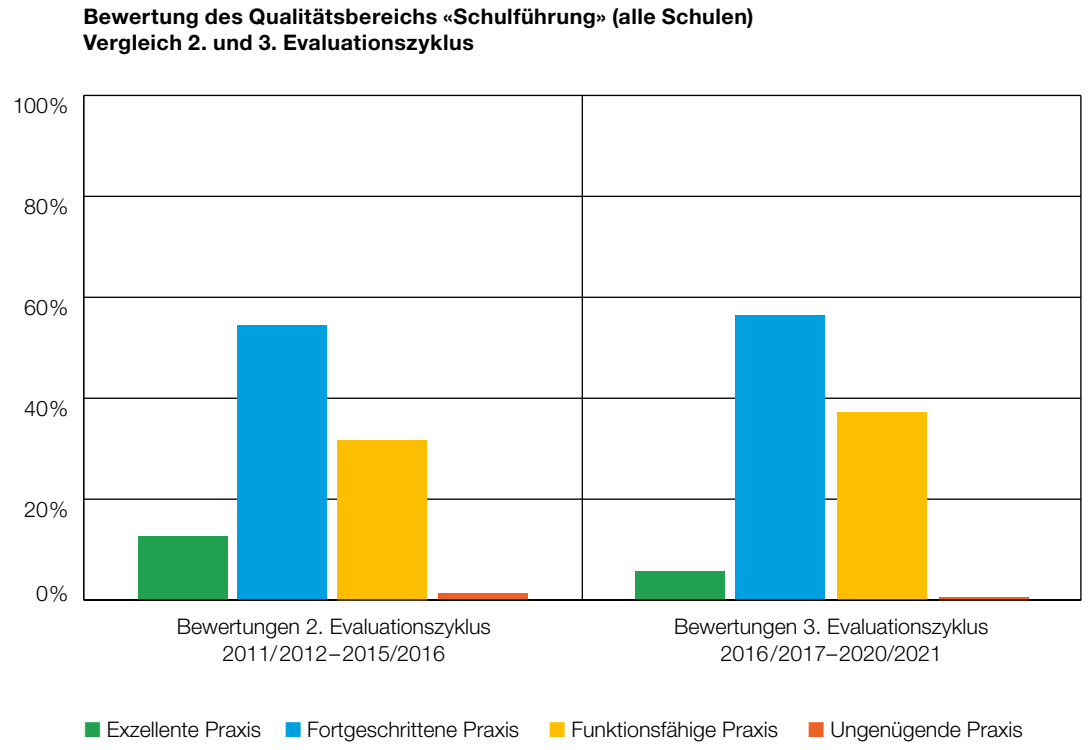


Abb. 14: Verteilung der Bewertung im Qualitätsbereich «Schulführung», Vergleich 2. und 3. Evaluationszyklus (n = 517/436)

Qualitätssicherung und -entwicklung
Im Qualitätsbereich Qualitätssicherung und -entwicklung erreichte rund ein Drittel der Schulen im zweiten und dritten Evaluationszyklus die Bewertungsstufe «Fortgeschrittene Praxis». 60% respektive knapp 70% der evaluierten Schulen wurden mit einer «Funktionsfähigen Praxis» beurteilt (vgl. Abbildung 15). Eine «Exzellente Praxis» konnte nur vereinzelt attestiert werden, was damit zusammenhängen kann, dass eine gezielte und nachhaltige Entwicklungsarbeit viele Schulen vor grosse Herausforderungen stellt. Ausserdem wurde bei einigen wenigen Schulen der Qualitätsbereich Qualitätssicherung und -entwicklung als ungenügend eingestuft. Dies führte dazu, dass bei diesen Schulen ein wesentlicher Qualitätsmangel im Sinne des Volksschulgesetzes geltend gemacht werden musste. Die betroffenen Schulführungen wurden in der Folge aufgefordert, einen Massnahmenplan zur Qualitätsverbesserung zu erarbeiten.

Die Abbildung 15 zeigt zudem, dass in den Schuljahren 2016/2017 bis 2020/2021 fast 10% mehr Schulen diesen Qualitätsanspruch nur teilweise erfüllten (Funktionsfähige Praxis) und gleichzeitig rund 5% weniger Schulen eine umfassend erfüllte Qualitätssicherung und -entwicklung sicherstellen konnten als in den Schuljahren 2011/2012 bis 2015/2016. Die Anzahl Schulen mit ungenügender Praxis halbierte sich im gleichen Zeitraum allerdings ebenfalls. Die gesamthafte Zunahme an kritischen Bewertungen kann neben den steigenden Ansprüchen an die Schulleitungen in diesem Bereich auch mit den leicht veränderten Anforderungen und Normen zusammenhängen (von der FSB als Indikatoren definiert). Im dritten Evaluationszyklus kam mit der pädagogischen Zusammenarbeit ein vierter Indikator hinzu. Im zweiten Zyklus waren es noch drei Indikatoren: Gezielte Schulprogrammarbeit, systematisches Projektmanagement und planmässige Zielüberprüfung von Entwicklungsprojekten.

Bewertung des Qualitätsbereichs «Qualitätssicherung und -entwicklung» (alle Schulen)
Vergleich 2. und 3. Evaluationszyklus

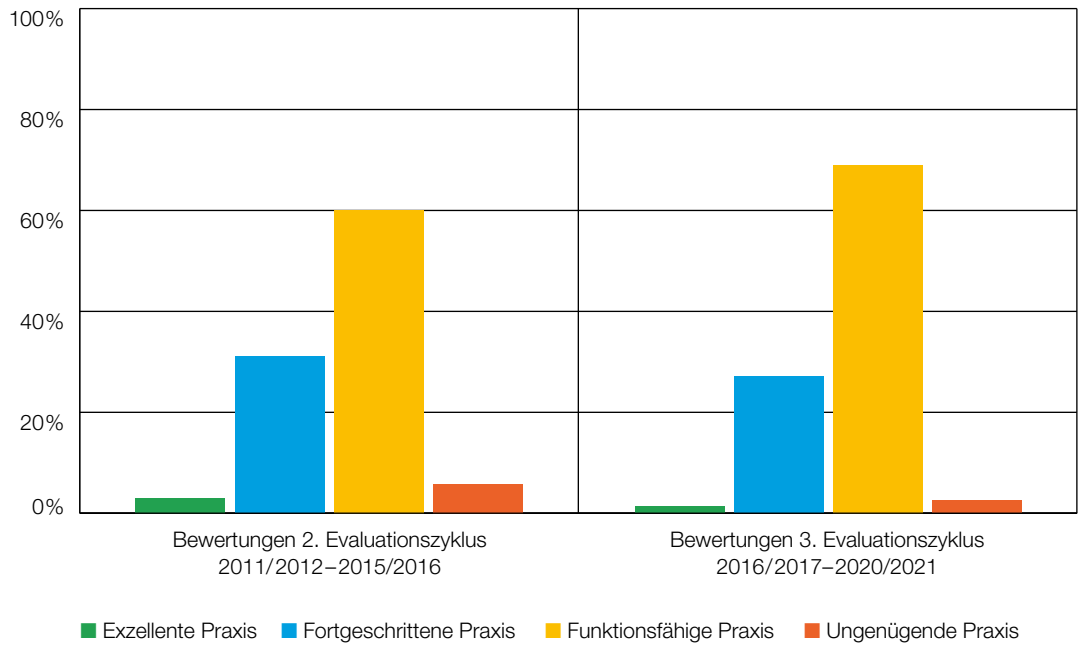


Abb. 15: Verteilung der Bewertung im Qualitätsbereich «Qualitätssicherung und -entwicklung», Vergleich 2. und 3. Evaluationszyklus (n = 521/436)

Zusammenarbeit mit den Eltern

Mit dem Qualitätsbereich Zusammenarbeit mit den Eltern wird beurteilt, wie die Schulführung und die Lehrpersonen gegenüber den Eltern kommunizieren, mit ihnen zusammenarbeiten und sie in den Schulalltag ihrer Kinder miteinbeziehen. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf den angebotenen Kontaktmöglichkeiten, welche es Eltern erlauben, unkompliziert bei der Schule oder bei den Lehrpersonen vorstellig zu werden und ihre Anliegen einzubringen. Weiter wird die gesetzlich vorgeschriebene Elternmitwirkung untersucht. Eltern sollen sich dabei auf Schulebene engagieren dürfen. Die Schulen sollen beispielsweise Elternweiterbildungen anbieten, Eltern an der Schulprogrammarbeit beteiligen oder Wissen zu ausgewählten Inhalten zur Verfügung stellen (z. B. im Bereich der Berufswahlvorbereitung auf der Sekundarstufe). Sowohl im zweiten als auch im dritten Evaluationszyklus konnte rund 80 % der Schulen in diesem Qualitätsbereich eine «Fortgeschrittene Praxis» attestiert werden (vgl. Abbildung 16). Jeweils weniger als ein Fünftel der Schulen wird mit der Bewertungsstufe «Funktionsfähige Praxis» beurteilt. Fast allen in den letzten zehn Jahren evaluierten Schulen gelingt es gut oder sehr gut, eine zielführende Zusammenarbeit mit den Eltern zu gestalten. In den meisten Schulen ist eine angemessene und für alle Beteiligten mehrheitlich stimmige Elternmitwirkung etabliert.

Bewertung des Qualitätsbereichs «Zusammenarbeit mit den Eltern» (alle Schulen)
Vergleich 2. und 3. Evaluationszyklus

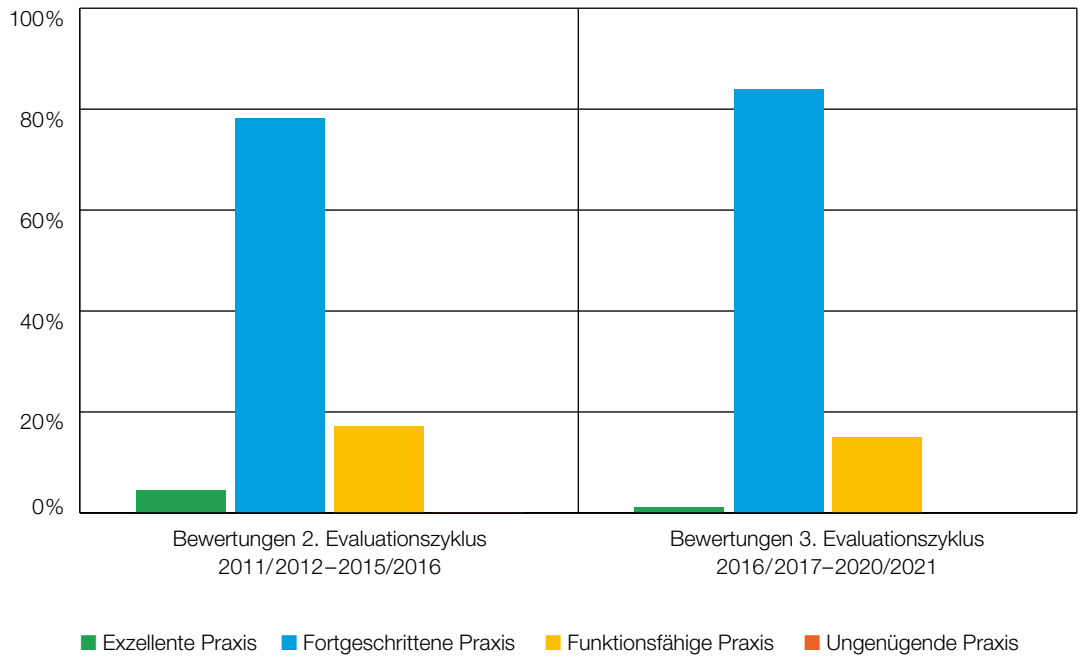


Abb. 16: Verteilung der Bewertung im Qualitätsbereich «Zusammenarbeit mit den Eltern», Vergleich 2. und 3. Evaluationszyklus (n = 521/436)

Berufswahlvorbereitung (nur Sekundarschulen)
Die Berufswahlvorbereitung ist ein Bereich, in welchen die Sekundarschulen im Rahmen des Projekts «Neugestaltung 3. Sek» viel investiert haben. Er wurde während des gesamten dritten Evaluationszyklus in allen Sekundarschulen als zusätzlichen Schwerpunkt des Bildungsrats evaluiert. Das grosse Engagement der Sekundarschulen respektive der Lehrpersonen zeigt sich in den positiven Evaluationsergebnissen. Mehr als 80% aller Schulen wird eine «Fortgeschrittene Praxis» attestiert (vgl. Abbildung 17). Die Berufswahlvorbereitung startet zu Beginn des zweiten Sekundarschuljahrs. Ein wichtiges Element ist die Zusammenarbeit zwischen Schule und Berufsberatung. Auf der Basis von Test- und Lernsystemen wie Stellwerk und Lernpass erfolgen Standortgespräche mit den Schülerinnen und Schülern sowie mit deren Eltern, um die Ziele der Förderung im dritten Sekundarschuljahr mit Blick auf die Übertrittwünsche festzulegen. Die Auswertungen der Evaluationsergebnisse der Schuljahre 2016/2017 und 2017/2018 zeigen, dass in vielen Schulen die Berufswahlvorbereitung sinnvoll, systematisch und an der Schule koordiniert erfolgt (vgl. Jahresbericht 2017/2018). Die Jugendlichen werden gut unterstützt und begleitet, das Engagement der Lehrpersonen ist hoch. Einschränkungen beziehen sich beispielsweise auf wenig koordiniertes Vorgehen innerhalb der Schule, einen zu geringen Austausch im Team oder auf eine wenig strukturierte Lernbegleitung der Schülerinnen und Schüler.

Bewertung des Qualitätsbereichs «Berufswahlvorbereitung» (nur Sekundarschulen)
3. Evaluationszyklus

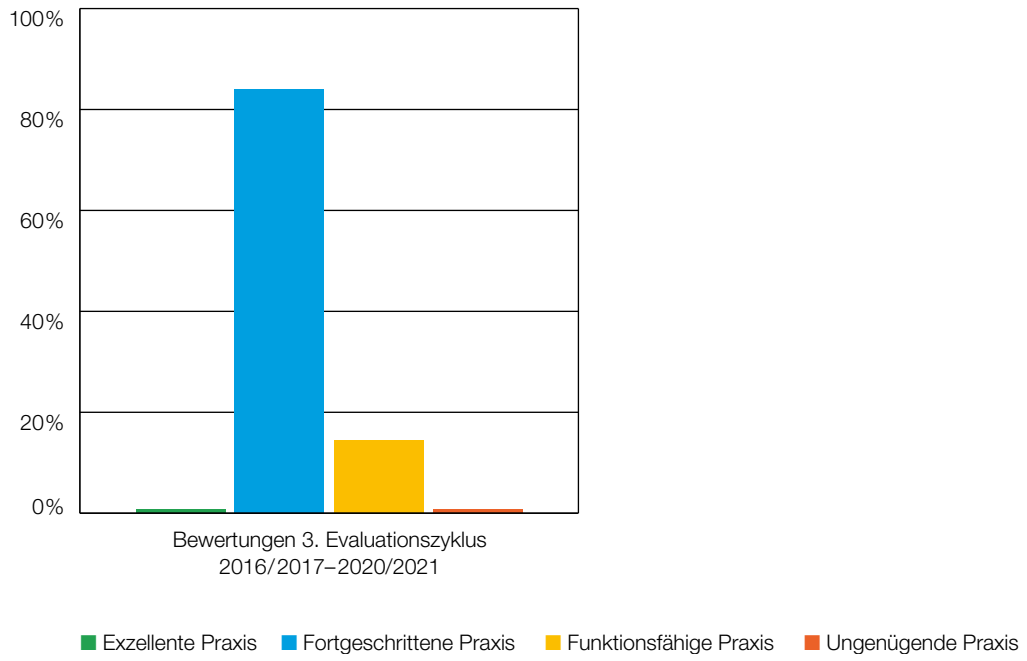


Abb. 17: Verteilung der Bewertung im Qualitätsbereich «Berufswahlvorbereitung», 3. Evaluationszyklus (n = 138)

ELENA
WINNER
GOAL
ergobag
ergobag

Im Gespräch

Marius Strebel ist Schulleiter der Primarschule Henggart. Gleich zu Beginn des vierten Evaluationszyklus hat die FSB seine Schule im Herbst 2021 zum dritten Mal evaluiert. Im Interview schildert er, inwiefern die Ergebnisse der externen Evaluation die Schul- und Unterrichtsentwicklung unterstützen. Er berichtet zudem, welche Entwicklungen er über die Jahre bei der Fachstelle feststellen kann und was er sich von ihr zukünftig wünscht.

Sie führen Ihre Schule seit vielen Jahren. Was ist für Sie eine gute Schule?
Eine gute Schule ist für mich ein Ort, an dem mit Freude und Neugier gelernt und auch die Freude am gemeinsamen Wirken geweckt wird. Einen respektvollen und guten Zusammenhalt in den Klassen finde ich wichtig. Dieser stärkt die Lerngemeinschaft. Einen wesentlichen Teil machen auch begeisterte Lehrpersonen aus, welche die Schülerinnen und Schüler inspirieren. Eine gute Schule vergleiche ich oft mit einem Haus. Dazu habe ich ein Bild, das bei mir im Büro aufgehängt ist. Es braucht ein starkes, tragendes Fundament. Das ist bei uns die gemeinsame Grundhaltung, die wir an unserer Schule mit dem lösungsorientierten Ansatz leben. Es ist wichtig, dass die Schule damit ein verbindendes Element hat, das gemeinsam weiterentwickelt werden kann. Dann ist natürlich auch das Schulprogramm wichtig, welches mit seinen Eckpfeilern die Stützen des Hauses bildet. Im Dach steckt für mich die Vision der Schule mit ihren Leitsätzen.

> **Den Bericht der Fachstelle sehen wir als spannende Rückmeldung in Bezug auf unsere Schul- und Unterrichtsentwicklung.**

Wie gestalten Sie an Ihrer Schule die Schul- und Unterrichtsentwicklung?
Als Schulleiter versuche ich für die Lehrpersonen Freiraum zu schaffen, damit sie in ihrer Unterrichtstätigkeit wirksam sein und Eigeninitiative zeigen können. Die Lehrpersonen sollen kreative Ideen verwirklichen können. Diese Punkte tragen meiner Meinung nach zur Unterrichtsentwicklung bei. In der Schulentwicklung ist mir wichtig, dass wir als Schule wissen, was wir in welcher Art und aus welchen guten Gründen machen. Unsere gemeinsame Schulentwicklung muss für uns Sinn machen. Sie muss nach Möglichkeit auch alle beteiligten Personen motivieren. Vor zehn Jahren haben wir uns in einem gemeinsamen Prozess für einen lösungsorientierten Ansatz als grundlegende Haltung entschieden und diesen Ansatz in all den Jahren weiterentwickelt. Auf dieser Grundlage bauen wir unsere gemeinsamen Eckpfeiler für unser Haus auf. Das ist ein Teamprozess, der von der Schulleitung und der Steuergruppe moderiert wird. Dieses Vorgehen braucht Zeit und natürlich eine intensive Auseinandersetzung. Den Vorteil dieses Bottom-up-Prozesses sehe ich darin, dass bessere Ergebnisse erzielt werden, weil mehr Personen mitdenken. Die erarbeiteten Eckpfeiler werden dadurch mit mehr Überzeugung und Engagement mitgetragen. Einer der Eckpfeiler ist zum Beispiel unser Konzept der sozialen Bildung, das wir in Zusammenarbeit mit der Schulsozialarbeit entwickelt haben. Dort wird der Aufbau einer gemeinsamen Sprache und Haltung in Bezug auf die sozialen Themen vom Kindergarten bis zur 6. Klasse mit wiederkehrenden Trainings gefördert. Ein weiterer Eckpfeiler sind die Absprachen im Bereich der Beurteilung. Das Ziel ist es, mit diesen gemeinsamen Eckpfeilern die Schule zu stärken.

Marius Strebel ist ausgebildeter Primarlehrer und Schulleiter. 2018 hat er zudem den Master in Bildungsmanagement erlangt. Bevor er als Primarlehrer 2004 nach Henggart gelangte, war er in zwei weiteren Schulen im Kanton Zürich und in Peru als Lehrperson tätig. Im Jahr 2007 übernahm er eine Co-Schulleitung an der Primarschule Henggart und wirkt nun seit 2011 in einem 100%-Pensum als alleiniger Schulleiter.

Welche Rolle spielt in dieser Arbeit die externe Evaluation durch die FSB?
Den umfassenden Bericht der Fachstelle sehen wir als eine sehr spannende Rückmeldung in Bezug auf unsere Schul- und Unterrichtsentwicklung: Das heisst, wir erfahren, inwiefern unsere Ideen und Ziele von aussen beobachtbar sind – sprich, ob diese auch bei den Schülerinnen und Schülern sowie Eltern ankommen. Zudem bewährt es sich, eine zeitliche Anpassung des Schulprogramms mit den Ergebnissen der externen Evaluation vorzunehmen. Die von der FSB aufgezeigten Handlungsfelder können dadurch bereits bei der Planung des neuen Schulprogramms miteinbezogen werden. Damit sind Anpassungen besser planbar und sorgen für weniger zusätzlichen Stress neben allen anderen Aufgaben.

Inwieweit unterstützt die FSB Sie in Ihrer Schulleitungsaufgabe?
Als Schulleiter erhalte ich ein 360-Grad-Feedback zu meiner Arbeit; das ist für mich sehr interessant und unterstützt mich in meiner Weiterentwicklung in der Leitungsaufgabe. Natürlich spielt auch die Rückmeldung an unser Team und an mich zur Schul- und Unterrichtsentwicklung eine Rolle. Wenn die Rückmeldung zu dem, was uns wichtig ist, positiv ausfällt, bestärkt uns das natürlich auf unserem Weg. Der Bericht bietet ausserdem hilfreiche Hinweise, was wir noch anpacken können. Oftmals sind uns die aufgezeigten Handlungsfelder nicht unbekannt, sie erhalten jedoch durch diese Rückmeldung von aussen ein grösseres Gewicht und das kann eine zusätzliche Motivation für die Umsetzung sein.

Wenn Sie an die letzte Evaluation zurückdenken: Welche Erkenntnisse konnten Sie daraus gewinnen?
Grundsätzlich herrscht eine grosse Zufriedenheit mit der Schule als Lern- und Arbeitsort. Der Bericht hat bestätigt, dass wir uns als Schule mit dem lösungsorientierten Ansatz ein Profil schaffen konnten. Dies wird von den Schülerinnen und Schülern sowie von den Eltern deutlich wahrgenommen. Das hat mich besonders gefreut. Auch aus den Handlungsfeldern, die

uns zeigen, wo wir noch Potenzial haben, konnten wir Erkenntnisse gewinnen. Besonders aufschlussreich finde ich die Rückmeldung, dass an unserer Schule die Zufriedenheit der Lehrpersonen in einem ausgeglichenen Verhältnis zur Belastung steht. Wenn wir in allen Qualitätsansprüchen eine beispielhafte Praxis hätten, wäre dies wohl kaum der Fall. Denn mit solch einem Anspruch würden wir uns eher verheizen. Meiner Meinung nach ist es wichtig, nicht überall das Maximum herausholen zu müssen, sondern auch gut darauf zu achten, Überbelastungen zu vermeiden.

Wie konnten Sie die Evaluationsergebnisse für die Qualitätsdiskussion und die Entwicklungsarbeit verwenden?
Ich habe es sehr geschätzt, dass die Fachstelle mehrere Handlungsfelder aufgezeigt hat, die wir jetzt angehen können. So konnten wir gut priorisieren und es hat eine sehr spannende Diskussion stattgefunden. Im Rahmen des Impuls-Workshops haben wir uns für ein Handlungsfeld entschieden, das wir vorantreiben wollen, uns motiviert und zu unserer Kultur passt. Mir ist es wichtig, die Ergebnisse der Evaluation in den Schulprogrammzyklus zu integrieren. Die Handlungsfelder können dann ins neue Schulprogramm aufgenommen werden und müssen nicht bereits parallel zum bestehenden Schulprogramm laufen.

> **Mir ist es wichtig, die Ergebnisse der Evaluation in den Schulprogrammzyklus zu integrieren.**

Wie haben Sie die Zusammenarbeit mit dem Evaluationsteam erlebt?
Unser Evaluationsteam haben wir als sehr angenehm, wohlwollend und professionell erlebt. Wir sind im Vorfeld ausführlich über den Ablauf informiert worden. Wir konnten jederzeit Fragen stellen. Während den Besuchstagen haben wir es auch sehr geschätzt, dass das Evaluationsteam in den Pausen das Gespräch mit uns gesucht hat. Wir konnten uns so über allerlei Themen unterhalten. Das Evaluationsteam hat sich für unsere Arbeit interessiert.

In welchem Verhältnis stehen für Sie Aufwand und Ertrag?
Der Aufwand liegt vor allem bei der Schulverwaltung und Schulleitung. Die Zusammenstellung des Portfolios und die Entwicklungsreflexion nehmen einige Zeit in Anspruch. Für mich ist es aber auch immer wieder ein guter sowie notwendiger Grund, all diese Dokumente anzuschauen und zu aktualisieren. Zudem begrüsse ich es, dass das Team im neuen Evaluationszyklus entlastet wird, weil es keine Stärken-Schwächen-Analyse mehr durchführen muss. Die neu eingeführte Entwicklungsreflexion ist ein gutes Instrument: Die Arbeit daran ist konkret und die Schulleitung kann sie alleine erledigen. Dieses Vorgehen bedeutet für mich zwar mehr Aufwand. Im Gegenzug entlastet es aber das Schulteam.

> **Die Zusammenstellung des Portfolios und die Entwicklungsreflexion nehmen einige Zeit in Anspruch. Für mich ist es aber auch immer wieder ein guter sowie notwendiger Grund all diese Dokumente anzuschauen und zu aktualisieren.**

Sie haben bereits mehrere Evaluationen durch die FSB erlebt: Wie hat sich die Evaluation im Laufe der Zeit verändert?
Die FSB hat in den letzten Jahren viel Erfahrung sammeln können und das spüre ich deutlich bei der Organisation und in der Transparenz des gesamten Prozesses. Das Ganze ist professioneller geworden. Den aktuellen Bericht finde ich ansprechender und knackig zusammengefasst. Auch das neue Layout fördert die Lesefreude. Es gibt weitere neue Elemente die ich sehr begrüsse: die Entwicklungsreflexion, den Lehrpersonenfragebogen zum Unterricht und den Impuls-Workshop. Ich finde, die FSB hat sich mit all diesen Erneuerungen stetig weiterentwickelt. Es fällt auf, dass die Qualitätsansprüche jeweils angepasst werden. Gerade im neuen Evaluationszyklus wird beispielsweise der Digitalisierung im Unterricht mehr Gewicht gegeben.

Welche Veränderung haben Sie begrüsst, welche weiteren Entwicklungen würden Sie sich wünschen?
Der Impuls-Workshop ist eine Bereicherung. Dieser ermöglicht es zeitnah, ein Handlungsfeld aktiv anzuge-

hen. Auch die Entwicklungsreflexion schafft ein vertiefteres Verständnis für konkrete Beispiele, wohingegen die Stärken-Schwächen-Analyse viel oberflächlicher war. Bei den Unterrichtsbesuchen finde ich es gut, dass konkretere Angaben gemacht werden, wo die FSB gerne Einblick hätte. Dies ermöglicht es besser zu zeigen, was an einer Schule alles gemacht wird. Der Lehrpersonenfragebogen zum Unterricht hilft, die Lektion in den Kontext einzubinden. Wir haben uns in diesem Zyklus viel mehr Gedanken gemacht, was wir alles zeigen wollen.

In den ersten Zyklen kam die Fachstelle noch alle vier Jahre vorbei und jetzt liegen fünf Jahre dazwischen. Das empfinde ich schon als eine grosse Zeitspanne. Hier könnte allenfalls überlegt werden, wie ein Austausch der FSB mit den Schulen während dieser fünf Jahre geschaffen werden könnte.

Was ich einen guten Ansatz finde, sind die von der FSB zur Verfügung gestellten Beispiele guter Praxis. Dort könnte die FSB anknüpfen und noch mehr Material wie zum Beispiel überzeugende Konzepte oder Formulare auf ihrer Webseite aufschalten. Der FSB steht mit ihrem Einblick in alle Schulen des Kantons eine unglaubliche Sammlung an ausgezeichneten Beispielen zur Verfügung. Einen Ausbau dieses Angebots fände ich nützlich. So wäre die Verknüpfung

während dieser fünf Jahre viel stärker. Die FSB könnte so zu einer Adresse werden, die man als Schule regelmässig besucht, weil sie hilfreiche Unterlagen für die Praxis zur Verfügung stellt.

Die Fachstelle für Schulbeurteilung spricht den Schulen jeweils Empfehlungen für deren Weiterentwicklung aus. Was möchten Sie der FSB für Ihre Weiterentwicklung mitgeben?
Die Fachstelle nimmt einen sehr grossen Aufwand auf sich, um die Schulen einzuschätzen und einen aussagekräftigen Bericht zu schreiben. Für uns als Schule enthält der Bericht eine enorme Informationsdichte. Da fände ich es angebracht, wenn das Volksschulamt den Schulen für die Rückmeldeveranstaltung einen zusätzlichen Weiterbildungstag während der Unterrichtszeit gewähren würde. Das würde auch die FSB bei der Präsentation der Ergebnisse entlasten und wir als Schule hätten Zeit, uns mit der Rückmeldung differenzierter auseinanderzusetzen. Meiner Meinung nach ist die Rückmeldeveranstaltung enorm dicht und es steckt viel Arbeit von Seiten Evaluationsteam darin. Es sollte dafür mehr Zeit zur Verfügung stehen. Alle fünf Jahre ein zusätzlicher Weiterbildungstag müsste machbar sein.

Henggart liegt im Süden des Bezirks Andelfingen, gehört zur nördlichen Agglomeration von Winterthur und gilt als Tor zum Zürcher Weinland. Mehr als 200 Schülerinnen und Schüler besuchen die Primarschule Henggart. Neben den drei Kindergartenklassen gibt es auf der Primarstufe zwei Mehrjahrgangsklassen sowie sechs Jahrgangsklassen. An der Schule arbeiten eine Schulleitung, rund 24 Lehrpersonen und 7 sonderpädagogische Fachpersonen. Zudem unterstützen 8 Betreuungspersonen, eine Fachperson für Schulsozialarbeit, 4 Klassenassistenzen sowie 3 Mitarbeitende der Schulverwaltung und des Hausdiensts den Schulbetrieb.

„Die Fachstelle nimmt einen grossen Aufwand auf sich, die Schulen einzuschätzen und einen aussagekräftigen Bericht zu schreiben.

Lara
ANTONIO
FLURIN
LORIS
UBS KIDS

Simon
ROMIN
FABIENNE
ERIK
SARAH
ENYA

Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Fachstelle für Schulbeurteilung
Josefstrasse 59
8090 Zürich
Telefon 043 259 79 00
info@fsb.zh.ch
zh.ch/fsb

EFQM®
Recognised for Excellence
4 Star - 2018

006471