



Kanton Zürich  
Bildungsdirektion  
Fachstelle für Schulbeurteilung

# Jahresbericht Schuljahr 2021/2022



# Inhalt

Editorial	<b>3</b>
Grundlagen der Schulbeurteilung	<b>4</b>
Einblick in die Praxis der Fachstelle für Schulbeurteilung	<b>6</b>
Evaluierte Schulen 2021/2022	<b>9</b>
Schulqualität 2021/2022	<b>10</b>
Schwerpunktthema: Zusammenarbeit im Schulteam	<b>14</b>
Im Gespräch	<b>25</b>

Fotografie: Reto Schlatter



# Editorial

Mit dem Schuljahr 2021/2022 ist die Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB) in den Evaluationszyklus 2021–2026 gestartet, den vierten seit ihrer Gründung. Seit 2006 überprüft die FSB im Namen des Kantons fachlich unabhängig die Schul- und Unterrichtsqualität der Zürcher Volksschule. Ziel ist es, der einzelnen Schule Hinweise und Anregungen für ihre weitere Entwicklung zu geben und in allen Schulen des Kantons Zürich eine gleichwertige Qualität zu fördern.

Im Hinblick auf den Evaluationszyklus 2021–2026 hat die FSB Inhalte und Verfahren der externen Evaluation auf heutige Anforderungen an Schule und Unterricht und auf die aktuellen Bedürfnisse der Zürcher Volksschule ausgerichtet. Dabei nutzt sie die Digitalisierung und die Verschlinkung einzelner Verfahrensschritte, um den Aufwand für die Schulen weiter zu verringern.

Der Qualitätsrahmen für den Evaluationszyklus 2021–2026 bietet in Umfang und Inhalt Kontinuität und setzt gleichzeitig neue Akzente. Mit der Zusammenarbeit im Schulteam wird neu ein Bereich betrachtet, der für die Qualität und Entwicklung einer Schule eine entscheidende Rolle spielt. Die Zusammenarbeit im Schulteam ist auch Schwerpunktthema dieses Jahresberichts. Dazu werden wesentliche Erkenntnisse aus dem Schuljahr 2021/2022 und aus dem vorangehenden Evaluationszyklus aufbereitet. Im Zentrum steht das Verständnis eines Schulteams als professionelle Lerngemeinschaft. Ein Gespräch mit vier Lehr- und Fachpersonen sowie einer Schulleiterin zeigt auf, wie die Zusammenarbeit in der Praxis gestaltet und erlebt wird.

Es ist der Anspruch der FSB, dass die Schulen einen möglichst grossen Ertrag aus der Evaluation gewinnen. Mit einer Entwicklungsreflexion greift die Schule vorhandene Erfahrungen in der Schul- und Unterrichtsentwicklung auf. Der Impuls-Workshop einige Wochen nach der Ergebnismeldung unterstützt die Schulen darin, die Ergebnisse einzuordnen und für ihre weitere Entwicklung zu nutzen. Damit wird eine Lücke im Evaluationsverfahren geschlossen. Mit einem Einblick in die Praxis der FSB wird in diesem Jahresbericht aufgezeigt, wie der Impuls-Workshop in den Evaluationsprozess eingebettet ist, wie er strukturiert wird und welche Erfahrungen die Schulführungsverantwortlichen damit machen.

Die Covid-19-Pandemie hat auch im Schuljahr 2021/2022 Betrieb und Unterricht an den Schulen wie auch die Tätigkeit der FSB über weite Strecken geprägt. Die Schulen zeigten dabei ein immenses Engagement und eine grosse Flexibilität, um der FSB auch unter diesen teils erschwerten Bedingungen ein authentisches und umfassendes Bild ihrer Praxis zu vermitteln. Der FSB kam dabei die anspruchsvolle Aufgabe zu, diese besonderen Umstände zu berücksichtigen, ohne dabei die geltenden Anforderungen an Schul- und Unterrichtsqualität aus dem Blick zu verlieren. Damit konnten den Schulen auch in diesem Schuljahr eine differenzierte Beurteilung ihrer Qualität und wesentliche Handlungsfelder aufgezeigt werden.

Die FSB stellt den einzelnen Schulen datenbasiertes Steuerungswissen zur Schul- und Unterrichtsqualität zur Verfügung. Mit dem Jahresbericht erhalten die Schulen zusätzlich die Gelegenheit, ihre Evaluationsergebnisse in Bezug zu den Daten auf Kantonsebene zu setzen. Der Anstoss zur Auseinandersetzung mit der Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie die Unterstützung der Führungsverantwortlichen sind wichtige Anliegen der FSB. Durch ihre Arbeit trägt die FSB in einem anspruchsvollen Umfeld zur Stärkung der Zürcher Volksschule bei und damit zu einer guten Bildung der Schülerinnen und Schüler im Kanton Zürich.

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 Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB) überprüft die Qualität der Regelschulen in pädagogischer und organisatorischer Hinsicht alle fünf, die 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.

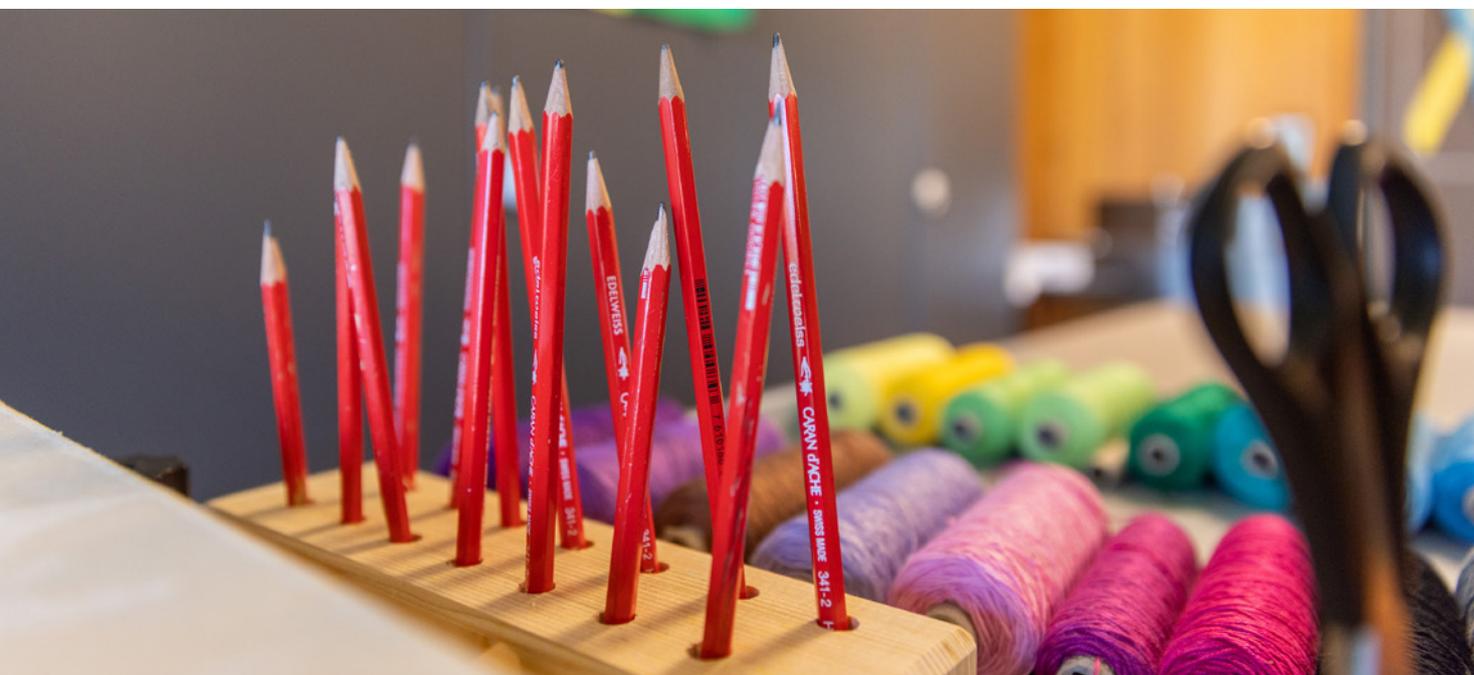
Die FSB versteht sich als Partnerin der Führungs- und Qualitätsverantwortlichen an den verschiedenen Schulen im Kanton. Sie vermittelt eine professionelle Aussensicht, die – in Kombination mit weiteren Datenquellen – als Grundlage für die Weiterentwicklung der einzelnen Schule dient. Ziel der FSB ist es, alle beteiligten Akteure in ihrem Engagement für eine starke und qualitativ hochstehende Zürcher Volksschule zu unterstützen.

„ Die FSB versteht sich als Partnerin der Führungs- und Qualitätsverantwortlichen an den verschiedenen Schulen im Kanton.

Umfassende Informationen zur externen Evaluation finden Sie hier:



[zh.ch/fsb-information](https://zh.ch/fsb-information)



## Qualitätsbereiche des Qualitätsprofils

Das Qualitätsprofil umfasst jene Qualitätsbereiche, die 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 entwickelt eine wertschätzende Gemeinschaft, in der Vielfalt anerkannt und Partizipation gelebt wird.



#### Unterrichtsgestaltung

Die Lehrpersonen sorgen für eine lernförderliche Klassenführung und gestalten den Unterricht kompetenzorientiert.



#### Individuelle Förderung

Die Lehrpersonen fördern das individuelle Lernen der Schülerinnen und Schüler bedarfsgerecht und systematisch.



#### Beurteilungspraxis

Das Schulteam gewährleistet eine förderorientierte und nachvollziehbare Beurteilung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen.



#### Digitalisierung im Unterricht

Die Schule sorgt für einen gewinnbringenden Einsatz digitaler Medien im Unterricht und fördert einen verantwortungsvollen Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien.



#### Zusammenarbeit im Schulteam

Die Mitglieder des Schulteam arbeiten professionell, zielgerichtet und verbindlich zusammen.



#### Schulführung

Die Schule wird im personellen, pädagogischen und organisatorischen Bereich systematisch und entwicklungsorientiert geführt.



#### Schul- und Unterrichtsentwicklung

Die Schule entwickelt und sichert die Schul- und Unterrichtsqualität anhand eines zirkulären Ablaufs zielorientiert und kontinuierlich.



#### Zusammenarbeit mit den Eltern

Die Schule informiert die Eltern umfassend, stellt deren Mitwirkung sicher und gestaltet die kindbezogene Zusammenarbeit aktiv.

Weitere Informationen zu den verschiedenen Qualitätskriterien finden Sie hier:



[zh.ch/fsb-qualitaetsbereiche](https://zh.ch/fsb-qualitaetsbereiche)

# Einblick in die Praxis der Fachstelle für Schulbeurteilung

## Impuls-Workshop

**Zur Abrundung des Evaluationsprozesses hat die FSB einen Impuls-Workshop entwickelt. Damit verfolgt sie das Ziel, das Verständnis für die Evaluationsergebnisse und deren Verwendung zu fördern. Sie unterstützt die Schule darin, erste Schritte zur Umsetzung eines ausgewählten Handlungsfeldes in die Wege zu leiten und damit die Nutzung der Evaluationsergebnisse zu verbessern.**

Die Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB) hat den vielfach genannten Wunsch von Schulführungspersonen nach einem Austausch mit dem Evaluationsteam in ihre Strategie aufgenommen und im Rahmen der Entwicklung des Evaluationszyklus 2021–2026 den Impuls-Workshop konzipiert. Mit dem Impuls-Workshop erhält die operative und strategische Schulführung einerseits Erklärungswissen in Bezug auf die Evaluationsergebnisse. Andererseits hat sie in diesem Workshop Gelegenheit, sich vertieft mit einem ausgewählten Handlungsfeld auseinanderzusetzen und konkrete Ziele und Massnahmen zu erarbeiten. Der Impuls-Workshop ergänzt und vervollständigt die Phase der Ergebnispräsentation und -verwendung, die bisher aus dem Evaluationsbericht, der Rückmeldeveranstaltung und dem Gespräch mit der Schulführung bestand (vgl. Grafik auf Seite 7). Mit dieser Erweiterung gewährleistet die FSB, dass ihre Ergebnisse besser nachvollzogen und genutzt werden können.

Der Impuls-Workshop findet in jeder evaluierten Schule rund acht Wochen nach dem Evaluationsbesuch statt. Er verbindet die externe Evaluation mit der schulspezifischen Entwicklungsarbeit. Eine Woche vor dem Impuls-Workshop bespricht die Leitung des Evaluationsteams in einem telefonischen Vorbereitungsgespräch mit der Schulleitung den Ablauf, die Gestaltung, gegenseitige Erwartungen und die Zusammensetzung der Teilnehmendengruppe. Empfohlen ist eine Gruppe von vier bis acht Personen, bestehend aus der erweiterten Schulführung. Spätestens zu diesem Zeitpunkt gibt die Schulleitung der Leitung des Evaluationsteams ein von der Schule ausgewähltes Handlungsfeld bekannt.

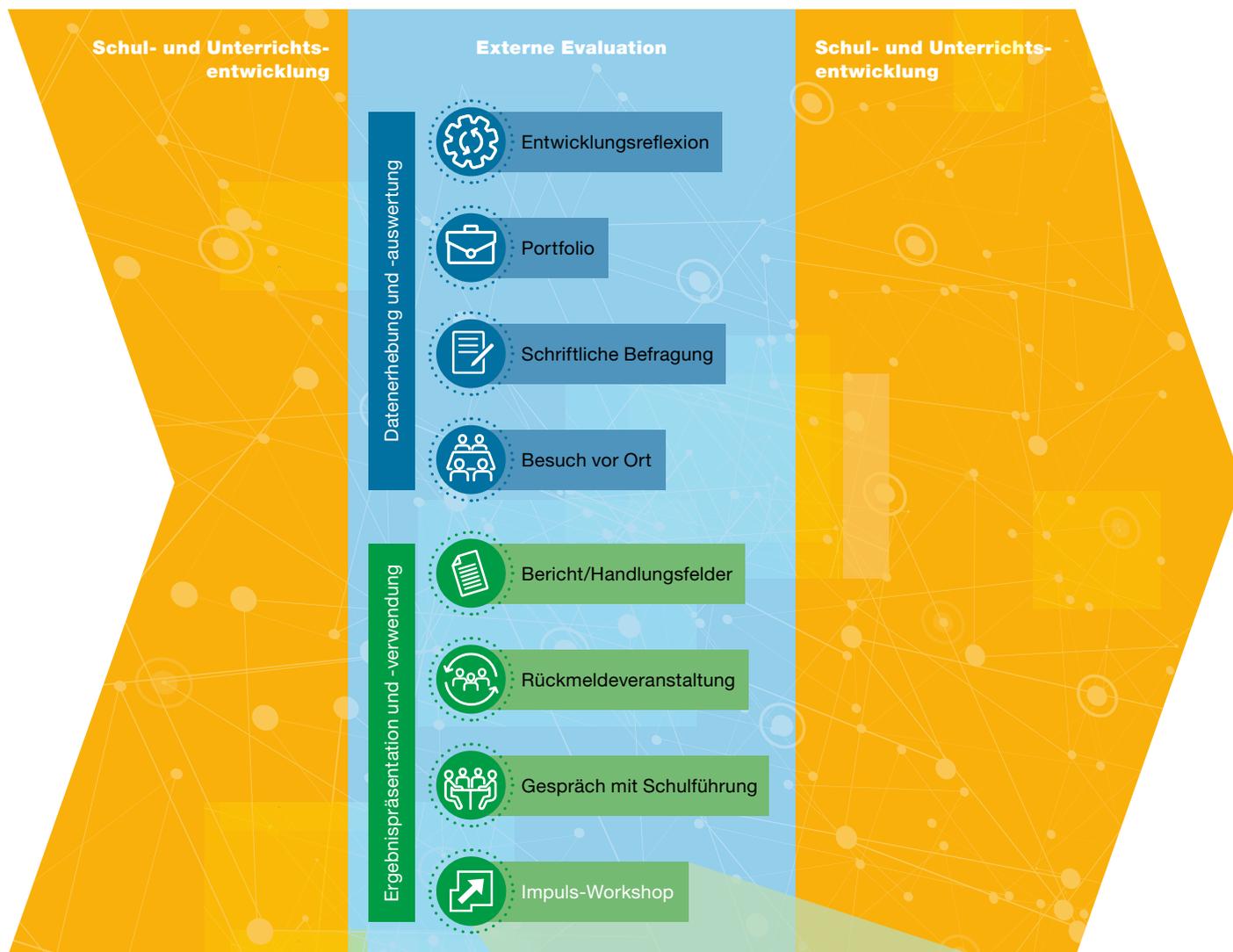
Der Ablauf des Impuls-Workshops umfasst vier Phasen und dauert insgesamt drei Stunden. Nach dem

Einstieg in den Impuls-Workshop (Phase 1) folgt die Phase 2 «Verstehen». In dieser Phase klärt die Leitung des Evaluationsteams offene Fragen zu den Befunden und führt gemeinsam mit den Teilnehmenden eine Situationsanalyse zum ausgewählten Handlungsfeld durch. Die Situationsanalyse ebnet den Weg, um sich mit konkreten Handlungsschritten auseinanderzusetzen. Dies erfolgt in der Phase 3 «Handeln». Hier hat die Schule die Gelegenheit, auf der Basis der durchgeführten Analyse konkrete Ziele oder Massnahmen für ihre zukünftige Entwicklung zu erarbeiten. In Phase 4 schliesslich halten die Teilnehmenden und die Leitung des Evaluationsteams zielbezogene, konkrete sowie terminierte Handlungsschritte fest. Mit diesem systematisch aufgebauten Vorgehen stärkt der Impuls-Workshop die Verknüpfung der Evaluationsergebnisse mit dem schuleigenen Qualitätsmanagement und unterstützt die Schulführung in ihrer Schul- und Unterrichtsentwicklung. Mit dem Abschluss des Impuls-Workshops endet die Evaluation der Schule.

Der Impuls-Workshop stellt hohe Anforderungen an die Moderations- und Gesprächsführungskompetenzen der Evaluationsfachpersonen. Aus diesem Grund durchliefen die Mitarbeitenden der FSB in den letzten zwei Jahren ein umfassendes Schulungsprogramm und wurden sorgfältig auf diese Aufgabe vorbereitet.

Die ersten Erfahrungen aus mehr als 100 Durchführungen haben gezeigt, dass der Impuls-Workshop als neues, innovatives Element des Evaluationsprozesses erfolgreich eingeführt werden konnte. Die Schulführungspersonen äussern sich in den Feedbacks hochzufrieden mit dem neuen Format und den daraus entstehenden Impulsen für ihre weitere Entwicklung.

## Der Impuls-Workshop im Evaluationsprozess



Weitere Informationen zum Ablauf der Evaluation finden Sie hier:



[zh.ch/ablauf-schulevaluation](https://zh.ch/ablauf-schulevaluation)

### Impuls-Workshop

Ablauf:

- Phase 1: Einstieg/Rollenerklärung
- Phase 2: «Verstehen»
- Phase 3: «Handeln»
- Phase 4: Weiteres Vorgehen



# Evaluierte Schulen 2021/2022



# Schulqualität 2021/2022

**Im Schuljahr 2021/2022 stellten die Evaluationsteams der FSB an den meisten besuchten Schulen eine insgesamt hohe Qualität fest. Am häufigsten kritische Bewertungen erhielten die Bereiche Beurteilungspraxis sowie Schul- und Unterrichtsentwicklung. Verbesserungspotential wurde den Schulen auch im neu geschaffenen Qualitätsbereich Digitalisierung im Unterricht zurückgemeldet. Besonders positiv bewerteten die Evaluationsteams einmal mehr den Bereich Schulgemeinschaft.**

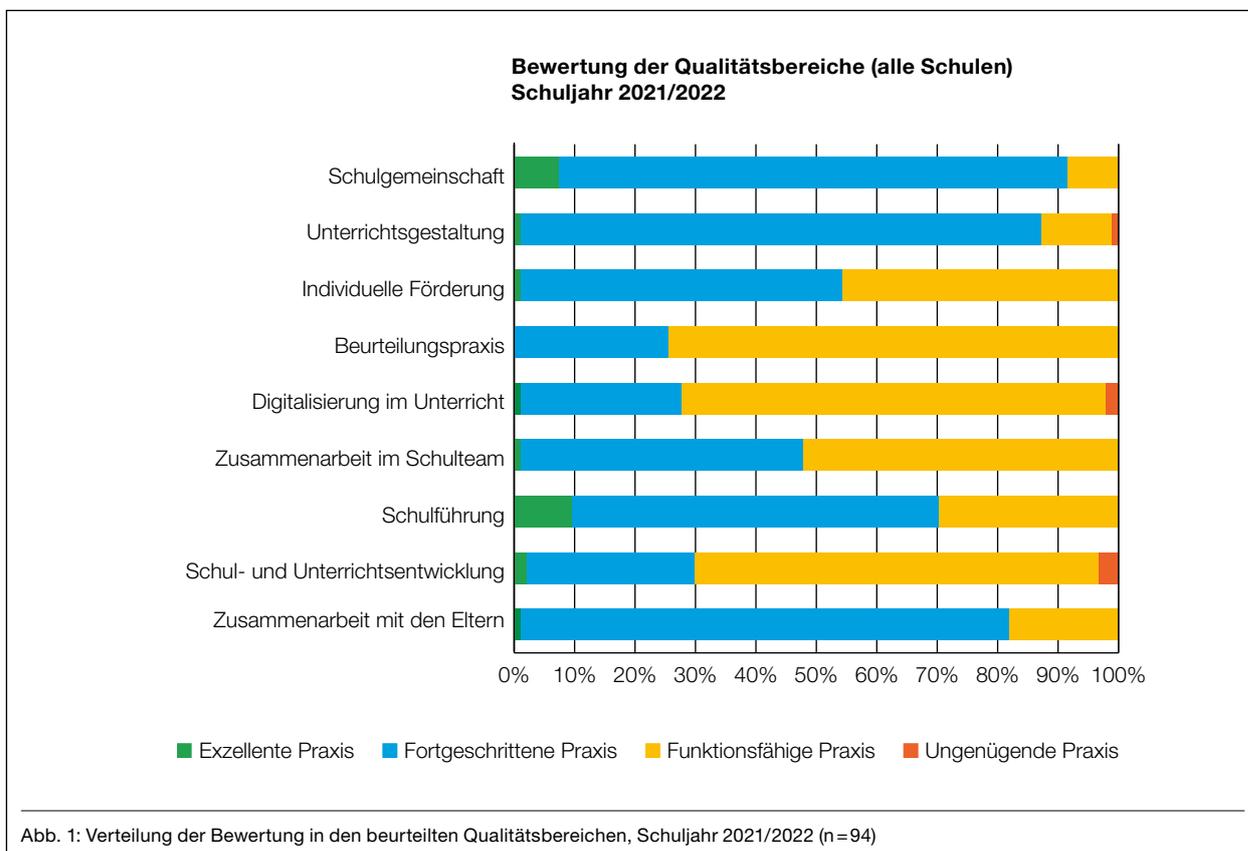
Die Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB) hat im Schuljahr 2021/2022 94 Regelschulen und 13 Sonderschulen evaluiert. In diesem Kapitel werden die Evaluationsergebnisse der Regelschulen dargelegt. Auf die Befunde der Evaluationen an den Sonderschulen wird nicht eingegangen, weil die unterschiedlichen Strukturen der verschiedenen Institutionen einen unmittelbaren Vergleich nicht möglich machen. Bei den besuchten Regelschulen sind Merkmale wie Schulstufen, Schulgrösse oder sozio-ökonomisches Umfeld jedes Schuljahr ähnlich ausgeprägt. Eine Vergleichbarkeit ist somit gegeben, auch wenn es sich pro Schuljahr jeweils um eine unterschiedliche Gruppe von Schulen handelt.

Das zentrale Ergebnis der Schulbeurteilung im Kanton Zürich sind Kernaussagen. Sie geben an, inwieweit die geltenden Qualitätsansprüche von einer Schule erfüllt werden. Jede vom Evaluationsteam formulierte Kernaussage ist einer der folgenden vier Bewertungsstufen zugeordnet:

- 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 dieser vier Bewertungsstufen bezogen auf die einzelnen Qualitätsansprüche für alle beurteilten Regelschulen im Schuljahr 2021/2022. Fünf Schulen umfassen Klassen sowohl auf der Primarstufe (inkl. Kindergarten) als auch auf der Sekundarstufe. Dieser Schultyp ist in der Abbildung 1 ebenfalls berücksichtigt; von einer gesonderten Darstellung wird abgesehen.

Der zusammengerechnete Anteil der Bewertungsstufen «Exzellente Praxis» und «Fortgeschrittene Praxis» beträgt in den Bereichen Schulgemeinschaft, Unterrichtsgestaltung sowie Zusammenarbeit mit den Eltern jeweils über 80 Prozent. Bei fast allen anderen Qualitätsansprüchen macht dieser Anteil weniger als 60 Prozent aus – in drei Fällen liegt er gar unter 30 Prozent (Beurteilungspraxis, Digitalisierung im Unterricht sowie Qualitätssicherung und -entwicklung). Im Gegensatz zum Vorjahr gibt es keinen Wert mehr unter 20 Prozent. Deutlich positiver eingeschätzt wurde der Bereich Schulführung: Der entsprechende Wert ist um fast 15 Prozentpunkte höher als im vorangehenden Schuljahr.



Der prozentuale Anteil der Bewertungsstufen «Fortgeschrittene Praxis» und «Funktionsfähige Praxis» ist in sämtlichen Qualitätsbereichen nach wie vor sehr hoch. Die Beurteilung «Ungenügende Praxis» kommt vergleichsweise sehr selten vor. Gleiches gilt für die Bewertungsstufe «Exzellente Praxis». In der Mehrheit der Qualitätsbereiche wird die Bewertungsstufe «Fortgeschrittene Praxis» am häufigsten vergeben. Dort, wo dies nicht zutrifft, umfasst die Bewertungsstufe «Funktionsfähige Praxis» die meisten Fälle. Die Tabelle 1 zeigt anschaulich, dass die Verteilung der Bewertungsstufen über alle Qualitätsbereiche hinweg im Vergleich zum Vorjahr ähnlich ausfällt.

Bewertungsstufe	2021/2022	2020/2021
Exzellente Praxis	2.7%	1.5%
Fortgeschrittene Praxis	54.6%	57.5%
Funktionsfähige Praxis	42.0%	41.0%
Ungenügende Praxis	0.7%	0.0%

Tabelle 1: Verteilung der Bewertungsstufen über alle Qualitätsbereiche hinweg

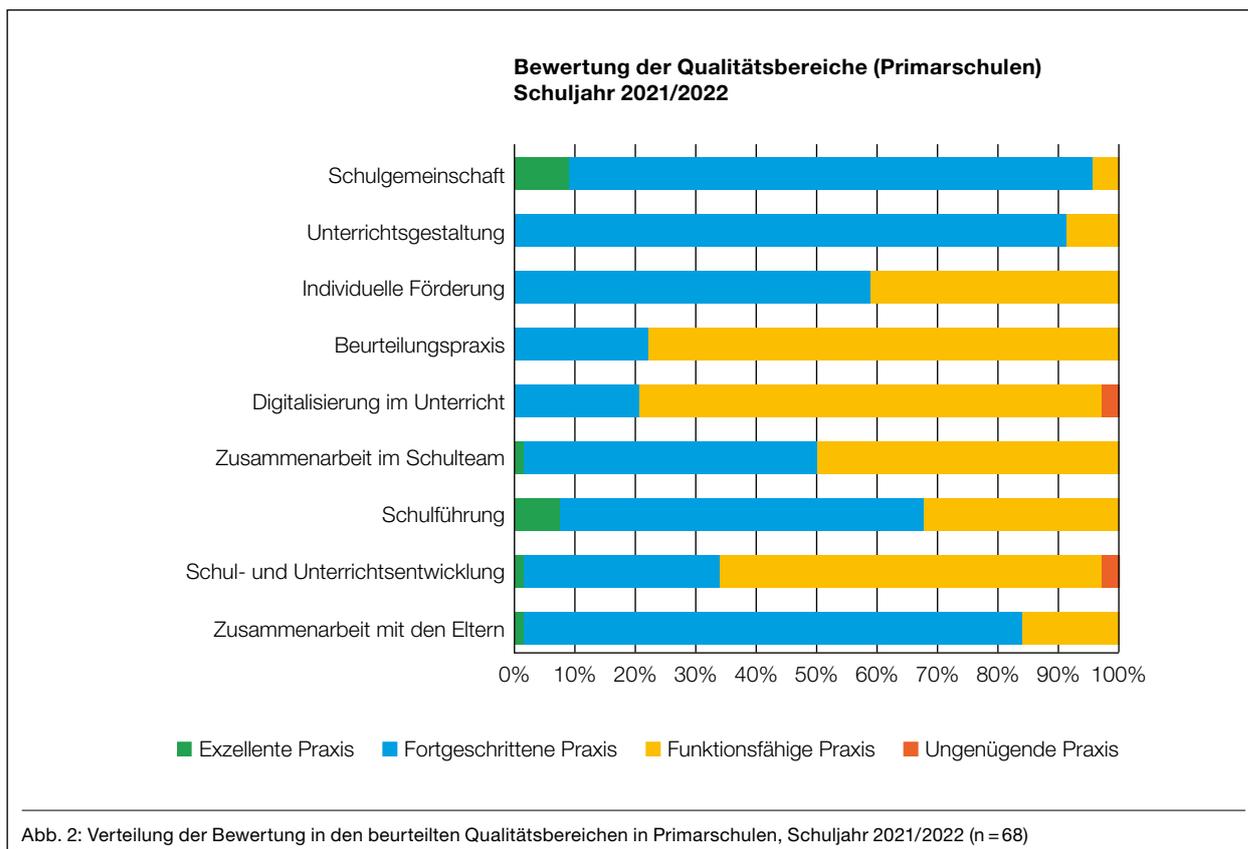
Die höchste Bewertungsstufe «Exzellente Praxis» wird in fast allen Qualitätsbereichen zumindest von einzelnen Schulen erreicht. Lediglich im Bereich Beurteilungspraxis gelingt dies keiner Schule. Im Bereich Schulführung hingegen beträgt der Anteil dieser Bewertungsstufe knapp 10 Prozent.

Drei Schulen weisen wesentliche Qualitätsmängel im Sinne des Volksschulgesetzes auf. Bei ihnen mussten die Bereiche Unterrichtsgestaltung bzw. Schul- und Unterrichtsentwicklung als «Ungenügende Praxis» eingestuft werden. Dies wurde ihnen jeweils an der Rückmeldeveranstaltung kommuniziert und in den jeweiligen Evaluationsberichten festgehalten. Die verantwortlichen Schulbehörden wurden aufgefordert, aufgrund der erhaltenen Empfehlungen gemeinsam mit der Schulleitung einen Massnahmenplan zur Qualitätsentwicklung zu erarbeiten. In der Folgeevaluation wird die FSB feststellen, inwieweit die ergriffenen Massnahmen umgesetzt worden sind.

Zusätzlich wird auch im neu geschaffenen Qualitätsbereich Digitalisierung im Unterricht in zwei Evaluationen eine «Ungenügende Praxis» festgestellt.

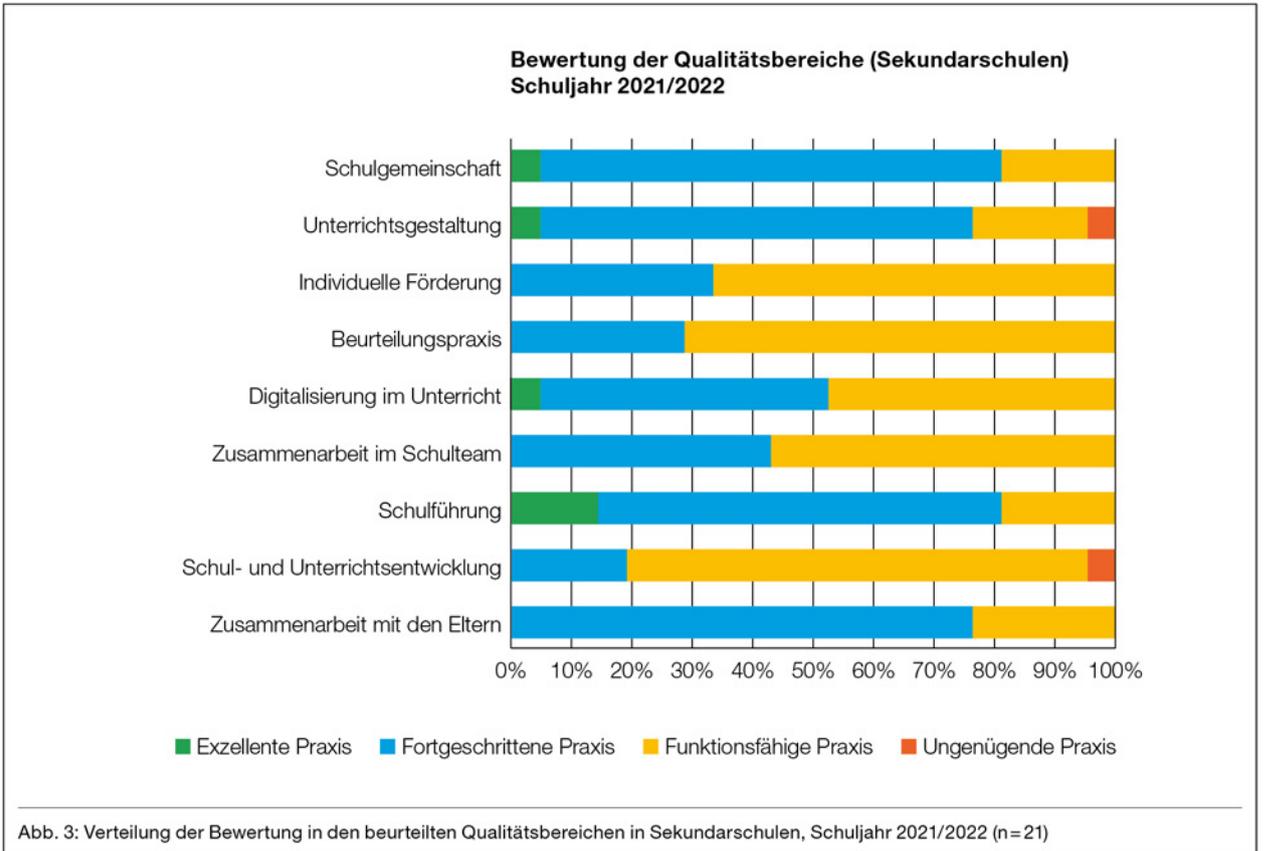
Gut 70 Prozent der evaluierten Regelschulen sind Schulen der Primarstufe (inkl. Kindergartenstufe). Aus der Abbildung 2 geht hervor, dass diese Schulen in vielen Qualitätsbereichen insgesamt positiver beurteilt werden, als dies in der Gesamtheit der Schulen

der Fall ist. Ausnahmen sind die Qualitätsbereiche Beurteilungspraxis, Digitalisierung im Unterricht und Schulführung: Dort werden Sekundarschulen durchschnittlich positiver beurteilt (vgl. Abbildung 3).



In der Abbildung 3 sind die Qualitätsausprägungen der beurteilten Bereiche an den evaluierten Sekundarschulen dargestellt. Das Muster der Verteilungen der unterschiedlichen Bewertungsstufen gleicht demjenigen bei den Primarschulen (inkl. Kindergartenstufe), die durchschnittlichen Bewertungen sind allerdings in zwei Dritteln der Qualitätsbereiche tiefer.

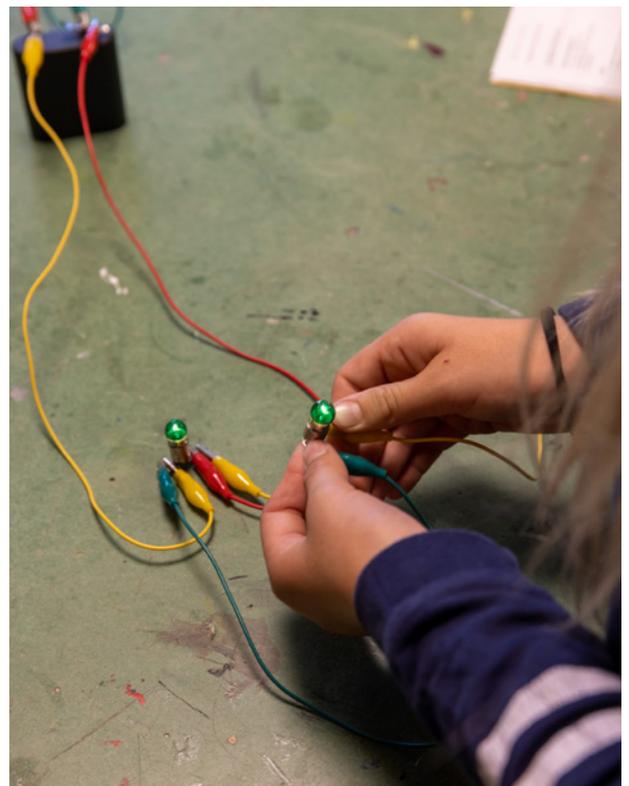
Deutlich kritischer beurteilt werden die Sekundarschulen in den Bereichen Schulgemeinschaft, Unterrichtsgestaltung, Individuelle Förderung sowie Schul- und Unterrichtsentwicklung (mehr als 15 Prozent geringerer Anteil der Bewertungsstufen «Fortgeschrittene Praxis» und «Funktionsfähige Praxis» zusammen). Anders als in den Vorjahren sind die Bewertungen der Qualitätsbereiche, die unmittelbar den Unterricht betreffen, an den Sekundarschulen nicht durchgängig tiefer (vgl. Abbildungen 2 und 3).



Informationen zur Schulqualität  
im Kanton Zürich in den vergangenen  
Jahren finden Sie hier:



[zh.ch/fsb-publikationen](https://zh.ch/fsb-publikationen)



# Schwerpunktthema: Zusammenarbeit im Schulteam

**Die multiprofessionelle Kooperation im Schulteam ist heute ein zentraler Aspekt, um die vielfältigen Anforderungen des Schul- und Unterrichtsalltags erfolgreich zu bewältigen. Die Fachstelle für Schulbeurteilung berücksichtigt die Wichtigkeit dieses Themas und hat auf den vierten Evaluationszyklus hin den Qualitätsbereich Zusammenarbeit im Schulteam neu im Qualitätsrahmen aufgenommen.**

An den Schulen im Kanton Zürich ist eine gezielte Zusammenarbeit im Schulteam mittlerweile weitgehend etabliert und im neuen Berufsauftrag verankert. Es stellt sich heute nicht mehr die Frage, ob eine Kooperation stattfinden soll, sondern vielmehr, wie diese gestaltet werden kann.

Die vielfältigen Anforderungen, die sich im Schulalltag stellen, sind komplex. Sie zwingen die Schulen, die vorhandenen personellen Ressourcen gezielt zu nutzen und Synergien zu schaffen. Diesbezüglich kommt der Zusammenarbeit im Schulteam eine wichtige Rolle zu. Dies erfordert geeignete Strukturen und Rahmenbedingungen sowie ein Zusammenwirken von Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung.

Eine gelingende Zusammenarbeitskultur zwischen allen Beteiligten ist ein zentraler Schlüsselfaktor im Hinblick auf eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität. Zudem unterstützt eine

Kultur der Zusammenarbeit die Förderung der Schülerinnen und Schüler im Sinne der Chancengerechtigkeit. Im Schulalltag stellen der Aufbau und die Pflege einer konstruktiven Zusammenarbeit jedoch eine anspruchsvolle Herausforderung dar.

Die Komplexität zeigt sich in der Fülle der Ansprechpersonen und -gruppen, die für die Zusammenarbeit im schulischen Alltag von Bedeutung sind: Lehrpersonen, Fachpersonen, Schulleitung, Eltern, schulinterne Kooperationsgremien sowie Berufsgruppen bzw. Institutionen ausserhalb der Schule (vgl. Abbildung 4).

Anforderungen stellen sich diesbezüglich einerseits an das Einrichten sinnvoller Kooperationsstrukturen, die einen professionellen pädagogischen Austausch unterstützen, und andererseits an die einzelnen Mitglieder der unterschiedlichen Berufsfelder in einem Schulteam.

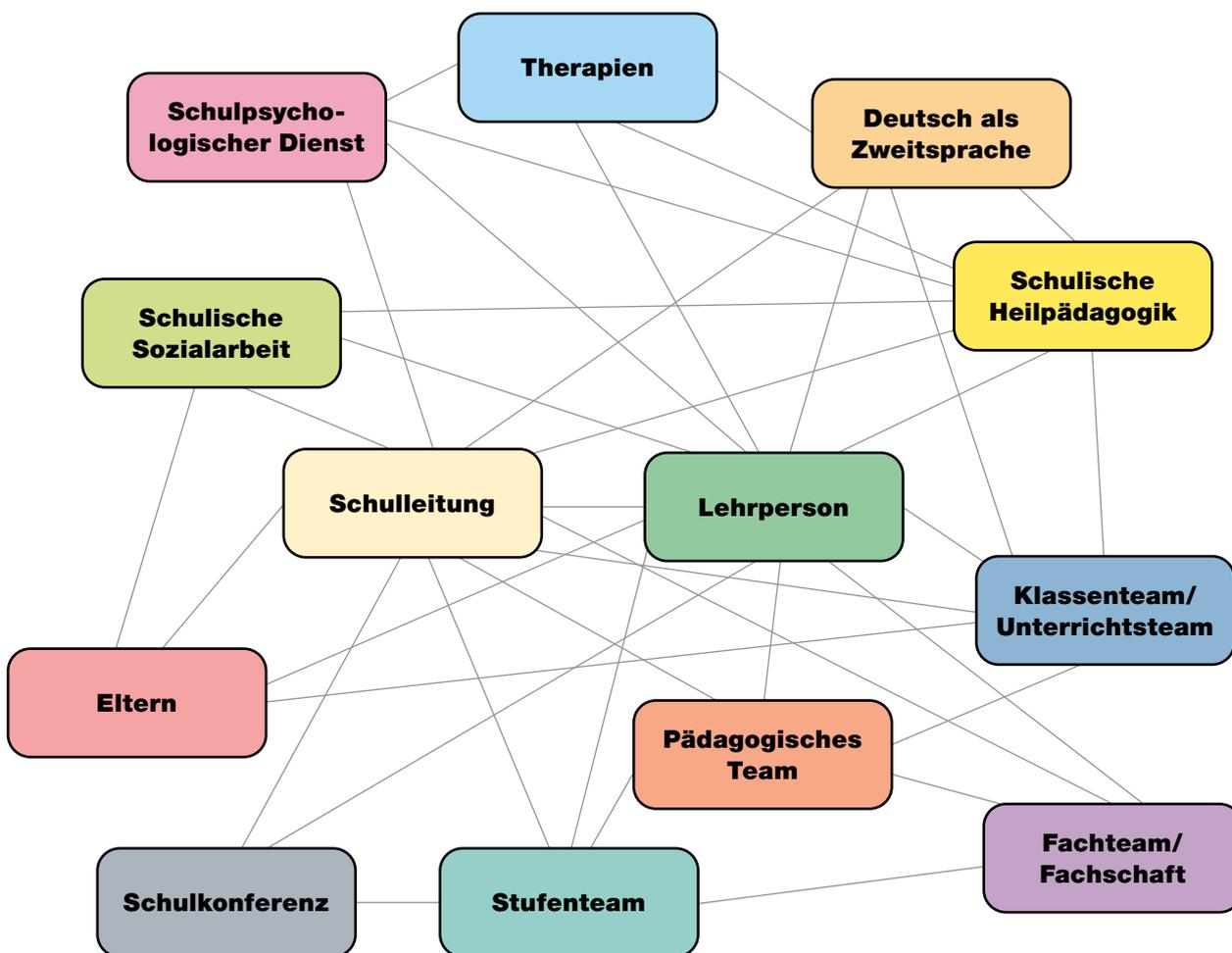


Abb. 4: Komplexität der Zusammenarbeit im Schulteam (fiktives Beispiel)

Im vergangenen Evaluationszyklus (2016–2021) überprüfte die FSB einzelne Gesichtspunkte der Kooperation als Querschnittsthema in verschiedenen Qualitätsbereichen.

Im Rahmen der Entwicklung des Evaluationszyklus 2021–2026 hat sich die FSB vertieft mit den Aspekten der Zusammenarbeit auseinandergesetzt. Der neu im Qualitätsrahmen aufgenommene Qualitätsbereich Zusammenarbeit im Schulteam schenkt den vielfältigen Aspekten der Kooperation nun eine fokussierte Beachtung.

Wie in der Tabelle 2 ersichtlich finden sich auf Ebene des Qualitätsanspruchs Zusammenarbeit im Schulteam die drei Begriffe «professionell», «zielgerichtet» und «verbindlich». Vier Indikatoren und die dazugehörigen Aspekte konkretisieren den Qualitätsanspruch und stellen mögliche Erfolgsfaktoren dar.



Qualitätsanspruch	Indikatoren	Aspekte
<b>Zusammenarbeit im Schulteam</b> Die Mitglieder des Schulteam arbeiten professionell, zielgerichtet und verbindlich zusammen.	Die Mitarbeitenden arbeiten in professionellen Lerngemeinschaften verbindlich an der Schul- und Unterrichtsentwicklung.	Kooperative Planung und Umsetzung schulischer Entwicklungsvorhaben Entwicklung und Einsatz von Kompetenzen im Schulteam Treffen von Vereinbarungen über Stufen und Jahrgänge hinweg Verbindliche Umsetzung von Vereinbarungen
	Die Zusammenarbeit hinsichtlich der Förderung aller Schülerinnen und Schüler erfolgt abgesprochen und zielgerichtet.	Klare Regelung der kindbezogenen Zusammenarbeit Absprachen zu Kommunikation und Austausch Zielgerichtete Gestaltung der klassen- und kindbezogenen Kooperation Abgesprochene Dokumentation von klassen- und kindbezogenen Informationen Nutzung von pädagogischer Beratung und Fallbesprechung
	Die Strukturen für eine gewinnbringende schulinterne Zusammenarbeit sind eingerichtet. Die Kooperationsgefässe sind sinnvoll aufeinander abgestimmt.	Zweckorientierung und Effizienz der Kooperationsgefässe Vernetzung der Kooperationsgefässe Zweckdienliche Gestaltung von Sitzungen Kollektive Nutzung von individuellem Know-how
	Die Praxis der Zusammenarbeit wird regelmässig reflektiert und optimiert.	Reflexion der Zusammenarbeit Nutzung der Reflexionsergebnisse

Tabelle 2: Qualitätsrahmen zum Qualitätsbereich Zusammenarbeit im Schulteam (Qualitätsanspruch, Indikatoren, Aspekte)

Der Zusammenarbeit in professionellen Lerngemeinschaften kommt im neu definierten Qualitätsbereich Zusammenarbeit im Schulteam eine zentrale Bedeutung zu. Professionelle Lerngemeinschaften stellen ein wichtiges Instrument des Qualitätsmanagements dar. Gerade in Schulteam ist enormes Potential an

vielfältigem Know-how vorhanden. Diese Ressourcen gilt es, gewinnbringend zu nutzen. Professionelle Lerngemeinschaften sind ein wirkungsvoller Lernort. Sie dienen der kontinuierlichen Förderung der professionellen Weiterentwicklung aller Beteiligten und der gesamten Schule.



**Professionelle Lerngemeinschaften sind ein Instrument des Qualitätsmanagements. In professionellen Lerngemeinschaften (z.B. Unterrichtsteams, Fachteams, Stufenteams, Jahrgangsteams, multiprofessionelle Teams) bereiten Lehrpersonen gemeinsam den Unterricht vor, reflektieren ihre Erfahrungen und entwickeln den Unterricht gemeinsam weiter. Sie setzen sich mit aktuellen Schulentwicklungsthemen sowie mit der Qualität von Schule und Unterricht auseinander. Ein Ziel der Arbeit von professionellen Lerngemeinschaften ist es, die Qualität der pädagogischen Arbeit zu verbessern. Dazu reflektieren die Lehrpersonen ihr pädagogisches Verständnis und Handeln regelmässig und systematisch. Sie entwickeln im Austausch und in der gemeinsamen Vorbereitung mit Kolleginnen und Kollegen die eigene Unterrichtspraxis weiter.**

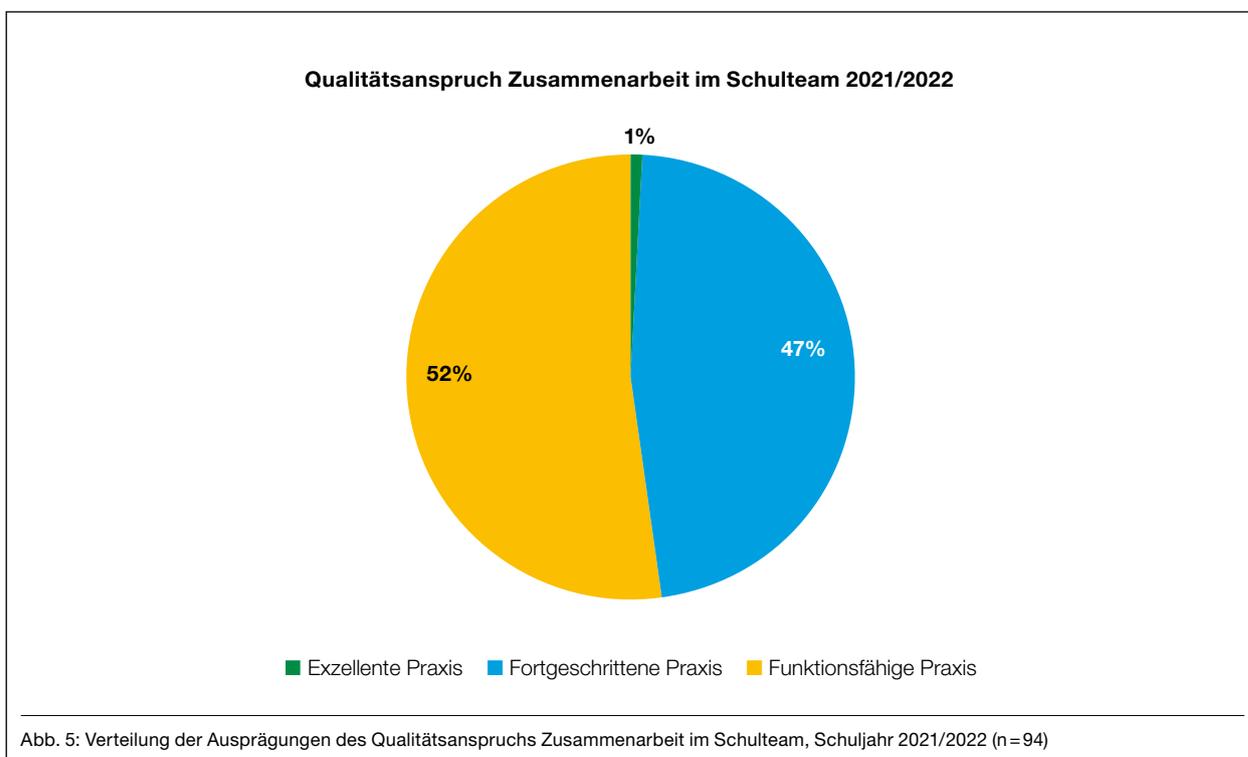
Definition von professionellen Lerngemeinschaften

Quelle: Bildungs- und Kulturdepartement Kanton Luzern

## Qualität der Zusammenarbeit im Schulteam

Im Schuljahr 2021/2022 hat die FSB insgesamt 94 Regelschulen evaluiert. Die Abbildung 5 zeigt, wie der Qualitätsanspruch Zusammenarbeit im Schulteam von den Evaluationsteams eingeschätzt wurde.

„ Die Zusammenarbeit in den Schulteams wird oft als motiviert, engagiert und konstruktiv eingeschätzt.“



In etwas mehr als der Hälfte der Schulen wird der Qualitätsanspruch mit der Bewertungsstufe «Funktionsfähige Praxis» eingeschätzt. Dies bedeutet, dass die Schule den Qualitätsanspruch Zusammenarbeit im Schulteam teilweise erfüllt und einzelne Indikatoren oder Aspekte nicht oder nur in Ansätzen umgesetzt sind. Knapp die Hälfte der Schulen erfüllt den Anspruch umfassend, was mit der Bewertungsstufe «Fortgeschrittene Praxis» ausgedrückt wird. An einer Schule wird die Praxis als exzellent eingestuft. Eine «Unzureichende Praxis» ist nirgends vorhanden.

Bei der inhaltlichen Auswertung der Kernaussagen fällt positiv auf, dass – unabhängig von der Bewertungsstufe – die Zusammenarbeit in den Schulteams oft als motiviert, engagiert und konstruktiv eingeschätzt wird.

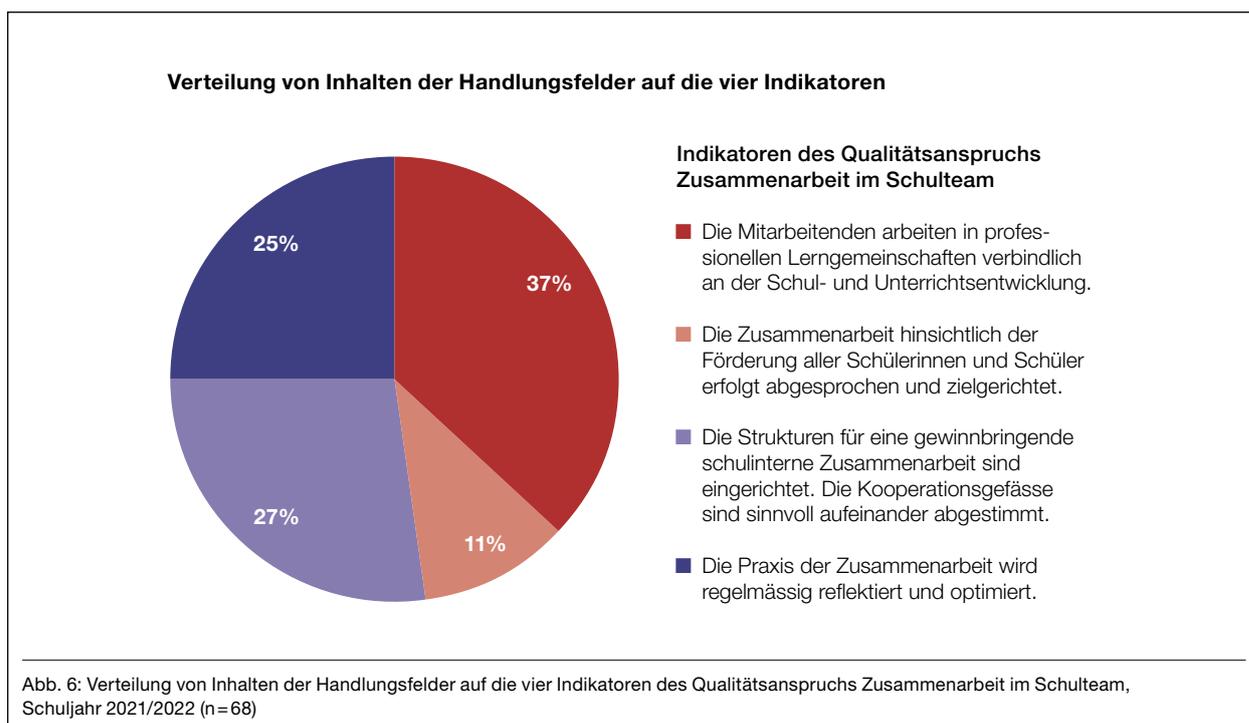
Einschränkende Aussagen beziehen sich häufig auf Aspekte wie mangelnde Verbindlichkeiten bei der Ausgestaltung der kindbezogenen Zusammenarbeit, eine wenig zielgerichtete respektive ergebnisorientierte Nutzung und mangelnde Vernetzung der Kooperationsgefäße sowie eine nicht systematische Reflexion der gelebten Zusammenarbeitspraxis. Vereinzelt wird die Bereitschaft zur verbindlichen Zusammenarbeit als unterschiedlich ausgeprägt bewertet.

## Auswertung der Handlungsfelder

Um die Qualitätsentwicklung der Schulen zu unterstützen, formuliert die FSB auf Basis der erhobenen Daten in der Regel vier bis sechs Handlungsfelder. Diese fokussieren auf Themen der Schulqualität, deren gezielte Bearbeitung und Weiterentwicklung durch die Schule vom Evaluationsteam empfohlen wird. Im Schuljahr 2021/2022 wurden 68 Handlungsfelder for-

muliert, die in einem direkten Zusammenhang mit dem Qualitätsanspruch Zusammenarbeit im Schulteam stehen. Die Abbildung 6 zeigt die prozentuale Verteilung von Inhalten der Handlungsfelder auf die vier Indikatoren des Qualitätsanspruchs Zusammenarbeit im Schulteam.

„ Im Schuljahr 2021/2022 wurden 68 Handlungsfelder formuliert, die im Zusammenhang mit dem Qualitätsanspruch Zusammenarbeit im Schulteam stehen.



Bei mehr als einem Drittel der formulierten Handlungsfelder finden sich Aspekte, die im Zusammenhang mit der Arbeit in professionellen Lerngemeinschaften stehen. Dabei geht es beispielsweise darum, den Austausch zu professionalisieren und gemeinsam eine wirkungsorientierte Zusammenarbeit in der Unterrichtsentwicklung aufzubauen oder zu optimieren. Weitere Themenfelder bilden das Treffen von Vereinbarungen und deren verbindliche Umsetzung im Schul- und Unterrichtsalltag.

In gut einem Viertel der Handlungsfelder wird empfohlen, sich mit der Nutzung von Kooperationsstrukturen sowie der Vernetzung von vorhandenen Gefässen zu befassen, um den kollektiven Nutzen des individuellen Know-hows zu erhöhen und eine gewinnbringende Zusammenarbeit zu unterstützen.

Mit einem ähnlich hohen Anteil thematisieren die Handlungsfelder die regelmässige Reflexion der Zusammenarbeitspraxis, um die Qualität zu überprüfen und daraus allfällige Optimierungen abzuleiten.

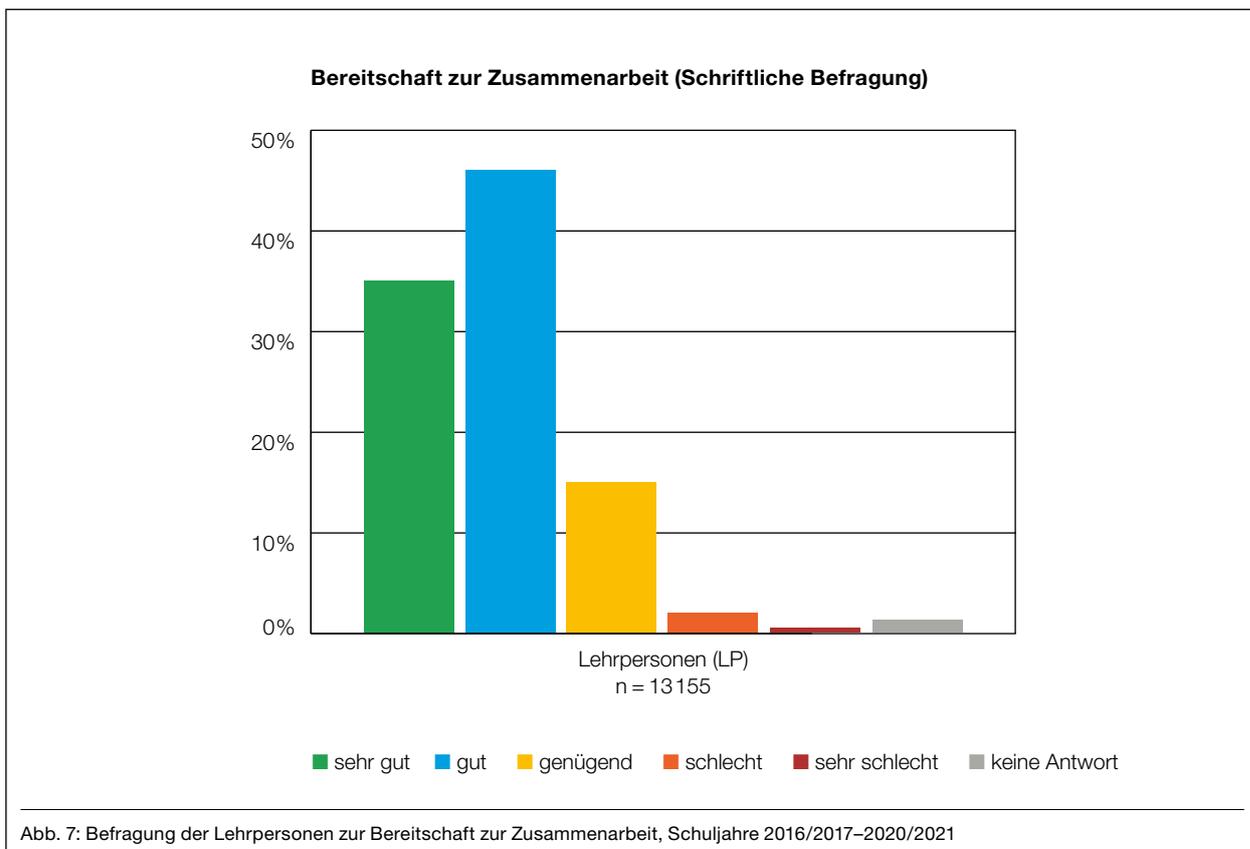
In 11 Prozent der formulierten Handlungsfelder sind Aspekte zur kindbezogenen Zusammenarbeit enthalten. Aufgegriffen werden in diesem Zusammenhang kaum vorhandene verbindliche Zusammenarbeitsre-

gelungen oder die wenig zielgerichtete Nutzung der multiprofessionellen Kompetenzen im Zusammenhang mit der Förderung einzelner Schülerinnen und Schüler.

## Ausgewählte Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Die FSB erhob bereits im vergangenen Evaluationszyklus (2016–2021) in der schriftlichen Befragung Daten zu Aspekten der Zusammenarbeit im Schulteam. Insgesamt gaben in diesem Zeitraum mehr als 13000 Lehrpersonen ihre Einschätzung zu Kooperationsthemen ab.

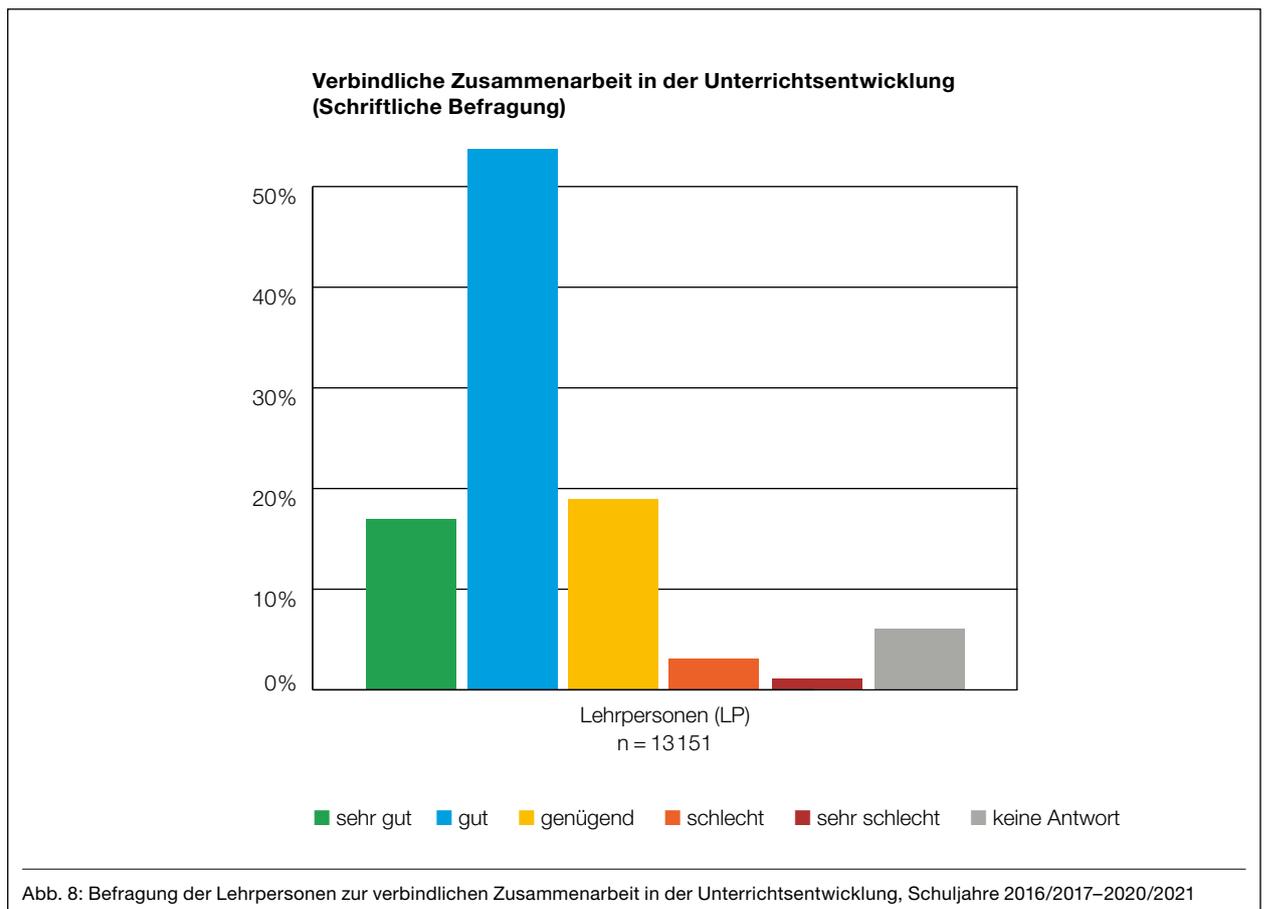
Gemäss Abbildung 7 schätzen vier Fünftel der schriftlich befragten Lehrpersonen die Bereitschaft zur Zusammenarbeit in den Schulteams mit den Bewertungskategorien «gut» oder «sehr gut» ein. Dabei fällt der hohe Anteil von gut einem Drittel der gesamten Einschätzungen in der positivsten Kategorie auf. 15 Prozent der Lehrpersonen bewerten die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit «genügend», und eine sehr kleine Minderheit mit «schlecht».



Die Auswertungen in den Abbildungen 8 und 9 passen inhaltlich zum Indikator «Die Mitarbeitenden arbeiten in professionellen Lerngemeinschaften verbindlich an der Schul- und Unterrichtsentwicklung».

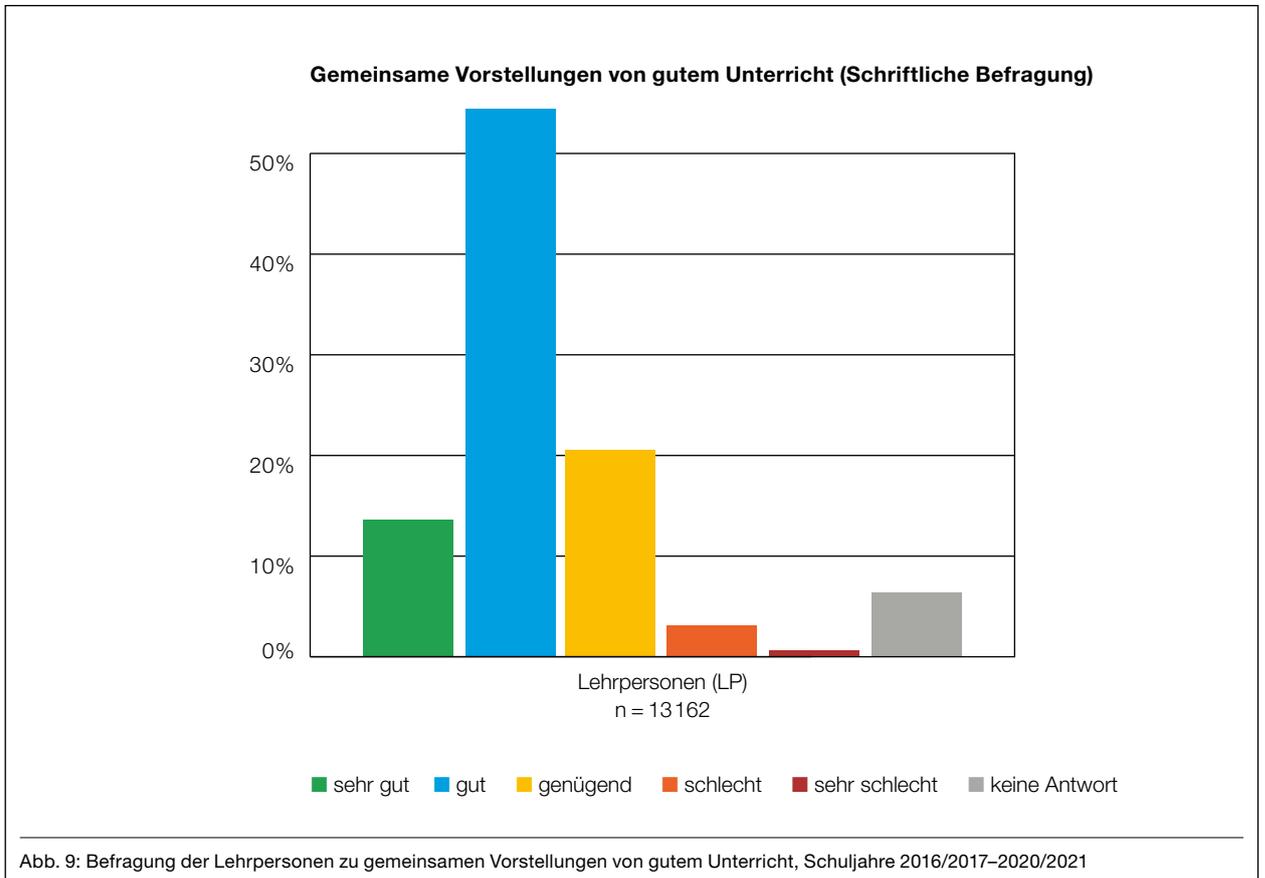
Gemäss der Abbildung 8 schätzen 71 Prozent der schriftlich befragten Lehrpersonen die Aussage «Wir

arbeiten an unserer Schule in folgendem Bereich verbindlich zusammen: Unterrichtsentwicklung (z. B. fachliche, methodische und didaktische Zusammenarbeit)» als «gut» oder «sehr gut» erfüllt ein. 23 Prozent der Lehrpersonen erachten die Aussage als «genügend» bis «sehr schlecht» erfüllt.



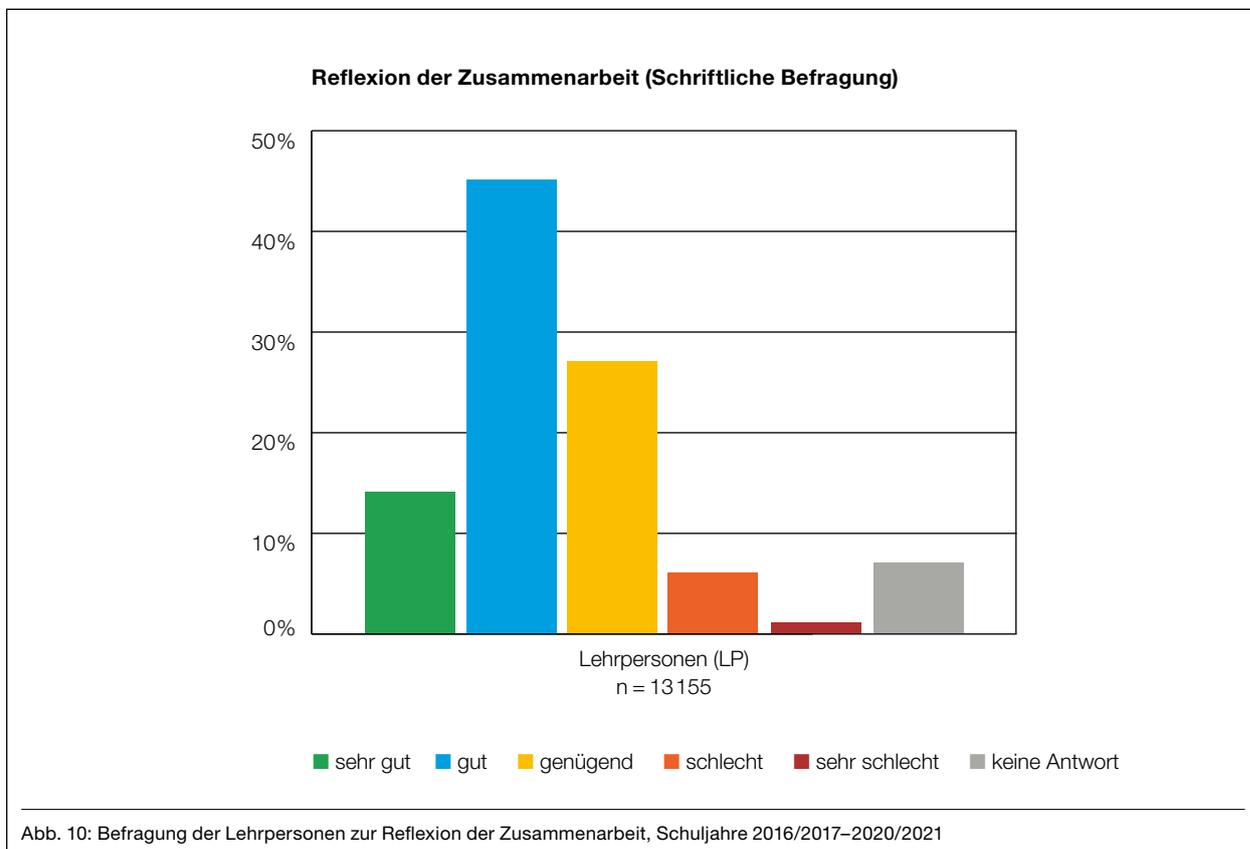
Eine interessante Parallele zeigt sich hier zur Aussage «Wir haben an unserer Schule Vorstellungen von gutem Unterricht». In der Abbildung 9 ist ersichtlich, dass das Antwortmuster demjenigen in der Abbildung 8 ähnelt. 68 Prozent der Lehrpersonen beurteilen die Aussage als «gut» oder «sehr gut» erfüllt. 26 Prozent schätzen diese kritischer zwischen «genügend» und «sehr schlecht» erfüllt ein.

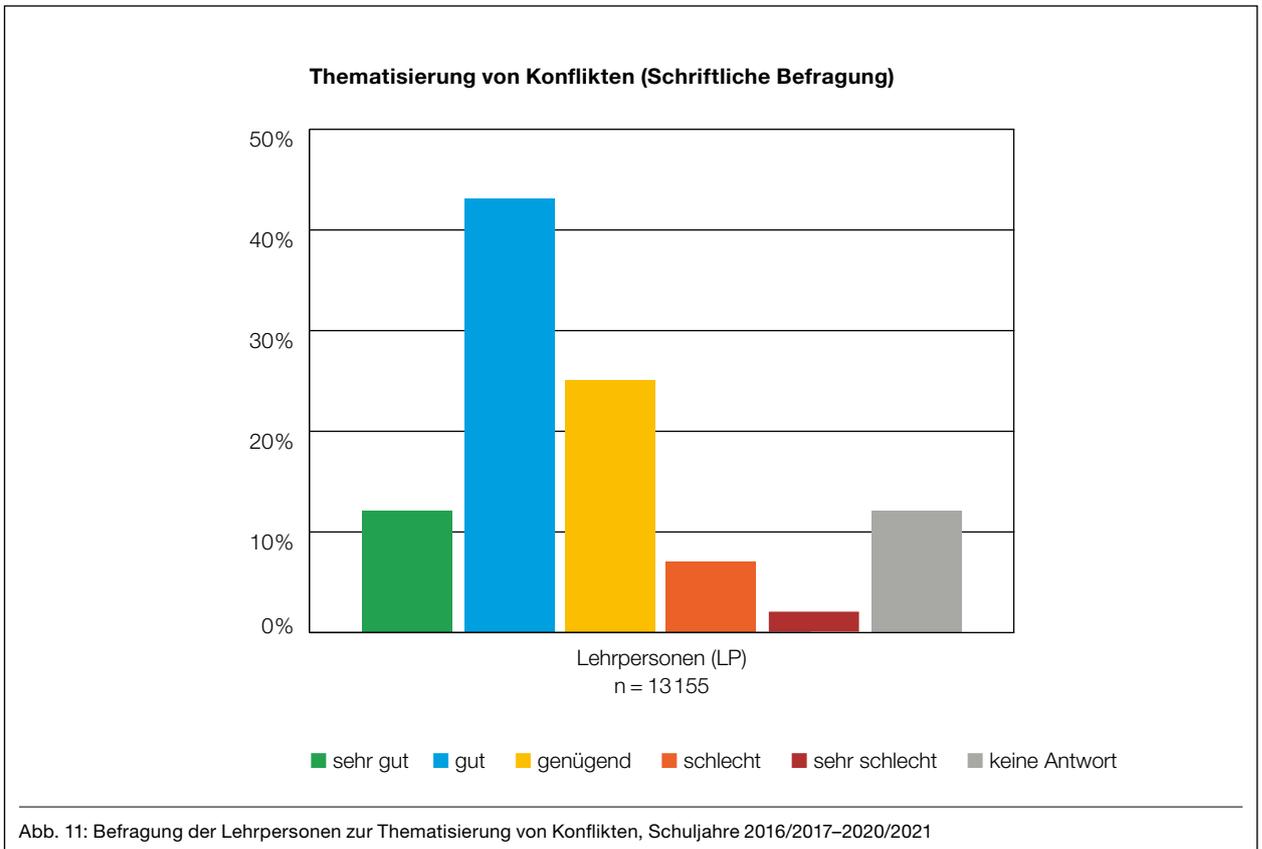
Der Vergleich dieser Ergebnisse lässt darauf schliessen, dass eine verbindliche Zusammenarbeit bei der Unterrichtsentwicklung wichtig ist für eine gemeinsame Vorstellung bezüglich der Qualitätsmerkmale guten Unterrichts.



In der schriftlichen Lehrpersonenbefragung finden sich auch passende Aussagen zum Indikator «Die Praxis der Zusammenarbeit wird regelmässig reflektiert und optimiert.» (vgl. Abbildung 10).

Die Mehrheit der Lehrpersonen gibt an, dass eine Reflexion der Zusammenarbeit regelmässig stattfindet (Antwortkategorien «gut», «sehr gut»). Mehr als ein Drittel ist der Ansicht, dass die Reflexion «genügend», «schlecht» oder «sehr schlecht» erfolgt. 7 Prozent geben hierzu keine Antwort ab.





In der Abbildung 11 findet sich die Einschätzung der Lehrpersonen zur Thematisierung von Konflikten innerhalb des Kollegiums. Es fällt auf, dass die Antworten sich ähnlich verteilen wie in der Abbildung 10. 55 Prozent der Lehrpersonen wählen die Bewertungsstufe «gut» oder «sehr gut». 34 Prozent erachten die Aussage als «genügend», «schlecht» oder «sehr schlecht» erfüllt.

Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass in Schulteamen, die keine systematische Reflexion in Bezug auf die qualitative Ausgestaltung der Zusammenarbeit pflegen, auch mögliche Konflikte kaum sichtbar werden. Dadurch kann sich eine Kultur zur Thematisierung von Konflikten nicht etablieren.



# Im Gespräch

**Die Schule Hedingen ist eine Gesamtschule mit altersdurchmischten Zweijahrgangsklassen sowie Mosaikklassen auf der Sekundarstufe. Um das im Team vorhandene Wissen und Können für alle zugänglich zu machen, spielen Zusammenarbeit und Vernetzung an der Schule eine wichtige Rolle. Im Interview schildern vier Teammitglieder und die Schulleitung, wie sie die Zusammenarbeit gestalten und erleben.**

Die Schule Hedingen ist als Gesamtschule organisiert. Sie verfügt über zwei Schulanlagen, die knapp einen Kilometer auseinanderliegen. An beiden Standorten ermöglichen die einzelnen «Stufenschulhäuser» mit mehreren Klassen gleicher Jahrgänge eine enge Zusammenarbeit im Team und in den Stufen. Der Unterricht findet in altersdurchmischten Klassen statt. Die Sekundarstufe gehört dem Netzwerk der Mosaikschulen an.

Die Teamarbeit und die Vernetzung untereinander spielen an der Schule eine grosse Rolle. Die auf 2022 neu eingerichtete Führungsstruktur im Sinne einer «Gemeinschaftlichen Schulführung» befindet sich in einer ersten Umsetzungsphase. Wichtiges Prinzip ist das Teilen von Wissen und Können. Es soll für die ganze Schule zur Verfügung stehen.

Die FSB hat die Schule Hedingen im Schuljahr 2021/2022 evaluiert.

Im Interview berichten vier Mitarbeitende über die Besonderheiten ihrer Zusammenbeitskultur. Sarah Pel ist im Mittelstufenteam 2 (5./6. Klasse) und auf der Kindergartenstufe als schulische Heilpädagogin tätig. Tanja Haene ist Klassenlehrperson im Mittelstufenteam 1 (3./4. Klasse). Franziska Schmid vertritt als Berufseinsteigerin die Sekundarstufe. Nathali Montti ist im Unterstufenteam (1./2. Klasse) als Klassenlehrperson wie auch als Fachperson (Schulische Heilpädagogik, Deutsch als Zweitsprache) tätig.

**Stellen Sie sich vor, Sie müssten für Ihre Schule einen Werbeslogan kreieren. Mit welchen Stichworten würden Sie die Zusammenbeitskultur charakterisieren?**

**Sarah Pel:** «Alle für einen, einer für alle». Für mich ist relevant, dass wir nicht einfach Aufgaben übernehmen, sondern auch gemeinsam Entscheidungen treffen.

**Tanja Haene:** «Klopfe an und es wird dir gegeben.»

**Franziska Schmid:** «Alle für einen, einer für alle.» Sich gegenseitig den Rücken frei halten und wenn ich etwas brauche, erhalte ich sofort Unterstützung.

**Nathali Montti:** «Offenheit und Bereitschaft». Bei uns in der Unterstufe findet man immer für alle ein offenes Ohr oder eine helfende Hand.

**Welches sind die wesentlichsten Veränderungen, die Sie in den vergangenen Jahren im Bereich der Zusammenarbeit erreicht haben?**

**Sarah Pel:** In unserem Stufenteam haben wir intensiv damit begonnen, auf individuelle Stärken zu fokussieren. Wir teilen die Arbeiten auf und delegieren. Wir machen zum Beispiel Unterrichtsvorbereitungen für den 2. Zyklus für alle zugänglich. Wir haben einen verbindlichen Jahresplan. Es gibt aber auch noch Freiraum für eigene Projekte. Ob es immer entlastend ist, ist für mich noch nicht ganz klar. Man stellt grössere Ansprüche an sich, wenn man etwas für das Team erarbeitet. Das kann auch Druck auslösen.

**Tanja Haene:** Bei uns ist die digitale Ablage voller «Futter» – es ist wie ein «Buffet», da findet man sehr viel. Wir haben uns – im Gegensatz zu anderen Stufenteams – aber gegen eine systematische Vorgehensweise entschieden. Einzelne verbindliche Punkte gibt es zwar schon, aber es gilt vor allem auch: Wer

„ **Bei uns ist die digitale Ablage voller «Futter» – es ist wie ein «Buffet», da findet man sehr viel.**



Nathali Montti, Tanja Haene, Franziska Schmid und Sarah Pel (v. l. n. r.)

## „ Die strukturellen Gegebenheiten sind wichtig, wie beispielsweise der neue Berufsauftrag oder eine sinnvolle Struktur der Sitzungsgefäße.

ein Talent hat, der füttert mit seinem Material den SharePoint. Das ist die Kultur, die wir in unserem Team pflegen.

**Franziska Schmid:** Als Berufseinsteigerin kann ich nicht mit vergangenen Jahren vergleichen und daher dazu noch wenig sagen.

**Nathali Montti:** Früher war ich im Kindergarten team tätig. Da war es viel offener. Es gab zwar schon einige Abmachungen. Jeder durfte sich ausleben und etwas beitragen. Jetzt im Unterstufenteam sind in den Fächern Deutsch sowie Natur und Technik die Themen vereinbart. Die Gestaltung der Umsetzung, also das «Wie», ist jeder Person offen gestellt. Wir unterstützen uns gegenseitig, teilen Unterrichtsmaterialien und legen diese ebenfalls auf SharePoint ab.

### **Welche Rahmenbedingungen bzw. Faktoren unterstützen an Ihrer Schule eine gelingende, erfolgreiche Zusammenarbeit?**

**Sarah Pel:** Einerseits ist es die Haltung im Team sowie die vorhandene Vielfalt. Andererseits sind die

strukturellen Gegebenheiten wichtig, wie beispielsweise der neue Berufsauftrag oder eine sinnvolle Struktur der Sitzungsgefäße.

**Tanja Haene:** Für mich ist wichtig, dass wir viele Lehrpersonen mit einem offenen Menschenbild sind. Bei uns läuft der Kern der Entwicklung oft nicht in den strukturierten Gefäßen, sondern in den ungezwungenen Mittagspausen mit unserem Stufenteam.

**Franziska Schmid:** Verbindend sind der Teamgeist und eine gemeinsam getragene Vision. Darauf basierend funktioniert dann auch der Austausch. Dies geschieht bei uns in den Sitzungen. Wir führen gute Diskussionen im Team und finden uns immer. Aber die Grundbedingungen müssen stimmen. Zudem ist das Verhältnis mit der Schulleitung gut. Wenn das nicht funktionieren würde, wäre vieles anders.

**Nathali Montti:** Ich sehe das ähnlich. Unsere Stufenteamleitung vertritt uns mit unseren Anliegen erfolgreich bei der Schulleitung. Zudem kennt unsere Stufenteamleitung unsere individuellen Stärken und ist sehr wertschätzend. Auch wir arbeiten nicht nur in

den fixen Zeitgefässen. Vieles entwickelt sich niederschwellig in der Mittagspause.

**Welche Gesichtspunkte stellen für Sie besondere Herausforderungen in der Zusammenarbeit dar? Wo bestehen die grössten Stolpersteine?**

**Sarah Pel:** Die Strukturen sind grundsätzlich sinnvoll. Wir haben aber viele Sitzungen. Manchmal ist es etwas zermürend, weil man teilweise an vielen Orten dabei sein muss. Aktuell suchen wir für unser Stufenteam eine Leitung. Bis anhin hat sich niemand gemeldet. Es stellt einen hohen Anspruch dar, wenn man einerseits als Teammitglied am Geschehen teilnimmt und andererseits als Stufenleitung agieren muss. Eine Hürde ist zudem die Form der Kommunikation, weil wir sehr vielfältig sind und unterschiedliche Präferenzen im Raum stehen. Manchmal entsteht auch ein Ungleichgewicht wegen unterschiedlicher Pensen. Das kann zu Reibereien führen. Ein zusätzlicher Stressfaktor sind herausfordernde Umstände wie beispielsweise Corona oder Personalausfälle. Viele Lehrpersonen sind in letzter Zeit an ihre Grenzen gestossen.

**Tanja Haene:** Ich sehe das ähnlich. Zudem sehe ich noch Stolpersteine in Bezug auf die neu aufgegleiste gemeinschaftliche Schulführung. Da gibt es unsichere Faktoren wie beispielsweise die persönlichen Ansprüche und der Umgang damit. Wie viel Verantwortung möchte oder kann man übernehmen? Die Ansprüche sind sicher gestiegen. Entsprechend müssten die nötigen Skills wie Sitzungsmanagement mit Vor- und Nachbereitung auch erlernt werden.

**Franziska Schmid:** Stress und Überlastung stellen die grössten Herausforderungen dar. Wenn der Level an Überlastung zu gross ist, bröckelt das «Unterstützen» und «Stärken». Als Beispiel kann ich die Unterrichtsvorbereitung nennen. Diese zu bewältigen funktioniert in der Regel gut. Wenn die Überlastung jedoch zu gross wird, dann wachsen auch der Anspruch und der Druck, wenn die Vorbereitung nicht nur für die eigene Klasse gemacht werden muss.

**Nathali Montti:** Bei uns zeigte sich als Herausforderung vor allem ein Generationenunterschied: Langjährige Lehrpersonen trafen auf neue Lehrpersonen. Zu Beginn war dies eher schwierig. Jetzt klappt es aber besser und wir haben es geschafft, einen Weg zu finden. Die Bereitschaft der Beteiligten, Neues zu wagen, war sehr gross.

**Wo zeigen sich exemplarisch konkrete Auswirkungen der gelingenden Kooperation im Schul- und Unterrichtsalltag?**

**Sarah Pel:** Gelungen ist uns die gemeinsame Erar-

„ Wenn der Level an Überlastung zu gross ist, bröckelt das «Unterstützen» und «Stärken».

beitung von Unterrichtsplanungen. Im Fach Deutsch beispielsweise ist für unseren Zweijahreszyklus eine verbindliche Jahresplanung inklusive Training erstellt. Es hat aber auch Platz für individuelle Projekte.

**Tanja Haene:** Eine gelingende Kooperation zeigt sich vor allem auch dann, wenn akute Probleme auftauchen. Da finden wir – unabhängig von den institutionalisierten Sitzungen, sondern anlässlich von niederschwelligem Austausch – schnelle Lösungen mittels klassenübergreifenden Deeskalationen oder Interventionen. Da zeigt sich auch die teaminterne Unterstützung, was aber auch die Bereitschaft bedingt, oft mehr auf sich zu nehmen.

**Nathali Montti:** Die gemeinsam erstellten Themenpläne geben Sicherheit, dass bei einem Ausfall der Lehrperson alle in etwa wissen, was läuft. Dies wirkt sich beruhigend auf mich als Lehrperson aus.

**Das Argument, dass die geforderte Zusammenarbeit für die Lehr- und Fachpersonen oft eine zusätzliche Belastung darstelle, führt regelmässig zu Diskussionen. Wie schätzen Sie diesen Aspekt aus Ihrer Erfahrung ein?**

**Sarah Pel:** Es ist klar eine zusätzliche Belastung. Manchmal sind die Sitzungen beflügelnd, manchmal eher demotivierend. Es gibt Sitzungen, die könnte man meines Erachtens ersatzlos streichen. Die Protokolle zu lesen, würde reichen. Dann würde jedoch das Persönliche fehlen. Es ist schwierig zu sagen, ob alles durchgetaktet sein muss. Manchmal scheint mir der niederschwellige Austausch zielführender, da entstehen konkrete Ideen.

**Tanja Haene:** Die Zusammenarbeit ist einerseits eine Belastung, aber auch ein Elixier. Sie wird gefordert und ist unabdingbar für uns. Es ist die Form, die es ausmacht. Bei den strukturierten Gefässen ist es wichtig, eine Balance zu finden, damit die Gefässe nicht nur ein Absitzen sind.

**Franziska Schmid:** Sitzungen haben einen Grund. Wenn sie diesen nicht erfüllen, dann sollten sie nicht stattfinden. Man müsste nach jeder Sitzung fragen, ob es sich gelohnt hat. Das Zeitmanagement und der Gewinn müssten optimiert werden. Wenn es um reine Informationen geht, könnte man die Sitzung allenfalls auch online durchführen. Die Gestaltung der Zusammenarbeit ist bei uns an der Sek ein grosses Thema.



„ **Die Zusammenarbeit ist einerseits eine Belastung, aber auch ein Elixier. Sie ist gefordert und ist unabdingbar für uns. Es ist die Form, die es ausmacht.**

Wir bräuchten jedoch Zeit, um uns fundiert damit zu befassen. Zusammenarbeit sinnvoll zu gestalten, ist eine Herausforderung.

**Der Erhalt beziehungsweise die Weiterentwicklung einer konstruktiven Zusammenarbeitskultur ist ein kontinuierlicher Prozess. Welche Überlegungen machen Sie sich diesbezüglich im Team, wie gestalten Sie den Prozess, um die Kultur – auch bei personellen Wechseln – lebendig zu halten?**

**Sarah Pel:** Unser Kerngeschäft ist die Arbeit mit dem Kind und der Unterricht. Wenn wir zu viel Zeit für andere Themen brauchen, dann sind wir auf einer Einbahnstrasse. Ich vertraue auf eine fähige Schulleitung. Den Sinn und Unsinn gewisser Dinge muss man immer wieder hinterfragen – auch von weiter oben.

**Tanja Haene:** Das wird im Zusammenhang mit der gemeinschaftlichen Schulführung sicher eine Herausforderung. Es schleifen sich immer wieder Kulturen ein. Um eine konstruktive Zusammenarbeitskultur lebendig zu erhalten, braucht es eine ehrliche, transparente, direkte Kommunikation.

**Franziska Schmid:** Ich habe das Gefühl, dass es gute Strukturen braucht. Wenn man sich bewirbt,

muss man wissen, dass man eine gewisse Zusammenarbeit pflegen muss. Das ist in jeder Firma so. Vielleicht müsste man das auch in der Schule vermehrt machen, zum Beispiel bei der Unterrichtsvorbereitung.

**Nathali Montti:** Wir haben ein kleines Team in der Unterstufe. Durch die gemeinsamen Abmachungen ist bei einem personellen Wechsel klar, wer was gemacht hat und wo weitergearbeitet werden muss.

„ **Durch die gemeinsamen Abmachungen ist bei einem personellen Wechsel klar, wer was gemacht hat und wo weitergearbeitet werden muss.**

Und zum Schluss noch eine Frage an die Schulleitung. Rita Sauter arbeitet seit 8 Jahren als Schulleiterin an der Schule Hedingen.

**Sie sind seit diesem Kalenderjahr daran, die «Gemeinschaftliche Schulführung» zu implementieren. Wenn Sie an die Aspekte der Zusammenarbeit denken: Wo sehen Sie Ihre Schule in fünf Jahren? Welche Vision schwebt Ihnen vor?**

**Rita Sauter:** Es ist schwierig, einen Ausblick zu wagen. Grundsätzlich ist meine Hoffnung, dass es für alle im Team angenehm bleibt, hier an der Schule Hedingen zu arbeiten, dass man sich gegenseitig stützt und gemeinsam weiterkommt. Meine Vorstellung ist, dass die Teamkooperation weiterhin gut bleibt oder noch effektiver wird. Die «Gemeinschaftliche Schulführung» könnte dazu beitragen. Die Führungsstruktur ist sehr flach und die Wirksamkeit der einzelnen Akteure hoch. Die Lehrpersonen übernehmen über das eigene Klassenzimmer hinaus Verantwortung für Bereiche der Schule. Die Leitungspersonen aus den Stufen sind durch ihre Arbeit stark im Alltagsgeschehen involviert und erkennen so aus Sicht der Praxis besser, was es braucht. Sie sind näher am Puls als ich, als Schulleiterin. Per se bedeutet Zusammenarbeit die Auseinandersetzung mit Themen und das Treffen von Entscheidungen. Wichtig ist die gegenseitige Unterstützung bei schwierigen Situationen, aber auch bei der gemeinsamen Vorbereitung von Unterricht und Gestaltung der Schule.



„ **Die Führungsstruktur ist sehr flach und die Wirksamkeit der einzelnen Akteure hoch.**







**Kanton Zürich  
Bildungsdirektion  
Fachstelle für Schulbeurteilung**

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



**EFQM**<sup>®</sup>

Recognised for Excellence  
4 Star - 2018

Das Verfahren der externen  
Evaluation kurz erklärt:



[zh.ch/fsb-videos](https://zh.ch/fsb-videos)