



Evaluationsbericht, August 2010

**Werkschule Grundhof,  
Stadel bei Winterthur**



### **Die externe Evaluation**

- bietet der Schule eine unabhängige fachliche Aussensicht auf die Qualität ihrer Bildungsarbeit.
- liefert der Schule systematisch erhobene und breit abgestützte Fakten über die Wirkungen ihrer Schul- und Unterrichtspraxis.
- dient der Schulpflege und der Schulleitung als Steuerungswissen und Grundlage für strategische und operative Führungsentscheide.
- erleichtert der Schule die Rechenschaftslegung gegenüber den politischen Behörden und der Öffentlichkeit.
- gibt der Schule Impulse für gezielte Massnahmen zur Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität.

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>5</b>
2.1	Kernaussagen zur Schulqualität	5
2.2	Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Schulqualität	7
2.3	Ausblick	8
<b>3</b>	<b>Kurzportrait der Werkschule Grundhof</b>	<b>9</b>
3.1	Zahlen und Fakten	9
<b>4</b>	<b>Qualitätsprofil</b>	<b>11</b>
4.1	Lebenswelt Schule	12
4.2	Lehren und Lernen	16
4.3	Führung und Management	22
<b>Anhänge</b>		
<b>A1</b>	Ziele und Schwerpunkte der externen Evaluation	<b>31</b>
<b>A2</b>	Methoden und Instrumente	<b>32</b>
<b>A3</b>	Qualitätsrahmen, Qualitätsansprüche und Indikatoren	<b>34</b>
<b>A4</b>	Berichterstattung, Kernaussagen, Stärken und Schwächen	<b>36</b>
<b>A5</b>	Datenschutz und Information	<b>37</b>
<b>A6</b>	Beteiligte	<b>39</b>
<b>A7</b>	Ablauf der externen Evaluation	<b>40</b>
<b>A8</b>	Übersicht über die Evaluationsaktivitäten	<b>41</b>
<b>A9</b>	Evaluationsplan	<b>42</b>

# 1 Einleitung

Die externe Schulevaluation stellt ein Element innerhalb des umfassenden Schulqualitätsmanagements dar. Sie hat zum Ziel, der „Innensicht der Schule“ (Selbstevaluation, Selbstbeurteilung der Schule, Standortbestimmung etc.) eine unabhängige „Aussensicht“ von Fachpersonen gegenüberzustellen, sei es als Unterstützung und Ergänzung, sei es als Korrektiv. Daraus können sich wichtige Impulse für die Weiterentwicklung und kontinuierliche Qualitätsverbesserung der Schulen ergeben.

Aus einer umfassenden Perspektive werden zuerst wichtige Aspekte aus den Bereichen Lebenswelt Schule, Lehren und Lernen sowie Führung und Management beurteilt und zu einem Qualitätsprofil der Schule zusammengefügt.

Gemessen wird die Schule an Qualitätsansprüchen, die auf dem vom Bildungsrat in einer Erprobungsfassung verabschiedeten „Handbuch Schulqualität“ basieren. Die Qualitätsansprüche sind Anspruchs- oder Idealnormen, welche weit über Vorschriften und Mindestnormen hinausgehen. Sie umschreiben Aspekte einer hohen Schulqualität, nach welcher die Schule strebt. Eine durchschnittliche Schule wird also nur einzelne Qualitätsansprüche erfüllen.

Die Evaluationsergebnisse gehen im Wesentlichen aus der Analyse von Dokumenten (insbesondere dem Portfolio), Beobachtungen und Interviews (Einzel- und/oder Gruppeninterviews) hervor. Die Bewertung oder das Qualitätsurteil ist schliesslich Resultat des Prozesses der Datenerhebung, der Datenaufbereitung und der Datenanalyse. Dabei werden die quantitativen Daten statistisch ausgewertet und die qualitativen Daten verdichtet und entlang der Qualitätskriterien geordnet. Einschätzungen der verschiedenen Gruppen, die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse und eigene Beobachtungen werden entlang der Indikatoren und Qualitätsansprüche zusammengefügt und gruppiert, so dass einheitliche Einschätzungen und Differenzen sichtbar werden. So werden die Qualitätskriterien aus unterschiedlicher Perspektive eingeschätzt, die entsprechenden Einschätzungen mit unterschiedlichen Methoden erhärtet und schliesslich durch die Abstimmung der EvaluatorInnen im Team auch personell trianguliert.

Das Evaluationsteam bedankt sich bei allen Personen der Werkschule Grundhof und beim Vorstand des Trägervereins für die Offenheit, die konstruktive Mitarbeit und das Interesse am Evaluationsverfahren. In der Hoffnung, dass die Rückmeldungen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung und Qualitätssicherung der Schule beitragen, verbleiben wir mit den besten Wünschen für die Zukunft.

Für das Evaluationsteam der Fachstelle für Schulbeurteilung

Hans-Peter Häfliger, Teamleitung

Zürich, im August 2010

## 2 Zusammenfassung

### 2.1 Kernaussagen zur Schulqualität

Das Evaluationsteam hat die Ausprägung der evaluierten Qualitätsmerkmale (Qualitätsprofil) mit folgenden Kernaussagen beurteilt:

---

#### Lebenswelt Schule

##### *Wertschätzende Gemeinschaft*

---

**In enger Zusammenarbeit mit den Jugendlichen pflegt das Schulteam eine lebendige und wertschätzende Schulgemeinschaft, die allen viel Geborgenheit und Gestaltungsfreiraum bietet.**

##### *Verbindliche Verhaltensregeln*

---

**In einem permanenten Prozess definiert das Schulteam gemeinsam mit den Schülern Verhaltensregeln, welche die Jugendlichen in ihrer Entwicklung erfolgreich unterstützen. Der Umgang mit Regelverletzungen ist konsequent lösungsorientiert.**

#### Lehren und Lernen

##### *Klare Unterrichtsstrukturen*

---

**Die Lehrpersonen beziehen die Lernbedürfnisse der einzelnen Schüler gezielt in ihren klar strukturierten Unterricht mit ein. Damit bieten sie den Jugendlichen einen grossen Spielraum für eigenverantwortliches Lernen.**

##### *Differenzierte Lernangebote*

---

**In allen Bereichen des Schulalltags differenzieren die Lehrpersonen das Lernangebot beispielhaft nach den individuellen Leistungsvoraussetzungen jedes einzelnen Schülers. Dabei ist der Unterricht gezielt auf das eigenständige Lernen sowie die Anforderungen von Lehrplan und Berufswelt ausgerichtet.**

##### *Lernförderliches Klassenklima*

---

**Das Schulteam setzt das lösungsorientierte Modell erfolgreich um und schafft damit vorzügliche Lernbedingungen für alle Schüler.**

*Vergleichbare Beurteilung*

---

**In regelmässigen Standortgesprächen plant das Schulteam, gemeinsam mit dem Schüler und seinen Eltern, die Entwicklungsziele sorgfältig. Für die Erfassung und vergleichbare Beurteilung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen fehlen Kriterien und geeignete Instrumente.**

**Führung und Management**

*Wirkungsorientierte Führung*

---

**Die Schulführung geniesst eine hohe Akzeptanz. Der personelle Bereich ist achtsam und aufbauend gestaltet, die Organisation sinnvoll und gut strukturiert, die pädagogische Führung klar erkennbar.**

*Verbindliche Kooperation*

---

**Das ganze Schulteam arbeitet im Alltag und in der Schul- und Unterrichtsentwicklung höchst engagiert und verbindlich zusammen. Es pflegt einen regen, formellen und informellen Austausch und verkörpert als ganzes Team eine gemeinsame pädagogische Haltung.**

*Gezielte Schul- und Unterrichtsentwicklung*

---

**Die Schule plant und evaluiert die Schul- und Unterrichtsentwicklung zielorientiert und sorgfältig. Sie fördert mit Hilfe des verankerten Qualitätskonzepts eine permanente Entwicklungsorientierung.**

*Zusammenarbeit mit den Eltern*

---

**Der Schule gelingt es gut, mit den Eltern eine partnerschaftliche Beziehung zu pflegen. Sie arbeitet verpflichtend und intensiv mit den Eltern zusammen und informiert sie regelmässig und transparent.**

---

## 2.2 Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Schulqualität

Zu den evaluierten Qualitätsbereichen werden vom Evaluationsteam folgende Empfehlungen formuliert. Die Reihenfolge entspricht der Prioritätensetzung aus Sicht des Evaluationsteams.

---

### *Vergleichbare Beurteilung / Förderplanung*

---

**Wir empfehlen Ihnen, anhand der Zielvereinbarung am Standortgespräch für jeden Schüler eine Förderplanung zu entwickeln.**

### *Führung und Management*

---

**Wir empfehlen Ihnen, einzelne Aspekte im Bereich des Qualitätsmanagements zu optimieren, um mehr Nachhaltigkeit und eine verbesserte Orientierung zu erreichen.**

---

Die Erläuterungen zu den Entwicklungshinweisen in Form konkretisierter Handlungsmöglichkeiten finden Sie am Schluss des Qualitätsprofils.

## 2.3 Ausblick

Die Schulen und die Schulpflegen sind für die Qualitätssicherung verantwortlich, so steht es wörtlich im Volksschulgesetz. Im Kanton Zürich ist deshalb auch der Umgang mit den Evaluationsergebnissen in der Verantwortung der Schulpflege und der Schule. Die Schule legt auf der Grundlage der Beurteilungsergebnisse Massnahmen zur Weiterentwicklung fest. Nach der Genehmigung durch die Schulpflege informiert die Schulleitung die Fachstelle über diese Massnahmen. Die Massnahmenplanung ist vier Monate nach Erhalt des Evaluationsberichtes bei der Fachstelle einzureichen. Dieser Massnahmenplan bildet zusammen mit dem Evaluationsbericht eine Grundlage zur Vorbereitung des Evaluationsteams auf die nächste Evaluation in vier Jahren. Im Rahmen dieser Folgeevaluation wird die entsprechende Qualitätsweiterentwicklung beurteilt. Abschliessend können wir hier festhalten, dass wir im Rahmen des Beurteilungsverfahrens in den evaluierten Qualitätsbereichen keine wesentlichen Qualitätsmängel gemäss § 52 VSV festgestellt haben.

Die Entwicklungshinweise wollen den Schulen mögliche Massnahmen zur Weiterentwicklung der Schulqualität aufzeigen. Es geht also nicht darum, alle Hinweise abzuarbeiten. Die beste Wirkung kann erzielt werden, wenn durch den Evaluationsbericht angeregte Massnahmen mit der Schulprogrammarbeit und der Jahresplanung verknüpft werden, Verbindungen zu laufenden Projekten gesucht werden, inhaltliche Schwerpunkte in der Umsetzung gesetzlicher Vorgaben gesetzt werden.

Wir wünschen der Schule viel Erfolg bei der weiteren Qualitätsentwicklung!

### 3 Kurzportrait der Werkschule Grundhof

#### 3.1 Zahlen und Fakten

	Anzahl Klassen	Schüler insgesamt
Sekundarstufe	1	8
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
Anzahl Klassenlehrpersonen Sekundarstufe		1
Anzahl Fachlehrpersonen		3
Anzahl Fachpersonen Sozialpädagogik		4
Anzahl Fachpersonen Administration		1

Die Werkschule Grundhof ist ein Sonderschulheim für männliche Oberstufenschüler mit besonderen sozialen und schulischen Bedürfnissen. Sie befindet sich in einem umgebauten Bauernhaus am Stadtrand von Winterthur. Das grosse Haus mit der interessanten Umgebung lädt die Jugendlichen zu vielfältigen Freizeitaktivitäten ein. Die Arbeiten in Haus und Hof werden von allen Mitarbeitenden und Jugendlichen ausgeführt. Dabei übernimmt jeder Jugendliche einen Job, den er mindestens ein halbes Jahr lang ausübt. Er lernt dabei Verantwortung zu tragen und erlebt, wie sein Mitwirken Bedeutung für die ganze Gemeinschaft hat. Die Jobs umfassen das Versorgen der verschiedenen Tiere, das Heizen, das Milchholen und die Mittwochputzarbeiten.

Die Institution bietet acht interne Plätze an und gewährleistet die Betreuung der Jugendlichen während des ganzen Jahres. Die meisten Jugendlichen verbringen die Wochenenden und die Ferien jedoch zu Hause. Der Schwerpunkt der Schule liegt im Fördern der sozialen und handwerklichen Kompetenzen. Der Schulunterricht orientiert sich sowohl am Lehrplan des Kantons Zürich, als auch an den Möglichkeiten und am Berufsziel des einzelnen Schülers. Das Personal besteht aus Lehrpersonen sowie Fachpersonen der Arbeitsagogik und Sozialpädagogik, wobei es ungefähr gleich viele männliche wie weibliche Mitarbeitende hat. Da die Bereiche Wohnen, Schule und Werken örtlich nahe beieinander liegen, übernimmt jede Fachperson auch Arbeiten aus den andern Disziplinen. Diese Verteilung der Arbeiten führt zu einer verbindlichen Zusammenarbeit der drei Berufszweige mit vielen positiven Auswirkungen auf das Team und die Jugendlichen. Die Zusammenarbeit im Team hat eine überaus grosse Bedeutung. Die wöchentlichen Sitzungen finden im Gesamtteam statt, viele Projekte und Anlässe werden von allen getragen. Der Schulleiter ist für die Gesamtleitung der Werkschule verantwortlich. Die Trägerschaft bildet der gemeinnützige Verein Werkschule Grundhof, dessen Vorstand für die strategische Leitung der Institution zuständig ist.

Das pädagogische Konzept basiert auf dem lösungsorientierten Modell nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg. Dabei stehen die Entwicklungsmöglichkeiten der Jugendlichen im Zentrum. Stärken und Fähigkeiten werden intensiv gefördert mit dem Ziel, ein gutes Selbstvertrauen aufzubauen. Die Erwachsenen auf dem Grund-

hof unterstützen die Jugendlichen darin, eigene Ziele und Bedürfnisse zu formulieren, aufbauend zu argumentieren und für ihr Verhalten Verantwortung zu übernehmen. Ein wichtiger Bestandteil der sonderpädagogischen Förderung besteht darin, auf die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Schüler einzugehen. Ein weiterer Grundbaustein des lösungsorientierten Modells ist eine akzeptierende und achtvolle Haltung, die eine konstruktive Zusammenarbeit erst ermöglicht. In Fachkreisen hat die Werkshule Grundhof mit ihrem lösungsorientierten Ansatz einen grossen, über die Kantonsgrenzen hinausführenden Bekanntheitsgrad. Das zeigt sich unter anderem darin, dass häufige Besuche von externen Fachpersonen und Studierenden aus pädagogischen Ausbildungsstätten stattfinden.

## 4 Qualitätsprofil

Unter diesem Titel evaluieren wir in jeder Schule wichtige Aspekte aus den Bereichen Lebenswelt Schule, Lehren und Lernen sowie Führung und Management. Wir stellen damit sicher, dass ein Gesamtbild der Schule entsteht. In Anbetracht der Grösse der Institution hat die Werkschule auf ein Wahlthema verzichtet.

### QUALITÄTSANSPRÜCHE

---

#### *Lebenswelt Schule*

---

- Die Schule pflegt eine lebendige und wertschätzende Schulgemeinschaft.
- Die Schule stellt die Entwicklung verbindlicher Verhaltensregeln und ihre Einhaltung sicher.

#### *Lehren und Lernen*

---

- Der Unterricht ist klar strukturiert und anregend gestaltet.
- Die Lehrpersonen gestalten differenzierte und individualisierte Unterrichtssequenzen.
- Die Lehrpersonen schaffen ein lernförderliches Klassenklima.
- Das Schulteam sorgt für eine vergleichbare und nachvollziehbare Beurteilung der Schülerleistungen.

#### *Führung und Management*

---

- Eine wirkungsvolle Führung der Schule im personellen, pädagogischen und organisatorischen Bereich ist gewährleistet.
- Die an der Schule Tätigen arbeiten verbindlich im Schulalltag und in der Schul- und Unterrichtsentwicklung zusammen.
- Die Schule plant die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität gezielt und sorgfältig.
- Die Schule informiert die Eltern ausreichend und stellt angemessene Kontakt- und Mitwirkungsmöglichkeiten sicher.

## 4.1 Lebenswelt Schule

### KERNAUSSAGEN UND ERLÄUTERUNGEN

#### *Wertschätzende Gemeinschaft*

---

**In enger Zusammenarbeit mit den Jugendlichen pflegt das Schulteam eine lebendige und wertschätzende Schulgemeinschaft, die allen viel Geborgenheit und Gestaltungsfreiraum bietet.**

#### *Stärken*

---

- Alle mündlich befragten Schüler fühlen sich an der Werkschule Grundhof wohl und sicher. Sie schätzen den geregelten Tages- und Wochenablauf, der ihnen einen klaren Rahmen bietet. Die Rituale und die fest eingebauten Besprechungen geben Sicherheit und Halt, wie z.B. das Morgenturnen, die Ämtlzeiten, die Schlussrunde, die Sonntagsabendrunde. Die interviewten Schüler fühlen sich gut informiert und schätzen die Offenheit im Umgang mit den anderen Jugendlichen und den Erwachsenen. Alle von uns befragten Personen erklärten übereinstimmend, dass es den Jugendlichen an dieser Schule gut gehe.
  
- Die Jugendlichen nutzen das reiche Freizeitangebot aktiv, sie lernen ihre Freizeit sinnvoll zu gestalten und Beziehungen zu pflegen. Das heimelige Bauernhaus mit den vielen Tieren sowie den verschiedensten Spiel- und Beschäftigungsmöglichkeiten bietet den Jugendlichen ein interessantes und familiäres Umfeld. Die Jugendlichen übernehmen Verantwortung, indem sie sich z.B. um die Betreuung der Tiere kümmern. Sie nutzen aktiv die Freizeitmöglichkeiten, die ihnen diese vielfältige Umgebung sowie die gut eingerichteten Werkstätten, Ateliers und der grosse Saal mit der Musikanlage und den Sportgeräten eröffnen. Die Umgebung lädt dazu ein, Baumhütten zu bauen, die Landschaft zu erforschen, die Natur mit dem Teich und den vielen Tieren hautnah zu erleben. Daneben pflegt jeder Jugendliche zwingend ein Hobby. Durch die förderliche interdisziplinäre Zusammenarbeit im ganzen Team fühlen sich die Jugendlichen gut betreut und lernen Beziehungen zu pflegen wie z.B. an den traditionellen Anlässen im Grundhof oder bei andern Aktivitäten wie der Nachtübung, wo auch einmal ein Kollege von ausserhalb mitmachen darf. (Beobachtungen, Interviews)
  
- Die Schule lebt den lösungsorientierten Ansatz im Alltag. Dieser Grundgedanke hilft den Jugendlichen, sich in einer Atmosphäre der gegenseitigen Akzeptanz und Achtung zu entwickeln. In den drei Tagen unserer Evaluation erfuhren wir an unzähligen Beispielen, dass sich dieser Ansatz wie ein roter Faden durch den Alltag der Werkschule zieht. Dies beobachteten wir beispielsweise in den vielen Gesprächen zwischen Jugendlichen und Erwachsenen, an der von uns besuchten Infositzung des Teams und in den Interviews. Die von uns befragten Jugendlichen konnten uns differenziert darüber Auskunft geben, wie die Schule ihnen immer wieder die Möglichkeit biete, sich zu entwickeln, vorwärts zu gehen.

- Viele interessante Anlässe und Aktivitäten fördern den Gemeinschaftssinn der Gruppe und das Selbstvertrauen des einzelnen Schülers. Die befragten Jugendlichen erzählten voller Stolz von verschiedenen Outdoor-Anlässen, die ihnen erfolgreich helfen würden, Ängste zu überwinden und innerlich stark zu werden. Diese Erfahrungen halten sie in einem Fotobuch fest, das einen eindrücklichen und farbigen Einblick in die verschiedenen Aktivitäten gibt. Auf die Frage, welche Anlässe die wertvollsten für sie seien, erwiderten die Jugendlichen: „Die Nachtübungen, das Klettern und Abseilen, die Feste, die Lager, die Turniere.“
- Alle Jugendlichen fühlen sich von den Erwachsenen ernst genommen. Die interviewten Schüler fühlen sich vom ganzen Team an der Werkschule verstanden. Fast alle sagten, sie kämen mit allen Erwachsenen gut aus. Sie dürften auch allen „du“ sagen. Das zeige doch auch, wie ernst sie genommen würden. Auf die Frage, welches die besondere Stärke dieser Schule sei, hiess es in einigen Interviews: die wertschätzende Beziehung untereinander. Eine Mutter fasste die Elternmeinung folgendermassen zusammen: „Die Wertschätzung an dieser Schule ist unglaublich hoch, das habe ich sonst noch nie erlebt, das können sie richtig fett schreiben.“ Für das Schulteam gilt der Schüler als Experte für seine jetzige Situation und seine Meinung ist allen wichtig. Jeder Schüler hat eine Bezugsperson, zu der ein besonderes Vertrauensverhältnis besteht. Ein Schüler meinte dazu: „Meine Bezugsperson ist „übersehr gut“. Sie hilft mir in jeder Situation.“
- Mit der Vollversammlung, dem Schülerparlament, der Übungsstunde und der Möglichkeit, Anträge an der Donnerstag-Teamsitzung vorzubringen haben die Schüler geeignete Gefässe, um den Schulalltag aktiv mitzugestalten und die eigene Meinung einzubringen. Die interviewten Schüler sind zufrieden mit diesen Einrichtungen und schätzen sie. Übereinstimmend meinten alle, sie hätten genügend Mitbestimmungsmöglichkeiten und auch schwierige Ideen würden vom Team ernst genommen. Besonders wertvoll erachteten sie die Bereitschaft der Erwachsenen, auf ihre Argumente einzugehen. Dem Schulteam ist es gemäss Interviewaussagen wichtig, dass die Schüler lernten, Argumente zu sammeln, diese vorzutragen und bei der Konsensfindung im Team eine Schülervertretung teilhaben zu lassen. Ein Mitarbeiter meinte: „Allgemein gibt das Schulteam einen grossen Rahmen vor, in welchem die Schüler vieles selber mitbestimmen können. Die Entscheidungen treffen aber die Erwachsenen.“

### Schwäche

---

- Fast alle interviewten Schüler erklärten, dass es zu Beginn ihres Aufenthaltes am Grundhof schwierig war, sich in der Schülergruppe zurechtzufinden. Ihnen fehlte der Halt, die Sicherheit im Umgang mit Schülern, die sich schon an diese offene Form des Zusammenlebens gewohnt waren. Einzelne meinten, ein Göttisystem unter den Jugendlichen wäre vielleicht gut gewesen, andere erzählten von einem bis zwei schwierigen Schülern, die irgendwie nicht in dieses System gepasst hätten. Die dazu befragten Erwachsenen bestätigten diese Einschätzung.

### *Verbindliche Verhaltensregeln*

---

**In einem permanenten Prozess definiert das Schulteam gemeinsam mit den Schülern Verhaltensregeln, welche die Jugendlichen in ihrer Entwicklung erfolgreich unterstützen. Der Umgang mit Regelverletzungen ist konsequent lösungsorientiert.**

### *Stärken*

---

- Die Schule hat geeignete Regeln aufgestellt, die das Zusammenleben auf dem Grundhof erleichtern. Dabei gibt es Regeln, die zwingend eingehalten werden müssen und die konsequent durchgesetzt werden. Die befragten Eltern äusserten sich sehr zufrieden zu diesen strikten Regeln. Diese würden zum Kindeswohl eingesetzt und nicht zum Disziplinieren der Jugendlichen. Das Schulteam achte entschlossen auf die Einhaltung derjenigen Regeln, welche wichtig für die Gemeinschaft und das spätere Leben der Schüler seien, wie z.B. Pünktlichkeit, Einhalten der Nachtruhe, regelmässiges Ausüben eines Hobbys. Es gebe aber auch viele ungeschriebene Gesetze, die immer wieder thematisiert und angepasst würden. In Interviews erfuhren wir, dass es keine schriftlich festgelegte Hausordnung gebe, das würde nicht dem Denken der Schule entsprechen. Die Regeln an der Werkschule müssten individuell gehandhabt werden können, um eine lösungsorientierte Wirkung zu erzielen. Es stehe immer das einzelne Individuum mit seinen unterschiedlichen Bedürfnissen im Vordergrund.
- Das Schulteam bespricht die Verhaltensregeln immer wieder und diskutiert sie in altersgerechter Weise mit den Jugendlichen. Ob während des Unterrichtes, am Tisch, in den Pausen oder bei Freizeitbeschäftigungen, das Schulteam ist stets präsent. Die Mitarbeitenden nehmen permanent Einfluss auf die Jugendlichen, indem sie ihnen mit Zeichen oder Worten eine Rückmeldung zu ihrem Verhalten geben oder Diskussionen über Werte und Normen führen. Die befragten Jugendlichen wussten auch genau, welche Regeln verhandelbar und welche strikte einzuhalten seien. (Interviews, Beobachtungen)
- Die Schule achtet gut auf die Einhaltung der Regeln und geht Regelverletzungen gezielt lösungsorientiert an. Im Rahmenkonzept der Schule steht dazu: „Wir haben einen klaren Rahmen mit Regeln. Wer den Rahmen verlässt und lernt, wieder zurückzukehren, einen neuen Versuch macht, sich und seine Sicht der Dinge überdenkt, der steht in einem Entwicklungsprozess und erhält wieder unsere Unterstützung.“ Während der drei Tage an der Werkschule konnten wir beobachten, dass diese Haltung gelebt wird. Eine interviewte Mutter meinte: „Hier erhalten die Kinder Hilfe und Unterstützung und keine Strafen.“ Verschiedene Mitarbeitende erläuterten uns, wie sie bei Regelübertretungen reagieren würden. Im Gespräch werde erörtert, was der Jugendliche brauche, damit er es schaffe, die Regeln einzuhalten. Aufgrund seiner Vorstellungen werde er vom Team unterstützt, falls er selber gewillt sei, sein Verhalten zu verändern. Bei Regelverstössen, die eine Wiedergutmachung verlangen, suchen Jugendliche und Erwachsene gemeinsam einen gangbaren Weg.

Dabei pflegt die Schule die Haltung der Wiedergutmachung nach dem Verursacherprinzip. Wer einen Schaden verursacht, hat diesen nach seinen Möglichkeiten wieder in Ordnung zu bringen (Portfolio).

- Die Schule besitzt verschiedene geeignete Gefässe, um Regeln zu diskutieren. Die Jugendlichen werden immer wieder dazu aufgefordert, eigene Bedürfnisse zu formulieren und anzumelden. Diese Anträge oder Änderungsvorschläge werden in verschiedenen Gefässen wie z.B. dem Schülerparlament oder der Vollversammlung gemeinsam mit den Schülern besprochen und – falls sinnvoll – auch angepasst (vgl. auch Erläuterungen zu „Wertschätzende Gemeinschaft“ und „Lernförderliches Klassenklima“). Im Umgang mit destruktivem Verhalten unterscheidet die Schule zwischen leichten, mittleren und schweren Vergehen. Die schweren Vergehen sind als „Tabus“ definiert: verbale Gewalt, körperliche Gewalt, Diebstahl, mutwillige Sachbeschädigung. Wird eines dieser Tabus gebrochen, kann eine Vollversammlung einberufen werden. Die Arbeit wird unterbrochen, möglichst alle im Haus Anwesenden setzen sich zusammen und klären den Vorfall. Die Arbeit wird erst wieder aufgenommen, wenn alle mit der gefundenen Lösung einverstanden sind. Die Schule hat dieses System 2005 eingeführt und stuft es als zweckmässiges und hilfreiches Mittel bei Konflikten ein. (Portfolio, Interviews)

#### Schwäche

---

- Für die Schüler ist es oftmals schwierig, sich innerhalb der verschiedenen Regeln zu orientieren. In Interviews erklärten einzelne, es gebe zu viele Regeln oder diese würden immer wieder angepasst, so dass die Schüler die Übersicht verlieren würden. Ein Schüler vermisste eine klare präzise Hausordnung, ein anderer deutliche Konsequenzen für Regelübertretungen.

## 4.2 Lehren und Lernen

### KERNAUSSAGEN UND ERLÄUTERUNGEN

#### *Klare Unterrichtsstrukturen*

---

**Die Lehrpersonen beziehen die Lernbedürfnisse der einzelnen Schüler gezielt in ihren klar strukturierten Unterricht mit ein. Damit bieten sie den Jugendlichen einen grossen Spielraum für eigenverantwortliches Lernen.**

#### *Stärken*

---

- Die Lehrpersonen geben den Schülern einen nachvollziehbaren Orientierungsrahmen. Die Schüler kennen den Ablauf der Lektionen gut und wissen dadurch immer, was sie im Unterricht erwartet. Die Lehrpersonen planen anfangs Semester die Lerninhalte gemeinsam mit dem Schüler, geben aber klar die Lernbereiche vor. Die Lernziele richten sich nach dem Lehrplan des Kantons Zürich und nach den Bedürfnissen jedes einzelnen Schülers. Jede Woche stellt die Lehrperson mit dem einzelnen Schüler einen individuellen Wochenplan zusammen, der jeweils am Mittwoch ausgewertet wird. Wenn ein Schüler seine festgelegten Aufträge bis dahin nicht erfüllt hat, muss er dies am Mittwochnachmittag nachholen. (Portfolio, Interviews)
  
- Die Lehrpersonen organisieren den Unterricht gut, so dass die Unterrichtszeit effektiv fürs Lernen genutzt werden kann. Dabei teilt die Schule auf zwischen eigentlichem Schulunterricht vormittags und Unterricht in Werkstatt, Haus und Hof am Nachmittag. In den kognitiven Fächern arbeiten die Schüler mit Wochenzielen oder bearbeiten im Projektunterricht gemeinsam naturwissenschaftliche und lebenskundliche Themen über eine längere Sequenz. Diese Themen haben stets einen Bezug zur Erlebniswelt der Schüler wie z.B. die Fussballweltmeisterschaften. Während unserer Unterrichtsbesuche arbeiteten die Schüler meist konzentriert und intensiv an ihrer individuellen Arbeit. Innerhalb des vorgegebenen Rahmens beschäftigte sich jeder Schüler mit Inhalten, die speziell auf seine Bedürfnisse zugeschnitten waren.
  
- Die Schüler erhalten innerhalb des abgesteckten Unterrichtsrahmens grosse Spielräume, um die Lektionen abwechslungsreich zu gestalten. Ein interviewter Schüler äusserte sich folgendermassen dazu: „Den Unterricht kann ich meist nach meinen Bedürfnissen gestalten, da wäre ich selber schuld, wenn es langweilig wäre.“ Ein anderer bemerkte: „Hier lernt man viel mehr als in der Regelschule, hat aber am Schluss viel weniger Blätter. Hier ist der Ordner dünner, das Gehirn dafür gefüllter.“ Einige befragte Jugendliche äusserten sich zufrieden damit, wie sie auch lebenspraktische Dinge in ihren Unterricht miteinbeziehen könnten, beispielsweise die Vorbereitung auf die Traktorenprüfung. Für das selbstständige Arbeiten steht den Schülern interessantes und anregendes Übungsmaterial zur Verfügung, so z.B. lehrreiche Computerprogramme, zweckmässig zusammengestellte Arbeitsblätter und eine breite Palette an Lehrmitteln und Lernspielen (Unterrichtsbeobachtungen).

- In allen Unterrichtsbereichen geben die Lehrpersonen klare mündliche und schriftliche Aufträge. Sie achten bewusst darauf, dass alle Schüler ihre Aufträge verstehen und nehmen sich Zeit, besondere Anforderungen mit jedem Schüler persönlich zu besprechen. Im Werkunterricht fiel uns speziell auf, wie präzise die Arbeitsanleitungen lauteten und wie diese schrittweise mit Demonstrationen verknüpft wurden. Dabei forderte die Lehrperson die Schüler auf, mitzudenken und eigene Ideen einzubringen. (Unterrichtsbeobachtungen)

### Schwächen

---

- Die im Standortgespräch festgelegten persönlichen Ziele fließen zu wenig in den Unterricht mit ein. In den Protokollen zu diesen Gesprächen sind klare Ziele festgehalten, die aber nicht im Unterricht auftauchen – weder in Semester- noch auf Wochenplänen. Damit die abgesprochenen Ziele der Standortgespräche eine nachhaltige Wirkung zeigen, müssten sie vermehrt auch im Unterricht optisch präsent sein. (Analyse von Unterlagen, Unterrichtsbeobachtungen, Interviews)
- Durch den starr vorgegebenen Unterrichtsrahmen fehlt einigen befragten Schülern die Abwechslung im Unterricht. In den Interviews kam zum Ausdruck, dass sie sich freuen würden, wenn die Unterrichts- oder Tagesstruktur auch einmal verändert werden könnte.

### Differenzierte Lernangebote

---

**In allen Bereichen des Schulalltags differenzieren die Lehrpersonen das Lernangebot beispielhaft nach den individuellen Leistungsvoraussetzungen jedes einzelnen Schülers. Dabei ist der Unterricht gezielt auf das eigenständige Lernen sowie die Anforderungen von Lehrplan und Berufswelt ausgerichtet.**

### Stärken

---

- Die Lehrpersonen differenzieren das Lernangebot gezielt nach Bedürfnissen, Interessen und Fähigkeiten des einzelnen Schülers. In der Wochenziel- und der Werkstattarbeit arbeitet jeder Schüler nach seinem eigenen Programm. Die Lehrpersonen holen ihn dort ab, wo er steht und geben ihm die Unterstützung, die er braucht, um ansprechende Resultate zu erreichen. Die mündlich befragten Eltern zeigten sich begeistert, wie das Schulteam jeden Schüler individuell auf die Anforderungen seines Wunschberufes vorbereitet. Es werde sorgfältig abgeklärt, was der Schüler einmal beruflich machen möchte. Aufgrund dieser Analyse frage das Schulteam bei Fachleuten nach, welche Anforderungen an den Schüler in diesem Beruf gestellt würden, welche Voraussetzungen er schon erfülle und wo noch ganz gezielt gearbeitet werden müsse. Die dazu befragten Schüler bestätigten diese Aussage und ergänzten, dass diese Unterstützung durch das ganze Team erfolge.

- Das methodische Arrangement ist gezielt auf das eigenständige Lernen ausgerichtet. Dabei stehen anspruchsvolle Formen wie Planarbeit und Projektunterricht im Vordergrund. Geeignete und auf den einzelnen Schüler abgestimmte Lehrmittel unterstützen ihn in seiner Arbeit. Er legt in Zusammenarbeit mit der Lehrperson selber fest, was er innerhalb einer gewissen Zeiteinheit erreichen möchte. Wenn seine Ziele einmal festgehalten sind, muss er sich in der anschliessenden Arbeit daran halten. Der Schüler bestimmt sein Lernen selber und wird dabei von der Lehrperson unterstützt mit dem Ziel, möglichst viel Selbstverantwortung zu übernehmen. Die Förderung der Selbstkompetenz spielt auch in andern Bereichen des Schulalltags eine grosse Rolle (z.B. Erlebnispädagogik, Ämtli, Hobbys). (Portfolio, Interviews, Unterrichtsbesuche)
- Während des Unterrichtes unterstützen die Lehrpersonen die Jugendlichen individuell. Dabei lassen sie dem Schüler und seinen eigenen Lösungsvorschlägen viel Raum und unterstützen nach dem Prinzip der minimalen Hilfestellung. Die Schüler lernen dabei, eigene Vorschläge zu bringen, zu argumentieren und aus Fehlern zu lernen. Diese aktive Auseinandersetzung mit dem Lernstoff ermöglicht den Schülern grosse Fortschritte sowohl bezüglich der fachlichen wie auch der sozialen Kompetenzen. So ist uns während unserer Schulbesuche aufgefallen, wie klar Schüler Probleme schildern konnten und wie fachlich differenziert ihre Auseinandersetzung mit der Aufgabenstellung erfolgte.

#### Schwäche

---

- Die Schüler erleben gemäss eigenen Aussagen die individuelle Lernzielabsprache und die Planung des Unterrichtes in der Wochenzielarbeit von Lehrperson zu Lehrperson ganz unterschiedlich. Das verunsichert die Schüler. Die einen empfinden die ausführliche Planungsarbeit in einem Fach eher als störend, während die übrigen die längerfristige Planung im andern Fach vermissen.

#### Lernförderliches Klassenklima

---

**Das Schulteam setzt das lösungsorientierte Modell erfolgreich um und schafft damit vorzügliche Lernbedingungen für alle Schüler.**

#### Stärken

---

- Die Lehrpersonen und die Schüler thematisieren regelmässig und in verschiedenen Settings Fragen des Zusammenlebens. Dabei hält sich die Schule an die Strukturen der lösungsorientierten Gesprächsführung. Sie erwartet von allen Beteiligten die Bereitschaft, sich nach ihren Möglichkeiten darauf einzulassen und gemeinsam immer wieder neue Entwicklungswege zu suchen und zu konstruieren. Dazu führt die Schule alle zwei bis drei Wochen Einzelgespräche mit den Jugendlichen durch mit dem

Ziel, das Selbstwertgefühl jedes Einzelnen zu stärken und ihm Verantwortung für seine Entwicklung zu übergeben. Zusätzlich finden alle drei Monate Standortgespräche statt. Vierteljährlich werden Quartalsgespräche durchgeführt, in denen sich Jugendliche und Erwachsene gegenseitig auf ihre Stärken und Fähigkeiten aufmerksam machen und ein Quartalsziel setzen. Zudem findet jeden Mittwoch die Übungsstunde statt, die dem sozialen Lernen gewidmet ist und in der aktuelle Themen sowie Konflikte besprochen werden. (Portfolio, Interviews)

- Die Lehrpersonen äussern Anerkennung deutlich und unterstützen dies mit verschiedenen Gesten wie Handzeichen oder motivierendes Schulterklopfen. Während der Unterrichtsbesuche beobachteten wir, wie alle Lehrpersonen persönlich auf die Leistungen jedes Schülers eingingen, zu guten Leistungen anspornten und die Schüler laufend ermunterten, etwas selber herauszufinden, es selber anzupacken. Die interviewten Eltern sind sehr zufrieden, wie ihre Kinder durch Ermutigung und Anerkennung unterstützt werden. Eine Mutter meinte: „Dank dem achtsamen Eingehen auf unser Kind geht es ihm so gut.“ Die Schule zeichnet sich auch dadurch aus, dass Erfolge gefeiert werden. So erklärte ein Schüler: „Wenn wir eine gute Leistung erreicht haben, geht man zur Feier gut essen.“ Es gibt dazu institutionalisierte Anlässe wie den Lehrvertragsabend. Nach Unterzeichnung des Lehrvertrages darf der Jugendliche mit jemandem vom Team ausgehen (Portfolio).
- Die Umgangsformen zwischen Lehrpersonen und Schülern sowie unter den Schülern sind anständig und korrekt. Wenn Schüler im Unterricht unwirsch reagieren, teilen ihnen die Lehrpersonen kurz und klar ihre Erwartungen mit, ohne lange darüber zu diskutieren. Situationen, in denen Schüler aufbrausten, erlebten wir während unseres Besuches vor allem dann, wenn sich der gewohnte Unterrichtsverlauf veränderte. Jedes Mal beruhigten sich die Schüler jedoch schnell wieder.
- Die Lehrpersonen reagieren auf Störungen ruhig und dezent. Die Arbeitsweisen im Unterricht sind gut eingespielt, Schüler und Lehrpersonen kommunizieren während der Stillbeschäftigung im Flüsterton. Das Verhalten bei unangemessenem Benehmen ist allen klar. Die Lehrperson geht auf den Schüler ein und fragt nach, was das Problem sei. Sie verlangt vom Schüler, selber Lösungsvorschläge zu bringen und aufzuzeigen, wie man ihn unterstützen könne. Wenn sich ein Schüler verweigert, wird er für kurze Zeit nach draussen oder auf sein Zimmer geschickt, bis er wieder bereit ist, mitzuarbeiten. Wir konnten mehrere Male beobachten, wie schnell sich eine schwierige Situation durch dieses eingespielte Vorgehen beruhigte.

### *Schwächen*

---

- Vor zwei Jahren gab es an der Werkschule mit einzelnen Jugendlichen Probleme. Damals wurde im Aufnahmeverfahren zu wenig sorgfältig abgeklärt, ob diese auch wirklich den Anforderungen der Werkschule genügten. Das lösungsorientierte Modell funktionierte unbefriedigend, weil die Jugendlichen die nötigen Kompetenzen und die Bereitschaft zur Gesprächsführung nicht mitbrachten. Die Konsequenz war, dass sich die Schule von drei Jugendlichen trennen musste. Gemäss Interviewauskunft er-

lebten damals die anderen Schüler eine schwierige Zeit. Die Werkschule hat diese Problematik erkannt, das Aufnahmeverfahren angepasst und verschiedene Abläufe konkretisiert. Diese Erkenntnis ist nach Meinung des Evaluationsteams für die erfolgreiche Umsetzung des lösungsorientierten Modells von zentraler Bedeutung und sollte in Zukunft weiterhin speziell berücksichtigt werden. (Interviews)

- Einzelne Schüler sagten in den Interviews, dass das Schulteam manchmal mit Lob übertreibe. Ein Schüler meinte: „Das Lob ist nicht immer echt, es kommt zum Teil künstlich hinüber.“ Wir beobachteten auch, dass einzelne Schüler Mühe hatten, mit Lob umzugehen und Hemmungen bekundeten, es wirklich anzunehmen.

#### *Vergleichbare Beurteilung / Förderplanung*

---

**In regelmässigen Standortgesprächen plant das Schulteam, gemeinsam mit dem Schüler und seinen Eltern, die Entwicklungsziele sorgfältig. Für die Erfassung und vergleichbare Beurteilung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen fehlen Kriterien und geeignete Instrumente.**

#### *Stärken*

---

- In den viermal jährlich stattfindenden Standortgesprächen vereinbart und überprüft die Schule systematisch, gemeinsam mit dem Schüler und seinen Eltern die Entwicklungsziele. Diese Gespräche gehen gezielt von den Stärken des Jugendlichen aus und sind ressourcen- sowie lösungsorientiert aufgebaut. Sie sind sorgfältig protokolliert und die Beschlüsse klar hervorgehoben. (Analyse von Unterlagen, Portfolio, Interviews)
- Das Schulteam beurteilt jeden Schüler individuell gemäss den Vorgaben des Lehrplanes, der festgelegten persönlichen Ziele und den Leistungserwartungen im angestrebten Berufsfeld. Mit Hilfe von Lernkontrollen im Unterricht, Basic- und Multicheck-Tests, Rückmeldungen aus Schnupperlehren, der Unterstützung der Berufsberatung und vieler persönlicher Eindrücke beurteilt das Schulteam die fachlichen Kompetenzen und die Eignung für den gewünschten Beruf. Zu den Fach- und Sozialkompetenzen im Bereich Haus und Hof hat jeder Schüler Karteikärtchen, die ihm helfen, seine Kompetenzen selber einzuschätzen. Zusätzlich verwenden die Lehrpersonen im Bereich Werken ein Raster zur Zielüberprüfung der fachlichen Leistungen. Das Schulteam unterstützt den Schüler stark auf seinem Weg der Berufswahl, begleitet ihn anfänglich eng und überlässt ihm bei wachsendem Selbstvertrauen immer mehr Verantwortung. (Interviews)
- An einer Teamsitzung vor dem Zeugnis spricht das ganze Team gemeinsam die Beurteilung der überfachlichen Kompetenzen ab. Nebst Beobachtungen jeder Lehrperson zu den überfachlichen Kompetenzen und den Notizen aus den Fallsupervisionen dienen definierte Schlüsselqualifikationen, die während einer Weiterbildung des

Teams zusammengestellt wurden, als Grundlage zur Beurteilung. Der Zeugniseintrag wird erst definitiv, wenn das ganze Team dahinter stehen kann. In vielen täglich geführten informellen Gesprächen findet zudem ein permanenter Austausch zum Arbeits-, Lern- und Sozialverhalten der Jugendlichen statt. (Interviews, Beobachtungen)

### Schwächen

---

- Eine eigentliche individuelle Förderplanung aufgrund der festgelegten Ziele im Standortgespräch ist an der Schule nicht vorhanden. Die Förderziele der einzelnen Jugendlichen sind im Unterricht wenig präsent und es existiert keine gemeinsame Zielorientierung über alle Fächer hinweg. Es fehlt ein Instrument, das dem ganzen Schulteam übersichtlich und klar aufzeigt, welche Grob- und Feinziele bei jedem Schüler angestrebt werden und mit welchen Mitteln diese erreicht werden können. Unserer Ansicht nach würde ein Förderplan konkrete Hinweise zur Unterrichtsplanung bieten, die Absprache unter den verschiedenen Lehrpersonen zum Lerninhalt und den Lernzielen erleichtern und helfen, Verantwortlichkeiten zu definieren. (Analyse von Unterlagen, Beobachtungen, Portfolio, Interviews)
- Vergleichbare Beurteilungskriterien zu den fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sind an der Schule nicht vorhanden. Die Schüler werden nach dem Lehrplan des Kantons Zürich beschult und erhalten das offizielle Sekundarschulzeugnis. Die Beurteilungskriterien sollten sinnvollerweise sowohl im fachlichen wie auch im überfachlichen Kompetenzbereich an diese Anforderungen angepasst sein. Gemäss Interviewaussagen verlässt sich das Schulteam bei der vergleichbaren Beurteilung vor allem auf subjektive Erfahrungswerte und die Ansprüche der verschiedenen Sekundarlehrmittel, aber wenig auf objektive Testkriterien und gemeinsam festgelegte Beurteilungsinstrumente.
- Für die mündlich befragten Eltern ist die Beurteilung im Zeugnis wenig nachvollziehbar. Sie wussten nicht, wie die Noten im Zeugnis zustande kommen. Einzelne sagten, sie könnten schlecht einschätzen, wo ihr Kind im Vergleich mit Regelschülern stehe. Obwohl sie grosses Vertrauen in die Lehrpersonen haben, fanden Sie die Notengebung im Zeugnis allzu wohlwollend. Einzelne interviewte Schüler erklärten, sie hätten keine Ahnung, wie die Zeugnisnoten zustande kommen würden, andere fühlten sich sehr gut informiert. Ein Schüler meinte: „Ich weiss nicht, ob die Lehrpersonen überhaupt Noten aufschreiben, oder eher aus dem Gefühl heraus die Noten setzen.“

## 4.3 Führung und Management

### KERNAUSSAGEN UND ERLÄUTERUNGEN

#### *Wirkungsorientierte Führung*

---

**Die Schulführung genießt eine hohe Akzeptanz. Der personelle Bereich ist achtsam und aufbauend gestaltet, die Organisation sinnvoll und gut strukturiert, die pädagogische Führung klar erkennbar.**

#### *Stärken*

---

- Die Schulführung nimmt ihre Führungsrolle umsichtig, kollegial und unterstützend wahr. Dies zeigt sich an der hohen Akzeptanz und der grossen Zufriedenheit mit der Schulleitung. In den Interviews erwähnten die Mitarbeitenden hauptsächlich die gute Zusammenarbeit mit den Führungspersonen, die grosse fachliche Kompetenz und die Kritikfähigkeit sowie den wertschätzenden und ressourcenorientierten Umgang. Auch die interviewten Eltern und Schüler äusserten sich über die Schulführung ausnahmslos zufrieden und erwähnten vor allem die individuellen Lösungsstrategien in den persönlichen Gesprächen positiv.
- Die gut strukturierte Organisation der Schule orientiert sich an den Vorgaben des Betriebskonzepts sowie der Statuten und des Leitbilds. Die Organisationsstruktur ist vor einigen Jahren überarbeitet und neu gestaltet worden, die Führungsbereiche wurden sinnvoll aufgegliedert und Teilaufgaben wie Buchhaltung, Sekretariat, Trägerschaft, Fachgremien oder Revisionen von der eigentlichen Führungsaufgabe ausgelagert. Zu den Aufgaben der Schulleitung gehören unter anderem die Koordination zwischen den erwähnten Bereichen sowie das Controlling. Die interviewten Mitglieder des Schulteams und des Vorstands bestätigten die positive Wirkung dieser sinnvollen und zeitgemässen Umstrukturierung und Reorganisation der Schule. Die Entwicklungsarbeit für die neuen Strukturen gelang gemäss Aussagen einzelner Teammitglieder auf kooperative Weise: Sie waren in den Prozess miteinbezogen.
- Die pädagogische Führung der Schulleitung ist klar erkennbar. Das pädagogisch-therapeutische Konzept der Schule beruht auf dem lösungsorientierten Modell, das von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg entwickelt wurde. Die Teammitglieder attestierten der Schulführung ein immenses Wissen über dieses Modell und erkennen im Alltag diese pädagogische Haltung sehr gut. Im Zentrum aller Arbeiten stehen der Jugendliche und seine Entwicklung. Die Ziele werden zusammen mit dem einzelnen Schüler und seinen Eltern formuliert. Dadurch erhalten die Jugendlichen eine auf sie individuell ausgerichtete Betreuung und Förderung im Unterricht und in der praktischen Ausbildung. Das Schulprogramm bezieht sich dieser Philosophie entsprechend auf den Aufenthalt der Schüler an der Werkschule, wobei der Aufenthalt in die Aufnahme-, die Kern- und die Austrittsphase sowie die Nachbetreuung aufgegliedert ist. In den Interviews kam deutlich zum Ausdruck, wie sehr diese individuelle und differenzierte Unterstützung sowohl von den Jugendlichen als auch von den Eltern geschätzt wird.

- Die Schulführung achtet in der Personalführung auf einen konsequenten Einbezug aller Teammitglieder. Die Wege zur Schulleitung sind im Alltag, bedingt durch die enge Zusammenarbeit, kurz. Die Mitarbeitenden können ihre Fragen und Anliegen unmittelbar bei ihrem Vorgesetzten deponieren und auch Schwierigkeiten offen ansprechen. In den Interviews betonten sie, dass ihr Mitdenken und -gestalten gefragt und verlangt seien. Es sei beispielsweise üblich, im ganzen Team strategische Gedanken auszutauschen und Entwicklungsvorschläge aller Mitarbeitenden zu prüfen beziehungsweise zu beachten. Dies gebe Raum für persönliche Entwicklung und Mitgestaltung. An der beobachteten Informationssitzung lenkte die Schulleitung offene Diskussionen gezielt und effizient zu Schlussfolgerungen hin und fällte Entscheide unter Berücksichtigung der Teammeinungen.
- Die Schulleitung führt jährlich aufbauende Mitarbeitergespräche durch. An diesen Gesprächen nehmen jeweils auch Mitglieder des Vorstands teil, was von einzelnen Teammitgliedern sehr geschätzt wird. Instrumente zur Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeiterbeurteilung sind vorhanden. Ein Beurteilungsmassstab existiert und Merkmale für die Beurteilung sind definiert: Es sind dies die Arbeit mit Jugendlichen, im Team, nach aussen und im individuellen Tätigkeitsbereich sowie sogenannte Persönlichkeitsmerkmale. Die Erreichung der vereinbarten Ziele wird überprüft, beispielsweise mit einer Reflexion oder anhand einer Skala. Die interviewten Mitarbeitenden erleben die Mitarbeitergespräche und -beurteilung positiv und bereichernd.
- Neue Mitarbeitende und Teammitglieder, die noch in Ausbildung sind, werden gezielt in ihre Arbeitsbereiche und in die Philosophie des lösungsorientierten Ansatzes (LOA) eingeführt. Interviewte Teammitglieder berichteten, dass sie bei der Neueinstellung einen Mentor zugeteilt bekämen und mit dieser Person teilweise gemeinsam das zukünftige Arbeitsumfeld kennenlernen könnten. Es würde während der ersten zwei Jahre der Arbeitsanstellung alle zwei Wochen Personalgespräche mit der Schulleitung geben, die lösungsorientiert geführt seien. So könne man das LOA-Modell an sich selber erfahren und davon schnell eine umfassende Vorstellung erhalten.
- Die Stellvertretungen an der Werkschule sind gut organisiert. Für alle Organisations- und Arbeitsbereiche existieren klare und übersichtliche Stellen- und Aufgabenbeschreibungen. Die Mitarbeitenden äusserten sich in den Interviews dahin gehend, dass sie bei Ausfall einer Person oder bei Feriendienst ohne weiteres die verschiedenen Aufgaben in der Schule qualitativ gut ausführen könnten. In einem Krisenkonzept ist festgehalten, wie in Ausnahmesituationen gehandelt werden soll. Das Evaluationsteam konnte sich während der Evaluationstage davon überzeugen, wie vorbildlich das Team mit schwer wiegenden oder unberechenbaren Vorfällen umgeht. In der mündlichen Befragung beurteilten die Mitarbeitenden die Aussagen „Wir wissen wie bei anstehenden Problemen gehandelt werden soll“ und „Die Entscheidungswege sind klar“ durchwegs positiv.
- Die interne Informationspraxis der Schule gelingt sehr gut. Die zahlreichen formellen Kommunikationsgefässe (z.B. Informations- und Teamsitzung, Supervision, Quartalsgespräch, Teamtage, Klärungsgespräch, Vollversammlung) und der rege informelle

Austausch unter den Teammitgliedern führen dazu, dass alle Mitarbeitende umfassend informiert sind. Alle mündlich befragten Mitglieder des Schulteams sind mit der Informationsvermittlung und den höchst effizient geführten Sitzungen enorm zufrieden. Sie nehmen die Kommunikation im Team sehr dynamisch, flexibel, offen, transparent und direkt wahr. Auch schätzen sie sich als genügend und rechtzeitig informiert ein. (Portfolio, Interviews, Beobachtungen vor Ort)

### *Schwächen*

---

- Von den wöchentlichen Teamsitzungen und den täglichen Informationssitzungen werden keine Protokolle erstellt. Für den Nachvollzug behandelter Themen oder von Entwicklungsprozessen wäre ein schlankes Protokoll hilfreich. Einzelne interviewte Teammitglieder bemängelten diese Tatsache. Sie meinten beispielsweise, dass mit einer sinnvollen Protokollart Beschlüsse für alle transparenter würden und weniger verloren beziehungsweise vergessen gingen. (Portfolio, Beobachtung, Interviews)
- Die Startphase an der Werkschule ist für neue Personen (Mitarbeitende, Schüler und Eltern) schwierig. Es gebe für Teammitglieder relativ wenige schriftliche Dokumente, um sich in die verschiedenen Bereiche und Arbeitsfelder einlesen zu können. Einige interviewte Jugendliche erwähnten, es sei schwierig gewesen, sich am Anfang zurechtzufinden und es hätte eine lange Anlaufzeit benötigt, um zu merken, welches die Rahmenbedingungen und wo Grenzen seien. Dies bestätigten aus ihrer Perspektive auch die mündlich befragten Eltern (vgl. auch Erläuterungen zu „Wertschätzende Gemeinschaft“).
- Die Schulleitung holt noch kein systematisches Feedback zu ihrer Arbeit ein. Die Teammitglieder berichteten in den Interviews, dass sie der Schulleitung gelegentlich in den Supervisionen oder auch im Alltag mündlich eine Rückmeldung geben könnten. Obwohl die Mitarbeitenden der Schule offen miteinander kommunizieren, ist es jedoch nicht für alle gleich einfach, gegenüber dem Vorgesetzten direkt Kritik zu äussern.

### *Verbindliche Kooperation*

---

**Das ganze Schulteam arbeitet im Alltag und in der Schul- und Unterrichtsentwicklung höchst engagiert und verbindlich zusammen. Es pflegt einen regen, formellen und informellen Austausch und verkörpert als ganzes Team eine gemeinsame pädagogische Haltung.**

### *Stärken*

---

- Die schulinterne Zusammenarbeit funktioniert sehr gut. Die Teammitglieder bestehend aus Lehrpersonen, Arbeits- und Sozialpädagoginnen und -pädagogen arbeiten höchst engagiert und wertschätzend im Alltag sowie in der Schul- und Unterrichtsentwicklung zusammen. Dabei übernehmen die Lehrpersonen auch sozialpädagogische

Arbeiten und die anderen Mitarbeitenden werden soweit als möglich in schulische Bereiche einbezogen. Diese Vernetzung unter den Disziplinen stärkt die verbindliche Zusammenarbeit der verschiedenen Berufsgruppen zusätzlich. Dem Leitbild entsprechend pflegt das Team eine gesprächs- und lösungsorientierte Kooperation. Anlässe und Projekte werden gemeinsam organisiert und getragen. Die Schulleitung arbeitet im Unterricht und Wohnalltag mit und trägt so zur bewusst flach gestalteten Hierarchie bei. (Portfolio, Interviews, Beobachtungen, Homepage)

→ Die gemeinsame pädagogische Ausrichtung der Teammitglieder ist bemerkenswert und in allen Arbeitsbereichen nach dem lösungsorientierten Modell ausgerichtet. Gemäss Aussagen der Mitarbeitenden soll mit Hilfe der gemeinsamen pädagogischen Haltung auch die Teamkompetenz erhöht werden. Die Teamziele seien immer auf die Schüler und die Aktualität im Alltag ausgerichtet. Damit dies überhaupt möglich ist, pflegen die Teammitglieder täglich einen intensiven, formellen und informellen Austausch und führen in den regelmässig durchgeführten Supervisionen auch Diskussionen auf der Metaebene. Die interviewten Mitarbeitenden betonten allesamt: „Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit, die gegenseitige Unterstützung und Offenheit sowie das Engagement aller Teammitglieder sind gross.“

→ Einen bedeutenden Beitrag zur gut funktionierenden schulinternen Zusammenarbeit leistet die Supervision, die seit geraumer Zeit alle zwei Wochen stattfindet. In diesem „geschützten“ Rahmen reflektiert und hinterfragt das gesamte Team die Arbeit aller Mitarbeitenden. In den Interviews betonten alle Teammitglieder mit grosser Überzeugung, dass diese Supervisionen für das ganze Team und die Entwicklung der Schule einen immensen Nutzen bringe. Einzelne formulierten Aussagen wie „die Supervision sei unabdingbar“ oder „die Supervision sei für sie überlebenswichtig“. Auch die Quartalsgespräche, an denen alle Mitarbeitende und die Jugendlichen teilnehmen, seien für die Teamentwicklung enorm wertvoll. Die Schüler sollen dabei erfahren und realisieren, dass auch die Erwachsenen mit ihren individuellen Zielen stetig in Entwicklung seien und an sich arbeiten. Ein weiteres Indiz, dass die Mitarbeitenden gut zusammenarbeiten und sich an der Schule sehr wohl fühlen, sei die Kontinuität im Team. Es habe in den letzten Jahren wenig Fluktuation gegeben.

→ Zahlreiche nutzbringende Sitzungsgefässe (z.B. Informations- und Teamsitzung, Supervision, Quartalsgespräch, Teamtage, Klärungsgespräch, Vollversammlung) dienen der guten schulinternen Zusammenarbeit (vgl. dazu auch Erläuterungen zu „Wirkungsorientierte Führung“). Die mündlich befragten Teammitglieder erachten die Zusammenarbeit an der Schule als sinnvoll geregelt. Sie sagten, wichtige Themen würden umgehend behandelt, es werde generell wenig Zeit für Kleinigkeiten verloren und die Sitzungen seien bemerkenswert effizient.

→ Interne und externe Weiterbildungen stellen einen wichtigen Bestandteil der Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiter und des ganzen Teams dar. Alle Mitarbeitenden der Schule haben pro Jahr Anspruch auf fünf Tage externe Weiterbildung. Diese kann in einem fachspezifischen oder in einem persönlichkeitsbildenden Bereich stattfinden. In Supervisionen, Fachgesprächen und an Teamtagen, an denen das ganze

Team zur Teilnahme verpflichtet ist, werden zudem regelmässig interne Weiterbildungen zu aktuellen Themen durchgeführt: Beispielsweise wurde gemeinsam ein Krisenkonzept erarbeitet oder das Team hat sich mit verschiedenen Rollen wie Mutter-, Vater- oder Schiedsrichterrolle auseinander gesetzt. (Portfolio, Interviews)

### *Schwäche*

---

- Es gibt in der Schul- und Unterrichtsentwicklung keine gemeinsamen Ziele, die explizit der Förderung der schulinternen Zusammenarbeit oder der gesamten Teamentwicklung dienen. Auf der Basis der gemeinsamen pädagogischen Haltung nach dem lösungsorientierten Modell stehen mehr die individuellen Entwicklungen jedes einzelnen Teammitglieds als die gemeinsame Teamentwicklung im Vordergrund. (Portfolio, Interviews)

### *Gezielte Schul- und Unterrichtsentwicklung*

---

**Die Schule plant und evaluiert die Schul- und Unterrichtsentwicklung zielorientiert und sorgfältig. Sie fördert mit Hilfe des verankerten Qualitätskonzepts eine permanente Entwicklungsorientierung.**

### *Stärken*

---

- Der Entwicklungsanspruch ist an der Schule deutlich erkennbar. Die Sonderschule, deren Grundhaltung auf dem lösungsorientierten Denken basiert, bezeichnet in ihrem Qualitätskonzept sowohl interne als auch externe Kontrolle als Auslöser für Entwicklung und deshalb als sinnvoll und bedeutsam. Alles, was die Schule macht – also auch das Qualitätsmanagement der Schule – hat schlussendlich zum Ziel, die Entwicklung der Jugendlichen zu fördern. Auf dieser Grundlage und auf der Erkenntnis, dass Veränderung unumgänglich ist, basieren die formulierten Absichten in der individuellen Entwicklungsförderung und im Qualitätskonzept. Gemäss Interviewausagen wird unter anderem angestrebt, mit generell weniger Angeboten, die Qualität zu verbessern. Eine konkrete Auswirkung hat diese Haltung nun beispielsweise auf das Aufnahmeverfahren und die -kriterien oder auf die Absicht, das Angebot erneut zu prüfen, zu bündeln und momentan nicht zu expandieren.
- Die interne Qualitätsüberprüfung läuft nach einem Entwicklungskreislauf: Wunsch nach Veränderung, überprüfen, entwickeln, ausführen, auswerten. Ein solcher Zyklus dauert normalerweise ein Semester. Die Organisation der internen Evaluation ist meistens so organisiert, dass vom Team oder der Leitung aus einer umfangreichen Liste mit Qualitätselementen (Q-Element) ein zu überprüfendes Thema gewählt wird. Dieses Q-Element wird danach differenziert dargestellt und mit Hilfe von Zielen und Indikatoren messbar gemacht. Danach beobachten alle Mitarbeitenden während eines halben Jahres das Thema, skalieren den Ist-Zustand bezüglich der Indikatoren und formulieren einen allfälligen Entwicklungsbedarf. Diese Grundlagen dienen

schliesslich den Diskussionen im Auswertungsgespräch und erfordern eventuell weiterführende Massnahmen. Gemäss den Dokumentationen im Portfolio wurden in den letzten zwei Jahren auf diese Weise die Q-Elemente „Start in den Werken und Haus & Hof Nachmittag“, „Umsetzung der Abmachungen des Elterngesprächs“ und „Energieeffizienz“ intern überprüft.

- Die Werkschule erteilt als Ergänzung zum internen Qualitätsmanagement auch externe Überprüfungsaufträge. Zurzeit wird beispielsweise das Angebot der Erlebnispädagogik von Fachhochschulstudentinnen und -studenten evaluiert. (Interviews)
- Die Schule pflegt mit allen Schulbeteiligten eine intensive mündliche Feedbackkultur. Die Mitarbeitenden geben einander laufend im Alltag, an den Sitzungen und in den Supervisionen Rückmeldungen. Die Jugendlichen üben sich ebenfalls in der täglichen Arbeit, aber auch in den Quartalsgesprächen oder in der Vollversammlung im mündlichen Feedback. In den Interviews fiel uns auf, wie differenziert und versiert sie argumentieren konnten. Auch die Eltern werden aktiv um ihre Meinungen gebeten, beispielsweise an den regelmässig stattfindenden Samstags-Elternmorgen. (Portfolio, Interviews)
- Einmal pro Schuljahr, am sogenannten Bilanztag, wertet das ganze Team das Schuljahr aus, zieht gemeinsam Konsequenzen aus den gemachten Erfahrungen und plant das neue Schuljahr. So wurde etwa vor einem Jahr nach einer sehr belastenden Phase ein Krisenkonzept erstellt und das Aufnahmeverfahren für Schüler überarbeitet. (Portfolio, Interviews, Unterlagen vor Ort)

#### Schwäche

---

- Instrumente für eine systematische, anonymisierte Befragung aller Anspruchsgruppen im Sinne eines 360°-Feedbacks fehlen an der Schule. Das Evaluationsteam erhielt während der Evaluation Hinweise darauf, dass trotz der hohen Transparenz und Offenheit an der Schule im mündlichen Feedback nicht alle Themen angesprochen werden. (Interviews)

#### Zusammenarbeit mit den Eltern

---

**Der Schule gelingt es gut, mit den Eltern eine partnerschaftliche Beziehung zu pflegen. Sie arbeitet verpflichtend und intensiv mit den Eltern zusammen und informiert sie regelmässig und transparent.**

#### Stärken

---

- Die intensive Zusammenarbeit mit den Eltern ist an der Werkschule Grundhof ein zentraler Aspekt. Um die Jugendlichen optimal zu fördern und zu begleiten, ist der Schule eine gegenseitige Unterstützung zwischen Schule und Elternhaus wichtig.

Die Schule bindet die Eltern deshalb als aktive Partner ein und hat denn auch eine verpflichtende Form der Zusammenarbeit entwickelt (vgl. nächste Stärke). In der Selbstbeurteilung der Schule werden der regelmässige Informationsfluss, das ausgewogene Konzept der Elternarbeit, die partnerschaftliche Zusammenarbeit sowie die regelmässige und konkrete Optimierung in der Elternarbeit als Stärke genannt. Weiter heisst es dort, dass Ideen der Eltern das Team beeinflussen und Verbesserungsvorschläge häufig umgesetzt würden. Die mündlich befragten Eltern fühlen sich mit ihren Anliegen von der Schule äusserst ernst genommen und lobten die gute Zusammenarbeit. (Portfolio, Interviews, Beobachtungen)

- Die Schule hat klar definierte Gefässe und Strukturen für die Elternzusammenarbeit. Diese teilt sich pro Jahr auf in vier Standortgespräche, zwei Elternmorgen, zwei Familienfeste und die regelmässig im Alltag stattfindenden Schnittstellen wie Kontakte am Freitag- oder am Sonntagabend beim Holen und Bringen der Jugendlichen, Telefongespräche, Mails, SMS oder auch Krisengespräche nach speziellen Vorfällen. Eine Person aus dem Team ist als Bezugsperson jeweils einer Familie zugeteilt. Diese ist auch für die Berufswahl, das Hobby und andere Anliegen zuständig. (Portfolio, Interviews)
- Die Schule informiert die Eltern regelmässig und umfassend. In allen Interviews wurde betont und von den Eltern bestätigt, dass die Schule schnell und transparent kommuniziere. Speziell geschätzt wird von den Eltern beispielsweise das Informationsmail am Freitag. Dieses sei besonders wertvoll, da man dann gut über den aktuellen Zustand des Sohns informiert sei, bevor er am Abend nach Hause komme. Allgemein lobten die mündlich befragten Eltern die Informationspraxis der Schule sehr. Sie werteten sie als Zeichen der Wertschätzung seitens der Werkschule. Weiter äusserten sie sich besonders positiv über die Samstags-Elternvormittage, an denen sie sich jeweils in Gruppen austauschen oder ein fachliches Thema vertiefen würden, sowie über die interessanten „Stiftenversammlungen“ und Familienfeste.
- Eine Verankerung im Dorf und Vernetzung mit der Öffentlichkeit ist der Schule wichtig. Dieses Anliegen ist deshalb im Leitbild der Schule festgehalten. Die Schule will den Jugendlichen helfen, ihre Freizeit zu gestalten und Kontakte zu Freundinnen und Freunden, zu Jugendgruppen oder Sportvereinen zu fördern und führt deshalb auch Anlässe durch (vgl. auch Erläuterungen zu „Wertschätzende Gemeinschaft“). So organisiert sie etwa jährlich den „Stadel-Matsch“, ein Fussballturnier gegen die Stadelbevölkerung oder das Jassturnier, auf das sich die Schüler jeweils sehr freuen. Die Milch für den täglichen Konsum holt ein Jugendlicher beim benachbarten Bauer. Das Dorf beziehungsweise die Bevölkerung ist an bestimmten Festen eingeladen. Auf der übersichtlich gestalteten Homepage informiert die Schule auch die Öffentlichkeit gezielt über ihre Aktivitäten. (Portfolio, Interviews, Homepage)

## ENTWICKLUNGSHINWEISE

---

→ **Wir empfehlen Ihnen, anhand der Zielvereinbarung am Standortgespräch für jeden Schüler eine Förderplanung zu entwickeln.**

---

Sie arbeiten im interdisziplinären Schulteam eng und effektiv zusammen und unterstützen sich gegenseitig gut in Ihren Aufgabenbereichen. So finden interdisziplinäre Absprachen vor allem informell statt, aber ohne formelle Grundlagen. Sie führen beispielhaft vier Standortgespräche mit Schülern und Eltern durch, sprechen gemeinsam Zielvereinbarungen ab und dokumentieren diese Gespräche sorgfältig. Diese Ziele sind im Schulalltag aber noch wenig präsent und fehlen weitgehend in der Semester- und Wochenplanung. Die Schüler erleben die persönliche Unterrichtsplanung und Lernzielabsprachen bei verschiedenen Lehrpersonen sehr unterschiedlich, was einzelne verunsichert. Aufgrund dieser Aspekte, empfehlen wir Ihnen, eine einheitliche Förderplanung zu schaffen. Mit Hilfe dieses Instruments könnte die Schule die Entwicklungsziele jedes Schülers konkret in die Planung und die Umsetzung im Unterricht und in der Betreuung einfließen lassen und interdisziplinär davon profitieren.

Wir könnten uns folgendes Vorgehen vorstellen:

- Entwickeln Sie ein einfaches Raster für einen Förderplan. Nutzen Sie dazu Ihr breites Wissen aus den Ausbildungsstätten HfH (Hochschule für Heilpädagogik), IfA (Institut für Arbeitsagogik) und HSL (Höhere Fachschule für Sozialpädagogik).
- Konzipieren Sie diesen Förderplan interdisziplinär und berücksichtigen Sie die Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF).
- Übernehmen Sie die festgelegten Ziele aus dem Standortgespräch.
- Leiten Sie davon, gemeinsam mit ihren Schülern, konkrete Unterrichts- und Betreuungsziele ab. Notieren Sie, wie Sie diese Ziele erreichen können und bestimmen Sie, wer wofür verantwortlich ist.
- Überlegen Sie sich, wie Sie das eigenverantwortliche Lernen der Schüler und den lösungsorientierten Ansatz in den Förderplanungsprozess einbinden können.
- Setzen Sie die jeweilige Bezugsperson für den Schüler als verantwortliche Person für die Förderplanung ein.
- Achten Sie darauf, dass jede Person, die mit dem entsprechenden Schüler zu tun hat, den Förderplan erhält und sich danach orientieren kann.
- Überprüfen Sie diese Förderplanung am nächsten Standortgespräch und lassen Sie die Ergebnisse in die nächste Zielvereinbarung einfließen.

← --- **Formatiert:** Nummerierung und Aufzählungszeichen

Als zweiten Schritt könnten wir uns vorstellen, dass Sie zur Überprüfung der schulischen Lernziele vergleichbare Lernkontrollen oder standardisierte Tests zusammenstellen, z.B. Quartalstests für die verschiedenen Niveaus der Sekundarschulstufe oder standardisierte Tests für verschiedene Berufsrichtungen. Suchen Sie dazu die Zusammenarbeit mit der Berufsberatung und mit Regelschulen. Als geeignete Lernstandserfassung bietet sich auch das webbasierte Testsystem „Stellwerk“ an, das für jeden Schüler das eigene Leistungsprofil erstellt. Daraus lassen sich für die einzelnen Schüler gezielte Fördermassnahmen ableiten. Dieses Verfahren passt optimal zu Ihren individualisierten Lernformen.

---

→ **Wir empfehlen Ihnen, einzelne Aspekte im Bereich des Qualitätsmanagements zu optimieren, um mehr Nachhaltigkeit und eine verbesserte Orientierung zu erreichen.**

---

Die kontinuierliche Entwicklung und Verbesserung der Schulqualität ist Ihnen ein wichtiges Anliegen. Mit Ihrem Qualitätsmanagementkonzept und der konsequenten Ausrichtung nach dem lösungsorientierten Modell haben Sie an der Werkschule einen qualitativ hohen Standard erreicht und tragen weiterhin zur Weiterentwicklung bei.

Um die Qualitätsverbesserung weiter zu optimieren, empfehlen wir Ihnen die folgenden Ideen zu prüfen und in einer für Sie adäquaten Form zu berücksichtigen:

- Erstellen Sie von den wöchentlichen Teamsitzungen Protokolle und ziehen Sie dazu eine digitalisierte Form in Betracht, um z.B. eine einfache Suche nach Stichworten zu ermöglichen.
- Halten Sie Abmachungen und Teambeschlüsse schriftlich fest. Lassen Sie diese nicht in Vergessenheit geraten und überprüfen Sie deren Umsetzung gezielt. Werfen Sie allfällig überflüssige Regelungen bewusst „über Bord“.
- Prüfen Sie die Notwendigkeit eines „Leitfadens“ oder andere nützliche Hilfsinstrumente für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um ihnen zu einem einfacheren Start in den Schulalltag zu verhelfen.
- Setzen Sie zu Beginn des Schuljahres klarere „Leitplanken“ für die neu eintretenden Jugendlichen und ermöglichen Sie ihnen damit eine bessere Orientierung. Vielleicht eignet sich dafür ein Götti-System.
- Ergänzen Sie Ihr mündliches Feedbacksystem mit einer anonymisierten Befragungsform im Sinne eines regelmässigen 360°-Screenings bei allen Anspruchsgruppen. Holen Sie so systematisch Meinungen sowohl zur Schulführung als auch zu verschiedenen Themen der Schule ein.

← - - - - **Formatiert:** Nummerierung und Aufzählungszeichen

## Anhänge

### A1 Ziele und Schwerpunkte der externen Evaluation

Mit Beginn des Schuljahres 2007/2008 nahm die Fachstelle für Schulbeurteilung den Betrieb gemäss dem neuen Volksschulgesetz auf und löste damit die Bezirksschulpflege ab. Die Fachstelle für Schulbeurteilung überprüft alle vier Jahre die Qualität der einzelnen Volksschulen im Kanton Zürich in pädagogischer und organisatorischer Hinsicht.

Die Schulen und die Schulpflegen sind für die Qualitätssicherung verantwortlich. Neben der schulinternen Qualitätssicherung, den Mitarbeiterbeurteilungen gemäss Lehrpersonalgesetz und der Erhebung von Bildungsdaten dient auch die externe Beurteilung durch die Fachstelle für Schulbeurteilung dem Ziel, die Qualität der Volksschulen zu sichern und weiterzuentwickeln.

Das Evaluationsteam der Fachstelle setzt verschiedene Erhebungsmethoden zur Schulbeurteilung ein und bezieht die Wahrnehmungen von verschiedenen Schulbeteiligten ein. Das Beurteilungsteam fasst das Ergebnis seiner Prüfung in einem Bericht zusammen.

Die Fachstelle informiert die Schule über die Ergebnisse der Schulbeurteilung und die vorgeschlagenen Massnahmen mündlich und durch diesen Beurteilungsbericht. Dieser geht auch an die Schulpflege. Die Schule und die Schulpflege können zum Beurteilungsbericht zuhanden der Fachstelle schriftlich Stellung nehmen. Eine allfällige Stellungnahme der Schule oder der Schulpflege wird durch die Fachstelle dem Beurteilungsbericht angefügt.

Auf Grund der Beurteilungsergebnisse und der Entwicklungshinweise erarbeitet die Schule Massnahmen zur weiteren Entwicklung. Die Schulleitung informiert die Fachstelle über die Massnahmen zur Weiterentwicklung, nachdem sie durch die Schulpflege genehmigt wurden.

## A2 Methoden und Instrumente

Die Evaluationsergebnisse gehen im Wesentlichen aus der Analyse von Dokumenten (insbesondere dem Portfolio), Beobachtungen und Interviews (Einzel- und/oder Gruppeninterviews) hervor. Detaillierte Angaben zu den Evaluationsaktivitäten und den eingesetzten Erhebungsinstrumenten sowie der genaue Ablauf des dreitägigen Evaluationsbesuches in der Werkschule Grundhof können dem Anhang entnommen werden.

### **Dokumentenanalyse**

Zur Vorbereitung auf die Evaluation studiert das Evaluationsteam zuerst das Portfolio. Diese Dokumentenanalyse vor dem Hintergrund der Fragestellungen aus dem Qualitätsprofil und dem Wahlthema dient zur Beschaffung von Fakten, Formulierung von offenen Fragen und zur Hypothesenbildung, welche in die Evaluationsplanung und die Adaption der Evaluationsinstrumente einfließen. Das Selbstbild der Schule wird durch die Selbstbeurteilung der Schule, welche die Schule im Vorfeld der Evaluation durchgeführt hat, dokumentiert.

### **Einzel- und Gruppeninterviews.**

In Interviews werden verschiedene Aspekte vertieft ausgeleuchtet und es wird auch nach Interpretationen und Zusammenhängen von Fakten geforscht. In der Regel wird mit der Schulleitung ein Einzelinterview geführt, mit Vertretern der Schulbehörde sowie mit Lehrpersonen und Schülerinnen und Schülern Gruppeninterviews. Da an der Werkschule vorgängig keine schriftliche Befragung stattgefunden hatte, wurden vermehrt ausführliche Einzelinterviews geführt.

### **Beobachtungen**

Unterrichtsbesuche stellen für das Evaluationsteam eine wichtige und wertvolle Möglichkeit dar, Einblick in die Unterrichtspraxis und damit in das «Kerngeschäft» der Schule zu erhalten. Bei der Unterrichtsbeobachtung konzentrieren sich die Evaluatoreninnen und Evaluatoren auf die aktuelle Ausprägung von Handlungsdeskriptoren, welche zu den Indikatoren resp. Qualitätsansprüchen im Bereich Lehren und Lernen des Qualitätsprofils gehören. Je nach Wahlthema kommen weitere Indikatoren dazu. Das Evaluationsteam bewertet nicht die einzelne Unterrichtseinheit, sondern macht sich aus den gesammelten Beobachtungen ein Bild über die Unterrichtsqualität an der Schule als Ganzes. Dabei können schulkulturelle Merkmale beschrieben werden, es kann die Streuung resp. die Bandbreite der Beobachtungen geschildert werden und es können exemplarische Beispiele benannt werden.

Beobachtet werden ferner auch das Geschehen auf dem Pausenplatz und im und rund ums Schulhaus sowie in der Regel eine Teamsitzung des Kollegiums. An der Werkschule erlebte das Evaluationsteam bewusst den ganzen Tagesablauf mit, vom Aufstehen bis zur Freizeitbeschäftigung am Abend.

**Triangulation und Bewertung**

Die Bewertung oder das Qualitätsurteil ist schliesslich Resultat des Prozesses der Datenerhebung, der Datenaufbereitung und der Datenanalyse. Dabei werden die quantitativen Daten statistisch ausgewertet und die qualitativen Daten verdichtet und entlang der Qualitätskriterien geordnet. Einschätzungen der verschiedenen Gruppen, die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse und eigene Beobachtungen werden entlang der Indikatoren und Qualitätsansprüche zusammengefügt und gruppiert, so dass einheitliche Einschätzungen und Differenzen sichtbar werden. So werden die Qualitätskriterien aus unterschiedlicher Perspektive eingeschätzt, die entsprechenden Einschätzungen mit unterschiedlichen Methoden erhärtet und schliesslich durch die Abstimmung der Evaluatorinnen im Team auch personell trianguliert.

## A3 Qualitätsrahmen, Qualitätsansprüche und Indikatoren

Die Beurteilung der Evaluationsthemen erfolgt entlang von definierten Qualitätsansprüchen. Diese wurden dem Schulteam vorgängig abgegeben. Die Qualitätsansprüche sind jeweils zu Beginn der entsprechenden Kapitel aufgeführt.

Die Qualitätsansprüche basieren auf dem Handbuch Schulqualität der Bildungsdirektion. Nachstehende Grafik veranschaulicht den Zusammenhang zwischen den Qualitätsansprüchen und dem Schulqualitätsrahmen des Handbuches.

Qualitätsansprüche sind Idealnormen, welche ein hohes Qualitätsniveau umschreiben. Sie gehen in der Regel weit über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus, welche in der Regel Mindestnormen darstellen. Die Qualitätsansprüche umschreiben deshalb nicht das Qualitätsniveau, das man von jeder Schule erwarten darf, sondern umschreiben Aspekte einer hohen Schulqualität, nach welcher die Schulen streben. Eine durchschnittliche Schule wird also nur einzelne Qualitätsansprüche erfüllen.

Die Qualitätsansprüche umschreiben wertend einen Soll-Zustand in einem komplexen Qualitätsbereich und haben deshalb ein relatives hohes Abstraktionsniveau, das konkretisiert werden muss, um eine datengestützte Beurteilung vornehmen zu können. Diese Konkretisierung geschieht in Form von Indikatoren, welche eher beschreibend sind. Damit kann die Qualitätsausprägung einzelner Indikatoren genauer «gemessen» werden.

# Zürcher Qualitätsrahmen Die 150 Top Tens des Handbuches Schulqualität und ausgewählte Qualitätsmerkmale für die externe Evaluation

Pflichtthema	Unterrichtsqualität	Unterrichtsqualität	Unterrichtsqualität	Schulqualität	Schulqualität	Schulqualität	Schulqualität	Schulqualität	Schulqualität	Querschnittsthema	Querschnittsthema	Querschnittsthema	Gleichstellung			
	Fachliche Kompetenzen	Überfachliche Kompetenzen	Lehr- und Lernarrangements	Individuelle Lernbegleitung	Beurteilung der SchülerInnen und Schuler	Klassenführung	Schulgemeinschaft	Schulinterne Zusammenarbeit	Schulführung	Aussenkontakte	Qualitätsentwicklung und -entwicklung	Sprachförderung Deutsch	Besondere Förderangebote	Zusammenarbeit mit den Eltern	Querschnittsthema	Gleichstellung
Qualitätsprofil																
Lebendige Gemeinschaft	Deklarierte Lernziele	Formen individueller und sozialer Lernens	Zielorientierte Lernarrangements	Individuelle Lernstandsbewertung	Ausrichtung an Lernzielen	Klare Unterrichtsstruktur	Lebendige Gemeinschaft	Benehme Schulziele	Effiziente Organisation	Regelmässige Information	regelmässige Selbstevaluationen	Umfassende Förderung Kompetenzen	Individuelle Angebote	Kontinuierliche Information	Sozialisierung Lernende	
Verbindliche Verhaltensregeln	Struktur und Anknüpfung an Vorwissen	Integration in Fachunterricht	Aktives Lernen	Koordinierte Zusatzförderung	Gesamtheitliche Beurteilung	Heutzutage nutzen	Gemeinschaftskompetenzen	Transparente Information	Systematische Personalführung	Aktiver Dialog	Standards der Selbstevaluationen	Verwendung und integrative Hochdeutsch	Unterrichtsweite Kontaktmöglichkeiten	Kontaktmöglichkeiten	Diskussionen sarkontönen	
Klare Unterrichtsstruktur	Aktives und selbstständiges Lernen	Umfassende Berufsberatung	Klare Unterrichtsstruktur	Individuelle Unterstützung	Beitrag zur Satisfaktion	Problemlösung und Unterstützungssystem	Bestehender Bogenraum	Konstruktive Kommunikation	Zielgerichtete pädagogische Entwicklung	Adressierbare rechtliche Instrumente	Gezielte Schul- und Unterrichtsentwicklung	Sprachkultur	Regelmässige Standortgespräche	Schulische Informationen	Gleichwertige Behandlung	
Differenzierte Lernangebote	Benotung und individueller Lernausgangspunkt	Optimierung Praxis	Praxisattraktivität	Differenzierte Lernangebote	Beurteilungsförderung	Aufmerksamkeit der Lernenden	Partizipation	Reflexion der Kooperation	Offene Kommunikation	Partnerschaftlicher Einsatz des Umfeldes	Wirkungsvolle Umsetzung von Massnahmen	Freizeit an der Sprache	Kindbezogene Kooperation	Erhalten von Elternfeedback	Generierung Stoffleistung	
Lernförderliches Klima	Aktuelles Fachwissen	Verbindliche Grundsätze	Lernflexion	Konstruktive Feedbackkultur	Besprechung der Lernleistungen	Einbindung der Verantwortlichen	Verbindliche Verhaltensregeln	Verbindliche Kooperationen	Ressourcenorientierung	Tragfähige Vernetzung	Rechtschreibprüfung	Individualisierte Sprachförderung	Forschungsorientierte Planung	Elternmitwirkung	Funktionales Fachwissen	
Vergleichbare Beurteilung	Verknüpfung von Fachberichten	Klassenübergreifende Planung	Verbindliche Verbindungen	Institutionelle Verankerung	Beurteilungsphilosophie	Institutionelle Verankerung	Umgang mit Konflikten	Klare Abläufe	Klare Funktion	Konzeptionelle Verankerung	Konzept der Qualitätssicherung	Vergleichende Lernstandsbewertungen	Transparente Verfahren	Verbindliche Regelungen	Schulweite Standards	
Verbindliche Kooperationen	Koordinierte Planung und Praxis	Lehr- und Lernmaterialien	Unterstützung der Lernenden	Unterstützung der Lernenden	Vergleichbare Beurteilung	Support gesichert	Rahmenbedingungen	Beteiligungsregeln	Wirkungsvolle Führung	Verbindliche Regelungen	Führungs- und Teamerwartung	Besondere Unterstützung	Fachlicher Austausch	Unterstützung der Lernenden	Relation Gleichstellung	
Wirkungsvolle Führung	Teamorientierte Schulorganisation	Gleichwertigkeit der Kompetenzen	Fördern und Fordern	Mittlerende Lernende	Reflexion Beurteilungspraxis	Förderung der Massnahmenumsetzung	Pädagogische Grundhaltung	Feedbackkultur	Engagierte Schulberufstätige	Offene Schulkultur	Ergebnisorientierte Auswertung	Austausch und Weiterbildung	Regelmässige Angebotsbewertung	Zufriedene Eltern	Ausgewogene Aufmerksamkeit	
Gezielte Schul- und Unterrichtsentwicklung	Fachbezogene Lerninhalte	Lerninhalte in spezifischen Kompetenzen	Lerninhalte in spezifischen Kompetenzen	Reflexion der Selbstevaluation	Nachvollziehbarkeit und Fairness	Lerninhalte und Kompetenzen	Reflexion und Evaluation	Kooperatives Arbeitsverhalten	Wirkungsvolle Massnahmenumsetzung	Positives Frageverhalten	Qualitätsdaten	Ausdifferenzierung	Integrationsbemühungen	Angemessener Aufwand	Generierung der Führung	
Information der Eltern	Interessante Lerninhalte	Nachweisbare Fortschritte	Mittlerende Wirkung	Zufriedene Beurteilung	Lernförderliche Wirkung	Zufriedene Beurteilung	Identifikation und Beteiligung	Unterstützende Wirkung	Anerkanntes Profil	Zufriedene Beurteilung	Zufriedene Beurteilung	Zufriedene Beurteilung	Zufriedene Beurteilung	Breite Anerkennung	Zufriedene Beurteilung	

## **A4 Berichterstattung, Kernaussagen, Stärken und Schwächen**

Der Bericht macht schliesslich Kernaussagen zur vorgefundenen Ausprägung eines bestimmten Qualitätsanspruches. Diese wertenden Aussagen werden untermauert mit Erläuterungen in Form von Stärken und Schwächen. Diese Stärken und Schwächen sind entlang der Indikatoren geordnet, beurteilen aber nicht systematisch jeden Indikator. Die Kernaussagen sind also umgekehrt ein Destillat aus den Stärken und Schwächen, welche auf der Ebene der Indikatoren identifiziert werden.

Der Bericht der Fachstelle für Schulbeurteilung geht an die Schule. Ein weiteres Exemplar geht an das Präsidium der Trägerschaft. Die Schulleitung wird zudem mit einer elektronischen Fassung bedient. Über die weitere Verwendung des schriftlichen wie des elektronischen Berichtes entscheiden die Schule und die Schulbehörde.

Der Evaluationsbericht der Fachstelle stellt die Beurteilung auf Grund der vorliegenden Daten zu einem bestimmten Zeitpunkt dar. Diese Beurteilung ist nicht verhandelbar. Die Schule hat aber die Möglichkeit, wenn sie mit bestimmten Punkten nicht einverstanden ist, eine schriftliche Stellungnahme abzugeben, welche als Anhang dem Bericht beigefügt wird.

## A5 Datenschutz und Information

Die Fachstelle für Schulbeurteilung verpflichtet sich zur Einhaltung der Datenschutzbestimmungen. Informationen über Einzelpersonen werden zu anonymisierten Beurteilungen verarbeitet. Erhobene Daten, welche Personen zugeordnet werden können, werden nach der Evaluation datenschutzgerecht entsorgt.

Nur wenn gravierende Qualitätsmängel bei der Arbeit einzelner Personen festgestellt werden, welche allenfalls strafbar sind oder wenn Vorschriften oder Pflichten verletzt werden, muss durch das Evaluationsteam die vorgesetzte Stelle informiert werden. In diesen Fällen wird gegenüber der betroffenen Einzelperson aber Transparenz garantiert, d.h. sie wird darüber informiert, wer mit welcher Information bedient werden muss.

Die Datenhoheit über den fertigen Bericht liegt bei der Schulbehörde und der Schule. Schulpflege und Schule bestimmen gemeinsam, welche Berichtsinhalte welchen Personengruppen zugänglich gemacht werden. Die Fachstelle für Schulbeurteilung stellt den Bericht Dritten, insbesondere auch der Bildungsdirektion, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Schulbehörde und der Schulleitung zur Verfügung.

Am 1. Oktober 2008 trat das Gesetz über Information und Datenschutz (IDG) in Kraft. Damit wurde auch im Kanton Zürich das „Öffentlichkeitsprinzip“ eingeführt. Das Gesetz will das Handeln der öffentlichen Organe transparent gestalten, um so die freie Meinungsbildung, die Wahrnehmung der demokratischen Rechte und die Kontrolle des staatlichen Handelns zu erleichtern. Die Schulgemeinde und die Schulpflege sind öffentliche Organe und haben deshalb ihre Information gemäss den neuen Bestimmungen zu gestalten. Der Evaluationsbericht unterliegt grundsätzlich dem Öffentlichkeitsprinzip, da er keine schützenswerten Personendaten enthält.

Der Evaluationsbericht geht nach Abschluss der Evaluationsarbeiten an die Schule und an die Schulpflege. Damit wird die Schulgemeinde primäre Informationsträgerin. Die Fachstelle für Schulbeurteilung verweist deshalb Anfragen zur Bekanntgabe der Evaluationsergebnisse grundsätzlich an die zuständige Schulbehörde.

Der Evaluationsbericht dient der Schule und der Schulpflege als Grundlage für die Massnahmenplanung, wie dies im Volksschulgesetz und der dazugehörigen Verordnung vorgesehen ist. Somit ist der Bericht so lange als interne Entscheidungsgrundlage zu qualifizieren, bis die Schulpflege über den Massnahmenplan beschlossen hat. Um den Entscheidungsprozess nicht durch äussere Einwirkung zu beeinflussen, kann die Schule den Evaluationsbericht bis zum Entscheid über den Massnahmenplan unter Verschluss halten und eine Publikation oder Einsichtnahme verweigern (§23 Abs. 2 lit. b IDG). Anschliessend ist die Schulpflege gemäss IDG verpflichtet, den Evaluationsbericht in geeigneter Form zu veröffentlichen. Verweigert die Schulpflege zu diesem Zeitpunkt die Einsicht, kann sie im Einzelfall auch durch die Fachstelle gewährt werden.

Eine umfassende und transparente Informationspolitik schafft auch für eine Schule und die Schulbehörde am wirksamsten langfristiges Vertrauen und stellt so eine optimale Grundlage für eine erfolgreiche Schule dar. Bereits heute publizieren zahlreiche Schulen den Evaluationsbericht im Internet und zeigen damit der interessierten Öffentlichkeit, dass sie nichts zu verbergen haben. Selbst eine Schule in einer schwierigen Situation oder mit kritischen Evaluationsergebnissen schafft am ehesten

Vertrauen, wenn sie über die Evaluationsergebnisse, am besten gleichzeitig mit den daraus abgeleiteten Massnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, aktiv informiert.

Wir empfehlen deshalb den Schulen, in einem ersten Schritt Eltern, Schulsekretariate und die interessierte Öffentlichkeit in knapper und adressatengerechter Form über die Evaluation und das weitere Vorgehen zu informieren, in einem zweiten Schritt die Massnahmenplanung zusammen mit dem Evaluationsbericht im Internet zu publizieren und so Transparenz zu schaffen. Ebenfalls zulässig ist es, interessierten Personen auf entsprechende Anfrage Einsicht in den vollständigen Bericht zu gewähren.

## **A6 Beteiligte**

### **Evaluationsteam der Fachstelle für Schulbeurteilung**

---

- Hans-Peter Häfliger (Leitung)
- Sabine Zaugg

### **Kontaktpersonen der Schule**

---

- Mathias Wehrli (Leitung)
- Seraina Thomann

### **Kontaktperson der Trägerschaft**

---

- Sonja Scholz

## **A7 Ablauf der externen Evaluation**

Vorbereitungssitzung:	03.02.2010
Abgabe des Portfolios durch die Schule:	10.05.2010
Planungssitzung:	08.06.2010
Evaluationsbesuch:	05.-07.07.2010
Mündliche Rückmeldung der Evaluationsergebnisse an die Schule und die Schulbehörde:	16.07.2010

## A8 Übersicht über die Evaluationsaktivitäten

### Dokumentenanalyse

- Analyse Portfolio
- Analyse Selbstbeurteilung der Schule
- Analyse weiterer Unterlagen zu den einzelnen Schülern, zu Schulorganisation, Koordinations- / Kommunikationsgefäßen und Unterricht

### Beobachtungen

- 6 Unterrichtsbesuche
- 1 Besuch der Informationssitzung des Teams
- 1 Pausenbeobachtung
- 3 Mittagstischbeobachtungen
- 1 Beobachtung des ganzen Tagesablaufes
- 1 Therapiebesuch

### Interviews

- |   |                          |   |   |
|---|--------------------------|---|---|
| 4 | Interviews mit insgesamt | 6 | Schülerinnen und Schülern   |
| 5 | Interviews mit insgesamt | 5 | Lehrpersonen und Fachpersonen aus Arbeitsagogik sowie Sozialpädagogik |
| 1 | Interview mit            | 1 | Schulleiter   |
| 1 | Interview mit            | 1 | Therapeuten   |
| 1 | Interview mit            | 4 | Mitgliedern der Trägerschaft  |
| 2 | Interviews mit insgesamt | 5 | Eltern  |
| 1 | Interview mit            |   | der Kontaktgruppe   |

# A9 Evaluationsplan

	Montag, 5. 7. 2010		Dienstag, 6. 7. 2010		Mittwoch, 7.7. 2010	
	HP Häfliger	Sabine Zaugg	HP Häfliger	Sabine Zaugg	HP Häfliger	Sabine Zaugg
	07.45 Einrichten, Schlüsselübergabe		Ca. 07.15 Beobachtungen Wohnbereich			
8.15 - 9.45	Vorstellung UB01 Arbeit nach Wochenziel Schulzimmer	Vorstellung UB02 Arbeit nach Wochenziel Schulzimmer	UB05 Projektmorgen Studium Unterlagen	UB06 Projektmorgen 09.00Kurzinterview GL-Stv.	Arbeit im Evaluationsteam Studium Unterlagen	
Pause			Pausenbeobachtung		Vorbereitung Leitungsinterview	
10.10 - 11.00	Sch01 1 - 2 Jugendliche	Sch02 1 - 2 Jugendliche	Sch03 1 - 2 Jugendliche	Sch04 1 - 2 Jugendliche		
11.00	Arbeit im Evaluationsteam		Arbeit im Evaluationsteam		11.00 - 12.15 GL/SL	
12.00	Gemeinsames Mittagessen		Gemeinsames Mittagessen		Anschl. Abschluss, Ausblick (ca. 15') Mittagessen	
13.15 - 13.45	Infositzung Team		Arbeit im Evaluationsteam			
13.45 - 15.30	UB03 Werken/Haus und Hof Start im Schulzimmer	UB04 Werken/Haus und Hof Start im Schulzimmer	Besuch Shiatsu-therapie Interv. Shiatsu-therapeut		Auswertung im Evaluationsteam	
15.45 - 17.00	Interview Arbeitsagogik	Interview Sozialpädagogik	Interview Lehrperson	Interview Sozialpädagogik (Soz.päd. in Ausb.)		
17.00	17.00 Kurzkontakt GL Arbeit im Evaluationsteam		17.00 Kurzkontakt SL Arbeit im Evaluationsteam			
18.30 - 19.45	Interview Trägerschaft		Interview Eltern			
19						

Raum für Evalteam: Besprechungszimmer

Beobachtungen

Interviews Schülerinnen

Interviews Lehrpersonen und Leitung

Interviews Eltern

Int. Schulpflege, Hauswart, NN

**Bildungsdirektion des Kantons Zürich**  
Fachstelle für Schulbeurteilung

Ausstellungsstrasse 80  
CH-8090 Zürich  
Tel. +41 (0)43 259 78 78  
Fax +41 (0)43 259 78 79

---